

Joni Pulkkinen

**Perehdyttämisoppaan luominen ruoan verkkokaupalle
Prisma Limingantulli**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2020**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Marraskuu 2020	Tekijä/tekijät Joni Pulkkinen
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi PEREHDYTTÄMISOPPAAN LUOMINEN RUOAN VERKKOKAUPALLE: Prisma Limingantulli		
Työn ohjaaja Johanna Hallböck	Sivumäärä 55 + 5	
Työelämäohjaaja Petri Rissala		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdyttämisoppaan luominen Limingantullin Prismen ruoan verkkokaupalle Oulussa. Toimeksiantajalla ei ollut entuudestaan ruoan verkkokaupan opasta, sillä verkkokauppa sai alkunsa heidän toimipisteessään tammi-helmikuussa 2020. Tarkoituksena oli selvittää, millainen perehdyttämisopas olisi kaikista käytännöllisin perehdyttämisessä. Tätä varten tehtiin katsaus henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen kirjallisuuteen ja rakennettiin teoriaperusta. Tämän jälkeen kerättiin tietoa yrityksen tilasta havainnoinnin ja kyselyn avulla. Myös oma työkokemukseni oli avuksi.</p> <p>Havainnoimalla verkkokaupan työntekijöiden työskentelytapoja selvisi, että perehdyttämishjelmassa oli kehittämisen varaa. Suurimmat ongelmat työskentelyssä koettiin johtuneen epäjohtonmukaisesta tavoiteasetannasta suhteessa työympäristön rajoittuneisiin mahdollisuuksiin. Myös perehdyttämisen osittainen suppeus aiheutti toisinaan hukka-aikaa, sillä työntekijöiltä puuttui ripeää kykyä toimia. Toimeksiantajan verkkokaupan työntekijöille kohdistetun kyselyn avulla saatiin selville, mitä asioita perehdytyksessä on käyty läpi, miten tyytyväisiä perehdytykseen ollaan ja millaiseksi eri työvaiheet koetaan. Lisäksi vastaajat arvioivat sitä, onko perehdytystä kehitetty ja mitä asioita pitäisi yleensäkin kehittää. Tulosten mukaan perehdytys oli keskeisesti muistinvaraista, sillä vain luontaisestikin esille nouseva perustyötehtävä ja toimitilojen esittely oli käyty läpi suurimman osan kanssa. Työntekijän kokivat tärkeiksi huomion kohteiksi erityisesti seuraavat asiat: työnkuva ja sen merkitys, tauot ja sairauspoissaolot.</p> <p>Sekä havainnoinnilla että kyselyllä oli merkittävä rooli nykyhetken perehdytysprosessin ongelmien havaitsemisessa ja kehittämisessä. Teoriaperustan, tutkimustulosten ja oman kokemuksen pohjalta kehitettiin perehdyttämisopas, joka on avuksi perehdyttäjälle sekä uudelle työntekijälle helpottaen hänen sopeutumisprosessiansa. Opas sisältää tarkastuslistan. Oppaan sisältö kuvataan opinnäytetyössä, mutta opas ei sisälly kokonaisuudessaan julkiseen versioon. Työssä esitetään myös toimeksiantajalle mahdollisia kehittämissuhteita työskentelylle, koska he haluavat kehittää tätä lisäarvoa synnyttävää palvelua mahdollisimman kustannustehokkaasti.</p>		
Asiasanat Elintarvikkeet, verkkokauppa, henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehdyttämisopas		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date November 2020	Author Joni Pulkkinen
Degree programme Business Management		
Name of thesis Creating an orientation guide for the online grocery store: Prisma Limingantulli		
Instructor Petri Rissala	Pages 55 + 5	
Supervisor Johanna Hallbäck		
<p>The aim of the thesis was to create an orientation guide for the online food store at Prisma Limingantulli in Oulu. They did not have it because the entire service started at their operation point in January-February 2020. The purpose was to find out what kind of orientation guide would be the most practical for orientation. For this purpose, a review of the personnel management and orientation literature was also carried out and a theoretical basis was built. Subsequently, information on the state of the company was collected through observation and survey. My own work experience was also helpful.</p> <p>Observing the working methods of e-commerce employees, it became clear that there was room for improvement in the induction program. The biggest problems in the work were encountered in the inconsistent goal setting in relation to the limited possibilities of the work environment. The partial narrowness of orientation also sometimes caused a waste of time, as employees lacked a prompt ability to act. A survey of the client's e-commerce employees found out what things have been covered in the orientation, how satisfied they are with the orientation and how the different work stages are perceived. In addition, respondents assess whether orientation has been developed and what issues should be developed in general. According to the results, the orientation was mainly memory dependent, as only the basic work task and the presentation of the premises has been reviewed with almost everyone. The following issues in particular were considered important by the employees: the job description and its meaning, breaks and sick leave.</p> <p>Both observation and survey played a significant role in identifying and developing problems in the current orientation process. Based on the theoretical basis, research results and own experience, an orientation guide was developed to help the inductor as well as the new employee, facilitating his or her adjustment process. The guide includes a checklist. The content of the guide is described in the thesis, but the guide is not included in its entirety in the public version. There will be also possible development proposals to the client for the working methods because they want to develop this value-added service as cost-effectively as possible.</p>		

Key words

Onboarding, online store, human resource management, groceries, employee orientation guide

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	4
2.1 S-Ketju	4
2.2 Osuuskauppa Arina	4
2.3 Prisma.....	5
2.4 Limigantullin Prisma ja ruoan verkkokauppa.....	5
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	7
3.1 Henkilöstöjohtamisen vaikutus organisaation menestykseen	8
3.2 Pehdyttäminen henkilöstöjohtamisen osa-alueena	8
4 PEREHDYTTÄMINEN	12
4.1 Tehokkaan pehdyttämisen toteutus, merkitys ja päämäärä	12
4.2 Pehdyttämisen suunnittelu ja sisältö	14
4.3 Pehdyttämisen toteutus ja seuranta	14
4.4 Pehdyttämistä säätelevät määräykset ja ohjeet	20
5 TUTKIMUSMENETELMIEN VALINTA	21
5.1 Havainnointi.....	21
5.2 Kysely	22
5.2.1 Tutkimuksen kohderyhmä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.3
5.2.2 Kyselylomakkeen laatimisessa huomioitavia seikkoja	24
5.2.3 Ruoan verkkokaupan kyselyn toteutus	26
6 HAVAINNOINNIN TULOKSET	28
6.1 Keräilijöiden työnteon havainnointi.....	28
6.2 Omat havainnointitestit ja reflektointi.....	34
7 KYSELYN TULOKSET	38
7.1 Vastaajien tausta.....	38
7.2 Pehdyttämistä koskevat tulokset	40
8 PEREHDYTTÄMISOPAS	46
9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE	48
10 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	52
LÄHTEET	54
LIITTEET	
KUVAT	
KUVA 1. Havainnointikartta	28
KUVA 2. Taukojen heikentävä vaikutus	36
KUVA 3. Oppaan läpikäymisen esimerkkimalli	47

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma	42
TAULUKKO 2. Vastaajien aikaisempi työtausta.....	43
TAULUKKO 3. Vastaajien nykyinen työsuhde	43
TAULUKKO 4. Perehdyttämisessä läpikäydyt asiat.....	44
TAULUKKO 5. Perehdyttämistä koskevia väittämiä.....	44
TAULUKKO 6. Työvaiheiden vaikeus	45
TAULUKKO 7. Työvaiheiden työläys	45
TAULUKKO 8. Virheiden syntyminen työvaiheissa	46
TAULUKKO 9. Perehdyttämisen arviointi tärkeimpänä osa-alueena työhöntuloprosessissa	46
TAULUKKO 10. Henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman tarpeellisuus tulokkaalle	46
TAULUKKO 11. Kyselyyn vastanneiden arviointi organisaation panostuksesta perehdyttämiseen.....	47
TAULUKKO 12. Kyselyyn vastanneiden arviointi perehdyttämisen kehittymisestä	47
TAULUKKO 13. Kyselyyn vastanneiden arvio nykyisestä työmotivaatiostaan yleisellä tasolla	48
TAULUKKO 14 Työyhteisön tyytyväisyys perehdyttämiseen kokonaisuudessaan.	48

1 JOHDANTO

Sain kuulla perehdyttämisasiheisen työn tarpeellisuudesta tammikuussa 2020 Limingantullin Prismaan vasta avatulle ruoan verkkokaupalle samalla kun neuvottelimme tulevasta työnkuvastani ruoan verkkokaupassa. Omakohtaiset kokemukseni perehdyttämisen puutteellisuudesta saivat kiinnostukseni heräämään. Aihe oli ajankohtainen erityisesti siksi, ettei perehdyttämiseen ollut vielä palvelun uutuuden vuoksi saatavilla lainkaan materiaalia uudelle työntekijälle. Minulla oli mielenkiintoa yhtä paljon kuin tulevalla toimeksiantajallani tarvetta.

Aloitettuani työskentelyn ruoan verkkokaupassa huomasin, että perehdyttäminen oli sattumanvaraista ja keräilytehojen toimintaperiaate oli hieman hukassa. Tavoiteasetanta tuntui todella epäselvältä uudelle työntekijälle. Muutaman kuukauden kuluttua toimintansa aloittanut verkkokauppa joutui alkuhaasteiden lisäksi poikkeuksellisen haastavaan aikaan. Yhteiskuntamme ja koko maailma joutuivat taipumaan merkittäviin toimenpiteisiin COVID-19-koronaviruksen leviämisen estämiseksi. Kaikki joutuivat kohtaamaan viruksen muovaaman pelikentän ja verkkokaupan kysyntä nousikin heti alkukevällä paljon, pääosin asiakasomistajien keskuudessa. Verkkokaupan kysynnän voidaan katsoa menneen silloin epidemian takia koko ajan kaavailtua skenaariota ylempänä. Ruoan verkkokauppa, Foodie, oli läpi kevään ruuhkautunut, eikä tarjonta pystynyt pysymään kysynnän perässä. Kotiinkuljetus- ja noutoaikoja oli saatavilla rajallisesti ja vapaata aikaa joutui etsimään vähintään useamman päivän päästä, vaikka toimitusten kapasiteettia yritettiin jatkuvasti nostaa. Palvelussa esiintyi myös ajoittain häiriöitä ja ensimmäistä kertaa tilaavat ihmiset saattoivat merkitä tilaukseensa tiettyjä seikkoja virheellisesti, mikä teki keräilijöiden työstä entistä haasteellisempaa. Suuren kysynnän ja epidemian edessä työnteolle hidasteita ja ongelmia aiheutui paljon myös siitä, että merkittävä osa tuotteista oli tilapäisesti loppu, koska monet keräsivät itselleen korona-aikana valtavia määriä tiettyjä yksittäisiä tuotteita.

Koronapandemian aiheuttamat vaikutukset alkoivat kuitenkin hiljalleen loppukeväästä hiipua, eikä ruoan verkkokaupan onnistuminen ole kokonaiskuvaa katsottaessa kiinni yksistään siitä. Korona oli vain kietoutunut merkittäväksi osaksi muita perushaasteita. Perushaasteisiin kuuluu viruksesta riippumatta se, että elämme asiakkaan aikakautta, jossa jo yksistään laadukkaan palvelukokemuksen synnyttämiseen vaaditaan paljon. Asiakkaan tarpeiden täyttäminen ja tyytyväisyyden ylläpitäminen ovat haasteellisia, ja uusi ruoan verkkokauppa on joutunut ensimmäisten kuukausiensa aikana reagoimaan nopeasti yllättäviin sekä erilaisiin tilanteisiin.

Yhteiskunnallisen tilanteen, kasvavan kysynnän sekä vaativien asiakkaiden takia verkkokaupan kehittäminen ja laajentaminen ovat olleet välttämättömiä toimenpiteitä. Keskeinen keino vastata näihin haasteisiin on ollut lisätä työvoimaa. Ammattitaidon ja kustannustehokkaan työskentelyn takaaminen on kuitenkin oma haasteensa ja erittäin tärkeässä asemassa nyt, kun äkilliset muutokset ovat aiheuttaneet sen, että kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy entisestään ja perehdyttämisestä on tullut yrityksille yhä huomattavampi kilpailutekijä. Työntekijöitä halutaan nopealla aikataululla, mutta heidän olisi oltava myös yhteensopivia. Rekrytointi on perehdytyksen ensimmäisiä askeleita ja itsessään pitkä prosessi. Koko perehdyttäminen on puolestaan jo valtava investointi. On kartoitettava, miten uusi työntekijä tuo osaamisellaan ja persoonallaan uusia tuulia, osaamista ja pidemmällä aikavälillä sen tärkeimmän eli taloudellisen hyödyn. Perehdytys on tästä syystä valtavan tärkeä osa-alue. Ilman hyvää perehdytysprosessia ei voida välttämättä arvioida lainkaan, onko uusi työntekijä lähitulevaisuudessa hyödyllinen voimavara vai jääkö hän kalliiksi kulueräksi, vaikka työntekijässä piilisi paljon potentiaalia. Yksi yleinen ongelma on, että työntekijän mielipiteet torjutaan vetoamalla hänen vähäiseen työkokemukseensa organisaatiossa. Työntekijän pitäisi osata sensaatiomaisesti tuoda potentiaalinsa esille. (Viitala 2014, 81–83.) Korona-aika osoitti myös sen, että työn luonteen muuttuessa henkilöstömäärät voivat muuttua erittäin nopeasti. Tällaisten tilanteiden takia henkilöstön osaamista tulisi ylipäättänsä kehittää ja ylläpitää, jotta työntekijöillä on mahdollisuus toimia vastaavanlaisissa, joskus jopa odottamattomista työympäristöissä.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on perehdyttämisen nykyisen tason kartoittaminen ja sen kautta mahdollisimman käytännönläheisen ja havaitut puutteet täyttävän perehdyttämisoppaan luominen Oulun Limingantullin Prismalle. Lähestyn teemaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, sillä valitsemani henkilöstö ja hallinnointi suuntautumislinjana sekä halu tehdä jokin produkti lopputyönä veivät minut alun perinkin Prismaan. Toimeksiantajan toiveena on, että perehdyttämisen tasoa tutkittaessa kiinnitettäisiin huomiota työntekijän ja työtehtävien kustannustehokkuuteen. Tämä tulee näkymään siten, että kerätyn datan ja aineistomateriaalin avulla pyrin kartoittamaan suurimmat kipupisteet ja ongelmat tarkastelemalla asioita, joihin aika kuluu, jotta uusia työntekijöitä voitaisiin perehdyttää paremmin. Hyvin suunnitellulla perehdytysprosessilla voidaan karsia tehokkaasti turhaa hukka-aikaa aiheuttavia tapoja ja keräilytehoa heikentäviä asioita pois. Tutkin, kuinka paljon aikaa kuluu erityisesti tilanteisiin, joissa työntekijä ei kykene suoriutumaan saamansa perehdytyksen pohjalta sillä tavalla, mitä häneltä oletetaan. Perehdytys on voinut jäädä tältä osa-alueelta suppeaksi. Kustannustehokkuus voidaan nähdä tarpeeksi hyvän loppuproduktin bonuksena, ei päämääränä. Toivottu kustannustehokkuus on seurausta mahdollisimman laadukkaasta ja kattavasta ongelmien kartoittamisesta ja ratkaisemisesta.

Miten ruoan verkkokaupan uudet työntekijät kykenevät suoriutumaan mahdollisimman varhain sujuvasti työtä kohtaan olevista odotuksista ja haasteista? Toimeksiantaja on luonut osuvan kuvauksen siitä, millainen on hyvän kerääjän profiili, mutta se on määränpää. Lähtöruudusta eli uuden työntekijän hankkimisvaiheesta on tarkoitus päästä hyväksi keräilijäksi, mutta miten se on kannattavinta ja parasta tehdä? Ilman syvempää tutkimustakaan voidaan nähdä, ettei hyvän keräilijän profiili täyty mahdollisimman sujuvasti. Perehdyttäminen pitäisi pystyä tekemään toimeksiantajan toiveesta tarpeeksi kattavasti, mutta myös kustannustehokkaasti. Yleisin ongelma on, että vain jompikumpi toteutuu, vaikka molempien pitäisi kulkea käsi kädessä. Toimenpiteet perehdyttämisoppaassa tulevatkin tähtäämään kattavan perehdyttämisen lisäksi siihen, että toimiminen on aina mahdollisuuksien mukaan myös entistä kustannustehokkaampaa. Kustannustehokkuus on erittäin tärkeä huomionkohde, koska kyseessä on S-ketjun mukainen uusi palvelu, jonka tarkoitus ei ole tuottaa voittoa vaan lisäarvoa asiakkaalle.

Työssä esitellään aluksi toimeksiantaja, jonka jälkeen käsitellään henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen teoriaa organisaationkäyttämisen ja henkilöstöjohtamisen alaisuuteen kuuluvien tuoreimpien teoksien valossa. Teoria-osuuden jälkeen on puolestaan toiminnallinen osuus eli datan keräys sekä perehdyttämisoppaan laatiminen. Tietoa kerätään ja analysoidaan eri tilanteissa olevilta työntekijöiltä ja muutamalla omakohtaisella testillä koskien työmenetelmiä. Tarkoitus on selvittää, missä suurimmat puutteet ja ongelmat käytännön tekemisessä piilevät. Samalla on tarkoitus selvittää myös se, mihin suuntaa toiminnan haluttaisiin menevän tulevaisuudessa. Tietoa kerätään havainnoinnilla ja kyselyllä. Nämä menetelmät nousevat usein esiin toiminnallisessa ja kehittämistutkimuksessa, jossa keskiöön nousevat havainnot, ohjeistaminen, toiminnan sekä aktiviteettien järjestäminen, analyysit ja asioiden kuvaaminen. Menetelmillä kerätään tietoa perehdyttämisen ja työnteon nykytilasta sekä kehittämistarpeista, jotta organisaation odotukset työntekijöitä kohtaan täytyisivät. Työssä käytetään myös yrityksen sisäisiä, S-ryhmän ja Osuuskauppa Arinan uusia ja tuoreita verkkolähteitä ja raportteja. Toiminnallisen osuuden viimeisessä vaiheessa kartutetun teoreettisen, empiirisen ja kokemukseen pohjautuvan tiedon pohjalta rakennetaan perehdyttämisopas ja tarjotaan kehittämisohjeita yrityksen johdolle.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään ennen varsinaiseen työhön siirtymistä toimeksiantaja ja toiminnallisen opinnäytetyön työskentely-ympäristö. Esittely alkaa S-ketjusta ja etenee Osuuskauppa Arinaan ja Prismoihin, minkä jälkeen käydään vielä yksityiskohtaisemmin läpi Limingantullin Prisma ja sen ruoan verkko-kauppa.

2.1 S-Ketju

S-ryhmä on asiakkaiden omistama suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 800 toimipaikkaa. S-ryhmän vähittäismyynti oli vuonna 2018 noin 11,5 miljardia euroa, ja se oli suurin yksityinen työllistäjä Suomessa noin 38 000 työntekijällään. S-ketjun missio on tuottaa kilpailukykyisiä ja kustannustehokkaita palveluita ja etuja asiakkaille. Tarjontaan kuuluu marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailun ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Lisäksi joidenkin osuuskauppojen alueelta löytyy autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja. Asiakasomistajille on myös tarjolla kattavat pankkipalvelut S-Pankin muodossa. (S-ryhmä, 2020.)

S-ryhmä muodostuu maanlaajuisesti 19 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) sekä niiden tytäryhtiöistä (S-ryhmä, 2020). SOK on keskusliike, jossa tuotetaan S-ryhmään kuuluville osuuskaupoille asiantuntija- ja tukipalveluita, kuten esimerkiksi ketjuohjaus-, valikoima-, hankinta- ja markkinointipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä. (S-kanava, 2020.) Verkostot ulottuvat läpi Suomen ja toiminnassa on vahva alueellinen painotus (S-ryhmä, 2020).

2.2 Osuuskauppa Arina

Osuuskauppa Arina on pohjoissuomalaisen vähittäiskaupan merkittävä toimija. Toimialueeksi voidaan katsoa noin 25 % maamme pinta-alasta. Arina on Pohjois-Suomen suurin yksityinen investoija ja vuosittain myös yhteisöverojen maksajien kärkikahinoissa. Vuonna 2018 Arina oli Oulun toiseksi suurin yhteisöveron maksaja. Yritysmuodon puolesta Arina on kuluttajaosuuskunta, jonka omistavat tasavertaisesti lähes 170 000 pohjoissuomalaista asiakasomistajaa eli yli 2/3 pohjoissuomalaisista toimialueen kotitalouksista. (Koppelo, 2020.)

Arinan Prismat, S-marketit, Salet, ABC:t, Amarillot sekä muut toimipaikat palvelevat päivittäin jopa 100 000 asiakasta. Arina haluaa S-ryhmän mission mukaisesti tuottaa palveluja ja hyötyä asiakasomistajille, jonka jälkeen saadut hyödyt omistetaan ja jaetaan yhdessä. Käyttämällä palveluja saa hyötyjä: edullisemman ruokakorin, tuote- ja palveluetuja, Bonusta ja maksutapaetua, edullisempia pankkipalveluja ja muita hyötyjä keskimäärin yli 500 eurolla taloutta kohden vuodessa. Arina määrittelee tehtäväkseen huolehtia Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisten hyvinvoinnin kehittamisestä. Kasvusta ja menestymisestä syntyvät hyödyt kohdistetaan aina suoraan tai välillisesti pohjoissuomalaisten omistajien hyväksi. (Arina, 2020.)

2.3 Prisma

S-ryhmän on suunnitellut Prisman erityisesti perheille sopivaksi hypermarketiksi, jossa pyrkimyksenä on tarjota pysyvästi edullinen hintataso, ja monipuolinen tuotevalikoima. Prisma haluaa välittää mielihyvää, että kaiken tarvittavan saa hypermarketista isollekin perheelle. Prismoissa on myös kodin, vapaa-ajan sekä pukeutumiseen liittyviä tuotteita. Myymälöiden valikoimiin kuuluu kaiken kaikkiaan noin 11 000–20 000 päivittäistavaratuotetta kaikkien tuotteiden lukumäärä on keskimäärin 60 000. Prismojen toiminta on suunniteltu asiakkaita varten ja myymälään tuleminen aina lähtemiseen asti on pyritty tekemään helpoksi. Toimipisteet sijaitsevat myös keskeisillä paikoilla, hyvien liikenneyhteyksien varrella. Pysäköintitilaa on runsaasti. Myymälöiden yhteydessä on usein myös erikoisliikkeitä ja muita oheispalveluja, kuten ravintola, kahvila, polttoainepalvelu tai puutarhamyymälä. Jokaisessa Prismassa on lisäksi asiakaspalvelupiste, jossa voi hoitaa esimerkiksi asiakasomistajuuteen ja S-pankin asiakkuuteen liittyviä asioita. (Prisma, 2020.)

Prisma on myös verkossa. Prisma.fi-palvelusta on mahdollista ostaa ja tutustua eri Prismojen myymälöiden käyttötavaravalikoimaan. Palvelussa on jopa yli 25 000 tuotteen tiedot, pääosin kotiin, kodintekniikkaan, urheiluun sekä remontointiin liittyviä tuotteita. Palvelua kehitetään jatkuvasti ja myös verkkopalvelun tuotemäärää lisätään sekä päivitetään. Verkkopalvelussa on toistaiseksi kuitenkin hyvin rajallisesti tiettyjä tuotteita. (Prisma, 2020.)

2.4 Limigantullin Prisma ja ruoan verkkokauppa

Prisma Limingantulli on Pohjois-Suomen suurin hypermarket. Tiloissa toimii mm. kampaamopalvelut, DNA, Telia, apteekki ja Alko. Erikoisliikkeiden, oheispalvelujen, elintarvike- ja päivittäistavaravalikoimien lisäksi Prisma Limingantullissa on myös kassavälitteinen verkkokauppa.

man lisäksi Limigantullin Prismassa on avattu S-ryhmän melko uusi palvelu, ruoan verkkokauppa. Kaikkia Limigantullin Prisman elintarvikkeita ja muita päivittäistavaroita on mahdollista käydä selaamassa ja tilaamassa osoitteessa foodie.fi. Ruoan verkkokaupan missio on synnyttää lisäarvoa asiakkaalle ja verkkokaupan kasvulle voidaan katsoa hyvät kasvunäkymät, sillä tarjonnan on ollut vaikeaa pysyä onnistuneesti kasvavan kysynnän perässä. Tilausmäärien katto tulee usein vastaan arvioidessa toimintaympäristön realiteetteja. Korona-ajan alkaessa monet asiakkaat jäivät koronan laantuessa vakituisiksi asiakkaiksi, minkä lisäksi palvelun kysyntä osoittautui muutenkin odotettua moninkertaisesti suuremmaksi. S-ryhmän myynti itsessään vuonna 2019 on kasvanut n. 30 % vuoteen 2018 verrattuna. Arinassa ruoan verkkokauppa on saanut alkunsa Sale Raksilasta ja Sokos Herkusta. Sale Raksilan pisteen sulkeminen on suunnitteilla ja Arinalle jäävät Sokos Herkku ja PR Limigantullin ruoan verkkokaupat. Prisma Limigantullin ruoan verkkokauppa perustettiin suuremman volyymin varmistamiseksi ja asiakastoiveiden perusteella. (Prisma Limigantulli, Perehdytys Oma, 2020.)

