

# **Markettaupan apulaispäälliköiden perehdyttämisen kehittäminen**

## **Kehittämistyö**

## Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Heli Suoreijus	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä	
	77	
Työn nimi		
<b>Marketkaupan apulaispäälliköiden perehdyttämisen kehittäminen</b>		
Kehittämistyö		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (YAMK), asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen		
Toimeksiantajaorganisaatio		
Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Tiivistelmä		
<p>Sitoutunut, osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaation yksi tärkeimmistä pääomista, johon organisaatio voi laadukkaalla ja tehokkaalla perehdytyksellä vaikuttaa. Perehdytys luo vahvan pohjan toiminnan tehokkuudelle, hyvälle työnantajamielikuvalle ja menestykselle.</p> <p>Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää Etelä-Karjalan osuuskaupan marketkaupan apulaispäälliköiden perehdyttämistä. Apulaispäällikön toimenkuva on varsin uusi, ja kehittämistyön tarkoituksena on kuvata apulaispäälliköiden perehdytysprosessi, sekä kehittää työkalu tukemaan apulaispäälliköiden perehdytystä. Perehdytysprosessilla ja työkalulla yhtenäistetään ja tehostetaan marketkaupan perehdytyskäytänteitä. Näin varmistetaan tasalaatuinen ja hyvä johtamismalli läpi marketkauppaketjun.</p> <p>Tämä kehittämistyö on toiminnallinen tutkimus, jonka tutkimusmenetelmä on laadullisin menetelmin toteutettu. Toimintatutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla S-market ketjun apulaispäälliköitä, jonka jälkeen järjestettiin työpaja, jossa tutkimustulosten perusteella työstettiin marketkaupan apulaispäälliköiden perehdytysprosessi, sekä työkalu tukemaan perehdytystä.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena luotiin perehdytysprosessi, joka tuo tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta perehdytykseen. Tutkimustulosten perusteella kehitettävää perehdytyksestä löytyi muun muassa järjestelmäosaamisen ja oikean tiedon nopean löytymisen kanssa. Kehittämistyön tuloksena syntyi työkaluna järjestelmätaulukko, jossa kaikki marketkaupan käyttämien järjestelmien linkit, tiedot ja yhteyshenkilöt on koottu yhteen helpottaen niin apulaispäälliköiden, kuin koko marketkaupan henkilöstön perehdytystä ja osaamisen kehittämistä.</p>		
Asiasanat		
perehdyttäminen, perehdytysprosessi, toimintatutkimus, työpaja		

## Abstract

Author	Type of Publication	Published
Heli Suoreijus	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
77		
Title of Publication		
<b>Onboarding development of market store assistant manager</b>		
Development work		
Degree, Field of Study		
Customer Oriented Business Development		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
South Karelia Cooperative		
Abstract		
<p>Committed, competent, motivated and well-being personnel is one of the most important assets at organizations. Organization can influence these with high-quality and effective orientation. Orientation creates a strong foundation to operational efficiency, a good image of employer and success.</p> <p>The purpose of this development work is to develop the orientation of the assistant managers of the market store of the South Karelia Cooperative. A job description of the assistant managers is quite new, and the goal of the development work is to describe the assistant manager's orientation process, and to develop a tool to support orientation of assistant managers. The orientation process and tool aim to unify and simplify the orientation practices of the market store. This ensures uniform quality and a good management model of the whole the supermarket chain.</p> <p>This development work is a functional study, which research method has been implemented using of qualitative methods. The empirical material of the action research was obtained interviewing the assistant managers of the S-market chain. A workshop was organized after the interviews, where the orientation process and a tool to support orientation.</p> <p>As a result of the development work an orientation process was created, which brings efficiency and planning to the orientation. Based on the research results, there needs to improve for example knowledge of systems and quick finding of the right information. As a result of the development work a system table was created as a tool, in which all the links, information and people to contact have been brought together. That make easier to orientate and develop competence of the assistant manager but also entire convenience store personnel.</p>		
Keywords		
Orientation, orientation process, actionresearch, workshop		

## Sisällys

<b>1 Johdanto</b> .....	1
<b>2 Kohdeorganisaation kuvaus</b> .....	3
2.1 Apulaispäällikön toimenkuvan esittely .....	3
2.2 Apulaispäällikön vastualueet .....	4
<b>3 Perehdyttäminen</b> .....	7
3.1 Perehdytyksen lainsäädäntö.....	7
3.2 Perehdyttämisen hyödyt ja tavoitteet .....	8
3.3 Perehdytyksen kesto .....	11
<b>4 Perehdytysprosessi</b> .....	12
4.1 Esihenkilön rooli perehdyttämisessä.....	13
4.2 Uuteen tehtävärooliin perehdyttäminen .....	14
4.3 Erilaisia perehdytysprosesseja .....	15
<b>5 Kehittämistyön kuvaus</b> .....	19
5.1 Kehittämistyön tavoitteet .....	19
5.2 Kehittämistyön tutkimuskysymykset .....	19
5.3 Kehittämistyön rajaukset .....	20
5.4 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus.....	20
5.5 Aineiston käsittely ja analysointi .....	22
<b>6 Tutkimustulokset</b> .....	25
6.1 Teema 1 – Apulaispäällikön toimenkuva.....	26
6.1.1 Apulaispäällikön oma näkemys toimenkuvan sisällöstä.....	26
6.1.2 Roolitus.....	28
6.1.3 Työnkuvan muutoksen haasteet ja helpottavat tekijät .....	28
6.2 Teema 2 – Apulaispäällikön perehdytyksen nykytila .....	30
6.2.1 Perehdyttämistä tukevat tekijät .....	30
6.2.2 Perehdyttämisen haasteet .....	32
6.2.3 Perehdytys suhteessa toimenkuvaan.....	34
6.3 Teema 3 – Apulaispäällikön perehdyttämisen kehittäminen .....	35
6.3.1 Toimenkuvaa tukeva osaaminen.....	35
6.3.2 Osaamistarpeet.....	37
6.3.3 Keinoja perehdyttämisen kehittämiseen.....	37
<b>7 Ehdotus apulaispäälliköiden perehdytysprosessista</b> .....	40
7.1 Apulaispäälliköiden perehdytysprosessin vaiheet .....	40
7.2 Perehdytysprosessin osa-alueet ratkaisuehdotuksessa.....	41
<b>8 Työpaja apulaispäälliköiden perehdyttämisen kehittämiseen</b> .....	46

8.1 Työpajan aloitus, aiheen ja tavoitteiden esittely .....	47
8.1.1 Työpajatyöskentely vaihe 1: apulaispäällikön toimenkuvan osa-alueet .....	48
8.1.2 Työpajatyöskentelyn vaihe 2: apulaispäällikön perehdytysprosessi.....	56
8.1.3 Työpajatyöskentelyn vaihe 3: työkalu perehdytyksen tueksi.....	62
8.1.4 Työpajatyöskentelyn tulokset .....	64
8.2 Työkalun jalkauttaminen.....	66
8.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	68
<b>9 Pohdinta .....</b>	<b>70</b>
9.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	72
9.2 Jatkotutkimusehdotukset .....	73
Lähteet .....	75

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje apulaispäälliköiden haastatteluille

Liite 2. Apulaispäälliköiden haastattelurunko

Liite 3. Järjestelmätaulukko

Liite 4. Työpajan esittelymateriaali

## 1 Johdanto

Hyvä perehdytys ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen on tärkeää pääomaa organisaatioille. Se tukee työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja työhön sitoutumista. Osaaminen lisää myös työn tehokkuutta ja laatua. Hyvin hoidettu perehdytys antaa myös myönteistä työnantajamielikuvaa. (Eklund 2020, 20.) Perehdytyksen tärkeys tiedostetaan kyllä, mutta siitäkkin huolimatta se on haaste monissa organisaatioissa (Kupias & Peltola 2009, 9). Työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset ja niiden tuoma kiire aiheuttavat sen, että uusi työntekijä perehdytetään nopealla aikataululla. Tämä voi aiheuttaa yliarviointeja työntekijän osaamisentasosta. (Ketola 2010, 148–151.) Eklundin (2020, 27) mukaan perehdytystä ei tulisi nähdä irrallisena prosessina vaan tiiviisti osana organisaation toimintaa.

Työelämä ja organisaatiot ovat jatkuvien muutoksien alla, työtavat muuttuvat koko ajan, pätkätöiden lisääntyminen ja etätöihin siirtyminen. Näissä muutoksissa korostuu myös työntekijöiden itsensä johtamisen taito ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Perehdytyksessäkin on kyse kehittymisestä ja organisaatioiden tulisi nähdä perehdytys panostuksena tulevaisuuteen, koska perehdytyksen ensisijaisena tavoitteena on sitoutunut ja tyytyväinen työntekijä. Hyvinvoiva ja osaava henkilökunta on muutoskykyinen, jonka avulla organisaatio pystyy varmistamaan menestymisensä muutoksien keskellä. (Eklund 2018, 40–42.)

Tämän kehittämistyön teorian keskeiset käsitteet rakentuvat perehdyttämisen ja perehdytysprosessin ympärille. Kjelinin & Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttäminen sisältää erilaisia toimenpiteitä ja asioita, joiden avulla työntekijä oppii uutta työtä, oli kyseessä työntekijä kokonaan uudessa organisaatiossa tai uudessa roolissa vanhassa organisaatiossa. Eklund (2018, 25–26) painottaa, että perehdytyksessä sovelletaan myös jo olemassa olevaa tietoa ja perehdytyksessä uuden työntekijän lisäksi myös työnantaja oppii ja kehittyy. Otollisen (2016, 119–120) mukaan perehdytysprosessin tulee olla liitettyä mukaan organisaation arvoihin ja johtamiskulttuuriin, joka edesauttaa johdonmukaisen ja päämäärätietoisemmän perehdytysprosessin toteutumista. Sitä kautta varmistetaan rekrytoinnin onnistuminen ja parhaimmillaan vältetään turhilta irtisanoutumisilta. Myös Eklund (2020, 29) pitää tärkeänä, että perehdytys nähdään yhtenä johtamisen välineenä ja osana organisaation strategiaa.

Tässä kehittämistyössä tutkitaan ja kehitetään marketkaupan apulaispäällikön perehdytystä. Kohdeorganisaationa toimiva Etelä-Karjalan osuuskauppa (myöhemmin Eekoo) aloitti uuden strategiakautensa syksyllä 2021. Henkilöstön osaamisen ja johtamisen kehittäminen on strategiakauden yksi toiminnan painopisteistä. Uuden strategian myötä marketkauppaan tehtiin organisaationmuutos, jonka myötä toimeenpantiin apulaispäällikön toimenkuva, jonka tehtävänä on tukea marketkaupan päälliköitä päivittäisessä johtamisessa.

Hyvä ja tasalaatuinen johtaminen parantaa toimipaikkojen suorituskykyä ja luo jatkuvan parantamisen kulttuuria, joka heijastuu hyvän asiakaskokemuksen kautta myynninkasvuna. (Eekoo 2021)

Kehittämistyön tarkoituksena on kuvata Eekoon marketkaupan apulaispäällikön perehdytysprosessi. Eekoossa toimenkuva on varsin tuore ja apulaispäällikön perehdyttämisen prosessinkuvaus puuttuu. Perehdytyksen prosessikuvaus mahdollistaa apulaispäälliköille yhtenäiset käytänteet perehdytykseen, joka edesauttaa onnistumaan ja kehittymään työssään. Prosessit ovat osa organisaatioiden toiminnan kehittämistä ja suunnittelua, joiden pohjana toimivat niin organisaatioiden visiot, strategiat ja muut toimintaperiaatteet. Prosesseilla tavoitellaan muun muassa toiminnan tehostamista, toiminnan laadun parantamista ja kustannustehokkuutta. Prosessikuvaamista käytetään johtamisen, suunnittelun, päätöksenteon ja ohjauksen tukena. Sen avulla suunnitellaan esimerkiksi ratkaisuja tehtäväjakoisiin ja vastuisiin, sekä uuden työntekijän perehdyttämistä ja työnohjausta. (Juhta 2012, 3.)

Kehittämistyön toisena tarkoituksena on kehittää apulaispäälliköiden perehdyttämistä. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla S-markettien apulaispäälliköitä. Tavoitteena on haastattelujen avulla vahvistaa niin apulaispäälliköiden perehdyttämisen prosessinkuvausta, kuin löytää mahdollisia kehityskohteita, joita apulaispäälliköiden perehdytyksessä ilmenee. Näitä tavoitteita silmällä pitäen on tarkoitus järjestää työpaja, jossa kehittämistä vaativia osa-alueita lähdetään työstämään ja kehittämään eteenpäin yhdessä apulais-, ja marketpäälliköiden kanssa.

## 2 Kohdeorganisaation kuvaus

Etelä-Karjalan osuuskauppa (Eekoo) on yksi Suomen Osuuskauppojen alueosuuskauppoista, jonka omistajana toimivat osuuskaupan asiakasomistajat. Itsenäisiä alueosuuskauppoja on yhteensä 19. Osuuskaupat omistavat Suomen Osuuskaupan Keskuskunnan (SOK) tytäryhtiöineen, jolla on myös matkailu- ja ravintolatoimintaa Virossa. Osuuskauppojen keskusliikkeenä toimiva SOK tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija-, ja tukipalveluja. Koko S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä vastaa myös SOK. (S-ryhmä 2023)

Eekoo on palvelualan yritys, jonka toiminta-alue kattaa Etelä-Karjalan 11 kuntaa. Toiminnan keskiössä on tuottaa kilpailukykyisiä palveluita ja etuja yli 70 500 asiakasomistajalleen. Eekoon toimialoja ovat päivittäis- ja käyttötavarakauppa, ABC-liikennemyymälätoiminta, matkailu- ja ravitsemispalvelut sekä autokauppa. Eekoon vuoden 2022 verollinen myynti oli 427 miljoonaa euroa ja operatiivinen tulos 14,6 miljoonaa euroa. Viime vuoden henkilöstön tyytyväisyys oli kaikkien aikojen paras ja Eekoo merkittävä työllistäjä lähes 1000 asiakaspalvelun ammattilaisen voimin. (Eekoo 2023)

Eekoon päätoimialana toimii päivittäistavarakauppa. Hypermarketteihin lukeutuvien Lappeenrannassa ja Imatralla sijaitsevien Prismojen lisäksi Eekoon toimialueella toimii 18 S-markettia ja seitsemän Sale myymälää. Jokaisella toimipaikalla on oma market- tai myymäläpäällikkö sekä apulaispäällikkö.

Eekoossa on panostettu perehdytysmateriaaleihin. Marketkaupalla on käytössään perehdytyslista perehdytyksen tueksi. Joka vuosi päivitetään myös Eekoon yleinen perehdytysopas. Perehdytysoppaassa löytyy esimerkiksi tietoa Eekoon toiminnasta ja strategiasta, työturvallisuudesta, henkilökunnan digitaalisista työkaluista, palkkalaskelmasta ja työterveydestä. Oppaasta löytyy myös lyhyet esittelyt asiakasomistajuudesta, S-pankki toiminnasta ja henkilökunnan henkilöstöeduista. Joka kevät järjestetään marketkaupan perehdyttäjinä toimiville henkilöille perehdytyskoulutusta kesätyöntekijöitä silmällä pitäen. Työsuhteen loppuessa kesätyöntekijöiltä pyydetään kyselyssä palautetta, kuinka kesä Eekoossa on sujunut ja miten muun muassa perehdytys on onnistunut. Tämä kehittämistyö apulaispäälliköiden perehdyttämisen kehittämisestä täydentää Eekoon perehdyttämisen kokonaisuutta ja uskon, että sitä pystyy muokkaamaan ja hyödyntämään yli toimiala rajojen.

### 2.1 Apulaispäällikön toimenkuvan esittely

Marketkaupan apulaispäällikön toimenkuva on varsin uusi Eekoossa. Toimenkuva otettiin käyttöön talvella 2022, jolloin ensimmäiset apulaispäälliköt aloittivat työssään.

Apulaispääliköille järjestettiin vuoden kestävä koulutus yhteistyössä S-ryhmän oman oppimis- ja valmennuskeskus Jollaksen kanssa, joka päättyi toukokuussa 2023. Koulutuksissa on opiskeltu muun muassa johtamiseen kuuluvia osa-alueita, kuten miten erilaisia ihmisiä johdetaan, ketjutoimintaa ja erilaisten järjestelmien hallintaa. (Eekoo 2022)

Apulaispäälikön toimenkuvan tarkoituksena on varmistaa yhteistyössä päälikön kanssa niin asiakas-, kuin henkilöstötyytyväisyydestä sekä huolehtia marketeissa päivittäisestä henkilöstön johtamisesta. Työtä ohjaavia tekijöitä ovat S-ryhmän marketketjujen liikeidea ja ketjutoimintamalli. Ohjaavina tekijöinä toimivat myös Eekoon marketkaupan kilpailulliset strategiset painopisteet, jossa yhtenä tavoitteena on asiakashyödyn ja -kokemuksen parantaminen. Toisena tavoitteena on kilpailukyvyyn, kasvun ja kannattavuuden varmistaminen ja kolmantena henkilöstön osaamisen ja johtamisen kehittäminen. (Eekoo 2022)

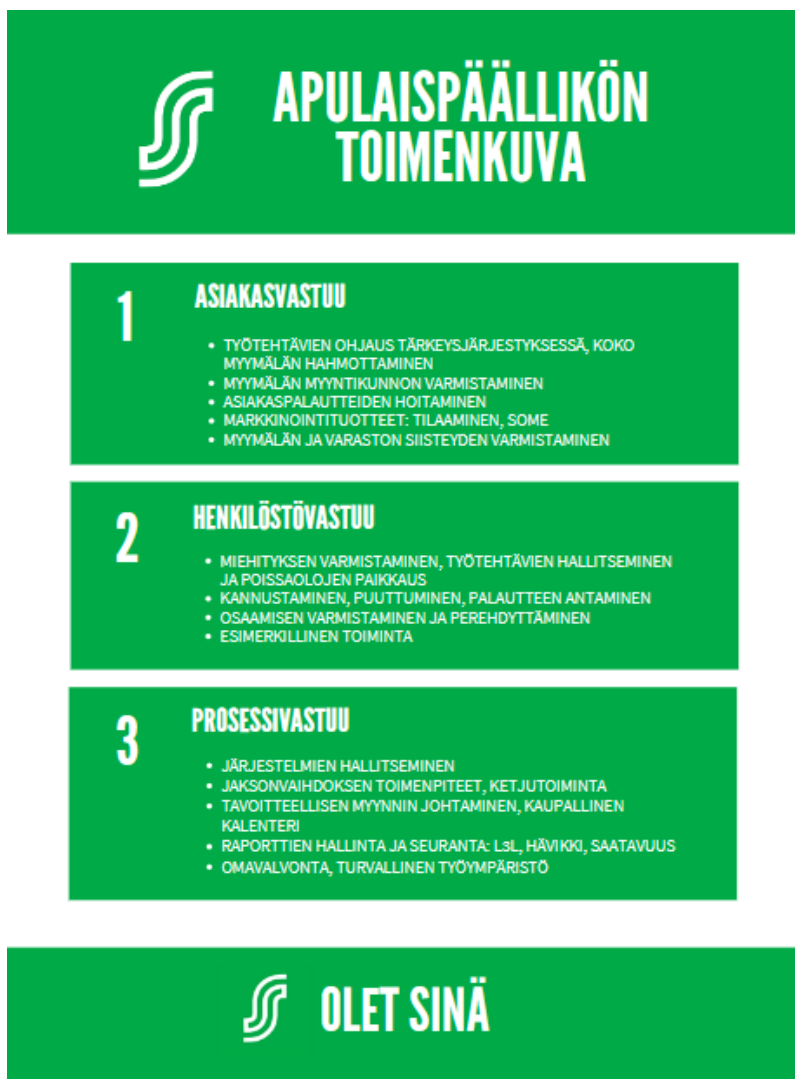
## 2.2 Apulaispäälikön vastualueet

Apulaispääliköiden toimenkuva on jaettu kolmeen eri vastuu alueeseen. Nämä ovat asiakas-, henkilöstö-, ja prosessivastuu. Vastuualueet koostuvat niin johtamiseen liittyvistä osa-alueista, kuin järjestelmäosaamisesta. Apulaispäälikön on tärkeää osata ketjutoiminnan lainalaisuudet ja niiden toteuttaminen.

### **Asiakasvastuu**

Apulaispäälikkö varmistaa yhteistyössä päälikön kanssa päivittäisen asiakaskokemuksen toteutumisen ohjaamalla henkilökuntaa eri tehtäviin ja määrittelemällä töiden tärkeysjärjestyksen, jolla varmistetaan myymälän hyvä ja siisti myyntikunto. Asiakaskokemus koostuu asiakkaan ja organisaation välillä tapahtuvista vuorovaikutustilanteista. Asiakaskokemuksen johtaminen on keino, jonka avulla organisaatio pystyy viemään asiakaslähtöisyyden käytännön tasolle. Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa organisaatio pystyy ennakoimaan, reagoimaan ja tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan muuttuviin tarpeisiin palvelujen ja tuotteiden avulla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–21.) Omalla esimerkillään apulaispäälikkö varmistaa ystävällisen asiakaspalvelun toteutumisen ja puuttuu aktiivisesti niin alisuoriutumisiin kuin antaa kiitosta ja kannustaa henkilöstöä. Asiakkaan kuunteleminen ja asiakaspalautteisiin nopea reagointi varmistaa asiakastyytyväisyyden. (Eekoo 2022)

Asiakasvastuuseen kuuluu myös markkinointi toimenpiteistä huolehtiminen. Apulaispäälikkö varmistaa yhdessä työryhmän kanssa markkinointituotteiden saatavuudesta, hintamerkintöjen oikeellisuudesta ja mainosmateriaalien esillepanosta, sekä huolehtii myymälän somekanavien markkinoinnin toteutumisesta. (Eekoo 2022)



**Kuva 1.** Apulaispäällikön vastualueet. (Eekoo 2022)

### Henkilöstövastuu

Apulaispäällikön toimenkuvaan kuuluu varmistaa yhdessä päällikön kanssa ohjaamalla ja organisoimalla myymälän päivittäisiä tehtäviä sekä huolehtia työn tehokkuudesta. Päällikön poissa ollessa apulaispäällikön on osattava varmistaa miehityksen tarpeellisuus työmääräennusteita hyödyntäen ja huolehtia poissaolojen paikkaukset työvuorosuunnitelmajärjestelmän kautta. (Eekoo 2022) Marketkaupassa korostuu erilaisten työtehtävien osaaminen. Työryhmän valmiudet tulee tuntea ja varmistaa riittävä osaaminen työtehtävien hoitoon. Työryhmän riittävä osaaminen varmistaa työtehtävien hoidon myös äkillistä poissaoloista huolimatta. (Lindström ym. 2014, 11,15–16.)

Apulaispäällikön tulee hallita myymälän kaikki työtehtävät ja varmistaa omalla aktiivisuudellaan riittävän tiedonkulun. Osallistumalla perehdyttämiseen ja päivittäiseen johtamiseen antamalla palautetta, puuttamalla ja kannustamalla apulaispäällikkö kehittää ja varmistaa toimipaikan osaamisen tason yhdessä päällikön kanssa. (Eekoo 2022) Strategia antaa

suuntaviivat myös osaamisen kehittämiseen ja siihen mihin organisaatiossa halutaan osaamisen suhteen panostaa. Osaamisen kehittämisen ollessa päivittäistä arkea työntekijöille, varmistetaan se, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, ovat motivoituneita ja viihtyvät työssään. (Eklund 2021, 30–31.)

### **Prosessivastuu**

Hallitsemalla eri järjestelmät ja raportoinnin apulaispäällikkö varmistaa omalta osaltaan ketjutoiminnan toteutumisesta, myymälän tuotteistuksen ajankohtaisuudesta ja niiden hyvästä saatavuudesta. Hävikin ja saatavuuden seuraaminen ja niihin reagoiminen yhdessä muiden vastuumyyjien kanssa ovat tärkeä osa Apulaispäällikön toimenkuvaa. (Eekoo 2022)

Yhdessä päällikön kanssa apulaispäällikkö varmistaa päivittäin niin henkilöstö- kuin asiakasturvallisuudesta. Apulaispäällikkö tuntee toimipaikkansa kiinteistön turvallisuuteen liittyvät toiminnot, reagoi epäkohtiin niitä huomatessaan ja varmistaa, että asiat tulevat kuntoon mahdollisimman pian. (Eekoo 2022) Työturvallisuuslain tehtävänä on varmistaa turvallinen työympäristö ja työolosuhteet työntekijöiden työkyvyn varmistamiseksi, jotta työtapaturmilta vältyttäisiin (Työturvallisuuslaki 2023). Eekoossa huolehditaan niin asiakkaiden, kuin henkilöstön turvallisuudesta muun muassa kuukausittaisin tehtyjen turvallisuuskävelyiden avulla. Turvallisuuskävelyyn ottaa osaa jokainen Eekoon työntekijä vuorollaan. Turvallisuuskävelyn tarkoitus on varmistaa, että kaikki toimipaikan turvallisuuteen liittyvät asiat ovat kunnossa ja jokainen työntekijä tietää muun muassa, mistä löytyy veden, sähkön pääsulku ja ne ovat merkittynä. Turvallisuuskävelyn aikana varmistetaan, että kaikki sähkölaitteet ovat kunnossa, pelastustiet ovat auki, hätäpoistumisovet ovat esteettömiä ja alkusammutusvälineistö on huollettu asianmukaisesti. Jos kierroksen aikana havaitaan epäkohtia, tulee ne korjata mahdollisimman pian.

### 3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää hallitsemaan työtehtävänsä ja sopeutumaan niin itse työhön, kuin työyhteisöön (Kjelin & Kuusisto 2003, 37). Jotta työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään hyvin, tulee hänen oppia ja omaksua uusia taitoja ja organisaation toimintatapoja. Parhaimmillaan perehdytys antaa myös organisaatiolle mahdollisuuden oppia ja päivittää toimintatapojaan uuden työntekijän tuoman tiedon avulla. Tämä vaatii niin avointa ja vuorovaikutteista kommunikointia, kuin riittävien resurssien varmistamista perehdyttämiseen. (Eklund 2018, 25–26.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että rekrytointiin käytetyt kustannukset maksavat itsensä takaisin kuuden kuukauden työssäolon jälkeen. Huolestuttavaa on kuitenkin se, että tutkimuksissa ilmenee myös, että jopa 25 prosenttia työntekijöistä jättää uuden työn ensimmäisen vuoden aikana. Jo rekrytointivaiheessa onkin tärkeää, että uudelle työntekijälle tulee selvä kuva työhön liittyvistä odotuksista ja ne kohtaavat työntekijän henkilökohtaisten odotuksien kanssa. Erityisen tärkeää on organisaatioiden ymmärtää perehdyttämisen merkitys osana onnistunutta rekrytointia. (Harpelund ym. 2019, 112–13.)

Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Työnantajan tiedot työtehtävästä ja odotuksista työntekijää kohtaan tulee olla tiedossa jo rekrytointivaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 72.) Työn sisältö ja siihen liittyvät tavoitteet on hyvä sisäistää jo rekrytointivaiheessa, jotta uusi työntekijän osaaminen kohdistuu asioihin, johon hänet on palkattu. Palkkaamisen jälkeen työn sisältö ja siihen liittyvä rooli on käytävä uudelleen läpi sekä asetettava niille selkeät tavoitteet. Esihenkilöllä ja uudella työntekijällä voi olla erisuuntaisia ajatuksia työn sisällöstä, jonka takia vuorovaikutus koko perehdyttämisen ajan nousee tärkeään rooliin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53–54.)

#### 3.1 Perehdytyksen lainsäädäntö

Työlainsäädännön ensisijainen tavoite on työntekijän työturvallisuuden varmistaminen. Muun muassa yhteistoimintalain yhtenä tavoitteena on saada lisää vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijän välille. Työlainsäädännön noudattaminen lisää työntekijän luottamusta työnantajaa kohtaan ja antaa työntekijälle rauhan uuden työn oppimiselle. (Kupias & Peltola 2009, 21–22.)

Suomen työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajia perehdyttämään ja varmistamaan työntekijöiden riittävä osaaminen työtehtävien hoitoon sekä huolehtimaan, että työntekijöillä on riittävät tiedot ja taidot työ- ja tuotantomenetelmien ja käytettävien työvälineiden käytöstä. Perehdytyksestä on huolehdittava myös työtehtävien vaihtuessa tai uusien työmenetelmien

tai työvälineiden käyttöönottovaiheessa. Tärkeä osa työnantajien velvollisuuksista on huolehtia, että työntekijöillä on riittävästi tietoa työn mahdollisista haitta- tai vaaratilanteista ja kuinka toimia poikkeustilanteissa. Työntajien on myös huolehdittava, että perehdyttämistä ja ohjausta täydennetään tarpeen niin vaatiessa. (Finlex 2022)

Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu toimia työnantajan määräyksien ja ohjeiden mukaan työturvallisuusasioissa ja ottaa aktiivisesti osaa työpaikan työturvallisuuteen liittyvien asioiden kehittämiseen. Mikäli työntekijä havaitsee työpaikalla puutteita työturvallisuuteen liittyvissä asioissa, on niistä ilmoitettava välittömästi työnantajalle. Työntekijällä on oikeus kieltäytyä työnteosta, mikäli työhön liittyvää vaara ei pystytä heti korjaamaan. (Työturvallisuuskeskus 2023)



**Kuva 2.** Työsuojaan liittyvät vastuut (Työturvallisuuskeskus 2023)

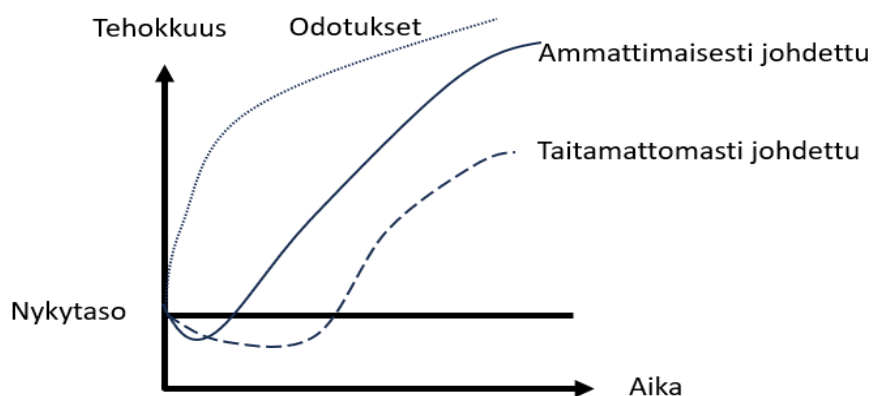
### 3.2 Perehdyttämisen hyödyt ja tavoitteet

Organisaatioiden toimintaympäristön jatkuvat muutokset ja työtehtävien moninaistumiset ovat nostaneet perehdyttämisen yhä tärkeämmäksi tekijäksi organisaatioiden arjessa. Organisaation tehtävänä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 13–14.) Työtä on entistä vaikeampaa määritellä, kun työaika ja työvälineet vaihtelevat tiedon määrän lisääntyessä. Organisaatioiden verkostoituessa, korostuu työntekijöiden osaaminen ja yhteistyön sujuvuus organisaatioiden välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 31.) Myös asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset muokkaavat työn edellytyksiä (Chillakuri, 2020). Hyvä perehdytys on tärkeä osa työn hallintaa, edesauttaa työntekijän

sopeutumista uuteen työympäristöön tai tehtävään ja tukee samalla ihmisen työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2015, 63.)

Uuden työntekijän sitoutumisen näkökulmasta tärkeimmät ajat ovat ensimmäiset kuukaudet, jonka aikana perehdytyskin toteutetaan. Perehdytys ja työhön sitoutuminen ovat sidoksissa toisiinsa. Sitoutunut työntekijä on tehokas työssään ja heidän työtyytyväisyytensä on korkeammalla tasolla. Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotta pystyvät pitämään kiinni hyvistä tekijöistä. Tutkimuksissa on noussut esille, että tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat luottamus, hyvä vuorovaikutus, kasvun mahdollisuudet ja riittävä palautteenanto. (Eklund 2018, 34–35, 68.) Myös Harpelund ym. (2019, 10) peräänkuuluttavat hyvän perehdytyksen merkitystä työntekijöiden sitoutumisen ja pysyvyyden takaamiseksi. Meyer & Bartels (2017) tutkivat Bauerin (2010) neljän perehdytystason vaikutuksien eroja ja havaitsivat neljännen tason perehdytyksellä olevan eniten positiivista vaikutusta niin työtyytyväisyyteen kuin organisaation tarjoamaan tuen merkityksestä työhön sitoutumiseen.

Hyvin suunniteltu perehdytys auttaa uutta työntekijää oppimaan työtehtävät nopeasti ja oikein, jolloin itsenäinen työ onnistuu nopeammin. Uuden työntekijän avun tarve vähenee ja työyhteisön työtehokkuus kasvaa. Mitä nopeammin uusi työntekijä kykenee hoitamaan itsenäisesti työtehtäviään, sitä motivoituneempi ja sitoutuneempi hän on työhönsä. (Kangas 2003, 5.) Myös Eklundin (2018, 32–33) mukaan hyvin hoidetun perehdytyksen ansiosta muutoksesta aiheutunut tehokkuuden lasku, ja siihen mennyt aika pienenee, jonka uusi työntekijä organisaatiossa aiheuttaa.

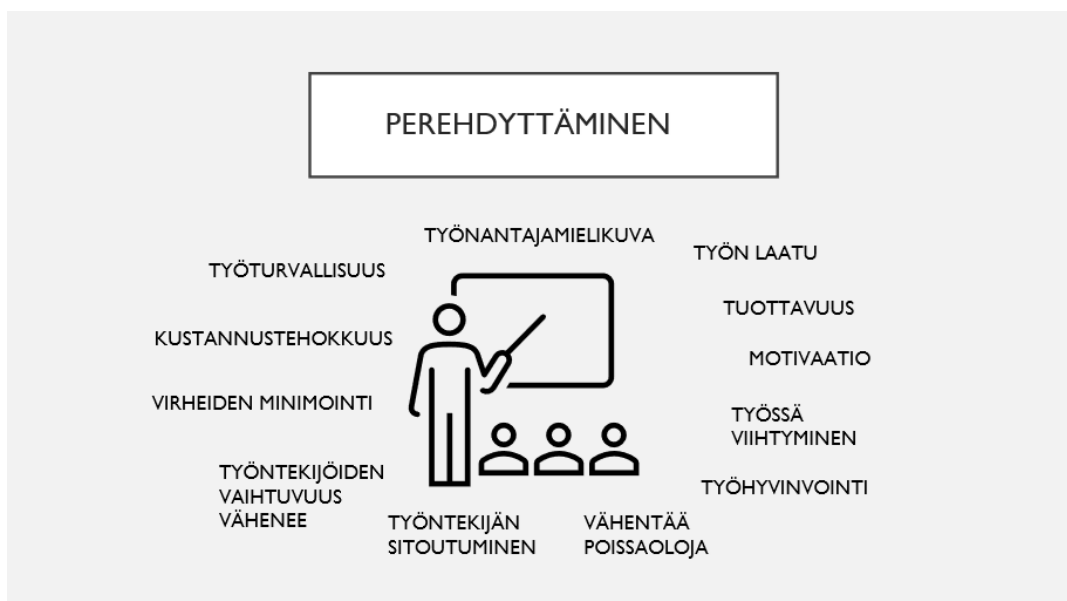


**Kuva 3.** Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (mukaihen Eklund 2018, 32)

Harpelund ym. (2019, 10) korostavat positiivisen työnantajanmielikuvan vaikutuksen merkitystä jo rekrytointivaiheessa, jotta organisaatio saa parhaat osaajat kiinnostumaan ja hakemaan organisaatioon töihin. Työntantajamielikuva kärsii, jos perehdytys on suunniteltu ja

toteutettu huonosti. Varhaisessa vaiheessa irtisanoutunut uusi työntekijä tarkoittaa pahimmillaan uuden rekrytointiprosessin käynnistämistä, joka vie aikaa ja käy organisaatiolle kalliiksi. (Hirsch 2017) Harpelund ym. (2019, 12) ja Eklund (2018, 31) painottavat, että organisaatioiden käyttämät rahalliset panostukset perehdyttämiseen nostavat uusien työntekijöiden suorituskykyä, huonon perehdytyksen laskiessa sitä. Toisin sanoen, se raha mikä käytetään perehdyttämiseen, tulee takaisin, kun uuden työntekijän tuottavuus nousee nopeammin vaadittavalle tasolle hyvän perehdytyksen ansiosta. Taloudellinen näkökulma vahvistaa perehdytyksen tärkeyttä.

Hyvä perehdytys minimoi työssä tapahtuvia virheitä ja niistä aiheutuvien reklamaatioiden määrää. Hyvällä perehdytyksellä mahdollistetaan prosessien tehokas sujuminen ja aikataulussa pysymisen. Näillä on suora merkitys asiakastytyväisyyteen ja organisaation maineeseen niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Huonosti hoidettu perehdytys ja sen myötä laadun aleneminen heikentävät työntekijöiden tunnetta ja sitoutuneisuutta organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)



**Kuva 4.** Perehdyttämisen hyödyt

Työturvallisuudesta huolehtiminen on olennainen osa perehdyttämistä. Organisaation velvollisuuksiin kuuluu huolehtia siitä, että työntekijöillä on riittävästi tietoa työpaikalla olevista mahdollisista haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijä saa kunnollisen opastuksen koneiden ja laitteiden käsittelyyn. Oikeilla työvälineillä ja menetelmillä ennaltaehkäistään niin työtapaturmia, jotka saattavat johtaa sairaslomiin, kuin muita vaaratilanteita, jotka voivat esimerkiksi kohdistua asiakkaisiin. Työturvallisuudesta huolehtiminen ei koske vain fyysisten uhkien ennaltaehkäisyä, vaan myös henkisestä turvallisuudesta

tulee huolehtia. Esimerkiksi palvelualoilla uhkaavasti käyttäytyä asiakas voi olla uhka niin fyysisesti kuin henkisesti. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

### 3.3 Perehdytyksen kesto

Kjelin & Kuusisto (2003, 205) pitävät minimiaikaa perehdyttämiselle koeajan verran. He korostavat eri alojen lainalaisuuksien riippuvan siitä, kauan perehdyttäminen kaiken kaikkiaan kestää. Tietotyössä työnhallinnan saavuttaa noin puolessa vuodessa. Asiantuntija- ja johdotehtävissä työskentelevät ovat kokeneet tarvitsevansa jonkinlaista perehdyttämistä noin vuoden verran. Kun perehdyttämiselle on asetettu selkeät tavoitteet, voidaan perehdyttämisen katsovan päättyneen, kun asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Kupiaksen & Peltolan (2009, 175) mukaan ensimmäisten neljän kuukauden aikana uuden työntekijän tulisi suorittaa itsenäisesti työtehtävistä ja pystyä itsenäiseen tiedonhakuun työssään. Tavoitteena on myös, että työntekijä kokisi kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa osa organisaatiota. Perehdyttämisen tarvetta tulee kuitenkin seurata ja suunnitella tarpeen ja osaamisen mukaan.

Saarisen (2022, 91) tutkimuksissa ei määritelty etukäteen perehdytyksen kestoa, vaan perehdyttäminen eteni sen mukaan, miten uusi työntekijä oppi työtehtävien eri vaiheita. Myös Wilkin (2014, 43) tutkimuksessa nousi esille, että perehdytyksen sisältö oli ratkaisevampaa kuin sen kesto. Toisaalta kuten Kjelinillä & Kuusistolla (2003, 205), samoin Wilkin tutkimuksessa nousi esille asiantuntijatyön perehdytysajan pituudeksi noin vuosi. Ketolan (2010, 114,164) tutkimuksen mukaan perehdytyksen kestossa on hyvä ottaa huomioon tehtävännä taso ja se ettei kerralla anneta liikaa tietoa ja opeteltavaa, jolloin vaarana on perehdytyksen epäonnistuminen. Ketola pitää hyvän perehdytyksen kestona muutamaa kuukautta, johon on liitetty erilliset perehdytystapahtumat, kun työsuhteessa on oltu parin kuukauden ajan. Tänä aikana uusi työntekijä on jo päässyt jo vähän tutustumaan uuteen organisaatioonsa.

Perehdytysprosessin osalta tarkemman tarkastelun alla myöhemmin olevan Bauerin (2010, 8,15) mukaan uuden työntekijän voidaan kolmen kuukauden jälkeen olettaa pystyvän toimimaan itsenäisesti organisaatiossa. Jos perehdytysprosessia tarkastellaan kokonaisuudessa aina organisaation kulttuurin tuntemiseen asti, on Bauer määritellyt perehdytyksen keston 12 kuukauden mittaiseksi. Harpelundin ym. (2019, 18–19) mukaan uusi työntekijä saavuttaa niin sanotun nollatuloksen noin kuuden kuukauden jälkeen perehdytyksen aloittamisesta. Nolla tuloksella tarkoitetaan ajankohtaa, kun uuden työntekijän aiheutuvat kustannukset ovat yhtä suuret kuin hänen aikaansaama työpanos muunnettuna tuottoihin. Perehdytysprosessin tehokkuudella ja suunnitelmallisuudella on iso vaikutus perehdytyksen keston ja uuden työntekijän tuottavuuteen. Perehdytysprosessiin liittyvien odotusten ja sisällön tulee olla tarkka ja läpinäkyvä, jottei perehdytysprosessi pitkity odottamattomien yllätysten takia ja työtehokkuus laske.

## 4 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii ja omaksuu organisaation toimintatavat ja uuden työn lainalaisuudet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 35.) Perehdytysprosessissa tulee myös hyödyntää uuden työntekijän osaamista, jonka kautta toimintatapoja ja työyhteisöä voidaan myös kehittää (Kupias & Peltola 2009, 86). Harpelund ym. (2019, 52) mukaan työntekijän osaamisella on iso merkitys perehdytyksen onnistumiseen, samoin työntekijän sitoutumiseen. Sen takia on tärkeää, että osaaminen ja organisaation tavoitteet kohtaavat. Scott ym. (2022, 3–5) korostavat yksilöllisten erojen huomioimista, joiden kautta perehdytysprosessien joustava ja tehokas muokkaaminen ja päivittäminen aikaisempien perehdytettävänä olleiden palautteiden kautta tukee niin perehdytettävän kuin koko organisaation suorituskykyä.

Perehdytysprosessin jatkuvan kehityksen kannalta on tärkeää, että prosessi on kuvattu tarkasti ja sen edistymistä seurataan ja perehdyttämisessä käytetyt materiaalit ja apuvälineet pysyvät ajan tasalla. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.) Perehdytysprosessin kehittämistä ja toimivuutta tulee myös tarkastella yrityksen menestymisen kannalta (Kjelin & Kuusisto 2003, 17).

Harpelund ym. (2019, 28) ovat listanneet kolme lähtökohtaa, jotka tulisi ottaa huomioon perehdytyksessä. Perehdytettävän motivaatio on korkealla, jonka organisaation tulisi huomioida ja hyödyntää. Perehdytyksessä tulisi myös huomioida roolin vaatimukset johon työntekijä on tulossa, sekä huomioida uusi työntekijä yksilönä. Kolmanneksi perehdytysprosessi tulisi nähdä ennemmin muutosprosessina kuin prosessina, joka käydään vain läpi. Perehdytys tulisi nähdä prosessina, joka haastaa, vaikuttaa ja muokkaa uusia työntekijöitä.

Bauerin (2010, 2–4) mukaan onnistuneessa tehokkaassa perehdytysprosessissa työntekijä ymmärtää työnsä vaatimukset ja oppii tuntemaan organisaation tavan toimia ja sen kulttuuria. Systemaattisesti suunniteltuun perehdytysprosessiin osallistuu aktiivisesti niin uusi työntekijä itse, kuin koko työyhteisö, jonka kautta varmistetaan uusi työntekijä nopeasti tuottavaksi työyhteisön jäseneksi. Myös Ketola (2010, 171–172) nostaa omassa väitöskirjassaan esille perehdytettävän oman aktiivisuuden tärkeyden tiedon hankinnassa. Perehdytettävän aikaisemmalla osaamisella on myös merkitystä. Toimivaan perehdytysprosessiin kuuluu kannustava ja tukeva työyhteisö ja toimiva perehdyttämisen prosessi, jota osataan organisaatiossa soveltaa perehdytettävän tarpeiden mukaan.

#### 4.1 Esihenkilön rooli perehdyttämisessä

Vastuu perehdyttämisestä on aina esihenkilöllä. Perehdyttäminen on sekä ihmisten, että asioiden johtamista. Lähtökohta perehdyttämiselle on organisaation strategia. On tärkeää, että uudet työntekijät ymmärtävät organisaation liikeidean ja sen perustehtävät. Itse perehdytyksen voi organisaatiossa hoitaa myös muut työntekijät, mutta esihenkilön on huolehdittava, että heidän osaamisensa on sillä tasolla, että perehdyttäminen on mahdollista. Esihenkilön on tärkeää myös huomioida, ettei jää perehdytyksen ulkopuolelle. Esihenkilön tehtävänä on tukea ja antaa palautetta niin perehdyttäjälle kuin uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 54–57.) Myös Messmer (2004, 12) korostaa palautteenannon merkitystä kaikille osapuolille, jotka perehdytykseen osallistuu. Esihenkilön tulee tuntee uuden työntekijän lähtötaso perehdyttämiselle, jotta palautteenanto on oikeudenmukaista. Esihenkilön tulee olla tietoinen perehdytyksen etenemisestä, jolloin mahdollisiin haasteisiin pystytään reagoimaan ja puuttumaan ajoissa.

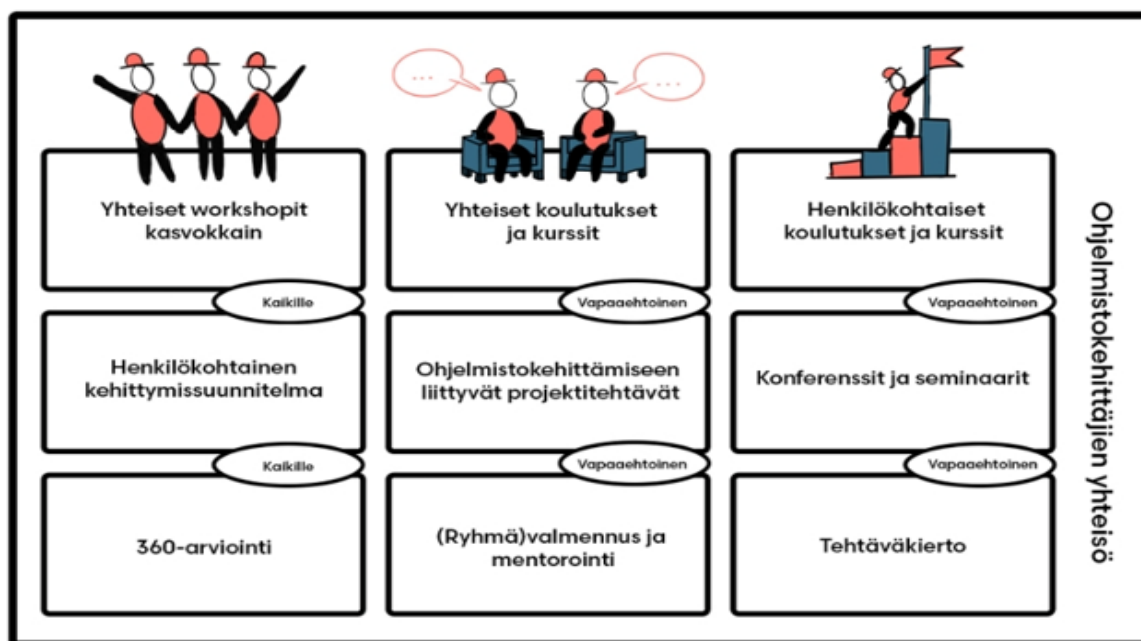
Kupias & Peltola (2009, 62–63) ovat listanneet esihenkilön perehdyttämisen ydintehtäviksi:

- Ajan tasalla olevat perehdytyskäytänteiden varmistaminen
- Läsnäolo ensimmäisten päivien aikana
- Huolehtia, että uusi työntekijä on sisäistänyt tehtävänsä
- Asettaa tavoitteet perehtymisen kulusta
- Palautteenanto ja perehdytyksen seuranta
- Koeaikakeskustelun sopiminen
- Koko työyhteisön mukanaolon varmistaminen perehdytyksessä
- Turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen
- Olla perehdyttäjien tukena

Harpelund ym. (2019, 29) korostavat, että uuden työntekijän motivaatio on korkealla uudessa työssä ja esihenkilön vastuulla on, että organisaation perehdytyskäytännöt pystyvät tähän vastaamaan. Suunnitelmallisessa perehdyttämisessä esihenkilön on varmistettava, että perehdyttäminen rakentuu oikeiden asioiden ympärille ja niitä tehdään oikealla tavalla (Moisalo 2011, 339).

## 4.2 Uuteen tehtävärooliin perehdyttäminen

Uuden tehtävärooliin perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon tehtäväroolin osaamisvaatimukset ja se millä tasolla perehdytettävän osaaminen on. Esimerkkinä Nokia IT:ssä uuden tehtäväroolin kehittämissuunnitelman kestoksi oli suunniteltu yhdeksän kuukautta. Kehittämissuunnitelma rakentui moduuleiden ympärille, joista osa oli pakollisia ja osa vapaaehtoisia. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma, yhteiset työpajat sekä 360 – arviointi kuuluivat pakollisiin moduuleihin. Henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa arvioitiin työntekijän osaamistaso asteikolla 1–5, joka määritteli kehityssuunnitelman etenemisen. Mallina kehittämissuunnitelmassa käytettiin 70–20–10- mallia. Mallissa 70 prosenttia uuden oppiminen painottuu käytännön työtä tekemällä kokemusten kautta. Ohjatun ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen osuus on 20 prosenttia ja erilaisten koulutuksien osuus mallissa on 10 prosenttia. Mallissa tulee ottaa huomioon, etteivät osa-alueet ole irrallaan toisistaan, vaan niiden tulee tukea toinen toistaan. Organisaatiot pystyvät hyödyntämään mallia sen suhteen, miten osaamista on kartoitettu ennen ja miten sitä jatkossa halutaan tapahtuvan. (Eklund 2021, 38, 204–206.)



**Kuva 5.** Uuden tehtäväroolin kehittämismalli (Eklund 2021, 207).

Ketola (2010, 90–92) on väitöskirjassaan tutkinut sisäisen siirron perehdyttämisen vahvuuksia ja haasteita. Tutkimus on tehty esihenkilö- ja asiantuntijaroolin näkökulmasta. Sisäisessä siirrossa perehdyttämistä helpottavat tekijät ovat yrityskulttuurin ja arvojen tunteminen. Perehtyjä osaa jo hakea oikeaa tietoa oikeasta paikasta. Myös organisaation tavat toimia, mitä saa ja mitä ei saa tehdä ovat tulleet jo aikaisemmin tutuiksi. Verkostojen tunteminen helpottaa myös perehdyttämistä, kun sidosryhmät ja henkilöstö on entuudestaan

tuttuja. Perehdytyksen haasteiksi tutkimuksessa nousi perehdyttämisen puute. Henkilöstön oletettiin jo tuntevan organisaation tavat toimia eikä ohjeistusta annettu vaan oletusarvo oli, että asiat ovat jo entuudestaan tuttuja. Myös väärät oletukset työn sisällön tuntemisesta nousivat perehdyttämisen haasteeksi. Kolmanneksi haasteeksi nousi tarvittavan tuen puute johtuen pitkälti edeltä mainituista tekijöistä. Sudenkuopaksi osoittautui myös oletukset, että perehdytettävä osaa kysyä epäselvissä tilanteissa, koska se oli myös mainittu vahvuuksiin. Ongelmaksi saattoi kuitenkin muodostua se, ettei perehdytettävä välttämättä tiennyt mitä kysyä.