Prisman ruoan verkkokaupalla aiotaan myös vastata kilpailijoiden ruoan verkkokaupan lisääntymiseen. Ruoan verkkokaupan tuomat hyödyt ja edut ovat asiakkaalle selvät: enemmän aikaa arkeen, helppous, ei jonottelua, pakkaamista, tuotteiden etsimistä, eikä heräteostoksia. Ruoan verkkokaupan toiminta asiakkaan toiveiden täyttämiseksi ja ylittämiseksi sekä koko verkkokaupan kehittämiseksi on tavoitteellista ja suunnitelmallista. Kaikki päivittäiset tilaukset tulee saada tehtyä, vaikka päivän aikana saattaakin tulla toisinaan monenlaisia mutkia matkaan. Asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeää, ja kaikki tietävät, että asiakkaan aikakaudella ei ole varaa virheisiin. Tilausten ja tulosten kustannustehokkuus on ideaalitaivoite, mutta myös virheettömyys on yhtä tärkeää. Jokaisen verkkokaupan keräilijän keräilytehoa ja suoritusta mitataan palautetta ja kehittymistä varten. (Prisma Limigantulli, Perehdytys Oma, 2020.)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on nykyajan trendi ja erittäin tärkeä. Nykypäivänä henkilöstön rekrytointiin, hyvinvointiin ja kehittämiseen tulisi käyttää yhtä paljon aikaa kuin esimerkiksi tuotantoteknologiaan tai markkinointiin. Henkilöstö nähdään yhä useammin yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä. Tulevaisuudessa työntekijät tulevat olemaan yhä enemmän ratkaisevia niukkuustekijöitä. (Viitala & Jylhä 2013, 183.) Henkilöstöjohtaminen on muotoutunut edellä kuvatun kaltaiseksi tekijäksi monien eri muutosten kautta lähes vuosisadan kestäneen ajanjakson aikana. Terminä henkilöstöjohtaminen alkoi tulla tunnetummaksi vasta 1990-luvun lopulla. Ennen henkilöstöjohtamisen aikakautta puhuttiin henkilöstöammattilaisista, joiden tehtäväksi asetettiin esimerkiksi muiden työntekijöiden sosiaalisten asioiden hoitaminen ja palkkojen maksaminen. (Viitala 2014, 24.) Ympäristö ja työtehtävien monimutkaistuminen muuttivat pelikenttää, mutta vastuu organisaation perustehtävän ja strategian toteutumisesta lepäävät silti yhä 2020-luvulla rivityöntekijöiden hartioilla. Henkilöstö on erittäin keskeinen, mutta samalla niin henkäyksenohut voimavara. Jos koko henkilöstö vaihtuisi kerralla, jokainen voi kuvitella vaikutukset. (Viitala, 2014, 9.)

Nykyaikaisen henkilöstöjohtamisen voidaan ajatella olevan henkilöstöammattilaisista alkunsa saanut kehityksen jatkumo. Eroa entisaikaisen henkilöstöammattilaisen ja nykypäiväisen henkilöstöjohtamisen välillä on merkittävästi siinä, että jo pelkästään kehittyneempien järjestelmien, terveydenhuollon ja muiden ”pienien” asioiden hoitamisen lisäksi henkilöstöjohtamisen tarkoitus on myös hyödyntää kaikki organisaation resurssit mahdollisimman tuloksekkaasti. Tämä on johtanut siihen, että johtamisen keulakuvaksi asetetaan kasvavissa määrin tehokkuus. Tehokkuus on kykyä saada kohdistetuista resursseista mahdollisimman paljon irti. Kustannustehokkuus on vielä tarkemmin katseltuna päämäärään pääsemistä mahdollisimman sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti, mutta myös minimaalisin kuluin. (Viitala, 2014, 9.) Henkilöstöjohtaminen on tavallaan parhaillaan onnitueksaan ihmisten tekemisen ja organisaation tavoitteen yhdistämistä. ”Henkilöstöammattilaisilla on strateginen rooli henkilöstön ja yrityksen inhimillinen pääoman parhaana asiantuntija yrityksen päätöksenteossa.” 2000-luvulla henkilöstöjohtamisen osaamisesta on kehittynyt strateginen kilpailutekijä. Selitys strategisen aseman syntyyn on selvä: henkilöstöjohtamisen parissa olevat ammattilaiset tuntevat parhaiten henkilöstön taitotason, potentiaalin, uhat sekä mahdollisuudet. (Viitala 2014, 24.)

3.1 Henkilöstöjohtamisen vaikutus organisaation menestykseen

Henkilöstöjohtamisen laiminlyönti tai totaalinen sivuuttaminen kuuluu ja paistaa varjojenkin läpi. Henkilöstön keskuudessa koettu riittämätön osaamisen ja tarkoituksettomuuden tunne viljelevät kaikkea muuta kuin menestykseen tarvittavaa hedelmällistä maaperää. Edellä mainitut asiat kuormittavat ja turhauttavat, mikä lisää virheiden ja viivästyksien riskiä, ja ne heikentävät siten tuottavuutta. Ylipäättänsä kaikki ongelmat käytännöissä, rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä heikentävät toiminnan tehokkuutta näkymällä esimerkiksi osaamisen ja motivaation puutteellisuutena. Jokainen työntekijä haluaa sisäistää, että hänen panoksensa on tärkeä, eikä vain kokea olevansa ratas organisaation koneistossa. Organisaation on tietysti raastasti ajateltuna tärkeää osata tarkastella henkilöstöä keskeisenä kustannuseränä, mutta henkilöstöjohtaminen on tärkeää huomioida kolikon kääntöpuolena. (Viitala 2014, 9.) Tämä on strategista pelisilmää, jossa henkilöstöä tarkastellaan kehittyvänä voimavarana, eikä vain kustannuseränä. Jos strateginen ja pitkäjänteinen ajattelukyky puuttuu kokonaan ja visio pysyy kapeakatseisena, oikeanlainen työntekoa edistävä ilmapiri sekä ympäristö jäävät helposti toissijaisiksi.

Onnistunut henkilöstöjohtaminen on kiteytetysti henkilöstön **yhteisten asioiden suunnittelua ja hoitamista, rekrytointia, palkitsemista, kehittämistä ja motivointia**. Ydintarkoitus on kannustaa ja motivoita työntekijöitä. Yritys pystyy saavuttamaan yhteisen asetetun tavoitteen ja pysymään siihen tarvittavassa kurssissa, kunhan kaikki tiedostavat, ymmärtävät ja sisäistävät, mitä tehdään ja miksi. Jokaisen panos on tärkeää ja ehdoton huippu saavutetaan vain, jos koko henkilöstö sitoutuu yhteiseen tapaan ajatella. (Viitala & Jylhä 2013, 75). Henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus tässä vaiheessa ilmapiiriin ja henkilöstön välisiin suhteisiin. Yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista onkin nykyään esimerkiksi tuotava esille jokapäiväisessä työnjohtamisessa niin, että jokainen ymmärtää, mihin ollaan menossa. (Joki, 2018, 123.)

3.2 Perehdyttäminen henkilöstöjohtamisen osa-alueena

Työllä on ollut läpi historian merkittävä rooli ihmisten elämässä. Sen sijaan perehdyttäminen sen nykyisessä merkityksessä on vasta viimeisimpien sukupolvien aikaansaannos. Yritykset pitivät vielä muutama sukupolvi takaperin perehdyttämistä useimmiten vain uuden työntekijän pienenä opastamisena. Tullessamme 2020-luvulle työelämä ja sen työskentelytapojen kirjo ovat kuitenkin ratkaisevasti monimutkistuneet. Yhteiskuntamme alkoi jo vuosikymmeniä sitten kulminoitua hiljalleen kehitykseen, tietoon ja koulutukseen. Näiden tekijöiden pohjalta äkilliset työn, työolosuhteiden, työn aseman sekä osaamisen vaativuuden muuttumiset vaikuttavat puolestaan suoraan motivaatioon, jaksamiseen ja työn laatuun.

Koulutuksen ja tiedon tarjoamisen ajatuksena on ollut vastata jatkuvasti kehittyvän työelämän asettamiin nopeasti tapahtuviin vaatimuksiin ja niiden aiheuttamiin muutoksiin. Työn saaminen on alkanut edellyttää 2000-luvulla kasvavissa määrin laaja-alaisempaa ammattitaitoa.

Työelämän kehittyessä ajan saatossa yksilöllisempiä työnteon ehtoja ja tapoja kohti, työntekijöillä on vaarana kuormittua, mikä taas uhkaa heidän täyttä työkykyänsä. Nämä ovat työelämässä merkittäviä huomionkohteita, joita kattavalla perehdyttämällä on pyritty osaltaan ratkaisemaan. Työntekijän ammattitaitoa pyritään kehittämään vähintäänkin sille tasolle, että hän kykenee suoriutumaan työstään oletetulla tavalla. Ammattitaidon takaaminen on kuitenkin hankalaa, sillä ammattitaito itsessään on nykypäivänä monen tekijän summa. Se on fyysistä ja älyllistä, se koostuu koulutuksesta, kokemuksesta, tiedoista, taidoista ja kyvyistä, jotka työntekijä tuo organisaatioon ja käyttää työssään. Osaamista on myös kriittinen ajattelu, oppimaan oppiminen, vuorovaikutus- ja tunnetaidot, digiosaaminen, viestintä- ja työelämätaidot (Työturvallisuuskeskus, 2018). Ammattitaito ei siis ole nykyään enää vain koulutustason seurausta vaan se on myös henkilökohtaista pätevyyttä. Oma aktiivisuus, motivaatio ja vastuullisuus nähdään tärkeinä tekijöinä.

Puhuessamme 2000-luvun perehdytyksestä tyypillinen perehdytysprosessi tarjoaa työntekijöille ammattitaidon näkökulmasta usein suuren määrän tietoa, mikä on epäkäytännöllistä ja mahdotonta sisäistää uuden työntekijän osalta niin lyhyessä ajassa. Tutkimus vuodelta 2018 koskien nykyistä työntekijöiden perehdytystäkin totesi, että huomattavan monet organisaatiot sisällyttivät liian monia monimutkaisia tehtäviä ja tietoja työntekijöille realistisesti aikaan suhteutettuna, kun taas toisessa ääripäässä monet organisaatiot tarjosivat liian vähän asioita, jotka eivät riitä valmistelemaan työntekijöitä tarvittavalle tasolle työstä suoriutumisen näkökulmasta. ”Oikean” tasapainon löytäminen tarjolla olevista elementeistä on tärkeä tekijä onnistuneessa perehdyttämisessä. (Caldwell & Peters, 2018.)

Onnistuneessa perehdytyksessä tulisi huomioida paljon muutakin kuin uuden työntekijän opastaminen työtehtäviä varten. Ideaali, kattava ja tehokas perehdyttämisohjelma voidaan lähteä rakentamaan siitä lähtökohdasta, että koko organisaatio tuntee, ymmärtää ja sisäistää perusarvot sekä osata soveltaa niitä, jonka jälkeen sisäisten prosessien ja arvojen määrittäminen on mahdollisimman osallistava. Määrittämisestä tehdään sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin ja prosessi on ennen kaikkea vuorovaikutteinen. Lopullinen päätös jää tietenkin kuitenkin aina yritysjohton tehtäväksi, sillä kaikkien mukana olevien elementtien on sovittava kokonaisuuteen. (Kamensky, 2015.) Kamenskyn teoria mahdollistaa keinon luoda vapautuneemman ja innovatiivisemman ilmapiirin, mikä taas mahdollistaa työntekijälle

mielekkäämmät ja yksilöllisemmät työn ehdot ja tavat. Ennen kuin toimenpiteitä lähdetään toteuttamaan, yrityksessä on kuitenkin tärkeää selvittää ja tuntea oma osaaminen ja siinä piilevät uhat.

Arvojen määrittämisen jälkeen seuraa tärkeä suunnitelmallisuutta vaativa vaihe eli työntekijöiden sopeuttaminen organisaatioon, mikä on henkilöstöammattilaisten tärkeä tehtävä sekä myös olennainen osa heidän vastuualuettaan teknisinä asiantuntijoina. Jos näin ei tapahdu, on suuri riski, että tehoton perehdytys tuhoaa lahjakkaidenkin työntekijöiden palkkaamisesta tavoitellut hyödyt ja lisää todennäköisyyttä siihen, että näiden työntekijöiden rekrytointiin ja valintaan käytetty kova työ valuu hukkaan. Koska monet organisaatiot pitävät lähtökohtaisesti perehdytysprosessia enemmän kuluna kuin investointina, ne omaksuvat siten jo alitajuntaisesti prosessiin lyhytnäköisen ja kapeakatseisen lähestymistavan. Ennakoitavissa oleva tulos tästä ”väärästä” säästämisestä on se, että siirtyminen organisaatioon uusille työntekijöille on usein tuskallista - mikä johtaa alisuoriutumiseen, lisää lyhytaikaisia työsuhteita ja estää lähes täysin organisaation kyvyn hyödyntää näiden uusien työntekijöiden taitoja ja kykyjä. (Caldwell & Peters, 2018.) Paremmun perehdyttämisen lähtökohdaksi voidaan yrittää muovata ajatusmaailmaa lähtökohtaisesti sellaiseksi, että tyytyväiset ja onnelliset työntekijät luovat vastaavia asiakkaita, varsinkin palveluliiketoiminnassa. Perehdyttämisen laadulla ja ensimmäisillä työviikoilla on suuri vaikutus uuden tulokkaan tyytyväisyyteen ja onnellisuuteen. Se, miten ihmistä kohdellaan, on heille itselleen heijastus siitä, millainen koko organisaatio todellisuudessa on. Jos tällaista ei huomioida perehdytyksessä, asiaan olisi tultava etenkin palvelubisneksessä ollessa muutos.

Jos ajateltaisiin vielä sisäisten prosessien edistämistä palvelumuotoilun näkökulmasta, voidaan keskittyä henkilöstön asenteeseen ja kyvykkyyteen toimia asiakaslähtöisessä palvelutuotannossa. Palvelumuotoilun kautta voidaan kehittää työntekijäkokemusta, jossa voitaisiin panostaa motivointiin, rekrytointiin, työn organisointiin, työruutiineihin ja työtehtävien roolituksiin. Palvelumuotoilua hyödyntämällä voidaan kehittää uudenlainen ja moderni perehdytysprosessi, joka huomioisi työntekijäkokemuksen kokonaan uudella tasolla. Tällainen perehdytys heijastuu henkilöstön parempien suoritusten lisäksi hyvänä ja ystävällisenä palveluna asiakkaille, sillä työntekijä kokee olleensa tervetullut yrityksen palvelukseen ja hän hallitsee myös paremmin uudet työtehtävänsä. (Koivisto, 2019.) Asiakkuuksia johdetaan tällaisissa olosuhteissa käytännössä henkilöstöjohtamisen kautta. Valitettavasti liian monesti organisaatiot kamppailevat sen sijaan perehdytysprosessin kanssa, koska painopiste on organisaatioissa ja sen tuloksissa eikä tulevien työntekijöiden tarpeissa. Vaikka organisaatiot ovat suuresti riippuvaisia työntekijöidensä kyvystä lisätä lisäarvoa ja parantaa organisaation luovuutta, ne silti usein unohtavat, kuinka tärkeää on auttaa työntekijöitä menestymään. Tarkoitus olisi luoda organisaatiokulttuuri, joka luo pitkän aikavälin vaurautta palvelemalla työvoimansa tarpeita. (Caldwell & Peters, 2018.)

Mielenkiintoisia ideoita palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen henkilöstöjohtamiseen tarjoaa myös Eriksonin (2018) teos *Idiootit ympärilläni*. Erikson (2018) käsittelee ihmissuhdetaitoja ja erilaisten suhtautumistapojen vaikutuksia työyhteisössä. Sisäinen innostus ja me-henki olisi hyvä kyetä ajattelemaan arvona. Pehdyttävän on erittäin tärkeää tutustua tulevan työtehtävän lisäksi työympäristöön sekä henkilöstöön. Työntekijä ei saa kokea jääneensä ulkopuoliseksi, koska silloin kaikki sidosryhmät kärsivät siitä. Ulkopuolisuuden kokemukset saavat ihmisen toimimaan tavalla, joka ei edistä organisaation sisäistä hyvinvointia, mikä taas näkyy työn laadussa ja tehokkuudessa. Ulkopuoliseksi itsensä kokevat joutuvat myös usein toisten silmissä huonoon valoon, eivätkä he usein tässä vaiheessa enää koe voivansa saada otetta työyhteisöstä. Tässä on kyse todellisesta ongelmasta, joka saa ulkopuoliset kokemaan itsensä entistä huonommiksi. Vaikka asiasta ei tehtäisi numeroa, se ei poista ongelmaa. Ihminen voi sulkea silmänsä asioilta, joita hän ei halua nähdä, mutta hän ei voi sulkea sydäntänsä asioilta, joita hän tuntee.

Työpaikalla on tärkeää ajatella, miten kukin pystyy joustamaan tiukoista ajattelumalleista lisätäkseen yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuutta sekä siten hyvien kokemusten syntymistä. Jokainen tulisi huomioida omana persoonansa, eikä vain tarjota jokaiselle pehdytystä nopealla kaavalla pelkästään työtehtäviin. Aina kannattaa yrittää hyödyntää erilaisten persoonallisuustyyppien tuomaa vahvuutta ja monipuolisuutta. Tämä ei aina toteudu, koska porukasta eniten eroavat jäävät toisinaan aina taka-alalle. Ongelma on kuitenkin yleinen ja olisi tärkeää auttaa ulkopuolisia löytämään paikkansa ja muita taas ymmärtämään ulkopuolisia. Lopputulemana koko henkilöstö voi paremmin uuden tulokkaan lisäksi. Hänen sitoutumisensa työpaikkaan on todennäköisempää, hänellä on korkeampi motivaatio ja hän kokee olemisensa työpaikalla merkitykselliseksi.

4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämiselle on useita määritelmiä, mutta alla on Joen (2018, 111) esittämä määritelmä käsitteelle:

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset sekä työhönsä liittyvät odotukset ja tehtävät. Perehdyttäminen ei tarkoita pelkästään uusien työntekijöiden uuden työn ohjausta vaan myös työtehtävien luonteen muuttumisen takia tarvittavaa uutta ohjeistusta, mikä vaatii huolellisuutta, aikaa ja panostusta.

4.1 Tehokkaan perehdyttämisen toteutus, merkitys ja päämäärä

Caldwell ja Peters (2018) kuvaavat artikkelissaan, että tehokkaan perehdytyksen toteuttamiseksi otettaisiin tarkasteltavaksi neljä kriittistä tukipilaria. Ne on tarkoitettu suorituskyvyn parantamiseksi, työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi ja työtyytyväisyyden lisäämiseksi.

1. Vaatimustenmukaisuus: Tämä on alin taso ja siihen sisältyy työntekijöiden tilannekartoitus ja uudessa organisaatiossa työskentelyyn liittyvien oikeudellisten ja toimintaperiaatteisiin liittyvien perussääntöjen ja määräyksien mahdollinen opettaminen.
2. Selvennys: Työntekijöiden tulee ymmärtää uusi työpaikkansa ja kaikki siihen liittyvät odotukset. Usein tämä taso jää vähälle huomiolle, eikä sillä ole siten lainkaan spesifisyyttä.
3. Kulttuuri: Työntekijöille annetaan tuntumaa muodollisista ja epävirallisista organisaationormeista. Tämäkin jää usein huomiotta, koska organisaation jäsenet olettavat, että organisaation arvot, oletukset ja normit ymmärretään itsestäänselvyytensä.
4. Yhteys: Tämä on ylin taso, joka sisältää ihmissuhteiden luomista ja tietoverkkojen selittämistä, mitkä ovat välttämättömiä työntekijöiden onnistumiselle.

Useimmat organisaatiot tekevät korkeintaan keskinkertaista työtä uusien työntekijöiden sopeuttamiseksi ja harvat organisaatiot hyödyntävät täten kaikkea työntekijöissä piilevää potentiaalia. Monesti perehdytys on tehotonta, koska henkilöstöjohtaminen katsotaan suhteellisen merkityksettömäksi strategiseksi organisaatioresurssiksi. Asiaa ei edistä useimmiten myöskään se, että henkilöstöjohtamiseen kohdenneet kustannukset ovat talousarvion laativien ja johdon päätöksentekijöiden valvonnassa. Työntekijöiden

vaihtuvuuden määrittämisessä on huomionarvoista ajatella henkilöstöhallinnoin toimenpiteiden painoarvoa sekä onnistuneen perehdytysohjelman merkitystä. (Caldwell & Peters, 2018.)

Yrityksen tulee nähdä perehdytys aina investointina. Mitä nopeammin perehdytettävä kykenee itsenäisesti tehokkaaseen ja laadukkaaseen työskentelyyn, sitä nopeammin siitä hyötyvät koko yritys ja sen sidosryhmät, jonka lisäksi perehdyttämiseen käytetty aika alkaa maksaa itseänsä takaisin. Palkkaamiskustannukset ovat vääjäämättömät, joten jokainen yritys haluaa uuteen työntekijään sijoitetun pääoman mahdollisimman nopeasti takaisin. Tässä vaiheessa kustannustehokkuus astuu merkittävään kuvaan, sillä kaikki hukka halutaan karsia pois minimoimalla tehon aika. (Työhön perehdytys, 2018.) Suurin sudenkuoppa kustannustehokkaassa ajattelussa on se, että mutkia aletaan oikoa liikaa suoriksi ja perehdytys jää laadultaan liian suppeaksi. Vaikka kustannustehokkuus on tärkeää, perehdytysprosessi on usein väärä paikka säästää. Tulokkaalle on saatava kustannustehokas, mutta samalla myös paras mahdollinen perehdytys ilman, että työn laatu kärsii. Onnistuneen perehdyttämisen merkitys pohjautuu viime kädessä siihen, että työntekijä oppii kaiken oleellisen nopeasti, mutta samalla kuitenkin laadukkaasti ja oikein. Näin virheiden määräkin vähenee ja mahdollisten virheiden korjaamiseen käytettävä aika säästyy tai vähintäänkin huomattavasti pienenee. (Joki 2018, 111.)

Perehdyttämiprosessissa olisi hyvä käsitellä yleisiä mahdollisia ongelmatilanteita, eikä perehdyttämisen tulisi pohjautua lähes täysin perehdytettävän ensimmäisten päivien sattumanvaraisiin tapahtumiin, koska jokainen päivä on erilainen. Monessa perehdytyksessä on tehty vain päivän ja sen tapahtumien sisältäviä tarkkoja työtehtäviä, mutta jos juuri sinä päivänä kaikki menee hyvin, perehdytettävä ei välttämättä osaa toimia, kun tapahtumat etenevät eri tavalla. Perehdytyksen on oltava yleisesti työhön ja sen haasteisiin valmistautumista, ei vain yhden tai kahden päivän satunnaisen sisällön summa. Vastaako perehdytys juuri sen päivän sisältöön vai onko siinä käyty jo läpi sitä, millaisia tilanteita voi syntyä ja miten niissä sitten yleisesti ottaen toimitaan? Liian suppean perehdytyksen ongelma näkyy myöhemmin siinä, että perehdytettävä joutuu pyytämään toistuvasti toisten tukea ja apua, mihin kuluu monen ihmisen arvokasta työaika. (Joki 2018 111.)