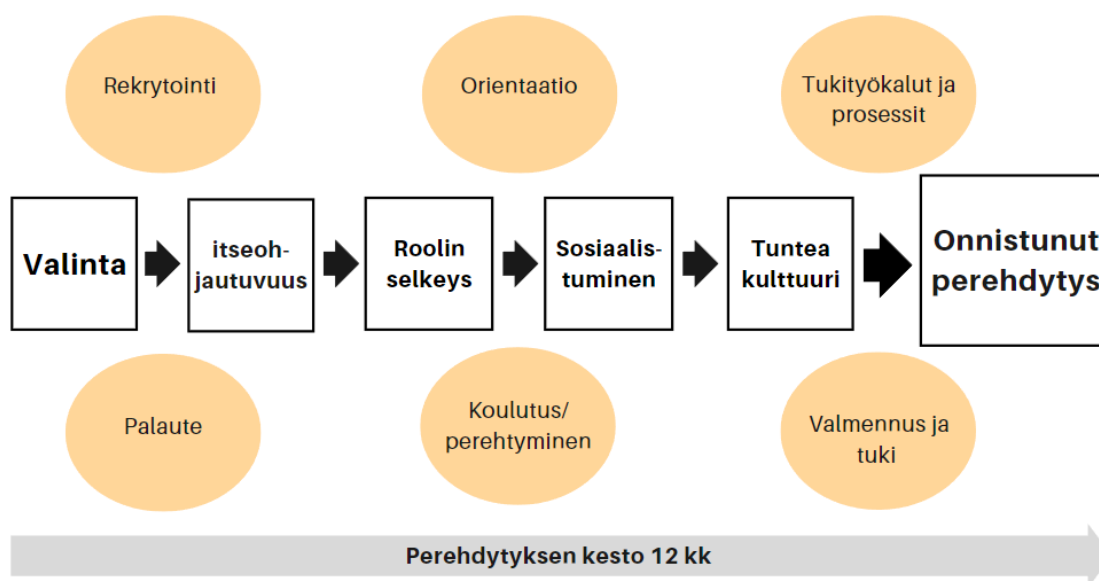
### 4.3 Erilaisia perehdytysprosesseja

Bauer (Bauer 2010, 2–4) on jakanut perehdytyksen neljään eri tasoon, josta ensimmäisen Bauer on nimennyt vapaasti suomeksi käännettynä ohjeiden noudattamiseksi. Tässä perehdyttämistasolla työntekijälle käydään läpi organisaation perustiedot ja toimintatavat. Bauerin toinen taso on selventäminen. Tässä tasossa työntekijä ymmärtää työn sisällön ja siihen liittyvät odotukset. Kulttuurillisella tasolla työntekijä omaksuu yrityskulttuurillisia asioita, jotka ohjaavat työntekijöiden tapaa toimia. Näitä ovat muun muassa yrityksen arvot ja toimintatavat. Neljännessä tasossa keskeisintä on verkostoituminen muiden organisaatioissa työskentelevien kanssa. Bauer on jakanut perehdytysprosessin kolmelle strategiatasolle. Ensimmäinen taso on passiivista perehdytystä. Sille on tyypillistä, että perehdytys perustuu tarkistuslistan läpikäymiseen. Parhaimmillaan passiivinen perehdytys voi toimia, mutta siitä puuttuu usein suunnitelmallisuus. Toinen taso on korkean potentiaalinen taso, joka pitää sisällään niin yrityskulttuurillisia kuin käytännönläheisiä toimintoja. Lähes puolet organisaatioista saavuttavat perehdytyksessään tämän tason. Toinen taso täyttää myös ensimmäisen tason tunnusmerkit. Kolmas taso on ennakoiva taso, joka kattaa kaikki neljä eri tasoa. Tällä tasolla perehdyttäminen on hyvin organisoitua ja suunnitelmallista. Tutkimuksien mukaan vain 20 prosenttia organisaatioista ylittää tälle tasolle perehdytyksessään.

Perehdytyksen strategia taso	Ohjeiden noudattaminen	Selventäminen	Kulttuuri	Verkosto
1 Passiivinen	Kyllä	Hieman	Vähän/ei yhtään	Vähän/ei yhtään
2 Korkea potentiaali	Kyllä	Kyllä	Hieman	Hieman
3 Ennakoiva	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

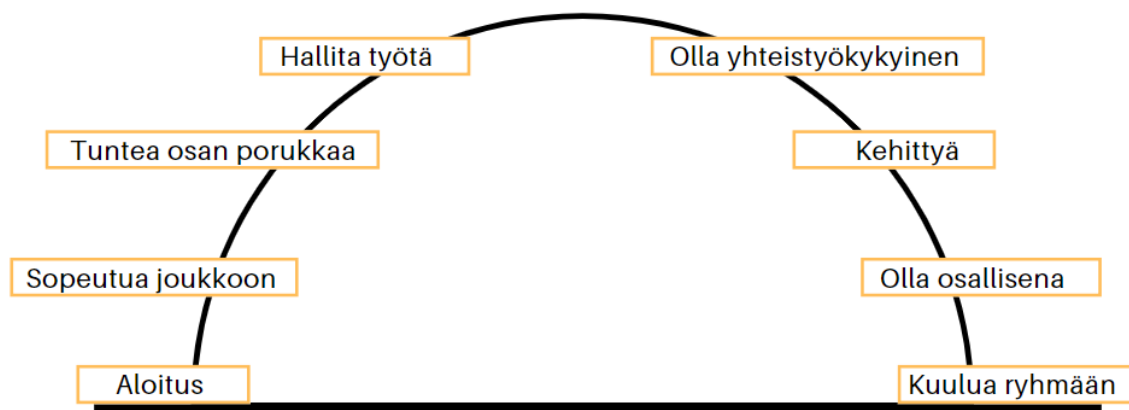
**Taulukko 1.** Mukaillen Bauerin (2010,8) perehdytystasot

Bauer (2010, 4–6) on luonut perehdytysprosessinsa neljän eri vaiheen ympärille, joiden avulla uuden työntekijän perehdytyksestä saadaan maksimoitua hyöty niin uuden työntekijän kuin organisaation näkökulmasta katsottuna. Kaikilla vaiheilla on tutkimusten mukaan suora vaikutus työntekijän sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen kuin suorituskyykyyn, joka lisää tuottavuutta ja sitä kautta organisaation liikevaihtoa. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijää kannustetaan itseohjautuvuuteen, jossa työtehtävien hoitamisen kautta, työntekijän itseluottamus kasvaa. Toisen vaiheen aikana työntekijä ymmärtää roolinsa organisaatiossa ja mitä häneltä odotetaan. Kolmas vaihe on sosiaalistuminen työyhteisöön. Se on tärkeä mittari perehdytyksen onnistumisen kannalta, koska se kertoo, kuinka uusi työntekijä on sopeutunut työhönsä ja miten valmis hän on sitoutumaan organisaatioon. Neljännessä vaiheessa uusi työntekijä on päässyt sisälle organisaation kulttuuriin ja löytänyt oman paikkansa siinä. Uudelle työntekijälle on selvää organisaation arvot ja tavoitteet. Neljän vaiheen lisäksi perehdytysprosessi sisältää erilaisia menetelmiä ja työvälineitä, jotka tukevat perehdytystä. Näitä ovat muun muassa palautteenanto, erilaiset koulutukset ja valmennukset, mentorointi ja erilaiset tukityökalut kuten perehdytysoppaat.



**Kuva 6.** Onnistuneen perehdytysprosessin vaiheet (mukaillen Bauer 2010, 8)

Harpelund ym. (2019, 50–51) ovat muodostaneet oman näkemyksensä tunneperäisestä prosessista, jotka uudet työntekijät käyvät läpi perehdytysprosessin aikana. Vaiheiden tavoitteena on pitää uusi työntekijä motivoituneena läpi perehdytysprosessin. Teorian isänä toimii kirjailija Daniel H. Pink. Prosessi jakaantuu kolmeen eri vaiheeseen.



**Kuva 7.** Tunteiden skaala perehdytyksessä (mukaillen Harpelund 2019, 50).

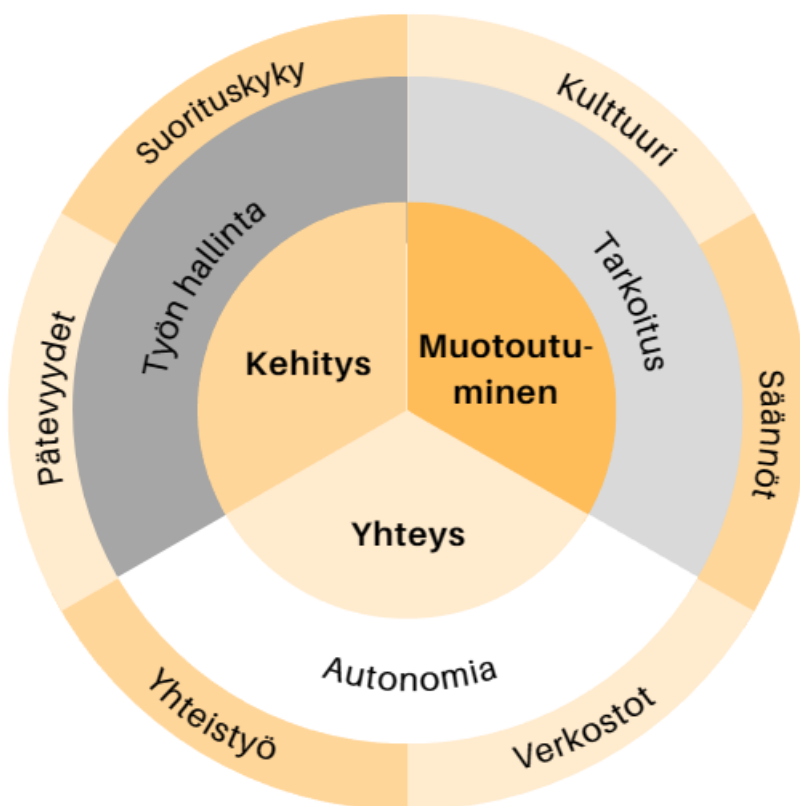
Harpelund ym. (2019, 50, 179–180) ovat muodostaneet oman näkemyksensä tunneperäisestä prosessista, jonka uudet työntekijät käyvät läpi perehdytysprosessin aikana. He ovat kuvanneet perehdytysprosessinsa piirakkamalliksi, jossa on kolme eri vaihetta, jotka muodostavat piirakan ytimen. Nämä vaiheet ovat: muotoutuminen, yhdistäminen ja kehittyminen. Vaiheiden tavoitteena on pitää uusi työntekijä motivoituneena läpi perehdytysprosessin. Jokainen vaihe sisältää oman tavoitteensa, jotka on kuvattu piirakan keskimmaisella kehällä. Piirakkamallin uloimman kehän muodostavat keskeiset perehdytyksen osa-alueet.

Ensimmäisessä muotoutumisen vaiheessa työntekijän tavoitteena on ymmärtää ja sisäistää organisaation tarkoitus. Muotoutumisen vaiheessa keskeiset osa-alueet perehdytyksessä on kulttuuri ja säännöt. Tänä päivänä korostuu tunne työn merkityksellisyydestä. Työntekijä tutustuu organisaation kulttuuriin ja tulee osaksi sitä, jonka kautta kokemus työn merkityksellisyydestä on mahdollista toteutua. Työntekijä oppii tuntemaan organisaation arvot, strategian ja mission, jolloin organisaation olemassaolon tarkoitus ymmärretään. Työntekijä oppii myös organisaation säännöt ja toimintatavat. (Harpelund ym. 2019, 50, 179.)

Toinen vaihe on nimeltään yhdistämisen vaihe, jossa perehdytyksen tärkeinä osa-alueina ovat verkostot ja yhteistyö. Toisen vaiheen tavoitteena on työntekijän itsenäistyminen osaksi työyhteisöä tutustumalla työympäristöön ja sen ihmisiin. Verkostoitumisella niin työyhteisöön kuin sen ulkopuolellekin on iso merkitys työhön sopeutumisen kannalta. On tärkeää, että uusi työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja tervetulleeksi ja pääsee sitä kautta osaksi työyhteisöä ensimmäisestä päivästä lähtien. (Harpelund ym. 2019, 51, 180–182.)

Kolmas vaihe on nimetty kehittymisen vaiheeksi. Viimeisen vaiheen osa-alueet ovat pätevyys ja suorituskky. Vaiheen tavoitteena on, että työntekijällä on tarvittavat tiedot ja taidot itsenäiseen työhön, hän kykenee ja uskaltaa käyttää osaamistaan ongelmien ratkaisuun ja

pystyy sitä kautta vastaamaan organisaation odotuksiin ja vaatimuksiin. Organisaation tehtävänä on huolehtia, että perehdytys on organisoitu ja suunniteltu niin, että oppiminen on mahdollista. (Harpelund ym. 51, 182.)



**Kuva 8.** Perehdytysmallin eri vaiheet (mukaillen Harpelund ym. 2019, 180)

Piirakkamallia voi hyödyntää perehdytyksessä käyttämällä toimintoja kustakin kuudesta osa-alueesta. Perehdytykselle on tärkeää asettaa tavoitteet, jotka tukevat työntekijän hyvää kokemusta. Huomioitavaa on, mitä nopeammin työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon, sen paremmin perehdytysprosessi on suunniteltu ja toteutettu. Tämä puolestaan palvelee organisaation tavoitteita saada uusi työntekijä sitoutumaan organisaatioon. (Harpelund ym. 2019, 180.) Onnistuneessa perehdytyksessä uusi työntekijä kokee saavuttaneensa työssään itsenäisyyden. Itsenäisyys tarkoittaa myös yhteenkuuluvaisuuden tunnetta organisaatioon. Itsenäisyyden tunne tulee siitä, että uusi työntekijä kykenee käyttämään olemassa olevaa tietoa ja organisaation sisältä hankittua tietoa työtehtävissään. (Harpelund 2019,90.)

## 5 Kehittämistyön kuvaus

### 5.1 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää marketkaupan apulaispäälliköiden perehdytystä, johon sisältyy myös perehdytysprosessin kuvaus. Prosessikuvauksen taustalla on syksyllä 2021 kuvattu apulaispäällikön toimenkuva. Tarkoituksena on tukea uuden toimenkuvan jalkautumista yhtenäisellä perehdytysprosessikuvauksella. Apulaispäällikön perehdytysprosessin kuvaus on tärkeää, koska hyvä perehdyttäminen antaa apulaispäälliköille mahdollisuuden onnistua ja kehittyä työssään, jolloin se palvelee myös koko työyhteisöä. Hyvä perehdytys ja osaamisen kehittäminen tukee apulaispäälliköitä etenemään urallaan ja toimimaan tulevaisuudessa esimerkiksi marketpäällikköinä.

Apulaispäälliköiden perehdyttämisen kehittämistä lähestytään tutkimalla nykyisten apulaispäälliköiden kokemuksia ja näkemyksiä, missä osa-alueissa on onnistuttu perehdytyksen osalta ja missä on kehitettävää. Haastattelujen jälkeen järjestetään työpaja, jossa käydään yhdessä marketpäälliköiden ja apulaispäälliköiden kanssa läpi keskeisimmät perehdytyksen onnistumiset ja kehityskohteet. Työpajan tarkoituksena on kehittää yhdessä työkalu tukemaan apulaispäälliköiden perehdytystä tulevaisuudessa. Yhtenäisillä ja tehokkailla perehdytyksen käytänteillä varmistetaan tasalaatuinen ja hyvä johtamismalli läpi marketkauppaketjun.

### 5.2 Kehittämistyön tutkimuskysymykset

Tutkimusprosessi helpottuu, kun tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymykset muodostuvat kehittämistyön tavoitteiden mukaan ja niiden tehtävänä on ohjata niin tutkimusta kuin aineistonkeruuta. Tutkimuskysymykset toimivat myös runkona koko opinnäytetyölle ja ohjaavat empiirisen osuuden kulkua. (Kananen 2017, 61–62.)

Tämän kehittämistyön päätutkimuskysymys on:

- Miten perehdytystä voi parantaa, jotta se tukisi paremmin apulaispäälliköiden toimenkuvan toteutumista?

Apulaispäällikön toimelle on ollut luonteenmaista se, että työntekijä siirtyy organisaation sisältä uuteen tehtävään. Organisaation sisältä toiseen työtehtävään siirtyvien työntekijöiden perehdytys on tärkeä näkökulma tässä kehittämistyössä. Ketola (2010) on tutkinut sisäisten siirtojen perehdyttämisen vahvuuksia ja puutteita. Jotta kehittämistyön päätutkimuskysymys saa tukea, on hyvä selvittää apututkimuskysymysten avulla:

- Mitä perehdytyksessä tulisi erityisesti ottaa huomioon työntekijän siirtyessä uuteen tehtävään organisaation sisältä?
- Missä asioissa perehdytyksessä on onnistuttu hyvin?

### 5.3 Kehittämistyön rajaukset

Tieteellisessä tutkimuksessa on tärkeää rajata aihe tarkasti, jotta tutkittavan ilmiön hallittavuus ja ratkaisun löytyminen helpottuu. Rajaaminen helpottaa myös tutkimuksen toteuttamista. Rajaamisen ominaispiirteisiin kuuluu, että rajaamista tapahtuu tutkimustyön edistymisen ja tutkimusongelman hahmottumisen myötä. (Kananen 2017, 58.)

Tämän kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään tarkastelemaan perehdyttämistä pääsääntöisesti yksilön näkökulmasta. Jotta perehdyttämisen prosessin kokonaisuutta voidaan tarkastella mahdollisimman moninaisesti, on tärkeää tuoda organisaation näkökulma mukaan perehdytyksen viitekehykseen ja sitä kautta vahvistaa asian tärkeyttä koko organisaatiotasolla. Teoreettinen viitekehys sisältää myös eri näkökulmia perehdytysprosesseista. Teoreettisessa aineistossa erotetaan usein perehdyttäminen ja työn opastaminen toisistaan. Tässä kehittämistyössä ei ole lähdetty erottelemaan perehdyttämistä ja työhön opastamista toisistaan, vaan asioita ja toimintoja käsitellään sekä kuvataan perehdyttämisen näkökulman kautta, koska kehittämistyön kokonaisuus rakentuu vahvasti perehdyttämisen ympärille.

Tämä kehittämistyö on rajattu niin, että tutkimuskohteena toimivat S-market ketjun apulaispäälliköt. Eri ketjujen toimintamalleissa on eroja, jolloin tutkimus voisi laajeta ja selkeän kokonaiskuvan muodostaminen vaikeutuisi. S-marketketju on lukumäärällisesti suurin, jolloin otanta on suurin mahdollinen. Lisäksi uskon, että oma kokemukseni marketpäällikkönä S-marketissa tukee tutkimuksen toteuttamista. Kehittämistyön tuotokset tullaan levittämään koko marketkaupan toimialalle. Jokainen toimiala tekee itse tarvittavat muutokset ja lisäykset työn tuloksiin. Aineistot on tarkoitus rakentaa mahdollisimman käytännönläheisiksi ja muokattavaksi kunkin ketjun tarpeen mukaan.

### 5.4 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus

Tämän kehittämistyön lähestymistapa on toimintatutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön toiminnan kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on muutos, jossa myös itse tutkija on mukana. Toimintatutkimuksessa toiminta on sosiaalista, vuorovaikutteista ja sidosryhmiä osallistavaa. Toimintatutkimuksessa sidosryhmät tuovat esille omia näkökulmiaan ja ovat mukana tiedon tuottamisessa ja muutosprosessissa. Syklisyys on myös toimintatutkimukselle tunnusomaista, jossa kokeilujen ja niistä syntyneiden

havaintojen kautta parannetaan suunnitelmaa. (Bradbury 2023, Heikkinen ym. 2010, 16–19, Kananen 2017, 12–13.) Stringer (2014, 23) toteaa myös, että tehokkaampia ja tuottavampia tuloksia saavutetaan, kun toimintaa kehitetään yhdessä eri sidosryhmien kanssa.

Tässä kehittämistyössä on tavoitteena kehittää ja tukea apulaispäälliköiden perehdytystä perehdytysprosessin ja työkalun avulla, joiden kehittämiseen ottavat osaa osa päälliköistä ja apulaispäälliköistä. Tutkija tuottaa tutkimustuloksien ja teoreettisen tietoperustan pohjalta ehdotuksen perehdytysprosessista työpajaa työskentelyä varten, jossa sitä työstetään, muokataan ja viimeistellään lopulliseen muotoonsa. Tutkimuskysymykset johdetaan toimintatutkimuksessa kehittämiskohteesta. Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan teoreettinen viitekehys, ongelma ja kysymykset voivat vielä muuttua ja täsmentyä tutkimuksen edetessä. (Kananen 2014, 23.) Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivisen aineiston tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ilmiöitä ja selittämään niitä, mikä on myös osa toimintatutkimuksesta. Lisäksi tulosten arvioinnissa ja muutosten mittaamisessa voidaan käyttää myös kvantitatiivisen tutkimuksen työkaluja. (Kananen 2009, 11.)

Tässä kehittämistyössä käytetään menetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteisiin kuuluu halu tapauksen perusteellisen näkemyksen löytämiseen ja kuvaamiseen. Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, vaan ne koskevat vain kyseistä kohdetapausta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan prosesseja ja huomiokeskipisteessä on tutkittavien näkökulmat sekä kokemukset. Tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa on haastattelujen ja havaintojen tekeminen. (Kananen 2017, 35–36.) Haastattelu on kuitenkin vuorovaikutteista ja lopputulos molempien osapuolten yhteistyön tulosta. Hyvän vuorovaikutteisen haastattelun syntyyn vaikuttavat esimerkiksi tutkijan pyrkimys empaattiseen ymmärtämiseen. Tutkija saattaa esimerkiksi vahvistaa tutkittavan näkemyksiä ja sitä kautta tulla osaksi haastattelua. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 23–24.)

Tutkimustapana käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tälle tutkimusmenetelmälle on ominaista, että haastattelussa käytettävät aihepiirit ovat kaikille samat, mutta ei perustu yksityiskohtaisten kysymysten varaan. (Hirsijärvi & Hurme 2010 48). Teemojen ja niiden ympärille nousseiden tarkentavien lisäkysymysten kautta tutkija pyrkii lisäämään käsitystään tutkittavasta aiheesta. Tarkentavilla kysymyksillä on tarkoitus saada tutkittava kertomaan mahdollisimman laajasti tutkittavasta aiheesta, jotta tutkimusaineistosta saadaan mahdollisimman laaja ja syvä. Tämän takia kysymysasettelussa tulisi välttää dikotomisista kysymyksistä, joihin tutkittava voi vastata kyllä tai ei. (Kananen 2017, 90–92.)

Kehittämistyön kohteena on marketkaupan apulaispäälliköt, joista S-market ketjun apulaispäälliköitä haastateltiin. Apulaispäälliköistä valtaosa oli mukana Eekoon ja Jollas Instituutin

järjestämässä vuoden kestävässä apulaispäälliköiden koulutuksessa. Sen lisäksi kukin on tahollaan perehtynyt uusiin työtehtäviin omassa toimipaikassaan yhdessä marketpäällikön kanssa. He ovat parhaimpia asiantuntijoita kertomaan, mitkä asiat ovat perehdyttämisessä toimineet hyvin, ja missä on eniten parannettavaa ja kehitettävää.

Laadullinen teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi sen takia, että apulaispäälliköt ovat tieto-, ja osaamistasoltaan eri tasoisia. Osa on toiminut jo vuosia vastuullisissa tehtävissä ja osa on vasta aloittanut. Tämän vuoksi eri teemojen välille voi syntyä erilaisia näkemys-, ja/tai kokemuseroja, jolloin osalla tutkittavista haastattelun painopiste saattaa painottua enemmän jonkin toisen teeman ympärille kuin toisten. Teemahaastattelu on joustava ja elää tilanteen mukaan, jonka kautta päästään mahdollisimman syvälle haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostitse tieto tutkimuksesta saatekirjeen muodossa (liite 1.). Samassa sähköpostissa lähetettiin etukäteen suunniteltu haastattelujen aikataulu, josta vain yhden haastateltavan aikaa piti muuttaa. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja jokaiseen haastatteluun oli varattu tunnin aika. Haastateltaville lähetettiin edeltävänä viikkona Teams -kutsu sekä esiteltiin teemat, joiden ympärille haastattelu muotoutuu. Teams sovellus valikoitui aineistokeruu tavaksi, koska haastateltavia oli määrällisesti paljon ja osa haastateltavista oli maantieteellisesti kaukana ja näin säästy paljon työaika, kun ajelemisilta vältyttiin. Halusin myös, että olosuhteet ovat kaikille haastateltaville samat.

Teemahaastattelun oli jaettu kolmeen eri teemaan:

- 1) Apulaispäällikön toimenkuva
- 2) Apulaispäällikön perehdyttäminen
- 3) Apulaispäällikön perehdyttämisen kehittäminen

Teemojen lähtökohtana toimi tutkimuskysymysten lisäksi kehittämistyön alkuosassa esitelty apulaispäällikön toimenkuva ja sen eri osa-alueet. Jokaiseen teemaan oli laadittu apukysymyksiä (liite 2) tukemaan haastattelun kulkua. Apukysymykset oli koottu niin teoriaosuuden, kuin tutkijan omien kokemusten ja näkemysten pohjalta.

## 5.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Tässä kehittämistyössä menetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, joka on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä. Sillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja selkeässä muodossa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysiyksiköt valitaan

tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän asettelun mukaan ja aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91, 95.)

Aineiston jäsentelyssä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aihepiirien mukaan. Aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla ja haastattelun teemat muodostavat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.) Aineisto on kerätty ja tulkittu teemakokonaisuuksina, jossa samaa aihetta koskevat haastatteluosiot on koottu yhteen. Haastattelujen litteroinnin yhteydessä tutkimuksen kannalta oleelliset asiat on nivottu yhteen Excel-taulukkoon teemoittain. Tämä helpottaa hahmottamaan kokonaiskuvaa, kun jokaisesta teemasta on tehty oma kokonaisuus.

Teemahaastatteluista saadaan usein kerättyä paljon aineistoa. Koko aineistoa ei ole kuitenkaan välttämätöntä analysoida, vaan tutkija määrittelee analysointi tarpeen aineiston määrän ja laadun mukaan. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 135.) Aineiston paljouden takia on tärkeää tutkimuksen rajaaminen tutkimusongelman tai tarkoituksen mukaan ja aineiston analysoinnissa on huomioitava nämä lainalaisuudet. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92.) Tutkijan on tärkeää tunnistaa ja löytää tutkimuksen kannalta oleelliset ja merkitykselliset näkökulmat ja kokemukset tutkittavien kokemuksista ja sulkea pois omat mielipiteet ja tulkinnat asioista. (Stringer 2014, 139.)

Teemahaastattelulle on luonteenomaista haastattelujen tallentaminen. Tämä mahdollistaa haastattelun nopean sujumisen ilman keskeytyksiä. Nauhoittaminen antaa myös haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä itse haastatteluun vapautuneesti. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 92.) Haastattelut nauhoitettiin, joihin kaikilta haastateltavilta pyydettiin suullisesti lupa ennen haastattelun alkua. Teams -sovellus litteroi haastattelut valmiiksi. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puheaineiston puhtaaksi kirjoittamista. Teemahaastattelun osalta aineisto puhtaaksi kirjoitetaan mahdollisimman tarkasti, mutta tutkijan ratkaistavaksi jää mitkä kaikki on järkevää litteroida. Litterointia on eri tasoisia. Tarkimmassa tasossa huomioidaan myös puheen lisäksi eleet ja äänenpainot, jotka merkitään tekstiin omina merkkeinä. Litteroinnin yleiskielisellä tasolla teksti muutetaan kirjakieliseksi, poistaen murre- ja puhekielelliset sanat. (Kananen 2017, 134–135.) Haastattelujen jälkeen kuuntelin haastattelut uudelleen ja tarkistin litteroinnin. Litteroinnin yhteydessä poistin kaikki täytesanat, joilla ei ollut tutkimuksen osalta merkitystä. Aineiston käsittelyssä yhdistettiin sanatarkka – ja yleiskielinen litterointi. Litterointivaiheessa jätettiin murre ja puhekielen ilmaisut, mutta eleisiin ja äänenpainoihin ei kiinnitetty huomioita. Haastattelujen sanatarkka kääntäminen minimoi tutkijan omien tulkintojen sekoittumista tutkimusaineistoon mukaan. Haastateltavien kokemusten ja näkemysten sekoittumista keskenään tulee myös välttää pitämällä aluksi

haastateltavien aineistot erillään toisistaan. Analysoinnin myöhäisemmässä vaiheessa, tietojen tarkastamisen jälkeen tapahtuu tietojen yhdistäminen ja raportoiminen. (Stringer 2014, 140–141.)

Haastatteluihin osallistui kaikki 18 apulaispäällikköä. Haastattelut sujuivat hyvin ja haastattelujen kestot vaihtelivat 20–35 minuutin välillä. Haastattelut olivat antoisia ja mielenkiintoisia ja moni haastateltava oli mielissään, että apulaispäällikön perehdyttäminen on huomioitu ja sitä pidetään tärkeänä organisaatiotasolla. Aineistoa haastatteluista kertyi paljon, yhteensä yli 100 sivua litteroitua aineistoa. Sekä haastattelut, että litteroidut aineistot on tallennettu tutkijan työkoneelle ja kopioitu oppilaitoksen pilvipalveluun. Tietokone on salasanasuojattu tietosuojaturvan varmistamiseksi, joten aineistoihin ei pääse käsiksi ulkopuoliset tahot.

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa aineistoa on tulkittu teemoittain. Teemat muodostuivat tutkimuskysymysten pohjalta, jonka avulla saatiin samaa teemaa koskettavat asiat yhteen. Tämä helpotti kokonaiskuvan muodostumista. Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia tarkemmin eri teemojen kautta. Tutkimustuloksissa ilmenee S-ryhmän järjestelmiä, joista tarkka koonti ja kuvaus löytyy liitteestä 2.

	Haastattelun ajankohta	Kesto	Työura S-ryhmä, marketkauppa
Haastattelu 1	15.5.2023	28 min.	4 vuotta
Haastattelu 2	22.5.2023	28 min.	16 vuotta
Haastattelu 3	22.5.2023	22 min.	19 vuotta
Haastattelu 4	22.5.2023	25 min.	13 vuotta
Haastattelu 5	23.5.2023	27 min.	14 vuotta
Haastattelu 6	23.5.2023	24 min.	10 vuotta
Haastattelu 7	23.5.2023	34 min.	7 vuotta
Haastattelu 8	24.5.2023	27 min.	18 vuotta
Haastattelu 9	24.5.2023	33 min.	22 vuotta
Haastattelu 10	24.5.2023	27 min.	3 vuotta
Haastattelu 11	24.5.2023	27 min.	16 vuotta
Haastattelu 12	26.5.2023	34 min.	13 vuotta
Haastattelu 13	26.5.2023	28 min.	3 vuotta
Haastattelu 14	29.5.2023	19 min.	16 vuotta
Haastattelu 15	29.5.2023	35 min.	9 vuotta
Haastattelu 16	29.5.2023	25 min.	3 vuotta
Haastattelu 17	29.5.2023	25 min.	11 vuotta
Haastattelu 18	30.5.2023	35 min.	12 vuotta

**Taulukko 2.** Haastelujen ajankohdat, kestot ja työuran pituus S-ryhmällä.

Haastateltavista seitsemän on työskennellyt S-ryhmällä 10 vuotta tai alle, joista neljä on alle viisi vuotta. Yli puolet apulaispäällikköistä on työskennellyt S-ryhmällä vähintään 11 vuotta. Haastateltavat on nimetty satunnaisessa järjestyksessä H1-18, joita käytän haastatteluista

nostettujen kommenttien erottamiseen. Järjestys ei siis ole sama kuin yllä olevassa taulukossa. Tällä varmistetaan haastateltavien anonyyminen, koska työuran pituus S-ryhmässä voi olla haastateltavan henkilöllisyyden paljastava tekijä.

## 6.1 Teema 1 – Apulaispäällikön toimenkuva

Teemassa yksi tutkittiin minkälaisena apulaispäälliköt itse näkevät toimenkuvansa, sekä minkälainen rooli apulaispäälliköllä on omassa toimipaikassa, ja mitä haasteita mahdollisesti on ollut. Apulaispäällikön toimenkuvassa ominaispiirteenä on ollut, että uuteen toimenkuvaan on siirrytty organisaation sisältä, joko omasta yksiköstä tai toisesta yksiköstä.

### 6.1.1 Apulaispäällikön oma näkemys toimenkuvan sisällöstä

Apulaispäällikön toimenkuvan sisällöstä selvitettiin, minkälaisena apulaispäälliköt itse näkevät ja kokevat toimenkuvansa eli kuinka hyvin he ovat sisäistäneet toimenkuvan vaatimukset ja odotukset. Kaikilla apulaispäälliköillä on yksiköissään ketjutoiminnan mukaisia vastuualueita, jotka vaihtelevat toimipaikoittain, riippuen miten työtehtävät on jaettu yksikön päällikön, sekä mahdollisten vastuumyyjien kesken.

Haastateltavat pitivät toimenkuvaa varsin laajana, johon kuuluvat hallinnollisia tehtäviä lukuun ottamatta samat työtehtävät kuin päälliköllä. Näihin tehtäviin kuuluivat muun muassa tilauksista vastaaminen, arkijohtaminen ja myymälän hyvästä myyntikunnosta huolehtiminen. Suurin osa nosti esille, että omassa roolissa on tärkeää olla päällikön tukena ja toimia välikätenä muun henkilöstön ja päällikön välillä.

*”Pitää olla joka paikassa ja tehdä kaikkea ja tietää kaikesta kaikki tai ottaa selvää. Siinä se on lyhyesti.” (H1)*

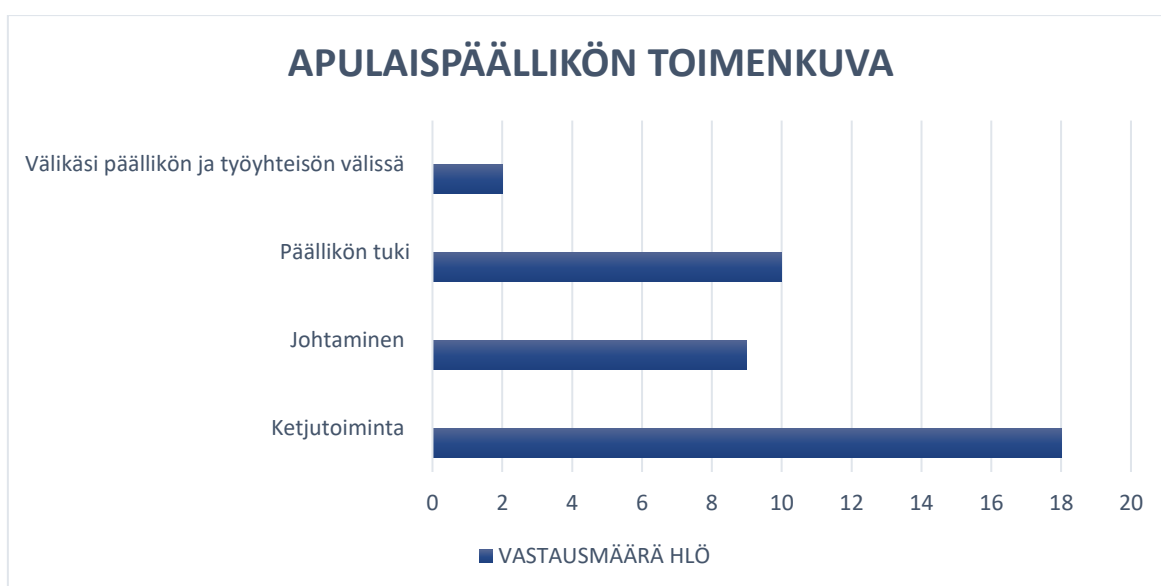
*”No onhan tää minusta aika laaja, että tässä niinku ihan oikeasti mennään myymäläpäällikön toisena kätenä. Ja ainakin täällä meillä niin lähinnä menee just siihen, että mie ehkä enemmän ohjaan sitä työporukkaa tuolla työssä, ja (päällikkö) hoitaa enemmän tätä tietokonepuolta. Mutta onhan siinä sitten sekin, että enhän mie ikinä opi jos mie en niitä tee.” (H7)*

*”Mie näen sen, että mie oon sen päällikön vasen käsi ja backappaan sitä asioissa missä se tarvitsee tukea ja oon niinku sen tiimipari siinä käytännössä.” (H15)*

Yksi haastateltavista nosti tärkeäksi kokonaisuuden hallinnan ja organisointikyvyn, jotta kuormat tulee purettua ajoissa. Hän korosti myös priorisoinnin merkitystä ja yksikön ja työntekijöiden tuntemisen tärkeyttä.

Eräs haastateltava piti toimenkuvaa laajana, muttei välttämättä niin selkeänä. Toinen nosti esille, että oman roolin ymmärtämiseen meni jonkin verran aikaa, koska sitä ei tarkalleen ollut käyty läpi. Hänen mukaansa selkeä tehtävänjako olisi auttanut alussa roolin omaksunnassa. Kolmas pohti, että haasteena on ollut, ettei aina ole varma mihin asioihin saa puuttua ja mihin ei.

*"No kyllä se on nyt on alkanut selkiytymään, että tota. Kyl mie koen, et mie melkein yhtä lailla vastaan tästä marketista kuin päällikkökin." (H14)*



**Kuvio 1.** Apulaispäälliköiden näkemys toimenkuvasta.

Yksi haastateltavista kertoi toimenkuvan olevan selkeä, mutta oman tontin olevan aika iso ja paljon on asioita hoidettavana, joita muut eivät tiedä tai osaa. Tämä johtaa siihen, että pitää joustaa aika paljon, jotta kaikki tehtävät tulee tehtyä. Syyksi hän epäili perehdytyksen puutetta, kun osaamista ei ole osattu jakaa työryhmän sisällä.

*"Sitten taas kun ajattelee sitä, että aika isoihin saappaisiin tähän niinku jo noustaan, niin sitten jos jollain ei sitä osaamista ole." (H10)*

Pari haastateltavaa nosti esille myös oman roolinsa merkityksen päällikön vaihtuessa, jolloin he ovat auttaneet uutta päällikköä sopeutumaan ja oppimaan uuden yksikön toimintatapoja ja kulttuuria.

### 6.1.2 Roolitus

Tässä on haettu roolituksen osalta tietoa siitä, miten vuorovaikutus, työtehtävien hoito toimii toimipaikoissa ja mitä asioita apulaispäälliköt nostavat ja näkevät tärkeimmiksi asioiksi toimenkuvassaan.

Valtaosa haastateltavat näkivät vuorovaikutuksen pelaavan hyvin niin päällikön kuin muunkin henkilökunnan osalta, ja tehtävien jako sujuu hyvin toimipaikoissa. Osalla haastateltavissa on jaettu selkeästi työtehtävät ja roolit toimipaikassa päällikön kanssa ja osalla niitä jaetaan osittain päivän ja tilanteen mukaan. Pari haastateltavaa koki, että vastuuta voisi jakaa myös enemmän, päällikön pitäessä aika paljon ohjia itse käsissään.

Tärkeimmiksi asioiksi haastateltavat nostivat apulaispäällikkönä toimiessa tukea päällikköä niin päivittäisessä johtamisessa, päätöksenteossa kuin muissa työtehtävissä. Useampi haastateltavista kokivat myös, että heidän roolinsa päällikön ja henkilökunnan välillä on merkittävä. Kaksi haastateltavaa toivat haastattelussa esille, että osa henkilökunnasta kokee, että on helpompi tulla puhumaan hänelle kuin päällikölle. Pari haastateltavaa korosti omaa rooliaan päällikön ohella palautteen antamisen tärkeydestä.

*"Välillä tuntuu, että voinenkin on helpompi tulla miulle sanomaan jostain ja sitten mie voin viedä sen niinku ehkä pehmeämmin xxx (päällikölle) sitten tän asian. (H14)*

*"Ehkä just nimenomaan niinku tää työporukan hallinta ja siis se, että siellä pysyy se hyvä fiilis. Ja sitten tietysti just tuo päällikön auttaminen on kanssa semmoinen, että yrittää jutella ja tehdä niitä päätöksiä yhdessä, että saisi helpotettua niinku sitä hänenkin taakkaa." (H10)*

Kokonaisuuksien hallinta nousi kolmanneksi tärkeimmäksi asiaksi haastateltavien keskuudessa. Työtehtävien osaaminen, työryhmän tunteminen ja järjestelmien hallinta tukevat sekä helpottavat niin työryhmän kuin työtehtävien johtamisessa. Pari haastateltavaa korosti myös edellä mainittujen asioiden lisäksi oman esimerkin tärkeyttä, jonka kautta työryhmä on helpompi saada mukaan ja onnistumaan. Toinen heistä koki, ettei halua nousta muiden yläpuolelle vaan olla helposti lähestyttävä.

### 6.1.3 Työnkuvan muutoksen haasteet ja helpottavat tekijät

Kaikki apulaispäälliköt siirtyivät uuteen toimenkuvaan organisaation sisältä, joko omasta yksiköstä tai toisesta yksiköstä. Tämän takia tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää perehdyttämisen näkökulmasta mitä asioita perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon, kun työn tekijä siirtyy uuteen tehtävään organisaation sisältä. Noin 80 prosenttia haastateltavista oli siirtynyt apulaispäälliköksi omasta yksiköstä, ja osa heistä on työskennellyt

vastaavanlaisessa roolissa jo aikaisemminkin tai vastuunmyyjän roolissa. Yli puolet heistä eivät kokeneet työnkuvan muutoksen myötä juurikaan haasteita vaan kokivat sen helpoksi ja luonnolliseksi siirtymäksi. Tätä ovat helpottaneet, että työryhmä ja yksikkö ovat tuttuja ja sitä kautta toimintatavat. Useammalla oli mielikuva myös, että heidän valintansa oli ollut myös työryhmän mieleen. Myös päälliköiden vaihtuessa apulaispäällikön roolin merkitys on näyttäytynyt työryhmälle positiivisena.

*”No kyllä mie ehkä koin sen, että nyt kun mein päälliköt on vaihtunut aika tiuhaan, niin sen on ehkä niille työntekijöille se tuki, että joku ei muutu, et mie oon ollu sitten se, että ehkä jossain tilanteissa ne jopa tukeutuu miuhun, kuin siihen uuteen päällikköön, kun ei ehkä tunne ja tiedä samalla tavalla.” (H15)*

Yksi haastateltavista, joka oli siirtynyt apulaispäälliköksi omasta yksiköstä, koki joutuvansa todistamaan omaa osaamistaan jonkin aikaa muulle työryhmälle ja rooli työkaverista esihenkilön rooliin vei aikansa. Muutama muukin haastateltavista nosti esille, että kauemmin työryhmässä työskentelevien hyväksytyksi tuleminen haastoi aluksi ja vaikeutti roolin ottamista.

*”Ehkä se on tietysti se, että ketkä on ollu minua pitempään, niin ehkä heidän se semmoinen, et miten hyö on hyväksynyt sen, että mie oon menny yli ja et miul on oikeus heitä pomottaa.” (H7)*

Muutaman haastateltavan työryhmän oli ollut vaikeaa ymmärtää ja sisäistää uuden roolin tuomia muutoksia. Asioita oli käyty kuitenkin asianosaisten kanssa läpi, jolloin yhteisymmärrys oli kasvanut. Yhden haastateltavan mielestä asia on aika henkilöriippuvaista, ja pitää tärkeänä, että jo apulaispäällikkö roolissa tulisi ottaa tietty etäisyys henkilökuntaan, joka helpottaisi uuden roolin ottamista omasta yksiköstä. Eräs omasta yksiköstä apulaispäälliköksi siirtynyt koki, ettei rohkeus roolin mukaiseen johtamiseen tuntunut helpolta aiheuttaen stressiä.

*”Alkuun oli sellaista pientä ongelmaa, koska sielläkin oli tosi paljon tällaisia työntekijöitä, jotka on ollu alusta lähtien ja nähnyt että on se opiskelujen ohella tekevä ihminen, niin heidän oli tavallaan vaikeampi hyväksyy se minun uusi rooli.” (H9)*

Toisesta yksiköstä siirtyneistä haastateltavista pari koki haasteita uuden roolin ja työryhmän tutustumisen kanssa. Yksi heistä totesi, että hyväksytyksi tuleminen kesti kauan, vaikka uuteen yksikköön meneminen apulaispäällikön roolista tuntui henkisesti helpommalta, kuin olisi tuntunut rooliin nousu omasta yksiköstä.

*”Sillei se oli helpompaa, koska ihmiset oli täysin uusia, ei tarvinnut tuttujen rinnalta nousta ylöspäin. Toki oli sillei ennen kuin opit tuntemaan uutta työporukkaa, et sai*

*sellaisen hyväksytyin olon tai tulit hyväksytyksi ni se vei aikaa ja muutenkin aina uusiin ihmisiin tutustuminen vie aikaa.” (H12)*

Myös pari muuta haastateltavaa kokivat, että uuteen yksikköön meneminen tuntui henkisesti helpommalta. Toinen heistä koki, että monen vuoden markettausta toi itsevarmuutta ja madalsi kynnystä hakea uuteen työtehtävään.

*” Varmaan enemmänkin helpottanut ja sitten kun on markettaustaa kumminkin sieltä 10 vuoden takaa.” (H6)*

## 6.2 Teema 2 – Apulaispäällikön perehdytyksen nykytila

Toisessa teemassa tutkittiin apulaispäälliköiden nykyistä perehdyttämistä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää mitkä asiat ovat tukeneet ja hoidettu perehdyttämisessä parhaiten. Sen lisäksi haluttiin selvittää, minkälaisia haasteita perehdytyksessä on noussut esiin. Apulaispäälliköistä 13 on käynyt Eekoon ja Jollas Instituutin järjestävän koulutuksen, joka alkoi silloin, kun apulaispäälliköt aloittivat työnsä alkuvuodesta 2022. Viisi apulaispäällikköä ei ole koulutusta käyneet, koska ovat aloittaneet myöhemmin työtehtävissään.

### 6.2.1 Perehdyttämistä tukevat tekijät

Apulaispäälliköiden perehdyttämisen keskeisemmiksi tukeviksi tekijöiksi nousi päällikön antama tuki ja käytännön tekemisen kautta uuden oppiminen, yhdessä päällikön kanssa tai itsekseen. Yksi haastateltava kertoi, että on päässyt paljon tekemään käytännössä, joka on edesauttanut oppimista sekä uuden roolin omaksumista. Toinen kiitteli päällikköä siitä, että on aikaisemminkin saanut tehdä paljon asioita ja vastuuta on jaettu muillekin kuin vain vastuhenkilöille.

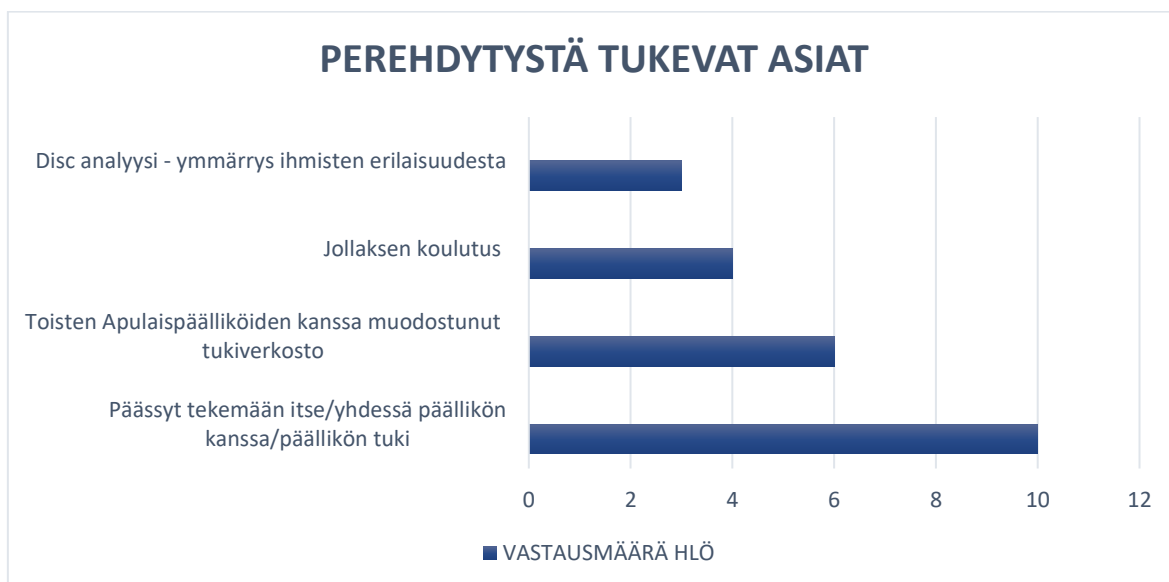
*”Hyvänä perehdytyksessä se, että se muistaa se päällikkö, että vaikka se appari on ollut siinä työryhmässä ehkä ennenkin, mutta muistaisitko hänen rooli vaihtui, niin sitten se täytyy vähän niinku antaa. Sitä antaa oikeasti kokeilla ja tehdä niitä juttuja eikä vaan silleen, että no minä hoidan tämän, minä hoidan tämän, ei se appari opi mitään jos haluaa hoitaa kaiken ite.” (H16)*

Apulaispäälliköiden keskinäinen ryhmäytyminen ja siitä muodostunut tukiverkosto nähtiin myös merkittäväksi perehdyttämistä tukevaksi tekijäksi. Yksi haastateltava kertoi, että muiden apulaispäälliköiden kanssa jaetut ajatuksenvaihdot ja vertaistuki on ollut parasta antia perehdytyksessä.

*”Jollas koulutus oli kyllä ihan paras siitä, että siellä pääsi verkostoitumaan niiden muiden kanssa. Ne oli kyllä semmoisia vertaistukipäiviä kyllä parhaimmillaan.” (H2)*

Useampi haastateltavista kokivat myös Jollaksen koulutuksen tekijänä, joka tuki perehdytystä. Sieltä saatuja oppeja on päässyt käyttämään ja harjoittamaan käytännötasolla työssään, joka on edesauttanut oppimista ja johtamisen kehittymistä. Muutama nosti erikseen esille Jollaksen koulutuksessa käsitellyn disc-analyysin, joka lisäsi ymmärrystä ihmisten erilaisuudesta ja miten sitä tulisi ottaa huomioon johtamisessa.

*"Miun mielestä se on ehkä tuosta tommoisessa perehdyttämisessä, niin se niinku itse tekeminen ja niiden asioiden toistaminen, että mitä nyt tuossa siis kävin niissä koulutuksissa, niin helppohan se on siinä puhuu ja sanoi miten tehdään ja miten toimitaan ja miten minkäkin pitäisi mennä. Mutta kun sitten kun se että miten sä saat sen sinne käytäntöön niinku toimimaan että mun mielestä just niillä asioiden kokeilemisilla ja jankkauksilla ja toistoilla että se olisi se on just se parhain perehdytys." (H10)*



**Kuvio 2.** Perehdytystä tukevat asiat

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yksittäisinä vastauksina perehdytyksen tukevinä nousi esille myös seuraavanlaiset tekijät:

- Myymälän kokonaiskuvan hahmottaminen
- Henkilökunnan apu toimintatapojen opettelemisessa
- Oma mielenkiinto ja tiedonjano
- Päällikön kanssa tehty lista läpikäytävistä asioista
- Tarkka työnkuva ja päällikön odotukset Apulaispäälliköltä

## 6.2.2 Perehdyttämisen haasteet

Perehdyttämisessä ilmenneet haasteet jakoutuivat tasaisemmin eri tekijöiden kesken, mitä perehdyttämisen tukevilla tekijöissä. Haastateltavien kesken eniten haasteita aiheuttivat järjestelmien hallinta. Osalle vastaajista erityisesti työvuorosuunnittelujärjestelmä Elli nousi esiin. Yksi haastateltavista koki, että koulutuspäivä, jossa Elliä oli käyty läpi, tuntui turhan lyhyeltä. Toinen kertoi, että päällikön oletus järjestelmien osaamisen tasosta ei kohdannut ja aiheutti haasteita lomakautena.

*”Olisin toivonut, että joihinkin, esimerkiksi Elli ja Coupa ym. ja noihin järjestelmiin annettu aikaa.” (H15)*

Eräs haastateltava nosti tärkeäksi järjestelmäosaamisen ja raporttien ymmärtämisen, jolloin apulaispäällikön valmiudet auttaa ja ohjeistaa muuta henkilökuntaa päällikön tukena kasvaisivat. Viimeisen vuoden aikana Eekoolla on vaihtunut monta eri järjestelmää ja osa haastateltavista nostikin esille, että sopivan ajan löytäminen uusien järjestelmien sisäistämiseen on haastanut.

*”Siihen pitäisi ehdottomasti miun mielestä panostaa, että nää järjestelmät tulee selkeästi ymmärretyksi. Ja tuossa koulutuksessakin huomasi sen, että Ellin käyttö on sellainen mihin pitäisi ehdottomasti panostaa, että kaikki apparit sitä osaa käyttää.” (H10)*

Muutaman haastateltavan mukaan haasteeksi oli noussut puutteellinen perehdytys. Joko perehdytystä ei ollut edes suunniteltu tai suunniteltu perehdytysaika oli peruuntunut tai oli suunniteltu liian lyhyeksi. Yksi haastateltava kertoi välillä uineensa syvissä vesissä, koska hänestä tuntui, että odotettiin, että hän vain luikahtaa rooliinsa.

*”No rehellisesti sanottuna huono. En saanut minkäänäköistä perehdytystä. Niin kaikki oppi on tullut oikeastaan semmoin niinku kantapään kautta. Kyllä varmasti oletettiin, että mie jotenkin vaan solahan siihen heti niinku ekasta päivästä lähtien. Kyl siinä ite oli välillä aika syvissä vesissä.” (H14)*

Pari haastateltavaa kertoi, että perehdytys oli valtuutettu edeltävälle apulaispäällikölle. Toinen heistä kertoi perehdytykseen varatun ajan olleen muutama tunti ja toisen suunniteltu perehdytys oli peruuntunut kokonaan, jonka jälkeen uutta perehdytysajankohtaa ei enää järjestetty, vaan työtehtäviä käytiin läpi muun työn ohessa.