Perehdytyksen tavoite ei myöskään täyty, jos uudelta työntekijältä puuttuu huomattavasti oleellisia tietoja ja riittävä tuki suoriutuakseen työstänsä tehokkaasti ja turvallisesti, sopeutuakseen työympäristöön sekä pystyäkseen tekemään pidemmällä aikavälillä ensisijaisesti sitä, mihin hänet on palkattu. Suurimpia haasteita onkin sisäistää, ettei perehdytys ole yhden päivän sisällön opettelemista tai muutaman tunnin nopea juttu, joksi ihmiset sen liian usein mieltävät. Entiset työntekijät ovat myös herkästi tottuneet talon tapoihin, joten he unohtavat ajatella uuden tulokkaan näkökulmasta ja sivuuttavat heille itsestään selviltä

tuntuvat asiat. Jos tämä kohta perehdytyksessä ei olisikaan mennyt näin, osaisiko uusi tulokas toimia? Yksi onnistuneen perehdyttämisen kulmakivistä on kyky asettua uuden työntekijän asemaan. Uudella työntekijällä ei voida olettaa olevan lainkaan tietämystä toimintatavoista, säännöistä ja talon tavoista, joten on tärkeää, että työtehtävien tapahtumien lisäksi muitakin asioita huomioidaan tarpeeksi kattavasti. (Työhön perehdytys, 2018.)

4.2 Perehdyttämisen suunnittelu ja sisältö

Kattava perehdyttäminen vaatii suunnitelmallisuutta. Suunnitelmallisuus taas edellyttää sitä, että jokainen yritys tiedostaa olevansa erilainen omine missioineen ja visioineen. Suunnan löytämiseksi on osattava nähdä, missä pisteessä realistisesti ajateltuna ollaan juuri sillä hetkellä elinkaarta, huomioiden myös resurssit. Kun suunta on saatu määriteltyä, suunnitelmallisuuden lisäksi vaaditaan jatkuvuutta, seuranta ja arviointia. Perehdyttämisen seuranta tapahtuu suhteellisen lyhyellä aikajänteellä ja sitä tehdään niin perehdyttämisen aikana kuin sen jälkeenkin.

Kattava ja onnistunut perehdyttäminen vaatii alan ammattilaisten, esimiesten sekä lain asiantuntijoiden saumatonta yhteistyötä. Ajatellessa perehdyttämistä 2020-luvulla on myös hyvä ymmärtää yleisen hyvän linjan lisäksi yksilöllisiä työn ehtoja ja tapoja. Elämme työelämän kannalta suurimmassa sukupolvimurroksessa kautta historian. Kehityksen ja tiedon valaisemassa modernissa maailmassa nuoret ovat opetettu jo koulusta alkaen ajattelemaan kriittisesti, joten he eivät enää tyydy siihen, että jokin asia on nyt vain niin olemisen vuoksi. Nuoret ovat avoimia kehitykselle, mutta oppimisen tarpeellisuus tulee pystyä perustelemaan. Jokaisen perehdytettävän kanssa on tärkeää pystyä käymään läpi suurimmilta osin sama työnkuva, mutta yksilöllisellä tavalla. (Ruokoski, 2018.)

Henkilöstöä varten luodut suunnitelmat, jotka sisältävät erittäin tehokkaita perehdytysohjelmia, kunnioittavat uusien työntekijöidensä koettuja mutta kirjoittamattomia psykologisia ”sopimusodotuksia” ja täyttävät strategisen roolinsa eettisinä luottamusmiehinä organisaation tehtävän saavuttamisessa. (Caldwell & Peters 2018.) Yllä mainitun lisäksi Caldwell ja Peters (2018, 30–33) kuvaavat artikkelissaan myös kymmenen askeleen mallin ja sisällön laadukkaalle perehdyttämiselle, mukaan lukien vaiheet jo ennen uuden työntekijän varsinaista saapumista. Sisällössä on korostettu erityisesti sitä, että työntekijä pidettäisiin mukana joka vaiheessa.

1. Luo suhde uuteen työntekijään heti palkkaamisen jälkeen: usein päätös työntekijän palkkaamisesta tapahtuu hyvissä ajoin ennen kuin työntekijä aloittaa työsuhteen. Verkkosuhteen aloittaminen jonkin

ohjelmiston avulla voi luoda välittömän henkilökohtaisen suhteen uuden työntekijän kanssa – tämä on hyvin tunnustettava osa tehokasta johtajuutta ja samalla mahdollisuus työntekijälle oppia paljon organisaatiosta.

2. Määritä koulutettu ja sitoutunut mentori jokaiselle uudelle työntekijälle: empiirinen näyttö osoittaa, että uusien työntekijöiden mentoroinnin tyyppi ja laatu voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sosiaalistumiseen ja oppimiseen. Tämä mentorointi voi alkaa verkossa ennen työntekijöiden saapumista ja auttaa tehokkaasti työntekijöitä. Hoivaavan ja hyvin koulutetun mentorin tehokkaan mentoroinnin on todettu parantavan työntekijöiden työasenteita, sitoutumista ja roolikäyttäytymistä.

3. Keskity perehdytyksessä suhteisiin ja verkostoihin: uusien työntekijöiden auttaminen luomaan suhteita organisaation henkilökuntaan lyhentää sopeutumisprosessia ja on kaikille osapuolille win-win tilanne. Tulokkaalle on tärkeää viestiä alusta alkaen, että hän on tärkeä tekijä organisaation menestyksessä - vanhoja työntekijöitä kannustetaan lähestymään tulokkaita, havainnoimaan tulokkaan pätevyyttä ja tarpeita jakaen tietoa eteenpäin organisaation avainhenkilöille ja auttamalla työntekijää tutustumaan yleisellä tasolla organisaation henkilöstöön ja organisaation arvoihin. Suhde esimieheen ja omaan työryhmään ovat molemmat oleellisia elementtejä tässä siirtymässä.

4. Valmistaudu päivitetyllä ja ajantasaisella perehdyttämisosalla: integroi kaikki oleellinen ja monipuolinen tieto, jota tulokas tarvitsee sopeutumisprosessissaan; tutustuakseen työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin. Tarkoitus on oppia organisaation arvot, tehtävät ja historia. Myös työsuhteen oikeuksien ja velvollisuuksien ymmärtäminen on tärkeää. Luodakseen organisaatiolle sen haluamaa arvoa uuden työntekijän on myös tunnistettava hänen keskeisimmät työtehtävänsä. Opas toimii yhtenä selkeänä ja hyvin järjestettynä lähteenä tarjoten kaiken oleellisen tiedon työelämässä selviytymiseen. Näiden tietojen keskittäminen yhteen paikkaan helpottaa myös työntekijän kykyä jakaa nämä tiedot toiselle.

5. Valmistele fyysiset puitteet ja henkilöstötuki ennen perehdytystä: uudet työntekijät tarvitsevat asianmukaisen fyysisen varustuksen ja henkilöstön tuen päästäkseen parhaaseen mahdolliseen alkuun uutena työntekijänä. On tärkeää huolehtia asianmukaisilla toimilla näistä tärkeistä hallinnollisista yksityiskohdista ennen uuden työntekijän saapumista ja osoittaa, että organisaatio on harkinnut huolellisesti uuden työntekijän sopeutumista.

6. Avusta siirtymäajan logistiikassa: Suuri osa työvoimasta vaihtaa työpaikkaa säännöllisesti. Työnantajan tulee ymmärtää, että uusin työntekijä on saattanut joutua muuttamaan, myymään tai ostamaan kodin, järjestämään lasten koulunkäyntiä ja tekemään muita stressaavia siirtymiä merkittävässä määrin. Jos saadaan muita työntekijöitä avustamaan heitä näissä aikaa vievissä tehtävissä, viestitään, että työnantaja on tietoinen työn ja perheen välisen tasapainon tarpeesta ja on sitoutunut työntekijän hyvinvointiin.

7. Selvennä ja vahvista prioriteetit sekä odotukset: Kun uusi työntekijä saapuu organisaatioon, hänen esimiehensä tulisi tavata hänet, jonka yhteydessä hän selventää tulokkaalle työtehtäviä ja keskeisiä tavoitteita, selittää suorituskyvyn mittaamisprosessia, selventää oman roolinsa sekä kuuntelee tarkasti työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita ja työhön liittyviä huolenaiheita. Tämä helpottaa luottamussuhteen luomista uuden työntekijän kanssa ja parantaa organisaation sosiaalista pääomaa työntekijöiden sitoutumisen lisäksi. Työntekijän roolin määrittely myös työryhmälle on erittäin tärkeää.

8. Osallistu, voimaannuta ja arvosta työntekijää: organisaatiossa aktiivisesti omistajina ja kumppaneina toimivat työntekijät edistävät eniten luovia ideoita, lisäävät organisaation arvoa ja parantavat organisaation tuottavuutta. Työntekijöiden luottamuksen rakentaminen omiin kykyihin voi myös vähentää työntekijöiden stressiä, helpottaa sopeutumista organisaatioon ja parantaa työntekijöiden suorituskyykyä.

9. Osallistuminen perehdytyskoulutukseen ja perehdyttämiseen: Ylimmän johdon ja esimiesten on tärkeää osallistua perehdyttämisprosesseihin. Etenkin organisaation arvojen ja kulttuuristen tekijöiden selittämisessä osallistuminen on tärkeää. Tämä viestii tulokkaalle, että organisaation johtajat ovat myös sitoutuneet samoihin arvoihin ja että he ovat henkilökohtaisesti valmiita toimimaan arvojen mukaisesti.

10. Luo jatkuva valmennusprosessi: osana uutta työntekijöiden perehdyttämistä esimiehen tulisi yksilöidä käytettävissä olevat resurssit, joiden avulla työntekijä voidaan saada mahdollisimman tuottavaksi. Myös työntekijän seurantakeskustelut tasaisin väliajoin ovat tärkeitä. Niitä käytetään osaamisen varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Perehdytyksen seurannalla organisaatio varmistaa, että työntekijällä on mahdollisuus päästä halutussa ajassa organisaation asettamiseen kohtuudenmukaisiin tavoitteisiin.

Jokainen näistä kymmenestä vaiheesta viestii tulokkaalle, että hän on organisaatiolle ensisijaisen tärkeä ja että hän on arvostettu "Sinä" eikä vaihdettavissa oleva "Se yksi muiden joukossa". Onnistuessaan prosessi viestii, että organisaatio arvostaa uutta työntekijää ja haluaa, että hän onnistuu. Organisaatio on

miettinyt tarkkaan vastuutansa tuoda tulokas mukaan toimintaan menestyksekkäästi, jotta hänellä olisi edessä hieno kokemus yrityksessä.

Tämä lähestymistapa perehdytykseen auttaa työntekijää menestymään ja kunnioittamaan johtajien asettamia velvoitetta olla työntekijä, joka on sitoutunut organisaation hyvinvoinnin ja menestyksen edistämiseen. Tämä on se psykologinen sopimusodotus, joka on seurausta siitä ajatuksesta, että tulokasta arvostetaan ihmisenä, ja että hän on uusien työntekijöiden joukosta toivottu hankinta siirtyessään organisaatioon. Vaikka kaikki kymmenen vaihetta eivät välttämättä aina ole käytännöllisiä kaikissa tilanteissa, tämä malli tarjoaa ohjenuoran, joka on yleisesti sovellettavissa moniin eri alojen organisaatioihin puhuessamme perehdytyksen oikeanlaisesta sisällöstä. (Caldwell & Peters, 2018.) Tutkintatapoja työntekijöiden paremman perehdytyksen tuomiin vaikutuksiin on runsaasti. Voidaan esimerkiksi seurata työntekijöiden vaihtuvuuden ja tyytyväisyyden kaltaisia asioita. Muita tärkeitä seurattavia asioita ovat myös aika, joka tarvitaan työntekijöiden aloittamiseen arvonluonnin näkökulmasta sekä työntekijöiden uudet asenteet henkilöstöön ja organisaation ylimpään johtoryhmään. On suotavaa arvioida organisaatioiden nykyisiä perehdytyskäytäntöjä ja tunnistaa työntekijöiden käyttäytymisen ja asenteiden muutokset näiden kymmenen askeleen toteuttamisen jälkeen. (Caldwell & Peters, 2018.)

4.3 Perehdyttämisen toteutus sekä seuranta

Vastuu perehdyttämisen toteuttamisessa ja organisoimisessa on aina esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla. Ennen tulokkaan saapumista hänelle on nimettävä perehdyttäjä. Henkilöstöasiantuntijan tai esimiehen olisi hyvä hoitaa perehdytyksen yleinen osuus ja kokonaisuuden hahmottaminen, mutta työtehtävien ja muiden mahdollisten osa-alueiden osalta voidaan nimetä perehdytykseen toinen, tilanteeseen parhaiten sopiva henkilö. Esimies sopii asiasta hänen kanssaan ja valmentaa hänet tulevaan perehdyttäjän rooliinsa. Perehdyttäjänä toimivien tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet tehtävän hoitamiseen on myös mietittävä etukäteen valintaa tehdessä. Myös perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla tehtävää kohtaan on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumisen ja tulokkaan tervetulleeksi tuntemisen kannalta. Tämä on huomionarvoista, koska perehdyttämisen alkuvaiheessa tulokkaan on tarkoitus työskennellä juuri hänen kanssaan. Perehdyttäjiksi on hyvä valita tehtävään halukkaita, ammattitaitoisia työntekijöitä. Sellainen henkilö, joka ei ole itsekään ollut vielä kovin kauan talossa, ja jolla on oma perehtyminen hyvässä muistissa, on usein varsin sopiva myös toisen perehdyttäjäksi. Perehdyttäjän on tarkoitus olla tulokkaan tukihenkilö ja portti työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumiseen. Varasuunnitelma yllättäviin tilanteisiin kuten esimerkiksi perehdyttäjän sairastumiseen, on tarpeen miettiä etukäteen. On hyvä pohtia, kuka silloin hoitaa minkäkin osa-alueen ja miten tämä yllättävä tapahtuma vaikuttaa perehdyttämisprosessin

etenemiseen. (Joki 2018, 114–115.) Kun perehdyttäjä on valittu, tulokkaan perehdyttämistyövuorotkin on hyvä suunnitella etukäteen. Milloin perehdyttäminen on järkevintä ja kaikkein kustannustehokkainta kaikille osapuolille?

Varsinainen perehdyttäminen on hyvä aloittaa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla, jossa alkutavoite on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely. Tässä yhteydessä voidaan tuoda esiin perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa tulokkaalta odotetaan tuloksia. Tulokkaalle esitellään hänen toimenkuvansa ja kerrotaan, mikä hänen roolinsa on yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Perehdytettävälle on myös mahdollista koota tiivis tietopaketti, josta löytyy yritystä koskevaa aineistoa, kuten toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. Myös perehdyttämisohjelma on hyvä antaa perehdytettävälle heti, jolloin hän kokee, että häntä on odotettu ja hänelle annetaan aikaa ja tilaisuus omaksua työtehtäviinsä liittyvät asiat. Perehdyttämisohjelman kustakin osa-alueesta tulee etukäteen miettiä, kuka on vastuussa sen toteutumisesta. Myös tiedon perillemenon varmistamiseksi asioihin tulee palata useamman kerran ja antaa tulokkaalle aikaa kysymysten esittämiselle ja niihin vastaamiselle. Yritystä koskevaa tietoa kerätään myös usein yrityksen omille kotisivuille, tietojärjestelmiin ja intranettiin. Kotisivuilla tieto on kaikkien käytettävissä, kun taas intranetissä on yrityksen oman henkilökunnan käyttöön kerättyä sisäistä tietoa. Perehdytettävälle on taattava heti alkuvaiheessa pääsy kaikkeen siihen tietoon, jota hän työssään ja perehdyttämisessään tarvitsee. Hän tarvitsee opastuksen, mistä tietoa on saatavilla, ja aikaa samaisen tiedon etsimiseen ja siihen tutustumiseen. (Joki 2018, 119.)

Työtehtäviin perehdyttämisen voidaan esimerkiksi neuvotella etenevän niin, että tulokas voi ensin seurata taustalta, seuraavassa vaiheessa hän osallistuu tapahtumaan, mutta perehdyttäjä hoitaa vielä käytännön työskentelyn, mutta sitten roolit muuttuvat toisinpäin. Vasta tämän jakson jälkeen tulokas on valmis kohtaamaan tilanteen omillaan. Tällainen menettely luo turvallisuuden tuntua tulokkaalle, ja hän voi rauhassa keskittyä kuuntelemaan, oppimaan ja kyselemään tietäen, että hänelle on varattu siihen riittävästi aikaa. (Joki 2018, 111.)

Ensimmäisen päivän jälkeen perustyövuoroja sisältävissä työvuoroissa tulokkaalle ei saa asettaa liikaa vastuuta vaan antaa hänen lähtökohtaisesti operoida ylimääräisenä työntekijänä ilman suoriutumispaineita. Vuorotyöhön tulevalle tulokkaalle on hyvä perehdyttää aamuvuoron asiat huolellisesti ennen iltavuoron opastukseen siirtymistä. Tulokkaan tulee myös saada perehdytystä mahdollisimman kattavasti työympäristön mahdollisista tehtävistä, ei vain sen hetkistä. Hänen osaamisensa tason kartoittamiseksi ja ylläpitämiseksi voidaan luoda perehdyttämisen tarkistuslista. Hän voi merkitä siihen läpi käydyt asiat

valintaruutu-menetelmällä. Jos jokin asia on jäänyt käymättä läpi, hänelle annetaan sen ilmitulon yhteydessä siihen tarvittavaa ohjeistusta. Hänellä on myös tässä vaiheessa mahdollisuus mainita tarpeensa mahdolliselle kertaukselle epäselvien asioiden suhteen.

Jotta oppiminen olisi koko ajan tehokasta, perehdyttäminen tulisi suorittaa lähtökohtaisesti tulokkaan ehdoilla. Tulokkaalle kannattaa antaa mahdollisuus tutustua mahdollisiin materiaaleihin ennen työnopastuksen alkua. Perehdyttäjältä ja esimieheltä saatu positiivinen ja rakentava palaute ei myöskään usein riitä vaan perehdyttäjän ja tulokkaan pitäisi kommunikoida keskenään siihen tarkoitettuun tilanteeseen perehdyttämisen aikana ja sen loppuvaiheessa. Tämä ei tarkoita välttämättä pitkää palaveria. Tämä mahdollistaa joka tapauksessa molemminpuolisen kommunikaation, ja takaa sen, että sekä tulokas että perehdyttäjä ovat selvillä tulokkaan kehitymisprosessista. Esimies ja tulokas voisivat käydä vähintäänkin jonkin kestoisen seuranta- ja loppuarviointi keskustelun. Tämä osoittaa, että yritykselle on tärkeää saada hänet osaksi työyhteisöä, eikä hän koe olevansa pelkkä resurssi. Kun häntä ja hänen työskentelyänsä arvostetaan ja kunnioitetaan, arvostus ja kunnioitus peilautuvat takaisin aina asiakkaille asti.

Perehdyttämisen liikkeelle lähdön jälkeen on tärkeää seurata perehdyttämisen tuloksia lyhyellä aikavälillä. Perehdytettävää ei saa unohtaa ja siksi onkin hyvä sopia uuden tulokkaan kanssa hyvissä ajoin siitä, milloin istutaan alas arvioimaan perehdyttämisen onnistumista työtehtävien haltuunoton ja sopeutumisen näkökulmasta. Näin uusi tulokas saadaan kokemaan, että hänen perehdyttämisensä otetaan vakavasti ja sitä pidetään tärkeänä. Tässä samassa keskustelussa hänellä on myös viimeistään mahdollisuus kertoa tuen ja sparrauksen tarpeesta, jos jotkin asiat ovat epäselviä tai haasteellisia. (Joki 2018, 121–122.)

Perehdyttämisen seurantakeskustelussa esitettäviä kysymyksiä voivat olla Joen (2018, 121–121) mukaan esimerkiksi seuraavat:

- Mitä kuuluu?
- Miten työtehtävien haltuunotto on lähtenyt sujumaan?
- Mitkä asiat tuntuvat jo tutuilta ja mitkä vielä vaikeilta?
- Miten työyhteisöön sisään pääsy on onnistunut?
- Minkälaista tukea olet tarvinnut ja oletko saanut sitä helposti?
- Keiden puoleen on ollut helppo kääntyä?
- Missä asioissa tarvitset lisää oppia tai tukea?
- Onko joku herättänyt ihmetystä tai hämmennystä täällä? Mikä?
- Mitkä työtavat tai pelisäännöt ovat herättäneet hämmästyä?

- Miten perehdyttäminen on mielestäsi onnistunut tähän asti?
- Mikä ei ole sujunut toivomallasi tavalla ja mitä tukea tarvitsisit minulta?

Hyvin hoidettu perehdyttäminen on loppuun asti aitoa kiinnostuksen osoitusta uutta työntekijää sekä hänen osaamistansa kohtaan. Perehdyttämiseen voi suunnitelmallisuuden lisäksi soveltaa tilanteen mukaan luovuutta, mutta tärkeintä tuloksen ja työyhteisön toimivuuden kannalta on, että se hoidetaan tarpeeksi kattavasti. Yrityksessä on tällöin uuden työntekijän silmissä hyvä me-henki ja tekemisen meininki, jolloin hän pääsee mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä, jolla on hänen silmissään aito halu tehdä tulosta mukavassa ja haasteellisessa työympäristössä. Tällä kaikella on valtavan suuri vaikutus koko yrityksen menestykseen. (Joki 2018, 122.)

Kun perehdyttämisohjelma on kerran perusteellisesti suunniteltu ja sitten rakennettu oikeanlaisen määrittämisprosessin ja arvojen pohjalta, sen käyttöönotto on helpompaa ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa, koska se kulkee käsi kädessä yrityksen arvojen kanssa. Perehdyttämisohjelma toimii tässä vaiheessa työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Perehdyttämisohjelmassa ei kuitenkaan voi tyytyä siihen, että kerran tehtynä se on aina samanlaisena käyttökelpoinen. Hyvin suunniteltua ja käyttöön otettua perehdyttämisohjelmaa on kuitenkin helppo päivittää aina tarvittaessa.

4.4 Perehdyttämistä säätelevät määräykset ja ohjeet

Perehdyttämisten sisällöstä ei pysty päättämään täysin vapaasti. Sitä säätelevät tietyt lait, määräykset ja ohjeet. Työnantajan pitää muun muassa antaa perehdytyksessä kaikki tarvittavat tiedot haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtia siitä, että työntekijä täyttää tietyt kriteerit ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen huomioimisen jälkeenkin. Työntekijän on siis saatava riittävä perehdytys työhön, sen olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön. Myös turvallisten työtapojen ohjeistus erityisesti työtehtävien tai työnkuvan muuttuessa on ehdottoman tärkeää. Samalla on annettava opetusta siitä, miten haittoja ja vaaroja voidaan ehkäistä ja välttää, jotta työskentely-ympäristö olisi mahdollisimman turvallinen. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta myös säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Kaikkea työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tilanteiden muuttuessa tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luvun 14 §.)

5 TUTKIMUSMENETELMIEN VALINTA

Koska tämän toiminnallisen opinnäytetyön loppuprodukti on perehdyttämispöytäkirja, valitsen lähestymistavaksi tiedon hankintaan konstruktiiivisen tutkimuksen. Tämä vaihtoehto ei rajaa pois mitään menetelmiä, joten käytettävien menetelmien spektri jää laajaksi. Tyypillisiä menetelmiä konstruktiiivisessa lähestymistavassa ovat esimerkiksi havainnointi, ryhmäkeskustelut, haastattelut ja kyselyt. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015.) Tiedonkeräämiseksi ja lopputulosta ajatellen suoritetaan systemaattista havainnointia keräilykierroksilta sekä laaditaan kyselylomake verkkokaupassa työskennelleille henkilöille. Tiedonkeruussa on nähtävissä kvantitatiivisia elementtejä kyselyn muodossa. Kyselyllä voidaan kartoittaa tyypillisesti olemassa oleva tilanne ja päästä kartalle, mutta se ei selvennä ja avaa riittävästi asioiden taustalla olevia syitä. Tätä varten kysely tarvitsee tuekseen toistakin menetelmää. Käyttäessäni kyselyn tukena laadullisia menetelmiä tutkittavia on huomattavasti vähemmän, mutta aineistoa tulee siihen nähdä runsaasti. Tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä paremmin suppeasta kohteesta hankitun runsaan tiedon avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015.) Tutkimuksessa tehdään siis tyypistetysti kyselylomake ja systemaattisia havaintoja, joiden tarkoitus on täydentää toisiaan.