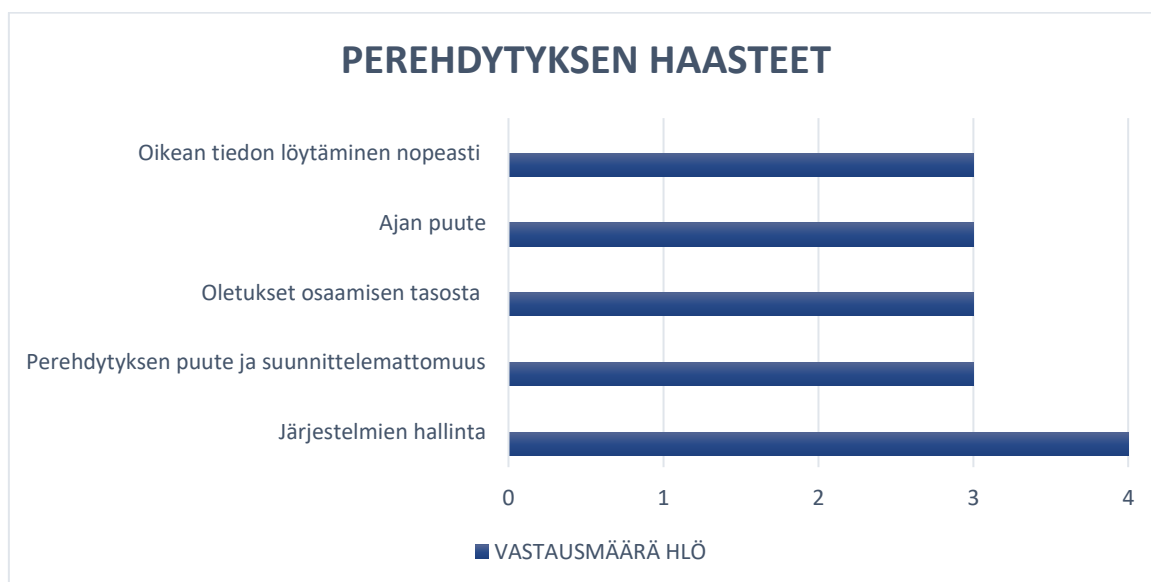
*”Perehdytykseen annettiin sellaiset kolme tuntia, kun kävin perehdytyksessä, niin olisin tarvinnut ehkä, sanotaanko ainakin viikon.” (H6)*

Yksi haastateltavista kertoi, että konkreettinen perehdytyksen ja tiedonkulun puute on pitkittänyt sisäistämää, miten toimipaikka toimii. Hän koki myös, että työvuorojen selkeä rytmittäminen esimerkiksi aamuvuoro- ja iltavuoroviikoksi olisi helpottanut itsensä sisäänajoa.

*”Perehdytyksen puute on ihan niin kuin konkreettinen asia.” (H6)*

*”Mulla oli vissiin kaksi aamuvuoroa ja sitten mulla olikin ilta.” (H6)*

Toisesta yksiköstä siirtyneiden osalta isoimmaksi haasteeksi perehdytykselle ilmeni niin päällikön, kuin henkilökunnan osalta oletukset osaamisen tasosta tai yksikön toimintatavoista. Eräs haastateltava kertoi kokevansa, ettei henkilökunta jakanut tarpeeksi tietoa tarpeellisista asioista, vaan olettivat, että hän on jo tietoinen niistä. Nämä aiheuttivat turhautumista haastateltavalle.



**Kuvio 3.** Perehdyttämisen haasteet.

Ajanpuute nousi top 5 listaan perehdyttämisen haasteista. Yksi haastateltavista koki, ettei riittävää aikaa ole löytynyt käytännön perehdyttämiseen myymälässä. Toinen totesi jatkuvan kiireen ja myymälän töiden menevän perehdyttämisen edelle, mutta mainitsi myös, että tarvittaessa aikaa on kuitenkin jossain vaiheessa otettu. Kolmannen mukaan myös arjesta ajan löytäminen on haastavaa.

*”Haasteita tuottaa se, että arjesta sitten vielä se ajan löytäminen kaiken muun ohessa.” (H3)*

Viidenneksi haasteeksi nousi tarvittavan tiedon löytyminen nopeasti. Yksi haastateltavista koki, että SOK:lla on niin paljon kanavia, että oikean tiedon löytäminen nopeasti tuntuu mahdottomalta. Toinen kertoi, että asiat ovat muuttuneet nopeasti, ettei ole selvää keneen pitää olla yhteydessä mistäkin asiasta ja vaikeutti johtamista, kun ei ollut asioista perillä.

*"No itse olen kokenut sen kaikista haastavimmaksi, kun S-ryhmillä nyt on aika monta niinku tällaista, no tietokanavaa ja sitten mistä sä löydät asioita niin sitten se vähän, että välillä menee väärään paikkaan etsimään." (H10)*

Haastatteluissa nousi esille myös muutamia yksittäisiä vastauksia. Eräs haastateltavista koki, että Jollaksen koulutuksesta olisi voinut enemmän tietoa päälliköille, kuten mitä päälliköiltä odotetaan, jotta apulaispäälliköt pääsisivät oppimaan. Toisen mukaan Jollaksen koulutusta olisi voinut jakaa ryhmiin osaamistasoon mukaan. Kolmas oli noussut nopealla aikataululla apulaispäälliköksi ja kaikki oli uutta ja sisäistettäviä asioita tuli kerralla paljon.

*"Kokeneemmille olisi ehkä voinut sitten olla jotain muuta joinain päivinä, kun oikeasti oli vaikka Ellin alkeet." (H13)*

### 6.2.3 Perehdytys suhteessa toimenkuvaan

Tässä yhteydessä haluttiin selvittää, onko nykyisillä perehdytyskäytänteillä päästy loppuun tulokseen, jossa apulaispäälliköt kokevat saaneen tarvittavia tietoja ja taitoja onnistuakseen työssään. Ne apulaispäälliköt, jotka olivat mukana Jollaksen koulutuksessa, kokivat koulutuksen tukeneen toimenkuvaa ja lähtötason mukaan, joko oppineet paljon uutta, tai koulutus oli vahvistanut osaamista tai tunnetta siitä, että tarvittava osaaminen löytyy. Eräs haastateltavista kertoi oppineensa ja ymmärtävänsä eekoolaisen tavan johtaa. Toisen mukaan koulutuksen monipuolisuus antoi eväitä omaan työhön, erityisesti tulospuolen asiat avasivat silmiä. Useampi koulutuksen käynyt haastateltavista nosti myös esille disc-analyysin osion antaneen uutta näkökulmaa ja tukea omaan johtamiseen ja työhön.

*"Koulutus antoi tosi hyvät eväät. Sai siitä tietopohjan siinä et miten sie pystyt siinä sitten käytännössä tekemään tai ainakin opettelemaan." (H3)*

*"Disc analyysi oli varmasti semmoinen, varmaan kaikille silmiä avaava." (H2)*

Niiden haastateltavien osalta, jotka eivät koulutuksessa olleet osallisena kokivat eniten myös puutteita perehdytyksen suhteen. Yksi haastateltavista kertoi, että hommat ovat jatkuneen kuten ennenkin, ja kokee, että on aika pitkälle itse oppinut. Toinen haastateltava totesi, että kokee tarvitsevansa enemmän perehdytystä ja ilmaissut toiveensa myös päälliköille. Kolmas koki, että on pystynyt toteuttamaan toimenkuvaa, eikä kokenut tarvetta erilliselle koulutukselle tai perehdytykselle. Hänen mukaansa asioita on pystytty ratkaisemaan ja apua on saanut tarvittaessa, jotta eteen tulleet asiat on saatu hoidettua, vaikka päällikkö olisi ollut lomalla.

*"Oon sanonutki xxx:lle, et tarvitsen enemmän perehdytystä tiettyihin asioihin." (H6)*

*”Ne (työt) on jatkunut samalla tatsilla mitä mie oon tullut tänne alun perin. Sillä ammattitaidolla mitä nyt ehkä on kerinnyt tähän nyt niiku, mie oon itse oppinut. Jos tulee joku uusi tilanne niin kysäisen sitten.” (H4)*

### 6.3 Teema 3 – Apulaispäällikön perehdyttämisen kehittäminen

Kolmannen teeman pääaiheena oli löytää näkökulmia ja osa-alueita, joita apulaispäälliköiden perehdyttämisen prosessi tulisi sisältää, jotta perehdytys tukisi mahdollisimman hyvin toimenkuva ja työssä onnistumista. Teemaa lähestyttiin osaamisen näkökulmaa peilaten. Haastateltavilta kartoitettiin, minkälainen osaaminen on parhaiten tukenut työtehtävien hoitoa uudessa toimenkuvassa ja minkälaista osaamista haastateltavat kokivat tarvitsevansa enemmän, jotta voisivat suoriutua entistä paremmin työssään. Kolmanneksi haluttiin kartoittaa, mitä keinoja nykyiset apulaispäälliköt näkevät perehdyttämisen kehittämisen kontekstissa.

#### 6.3.1 Toimenkuvaa tukeva osaaminen

Keskeisimmäksi toimenkuvaa tukevaksi osaamisen elementiksi haastateltavat nostivat myymälän kokonaiskuvan hahmottamisen. Tähän alueeseen yhdistin myös haastateltavien nostot toimintatapojen tuntemisesta ja tilaukset, koska ne kuuluvat mielestäni osana kokonaisuuksien hahmottamista. Myös parin haastateltavan näkemys monivuotisesta kokemuksesta marketkaupasta on liitetty tähän osa-alueeseen.

*”No ehkä se on et osaa katsoa sen kokonaiskuvan niinku myymälästä.” (H18)*

Yhden haastateltavan mielestä porukan johtaminen ja töiden aikatauluttaminen on haastavaa, jos ei hahmota myymälän kokonaiskuvaa. Toinen korosti monipuolista osaamista aina myymäläosaamisesta raporttien, kuten laatukolmiloikkiraportin ja tuloslaskelman, ymmärtämiseen, sekä mikä merkitys tekemisillä on lukujen takana ja miten niihin voi vaikuttaa. Haastateltavista kolme mainitsi vielä erikseen, että myymälän kaikkien eri osastojen jonkinasteinen hallitseminen auttaa arjen työssä paljon.

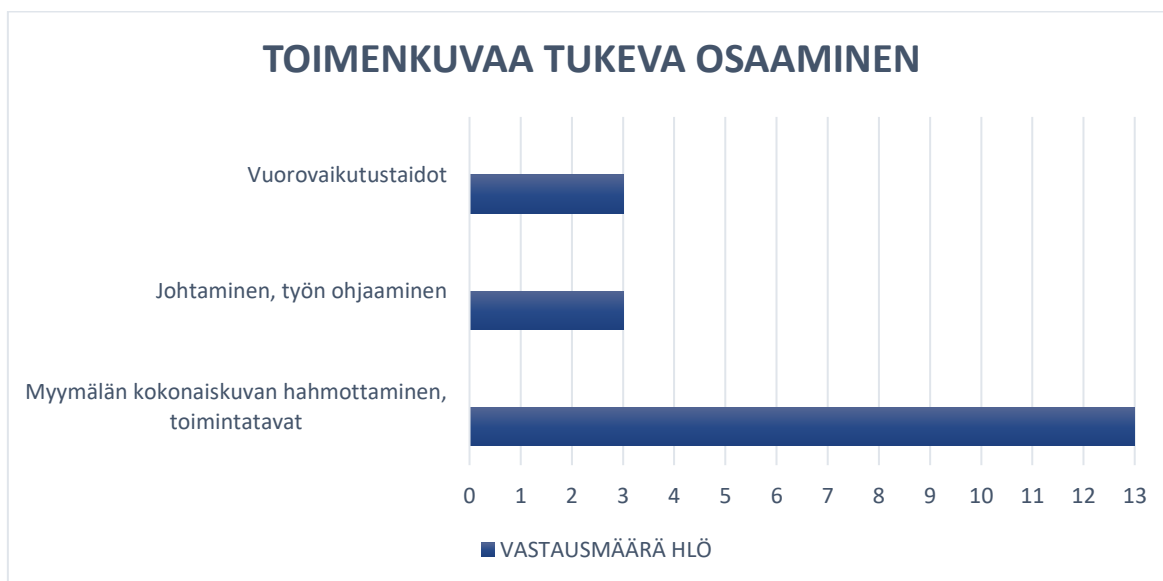
*”Miust tuntuu et laaja osaamisen pohja on tehnyt tästä tosi helppoa. Ite oli jo aiemmin näitten kolmiloikkien ja näiden kautta miettinyt sitä, että mikä vaikuttaa mihinkin.” (H8)*

Johtaminen nousi toiseksi tärkeimmäksi osaamisen elementiksi. Johtamisen alle on koottu kaikki vastaukset, jotka käsittelivät niin työn ohjaamista, kannustamista kuin palautteenantoa. Yksi haastateltavista nosti esille rohkeuden puuttua ja ohjata. Hän kokee, että apulaispäälliköllä tulee osaaminen olla sillä tasolla, että homma on hanskassa. Hänen mukaansa sen kautta luottamus rakentuu ja hommat toimii ja hoituu kun päällikkö on pois. Toinen

haastateltava koki mielenkiintona kehittää ja panostaa jatkossakin ihmisten johtamiseen ja ohjaamiseen.

*”Rohkeutta. Rohkeutta puuttua ja ohjata. Itsevarmuutta. (H5)*

*”Enemmän vielä se ihmisjohtaminen kun aukesi oikeasti itselleen. Ja mikä merkitys sillä niinku oikeasti on, että vaikka niinku sie puhut ihmisten kanssa, mutta eihän sitä tullut ajateltua, että kuin erilaisia tyylejä ihminen tarvitsee siihen työnohjaukseen.” (H8)*



**Kuvio 4.** Apulaispäällikön toimenkuvaa tukeva osaaminen

Muutama haastateltava nosti myös esille hyvät vuorovaikutustaidot osaamisen tukeviksi elementeiksi. Vastaukset olisi voinut sisällyttää myös johtamisen alle, mutta tässä kohtaa halusin tuoda ne omana elementtinään, jotta tutkimustuloksia voitaisiin tulkita mahdollisimman laajasti. Yksi haastateltava koki hyvien sosiaalisten taitojen ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemisen olevan vahvaa omaa osaamisaluettaan. Haastattelussa nousi esille myös hyvä pelisilmä niin asioiden, kuin ihmisten hoidossa, erilaisuuden ymmärtäminen ja läsnäolo arjessa. Yksi haastateltava koki, ettei halua nousta muiden yläpuolelle vaan luottaa omaan esimerkillisyyteen ja pyrkii olemaan helposti lähestyttävä.

*”Mie sanoisin, et läsnäolo siellä arjessa.” (H11)*

*”Sie näät päivän kulun ja Osaat niinku toimia siinä ryhmässä, että se että vaan voi yksinään tuolla sooloilla jossain nurkassa näpertää jotain, että siun pitää olla siinä ryhmässä - sosiaaliset taidot. ” (H4)*

### 6.3.2 Osaamistarpeet

Haastateltavat kokivat eniten osaamisenkehittämisen tarpeita järjestelmätaitojen kanssa. Haastateltavista puolet koki, että erilaisten järjestelmien hallinnassa ja osaamisessa on parantamisen varaa. Useampi nosti työvuorosuunnittelujärjestelmä Ellin, johon kaipaisi lisää rutiinia. Eekoolla on myös moni järjestelmä päivittynyt viimeisen puolen vuoden sisällä, kuten raportointijärjestelmä Power BI, sekä matkalaskujärjestelmä Visma M2. Marketkaupassa on kevään aikana otettu myös käyttöön työvuorosuunnittelun apuohjelma Metso, joten opeteltavia uusia järjestelmiä on paljon. Muutama haastateltavista nosti esille, että ylipäätään tietotekninen osaaminen kaipaisi sparrausta, joka nopeuttaisi järjestelmien käyttöä lisäten työntehokkuutta.

*”No siis tietenkkin nuo tietokonejutskat. Näin se on.” (H17)*

*”Varmaan just nää kaikki Bower BI:n kaikki raportit, niitten hyödyntäminen työssä.” (H2)*

*”No kyllä se varmaan nää kaikki tietokonehommat. Niihin pitäisi lisää nopeutta ja varmuutta.” (H5)*

Pari haastateltavaa kokivat tarvitsevansa johtamistaitojen parantamista. Erityisalueeksi he nostivat miten toimia ja johtaa erilaisissa vaikeissa tilanteissa. Pari haastateltavaa haluaisi myös kehittää itsensä johtamisen taitoja. Yksi haastateltava koki tarvitsevansa apua ajanhallinnan kanssa. Toinen haluaisi oppia miten paineen alla työskennellään tehokkaimmin. Yksittäisinä vastauksina nousi myös esille halu oppia ymmärtämään tuloslaskelmaa ja miten sitä voi hyödyntää työssään.

*”Miulle henkilökohtaisesti on se ihmisten kanssa toimiminen. Mut se varmaan johtuu siitä, ku kaikki muu (työtehtävät) on niin vahvasti osattuja. Ni se on niinku kolahtanut omaan nilkkaan, niin siihen panostanut nyt kaikkein eniten.” (H8)*

### 6.3.3 Keinoja perehdyttämisen kehittämiseen

Tässä osiossa kartoitettiin keinoja, joilla tulevien uusien apulaispäälliköiden perehdyttämistä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Haastateltavien ajatukset kehittämisen eri keinoista ja mahdollisuuksista jakautuivat tasaisesti eri keinojen välillä.

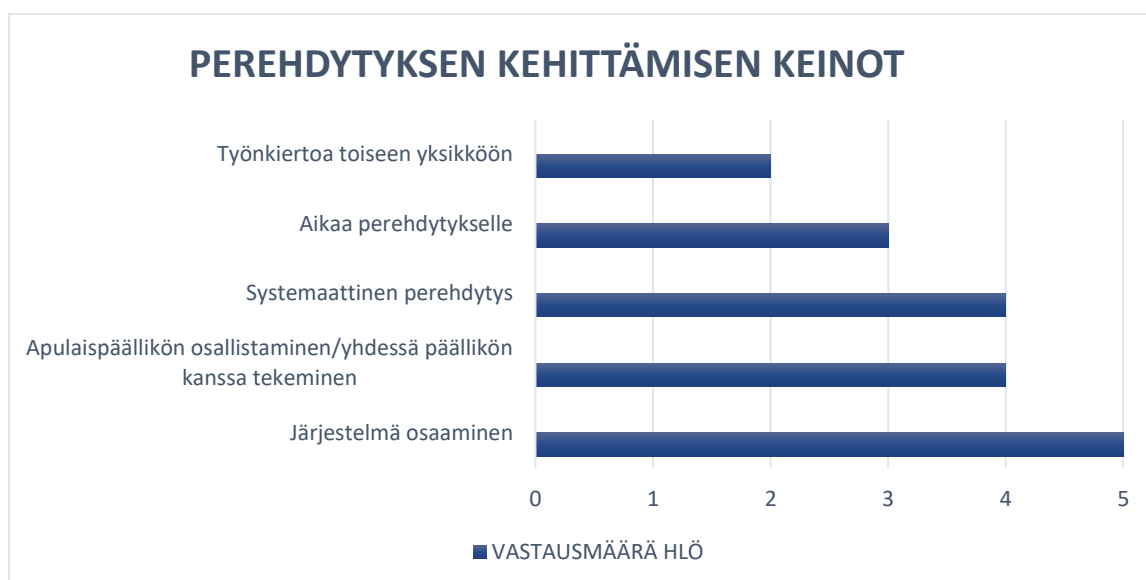
Osaamistarpeissakin esiin noussut järjestelmäosaaminen nousi yhdeksi tärkeimmistä kehittämisosia-alueista apulaispäälliköiden perehdyttämisen kehittämisestä. Yksi haastateltavista koki, että järjestelmien sujuva hallinta ja osaaminen helpottaisi muiden auttamista ja sitä kautta itsekin pääsisi helpommalla. Toinen peräänkuulutti myös tietoteknisten taitojen

olevan nykyisessä roolissa tärkeitä taitoja, eikä niitä tulisi laiminlyödä. Haasteeksi hän totesi vaikeuden välillä löytää tarvittavaa aikaa.

*”Järjestelmäkoulutusta enemmän. Meillä oli Elli koulutusta, ja se oli aika suppea.”(H7)*

Apulaispäälliköiden toiseksi perehdytyksen kehittämis ehdotukseksi nousi osallistaminen ja yhdessä päällikön kanssa tekeminen. Haastateltavat kokivat, että oppimista ja kehittämistä voisi edesauttaa ottamalla apulaispäälliköt mukaan esimerkiksi työhaastatteluihin, varhaisentuen keskusteluihin tai muihin hankalien asiointien läpikäymiseen. Osa nosti esille toiveen yhdessä tekemisen lisäämisestä, jolloin tulisi enemmän vuorovaikutusta ja ajatusten vaihtoa oppimismielessä.

*”Pääsin paljon tekemään itse, niinku laajalla skaalalla tekemään asioita. Se on varmaan niinku, et päälliköiden puolelta ettei niinku pidä niitä lankoja tiukasti omissa käsissä.” (H13)*



**Kuvio 5.** Keinoja perehdyttämisen kehittämiseen.

Systemaattinen perehdyttäminen nousi myös haastatteluissa yhtenä tärkeimmistä kehittämiskohteista apulaispäälliköiden perehdyttämisessä. Osa haastateltavista kaipasi selkeää polkua perehdytykseen, jossa voisi olla jonkinlainen käsikirja tai vastaava tukemassa perehdyttämistä. Toisen haastateltavan mukaan apulaispäällikkö voi olla isona apuna päällikölle asioiden eteenpäinviemisessä, joten on tärkeää, että apulaispäällikkö saa kunnon perehdytyksen toimenkuvaansa.

*”Jos on mahdollista tehdä joku käsikirja siihen perehdytykseen, että mitä kannattaa olla ja miten kannattaa mennä, ja mitä toimeenkuvaan kuuluu.” (H6)*

Eräs haastateltava koki, että olisi tärkeää, että apulaispäällikön rooli ja toimenkuva käytäisiin hyvin läpi, mitä odotuksia ja vastuita toimeen sisältyy. Selkeää tehtäväälistaa kaivattiin myös. Haastateltavista kolme korostivat, että perehdytykseen tulee varata tarpeeksi aikaa. Näin varmistettaisiin mahdollisimman onnistunut perehdyttäminen.

*”Kerrotaan heti aluksi, että mitkä ne tehtäväkuvat on. Ne oli minulle silloin aluksi, kun minä aloitin niin ihan niinku harmaata aluetta.” (H11)*

*”Painoittaisin sitä ajankäyttöä siellä (perehdytyksessä), että siihen on löydyttävä aikaa.” (H8)*

*”Miua olisi helpottanut sellainen selkeä tehtävänjako.” (H14)*

*”Eniten kaipaa, et olisi se selkeä kuva, kun lähtee siihen työhön, että mitä se pitää sisällään ja sitä perehdytystä.” (H11)*

Haastateltavista pari nosti myös perehdytyksen keinoiksi työnkierron toiseen tai useampaan yksikköön, jossa kokeneempi apulaispäällikkö pystyisi opastamaan uutta apulaispäällikköä. Yksi haastateltava kertoi käyneensä toisessa yksikössä tutustumiskäynnillä, jonka aikana oli käyty erilaisia yksikön toimintamalleja läpi.

*”En tiedä, mutta ajattelin, että voisiko se olla ihan pöllöä, jos olisit ihan uusi, että se kävisit muutamassa eri yksikössä vähän opettelemassa ja katselemassa. Jos se et niinku sitten se saisi vähän näkemystä erilaisista toimintatavoista.” (H1)*

Ne apulaispäälliköt, jotka olivat olleet mukana Jollaksen järjestämässä koulutuksessa, kysyttiin haastattelussa vielä erikseen, oliko koulutuksessa jokin aihealue, jonka he ehdottomasti ottaisivat mukaan uusien apulaispäälliköiden perehdytykseen. Valtaosa haastateltavista nosti disc-analyysin hyödyntämisen erilaisten ihmisten johtamisen tukena.

*”Disc-analyysi oli ehdottomasti siis semmonen, niinku kaikille silmiä avaavin. Ja vaikkein on sosiaalinen ja mukautuvainen kaikkeen. Mut sit, ku olit siellä disc päivässä ja mietitään oikeesti ihmiset miettii asioita.” (H2)*

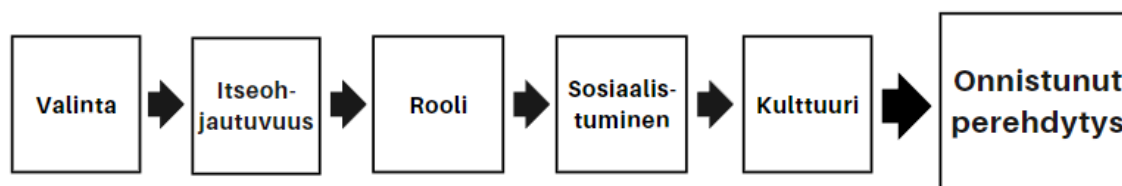
Yksittäisinä vastauksina nousi osio, jossa oli käyty läpi, miten keskustelukulttuuria kehitetään työyhteisössä, sekä palautteenantotaitoja. Myös taloushallinnon elementeistä tuloslaskelman ymmärtäminen ja tulkinta sekä tekeminen lukujen takana nousi myös yksittäisenä osa-alueena.

## 7 Ehdotus apulaispäälliköiden perehdytysprosessista

Apulaispäälliköiden perehdytysprosessin ehdotus on rakennettu tutkimustulosten ja teorian pohjalta ja siihen on koottu tärkeimmiksi nousseet osa-alueet apulaispäällikön toimenkuvasta. Tutkimustulokset antoivat vahvistusta teoriassa esiin tulleille tekijöille, jotka tukevat perehdytyksen parasta mahdollista lopputulosta. Tutkimuksissa esiin nousseet haasteet, esimerkiksi roolin selkeydestä ja oletukset osaamisen tasosta, on otettu huomioon apulaispäälliköiden perehdytysprosessin ehdotuksessa. Seuraavaksi käydään läpi perehdytysprosessin vaiheet ja sen jälkeen siihen liittyvät osa-alueet.

### 7.1 Apulaispäälliköiden perehdytysprosessin vaiheet

Perehdytysprosessin pohjana on käytetty Bauerin (2010, 8) perehdytysmallia. Perehdytysprosessin ehdotus on rakennettu Bauerin (2010) perehdytysprosessin viiden vaiheen ympärille. Onnistunut perehdytysprosessi muodostuu näiden kaikkien vaiheiden yhteisestä vaikutuksesta.

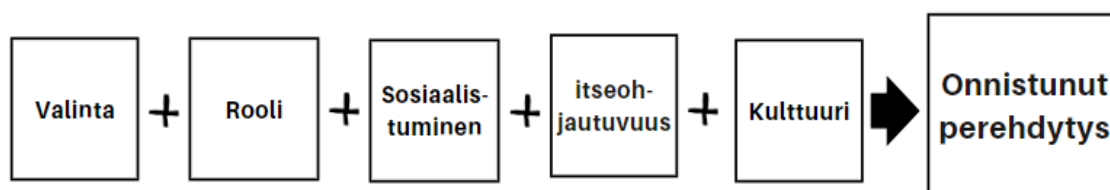


**Kuva 9.** Perehdytysprosessin vaiheet (mukaillen Bauer 2010, 8.)

Bauer (2010) on nostanut itseohjautuvuuden toiseksi vaiheeksi valintaprosessin jälkeen ja kolmanneksi roolin selkeyden. Neljäntenä vaiheena Bauer on kuvannut sosiaalistumisen. Tässä kehittämistyössä perehdytysprosessi ehdotuksena roolin selkeys ja sosiaalistuminen on sijoitettu heti valintaprosessin jälkeen. Tämän kehittämistyön tutkimustulosten perusteella roolin selkeys ei ollut kaikille apulaispäälliköille täysin selvää, eikä se ole ollut sitä myöskään työryhmille. Epävarmuus roolin suhteen loi epävarmuutta ja hidasti tehtäväroolin sisäistämistä osalla uusista apulaispäälliköistä. Tämän takia roolin selkeys ja sosiaalistuminen on nostettu heti valintaprosessin jälkeisiksi vaiheiksi toisin kuin Bauer (2010,8) esitti. Kuten Kjelin & Kuusistokin (2003) totesivat, että valintaprosessin aikana tulisi olla selvää se, minkälaiseen työtehtävään ja rooliin hakija on pyrkimässä.

Kaikki perehdytysprosessin vaiheet kulkevat limittäin koko perehdytysprosessin ajan, mutta pääpaino tulee varsinkin perehdytysprosessin alussa olla edellä mainituissa asioissa, jotta uuden roolin omaksuminen ja uuteen työryhmään tutustuminen tapahtuu varhaisessa vaiheessa. Uuden apulaispäällikön sisäistettyä roolinsa ja päästyä hyvin mukaan

työyhteisöön, on helpompaa ja motivoituneempaa perehtyä yksityiskohtaisempiin toimenkuvan sisältöihin. Motivaation merkitystä korosti myös Harpelund (2019, 179–180) omassa perehdytysmallissaan, jossa tunteilla on iso merkitys perehdytyksen onnistumisen kannalta. Sekä tutkijan roolissa, että oman työurani aikana kertyneen kokemuksen perusteella allekirjoitan Harpelundin ym. (2019, 50) näkemyksen tunneperäisestä perehdytyksestä, enkä halua sitä ohittaa myöskään tässä kehittämistyössä.



**Kuva 10.** Ehdotus apulaispäälliköiden perehdytyksen eri vaiheista (mukailen Bauer 2010,8.)

Perehdytys on onnistunut kun, rohkeus ja itseohjautuvuus ohjaa uutta työntekijää ja yrityskulttuuri on omaksuttu niin, että työntekijä on tietoinen yrityksen tavasta toimia, sen tavoitteet, säännöistä ja strategiasta. itseohjautuvuus nousee uudessa työssä tai työroolissa sitä mukaan, kun työtehtävät tulevat tutuiksi ja osaamisen taso nousee. Roolin sisäistäminen ja työyhteisön tuki ja vuorovaikutus tukevat itseohjautuvuutta.

## 7.2 Perehdytysprosessin osa-alueet ratkaisuehdotuksessa

Perehdytysprosessin ratkaisuehdotuksen osa-alueissa on mukailtu Bauerin (2010, 8) perehdytysprosessin menetelmiä ja työkaluja. Bauerin (2010, 4) perehdytysprosessin kolmas strateginen taso on ennakoiva taso, jossa korostuu hyvä organisointi ja suunnitelmallisuus. Apulaispäälliköiden perehdytyksessä tavoitellaan Bauerin kolmatta, ennakoivaa tasoa. Se on rakennettu viiden osa-alueen ympärille, joissa on huomioitu teoriaa, sekä tämän kehittämistyön tutkimustuloksia. Osa-alueet ovat: rekrytointi, yrityskulttuuri, tukityökalut, työn hallinta, sekä koulutus ja tuki.

### Rekrytointi

Uutta apulaispäällikköä rekrytoidessa työtehtävä ja rooli tulee olla selkeänä tiedossa ja mitä odotuksia uudelle apulaispäällikölle on asetettu. Joka rekrytoinnin yhteydessä on hyvä käydä läpi rooli ja mitä muutoksia rooliin tai työtehtäviin on mahdollisesti tullut edellisen rekrytoinnin jälkeen. Kun odotukset ja rooli on selkeää, myös arvioinnit hakijoiden soveltuvuudesta helpottuu. Myös apulaispäälliköiden tutkimuksessa nousi esille joidenkin apulaispäälliköiden epävarmuus roolin odotuksia kohtaan alkuvaiheessa, joten senkin puolesta on tärkeää, että rooli ja siihen liittyvät odotukset huomioidaan heti alusta alkaen. Rekrytoinnin

yhteydessä on hyvä myös esitellä apulaispäällikön perehdyttämisen prosessi ja mitä tuleva perehdytysjakso pitää sisällään.

### **Yrityskulttuuri**

Yrityskulttuuri kuuluu tärkeänä osana perehdytystä. Tässä kehittämistyössä esiteltyt Bauerin ja Harpelundin nostivat perehdytysprosesseissaan esille, kuinka tärkeää uusien työntekijöiden on omaksua organisaation toimintatavat ja strategiset tavoitteet. Perehdytysprosessi ehdotuksessa yrityskulttuurin osa-alue on kuvattu eri värisenä, koska apulaispäällikön toimenkuvalla on ollut ominaista, että tehtävään siirrytään organisaation sisältä. Näin ollen yrityskulttuuri ja toimintatavat ovat usein jo entuudestaan tuttua. Uudessa roolissa strategian tuntemus korostuu, koska strategisien asioiden toteutumisen seuraaminen ja johtaminen kuuluu toimenkuvaan. Täysin uusia työntekijöitä silmällä pitäen on tärkeää sisällyttää tärkeimmät yrityskulttuurin kuuluvat asiat perehdytysprosessiin. Yrityskulttuuriin kuuluu organisaation arvojen tunteminen, tietämys S-pankki ja asiakasomistaja toiminnasta. Toimintatapoihin pääsee parhaiten tutustumaan lukemalla Eekoon pysyväisohjeet, joita päivitetään sitä mukaan, kun asioihin tulee muutoksia tai päivityksiä. Uusille työntekijöille myös Tervetuloa taloon- opas toimii niin perehdytettävälle kuin perehtyjälle hyvänä muistilistana, mitkä asiat tulee käydä läpi heti ensimmäisten päivien aikana läpi. Näin uusi työntekijä pääsee tutustumaan heti alusta alkaen niin Eekoon toimintatapoihin, kuin pääsyn työssä käytettäviin järjestelmiin tunnusten aktivoinnin jälkeen.

### **Tukityökalut**

Tukityökalujen yhtenä tärkeimmistä perehdyttämistä tukevista asioista on osaamiskartoitus. Tämän kehittämistyön tutkimuksessa nousi esille, että joko päällikön tai työryhmän oletamus osaamisen tasosta haastoi työtehtävien hoitoa. Tieto apulaispäällikön osaamisesta antaa niin päällikölle, kuin apulaispäällikölle itselleen näkemystä lähtötilanteesta ja mihin osaamistarpeisiin tulee ensimmäisten kuukausien aikana keskittyä perehdytyksestä. Perehdytettävät asiat kirjataan perehdytysuunnitelmaan ja perehdytys aikataulutetaan.

Joissakin tapauksissa apulaispäälliköiden haastatteluista nousi esille epätietoisuus yksikön toimintatavoista. Tämä korostui muutaman niiden apulaispäälliköiden kohdalla, jotka olivat siirtyneet tehtävään toisesta yksiköstä. Jotta näiltä haasteilta jatkossa vältyttäisiin, on tärkeää, että perehdyttämiseen osallistuisi koko henkilökunta. Eklundkin (2018, 26) korosti avoimen ja vuorovaikutteisen kommunikoinnin merkitystä perehdytyksessä.

Verkostoituminen muiden apulaispäälliköiden kanssa nousi tutkimustuloksissa isoon rooliin asioista, jotka ovat tukeneet perehdytystä. On tärkeää, että uusi apulaispäällikkö pääsee

mukaan, niin omaan työyhteisöön, kuin verkostoitumaan muiden apulaispäälliköiden kanssa mahdollisimman pian.

### **Työn hallinta**

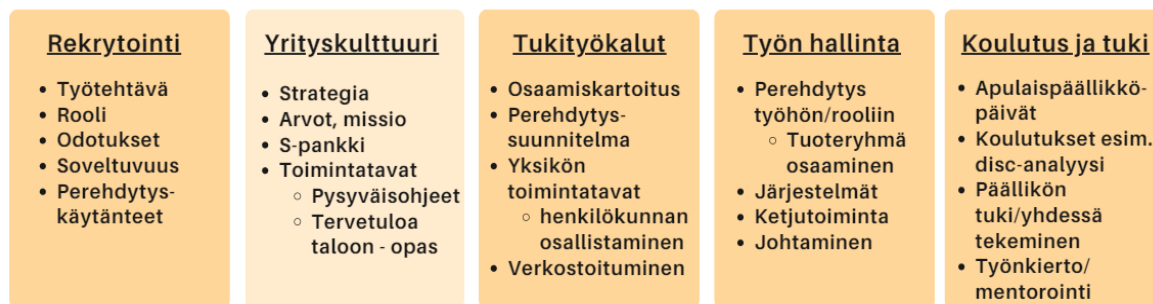
Uuden apulaispäälliköllä tulee olla vahva myymäläosaaminen. Tämä nousi esille myös apulaispäälliköiden haastatteluiden yhteydessä. Vahva osaaminen eri tuoteryhmissä ja muissa myymäläntehtävissä tuki työtä apulaispäällikkönä. Jos osaamistarpeita tuoteryhmä osaamisen suhteen on, tulee ne kirjata perehdytysuunnitelmaan. Myös ketjutoiminta kuuluu osana myymäläosaamista ja ketjun prosessien tunteminen on oleellinen apulaispäällikön osaamisalue.

S-ryhmällä on paljon järjestelmiä käytössä ja niiden toiminnallisuudet päivittyvät ja kehittyvät nopealla tahdilla. Työn tehokkuuden kannalta on tärkeää, että apulaispäällikkö omaa vahvan osaamisen myös järjestelmistä. Järjestelmäosaaminen oli osaamisalue, joka apulaispäälliköiden haastatteluista nousi niin perehdytyksen yhtenä haasteena, ja tätä myötä myös perehdyttämisen kehittämisen keinona.

### **Koulutus ja tuki**

Apulaispäällikköpäivien jatkumista pidettiin tärkeänä apulaispäälliköiden haastatteluissa niin verkostoitumisen, että uuden oppimisen näkökulmasta. Haastatteluissa toivottiin myös vuosittain eri teemoilla tapahtuvaa koulutusta. Ihmisten erilaisuudesta kertova Disc-analyysiä suosittelivat osaksi apulaispäälliköiden perehdyttämistä lähes kaikki Jollaksen koulutuksen käyneet.

Perehdytys on aina päällikön vastuulla, kuten Kupias & Peltola (2009, 54) myös totesivat kirjassaan. Päällikötason tehtävien perehdyttämisessä paras perehdyttäjä on päällikkö itse. Myös haastatteluissa nousi esille, että päällikön tuki on ollut tärkeää. Lisäksi haastatteluissa nousi toive myös siitä, että apulaispäälliköt pääsisivät mahdollisimman paljon tekemään yhdessä päälliköiden kanssa.

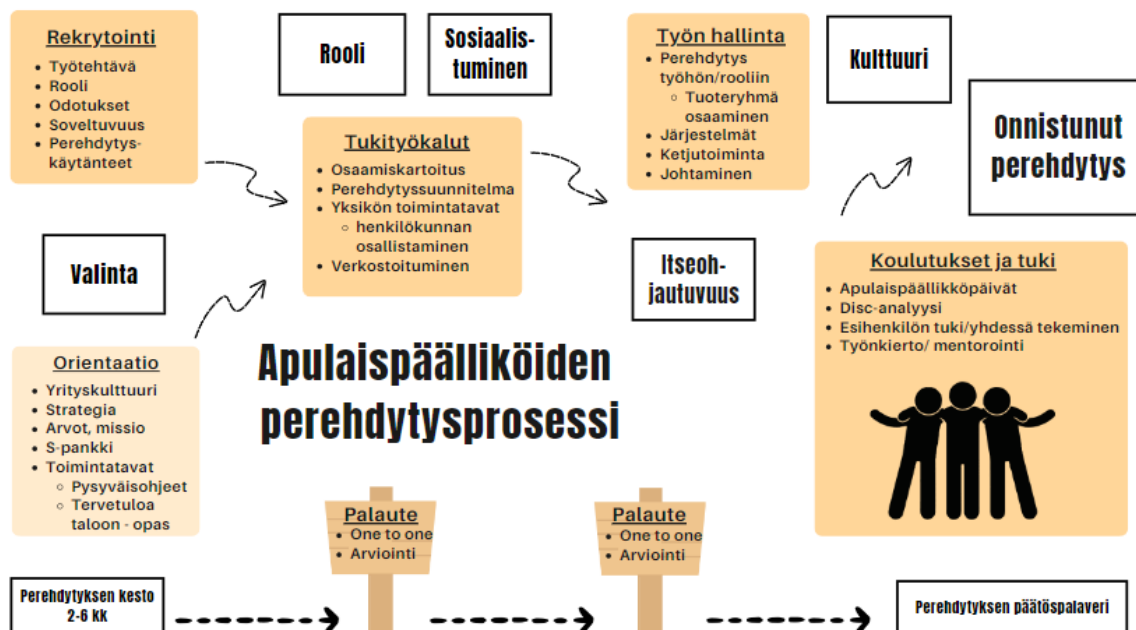


**Kuva 11.** Ehdotus apulaispäällikön perehdytysprosessin osa-alueiden sisällöstä.

Perehdytyksen yhtenä menetelmänä on työnkierto toiseen yksikköön ja mentorointi. Mentorointia suositteli perehdytyksen yhteydessä myös Bauer (2010, 11). Eekoossa mentoroijana voisi toimia kokeneempi apulaispäällikkö. Toive mahdollisuudesta työnkiertoon nousi esille myös parilla apulaispäälliköllä haastattelujen yhteydessä, kun keskusteltiin perehdyttämisen kehittämisen keinoista.

### **Perehdytyksen kesto**

Kjelin & Kuusisto (2003,205) pitivät perehdytyksen miniaikana koeajan verran. He nostivat myös esiin, että perehdytykselle tulee asettaa tavoitteet, joita perehdytyksen aikana tulee seurata. Olen ehdotuksessani asettanut perehdytyksen keston kahdesta kuuteen kuukauteen, eli maksimissaan tuon koeajan verran. Kestoa tulee tarkastella apulaispäällikön osaamisen ja lähtötason mukaan. On hyvä huomioida, että tehokkaasti ja suunnitelmallisesti hoidettu perehdytys auttaa apulaispäällikköä hallitsemaan työnsä nopeammin, kuten myös Eklund (2018, 32–33) ja Kangas (2003, 5) totesivat omissa teoksissaan. Palautekeskustelut, Eekoossa käytetään termiä one -to one kaikissa päällikön ja työntekijän kesken sovitusta keskusteluista, ovat tärkeitä pitää, jotta apulaispäällikkö ja päällikkö pystyvät arvioimaan perehdytyksen etenemistä. Myös päätöspalaveri perehdytyksen suhteen on hyvä pitää. Tällöin voidaan arvioida perehdytyksen onnistumista ja molemmin puoleinen palaute auttaa jatkossa vahvistamaan onnistumisia ja korjattavia asioita pystyvä jatkossa parantamaan.



**Kuva 12.** Ehdotus apulaispäälliköiden perehdytysprosessista (mukailten Bauer 2010.)

Kun perehdytysprosessin vaiheet ja osa-alueet yhdistää, muodostuu niistä ehdotus apulaispäälliköiden perehdytysprosessista. Kyseisen ehdotuksen tulen viemään työpajaan, jossa esittelen perehdytysprosessin, jota jatko työstetään työpajassa ryhmätyön merkeissä.

## 8 Työpaja apulaispäälliköiden perehdyttämisen kehittämiseen

Työpajan suunnittelu ja aikatauluttaminen on tärkeää, jossa tulee huomioida työpajan sisältö, osallistujien määrä, käytettävät menetelmät ja työpajan tavoitteet käytettävissä olevan ajan puitteissa. Aikataulun suunnittelussa tulee huomioida myös riittävästi taukoja. Läpikäytäviä asioita tulee priorisoida tärkeysjärjestykseen, jos käy niin, ettei varattu aika riitäkään kaikkien asioiden läpikäymiseen. Työpajan onnistumisen kannalta on tärkeää, että sinne on valittu oikeat ihmiset, joilta löytyy tarvittavaa tietotaitoa ja myös valtaa päättää asioista. (Kantojärvi 2012, 41–43, Seeds for change 2012, 6–7.)

Tämän kehittämistyön työpajassa mukaillaan aivoriihen kaltaista työskentelytapaa. Aivoriihi on menetelmä, jossa käytetään luovaa ongelmanratkaisua. Työskentely-ympäristön on tärkeää olla turvallinen, jotta koko ryhmän jäsenten on helppo ottaa osaa. Tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon toteuttamiskelpoisia luovia ideoita. Aivoriihen runko sisältää rajatun ongelman asettelun, joka annetaan ryhmälle ratkaistavaksi. Ideointivaiheessa ryhmä kirjaa ajatuksiaan ja ideoitaan esimerkiksi post-it lapuille, jonka jälkeen siirrytään valintavaiheeseen, jossa valitaan parhaimmat ideat jatkokäsittelyyn. (Aivoriihi 2023.) Aivoriihessä on ominaista ideoita iso määrä uusia ideoita. Tässä työpajassa ei keksitä uusia ideoita, vaan kehitetään olemassa olevaa toimintaa aivoriihen tavoin.

Oma roolini työpajassa oli toimia fasilitaattorina eli ryhmänvetäjänä. Fasilitaattorin rooli on ohjata päivää ja varmistaa työpaja kulun sujuvuus. Fasilitaattori ei ota kantaa tai tuota ideoita, eikä osallistu valintojen tekoon, vaan pyrkii omalla toiminnallaan luomaan puitteet onnistuneelle ja idearikkaalle työskentelylle, johon osallistuu kaikki työpajassa mukana olevat. Fasilitoinnissa on oleellista kuunnella osallistujia ja ryhmätöiden yhteenvetojen tekeminen, jotta yhteinen ymmärrys syntyy. (Kantojärvi 2012, 36–37, Seeds for change 2012, 9.)

Työpaja järjestettiin Etelä-Karjalan osuuskaupan konttorilla keskiviikkona 20.9.2023. Työpaja alkoi klo 8.00 ja aikaa työpajatyöskennellylle oli varattu yhteensä kuusi tuntia. Työpajaan kutsuttiin neljän eri S-marketin apulaispäälliköt ja päälliköt, joiden valinnasta opinnäytetyöntekijä oli miettinyt yhdessä kahden kenttäpäällikön kanssa. Työpajaan haettiin niin kokenempaa, kuin tuoreempaa näkökulmaa, joten osallistujiksi valittiin sekä yli 10 vuoden kokemuksella, kuin muutaman vuoden kokemuksella olevia päälliköitä, sekä heidän apulaispäällikkönsä. Sen lisäksi työpajaan osallistuivat molemmat kenttäpäälliköt, Eekoon henkilöstö- ja viestintäjohtaja, sekä marketkaupan S-päällikkö valmennettava. S-päällikkö valmennus on reilu vuoden kestävä koulutus, jossa valmennettava tutustuu markettoimialaan työkierron kautta. Tavoitteena valmennuksessa on tulevaisuudessa työllistyä päällikkötason tehtäviin. Työpajaan osallistui yhteensä 12 henkilöä, näin saatiin työpajan ryhmätehtäviin kolme neljän hengen ryhmää. Kutsun yhteydessä oli työpajaan osallistujia informoitu

työpajan aikataulusta ja tavoitteista. Nimesin työpajaan osallistujat H1-12, joita käytän työpajan purkujen ja kommenttien erottamiseen.

### 8.1 Työpajan aloitus, aiheen ja tavoitteiden esittely

Työpaja alkoi pienimuotoisella aamupalalla. Olin tullut paikalle ajoissa valmistelemaan tarjottavat ja varmistanut, että kaikki laitteisto toimii ja varannut työskentelyä varten kyniä ja paperia. Osallistujille oli tarjolla kahvia, teetä, hedelmiä ja suolaista syötävää. Näin saatiin heti alkuun rento hetki, jossa saatiin hetki vaihtaa kuulumisia ennen varsinaisen työskentelyn alkua.

Virallisen osion aloitin esittelemällä itseni ja toivotin kaikki tervetulleeksi, ja kiitin osallistujia siitä, että olivat tulleet mukaan työpajaan kehittämään apulaispäälliköiden perehdyttämistä. Sen jälkeen kävin lyhyesti läpi päivän ohjelman, aikataulun ja kysyin lupaa työpajan tallentamiseen, johon kaikki antoivat luvan. Tallentamisen tarkoituksena oli varmistaa työpajatyöskentelyn luotettavuus, sekä tukea aineiston analysointivaihetta (Kananen 2017, 124). Myös työpajassa ryhmien kirjallisesti tuotetut aineistot kerättiin talteen ja valokuvattiin.

Seuraavaksi jokainen esitteli itsensä, missä työskentelee, sekä kertoi ajatuksia ja odotuksia työpajan suhteen. Moni koki apulaispäälliköiden perehdyttämisen kehittämisen tärkeäksi ja olivat mielellään tulleet auttamaan ja työstämään aihetta työpajaan. Tämän jälkeen kävin läpi työpajan sisällön sekä tavoitteen kehittää apulaispäälliköiden tueksi työkalu.

Työpaja oli jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Jokainen vaihe sisälsi työpajatyöskentelyä kolmessa neljän hengen ryhmässä. Työpajan vaiheet olivat seuraavanlaiset:

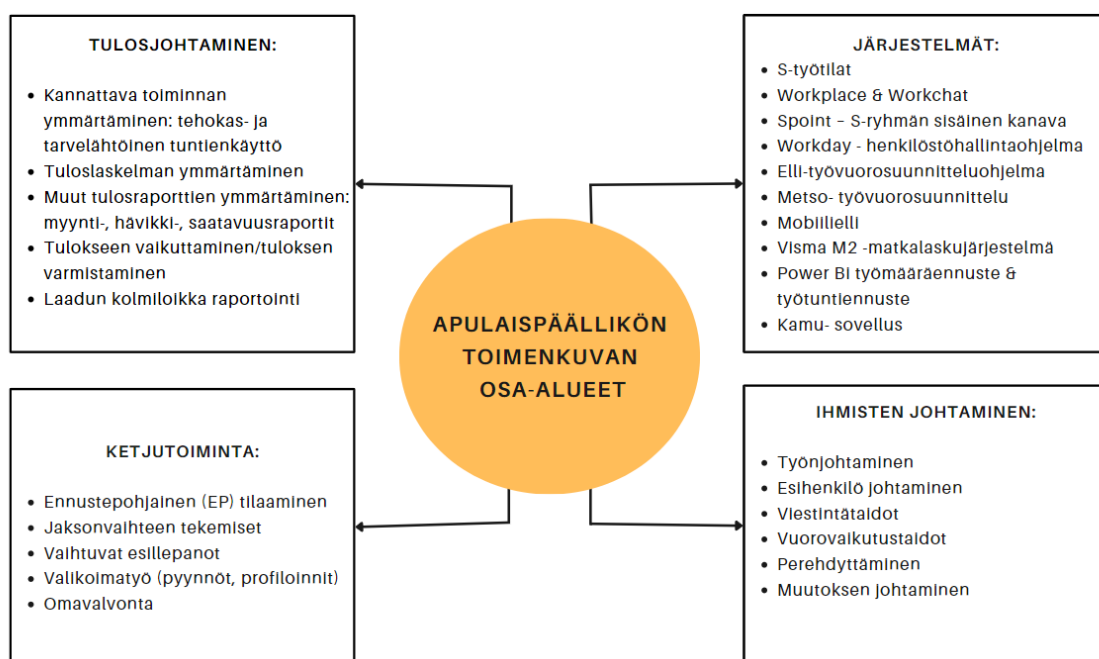
- 1) Apulaispäällikön toimenkuvan läpikäynti + työstö
- 2) Apulaispäällikön perehdytysprosessin läpikäynti + työstö
- 3) Työkalun kehittäminen apulaispäälliköiden perehdyttämisen tueksi

Toin esille rennon ja idearikkaan ilmapiirin merkityksen työpajatyöskentelyssä. Korostin, ettei vääriä vastauksia ole, vaan tarkoituksena on löytää eekoon näköiset materiaalit tukevan apulaispäälliköiden perehdytystä. Kerroin myös, että itse toimin tässä opinnäytetyössä tutkijan roolissa ja oma tuotanto, jota tähän työpajaankin olen tuottanut, nojaa vahvasti teoreettisen tiedon ja apulaispäälliköiden tutkimustuloksien varaan. Jokainen työpajan vaihe käydään läpi omana alalukuna ja niiden sisältö käydään läpi niissä tarkemmin. Ennen ensimmäistä työpajatyöskentely vaihetta esittelin lyhyesti vielä opinnäytetyöni prosessin vaiheet ja toukokuussa apulaispäälliköiden kanssa käytyjen haastattelujen tulokset.

Työpajaan osallistujat olivat jaettu etukäteen kolmeen neljän hengen ryhmään. Olin jakanut ryhmät niin, että kenttäpäälliköt sekä henkilöstö- ja viestintäjohtaja olivat eri ryhmässä, ja jokainen toimi oman ryhmänsä vetäjänä. Muut osallistujat olin jakanut niin, että saman marketin päällikkö ja apulaispäällikkö eivät olleet samassa ryhmässä.

### 8.1.1 Työpajatyöskentely vaihe 1: apulaispäällikön toimenkuvan osa-alueet

Ensimmäinen ryhmätyöskentelyvaihe piti sisällään apulaispäälliköiden toimenkuvan osa-alueet, jotka esittelin ennen ryhmätyön ohjeistusta. Kerroin, että olin koonnut osa-alueet hyödyntäen apulaispäällikön toimenkuvan materiaaleja ja Jollaksen järjestämän apulaispäälliköiden koulutussisältöä. Koin tärkeäksi, että työpajaan on tuotettu etukäteen sisältöä, jota jatko työstetään yhdessä. Toimenkuva on laaja, ja osa-alueitten sisällys on kiinni myös siitä, mistä näkökulmasta ja toimenkuvan tehtävien kautta asiaa tarkastelee. Apulaispäällikön toimenkuvan osa-alueiden tarkoitus on auttaa perehdytyksen suunnittelussa ja toimia mahdollisesti osaamiskartoituksen tukena.