5.1 Havainnointi

Ensimmäisenä menetelmänä tullaan hyödyntämään havainnointia. Tästä menetelmästä keskusteltiin jo hankkeen alkupäässä toimeksiantajan kanssa. Hukka-aikaa karsittaessa huomio keskittyy tekemisen kehittämiseen. Tutkijan oma aikaisempi arkinen havainnointi viedään systemaattiselle tasolle, jossa seurataan ensimmäiseksi mahdollisimman monenlaisten työntekijöiden työskentelyä. Jokaista tarkkailtavaa seurataan yhden kierroksen ajan, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia. Tutkija esiintyy prosessissa näkyvänä havainnoijana mutta ulkopuolisena tarkkailijana pyrkimättä vaikuttamaan työprosessiin. Tämän jälkeen kokeilen kehitysmielessä työntekijän roolissa tiettyjen toimenpiteiden vaikutusta työtehtävien suorittamiseen. Tarkoitus on testata omien aikaisempien arkisten havaintojen sekä toisten tarkkailun yhteydessä lisäymmärrystä synnyttäneiden havaintojen vaikutusta työskentelytapoihin ja niiden tuloksiin. Joka tapauksessa seuraamalla erityisesti läheltä toisten työntekoa ja työprosessiin käytettyä työaikaa suhteutettuna työmäärään pyritään saamaan tietoa siitä, millaisia työskentelytavat käytännössä ovat. Systemaattisella havainnollistamisella pystyy myös huomioimaan parhaat eli kustannustehokkaimmat tavat toimia kussakin tilanteessa. Tarkoitus on kerätä lyhyesti tietoa työtehokkuudesta ja työskentelyn laadusta niin uusilta kuin vanhoilta työntekijöiltä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 114–116.)

Suoritettava havainnointi on siis toiminnan tutkimista, vertaamista ja kehittämistä yhteisen hyvän edistämiseksi. Jos tutkija mittaa aikaa, sitä ei ole välttämättä oleellista erikseen edes mainita toisille, sillä työntekijä ei toimi paineen alla luontaisena itsenään ja tulos vääristyy. On myös mahdollista kokeilla kumpiakin tapoja. Koko tarkkailu tehdään kuitenkin anonyymisti, eikä ketään erikseen mainita. Oleellisinta ovat tulokset, joita analysoidaan. Tässä menetelmässä keskeisintä on huomioida työntekijöiden kohdalla hyväksi havaittuja tapoja ja yhdistellä niitä, koska jokainen tekee hieman eri tavalla työtään. Tämä on ymmärrettävää, koska perehdyttämiseen ei ole ollut olemassa kunnollista materiaalia tueksi. Toivon löytäväni havainnoinnin avulla osaltaan selityksiä sille, miksi esimerkiksi keräystehoraportin luvut ovat niin alhaiset. Tämä aiheuttaa vaikeuksia uusien ja koko tiimin tavoiteasetannalle. Jos työskentelylle asetetaan tavoitteet, mutta niihin pääseminen ja niiden seuraaminen eivät onnistu, jossain on oltava vikaa. Omakohtainen näkemykseni ennakkoon on lisäksi se, että käytännön työskentely ei voi olla niin kaukana raporttien antamista tuloksista.

Havainnoinnin avulla voidaan kuitenkin olettaa saavan hyvin realistista tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja toimintaympäristön tapahtumista. ”Päivittäin ihminen havainnoi ympärillä tapahtuvia asioita, mutta tutkimuksellinen havainnointi on satunnaisen katselemisen sijaan systemaattista tarkkailua.” Aineistoa kerätään niin luonnollisessa kuin keinotekoisessakin tilanteissa sekä ympäristöissä ja sitä voidaan käyttää muiden menetelmien kuten esimerkiksi haastattelun tukena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 114.) Havainnointia käytetään tässä opinnäytetyössä täydentämään ja selkeyttämään muiden menetelmien ja yrityksen sisäisistä raporteista saatuja tuloksia. Havainnoinnin avulla synnytetään ymmärrystä, jonka avulla on helpompi arvioida, toimivatko ihmiset niin kuin heidän sanansa, muut tiedon keruumenetelmät ja viikkoraportit ovat antaneet ymmärtää. Todellisuutta ja kokonaiskuvaa on todennäköisesti helpompi ymmärtää suoritettuna havainnoinnin avulla. Havainnointi on parhaillaan muita menetelmiä keskeisesti tukeva ja täydentävä tekijä, muttei yksistään ratkaiseva.

5.2 Kysely

Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä. Sen avulla on suhteellisen helppoa kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Tämä on nopeaa ja tehokasta. Kyselyt tuottavat numeroihin perustuvia tietoja, joita voidaan analysoida tilastollisesti. Kyselyn keskeinen heikkous on kuitenkin tiedon pinnallisuus. Kyselyssä ei myöskään pystytä aina arvioimaan, millä mielellä vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. On myös mahdotonta sanoa tarkasti, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta ja miten perehtyneitä he olivat

entuudestaan teemaan. Lisäksi tässä työssä käytetään sähköistä kyselyä, jolloin epävarmuustekijät kasvavat, koska tutkija ei ole avustamassa tai valvomassa kyselylomakkeeseen vastaamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 121.) Sähköisen kyselyn yleinen haaste onkin aineiston edustavuudessa ja tulosten yleistettävyydessä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 129–130).

Kyselyn tavoite on tutkia nykyisten ja vasta lopettaneiden työntekijöiden taustaa ja kokemuksia perehdyttämisestä siitä hetkestä, kun he ovat tulleet yritykseen töihin. Tätä tiedonkeruuta varten käytetään kyselylomaketta, johon määritellään kysymyksiä mm. seuraavien asioiden selvittämiseksi: miten ja milloin työntekijöitä on perehdytetty, käytiinkö hänen mielestään kaikki olennainen läpi ja oliko perehdyttäminen riittävää ja miten tärkeänä perehdyttäminen on nähty hänen mielestään kokonaiskuvaa ajatellen aina rekrytoinnista alkaen.

Sähköisen kyselyn toteuttamisen avuksi valittiin ilmainen ja helppokäyttöinen sovellus Webropol. Webropolin avulla laaditaan kyselylomake ja kerätään vastaukset. Tämän jälkeen analysoidaan ja raportoidaan vastauksista saadut tulokset. Kysely levitetään julkisella vastauslinkillä halutulle perusjoukolla. Se on kaikille osapuolille nopeaa, vaivatonta ja edullista verrattuna perinteiseen postikyselyyn.

Kyselyn onnistuneen toteutuksen kannalta on olennaista ottaa myös laaja-alaisesti huomioon vastaajien aika, halut ja taidot vastata kyselyyn. Lomakkeen huolellinen suunnittelu, laatiminen ja testaaminen vaikuttavat paljon tutkimuksen onnistumiseen, mutta hyvä lomake ei yksistään riitä. (KvantiMOTV.) Tulevassa kyselyssä ja sen suunnittelussa kiinnitetään ensimmäiseksi huomiota moniin kyselyn toteuttamiseen liittyviin seikkoihin, joita käsitellään seuraavaksi.

5.2.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Kyselyn laatimisen ensimmäinen vaihe on määrittellä se, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 122.) Jos perusjoukko on hyvin pieni, tiedot kannattaa kerätä luotettavuutta ajatellen koko perusjoukolta (KvantiMOTV). Vastaajien tausta ja työkokemus otetaan kyselylomakkeen lopussa huomioon, koska ne vaikuttavat vastauksien taustalla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 122). Ilman minäänlaista pilkkomista datan suodattaminen olisi vaikeaa ja tieto olisi epätarkkaa.

Kyselyn perusjoukko on noin 35 henkilöä, joten tietoa kerätään suppean kohderyhmän takia kaikilta verkkokaupassa työskennelleiltä rivityöntekijöiltä aina kiireapulaisista vakituisiin työntekijöihin. Luotettavinta määrällistä tietoa saadaan mittaamalla haluttuja ominaisuuksia kaikilta, joten myös samat kysymykset esitetään kaikille. Koska on tärkeää kyetä tunnistamaan organisaation perehdyttämisessä olevat todelliset aukot ja kipupisteet, tutkimuksessa käytettävien toimenpiteiden on oltava mahdollisimman objektiivisia. Tämän takia tiiminvetäjien, esimiesten ja muiden vastaavien verkkokaupassa työskennelleiden ihmisten on jäätävä kyselyn ulkopuolelle. Rivityöntekijää korkeammassa asemassa olevien objektiivisuus voidaan kyseenalaistaa ja jotkin kyselylomakkeessa olevat kysymykset eivät ylipäätensä sovi heille, koska ne vain sekoittaisivat kyselyn tekemistä sekä vastaajan että tutkijan osalta. Olisi tietysti mahdollista suodattaa myös rivityöntekijää korkeammassa asemassa olevien vastauksia ja antaa heille mahdollisuus ohittaa tai vastata eri tavalla joihinkin kysymyksiin, mutta koska heitä on suhteellisen vähän, hyötysuhde jäisi lähes olemattomaksi. Tutkimuksen avoimuuden ja objektiivisuuden, datan suodattamisen ja tulosten kontrolloitavuuden kannalta tämä on hyvä ratkaisu. (KvantiMOTV.)

5.2.2 Kyselylomakkeen laatimisessa huomioitavia seikkoja

Kyselylomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat erittäin tärkeitä kaikille osapuolille. Kysely ei saa olla liian pitkä. Tätä pidetään melko selvänä, mutta onnistunut lopputulos perustuu huomattavasti vastaanotetun kyselyn ensivaikutelmasta. Saatekirjeen jälkeen lomakkeen yleisilmeeseen on kiinnitettävä huomiota. Alhainen vastausprosentti pilaa hyvänkin materiaalin. Kaikkien kysymysten huomaamisen varmistamiseksi kysymykset etenevät ylhäältä alaspäin. Lomakkeessa pyritään tiiviiseen ja siistiin lomakkeeseen. Kysymykset jaotellaan toisistaan ymmärrettävästi. Paikoittainen jaottelu tiivistää lomaketta siten, että se on lukijaystävällisempi. (KvantiMOTV.)

Kyselyn ja lomakkeen suunnittelussa on myös tärkeää huomioida vastaajien ominaisuudet ja varmistaa luottamuksen syntyminen. Tutkimuksen kannalta pyritään kattavaan, mutta myös mahdollisimman tiiviiseen aseteluun kysymysten suhteen. Vastaajajoukon voidaan olettaa tässä tapauksessa tuntevan aihealue vähintäänkin kohtalaisesti. Kyselyn potentiaalisten täyttäjien täytyy kuitenkin halukkuuden lisäksi myös osata vastata oikealla tavalla kysymyksiin. Vastaajien on ymmärrettävä kysymykset mahdollisimman yksiselitteisesti. Myös vastaamisen pitää tapahtua asianmukaisilla arviointiperusteilla. Luottamuksen synnyttämiseksi vastaajan anonymiteetin säilyminen tullaan huomioimaan lomakkeen laadinnassa.

Lisäksi vastaajien taustatietojen kartoittamisen yhteydessä on hyvä mainita, että taustatietoja halutaan kerätä vain datan suodattamista varten. (KvantiMOTV.)

Kyselyn alkupäähän on hyvä laittaa kysymyksiä, joihin on varmasti helppo vastata. Jo aikaisemmin mainitut taustakysymykset sekä avoimet kysymykset on hyvä sijoittaa kyselylomakkeissa kokonaisrakennetta ajatellen kyselyn loppupäähän. Niiden kysyminen laajasti heti alussa voi aiheuttaa turhautumisen tunteen. Kysymykset on myös hyvä asetella johdonmukaiseen järjestykseen ennen kyselyn lähettämistä. Samassa kyselylomakkeessa voidaan kysyä erilaisia asioita sisällön näkökulmasta, mutta saman asian äärellä olevat kysymykset sijoitetaan yhdenmukaisesti peräkkäin. Sama ohje koskee aihealueesta toiseen siirtymisessä. Yhdellä sivulla voidaan käsitellä yhtä aihealuetta, toisella toista ja niin edelleen. Kysymyksen sisältö, selkeys ja tasapainoisuus ovat jäsentelyn näkökulmasta avaintekijöitä. (KvantiMOTV.)

Pohdittaessa kysymysten tarkkuustasoa kaikkia asioita pyritään kysymään tarkasti. Hienojakoiseksi havaittua tietoa on helppo tiivistää, mutta karkeasti kerättyä tietoa ei voida enää muuttaa analyysivaiheessa. Vastaajien ikää voidaan kysyä esimerkiksi vuoden tarkkuudella syntymävuoden perusteella. Tosin liiallinen spesifiointi voi tässä tapauksessa tehdä jo valmiiksi pienestä joukosta liiankin tunnistettavan. Sisällytän täysin avoimia kysymyksiä lomakkeeseen harkiten ja niiden käytölle mietitään aina syytä. Koska vastaajajoukko tunnetaan kuitenkin tässä tapauksessa entuudestaan, avointen kysymysten käyttö voi olla paikoittain hyvinkin perusteltua. (KvantiMOTV.) Tämän lisäksi lomakkeen kysymyksiin voidaan lisätä tarvittaessa selitteitä. Jos kyselyssä tulee olemaan arvion- tai muistinvaraisia tietoja, käytän väljennyksiä. En kysy tarkkaa määrää vaan annan hänen vastata muotoilulla ”ehkä x kertaa”. Joskus myös kysymyslauseen loppuun voidaan sisältää esimerkkejä, jotta vaikeaselkoinen asia tulisi paremmin ymmärrettäväksi. Esimerkki ei saa kuitenkaan olla liian ohjaileva ja ajatusmaailman puolesta liian paljon kyseiseen esimerkkiin lukitsevaa. (KvantiMOTV.)

Rakenne- ja vastausvaihtoehdoissa on omat huomionkohteensa. On tärkeää määritellä, kysytäänkö kysymyksiä yksittäin vai sarjoissa. Koska kyselyllä halutaan selvittää paljon muutamille aihealueille liittyviä tekijöitä ja vastausvaihtoehdoiltaan yhteneviä kysymyksiä, kysymyspatteristojen hyödyntäminen on viisasta. Samoihin aihealueisiin liittyviä yksittäisempiä ja tarkempia seikkoja kysytään kuitenkin erikseen. Kysymyksen pilkkominen ja asettaminen sarjoiksi parantaa tasapainoa. Pohdin kyselyäni varten myös kysymysten rakennevaihtoehtoja ja mitta-asteikkoja. Kyselylomakkeissa on enimmäkseen strukturoituja kysymyksiä, mutta myös avoimia ja sekamuotoisia voi käyttää. Tarkoitus on saada mahdollisimman tarkkaa ja oleellista tietoa, mikä on otettava huomioon valitessa mitta-asteikkoa. Vaihtoehtoisia mitta-asteikkoja ovat luokittelu- järjestys- skaala sekä suhdeasteikot. (KvantiMOTV.)

Kysymysten sisältö ja tyyli ovat myös huomioitavia asioita. Esimerkiksi joidenkin yksittäisten kysymysten yhteydessä voi olla tarpeen korostaa sitä, jos vastaajan mielipiteestä ollaan juuri siinä kohdassa erityisen kiinnostuneita. Jos mielipiteen selvittäminen on kyselyssä muutenkin todella tärkeää, tähän voi panostaa jo kyselyä tehdessä välttämättä johdattelevia kysymyksiä, joista minulla on omakohtaistakin kokemusta. Usein ei ole kyse tietoisesta harhaanjohtamisesta, vaan miltei tiedostamatta tapahtuneesta toiminnasta. (KvantiMOTV.) Kysymysten tasapainon onnistumiseen vaikuttaa muitakin useita asioita. Sinänsä täysin asianmukainen kysymys on mahdollista turmella epätarkalla skaalalla tai vastauksien puolesta erinomainen kysymys voi olla liian suppeasta näkökulmasta tehty. (KvantiMOTV.)

Kysymyksenasettelusta tulee herkästi johdatteleva. Mielipiteiden ja toimenpiteiden ”haluttuun” suuntaan ohjaavia sanavalintoja tulisi välttää. On iso ero sen välillä, kysytäänkö, kuinka paljon olet samaa mieltä kuin se, että kysytään, kuinka tärkeänä pidätte näitä asioita. Jälkimmäisessä mitataan kaikkien mainittujen asioiden tärkeyttä. Oman ongelmansa aiheuttavat lisäksi arkaluonteiset asiat, joiden kysymystapaan on paneuduttava tarpeeksi. Tämä on saate-/ohjetekstien kirjoittamista, vaihtoehtojen luokitte-
telua, kysymysten tietosisältöjä ja niin edelleen. Jos lomakkeeseen tulee lopulta monia arkaluonteisempia kysymyksiä, sitä suuremmalla syyllä lomaketta tulisi testata ja muokata havaintojen pohjalta ennen lopullista tiedon keräämistä. (KvantiMOTV.)

5.2.3 Ruoan verkkokaupan kyselyn toteutus

Lopullinen kyselylomake laadittiin teoriaosuutta ja toukokuussa suoritettujen havainnoinnin lopputulemaa apuna käyttäen. Kyselylomake julkaistiin täytettäväksi kaikille niille Limingantullin Prisman työntekijöille, joilla oli kokemusta verkkokaupassa työskentelystä aina kiireapulaisen roolista alkaen sekä myös muutamille sellaisille, jotka olivat hiljattain lopettaneet työskentelyn Limigantullin Prismassa. Käytin apunani oman muistini lisäksi listaa, jossa näkyivät kaikki ne henkilöt, joilla oli ollut siihen asti verkkokaupan työvuoroja. Jokainen työntekijä sai täyttää kyselylomakkeen vapaa-ajallaan tai työpaikalla sähköisesti, mikäli tilanne sen salli. Sen jälkeen asia kuitattiin listaan. Kyselyä myös muokattiin loppuvaiheessa ohjaavan opettajan ideoiden pohjalta, jonka yhteydessä myös toimeksiantajalla oli mahdollisuus tutustua kyselylomakkeeseen. Heinäkuussa 2020 työpaikalle luotiin julkinen linkki kyselyyn vastaamista varten. Kyselyn viimeisinä päivinä työntekijöille toimitettiin muistutusviesti vastauslinkin kanssa työpaikan yhteiseen ryhmään. Koska mahdollisimman monen haluttiin vastaavan, julkinen linkki osoitettiin parhaaksi vaihtoehdoksi, koska henkilökohtaista työ sähköpostia ei käytännössä katsota lainkaan.

Tunnuksia käytetään vain laitteisiin kirjautumiseen. Kaikki oleellinen informaatio kulkee sähköpostin sijasta eri kanavien kautta.

Kyselyssäni on myös strukturoituja kyllä/ei- ja monivalintakysymyksiä. Ne ovat helppoja, mutta niiden tarjoama informaatio voi myös jäädä helposti tyngäksi ajatellen tutkimuksen tavoitteita. "En osaa sanoa", "en halua sanoa" ja niin edelleen -vaihtoehtojen käyttöön ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Niitä käytetään tarvittaessa, mutta ei kuitenkaan tarjoilla vastaajille liian herkästi ns. oikopoluksi pois kysymyksestä. Joissakin kyselyissä tai kysymyksissä ei käytetä näitä ollenkaan, mutta tällöin ongelma on helposti luottamuksellisuuden vääristyminen ja vastaajien turhautuminen. (KvantiMOTV.)

Kyselyssäni on myös sekamuotoisia kysymyksiä, joissa on mukana esimerkiksi avoin vaihtoehto ”muu”. (KvantiMOTV.) Kysymykset jaetaan aihealueittain omiin ryhmiinsä. Kyselyssä käytetään monipuolisesti eri asteikkoja, mutta erityisesti järjestys-, mielipide- ja skaala-asteikkoja. Lisäksi kysely sisälsi lopulta kolme avointa kysymystä, joista kaksi olivat pakollisia. Kysely järjestettiin 7.7.2020–9.8.2020. Tutkittavien henkilökohtaiset tiedot eivät tulleet missään vaiheessa esille. Suurin osa kyselyistä täytettiin ja palautettiin nimettömästi työpaikalla olevalla tietokoneella julkisen vastauslinkin kautta. Koska olin myös itse osa henkilökuntaa, pystyin itse muistuttamaan toisia työntekijöitä kyselyyn vastaamisesta.

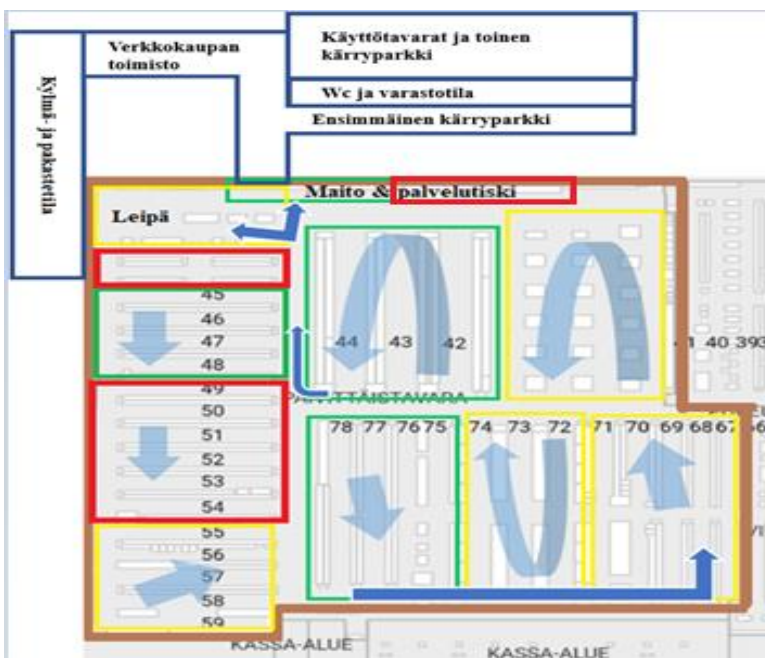
Kyselyssä oli 18 kysymystä, joista seitsemän koskivat vastaajan taustaa. Kyselyn sulkeuduttua vastauksista päätettiin jo etukäteen kerätä ensimmäisenä avoimet kysymykset Word-asiakirjaan erikseen analysoitavaksi. Kohderyhmäksi muodostui yli 30 työntekijää. Aivan tarkkaa määrää kohderyhmästä on vaikea sanoa, koska kyselyyn vastasi muutama verkkokaupassa hiljattain lopettanut sekä jonkin verran muilta osastoilta olevia, jotka eivät välttämättä edes näy organisaation työntekijälistassa.

6 HAVAINNOINNIN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään havainnoinnin tulokset. Havainnoinnilla pyrittiin löytämään perehdytyksen puutteellisuuksista juurtuneita kehityskohteita sekä uusia hyviä toimintatapoja koskien työskentelyä. Ensin käydään läpi tulokset, jotka saatiin työntekijöiden havainnoimisesta työpaikalla. Sen jälkeen esitetään tuloksia havainnoijan itse, työntekijän roolissa, tekemistä havainnointitesteistä.

6.1 Keräilijöiden työnteon havainnointi

Havainnointi suoritettiin toukokuussa 2020. Seurasin yhden päivän aikana systemaattisesti useiden työntekijöiden työskentelyä ja siihen vaikuttaneita tekijöitä.



KUVA 1. Havainnointikartta

Kuva 1 esittää ruoan verkkokaupan toiminta-alueella tapahtunutta havainnointia. Ruoan verkkokaupan tarkka alue on rajattu ruskealla värillä. Keräily aloitettiin normaalisti hyllyväliltä 46 ja se myös päättyi lähelle sitä, koska maito- ja leipätuotteiden olivat viimeiset kerättävät tavarat. Muutamien havainnoitavien kohdalla kokeiltiin myös erilaisia keräilyjärjestyksiä. Havainnointikartassa olevat vihreä, keltainen ja punainen väri kuvaavat sitä, miten havainnoimani työntekijät ovat kullakin osa-alueella onnistuneet. Valitsin ruskeaa lukuun ottamatta kaikki värit Prismasta keräämiäni viikkoraporttien perusteella. Vihreä kuvaa sitä, missä on onnistuttu hyvin. Keltaisessa tilanne on tyydyttävä ja punaisessa heikko. Tämä on

toimiva tapa pukea käytännön tasolle raporteissa olevia värejä, prosentteja ja lukuja. Jos keräilijä X:llä on vaikeuksia päästä asetettuun tavoitteeseen, havainnoinnilla pystyi osaltaan näkemään, missä kohti kierrosta hänellä ilmeni ongelmia. Työntekijä voi periaatteessa pysyä lähes koko kierroksensa riittävällä tasolla, mutta yhdellä osastolla tarpeeksi vaikeaksi koettu este voi pudottaa koko keräilytehoa roimasti. Siksi on hyvä löytää nämä kipupisteet ja pohtia, miten kyseisillä osa-alueilla voitaisiin kehittyä.