**Kuva 13.** Apulaispäälliköiden toimenkuvan osa-alueet ennen työpajaa

Ryhmien tehtävänä oli käydä jokainen osa-alue läpi yksi kerrallaan ja miettiä onko osa-alueet määritelty oikein, puuttuuko osa-alueista jotain tai pitääkö jotain kohtaa jollakin tavalla täsmentää, ja jos tarvitsee, miten? Ryhmien tehtävänä oli myös pohtia, onko kaikki tarpeellista vai poistetaanko osa-alueista jotain pois tai pitääkö jotain osa-aluetta esimerkiksi jakaa jotenkin. Jokainen ryhmä sai neljä A4 paperia, joihin apulaispäällikön osa-alueet oli kirjattu, kukin osa-alue omalla paperilla. Ryhmien tehtävänä oli työstää näihin papereihin tuotoksensa kunkin osa-alueen kohdalta.

Varmistin, että tehtävänanto oli ymmärretty oikein, jonka jälkeen jaoin jokaiselle ryhmälle vielä materiaaleja, jotka olin tulostanut työpajan esittelymateriaaleista. Toisessa oli kuva apulaispäälliköiden toimenkuvan osa-alueista ja tehtävänanto, sekä toisessa apulaispäälliköiden haastattelujen tutkimustulokset, joita voi hyödyntää tehtävänannossa tarvittaessa. Aineisto löytyy työpajamateriaaleista liitteestä 4. Yksi ryhmä jäi työstämään tehtävää työpajan kokoushuoneeseen, ja kaksi muuta ryhmää jakaantuivat vapaana oleviin toimistohuoneisiin. Tehtävän aikatauluksi sovittiin 45 minuuttia. Kiersin tehtävänannon aikana ryhmissä ja seurasin tehtävien etenemistä. Työstöt ryhmissä sujuivat hyvin, eteni aikataulun mukaisesti ja jokaisessa ryhmässä käytiin hyviä keskusteluja aihepiirin sisällöstä. Eniten keskustelua herätti järjestelmien valtava määrä ja ryhmissä mietittiin myös mitä kaikkea ketjutoimintaan tulisi sisällyttää.

Ryhmätyöt saatiin valmiiksi sovitussa aikataulussa, jonka jälkeen kokoonnuttiin yhteiseen tilaan ja lähdettiin purkamaan apulaispäälliköiden toimenkuvan osa-alueita yksi osa-alue kerrallaan. Osa-alueet olivat järjestelmät, ihmisten johtaminen, tulosjohtaminen ja ketjutoiminta.

### **Järjestelmät**

Itse olin listannut järjestelmiin järjestelmiä, joita pääsääntöisesti käyttävät vain esihenkilöt ja apulaispäälliköt. Ryhmätöiden jälkeen oli helppo todeta, että kaikkien järjestelmien hallinta on tärkeää ja välttämätöntä, eikä oikein mitään järjestelmää voi sulkea listasta pois. Jokainen ryhmä tuli vuorollaan esittelemään omat työstönsä. Ensimmäinen ryhmä, joka tuli esittämään työnsä, oli tehnyt paljon lisäyksiä järjestelmiin, jonka huomioivat myös toiset ryhmät.

*”Työ avasitte hyvin noita, kun myö taas aateltiin et ne kuuluu tuonne yleisempiin nää Fiorit, Essut ja Tilat. Mut on hyvä et ne kaikki on luetteloitu.”* (H2)

*”Joo huomasi, että ei kyllä kaikkea muistanut lähellekkään.”* (H10)

Sosiaalisen median käytössä keskusteltiin myös järjestelmien kohdalla. Kaksi ryhmää oli nostanut sen järjestelmiin, yksi ryhmä oli sijoittanut sen toiseen osa-alueeseen. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että sosiaalisen median osaamisen taso tulee olla apulaispäälliköllä vähintään avustavan tasolla.

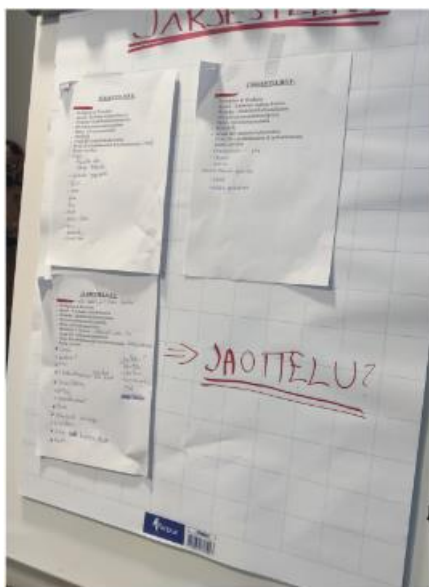
*” Tai jos tulisi joku hirveä somekohu, niinku et hei miten tässä nyt lähetään? Kyllähän se lähtee niinku siun on pakko reagoida, ei voi odotella.”* (H1)

Kolmas ryhmä lisäsi vielä muutaman järjestelmän listaan ja sen jälkeen keskustelu siirtyi siihen, tulisiko jotain jaottelua järjestelmien osalta tehdä.

*"Hirveästi tuli asioita ja niitä tuli vielä liuta lisää, että tosi paljon (järjestelmiä). Voisiko se olla tavallaan se käyttö, että tarvitsee sitä päivittäin, viikoittain vai harvemmin. Tai sitten mietittiin semmoista, että osaatko sitä itse käyttää vai pitääkö osata neuvoa muita, mutta ei oikein löydetty siihen semmoista selkeää, et mikä se jaottelu ois. Mutta todettiin, että järjestelmiä on ihan hitokseen ja jotta toiminta rullaa niin noihan niiku pitää tietää ja hallita ainakin jollain tapaa tietää mistä löytyy mitäkin, et se on aika oleellinen juttu" (H1)*

*"Joo ja tuommoisena luettuna tuo on tosi raskaan näköinen, niin että ehkä siihen joku jaottelu jotenkin." (H2)*

*"Ja sitähan me mietittiin jo vähän niin kuin sitä työkalua, että voisi olla hyvä, että jos tarvit tätä, meet tänne ja jos tarvit kulkulätkiä, meet tänne." (H1)*



**Kuva 14.** Ryhmätöiden tuloksia: järjestelmät

Lopuksi keskusteltiin vielä järjestelmien tunnuksista ja järjestelmien jaoista osa-alueet- luun. Osaan järjestelmiin pääsee omilla tunnuksilla, ja osaan järjestelmiin on yhteiset tun- nukset. Keskijohdossa olevat kenttäpäälliköt pohtivat sitä, tulisiko järjestelmien tunnuksien linjausta yhtenäistää ja kirjasivat itselleen työlialle pohdittavaksi. Järjestelmien jakami- sesta nostettiin esille, että tulisiko ne jakaa niin, että on henkilöstöön liittyvät ja työhön liitty- vät järjestelmät erikseen.

*"Vaikka henkilöihin liittyvät ja sitten asia järjestelmät erikseen." (H3)*

*"Ja osaa pitää osata hyvin, ja osaahan riittää, et tiedät mistä sinne kirjaudutaan, missä on tunnukset. Mutta sit joku Kamu siun pitää kyl osata aika hyvin." (H10)*

Jätimme asian hautumaan ja siirryimme toiseen osa-alueeseen, ihmisten johtamiseen.

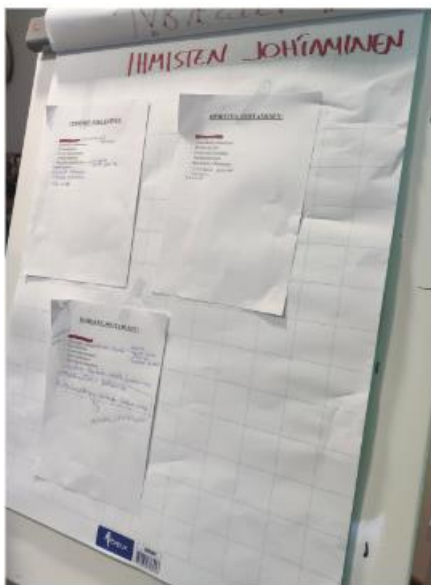
## Ihmisten johtaminen

Yksi ryhmistä aloitti oman työnsä purkamisen ensimmäisenä. Ryhmä nosti ensimmäisenä esille, että työnjohtaminen ei kuulostanut heistä hyvältä, vaan olivat vaihtaneet sen arkijohtamiseksi. Muut ryhmät olivat samaa mieltä. Ryhmässä oli myös hyvin mietitty termien sisältöjä eli minkälaisia ominaisuuksia apulaispäälliköllä tulee olla johtamisen eri osa-alueissa.

*” Arkijohtamiseen kuuluu päänsääntöisesti se kaiken organisointi ja delegointi. ” (H5)*

*” Muutoksen johtamiseen me lähinnä vaan lisättiin siihen, että niinku ajatuksia mitä se herätti niin, että oma asenne siihen muutosta kohtaan, ettei itse tyrmätä heti koko muutosta ja opetellaan itse se asia, helpompi viedä perille. Ja sitten se oma asenne siinä, että se ei välttämättä mene heti kerralla maaliin.” (H11)*

Ryhmä oli keskustellut myös siitä, että henkilöstöasioita tulisi opetella paremmin ja yleiseen keskusteluun nousi se, kuinka hyvin esimerkiksi kaupanalan TES tulisi osata. Henkilöstöjohtaja ohjeisti, ettei kenenkään tarvitse TES:iä ulkoa opetella, että heiltä saa apua ja asiat voidaan yhdessä selvittää.



**Kuva 15.** Ryhmätöiden tuloksia: Ihmisten johtaminen

Toiselle ryhmälle jo termi ihmisten johtaminen tuntui vieraalta, mutta heillä ei ollut siihen tilalle laittaa mitään muutakaan termiä.

*”Meille toi ihmisten johtaminen oli vaikea sana, niinku et me ollaan jossain tosi korkealla. Tässä näyttää niinku tosi hienolta ja sellaista, että ne pitäis jotenkin arkiperäistää. Et se jää vähän niiku ilmaan roikkumaan, sitä lähettiin ensimmäisenä tuossa miettimään.” (H2)*

*”Mut ei meill oo siihen parempaakaan ehdotusta” (H10)*

*”Meillä oli myös tuo esimerkillä johtaminen, tai esimerkkinä oleminen, reagointi ja läsnäolo.” (H4)*

Lopuksi yhdellä ryhmällä nousi tärkeä huomio esiin asiakasjohtamisesta.

*”Kun katsottiin sitä toimenkuvaa ja asiakaspalvelua ja asiakashan on kaikessa keskiössä niin se tuli täältä järjestelmien kautta joo, mutta ehkä jotenkin myös se asiakaspalvelun johtaminen on semmoinen mikä lisättiin ja ylipäättään se asiakaslähtöisyys kaikessa johtamisessa täytyy olla selkärangassa.” (H1)*

Nosto sai kannatusta ja myönnytyksiä työpajaan osallistujien keskuudessa ja sitä pidettiin hyvänä ja tärkeänä nostona ja tähän aiheeseen palattiin vielä tulosjohtamisen osa-alueen käsittelyn yhteydessä. Seuraavaksi ryhdyimme käymään läpi ketjutoimintaa.

## **Ketjutoiminta**

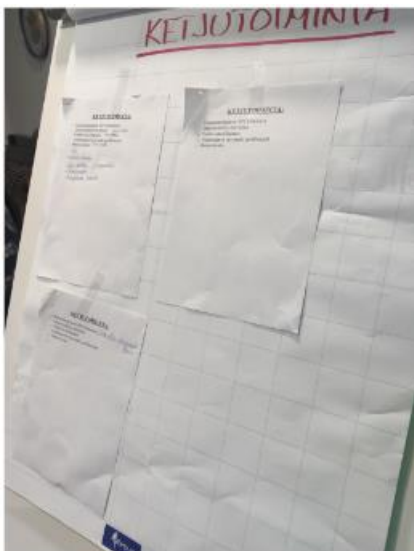
Ketjutoimintaan olin sisällyttänyt kaikki tilaamisiin, valikoimiin ja myymälätyöskentelyyn liittyvät isoimmat kokonaisuudet. Monet asiat ovat myös sellaisia, jotka linkittyvät useampaa-kin osa-alueeseen. Yksi ryhmistä olikin keskustellut ja pohtinut, että ketjutoiminta osa-alueena pitää sisällään niin järjestelmien kuin tulosjohtamiseen liittyviä osa-alueita.

*”Me keskusteltiin tässä ketjutoiminnassa sitä, että näistä aika monet oli siellä niinku periaatteessa sinne järjestelmäpuoleen sidottuja.” (H3)*

Toiset ryhmät oli myös huomanneet ketjutoiminnan ja järjestelmien yhteyden.

*”Järjestelmistä olikin tuossa jo et nää (ketjutoiminta) sitoutuu keskenään. Niin lisättiin vaan jaksonvaihteen tekemisen perään Laika ja Essu. Ja vaihtuvien esillepanojen perään Tavoitteellisen myynnin johtaminen. Ja sitten laitettiin tähän alle laadunkolmiloikka. Ja sit viel ihan erikseen tänne vielä voittava kauppa, koska se on taas isompi kokonaisuus. Ja takaisinvedot.”(H11)*

*”Tähän me (ketjutoiminta) nimettiin myös lehti-ilmoittelut ja s-mobiiliedut, vaikka ne ei ihan ketjun olekaan vaan Eekoon omia. Ja sitten mikä nostettiin, mistä on ollut tosi tärkeä apu niin tuo kaupallinen kalenteri, että kun sen tulostaa niin näkee kaikki mitä sinä kuussa tapahtuu.” (H5)*



**Kuva 16.** Ryhmätöiden tuloksia: Ketjutoiminta

Kolmannella ryhmällä ei ollut juurikaan lisättävää osa-alueeseen. He olivat ennustepohjainen tilaamiseen täydentäneet manuaali- ja vakiotilaamisen. Tämän jälkeen siirryimme seuraavan osa-alueeseen.

### Tulosjohtaminen

Tulosjohtamisen alle oli määritelty kannattavan toiminnan ymmärtämistä aina tuloslaskelmasta, hävikkiraporteista ja tehokkaan- ja tarvelähtöisen tuntikäyttöön. Ryhmillä ei kauheasti ollut lisättävää alkuperäiseen listaan, mutta keskustelua käytiin enemmänkin siitä, mitä keinoja apulaispäälliköiden tunnuslukujen ja myyntiraporttien ymmärtämisen kehittämiseen on. Keskusteluista nousi tärkeä kysymys siitä, mitä raportteja apulaispäällikoillä on käytössä, kun päällikkö on esimerkiksi lomalla.

*”Puhuttiin just siitä, et mitä kaikkia raportteja esimerkiksi appareille tulee, tuleeko appareille myyntiraportit, hävikkiraportit? Jos ei tuu myyntiraportteja ni aika vaikea se on johtaa sitä tekemistä niinku silloin kun päällikkö on lomalla. Ja kyllähän se on yksi tärkeimmistä työkaluista se myynninseuranta ja niinku se et missä mennään.” (H3)*

Tämä nosto herätti paljon keskustelua koko työpajaan osallistujien kesken ja ajatus, että apulaispäälliköille ohjattaisiin samat päivittäiset raportit kuten päälliköille, sai kannatusta kaikkien suusta. Yksi päällikkö, joka on aikaisemmin toiminut vastuumyyjänä ja tuurannut päällikköä loma aikoina nosti esille, että silloisessa roolissa tieto tunnusluvuista, tuli aina päällikön kautta.

*”Ei niihin lukuihin silloin tullut ees kun olin kans (apulaispäällikkö) ja en saanut sitä raporttia, niin xxxx kertoi aina et hyvin menee. Et näitten raporttien lukeminen pitää opettaa ja sit kun*

*niitä kattoo päivittäin niin siihen tulee sellainen rytmi, mut silloin kun kattoo vaan sen kerran ni oli et ai mikä se oli.* ”(H9)

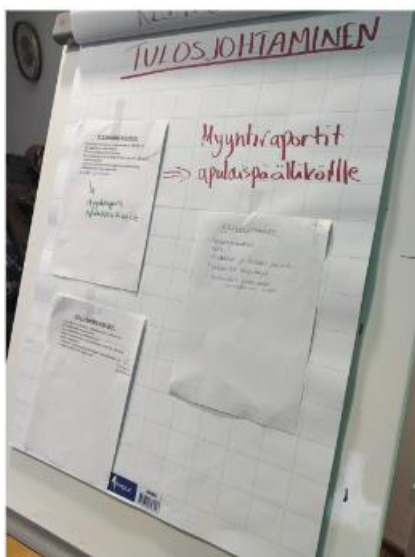
Tässä kohtaa itse mainitsin, että tunnuslukujen ymmärtäminen oli noussut apulaispäälliköiden tutkimustuloksissa esiin osa-alueeksi, josta haluttiin oppia lisää ja koettiin perehdyttämisen tarvetta. Näin ollen myyntiraporttien jatkuva seuraaminen harjaannuttaisi tunnuslukujen ymmärtämistä ja apulaispäällikkö olisi itse kartalla missä yksikön tuloskäyrä on menossa reaaliaikaisesti. Toinen kenttäpäälliköistä kirjasi itselle tehtäväksi selvittää mahdollisuutta jatkossa ohjata myyntiraportit myös apulaispäälliköille.

*”Apulaispäälliköt ovat tärkeässä roolissa päällikön ohella ja tuuraavat kun päälliköt on lomalla. Mie väitän, että yksi ensimmäisistä asioista, mitä ne (päälliköt) aamulla tekee, on et ne kattoo myynnit.”* (H3)

Yksi ryhmä oli keskustellut myös hävikkiraporteista ja millä tavalla hävikkiä tulisi avata koko työryhmälle.

*”Me puhuttiin tuosta tulosjohtamiseen liittyen, et tää hävikki esimerkiksi avataan euroina sille työryhmälle. Eli se prosentiosuus näyttääkin ihan eri tavalla, kun se on muutettu euroiksi. Vaikka hevi (hedelmä, vihannes) hävikistä puhuttaisi.”* (H5)

*”Ja sitten siellä lukee vielä reagointi siihen hävikkiin.”* (H12)



**Kuva 17.** Ryhmätöiden tuloksia: Tulosjohtaminen

Osion loppuksi yksi ryhmistä nosti vielä tärkeän osa-alueen esiin, asiakasjohtamisen. Tätä aihetta oli jo aikaisemminkin sivuttu, mutta he olivat sitä pohtineet pitemmälle ja kirjanneet ylös mitä osa-alueeseen kuuluu.

*”Meillä on täällä toisella (paperin) puolella bonus. Asiakasjohtaminen.”* (H8)

*”Me lähettiin pureksimaan, että se pitäis kyl nostaa jotenkin eri tavalla keskiöön ja sen allehan voi linkittää paljon. Täällä on asiakaspalautteet, some, asiakkaiden toiveiden kuuntelu, paikalliset toimittajat, esimerkiksi johtaminen, tervehtiminen.” (H12)*

*”Tuli tässä niinku idea, että jos ajatellaan tuloskorttia ja siellä on neljä näkökulmaa (asiakas, talous, henkilöstö ja prosessi) ja tässähan on kaikki kolme, mut tää asiakas puuttuu. Niin pystyykö tota ketjutoiminta asioita yhdistämään? Niin meillä olis tässä mein tuloskortin näkökulmat? Ihan just tässä tuli mieleen” (H1)*

Vaihdoimme ihmisten johtamisen henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi, joka soveltui paremmin toimenkuvan mukaisesti. Asiakasjohtaminen nousi omaksi osa-alueeksi ja tulosjohtaminen pysyi omana osa-alueenaan.

*”Täytyyhän meillä se talousjohtaminenkin olla siellä. Sehän on kaiken toiminnan ydin, ei me sitä voida jättää sieltä.” (H1)*

Yhdistimme järjestelmä ja ketjutoiminnan yhdeksi kokonaisuudeksi ja keskustelimme, että ketjutoiminta kuvaa parhaiten osa-alueen nimeä, koska lähes kaikki järjestelmät on ketjun hallinnoimia.

Lopuksi palasimme vielä asiakasjohtamisen osa-alueeseen ja yhdessä pohdimme mitä kaikkea sinne sisällytetään. Lisäsin uuden sivun työpajan esityksen PowerPointiin ja lisäsin asioita sitä mukaan, kun niitä tuli. Siirsimme asiakkaisiin liittyvät asiat asiakasjohtamisen alle.

*”Asiakaspalvelun johtaminen, palautteet ja sinun toiveet. Eliikkä tää niiku periaatteessa kuuluu niiku henkilöstöjohtamiseen, niin sitten nää siirrettäisiin sinne asiakasjohtamiseen. Me ollaan oltu kyl hirveen aikaansaavia” (H3)*

*”Joo tää koko aika jalostuu. Pitäiskö tää tehdä tälleen ja hei semmoista vielä.” (H1)*

*”Myyntikunnon varmistaminen, asiakaspalautteet, markkinointituotteet, tilaaminen, some. Myymälän, varaston siisteyden varmistaminen.” (H1)*

*”Kaupallinen ja siisti myymälä esimerkiksi, vaikka silleen, kun ajattelee, en ne on niitä ajankohtaisia asioita mitä me pidetään pinnalla niin niidenhän pitää uida tuonne, et ne tukee sitä ja huomioidaan niitä asioita.” (H2)*

*”Vaikka jos siivous ei toimi tai muuta ni reagoidaan ja se tulee tuolta kautta.” (H3)*

*”Eiks tuohon käytännössä kuulu sit myös kaupallinen kalenteri? Koska siel on sesongit ja päädyt ja satokaudet?” (H12)*

*”Meillä on tosi yhtenäinen näkemys ja siun vaan sitten vielä se työn kasaaminen, että se jäsentyy tää ajatusryöppy siihen.” (H2)*

*”Ja sitten et se jäsentyy sieltä, että ne (apulaispäälliköt) saa tehdä niitä.” (H9)*

*”Meillä ainakin siellä koulutuksessa käytiin läpi niin päälliköissä, oli tosi paljon eroja, että mitä apulaispäälliköt sai tehdä. Et se pitäis varmaan olla tasaisempi se raja.” (H5)*

*”Se kun käynnistät uuden organisaatiomallin, niin me tiedetään, että kaikki ei lähe samalta viivalta. Tää on kaikki sitä yhtenäistämistä lisääviä asioita ja viiään näitä asioita eteenpäin.” (H2)*

Asiakasjohtamisen osa-alueiden listauksen jälkeen todettiin, että ensimmäinen tehtävä oli saatu valmiiksi ja todettiin, että paljon oli yhdessä saatu muutoksia aikaan ja ryhmällä oli yhtenäinen näkemys aikaansaannoksesta. Tämän jälkeen pidettiin ensimmäinen tauko, jotta kaikki pääsevät hetkeksi jaloittelemaan ja virkistäytymään.

### 8.1.2 Työpajatyöskentelyn vaihe 2: apulaispäällikön perehdytysprosessi

Tauon päätyttyä oli työpajan toiseen vaiheen vuoro. Toinen vaihe piti sisällään apulaispäällikön perehdytysprosessin työstöä. Ennen tyhmätöiden aloitusta esittelin ryhmälle ehdotuksen apulaispäälliköiden perehdytysprosessista. Aloitin esittelemällä ensin viisi vaihetta, josta perehdytysprosessi muodostui ja sen jälkeen esittelin perehdytysprosessin eri osa-alueet, joista kokonaisuus apulaispäällikön perehdytysprosessille rakentui. Esittelin prosessin juuri sellaisena, kuin olin ne esittänyt aikaisemmassa kappaleessa kuusi.

Tämän jälkeen annoin ohjeet ryhmätyöskentelylle. Ryhmäjaot olivat osoittautuneet toimiviksi, joten tarvetta ryhmämuutoksille ei tässä vaiheessa ollut. Ryhmien tehtävänä oli kirjata erivärisille post-it lapuille asiat, jotka he poistaisivat perehdytysprosessista, lisättäviä asioita, sekä perehdytyksen keston. Vihreille post-it lapuille kirjattiin lisättävät asiat, punaisille poistettavat asiat ja keltaisille lapuille perehdytyksen kesto. Ennen kuin ryhmän hajaantuivat työstämään tehtävää, varmistin vielä, että kaikki olivat ymmärtäneet tehtävänannon. Annoin jokaiselle ryhmälle vielä tulosteet perehdytysprosessi ehdotuksesta työn helpottamiseksi. Aikatauluksi sovimme, että pidämme lounastauon noin 40 minuutin kuluttua, jonka jälkeen ryhmätyöskentely voisi jatkua, mikäli tarvetta siihen on.

#### **Lisättävät asiat**

Kierrellessäni ryhmissä tehtävän suorittamisen aikana, syntyi paljon keskusteluja esimerkiksi, kuuluuko perehdytyskäytänteiden läpikäyminen rekrytointivaiheen ja kuinka tärkeää on rekrytointivaiheessa käydä läpi työtehtävän rooli, johon haetaan.

*"Sinänsä on hauskaa, että se lähtee siis rekrytoinnista ja niinku ajatellaan, että se on jo periaatteessa osa perehdytystä. Siinä kerrot sen, että minkälainen se on se tehtävä niin miun mielestä kuulosti hyvältä."* (H2)

*"Niin kuulosti, eikä siihen ehkä ole niinkään tommosta ajateltu."* (H6)

*"Tietenkin siellä on kysytty niitä kysymyksiä, että ajatellaan, että pärjääkö se ihminen siinä tehtävässä. Mutta sitten taas, että ite tuodaan esille se et mikä se rooli on, kun se haastateltava istuu siinä, etenkin jos se on niinku uudempi talo."* (H2)

Lounastauko pidettiin sovitussa paikassa, jonka jälkeen keskusteltiin ja päätettiin, että tehtävän työstöä jatketaan lounastauon jälkeen yhdessä, koska perehdytysprosessin työstö oli koettu ryhmissä suhteellisen vaikeaksi tehtäväksi. Lähdimme liikkeelle asioista, joita perehdytysprosessiin tulisi lisätä. Yksi ryhmistä tuli ensimmäisenä esittelemään omat lisättävät asiansa. Ryhmä oli löytänyt hyviä lisättäviä asioita perehdytysprosessin eri osa-alueisiin. He nostivat esille muun muassa strategian kirkastamisen tärkeydestä, apulaispäällikön oman aktiivisuuden merkityksestä perehdytysvaiheessa ja työryhmän tuen merkitystä esimerkiksi hiljaisen tiedon välittäjinä.

*"Strategiasta me puhuimme, et myös niille sisäisille valituille on se strategia tosi tärkeä kerata, että jos on tullut, vaikka vastuumyyjä roolista, niin se ei ole kyllä selkäytimessä varmastikaan, niin sitä pitää kirkastaa."* (H1)

*"Tukityökaluihin sit se oma aktiivisuus siinä, että hakee tietoa, kysyy, ja ehkä jopa kyseenalaistaakin joissain jutuissa. Mutta se et ite hakee myös tietoa."* (H12)

*"Sitten työn hallintaan se asiakasjohtaminen."* (H7)

*"Ja sitten koulutukset ja tuki, kun täällä oli tää päällikön tuki ja yhdessä tekeminen. Niin lisättiin myös työryhmän tuki."* (H10)

*"Esimerkkinä jos päällikkö on vaihtunut ja sitten tulee uusi appari niin normi henkilökunnalla on ehkä semmoinen hiljainen sanaton tieto sitten siellä."* (H12)

Ryhmässä oli keskusteltu myös osaamiskartoituksesta ja miten sitä tulisi hyödyntää perehdytyksen aikana ja minkälainen osaamiskartoitus voisi mahdollisesti olla.