Tuloksia arvioitaessa parhaiten suoriuduttiin kierroksen alussa sekä väleissä 77–78 ja 42–44. Kaikkialla muualla ilmeni vähintäänkin **jonkin asteisia** ongelmia. Huomattavan heikosti edistytettiin leivissä, palvelutorin tuotteissa sekä väleissä 49–54. Mittasin ensisijaisesti keräilyyn mennyttä aikaa koko tilaukseen käytettävän ajan sijasta, jotta itsessään vain keräilyyn ja koko tilaukseen menevän ajan eron merkitys realisoituisi. Keräilyteho oli mittaamallani tavalla keskimääräisesti 0.94 riviä/min ja 206 e/h, mikä on hyvä, koska havainnoin eri tilanteissa olevia työntekijöitä. Mittaamalla aikaa edellä mainitulla tavalla pystyin arvioimaan paremmin, toimiiko keräilytehoa mittaava kaava vastaavalla tavalla. Vaikka tilaus onkin suurimmilta osin keräilyä, myös muilla asioilla kuin keräilytekniikalla osoittautui olevan valtavasti merkitystä. Suorituskykyä mittaavat asiat tulevat myöhemmin paremmin esiin itse suorittamissani keräilykaavaa kohtaan toteutuneissa havainnointitesteissä. Työskentelyn seuraamisesta saatujen tulosten luotettavuuden suhteen voidaan todeta, että tarkkailu saa ihmisen yrittämään normaalia enemmän, mutta tulos ei kuitenkaan liene liian ylikorostettu tarkkailun ja siitä seuranneen paineen vaikutuksesta, koska myös keskusteluun asioista meni jonkin verran aikaa.

Alkaessani pohtimaan työntekijöiden ammattitaitoa havaintojeni pohjalta työnkuvasta nousi heti esille hidasteita ja ongelmia aiheuttavia osa-alueita, jotka vaikuttivat siten työn sujuvuuteen ja laatuun. Heti ensimmäisenä erityisesti väleihin 51–54 sijoittuvat säilykkeet, teet, öljyt, eläinten ruoat ja tarvikkeet koettiin paikoittain todella haasteellisina löytämisen suhteen. Tapahtunutta voidaan selittää osittain sillä, että kyseiset tuotteet olivat tilauksissa harvemmin esiintyviä. Työntekijän ammattitaidon näkökulmasta yleisiä ongelmia syntyi esimerkiksi **päiväyksien huomioidinnissa**. Monet miettivät päiväyksien suhteen olevaa pelivaraa. Onko aina ehdotonta etsiä paras päiväys? Onko nykyinen tapa selkeä ja kaikille helposti ymmärrettävä? Toisinaan otettiin ensimmäiset ulottuvilla olevat, jos niissäkin oli selkeästi hyvä päiväys. Tarkoitus ei ollut antaa asiakkaalle selvästi huonompaa vaan arvioida, riittäisikö suhteessa hänen haluamaansa määrään jo päällimmäisten tuotteiden joukossa olevien päiväykset, jos päiväys esimerkiksi on jo selvästi yli annetun ohjeistuksen alarajan, eikä eritystoiveita ole. Vaikka asiakas arvostaa parasta päiväystä, jo valmiiksi pitkällä päiväyksellä olevat yksittäiset tuotteet olivat monen mielestä toisaalta myös hyvä valinta, sillä se nopeuttaa paikoittain hieman keräilyä ja vähentää hävikkiä.

Tuotteiden **valintoihin ja korvauksiin** kohdistuvissa päätöksissä oli omana osa-alueenaan toistuvasti ongelmia. Usean kohdalla minuutit kuluivat, mutta työ ei edistynyt. Tilanteessa punnitaan työntekijöiden **kykyä reagoida tilanteeseen**, jossa keräilykierros pysähtyy. Monille työntekijöistä ei ollut valmennettu syvällisesti taitoja siihen, miten tietyissä tilanteissa kannattaa menetellä työnteon pysähtyessä. Tehdyt valinta- ja korvauspäätökset eivät olleet lopulta useimmiten vääriä, joskin muutamien tilanteiden suhteen kyseenalaistettavia. **Korvauspäätöksen suurin ongelma oli ripeän päätöksentekokyvyn puute.** Tilanteet ovat ymmärrettävästi tapauskohtaisia ja miettiminen vie hetken, mutta korvauspäätöksen suhteen oli aistittavissa paikoittain suurta epävarmuutta. Tilanteissa jähkailtiin päiväyksien, saldon tai tuotteen ominaisuuksien huomioinnin suhteen kauan. Jos tilaus on saatava pian valmiiksi, miten ja millä periaatteilla silloin ja yleisestikin kannattaisi toimia? Kerron erään esimerkkitalanteen havainnoitavani korvaamistilanteesta, jonka tarkoitus on synnyttää lisäymmärrystä korvauspäätöksen vaikeudesta:

Asiakas oli tilannut yhden jauhelihapaketin, jonka paras päiväys myymälässä oli nykyinen + 2 seuraavaa päivää. Täysin vastaavaa tuotetta ei ollut. Hän ei laittanut mitään erityistoiveita tai ohjeita. Miten toimitaan? Päiväys ei ole paras, mutta tuotetta kuitenkin löytyy sinänsä riittävällä päiväyksellä. Omakohtaisesti arvioituna nykyinen + 2 päivää riittäisi ja haluaisin mieluummin kohtalaisella päiväyksellä valitsemani tuotteen kuin korvaavan. Jos jokin asia kuten päiväys olisi ehdottoman tärkeää, huomioisin sen tilausta tehdessä kommenttikenttään. Jos keräilijä kirjoittaa lapun selittäen, miksi hän päätyi edellä mainittuun ratkaisuun, se olisi ymmärrettävä päätös. Minulla olisi monta päivää aikaa käyttää riittävällä päiväyksellä oleva tuote täydessä ymmärryksessä. Sen lisäksi työntekijä ei tietoisesti valinnut huonointa vaan keräsi parhaan saatavilla olevan. Tämä osoittaa, että hän yritti parhaansa. Toisen mielestä voi olla perusteltua korvata, koska olettaa asiakkaan tarvitsevan paremman päiväyksen. Tässäkin on kysymys kuitenkin oletuksesta. Ei ole mitään ehdotonta perustelua sille, kumpi on parempi tapa, eikä myöskään perustelua olla valitsemattakaan jommallakummalla tavalla. Asiakas ei ole maininnut ehdotonta tärkeyttä pitkään päiväykseen, mutta arvostaa sitä tietenkin. Emme voi kuin olettaa, mitä mieltä asiakas on. Otetaanko paketti kohtuullisella päiväyksellä vai korvataanko, jos ominaisuuksiltaan lähes vastaava tuote löytyy paremmalla päiväyksellä? Tärkeintä olisi luottaa vaistoon, koska tilanteen muodostamissa olosuhteissa ei ole sinänsä yhtä oikeaa tapaa.

Monia kohtalaisenkin hyvin onnistuneita alueita varjostivat työntekijöiden mukaan **epävarmuuden ja tietämättömyyden esiintuomat ongelmat.** Keskustelin työntekijöiden kanssa kierrosten ohella ja suurin osa koki oppineensa vain tekemällä edellisten ongelmien lisäksi tiettyjä asioita, jotka olisivat heidän mielestään hyvä opettaa jo perehdyttämisyvaiheessa. Puin heidän ajatuksiaan ja tekemistään havainnoin

ohella muistiinpanoiksi, pois lukien kuitenkin jo aiemmin käsitellyn pakkaamisen ja tuotteiden löytämisen. Esittelen seuraavaksi yhteenvedon muistiinpanoistani, jotka tarjoavat hyvää lisätietoa.

- Ensimmäinen ongelma kietoutui **pakkaamisen** ympärille. Pakkaamisesta saadut palautteet ovat olleet vähäisiä. Pientä huomiota voitaisiin kuitenkin antaa pakkaamisjärjestykselle. Voitaisiinko perehdytyksessä pohtia tarkemmin sitä, missä kohti ja miten tietyissä tilanteissa kannattaa pakata? Osa myös laittoi tavarat kyytiin ja pakkasi vasta lähes kaiken keräyksen jälkeen takatiloissa, jossa oli hyvät ja huonot puolet. Keskeinen kysymys on: Missä vaiheessa ja miten pakkaamiseen pitäisi suhtautua?

- Hedelmien ja vihannesten valintakriteerit **tehokas keräily** sekä pussitus. Keräilijät laittoivat tai jättivät laittamatta hevi-tuotteita rullapusseihin monista eri ”syistä”. Milloin on kannattavaa pussittaa? Myös tuotteiden laadun arvioiminen oli vaihtelevaa. Esimerkiksi mandariinin kuoressa oleva pieni kolhu ei kaikkia haitannut, jos mandariini on muuten asiansa ajava. Jos asiakas haluaa kyseistä tuotetta paljon, täydellisten yksilöiden etsintä hidasti merkittävästi työskentelyä. Hevi-tuotteiden valintakriteerit voitaisiin käydä selkeämmin läpi. Osa valitsi melko nopeasti riittävän hyvän, kun taas toinen etsi täydelliset kuoret omaavan mandariinin.

- Käyttötavaroiden **löytäminen on paikoittain työläästä**. Niiden keräily valmiiksi takatiloihin oli ehdottomasti kaikkien mielestä kannattavaa, mutta suurin osa etsii yhä tuotteita huomattavasti yli sen ajan, mitä keskimäärin muutaman tuotteen löytämiseen voitaisiin ajatella käytettävän. Systeemiä ei koeta tarpeeksi selkeäksi. Jos tuotetta ei löydy, ohjelappukaan ei aina riittänyt, jolloin oli kysyttävä KT-keräilijältä. Toisinaan kuitenkin ei saa vastausta heti tai kyseinen henkilö ei ole enää paikalla. Toisinaan tavaroita on myös jäänyt kokonaan keräämättä esimerkiksi järjestelmän tai keräilijän virheestä. Informaation puute tästä aiheuttaa turhaa ajanhukkaa. Tällaisiin asioihin kuluu jo usean työntekijän aikaa. Miten työntekijät kokisivat systeemin helpoimmaksi? Sen on oltava sujuva ja selkeä heille, ei niiden keräilijälle.

Keräilijöiden havainnoinnin lähestyessä loppua aloin huomata, että joitakin kierroksien aikana havaittuja pienempiä ongelmatilanteita on jäänyt toistuvasti kokonaan perehdytyksestä pois. Minulla oli jo ennakkoon mielikuvia perehdytyksen puutteellisuuksista, koska peilasin tilanteita omaan perehdytykseeni sekä muutamiin kuulemiini kertomuksiin verkkokaupan perehdyttämisestä. Havainnot sekä mielikuvat osuivat paikoittain erittäin hyvin yhteen. **Perehdytyksen lopputulos** alkoi näyttää erittäin paljon **sidonnaiselta siihen, mitä päivän ohjelmassa tuli vastaan perustyötehtäviä opetellessa**. Työtehtäväkenttään saatu opetus olisi tarvinnut perehdytystä koko työympäristöstä, ei vain sen hetkisestä. Tämä on täysin normaalia, jos toiminta on keskeisesti muistinvaraista koskien perehdyttämistä perustyötehtäviin. Lähes kaikki havainnoidut työntekijät kokivat tiedustellessani asiasta, että heidän perehdyttämisenä kulki merkittävästi käsi kädessä silloisen työpäivän tilauksien sisällön kanssa. Kukaan ei ollut ratkaisevasti eri mieltä siitä, että vain perinteisiä asioita opetettiin tilauksen sisällön mukaisesti. Perehdytys oli siis nopea ja suppea, mutta sillä pääsi kuitenkin jossain määrin alkuun. Sen lisäksi joitakin havain-

noinnissa esiintyneitä työtehokkuutta heikentäviä ongelmia ei ole mahdollisesti huomioitu perehdytyksessä, koska perehdyttäjä on saattanut tehdä ajattelemattomuuttaan työn puolivalmiiksi itse. Vaikkei asioita aina sanottaisi suoraan, sain kiinni työntekijöiden puheesta sen, ettei uutta työntekijää välttämättä valmennettu ja haastettu perehdyttämisessä tarpeeksi itsenäiseen ajatteluun, joka oli usean mielestä esimerkiksi koko korvaamispäätöksen ydinidea. Työntekijät eivät aina osanneet luottaa intuitioonsa huomioiden tilanteen eli asiakkaan valitseman tuotteen ominaisuuksien muodostamat rajoitteet.

Koska **perehdytyksen painopiste** koettiin toisinaan liian paljon **ensimmäisen päivän työtehtävien satumallisen sisällön summaksi**, perehdytykseltä toivottaisiin, että siinä pohdittaisiin läpi myös sellaisia työnkuvaan liittyviä asioita, joita perehdytettävä tulee tarvitsemaan lähitulevaisuudessa työtehtävissään. Jos perehdyttämisestä jää pois sellaisia asioita, joiden nähdään tarvitsevan ohjeistusta, ne on opetettava erikseen. Työssä tarvittavia pieniä ohjeistuksia on paljon. Asioita liittyen varsinaiseen työskentelyyn on paljon, mutta vähintäänkin seuraavat helpot asiat olisivat työntekijöiden mielestä hyvä muistaa opettaa, vaikka niitä ei aina ensimmäisien työpäivien aikana olisikaan:

- Lämpöpussin käyttö yrttien kanssa
- Tulostimen ja kassojen yleiset ongelmatilanteet
- Menettely tuotteiden kanssa, joita ei välttämättä ole vielä aikaisin aamulla
- Sesonki tuotteet ja muut harvinaisemmat tuotteet, mikäli niissä on jotain epäselvää. Esimerkiksi hevi-osastolla mehun pullottaminen
- Iltavuoron rutiinit ja ohjeet
- Pakkaamisjärjestys - Miten kannattaa aloittaa pakkaus alkupäessä? Se järjestys missä kerätään, ei ole ehkä paras pakkaamisjärjestyksenä.

Työntekijöiden arkisessa havainnoinnissa oli loppujen lopuksi keskeisintä huomata suurimmat ongelmat ja kipupisteet, joihin ei välttämättä paneuduta tai tartuta oikealla otteella perehdyttämisvaiheessa. **Avainsanat varsinaisen työn ongelmin suhteen ovat löytäminen, korvaaminen ja pakkaaminen.** Koko keräily kulminoituu viime kädessä näihin tekijöihin. On täysin ymmärrettävää, ettei käytännön toteutusta saada koskaan sellaiseksi, ettei esimerkiksi tuotteiden löytämisessä ja korvaamisessa tulisi koskaan etenkin tulokkaiden kanssa ongelmia, mutta nykytilannetta arvioidessa kehittämisen varaa oli nähtävissä. Ongelmien ja niiden syiden tiedostaminen, ymmärtäminen ja ennen kaikkea sisäistäminen ovat kehityksen punainen lanka. Edellä mainitut asiat ovat työskentelyn kulmakivet, joidenka on toimittava. Jos ne eivät toimi, perehdyttämisen ydintavoite ei täyty. Kun nämä ongelmat otetaan puitavaksi ja ajatellaan,

että ne ovat ehdottoman ja kriittisen tärkeitä perusasioita ja ne viedään läpi, kaikki muutkin pienemmät asiat viedään läpi tarvittaessa pienellä viilailulla.

Toivoin löytäväni havainnoinnissa toisten työskentelytavoista uusia näkökulmia, mutta mitään uusia merkittäviä tapoja ei noussut esille, joten havainnointi rajoittui enemmänkin ongelmakohtien ja niiden syvyyden kartoittamiseen. Yritin analysoida erilaisia keräilyjärjestyksiä, sillä jokaisella oli jossain määrin omansa. Joillakin asioilla saattoi voittaa joitakin sekunteja, mutta niiden ottaminen yleiseen käyttöön keräilyjärjestykseksi voisi myös aiheuttaa toisinaan muutamien sekuntien hukkaa. Yksi esimerkki olivat hyllyvälin 45 tuotteet. Pienet kikkailut eivät muuttaneet käytännön lopputulosta lähes mitenkään, koska jokaisella oli niin omanlainen tapansa kerätä yleisen kulkusuunnan ollessa kuitenkin sama. Paikoittain saatu taktinen etu erilaisten keräilyjärjestyksien ja ideoiden välillä oli korkeintaan sellainen, että kävellessään ripeämmin 10 sekuntia kierroksella pystyi syömään edun toisen keräilijän tapaan katsottuna. Yleinen keräilyjärjestys osoittautui täysin riittäväksi ja työntekijät osasivat jo itse vähänkin enemmän tehneenä katsoa tapauskohtaisesti parhaimman keräilyjärjestyksen. Tuon esille kuitenkin tässä vaiheessa muutamia työskentelytapoja, jotka vaikuttivat tuloksiin jossain määrin, lähinnä ajallisesti:

1. Jos tavarat ovat loppuun asti vailla minkäänlaista järjestystä, keräilijät joutuivat pakataksaan ostokset kaivamaan tuotteita laatikoiden pohjalta esiin ja pyörittelemään siten tuotteita järjestelemisen vuoksi. Kiinnitä siis jo kerätessä edes jossain määrin huomiota pakkaamisjärjestykseen. Yksi hyvä tapa oli asettaa heti alussa kerättyjä tuotteita saman tien jo mahdollisimman lopullisille paikoille laatikoihin. Osa myös suoritti paikoittain rauhallisissa paikoissa ”välipakkauksen”, ennen kuin tilanne eteni sekasortoon. Esimerkiksi usein ennen hevi-osastoa ei ollut kenenkään tiellä, jolloin oli hyvä mahdollisuus pakata ja järjestellä tilaus puolivalmiiksi. Usea jo keräilykierroksen aikana pakkaamiseen panostava henkilö ei ollut myöskään ikinä saanut huonoa palautetta pakkaamisesta. Vaikka pakkaamisen lopputulos on lopulta sama, helpommalla pääsee huomioidessa edes vähän pakkaamisjärjestystä heti alusta alkaen.

2. Pyri liimamaan tarrat, mikäli keskeneräinen tilaus on lähes valmis ja takatiloissa ei ole tilausta kylmiöön kuljettaessa ruuhkaa. Näin voi käytännössä vähentää tilojen ruuhkautumisen riskiä, jonka lisäksi myöhemmin muutamia puuttuvia tuotteita viedessään voi vain asettaa ne valmiiksi tarroitetuihin laatikoihin, joista uupuu ainoastaan tulostusvahvistus. Kaiken lisäksi tarroista saadun informaation pohjalta muistilappuihin riittää pelkkä nimi keskeneräisyyden merkitsemiseksi, koska tarroissa on muut oleelliset tiedot. Jos kotiinkuljetus on jäänyt keskeneräiseksi vain kylmätuotteiden osalta, pakasteet voidaan laittaa myös heti lopulliselle paikalle. Tämäkin säästää aikaa, joskin vain vähän.

3. Merkittävä osa tilauksista jää aamuvuorossa kesken. Jos tilauksista jää puuttumaan muutamia tuotteita siitä syystä, ettei niitä ole vielä keretty purkaa kuormasta ja päätät viedä tilauksen keskeneräisenä taakse, pyri keräämään näitä puuttuvia tuotteita seuraavien tilauksien ohella. Jos koet vaikeuksia puuttuvan tuotteen muistamisen suhteen, aseta tuotteesta iPad-telineeseen muistilappu tilausnumerosta tai tuotteesta. Jos pelkää, että tuote voi keräillessä sekoittua toisten tilauksen tuotteiden kanssa, voit laittaa sen väliaikaisesti esimerkiksi erilliseen muovipussiin. Näin käytännössä kuitenkin säästää hieman aikaa.

4. Jos tilauksen näkee loppua kohti selkeästi jäävän keskeneräiseksi, yksi tapa on viedä tilaus suoraan taakse ja hakea myöhemmin kaikkia puuttuvia tuotteita kerralla. Aikaisin aamulla puuttuvia tuotteita ei siis edes yritetä etsiä vähänkään kauemman aikaa kuormista tai kysellä vaan kerätään ripeästi vain ne, jotka löytyvät heti hyllyistä. Myöhemmin valikoima on laajempi ja korvauspäätöksiä miettiminen eli tarpeeton hukka-aika vähentyy. Tämä soveltuu erityisesti aamulla leipäosastolle, jossa puutteita esiintyy jatkuvasti. Jos esimerkiksi leipiä alkaa puuttua paljon eri osastoilta, tuotteiden etsinnät kannattaa suosiolla jättää, koska jokainen olisi etsittävä erikseen kuormasta. Tarkoitus ei ole vältellä epämukavuusaluetta, vaan järkeillä hyötynäkökulmasta katsottuna. Kannattaako esimerkiksi 3–4 tuotetta etsiä suhteellisesti riveihin nähden kauan, jos ne voi jonkin ajan kuluttua vain poimia ripeästi hyllyistä. Tämä on oikeaa tehokkuutta, sillä usein muutaman saatavuusongelma tuotteen löytämiseen käytetyn ajan sisällä kerkeisi kerätä yhden suhteellisen pienen tilauksen.

6.2 Omat havainnointitestit ja reflektointi

Tässä alaluvussa esitetään havaintoja ja reflektointia siitä, kun kokeilin työntekijän roolissa tiettyjen toimenpiteiden vaikutusta työn suorittamiseen. Tämä sai alkunsa siitä, että tarkkailtuani työntekijöitä huomasin heidän keräilytekniikkansa olevan epärelevantti tekijä selittämään keräystehoraportin ja arki-työskentelyn väliin muodostunutta kuilua. Minkäänlaisella keräilytahdilla ei pystynyt parsimaan valitsevaa työraporttien tuloksien ja todellisen työskentelyn välillä olevaa syvää kuilua. Osaavalla keräilytekniikalla on painoarvoa, mutta vähässä määrin oletettuihin tuloksiin nähden, mikä ärsytti monia. Tavanomainen työskentely ja keräilytehoraportit antoivat edelleen työntekijöistä hyvin ristiriitaisia vaikutelmia, mutta suoritettu havainnointi auttoi minua ymmärtämään jo tässä vaiheessa todelliseksi ongelmaksi muotoutuneen tilanteen syvyyden. Toimeksiantajan asetettua keräilytehotavoitteen oli tärkeää miettiä, miten työntekijöille tarjottaisiin keinot asetettujen tavoitteiden täyttämiseksi, jos pelkän oman keräilyn vaikutus oli usein melko rajallinen. Jo tässä vaiheessa asetuin mielessäni uusien työntekijöiden asemaan sen sijaan, että ajattelin vain subjektiivisesta näkökulmasta. Miten uusi tai toinen työntekijä voi hänen tilanteessansa kohtuudella pystyä tähän tavoitteeseen? Oppaassa olisi hyvä käydä läpi suorituskyvyn mittaamisprosessi, mikäli sillä asetetaan vaa'assa painoarvoa. Nykyinen perehdytysprosessi ei tässä auttanut merkittävästi, koska suorituskyvyn mittaamisprosessia ja tulosten luotettavuutta ei selitetty henkilöstön mielestä yleistä ilmapiiriä havainnoimalla tarpeeksi kattavasti etenkin tulokkaille.

Uskoin tässä vaiheessa tutkimustani vakaasti siihen, että muuttamalla ratkaisevampia tekijöitä laskentakaavan taustalla jokaisella on mahdollisuus päästä työn tavoitteisiin kohtuudella ja työ voidaan kokea siten mielekkäämmäksi. Jos kokeneen keräilijän käytännön keräilyteho on yli 80 riviä tunnissa, mutta keräilytehoraportin mukaan tulos on vähintään kolmanneksen huonompi, kaikki ei ollut kohdillaan. Tämä on ollut jo kauan yksi suuri ongelma henkilöstön keskuudessa. Työtä kohtaan olevaa suorituskyvyn mittausta on osattava selventää uudelle työntekijälle. Uudet työntekijät kuuluivat sen sijaan puhuttavan tehoista, mutteivat he ymmärtäneet muuta kuin perustyötehtävänsä, jonka osaamisen pohjalta he toivoivat onnistuvan. Suurin piirtein kaikki työntekijät näyttäytyivät kuitenkin raporteista katsottuna usein negatiivisessa valossa. Ymmärrettyäni myöhemmin laskentakaavan, kukaan työnsä huolellisesti ja tavanomaisesti tekevä ei voinut kaavalla mitattaessa ainakaan näyttää paremmalta kuin oli ollut, päinvastoin. On täysin selvää, että tällainen voi vaikuttaa monen työmoraaliin.

Päätin tutkia konkreettisesti keräilytehoa itsessään ja pohtia sen jälkeen soveltaa työtapoja ja käytäntöjä, jotka parsisivat aikaisemmin mainitsemani kuilun ainakin merkittävästi pienemmäksi. Päämääräni oli

parantaa kokonaiskuvaa sulauttamalla mahdollisimman hyvin yhteen teoreettinen keräilyteho ja käytännön työskentely, jotka ovat joka tapauksessa sidonnaisia ja vaikutuksissa toisiinsa. Tulosten ja tavoiteasetannan ohella olisi pystyttävä jatkossa huomioimaan, miten asetettuun tulokseen päästään. Perustelun on oltava pätevä. Voi olla, että työolosuhteita, tavoitteita ja niiden seurantaan joudutaan muuttamaan merkittävästi, mikäli kohtuudella asetetusta tavoitteesta halutaan pitää kiinni. Yrittäessäni ymmärtää kokonaiskuvaa, aloin saada lopulta punaisen langan päästä kiinni. Keräilytehoa mittaava kaava otti huomioon kaiken ajan tilauksen aloittamisesta tilauksen lopettamiseen eli hinnan syöttämiseen. Tämä voi aluksi kuulostaa hyvinkin toimivalle, mutta vain tiettyjen edellytysten täytyessä. Jollain viikolla saatoinkin näyttää raporteissa melkein pohjasakassa, mutta muutama viikko sen jälkeen pääsin ymmärtämällä kaavan toimintaperiaatteen pidempiaikaisesti yli kaksinkertaiseen tulokseen siihen nähden, mikä oli keräilyliijälle asetettu minimitalavoite. Tulos ei ollut toisaalta tulosta vääristävä, sillä kaikki riippuu näkökulmasta ja siitä, miten laskentakaavan haluaa ajatella. Laskentakaavalla voi nostattaa käytännön tulosta ylöspäin, mutta sen vaikutus normaaliin työskentelyyn on kaikkea muuta. Normaalissa työskentelyssä vaikutus on arvaamaton riippuen sattumanvaraisista tekijöistä, joihin keräilyliijä ei sinänsä voi vaikuttaa. Havainnollistan seuraavaksi asiaa suorittamillani testeillä. Testien tulokset esitetään tiivistetysti, mutta testit kokoselostuksineen löytyvät työn lopusta. (LIITE 5).

Tavanomaisen työskentelyn testaaminen

Keräsin talon yleisellä keräilytavalla viikon ajan, jolloin minulla jäi yhtä aamua lukuun ottamatta aina tilauksia keskeneräiseksi. Pidin tauon silloin, kun tuntui siltä. Keräilytehoni olivat lopulta myöhemmin tarkasteltuna kaukana siitä, paljonko niiden laskin oikeasti olevan. Eräänä aamuna olin tehnyt aikavälillä 6.10–7.55 kolme tilausta. Tilauksissa oli yhteensä 141 riviä, mutta tilaukset jäivät aina 1–2 tuotteen takia keskeneräiseksi. Olisin kerännyt ammattitaitoni puolesta sinä aamuna 141 riviä 105 minuutissa. Keräilytehoni oli siten käytännössä 1,34 riviä minuuttia kohden. Koska tilaukset jäivät kuitenkin kesken ja sain päätettyä ne vasta noin klo 8.50, olin kerännyt kaavan mukaisesti 141 riviä 160 minuuttia. Tässä vaiheessa keräilytehoni oli 0,88 riviä minuuttia kohden. Tulokseni heikkeni 34 % siitä syystä, etten saanut tilaustani päätettyä ja lähdin pitämään taukoani noin 8.15 tilausten ollessa keskeneräisiä. Tänä kyseisenä aamuna asiakkaiden tuomaa hidastetta ei ollut lainkaan. Jos otamme huomioon senkin oleellisen asian, että Arinan tärkein tehtävä on palvella asiakkaita, nämä teoreettiset tulokset laskevat entisestään, koska työntekijät eivät voi kerätä ja palvella myymälässä asiakasta samanaikaisesti. Sen lisäksi olemme vain ihmisiä, emmekä voi työskennellä koko ajan parhaalla tasolla. Välillä tulee hetkiä, jolloin työnteko pysähtyy syystä tai toisesta, mutta kaava olettaa keräily toteutuvan koko ajan sujuvasti 100 % varmuudella.

Työtehokkuuden laskentakaavan hyödyntämisen testaaminen

Päätin testata kaavan toimintaperiaatteen hyödyntämistä osana työskentelyä hieman yli viikon ajan työskennellen noin puolet työpäivieni pituudesta verkkokaupassa. Halusin laskentakaavan mittaavan mahdollisimman sujuvasti sitä, kuinka monta tuotetta kerään vakavalla mielellä tuntiin, jos tuotteet olisivat aina saatavilla ja keräilyprosessi pysähtyisi mahdollisimman vähän. Keräilytehoni nousivat pian tavoiteasetannan alarajasta yli tuplalla, vaikken saanut kaikkia tilauksiani päätettyä, koska hallitsemattomia riskejä kuten ei voinut ottaa. Hallitsemattomia riskejä olivat esimerkiksi tilanteet, joissa tyhjän hyllypaikan tuotteen saatavuutta ei voinut mitenkään suhteellisen nopeasti selvittää. Laskin myös taukojen merkityksen keräilytehoon tilauksen jäädessä keräilytilaan suhteutettuna siihen, kauanko ihminen on päivän aikana keräilytilassa. Koska järjestelmä ei ymmärtänyt työntekijän taukoa tilauksen jäädessä keräilytilaan ja ajan juokseminen pysähtyi vasta tilauksen päätyttyä, sen vaikutus teoreettiseen tulokseen on selkeä, minkä osoittaa tarkasti alla oleva kuva. (KUVA 3).

		Taukojen heikentävä vaikutus keräilytehoon		
		(2H)	(4H)	(6H)
Keräilytilassa oltu aika ennen taukoa		120 min	240 min	360 min
Ei keskeneräistä tilausta tauolle mennessä	Vaikutus	0 %	0 %	0 %
Tilaus jätetty keräilytilaan 1 tauoksi (+30min)	Vaikutus	150 min 20 %	270 min 11 %	390 min 8 %
Tilaus jätetty keräilytilaan 2 tauoksi (+60 min)	Vaikutus	180 min 33 %	300 min 20 %	420 min 14 %

KUVA 2. Taukojen heikentävä vaikutus

Suurin määrä keräilytilan suhteen on asetettu 6 tunniksi, koska kenenkään tunnus ei yleensä ole työpäivän aikana sitä enempää keräilytilassa (KUVA 3). Harva aloittaa keräilytasan klo 6.00 tai lopettaa vasta 14.00. Työpäivän aikana on pakostakin hetkiä, jolloin tilauksia ei ole keräilytilassa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jolloin on päättänyt keskeneräiset, muttei ottanut vielä uutta taitellessaan esimerkiksi laatikoita. Silloin tehoa ei mitata. Viikolla 34 keskimääräinen käyttäjätunnus oli keräilytilassa 3 tuntia. Tämän perusteella voitaisiin laskelmoida, kuinka paljon mahdolliset tauot ovat silloin saattaneet muuttaa tuloksia. Jos 3 tunnin verkkokaupassa olon aikana käy kerran tauolla keskeneräisen tilauksen kanssa, heikentävä vaikutus yhden tauon takia on n. 15 %. Esimerkiksi 70 rivin tehokkuus tippuu alle 60 riviin. Jos kohdalle sattuu muutama asiakaspalvelutilanne, 50 rivin vaadittuun tehokkuuteen pääseminen on jo kyseenalaista, vaikka työstä suoriutuukin käytännössä täysin asianmukaisella tavalla.

Tämän huomioiminen osana työskentelyä oli yksi tekijä, miksi keräystehoraportti näytti minut erittäin tehokkaana. Jos olisin pitänyt molemmat tauot keskeneräisten tilausten ohella, tauot olisivat voineet heikentää pahimmillaan tulosta jopa kolmanneksella. Mitä vähemmän olet viikostasi keräilemässä, ja mitä enemmän olet yrittänyt vaikuttaa keräystehoraporttiin kaavaa myötäilemällä, sitä suurempi vaikutus keskeneräisellä tilauksella on taukoon yhdistettynä. Puolen tunnin osuus on silloin isompi osa keräilytilassa olemisesta.

7 KYSELYN TULOKSET

Tässä luvussa arvioidaan kyselyllä saatuja työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia perehdytyksestä. Kyselyyn vastasi lopulta noin 35 henkilön perusjoukosta 22 henkilöä. Vastausprosenttia on hankalaa määrittellä tarkalleen monestakin syystä, mutta karkeasti arvioituna noin 2/3 kohderyhmästä vastasi kyselyyn. Vastausprosentti ei ole koskaan käytännössä 100 %, mutta oletin vastausprosentin nousevan yli 80 %. Koska noin 2/3 halutusta perusjoukosta kuitenkin vastasi kyselyyn, tuloksia voidaan pitää kohtuullisen luotettavina ja tietyissä tilanteissa erittäin hyvin suuntaa antavina tekijöinä. Vastanneiden määrään vaikuttivat eniten ihmisten kesälomat sekä henkilöstössä tapahtuneet muutokset heinä-elokuussa, jolloin moni lopetti verkkokaupassa. Yleisimmät syyt olivat paluu korona-aikaa edeltävään alkuperäiseen työpaikkaan tai opintojen aloittaminen. Henkilöstön suuri vaihtuvuus, lomat sekä pieni joukko muita kuin pääsääntöisesti verkkokauppalaisia vaikeuttivat jossain määrin kyselyn toteutusta. Kysely olisi ollut parempi toteuttaa kesä-heinäkuussa kuin heinä-elokuussa. Kesälomien näkökulmasta tilanne olisi ollut kuta kuinkin samanlainen, mutta henkilöstön vaihtuvuus oli ollut pienempää. Lomien takia joitakin ihmisiä ei nähty pitkiin aikoihin, eivätkä kaikki siksi tienneet tai muistaneet täyttää kyselyä, jos sitä ei tehnyt lähes heti saatuaan tiedon siitä. Pahimmillaan joku saattoi lähteä lomalle juuri silloin, kun kysely oli julkaistu. Myös saatekirje (LIITE 1) oli alkuvaiheessa näkyvissä verkkokaupassamme, mutta moni oli silloin lomalla. Joka tapauksessa kyselylomake, saatekirje sekä monivalintakysymysten tuotokset löytyvät liitteinä lopusta. Seuraavaksi analysoidaan kyselylomakkeista saadut vastaukset yksittäin siinä järjestyessä kuin ne olivat asetettu jo tarkoituksellisesti ennalta suunnitellussa kyselylomakkeessa.

7.1 Vastaaajien tausta

Tässä alaluvussa käsitellään vastaajien taustaa. Heti ensimmäisenä alla oleva taulukko 1 osoittaa, että vastanneet ovat olleet pääsääntöisesti nuorimpiin ikäluokkiin kuuluvia. Kyselyyn vastanneista vähintäänkin 2/3 oli naisia. Tämä ei ollut yllättävää, sillä suurin osa kohderyhmästä oli naisia.

TAULUKKO 1. Vastaaajien ikä- ja sukupuolijakauma

	n	Prosentti		n	Prosentti
17-24	11	50%	Mies	3	13,64%
25-35	8	36,36%	Nainen	15	68,18%
Yli 35	3	13,64%	Muu	4	18,18%

TAULUKKO 2. Vastaajien aikaisempi työtausta

	n	Prosentti
Prisma	7	31,82 %
S-ketju	9	40,91 %
Jokin muu elintarvikeliike	0	0 %
Jokin muu, mikä? Kirjoita työtehtävä	6	27,27 %
Ei aikaisempaa työtaustaa	1	4,55 %

Taulukon 2 pohjalta aikaisempaa työtaustaa arvioidessa yli 70 % vastaajista voidaan nähdä suoraan S-ketjun elintarvikeliikkeissä työskennelleiksi ja lähes puolesta ovat olleet Prismassa. S-ryhmässä työskennelleiden määrä voidaan katsoa kuitenkin avoimeen tekstikenttään annettujen pohjalta lähes 100 %, jos myös ei kaupallisella alalla olevat työkokemukset huomioidaan. Kukaan ei ollut työskennellyt S-ryhmän ulkopuolisessa elintarvikeliikkeessä ja lähes kaikilla oli vähintäänkin jotain aikaisempaa työtaustaa.

TAULUKKO 3. Vastaajien nykyinen työsuhde

	n	Prosentti
Työsopimus		
Toistaiseksi voimassa oleva	3	13,64 %
Määrä-aikainen	2	9,09 %
Työaika		
Osa-aikainen	1	4,54 %
Kokoaikainen	0	0 %
Työnkuva		
Pääsääntöisesti ruoan verkkokauppa	11	50 %
Pääsääntöisesti muu osasto, verkkokaupan "pika" koulutus	5	22,73 %

Kartoittaessa vastaajien nykyistä työsuhdetta, tarkoitus oli valita monivalintamenetelmällä työsopimuksen, työajan ja työnkuvan suhteen oman tilanteen mukainen vaihtoehto (TAULUKKO 3). Kysymys ei kuitenkaan päätynyt epähuomiossa monivalintakysymykseksi, jonka seurauksena vastaaja pystyi vastaamaan vain yhteen kohtaan kolmesta. Onneksi vain yksi vastasi työaikaan koskevaan sarakkeeseen, sillä tällaisessa tilanteessa on suotavaa, että vastaukset kohdistuisivat mielellään epätarkkuuden takia johonkin yhteen tiettyyn sarakkeeseen, jotta saatua informaatiota voitaisiin edes vähän hyödyntää. Työnkuvaan saatiin enemmistö vastauksista, mutta sen tarjoama informaatio jäi laihaaksi, koska oletin asian olevan sen mukainen.

7.2 Perehdyttämistä koskevat tulokset

TAULUKKO 4. Perehdyttämisessä läpikäytyt asiat

	n	Prosentti
Työsopimuksen läpikäynti	10	45,45%
Työkavereiden esittely	10	45,45%
Perustyötehtävät ja niiden ohjelmistoihin ja laitteisiin tarvittava ohjeistus	21	95,45%
Toiminta-ajatus	13	59,09%
Missio ja visio	6	27,27%
Työyhteisön ja työpaikan tapoja	12	54,55%
Sairastuminen ja poissaolokäytäntö	5	22,73%
Toimitilojen esittely	17	77,27%
Tauot	10	45,45%
Työaika ja työvuorolistat	12	54,55%
Henkilökunnan edut	6	27,27%
Salassapitovelvollisuus ja henkilötietosuojalaki	12	54,55%

Vastaajat kertoivat, mitä heidän perehdytyksessään käytiin läpi (TAULUKKO 4). Sairastuminen ja poissaolokäytäntö käytiin läpi vain joka viidennen kohdalla. Henkilökunnan edut, missio ja visio oli käyty läpi selvästi huonoiten, sillä vain keskimääräisesti joka neljännen kohdalla ne oli käyty läpi. Loput vastaukset sijoittuvat tasaisesti 45–60 prosentin välille. Kaikkien kohtien keskimääräisen prosentin tulisi olla selvästi korkeammalla.

TAULUKKO 5. Perehdyttämistä koskevia väittämiä (asteikko 1=täysin eri mieltä...5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	Yht.
Tulooni oli varauduttu hyvin (työvaatteet, kärryt, laitteet yms. valmiina)	2	6	5	6	3	22
Perehdyttämisessä huomioitiin halut ja tarpeeni	0	8	6	6	3	22
Minua opastettiin työtehtäviin riittävästi	0	1	10	4	6	22
Oppimistani seurattiin riittävästi	1	4	12	3	4	22
Sain palautetta oppimisestani riittävästi	3	4	7	6	5	22
Perehdyttämisaineiston määrä ja laatu ovat hyvin suhteutettuja työn tarpeisiin	2	7	9	5	3	22
Yhteensä	8	30	49	30	24	22

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan saamaansa perehdyttämistä väittämien avulla (Taulukko 5). Kysytyt asiat oli arvioitu keskimääräisesti arvoltaan vähintään kolmeksi. Kärkipäähän nousi työtehtä-

vien opastus, joka sai keskimääräiseksi arvosanaksi lähemmäksi neljä. Huonoin arvosana annettiin perehdyttämisaikojen määrälle ja laadulle suhteessa työn tarpeisiin, joka sai keskimäärältään tasan kolme. Kaikkien annettujen vastauksien keskiarvo on 3,23.

TAULUKKO 6. Työvaiheiden vaikeus (asteikolla 1=vaikein, 2=toiseksi vaikein, 3=kolmanneksi vaikein)

	1	2	3	Yhteensä
Tuotteiden nopea löytäminen	8	8	6	22
	36,37%	36,36%	27,27%	
Asianmukainen pakkaaminen	1	8	13	22
	4,55%	36,36%	59,09%	
Tuotteiden oikea korvauspäätös	13	6	3	22
	59,09%	27,27%	13,64%	
Yhteensä	22	22	22	66

Vastaajat arvioivat eri työvaiheiden vaikeusjärjestystä (TAULUKKO 6). Pakkaaminen on koettu enemmistön mielestä ylivoimaisesti helpoimmaksi. Tuotteiden löytämisessä on hyvin paljon näkemuseroja. Vastaukset ovat nimittäin jakautuneet tuotteiden löytämisessä hyvin tasaisesti jokaiselle arvolle. Tuotteiden korvaamista voidaan sen sijaan pitää yleisesti vaikeimpana työvaiheena lähes 60 % enemmistöllä. Väitettä tukee myös se, että vain hieman yli 13 % on arvioitunut sen helpoimmaksi.

TAULUKKO 7. Työvaiheiden työläisyys (1= Ei lainkaan työläs...5= Erittäin työläs)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Tuotteiden löytäminen	6	6	7	2	1	22	2,36	2
	27,27%	27,27%	31,82%	9,09%	4,55%			
Pakkaus	9	10	3	0	0	22	1,73	2
	40,91%	45,45%	13,64%	0%	0%			
Tuotteiden korvauspäätös	2	5	12	3	0	22	2,73	3
	9,09%	22,73%	54,54%	13,64%	0%			
Yhteensä	17	21	22	5	1	66	2,27	2

Taulukossa 7 vastaajat arvioivat työvaiheiden työläisyyttä. Pakkaaminen on edelleen helpoimmaksi koettu vaihe ja tuotteiden korvauspäätös vaikein. Tuotteiden löytämisen ja korvauspäätöksen välistä suhdetta on tässä kohtaa hieman selkeämpi arvioida. Mielenkiintoista on se, että lähemmäksi 90 % on antanut pakkaamiselle arvosanan 1–2, mikä tarkoittaa sitä, että pakkaaminen on selvästi parhaiten hallussa.

TAULUKKO 8. Virheiden syntyminen työvaiheissa (asteikolla 1= eniten virheitä, 2= toiseksi eniten virheitä, 3= kolmanneksi eniten virheitä)

	1	2	3	Yhteensä
Tuotteiden löytäminen	4	4	14	22
	18,18%	18,18%	63,64%	
Pakkaaminen	6	11	5	22
	27,27%	50%	22,73%	
Korvauspäätös	12	7	3	22
	54,54%	31,82%	13,64%	
Yhteensä	22	22	22	66

Taulukossa 8 arvioitiin samojen työvaiheiden virhealttiutta, korvauspäätös on edelleen ykkössijalla. Vähiten virheitä koetaan kuitenkin syntyvän tuotteiden löytämisessä, jossa 2/3 vastaajista määrittelee sen helpoimmaksi ja vain alle viides eniten virheitä aiheuttavaksi. Pakkaamisen suhteen on selvää hajontaa.

Vastaajilta kysyttiin vielä avoimella kysymyksellä (LIITE 2) mahdollisista muista työvaiheista, jotka olisivat heidän mielestään vaikeampia, työläämpiä tai virhealttiimpia kuin edellä mainitut löytäminen, korvaaminen ja pakkaaminen. Kolme henkilöä vastasi tähän kysymykseen. Yksi halusi tabletin käyttöön enemmän perehdytystä, toinen enemmän ohjeistusta useamman tilauksen tekemiseen samanaikaisesti ja kolmas puolestaan halusi tietää, miten kannattaa toimia, jos tuotteen hyllypaikka on tyhjä.

TAULUKKO 9. Perehdyttämisen arviointi merkittävimpana osa-alueena työhöntuloprosessissa (asteikolla 0–10).

Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
0–7	0	0 %
8	1	4,54 %
9	7	31,82 %
10	14	63,64 %

Perehdyttämisen merkityksessä työhöntuloprosessissa vastaajat olivat melko yksimielisiä. (TAULUKKO 9). Yhtä vastausta lukuun ottamatta kaikki vastaukset sijoittuivat arvoille 9 tai 10. Kaikkien vastauksien keskiarvo oli 9,59.

TAULUKKO 10. Vastaajien kokemus henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman tarpeellisuudesta uudelle työntekijälle (asteikolla 0–10).

Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
0–4	0	0 %
5	2	9,09 %
6	0	0 %
7	2	9,09 %
8	5	22,73 %
9	6	27,27 %
10	7	31,82 %

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
5	10	8,55	9	188	1,5

Perehdyttämissuunnitelman tarpeellisuuden arvioinnissa keskihajonta oli 1,5. Yli 90 % äänistä sijoittuvat arvojen 7–10 välille (TAULUKKO 10). Kaikkien annettujen vastauksien keskiarvo oli 8,55.

TAULUKKO 11. Vastaajien näkemys siitä, miten hyvin työyhteisössä ymmärretään perehdyttämisen merkitys.

	n	Prosentti
Kiitettävä	5	22,73 %
Jossain määrin	9	40,91 %
Vaikea sanoa	3	13,64 %
Ei kovin hyvä	4	18,18 %
Erittäin huono	1	4,54 %
En osaa sanoa	0	0 %

Taulukon 11 mukaisesti työyhteisössä oli erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka vakavissaan perehdyttämiseen on suhtauduttu. Lähes 2/3 vastauksista sijoittui kuitenkin asteikon myönteiselle puolelle.

TAULUKKO 12. Vastajien jakauma sen mukaan, kuinka paljon perehdyttämistä on heidän mielestään pyritty kehittämään (asteikolla 1=ei lainkaan, 5=kiitettävästi).

Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
1	3	14,29 %
2	6	28,57 %
3	6	28,57 %
4	4	19,05 %
5	2	9,52 %

Kaikkien annettujen vastauksien keskiarvo on 2,81. (TAULUKKO 12). Keskiarvo on helposti ymmärrettävissä, sillä vain 5 vastaajaa 21:sta on antanut joko arvon 5 tai 1. Kaikki muut vastaajat ovat valinneet arvon väliltä 2–4.

TAULUKKO 13. Vastajien näkemys heidän nykyisestä työmotivaatiostaan yleisellä tasolla (0=todella huono...10=erinomainen)

Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
0	0	0 %
1	1	4,54 %
2	0	0 %
3	2	9,09 %
4	1	4,55 %
5	1	4,55 %
6	4	18,18 %
7	2	9,09 %
8	4	18,18 %
9	3	13,64 %
10	4	18,18 %

Työmotivaatiota mitattaessa yli $\frac{3}{4}$ osaa vastauksista sijoittautui vähintään arvolle 6 (TAULUKKO 13). Kaikkien annettujen vastauksien keskiarvo oli 6,95. Vain 3 vastausta 22:sta sijoittautuu alle arvon 4.

Vastaajilta tiedusteltiin myös kyselyn lopussa toiveita perehdyttämisen sisältöön tulevaisuudessa sekä arvioimaan lyhyesti oman perehdytyksen parhaat ja huonoimmat puolet. Sisällön kannalta toivottiinkin paljon asioita, jotka olivat perustyötehtävän opastamisen ulkopuolella. Sairauspoissaolokäytäntö, tauot,

työnkuva ja sen merkitys sekä tavoitteet saivat selkeää huomiota. Korvaamisesta, tuotteiden löytämisestä, osastoille siirtymisestä sekä työvuoroista oli yksittäisiä kommentteja. Perehdyttämisessä itsesään parhaiten oli onnistuttu toimipaikkojen esittelyssä sekä perustyötehtäviin opastuksessa. Perehdyttämisen yleinen suppeus koettiin puolestaan ikävimpänä puolena. Muutamia kommentteja annettiin siihen, että työyhteisö ja sen pelisäännöt jäivät liian vähälle huomiolle. Yksittäisiä kommentteja kehitystä ajatellen oli myös työkavereiden parempi esittely sekä noudon ja lokeron erot käytännössä.

TAULUKKO 14. Vastaajien tyytyväisyys perehdyttämiseen kokonaisuutta arvioiden (0=erittäin tyytymätön, 10=erittäin tyytyväinen) (n=22).

Arvostelijat							Passiiviset		Suositelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 9							n = 7		n = 6	
40,91%							31,82%		27,27%	
0	1	0	1	0	4	3	4	3	5	1
0%	4,54%	0%	4,54%	0%	18,18%	13,64%	18,18%	13,64%	22,73%	4,55%

Kaikkien annettujen vastauksien keskiarvo oli 6,8. (TAULUKKO 14). Tilanne ei ole hälyttävä, mutta enemmistön voidaan katsoa haluavan toiminnan kehittyvän jossain määrin ennen kuin he voisivat kehua.

8 PEREHDYTTÄMISOPAS

Tässä luvussa käydään läpi perehdyttämisoppaan kehittämisen vaiheita ja sisältöä, minkä jälkeen kootaan itse perehdyttämisopas. (LIITE 3). Perehdyttämisopas ei tule olemaan kokonaisuudessaan mukana julkisessa versiossa Theseuksessa. Sen tarkoituksena on toimia perehdytyksen apuvälineenä läpi perehdytysprosessin. Projekti sai syntynsä tilanteesta, jossa perehdyttämiseen ei ollut toivottua opasta, mutta sille oli selkeää tarvetta. Oppaaseen lähdettiin rakentamaan suuntaviivoja kerätyn datan lisäksi myös hyödyntämällä opinnäytetyön teoriaosuutta perehdyttämisestä. Opas kehitetään keskeisesti tiedonkeruumenetelmien tulosten pohjalta täyttämään uusien työntekijöiden tarpeet. Opas on mahdollisimman suunniteltu paketti, joka sisältää kaiken tarvittavan antamalla tulokkaalle mahdollisimman sujuvan ja helpon sopeutumisprosessin.

Perehdyttämisoppaalla ja sen tarkistuslistalla (LIITE 4) vältetään liian suppea perehdytysprosessi ja minimoidaan muistinvaraista poukkoilua asiasta toiseen. Kattavuuden takaamisen lähtökohtana on se, että opas tulee käsittelemään kaiken oleellisen informaation vähintäänkin kirjallisesti. **Työsuhteen yleisimmistä oikeuksista ja velvollisuuksista tarjottu informaatio on vapaaehtoista eli siihen tutustuminen on kirjallisesti omalla vastuulla.** Perehdyttämässä käytetään myös Työturvallisuuskeskuksen tekemää perehdyttämisen tarkistuslistaa, jota on selvästi muokattu Prismaan sopivammaksi. Tarkistuslistassa on jäsennelly luettelot ja kappaleet esille otettavien asioiden läpikäynnin helpottamiseksi. Tarkistuslista sisältää toimipaikan tiloihin ja käytäntöihin sekä työtehtäväkenttään haltuunoton tarkistamisen. Se myös pitää huolta perehdyttämisen kattavuudesta ottamalla huomioon kaikki oleelliset vaiheet aina rekrytointivaiheesta alkaen viimeisiin seurantakeskusteluihin saakka. Samaa listaa käyttävät sekä perehdytettävä että tulokas. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Tulokkaan on helppo kartoittaa osaamisensa kehittymistä tarkastuslistan avulla, mutta opas ja lista eivät kuitenkaan korvaa henkilökohtaista perehdyttämistä etenkin työtehtävien, toimintaympäristön tai työpaikan käytäntöjen opastuksen suhteen, jotka tullaan käymään aina suullisesti ja kädestä pitäen läpi.

Työntekijää suositellaan käymään ensimmäisen viikon aikana oppaassa olevat työsuhteensa kannalta olennaiset asiat läpi, koska niidenkin ymmärtäminen on tärkeää. Jos esimerkiksi sairauspoissaolo sattuu, on ikävää alkaa opetella sitä vasta sitten, kun pitäisi jo tietää, miten toimitaan. Tätä varten opas ja tarkistuslista voidaan tulostaa jokaiselle tulokkaalle heti hänen tullessa töihin ja hän voi seurata kehittymistään. Hän voi mainita seurantakeskustelun yhteydessä mahdollisista lisäohjeiden tarpeista minkä tahansa osa-alueen suhteen. Tarkoitus on saada lopputulemana jokaiseen tarkistuslistan asiaan rasti ruutuun mahdollisimman kustannustehokkaasti, mutta samalla siten, että asioiden haltuunotto varmistetaan.

Oppaan sisältö asetetaan kustannustehokkaan perehdyttämisprosessin nimissä kuta kuinkin seuraavalla tavalla läpikäytäväksi periaatteessa siten, että siinä on kaksi osaa eli kädestä pitäen perehdytettävä osuus sekä itsenäinen perehtymisen osuus:

Suullinen ja kädestä pitäen opastus

- ✓ Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö
- ✓ Oma työnkuva
- ✓ Toimintatavat yrityksessä
- ✓ Organisaatio ja henkilöstö
- ✓ Yritys, sen toiminta ja asiakkaat

Kirjallinen ja itsenäinen tutustuminen

- ✓ Työterveyshuolto
- ✓ Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus
- ✓ Muut asiat
- ✓ Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
- ✓ Palkka-asiat
- ✓ Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot
- ✓ Työsuhteen päätyminen

Kuva 3. Oppaan läpikäymisen esimerkkimalli

9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE

Tämän luvun tarkoitus on nostaa esille kehittämisehdotuksia sekä perehdyttämisen että työskentelytehokkuuden parantamiseksi. **Tulokset pohjautuvat keväällä ja kesällä 2020 havainnoituihin asioihin, mikä on hyvä huomioida, sillä jotkut asiat ovat voineet muuttua.** Ensin paneudutaan joka tapauksessa havaittuihin perehdytyksen suppeudesta kumpuaviin hukkaa-aikaa aiheuttaviin osa-alueisiin sekä käytännön työskentelyn sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Tämän jälkeen joitakin teoreettisia keräilytehoa edistäviä tekijöitä yhteen sulautetaan osaksi työskentelyä siten, että keräilytehoraportin tulokset täsmäisivät mahdollisimman paljon käytännön keräilytehon kanssa. Esitän seuraavaksi muutamia ideoita käytäntöihin, jotka eivät vaadi paljon panostusta, etenkin suhteessa niiden tuomiin myönteisiin ja haluttuihin vaikutuksiin koko toiminnan edistämiseksi:

Tilauksen aloitus ja lopetus. Tilaus kannattaa aloittaa vasta liikkeelle lähtiessä käyttövalmiilla kärryllä. Jos loppupuolella puolestaan esimerkiksi maitopurkkeja on paljon, tilaus voidaan päättää ennen niiden keräämistä niiden saatavuuden tarkistamisen jälkeen, koska suhteessa vähäiseen rivimäärään keräämiseen voi kulua yllättävän kauan aikaa, koska mahdollisesti suuren kappalemäärän ja päiväyksin katsoamisen lisäksi on haettava kuljetusalusta ja useampi taiteltava laatikko. Toimenpiteen merkitys on siinä, etteivät tehot heikkene ”turhaan”, koska negatiivinen vaikutus on huomionarvoinen. Tällä toimenpiteellä voi hieman oikoa muiden itsestä riippumattomien tekijöiden aiheuttamaa hukkaa-aikaa keräilytilassa ollessa.

Tuotteiden löytäminen, korvaaminen ja pakkaaminen. Työnkuvan puolesta on tärkeää, että perehdytettävä oppii kattavasti löytämään, korvaamaan ja pakkamaan tuotteet sellaisella suorituskyvyllä ja tasolla, jota voidaan kohtuudella olettaa. Pakkaamisjärjestykseen voitaisiin kiinnittää siinä mielessä huomiota, jotta pakkaamiseen käytettävä aika ja tavaroiden ”turha” pyörittely pysyisi mahdollisimman vähäisenä. Tuotteiden löytämisessä voisi paneutua tulokkaan tapaan etsiä, eikä tarjota ratkaisua puolivalmiiksi, jotta seuraavaan kohtaan päästäisiin nopeammin. Korvauksiin annettavaa yleistä ohjeistusta ja rohkaisua tarvitaan perusasioista eniten. Kun työntekijä jumittuu korvaustilanteisiin toistuvasti, ei kannata suosia ”korvataan tällä” menetelmää oikotieksi, koska perehdytyksen ydintavoite ei täyty. Tärkeintä on antaa mahdollisuus miettiä ja sisäistää asioita tarpeeksi itsenäisesti. Uusi keräilijä olisi hyvä valmentaa ajattelemaan itsenäisesti, vaikka hänen ideansa ei olisikaan aina paras. Tällöin hän kuitenkin oppii tärkeimmän korvaamisessa vaadittavan taidon. Perehdyttäjän voi seurata ja antaa palautetta korvaamis-ideasta. Perehdyttäjän on myös hyvä pyrkiä ymmärtämään, mikä uuden keräilijän idea kaiken taustalla on ennen palautteen antamista. On tärkeää pohtia, voisiko hänenkin tapansa olla perustelu, koska ei ole

yhtä oikeaa tapaa ja aina kannattaa olla avoin uusille menetelmille. Jos tilanne on jostain syystä erikoisempi, asiakkaalle voi myös rohkeasti soittaa tai laittaa tekstiviestin. Lähtökohdaksi asetetaan kuitenkin se, ettei työntekijän tarvitse hakea varmistusta päätöksilleen toisilta jatkuvasti vaan hänen itseluottamustansa kehitettäisiin. Perehdyttävä voidaan haastaa myös paremman työskentelyn kehittämiseksi ajattelemaan korvaamistilanteissa ja tuomaan rohkeasti näkemyksensä esiin. Myös ennen kierroksen alkua voidaan kysyä korvaustilanteisiin liittyviä kysymyksiä, kuten miten toimisit tällaisessa tilanteessa ja niin edelleen.

Jos keräilijä saa korvata saamattomissa olevan tuotteen, tärkeintä on ohjeistaa huomioimaan tuotteen/tuotteiden ominaisuudet ja korvata se sitä lähimpänä olevalla vastaavilla tuotteilla ominaisuuksien puolesta. Monet empivät nykyhetkellä vailla ripeää päätöksentekokykyä. Asiakkaalle voidaan myös selittää tilanne vielä lopuksi mahdollisten väärinymmärrysten oikaisemiseksi keräilijän terveiset-lapulla. Yleensä hyvin perusteltu korvauspäätös tuotteen ominaisuuksien perusteella on lähes 100 % oikein tehty päätös, vaikka joskus saatakin kuulla palautetta. Tärkeintä on, etteivät ominaisuudet poikkea merkittävästi toisistaan. Asiakkaan on lähtökohtaisesti kuitenkin parempi saada jotain sen sijaan, että jäisi kokonaan ilman. Tyypistetysti työntekijää on tärkeää tukea erilaisilla näkökulmilla, jotka kehittävät hänen tietämystänsä sekä taitoja, joita tullaan tarvitsemaan itsenäiseen ja ripeään päätöksentekokykyyn, johon koko työskentely kulminoituu.

Keskeneräiset tilaukset ja saatavuusongelmat. Eri osastojen ja verkkokaupan olisi päästävä jonkinlaiseen ratkaisuun koskien saatavuusongelmia. Verkkokaupan tulokset ovat riippuvaisia toisten osastojen toiminnasta, mikäli toiset osastot eivät ota verkkokaupan tarpeita riittävästi huomioon. Puhuessamme saatavuusongelmien vaikutuksista tehoihin kyse on usein joidenkin sekuntien sijaan jo usein tunteista. Siksi ne ovat erittäin tärkeä huomionkohde, mikäli keräilytehot haluttaisiin lähemmäksi reallisuutta. Voitaisiinko esimerkiksi aikaisten tilauksien tuotteet pakata palvelutorilla etusijalla mahdollisimman aikaisin? Tuotteita ei yleensä ole montaa, mutta niiden saatavuudella on suuri vaikutus suorituskyvyn mittaustuloksiin sekä jossain määrin myös käytännön työhön. Keskeneräiseksi jäävät tilaukset ottavat veronsa todellisesta ajasta myös verrattuna siihen tilanteeseen, että tilaus menisi kerrasta läpi. Jos edellä mainittujen osastojen saatavuusongelmia ei voida ratkaista, se on huomioitava tavoiteasetannassa ja suorituskyvyn mittaamisessa, koska keräilytehot ovat silloin keräilijän ammattitaidosta riippumattomia.

Aina saatavuusongelmista puhuttaessa ei ole kuitenkaan kyse siitä, että tuotetta ei ole vielä keretty pakata tai tehdä vaan siitä, että tuote on vielä kuormassa. Tässä tapauksessa keskeneräisiä tilauksia kannattaa pyrkiä välttämään tinkimättä kuitenkaan lopputuloksesta asiakkaan kustannuksella, koska osuuskauppa

on olemassa heitä varten, ei yksilöiden ennätysten rikkomiseksi. Jos kyse on esimerkiksi kuormassa olevasta lihatuotteesta, tilausrivit voidaan tarkistaa sekä lihaosastolta voidaan kysyä neuvoa tilanteen nopeaksi ratkaisemiseksi. Tarkoitus on, että uusi verkkokauppalainen oppisi mahdollisimman nopeasti toimimaan saatavuusongelma tilanteissa asianmukaisella ja tehokkaalla tavalla. Hänen on tärkeää ymmärtää, miten hänen kannattaa toimia kussakin tilanteessa.

Jos tuotteen saatavuutta tai sijaintia ei saada selville suhteellisen nopeasti, tilaus kannattaa jättää suosiolla keskeneräiseksi. Keskeneräisten tilausten määrä pienenee kuitenkin merkittävästi jo pienellä panostuksella. Jos kyse on yleisestä tuotteesta, monesti useampikin keräilijä sekä asiakkaat voivat tarvita sitä, jolloin saatavuusongelman ratkaisemisen hyöty on merkittävä. Tyhjä hyllypaikka etenkin yleisellä tuotteella ei ole koskaan hyväksi. Jokainen ymmärtää vaikutuksen, jos tyhjä hyllypaikka täytetään, tilaukset ovat siinä ohella edes kolmanneksen vähemmän aikaa keräilytilassa, koska asiakkaat sekä keräilijät saavat tuotteen heti. On tietysti helpompaa viedä tilaus keskeneräisenä taakse, mutta se tuote on myöhemmin kuitenkin haettava. Kokemuksen kertyessä pieni panostus tuotteen saamiseksi on usein yhtä nopea tapa, koska hakiessasi myöhemmin tuotetta on kuljettava toisinaan samaa välimatkaa useita kertoja, jos tarvittua tuotetta ei ole vielä myöhemminkään kerennyt tulla. Siinä ajassa kerää monta riviä uudesta tilauksesta, eivätkä keräilytehot kärsi. Tämän lisäksi myöskään keräilijän ei tarvitse turhaantua niin usein siitä, että tilauksia roikkuu keskeneräisinä jonoksi asti, jolloin työnteko vaikeutuu entisestään mielialan muuttuessa turhautuneemmaksi, mikä vaikuttaa kaikkeen. On siis tärkeää välttää keskeneräisiä tilauksia tekemättä tilauksen päättämisestä kuitenkaan pakkomieltä.

Taukojen rytmittäminen. Koska yrityksen missiota, visiota ja tuloksien merkitystä ei ole ehkä saatu täysin iskostettua henkilöstön ajatusmaailmaan, se näkyy esimerkiksi taukojen ja tulosten välisessä yhteydessä. Jos työntekijällä ei anneta syvällisempää ajatuksen aihetta, hänen tauollensa menemisen vaikutukset edellä mainittuihin asioihin on hänelle yhdentekevää. Hän näkee vain oman työskentelynsä, eikä sen vaikutusta laajemmassa kuvassa. Tätä on myöhemmin hyvin hankala muuttaa, koska työntekijät ovat voineet tottua herkästi ajattelemaan, ettei taukojen ajankohta vaikuta mihinkään. Tätä on tärkeää miettiä perehdytyksessä, koska silloin tulokas oppii heti alusta alkaen sitoutumaan yritykseen sekä sen tavoitteisiin ja arvoihin.

Esimerkiksi monelle on tuskin tärkeää mennä tauolle ehdottomasti tiettyyn aikaan. He voivat joustaa, jos myös heitä kohtaan joustetaan. Työkaverin kanssa voi mennä tauolle, mutta tauot kannattaisi pyrkiä ajoittamaan siten, ettei mitään jäisi kummallekaan kesken. Joskus tämä ei ole edes mahdollista, mutta se

ei estä pyrkimästä tähän. Tauolle meneminen sovittaisiin etukäteen johonkin suhteellisen lyhyeen aika-haarukkaan, jolloin toista osapuolta ei tarvitse odottaa kauaa. Koska työntekijät ovat harvoin valmiita juuri samaan aikaan, toinen voi auttaa esimerkiksi tilauksen lopettamisessa tai taittelemalla hetken pahlavilaatikoita. Työntekijät arvostavat joka tapauksessa vapautta. Jos heille annetaan vapautta, siitä seuraa sitoutuneisuutta organisaation ajattelutapaan. Jokainen ymmärtää rakentavasti selitettynä, miksi taukoja kannattaa pyrkiä ajoittamaan ”oikein”. Silloin työntekijällä tarjotaan keinot ja mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi omalla toiminnallaan tehoihin sekä koko toimintaan. Mitä enemmän työntekijöitä puolestaan kontrolloidaan, sitä vähemmän he sitoutuvat organisaation ajatustapaan. Ehdottomani tapa ei ole keneltäkään mitään pois vaan kaikille osapuolille win-win tilanne. Käytännön työskentely ei huonone, teoreettiset tulokset paranevat sekä työntekijät saavat vapautta.

Painoarvon asettaminen liiallisesti ”epäpätevään” suorituskyvyn mittaamiseen ja sen vaikutukset.

Yrityksen tulisi asettaa painopiste ensisijaisesti henkilöstön tarpeisiin, ei tuloksiin. Työympäristö pitäisi muovata tavoiteasetannan edellytykset täyttäväksi, jotta henkilöstö saisi tuloksiin pääsemiseksi pelikentän, jossa he voisivat näyttää oman todellisen tasonsa siten, että tulos on kiinni vain heistä, sillä niin laskentakaava aina olettaa riippumatta olosuhteista. Jos keräilijöille ei luoda asianmukaisia työolosuhteita tavoitteeseen pääsemiseksi, kaava menettää arvostuksensa. Jos kaava saataisiin sopimaan kokonaiskuvaan pienellä viilailulla, perehdyttämisessä olisi silti hyvä ottaa tulevaisuutta ajatellen huomioon onnistuneenkin suorituskyvyn mittaamisen lisäksi myös missiota ja visiota, mikäli halutaan tähdätä korkealle. Henkilö tietää silloin heti alusta alkaen, millaiseen projektiin on lähdössä ja miten toimitaan. Työn merkitys ja työskentelytavat pohjautuvat kuitenkin siihen, millaisia psykologisia odotuksia ja ajatuksia työntekijällä on yritystä kohtaan. Työntekijöiden on oltava kokonaiskuvassa sopivia. Työyhteisöön alkaa siten hiljalleen rakentua oikea henki. Jos henkilöstön ajatusmaailma on tavoitteiden kannalta ristiriitainen, se on selkeä ongelma. Henkilöstössä oli nähtävissä jossain määrin ongelmaa siinä, edellä mainitut asiat olleet perehdyttämisvaiheessa välttämättä suuressa painoarvossa ja siten oleellisen tuntuksia, jolloin ajatusmaailman veistämät työskentelytavat ovat lähteneet juurtumaan heti eri raiteille kuin organisaation linjaus. Kuinka tärkeää on olla paras palveluntarjoaja?

10 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli luoda perehdyttämisooppas Prisma Limingantullin ruoan verkkokaupan työntekijöille. Oppaan tarkoitus oli kuvata mahdollisimman kattavasti tulokkaille heidän tehtäväkenttäänsä ja toimintaympäristöön liittyvät asiat sekä työsuhteen johdosta syntyneet edut, oikeudet ja velvollisuudet. Lisätavoitteena toimeksiantajan toiveesta pyrittiin huomioimaan myös kustannustehokkuus. Työ alkoi tutkimusongelman määrittelyn jälkeen johdannolla ja toimeksiantajan esittelyllä. Tämän jälkeen teoreettinen viitekehys rakennettiin tutustumalla opinnäytetyön teemaa käsitteleviin tuoreisiin teoksiin.

Teoriaosan rakentumisen jälkeen suoritin havainnoinnin sekä kyselyn. Suorittaessani niitä, olin hyvin kiinni kehityksen punaisessa langassa, mutta kerätyn datan purkaminen ja sulauttaminen osaksi työtä kirjallisessa muodossa osoittautuivat aikaa vieviksi tekijöiksi. Suoritettuani havainnointi ja kyselyn, tulokset kallistuivat tuloksia arvioidessa vastaajien mukaan yhteen suhteen - perehdytyksessä on käyty varmuudella läpi vain perustyötehtävät ja niihin liittyvien laitteiden ohjeistus. Muita asioita on käyty läpi tapauskohtaisesti ja muistinvaraisesti. Tästä syystä nykyhetken sekä uudistuneen perehdytysprosessin välillä tulee näkymään muutoksia. Laajemmin työkenttään kohdistuvia ohjeita kaivataan. Työskentelyssä esiintyneet ongelmat näyttäytyivät toisinaan näkymättömästi toiminnan taustalla aiheuttaen hukka-aikaa. Esimerkiksi tuotteiden löytäminen, pakkaaminen sekä erityisesti kyselyssä ja havainnoinnissa vaikeimmaksi koettu korvaaminen tarvitsisivat tehokkaan työskentelyn takaamiseksi nykyistä syvempää otetta oikeanlaisen valmennuksen muodossa.

Kun lähdin analysoimaan havainnoinnin jälkeen kyselyn tuloksia, oli erittäin huomionarvoista, että enemmistön (yli 60 % vastaajista) mukaan perehdyttämisessä käydään läpi perustyötehtävien ja toimitilojen esittely, kun taas muiden kohtien läpikäynti on vastaajien mukaan vähäisempää. Vaikka kaikki kohdat eivät ole kriittisen tärkeitä, alhaiset prosentit eivät useimmin korreloi mitatun asian merkityksen kanssa, mikä ilmeni myöhemmin vastaajien vastauksistakin. Tulokkaan saapuessa ensimmäinen ajatus on ollut todennäköisesti opettaa perustyötehtävä, jolloin muut ei sillä hetkellä ajankohtaiset asiat olivat saattaneet unohtua. Saatujen tuloksien pohjalta perehdyttämisprosessiin haluttiin selkeästi muutakin kuin vain toimitilojen esittely ja perustyötehtävän läpikäyminen.

Oppaasta muodostui lopulta sinänsä laaja, mutta se oli toimeksiantajan sekä työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden mukainen. Perehdyttämisooppaassa kuvataan joitakin asioita melko yksityiskohtaisesti, mutta siten se huolehtii parhaiten ruoan verkkokaupan työntekijöiden tarpeiden täyttämisestä, joka on koko oppaan ydintarkoitus. Perehdytysoppaan painotukset muotoutuivat vallitsevan tilanteen tutkimisesta ja

sen epäkohdista sekä henkilökunnan ajatuksista siitä, mitä oppaassa pitäisi olla. Tulokkaan on tärkeää tietää paikoittain pieniäkin yksityiskohtia, mutta samalla ymmärtää, hallita ja sisäistää kokonaiskuva. Perehdytysoppaan olemassaolo ei myöskään takaa, että sitä käytettäisiin oikealla tavalla. Opasta on myös pidettävä ajan tasalla, jotta sitä voidaan ylipäättänsä käyttää. Oppaan rakennetta ja sisältöä voidaan tarkastella silloin, kun sitä ei juuri tarvita. Oppaan hyödyntäminen ja ajantasaisuuden huomiointi on toisarvoista, jos työntekijä tarvitsee välittömästi tietoa poissaolokäytännöstä, miettiessään palkka-asioita tai suorituskyvyn mittaushetkensä.

Keskeisimmät johtopäätökset ja suositukset yrityksen johdolle ovat ne, että laskentakaavan rooli pitäisi osata tuoda paremmin esille. Se ei myöskään saisi korostua tarpeettomasti, esimerkiksi yrityksen pääta-voitteeseen nähden. Omistajien palveleminen ja toimintaympäristö rajoitteet on osattava ottaa huomioon tavoiteasetannassa. Tässä asiassa ei riitä pelkästään se, että ylin johto ymmärtää asian. Asia pitää osata pukea sanoiksi koko verkkokaupan henkilökunnalle, etteivät he tunne olevansa epäjohton mukaisen tavoiteasetannan ja omistajien palvelemisen välissä epätietoisena jumissa. Teoreettinen tulosraportti ei kerro läheskään kaikkea totuudesta. Sen lisäksi todellisen työskentelyn kustannustehokkuuden maksimoimiseksi perehdyttämisessä on tärkeää käydä läpi kaikki perehdytysprosessin vaiheet. Tarpeeksi kattava, syvällisellä otteella ja tulokkaan ehtoihin painottuva perehdyttäminen luo hedelmällistä maaperää organisaation tavoitteillekin. Tämän työn lopputulema eli produkti auttaa ratkaisemaan niitä asioita, joita vastaajien mielestä ei käyty tarpeeksi läpi. Perehdytyksestä puuttui joka tapauksessa vastaajien mukaan selkeä kokonaiskuva ja syvällisempi ote.

Kokonaisuudessaan opinnäyteprosessi oli mielenkiintoinen ja tunsin tekeväni kipupisteiden sekä aukkojen löytyessä aina jotain tärkeää. Opinnäytetyön tekeminen kesti kokonaisuudessaan hieman yli puoli vuotta. Olin opinnäytetyön ohella käytännössä koko ajan myös työelämässä ja koulun osalta väliin tuli myös kesäloma. Myös keväällä 2020 puhjennut COVID-19 vaikeutti työn tekemistä, erityisesti ennen kesälomaa. Työ oli edennyt hieman yli puoleen väliin kesäloman alkaessa, jolloin se jäi tauolle. Edellä mainitut tekijät yhdistettynä siihen, etten käynyt opinnäytetyöhön valmentavaa kurssia tai käynyt paikan päällä koululla kertaakaan ennen opinnäytetyön viimeisiä vaiheita hidastivat merkittävästi työskentelyä. Työskentelyssäni oli välillä havaittavissa myös energian loppumista ja keskittymisen herpaantumista. Olosuhteet ja omat henkilökohtaiset tavoitteeni huomioon ottaessa suoriuduinkin kuitenkin omasta mielestäni sekä ajallisesti että tuloksellisesti hyvin.

LÄHTEET

Arina. Saatavissa: <https://arina.fi/tietoa-meista/>. Viitattu 30.3.2020.

Caldwell, C. & Peters, R., 2018. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *The Journal of Management Development*. Bradford Vol. 37. Iss. 1. 2018. 27–39. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.centria.fi/docview/2008318297/67A5B97759A442AAPQ/2?accountid=10007>. Viitattu 10.5.2020.

Erikson, T. 2018. *Idiootit ympärilläni: kuinka ymmärtää muita ja itseään*. Jyväskylä: Atena. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.78161> Viitattu 31.10.2020.

Joki, M. 2018. *Henkilöstöasiantuntija käsikirja*. 6., uudistettu painos. Vantaa: Helsingin kamari Oy. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.75701>. Viitattu 30.3.2020.

Kamensky, M. 2015. *Menestyksen Timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.75212>. Viitattu 27.3.2020.

Koivisto, M. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja. Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa*. E-kirja. Helsinki. Alma Talent. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.78147>. Viitattu 29.3.2020.

KvantiMOTV - KvantiMOTV - Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Kyselylomakkeen laatiminen [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 23.5.2020.)

Mäkinen, K. 2015. *Tunnetko olevasi ulkopuolinen?. Työpaikat*. Oikotie. Saatavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tunnetko-olevasi-ulkopuolinen>. Viitattu 2.4.2020

Koppelo, H. 2020. *Koronakriisi haastaa Pohjois-Suomen ruokahuollon, sanoo Osuuskauppa Arinan Veli-Matti Puutio*. Mustread, Helsinki. Julkaistu 23.3.2020. Saatavissa: <https://www.mustread.fi/artikkelit/koronakriisi-haastaa-pohjois-suomen-ruokahuollon-sanoo-osuuskauppa-arinan-veli-matti-puutio/>. Viitattu 30.3

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. 3.–4. painos. Sähköinen versio. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.78744>. Viitattu 2.5.2020.

Prisma. Saatavissa: <https://www.prisma.fi/fi/prisma/myymalat/prisma-lyhyesti>. Viitattu 30.3.2020.

Ruokoski, V. 2018. *Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana – Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan*. Yle, Helsinki. Julkaistu 17.9.2018. Päivitetty 19.9.2018. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10376257>. Viitattu 31.3

S-kanava. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/s-ryhma>. Viitattu 30.3.2020.

S-ryhmä. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>. Viitattu 30.3.2020.

Työhön perehdytys. 2018. Saatavissa: <https://www.tyohonperehdytys.fi/>. Viitattu 30.3.2020.

Työturvallisuuskeskus. 2016. Pehdyttämisen tarkistuslista. PDF-dokumentti. Saatavana: https://ttk.fi/files/4644/Pehdyttamisen_tarkistuslista.pdf. Viitattu 8.9.2020

Työturvallisuuskeskus. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Julkaistu 5/2018. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan. Viitattu 30.3.2020

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>. Viitattu 22.5.2020.

Prisma Limigantulli. Pehdytys Oma. 2020. Ruoan verkkokaupan pehdytyspäivä. PDF-dokumentti. Saatavissa: onedrive.live.com/?authkey=%21AOgkGQU26Gwz9pI&cid=8119170A71D4C8E3&id=8119170A71D4C8E3%2112956&parId=root&o=OneUp. Viitattu 30.3.2020.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistetun painoksen sähköinen versio. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.72646> Viitattu 28.06.2020.

Viitala, R. Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 3. uudistetun painoksen sähköinen versio. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.70243> Viitattu 27.06.2020.

LIITE 1

Arvoisa työtoveri,

Olen Centria ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija. Teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on perehdyttämisoppaan luominen ruoan verkkokaupalle.

Tutkimuksen tavoitteena on saada kyselyn avulla selville nykyisen perehdytysprosessin taso ja sen taustalla vaikuttavat tekijät. Pyydän sinua vastaamaan kysymyksiin ajatuksen kanssa, jolloin kyselyyn ei pitäisi mennä siltikään keskimäärin 5–10 minuuttia pidempään. Kyselyssä on enimmäkseen arviointi ja sijoitusasteikkoja.

Toivottavasti innostut vastaamaan yhteisen hyvän puolesta!

Ystävällisin terveisin,

Joni Pulkkinen

Kyselylomake

1. Pehdyttämisesä käytti läpi seuraavat asiat:

- Työsopimuksen läpikäynti
- Työkavereiden esittely
- Perustyötehtävät ja niiden ohjelmistoihin ja laitteisiin tarvittava ohjeistus
- Toiminta-ajatus
- Missio ja visio
- Työyhteisön ja työpaikan tapoja
- Sairastuminen ja poissaolokäytäntö
- Toimitilojen esittely
- Tautot
- Työaika ja työvuorolistat
- Henkilökunnan edut
- Salassapitovelvollisuus ja henkilötietosuojalaki

2. Arvioi alla olevia asioita liittyen saamaasi pehdyttämiseen

Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 5 = täysin samaa mieltä ja 1 = täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
Tulooni oli varauduttu hyvin (työvaatteet, karryt, laitteet yms. valmiina) *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pehdyttämisesä huomioitiin halut ja tarpeeni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minua opastettiin työtehtäviin riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppimistani seurattiin riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain palautetta oppimisestani riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pehdyttämisineiston määrä ja laatu ovat hyvin suhteutettuja työn tarpeisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kyselylomake

3. Aseta seuraavat työvaiheet mielestäsi vaikeusjärjestykseen

1= vaikein, 2= toiseksi vaikein, 3= kolmanneksi vaikein

Tuotteiden nopea löytäminen	Valitse ▼
Asianmukainen pakkaaminen	Valitse ▼
Tuotteiden oikea korvauspäätös	Valitse ▼

4. Kuinka työlääksi koet seuraavat työvaiheet?

1= Ei lainkaan työläs 5= Erittäin työläs

	1	2	3	4	5
Tuotteiden löytäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden korvauspäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Aseta seuraavat työvaiheet järjestykseen sen perusteella, miten paljon niissä koet syntyvän virheitä

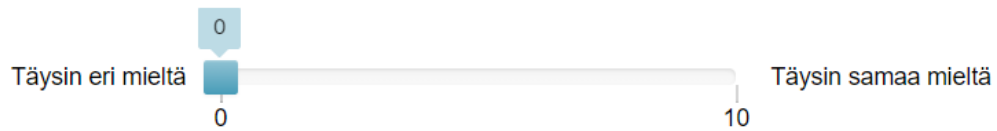
1= eniten virheitä, 2= toiseksi eniten virheitä, 3= kolmanneksi eniten virheitä

Tuotteiden löytäminen	Valitse ▼
Pakkaaminen	Valitse ▼
Korvauspäätös	Valitse ▼

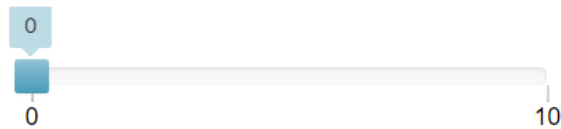
6. Koetko jonkin muun asian olleen edellä mainittuja asioita vaikeampaa, työläämpää tai virhealttiimpaa. Voit tuoda sen esiin tässä. Jos ei, voit ohittaa tämän ja siirtyä seuraavaan kysymykseen.

Kyselylomake

7. Kuinka paljon olet samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen on merkittävin osa-alue työhöntuloprosessissa?



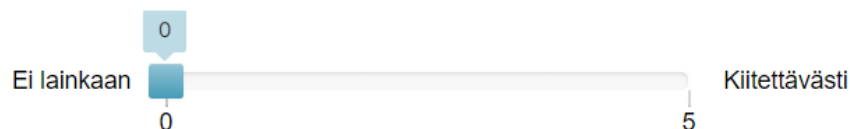
8. Kuinka tarpeelliseksi kokisit uutena työntekijänä henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman?



9. Miten hyvin työyhteisössäsi ymmärretään mielestäsi kokonaisuudessaan perehdyttämisen merkitys?

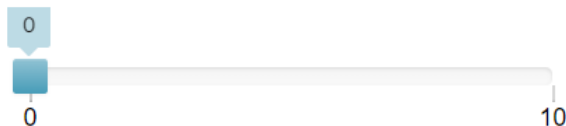
- Kiitettävästi
- Jossain määrin
- Vaikea sanoa
- Ei kovin hyvin
- Erittäin huonosti
- En osaa sanoa

10. Kuinka paljon perehdyttämistä on mielestäsi pyritty kehittämään?



11. Arvio nykyisestä työmotivaatiostasi yleisellä tasolla

10 = erinomainen ja 0 = todella huono



Kyselylomake

12. Aikaisempi työtausta

- Prisma
- S-ketju
- Jokin muu elintarvikeliike
- Jokin muu, mikä? Kirjoita työtehtävä
- Ei aikaisempaa työtaustaa

13. Työsuhde

Työsopimus

- Toistaiseksi voimassa oleva
- Määrä-aikainen

Työaika

- Osa-aikainen
- Kokoaikainen

Työnkuva

- Pääsääntöisesti ruoan verkkokauppa
- Pääsääntöisesti muu osasto, verkkokaupan "pika"koulutus

14. Mainitse vähintään muutama asia, jotka pitäisi mielestäsi olla mukana perehdyttämisessä**15. Mikä perehdyttämisessäsi onnistui mielestäsi parhaiten ja missä voisi olla kehitettävää?**

Kyselylomake

16. Kuinka tyytyväinen olet perehdyttämiseen kokonaisuutta arvioiden?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Erittäin tyytymätön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

17. Ikäsi

- 17-24
- 25-35
- Yli 35

18. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu

Perehdyttämisopas



Prisma Limingantullin ruoan verkkokaupan perehdytysopas

Ohjeita uudelle työntekijälle

Perehdyttämisoppaan sisällysluettelo

SISÄLLYS

UUTENA ARINALAISENA RUOAN VERKKOKAUPASSA	1
Keitä olemme ja miten meillä toimitaan	3
Miksi ruoan verkkokauppa	3
ENNEN ENSIMMÄISTÄ TYÖVUOROA	4
ENSIMMÄISEN TYÖPÄIVÄN SISÄLTÖ JA ETENEMISJÄRJESTYS	5
ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ.....	6
TOINEN TYÖPÄIVÄ.....	19
KOLMAS TYÖPÄIVÄ.....	22
NELJÄS TYÖPÄIVÄ	22
VIIDES TYÖPÄIVÄ.....	23
PEREHDYTTÄMISEN SEURANTAKESKUSTELUT	24
TYÖSOPIMUS JA TYÖSUHTEEN EHDOT	28
PALKKA-ASIAT	34
TYÖSUHTEEN MAHDOLLINEN PÄÄTTYMINEN JA SEN VAIKUTUKSET	36
TYÖTERVEYS, SAIRASTUMISET & VAKUUTUKSET	37
YHTEYSTIETOA.....	38
TARKISTUSLISTA	

Työskentelyyn ja sen tehokkuuteen kohdistuneiden testien tarkka selostus ja havainnot

Testatessani tavanomaista työskentelyä aloitin keräämään aamulla kello 5.00 tai 6.00. Keräsin yleisellä keräilytavalla viikon ajan, jolloin minulla jäi lähes aina tilauksia keskeneräiseksi. Tein työssäni kaiken tehokkaasti miettimättä kaavaa. Noudatin 90 % ajasta keräilyjärjestystä, vein keskeneräiseksi jäävät taakse ja otin heti uuden tilauksen. Pidin tauon silloin, kun tuntui siltä. Keräilytehoni olivat lopulta myöhemmin tarkasteltuna kaukana siitä, paljonko niiden laskin oikeasti olevan. Esimerkiksi eräänä aamuna olin tehnyt aikavälillä 6.10–7.55 kolme tilausta. Tilauksissa oli yhteensä 141 riviä, mutta tilaukset jäivät aina 1–2 tuotteen takia keskeneräiseksi. Olisin siis kerännyt ammattitaitoni puolesta sinä aamuna 141 riviä 105 minuutissa. Keräilytehoni oli siten käytännössä 1,34 riviä minuuttia kohden. Tilaukset jäivät kuitenkin kesken ja sain päätettyä ne vasta noin klo 8.50 ensimmäisen taukoni jälkeen, koska tuotteet eivät olleet tulleet vielääkään noin klo 8.10 tauolle lähtiessäni. Noin klo 8.50 päättäessäni tilausta olin kerännyt kaavan mukaisesti 141 riviä 160 minuuttia. Tässä vaiheessa keräilytehoni oli 0,88 riviä minuuttia kohden. Tulokseni heikkeni 34 % siitä syystä, etten saanut tilauksiani päätettyä ja lähdin pitämään taukoani keskeneräisten tilausten ohella. Käytännössä suoritukseni oli erinomainen, mutta tuloksia katsellessa keskinkertainen. Joko tätä ristiriitaista ongelmaa ei tiedosteta tai sen vaikutukset aliarvioidaan. Suoritetun testin aikana ei ollut lainkaan asiakkaiden tuomia hidasteita. Jos huomioimme vielä Arinan elämäntehtävän eli asiakkaiden palvelun, tulokset laskevat entisestään, koska työntekijä ei voi kerätä tuotteita ja palvella asiakasta samanaikaisesti.

Testasin seuraavaksi kaavan toimintaperiaatteen hyödyntämistä osana työskentelyä noin viikon ajan työskennellen noin puolet työpäivieni pituudesta verkkokaupassa. Tein työtä keskittyneesti ja otin mukaan laitteen, jolla näen saldot ja tilausrivit. Tämän lisäksi aloitin tilaukset vasta myymälässä käyttövalmiilla karryllä. Kun tilauksessa tuli vastaan tilanteita, joissa tuotteen hyllypaikka oli tyhjä, päätin viedä tilauksen loppuun lähes keinolla millä hyvänsä huomioiden vain sen, ettei asiakkaan tarvitse kärsiä. Tein siis päätökseni viime kädessä ympäristöstä keräämääni tietoon ja riskit olivat hallittavia. Keräsin kokoon puuttuvat tuotteet tai takuu varman tiedon sen pikaisesta saatavuudesta. Pääasia oli pitää tehoja korkealla niin, että ne mittaisivat mahdollisimman sujuvasti sitä, kuinka monta tuotetta voi kerätä vakavalla mielellä tuntiin, jos tuotteet olisivat aina kaavan olettamalla tavalla saatavilla. Päätin tilauksia tietäessäni varmaksi, että jokin tuote on takuuvarmasti aivan pian tulossa. Joskus minulla oli myös mahdollisuus kaivaa esille itse tuotteita käymällä varastossa tai tutkiessani hieman kuormaa. Lisäsin iPad-telineeseen tarvittaessa muistilapun kyseisestä tuotteesta. Sen lisäksi laskin taukojen merkityksen keräilytehoon tilauksen jäädessä keräilytilaan suhteutettuna siihen, kauanko ihminen on päivän aikana keräilytilassa. Keräilytehoni nousi tavoiteasetannan alarajasta yli tuplalla, vaikken saanut kaikkia tilauksiani päätettyä, koska hallitsemattomia riskejä ei voinut ottaa. Sain päätettyä heti 80–85 % tilauksistani. Jos jostakin tuotteesta ei ollut aamulla varmaa tietoa, eikä sitä nähty missään aikaikkunan läheystyössä, en merkinnyt sitä löytyneeksi, koska riski olisi ollut tällöin hallitsematon ja täysin riippuvainen pelionnesta. Asiakkaan oli kuitenkin aina saatava paras lopputulos, eikä mitä tahansa peliliikettä voinut siksi tehdä.

Jos oletetaan, että tulokseni mittasi vain keräilyyn mennyttä aikaa ja tuotteet olisivat olleet aina saatavilla, pystyin keräämään vaivatta yli 100 tuotetta tunnissa, mutta olisi ollut huomattavasti vaikeampaa tehdä olosuhteiden veistävässä toimintaympäristössä yli 100 rivin tehokkuudella normaalisti työskentelemällä. Jos mieltä päästä jatkuvasti korkealle, tulos on enää ripeään keräilyyn sekä kaavan periaatteen hyödyntämiseen mennyt aika, ei koko tilauksen tekemiseen mennyt aika, joka päättyy oikeastaan todellisuudessa tullessasi kylmiöstä takaisin sinne viedyn valmiin tilauksen jälkeen. Koska kaava huomio vain keräilyyn menneen ajan, myös tehdyt työtunnit tippuvat roimasti. Tästä on selvästi nähtävissä se, kuinka paljon tätä menetelmää on hyödynnetty. Jos työskentelin testausviikon (40 h) aikana noin 20 tuntia verkkokaupassa muille osastoille siirtymisen takia ja olin siitä ajasta keräilytilassa hieman yli 11 tuntia, miten selitän vajaan 9 tunnin eli lähes 45 % heiton? En käynyt tauoilla tilauksien ollessa keräilytilassa, mikä parsii 9 tunnin eroa umpeen viikossa 5 tuntia. Koska järjestelmä ei ymmärrä työntekijän taukoa tilauksen jäädessä keräilytilaan ja ajan juokseminen pysähtyi vasta tilauksen päätyttyä, sen vaikutus teoreettiseen tulokseen on selkeä. Tämän huomioiminen osana työskentelyä oli yksi tekijä, miksi keräystehoraportti näytti minut erittäin tehokkaana. Jos olisin pitänyt molemmat tauot keskeneräisten tilausten ohella, tulokseni olisi laskenut joka päivä huomattavasti. Mitä vähemmän on keräilemässä, ja mitä enemmän on yrittänyt vaikuttaa keräystehoraporttiin kaavaa hyödyntäen, sitä suurempi vaikutus keskeneräisellä tilauksella on taukoon yhdistettynä. Puolen tunnin osuus on silloin isompi osa lyhyestä päivästäsi keräilytilassa ollun ajan perusteella.

Loput ajasta eli 45 % heitosta kuuluivat viikon aikana keräilytilan ulkopuolella oleviin asioihin kuten tuotteiden lopulliseen pakkaamiseen tilauksen päättämisen jälkeen, tavaroiden siirtämiseen kylmiöön, pahlavilaatikoiden taitteluun ja ylipäänsä kaikkeen muuhun, mikä ei ollut keräilyä. On yhtä oikein pakata ennen tai jälkeen laskutusta, mutta jälkimmäinen nostaa tehoja, toinen taas laskee, emmekä puhu vähänkin pidemmällä aikavälillä pienistä luvuista. Tulokseni joka tapauksessa mittasi vain ripeään keräilyyn mennyttä aikaa sen onnistuessa teoriassa lähes koko ajan, muttei koko tilauksen tekemiseen mennyttä aikaa pakkauksen ja kaikkine toimintaympäristön vaikutuksien sekä hidasteiden varjostamana, joista jälkimäiset ovat usein keräilijän ammattitaidosta riippumattomia tekijöitä.

Jos olisin jatkanut testejäni ja huomionut kaikki pienetkin asiat tilauksen nopeammalle päättämiseksi, keräilytehot olisivat jatkaneet nousukiidossa, mutta todellisuus ei olisi muuttunut. Oikeastaan liiallinen kaavaan painottuminen heikentää todellista työtehokkuutta, koska hyvien tehojen ylläpitäminen vaatii suunnitelmallisuutta ja järjestyä, mikä on haitaksi toisesta päästä. Et voi keskittyä mihinkään muuhun kuin keräilytehoon ja yhteen tilaukseen kerralla tietyillä ehdoilla. Tämän keräilytehoa mittaavan kaavan toimintaperiaate on ollut monille hämärä heti alusta alkaen ja pahimmillaan yhä edelleen, mikä on saanut heidät sekä etenkin uudemmat työntekijät kyseenalaistamaan, stressaantumaan, tuntemaan olonsa pelkäksi resurssiksi kuullessaan koko ajan puhuttavan vain tehoista. Jokainen vähänkin kauemmin talossa ollut kykenee keräämään helposti käytännössä yli 50 rivin tehokkuudella, mutta tulokset raportissa näyttävät toista. Keräilytehojen yleinen mielenkiinto tavoiteasetantaa kohtaan on tästä syystä toisinaan matala. Vanhemmat työntekijät tiedostavat uusia paremmin oman osaamisensa, mutta kukaan ei pidä siitä, että tulokset näyttävän tehokkuuden jatkuvasti todellisuutta huonompana. Suorituskykyä mittaavan kaavan ja todellisuuden välillä on eroa nykyisen olosuhteiden takia merkittävästi.

Toimintaympäristön ja kaavan välinen epäyhtenäisyys aiheuttavat jossain määrin myös epäsuoria konflikteja ja eripuraa henkilöstön keskuudessa, sillä osa työntekijöistä kikkailevat kaavan suhteen, jolloin tulokset heittelevät laidasta laitaan. Osa taas on sitä mieltä, että kaavaa on merkityksellisen todellisuudessa, kunhan tilukset vain tehdään ja asiakkaita palvellaan. Saata-vuusongelmien ja myymälän suuren pinta-alan lisäksi elämäntehtävän tulisi olla selkeä yksiasia. Jos keräilytehot menevät entisestään huonommaksi asiakkaiden palvelun takia, sitten ne menevät. Asiakkaiden tarve menee aina muun työn edelle, sillä kiinnostus asiakkaista on Arinan ja koko osuuskaupan olemassaolon keskeisimpiä tekijöitä. Jos joku palvelee asiakasta perusteellisen hyvin pysäyttäen oman työskentelyn useasti, se on erittäin tärkeää, yleisesti ottaen jopa tärkeintä. Jos keskustelut ja palaute pyörivät vain teoreettisissa tuloksissa, hyvänkin tarkoituksen omaavat kommentit kääntyvät helposti niiden tarkoitusta vastaan. Ylipäättänsä keräilytavoitteiden perimmäinen tarkoitus ei ole saavuttaa niitä tavoitteita, mitkä on asetettu. Ne ovat oikeastaan bonuksia. Tavoitteiden oikea tarkoitus on saada organisaatio ja sen ihmiset kasvamaan oikeanlaisessa ilmapiirissä ihmisenä, jolloin tulokset seuraavat perässä.