*"Päätöspalaverissa osaamiskortit uudelleen läpi, että onhan ne kaikki asiat varmasti sisäistetty."* (H7)

*"Meillä oli kehitysideana osaamiskartoituksena semmoinen yksinkertainen excel taulukko, rasti ruutuun osaan, hallitsen, tarvitsen tukea. Niin sit siin päätöspalaverissa kävis uudestaan sen excelin läpi ja verrataan siihen ensimmäiseen."* (H12)

*”Päätöspalaveri on siksi ihan hyvä, että siinä tulis sit käytyä läpi niinku sen hetkinen tilanne.”*  
(H10)

Osaamiskartoitusohjan oli lisännyt myös toinen ryhmä omaan listaansa.

Toisella ryhmällä oli lisätty myös koulutukset ja tuki osa-alueeseen työryhmän tuki. Sen lisäksi he olivat lisänneet apulaispäällikkö valmennuksen saman osa-alueen alle.

*”Kyllähän meil siinä on tarkoitus jatkumoa myös siinä pitää, että se myöskin tukee asiaa sitten, miten se niinku onkaan, mutta se valmennus myös mainittuna siellä yhtenä väli-  
neenä.”* (H2)

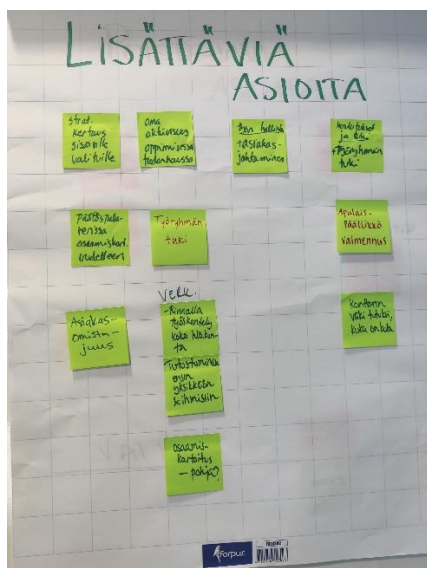
Kolmas ryhmä oli lähestynyt apulaispäällikön perehdytysprosessia muun henkilökunnan näkökulman kautta.

*”Me aloitettais ihan ruohojuuritasolta. Ensimmäiset päivät olisikin sen normihenkilökunnan kanssa siellä ja pääsis sisään niihin ihmisiin. Saisi erilaisia mielipiteitä ja toimintatapoja, miten muut toimi eikä vaan olis päällikön kanssa silloin aluksi. Sitten olisi muutaman päivän vastuumyyjien kanssa ja sitä kautta pääsis sisään siihen tekemiseen. Niin tutustuminen ensin yksikköön ja ihmisiin.”* (H5)

Ryhmä nosti esille myös, että konttorin väkeen olisi hyvä tutustua, että tietää keneen ottaa missäkin asiassa yhteyttä. Ehdotus sai kannatusta muidenkin ryhmien jäseniltä.

*”Ja sitten mitä me haluttaisiin, tulisi tutuksi myös, on konttorin väki, että tietäisi miten lähestyä ja ketä lähestyä tai minkä näköisiä ihmisiä ne on. Voisi käydä vaikka täälläkin (konttorilla) kierroksella katsomassa mitä täällä tapahtuu.”* (H5)

Lopuksi tehtiin yhteenveto vielä lisättävistä asioista ja katsottiin, että kaikille lisättäville asioille löytyi oma paikkansa. Tämän jälkeen siirryimme poistettaviin asioihin.



**Kuva 18.** Ryhmätöiden työstöjä: perehdytysprosessiin lisättäviä asioita.

### Poistettavat asiat

Poistettaviakin asioita perehdytysprosessista löytyi. Ryhmät olivat kokeneet tämän osion vaikeaksi ja ryhmissä oli saatu paljon keskustelua aikaa ja itse osallistuin myös keskusteluihin ja avasin yhdelle ryhmälle esimerkiksi perehdytyskäytänteiden merkitystä rekrytointivaiheessa.

*”Siitä keskusteltiin aika paljon ja varsinkin kun se oli tuolla rekrytointivaiheessa. Niinku sie hyvin sanoit, että teoriassa se on siellä, mutta kun me rekrytoidaan ja haastatellaan niin vielä mietit sitä, että no miten tätä nyt sitten meillä tullaan perehdyttämään.” (H1)*

Tämän keskustelun pohjalta perehdytyskäytänteet poistettiin perehdytysprosessin rekrytoinnin osa-alueesta pois.

Toinen poistettavan tai korvaavan asian ryhmä löysi organisaation strategiasta. Missio vaihdettiin visioksi, koska Eekoolla ei ole määritelty missiota, ainoastaan visio. Koulutukset ja tuki osa-alueesta ryhmä oli keskustellut työnkierron roolista perehdyttämävaiheessa.

*”Myö ajateltiin tätä (työnkierto) niinku vasta kun se perehdytys on tavallaan niinku loppunut niin myöhemmässä vaiheessa.” (H10)*

*”Jos tuossa ajatellaan sitä, että niinku puhutaan yksiköistä toiseen menevästä työnkierrosta niin ei nyt siinä perehdytyksen aikana vaan sitten jossain enemmän siellä osaamisen, niinku jatkuvan osaamisen kehittämisen vaiheessa.” (H7)*

Yhden ryhmän kanssa olin keskustellut perehdytysprosessin visuaalisesta ilmeestä.



*”No se on parempi. Sie ryhmädyt omaan työporukkaan ja muihin appareihin ja koko organisaatioon. Se on hyvä.” (H1)*

Itseohjautuvuudesta keskusteltiin myös vähän, mutta nopeasti päästiin yhteisymmärrykseen siitä, että se toimii sanana hyvin perehdytysprosessissa ja on helppo ymmärtää mitä sillä perehdytyksen yhteydessä tarkoitetaan.

### **Perehdytyksen kesto**

Toisen vaiheen viimeisenä tehtävänä oli määriteltävä apulaispäälliköiden perehdytyksen kesto. Perehdytyksen keston pituudesta oltiin ryhmissä aika yksimielisiä. Keskusteluissa korostui yksilöllisen perehdytyksen merkitys ja perehdytyksen pituuteen vaikuttaa se mikä apulaispäälliköiden osaamisentaso on. Keskusteluissa nousi esille myös vastuumyyjien tulevat yhteiset koulutukset ja perehdytykset, joilla uskottiin olevan tulevaisuudessa myös vaikutusta apulaispäälliköiden perehdytyksen keston.

*”Tääkin voi olla jatkossa, jos me haetaan sitä vastuumyyjän perehdyttämistä ja siihen löydetään yhtenäisyyttä, että vastuumyyjät on enemmän samalla viivalla. Ni silloinhan meillä tääkin aika (apulaispäällikön perehdytys) lyhenee, koska tavallaan heitä kohtaan myös odotukset kasvaa. Kuitenkin lähtökohtaisesti ne yleensä hyppää vastuumyyjän roolista apparin rooliin” (H3)*

Yhdessä ryhmässä oli keskusteltu siitä, että tulisiko perehdytyksen kesto koeajan kanssa samanpituinen, eli kuusi kuukautta.

*”Me laitettiin 2–4 kuukautta, mut me pohdittiin sitä, et pitäiskö se olla kuusi, koska koeaika on sen kuusi, et pitäiskö ne olla linkitettyinä siihen. Mut sit puhuttiin et se on aika pitkä aika kuitenkin, että neljä kuukautta on niin passeli niin sitten siihen jäisi vielä ikään kuin kaksi kuukautta aikaa katsoa, että onko tää henkilö nyt varmasti siinä roolissa oikea.” (H1)*

Perehdytyksen kestoksi päätettiin yksimielisesti laittaa 2–4 kuukautta. sen jälkeen keskustelu siirtyi perehdytyksen päätöspalaverin merkityksen käsittelemiseen ja ylipäätään minkälainen rooli systemaattisella ja suunnitellulla perehdytysprosessilla voi tulevaisuudessa olla.

*”Ja sitten toi on hyvä toi päätöspalaveri kyllä. Sitten tulisi katottua, että kaikki on käyty ja sittenhän siitä voi jatkaa, jos jotain jää.” (H10)*

*”Mie luulen, että meil on keskustelua nykyisinkin, mutta meillä ei niinkään nojata semmoiseen paperitietouteen mihin ehkä voisi nykyisin. Varmaan käydään aktiivisesti kaikkea, että osataanko me nää ja nää, mutta ehkä semmoinen tsekkaus jää tekemättä ja se systemaattisuus jollain tavalla?” (H2)*

*”Ja joku aikataulu auttaa meitä aina, koska jos ei oo niin kiireinen asia ni sen voi sit siirtää myös. Et ne tulis oikeesti sillä ajalla käyty ja sitten se ihminen sais sen tiedon ja koulutuksen tietyllä aikavälillä.”* (H10)

Tämän jälkeen työvaihe kaksi oli käsitelty ja siirryimme suoraan työstämään työpajan viimeistä vaihetta, jossa tavoitteena oli yhdessä saada kehitettyä apulaispäälliköiden perehdyttämisen tueksi työkalu.

### 8.1.3 Työpajatyöskentelyn vaihe 3: työkalu perehdytyksen tueksi

Olin työpajan aluksi antanut ryhmille tehtäväksi pitää mielessä työvaiheen kolme tavoitteen, jossa oli tarkoitus kehittää yhdessä työkalu apulaispäälliköiden perehdytyksen tueksi. Kolmannen vaiheen aloitin kysymällä, oliko ryhmissä syntynyt keskustelua tai ajatuksia siitä, minkälainen se työkalu mahdollisesti voisi olla, tai mihin osa-alueeseen se voisi liittyä. Yksi ryhmä oli keskustellut osaamiskartoituksen sekä järjestelmä osaamisen tarpeellisuudesta.

*”Ainakin se osaamiskartoitus, mitä äsken sivuttiin, ja ehkä se liittyy myös siihen et sie tiität, et jos on vaikka ne työvaatteet et mistä ne tilataan ja mihin tehdään kaikki ilmoitukset. Joku tällöinen opas vois olla.”* (H1)

*”Järjestelmiin tärkeimmät asiat, semmoinen just et tästä työvaatteet, Granlundin huoltopyynnöt ja tästä kirjaudutaan.”* (H12)

*”Semmoinen puhelinluettelo”* (H10)

Muut ryhmät nostivat saman aiheen esille, joten päädyimme työstämään järjestelmille omaa opasta, johon tulisi lyhyt info järjestelmästä, kuka toimii järjestelmän yhteyshenkilönä ja miten ja millä tunnuksilla järjestelmään kirjaudutaan. Kävimme järjestelmät yksi kerrallaan läpi ja jaoin kullekin ryhmälle omat järjestelmät, joiden tietoja ryhmät kävivät selvittämään ja kirjaamaan ylös. Jokaisella ryhmällä oli käytössään läppärit, joten sovittiin, että järjestelmät kirjataan Excel-taulukoon, joista ne olisi sitten helppo koota yhteen ja täydentää tarvittaessa. Aikaa ryhmätöille sovittiin puolisen tuntia ja ryhmät hajaantuivat työskentelemään.

Työpajan viimeisen vaiheen työskentely sujui hyvin ja aikataulu työskentelyyn oli riittävä. Järjestelmät olivat kaikille tuttuja ja niiden koonti sen kautta tuntui helpolta. Keskustelua syntyi kuitenkin joidenkin järjestelmien osalta se, keneen ollaan yhteydessä ongelmatilanteissa. Esimerkiksi asiakaspalautteiden yhteyshenkilöiksi oli erilaisia näkemyksiä, ja todettiinkin, että oli ihan aiheellista käydä listaus läpi, että kaikilla on sama tieto ja apu on saatavilla aina.

*”Kukaan muu ei pysty lisäämään sinne (asiakaspalautejärjestelmä) tunnuksia ymmärtääkseni, kuin xxx, kun miultakin on kysytty niitä tunnuksia.” (H1)*

*”Mut kun xxx oli lomalla niin silloin xxx vastasi.” (H4)*

*”Eli sitten ne on molemmat.” (H3)*

*”Hyvä tietää. Pitäiskö sit laittaa sulkuihin, et xxx toimii varahenkilönä.” (H1)*

Keskusteltiin myös, että on tärkeää, että asianosaiset ovat tietoisia järjestelmälistauksesta. Sovittiin, että valmis työkalu toimitetaan myös asianosaisille tarkistettavaksi. Näin varmistetaan, että oikeat ihmiset on varmasti merkittynä yhteyshenkilöiksi ja heillä on tieto uudesta järjestelmälistauksesta.

*”Ehkä nää pitää laittaa myös asianosaisille tiedoksi, että jokainen on tietoinen. Ettei käy sit niin et joku ilmoittaa, etten mie tästä kyl tiiä mitään.” (H1)*

*”Todellakin.” (H9)*

Järjestelmälistan läpikäynnin jälkeen keskusteltiin vielä siitä, kuinka tärkeää on, että listaa päivitetään aina kun järjestelmiin, yhteyshenkilöiden tai muitten tietojen osalta tulee muutoksia. Työvaiheen kolmannen osion alussa keskusteluissa esiin noussut osaamiskartoitus nousi myös tässä vaiheessa esiin.

*”Tätä listaa on tärkeä päivittää sitä mukaan kuin tilanne muuttuu.”*

*”Tuossahan melkein tuli sitten myös se osaamiskartoitus. Mutta tietenkin siihen tulee muuttakin päälle, mutta tuossahan ne on järjestelmien osalta” (H3)*

*”Ja täältä lisää, kun miettii nyt sitä päivitettyä apulaispäälliköiden osa-alueita ni sieltähän ne löytyy.” (H2)*

Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että osaamiskartoitus tulee myös tehdä täydentämään apulaispäälliköiden perehdytystä. Sen työstäminen jäi tässä kohtaa avoimeksi, mutta se tullaan työstämään tämän vuoden puolella tämän kehittämistyön ulkopuolella.

Työpajan lopuksi käytiin yhdessä läpi, miten työstetty työkalu jalkautetaan kentälle. Aikaisemminkin keskusteluissa noussut työkalun tarkastuttaminen yhteyshenkilöille nousi uudestaan esiin ensimmäiseksi vaiheeksi. Sovittiin, että viestintä- ja henkilöstöjohtaja tarkistuttaa ja käy konttorilla olevien yhteyshenkilöiden kanssa järjestelmälistauksen läpi.

*”Mie voin laittaa sen tänne, että jokainen tarkistaa, että se on ok.”*

Toiseksi keskusteltiin, että työkalu olisi hyvä testata nykyisillä apulaispäälliköillä ja kerätä heiltä kommentteja ja mahdollisia parannusehdotuksia.

*”Täytyyhän se listaus käydä läpi olemassa olevien appareiden kanssa läpi, että siinä voi tulla jotain lisättävää tai korjattavaa niiltä apareilta.” (H10)*

Seuraavaksi käytiin vielä työpajan tavoitteet kohta kohdalta kertaalleen läpi ja todettiin yhteisesti, että työpajan tavoitteet toteutuivat. Lopuksi pyysin vielä osallistujilta kommentteja päivästä.

*”Ehkä miusta se tärkein anti, että meillä oli niin hyvää keskustelua ja vaikka oli selvä agenda, ja me keskityttiin tähän. Niin kyllähän tässä sivulauseessa tuli monta muutakin asiaa meidän kehittämiseen. Jotenkin myös niitä johdannaisia, ei pelkästään tätä. Ja sehän on myös parasta. Et ei se keskustelu kuitenkaan niin rönsyily, et kun päästiin kuitenkin noihin tavoitteisiin, mutta myös niin paljon muuta.” (H1)*

Keskustelussa nousi myös esille, miten apulaispäälliköiden perehdyttämisen työkalua pystyy hyödyntämään hyvin esimerkiksi vastuumyyjillekin.

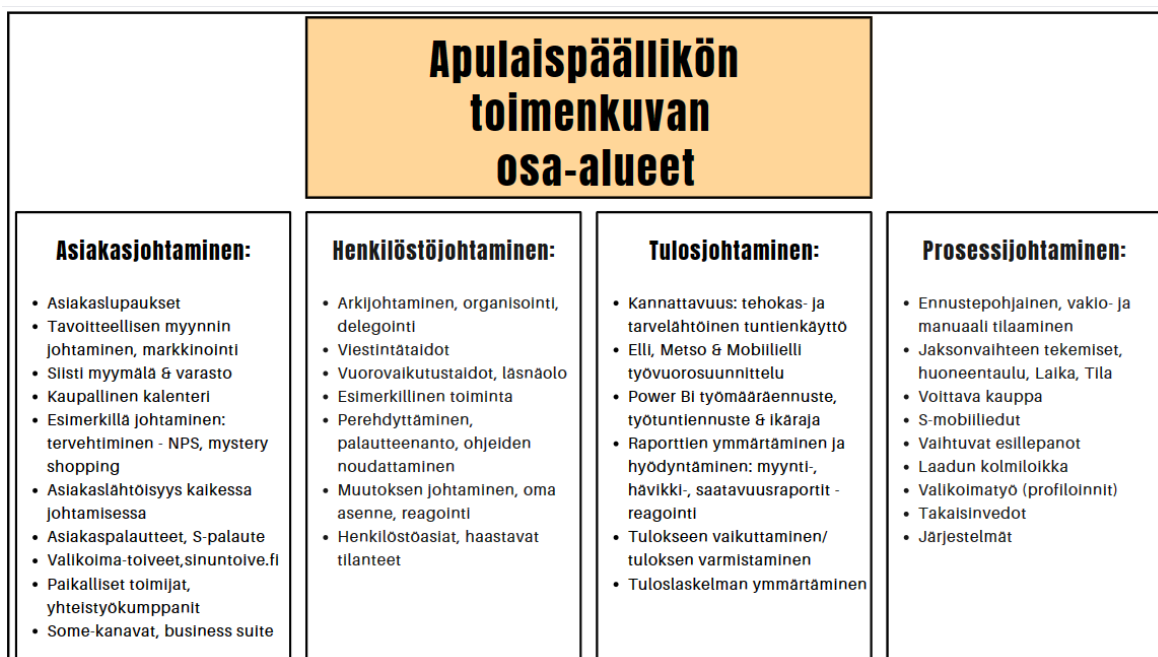
*”Ja toi työkalu, kun jättää pois juttuja niin sehän käy vastuumyyjillekin.” (H8)*

Apulaispäälliköiden perehdytysprosessin hyödyntäminen ja muokkaaminen vastuumyyjille olisi nyt helpompaa, kun isoin taustatyö on tehty. Perehdytysprosessin hyödyntämistä voisi laajentaa myös muualle Eekoossa ja sitä kautta kehittää perehdytystä yli toimiala rajojen.

#### 8.1.4 Työpajatyöskentelyn tulokset

Ensimmäisessä vaiheessa työstettiin apulaispäälliköiden toimenkuvan osa-alueita. Osa-alueet pyörähtivät aika lailla ympäri ja niistä saatiin hyvä pohja myös osaamiskartoitukseen.

*”Oikein hyvää keskustelua ja tietenkin ratkaisee vielä, kun sie (Heli) laittaa ne siihen muotoon et nähään miltä näyttää.” (H2)*



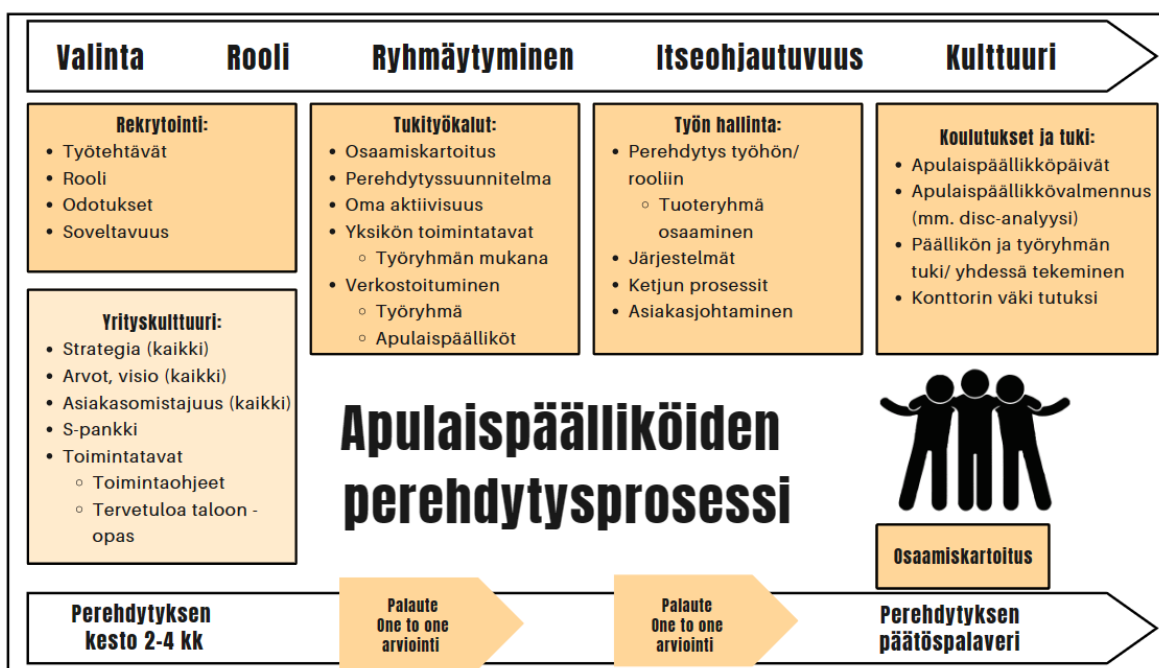
**Kuva 20.** Apulaispäälliköiden toimenkuvan osa-alueet työpajan jälkeen.

Apulaispäällikön osa-alueet saivat työpajan aikana Eekoon tuloskortin mukaiset otsikot ja niiden alle koottiin kattavasti apulaispäälliköiden toimenkuvaan liittyviä osa-alueita. Apulaispäälliköiden perehdyttämisen tueksi työstetään osaamiskartoitus, jossa hyödynnetään apulaispäälliköiden toimenkuvan osa-alueita.

Työpajan vaiheessa kaksi työstettiin apulaispäällikön perehdytysprosessia. Se osoittautui haastavammaksi tehtäväksi, mutta lopputulokseen oltiin tyytyväisiä.

*”Se oli paljon haastavampi joo.” (H8)*

Perehdytysprosessi sisälsi jonkin verran teoreettista tietoa, joita ei käytännöntasolla koettu tässä kohtaa toimivaksi, joten ne poistettiin perehdytysprosessista. Perehdytysprosessissa haettiin nimenomaan Eekoon näköistä mallia, ja se työpajassa mukana olleiden mukaan saavutettiin.



**Kuva 21.** Apulaispäälliköiden perehdytysprosessi työpajan jälkeen.

Työpajan viimeisessä vaiheessa koottiin kaikki järjestelmät yhteen listaukseen. Järjestelmien listaus koottiin Excel-taulukkoon. Taulukkoon lisättiin kunkin järjestelmän kirjautumislinkki, ongelmatilanteissa yhteyshenkilö ja heidän yhteystietonsa. Lisäksi taulukkoon merkattiin ohjeet ja mahdolliset lisätiedot kirjautumisesta, käyttäjätunnuksista ja salasanoista. Järjestelmistä tehty taulukko löytyy tämän kehittämistyön liitteestä 3.

## 8.2 Työkalun jalkauttaminen

Saatuani viimeisteltyä työpajassa tehnyt tuotokset valmiiksi, lähetin ne tarkistettavaksi ja kommentoitavaksi kaikille työpajassa mukana olleille. Muutaman viilauksen jälkeen työpajan tuotokset olivat valmiina käytettäväksi. Työkalun jalkauttaminen tapahtui markempäälliköiden ja apulaispäälliköiden yhteisessä päällikköpäivässä 15.11.2023. Palaverissa esiteltiin kehittämistyön tutkimuksen tulokset, apulaispäälliköiden perehdytysprosessin sekä järjestelmätaulukon. Tämän jälkeen apulaispäälliköiden perehdytysprosessi sekä järjestelmätaulukko on lähetetty päälliköille ja apulaispäälliköille.

Pyysin muutamalta päälliköltä ja apulaispäälliköltä, jotka eivät olleet mukana työpajapäivässä, kommentteja perehdytysprosessista ja järjestelmätaulukosta päällikköpäivän jälkeen.

*”Tämä (perehdytysprosessi) on helppo, selkeä ja kaikki tärkeä yhdellä paperilla. Tämä helpottaa ja antaa apuja paljon päälliköille, mitä kaikkea pitää ottaa huomioon uuden apparin tultua työryhmään. Tämän avulla ei varmasti asiat jää käymättä läpi.*

*Yksi paras kohta mielestäni on, että jokaisen päällikön pitäisi tehdä perehdytysuunitelma, joka auttaa etenemään sekä jonka avulla tulisi käytyä tärkeimmät asiat läpi, eikä oletettaisi, että kyllä ne katsotaan joskus, kun on aikaa. Tuo 2–4 kuukauden kesto kuulostaa hyvältä. Ytimekkäästi ja selkeästi läpi. Välitseekkauksien avulla tarkistus missä mennään ja mitä pitänee vielä käydä läpi. ” (apulaispäällikkö)*

*”Järjestelmätaulukko on piste i:n päälle, kaiken pelastaja. Ei tarvitse etsiä kissojen ja koirien kanssa. Kaikki löytyy helposti, järjestelmä, siihen linkki, kuvaus ja kuka on yhteyshenkilö ja huomiot. Miksei aikaisemmin kukaan ole tällaista tehnyt.” (apulaispäällikkö)*

*”Miusta ne oli toooooodella hyvät. Pystyy hyvin kartottaa mitä osaa ja mihin tarvii lisää treeniä. Ja se, että jos joku ongelma ni tietää myös, minne soittaa ja kenen puoleen kääntyä. Miusta toi on todella kattava ja hyvä. (apulaispäällikkö)*

Apulaispäälliköt kokivat tämän kehittämistyön tuotokset hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi. Myös päälliköt, joilta kommentteja pyysin, kokivat samoin.

*”Täysi kymppi. Oli ytimekäs, paneutui just niihin tärkeisiin kohtiin lyhyesti, ytimekkäästi ja selkeesti. Itse esitys oli myös selkee, koska osasit tuoda sen ns. meidän kielellä.” (marketpäällikkö)*

*”Miusta se perehdytyskaavio oli selkee, tavallaan tuttu, mut kiireessähän sit puolet ain unohtuu. Se linkkilista oli ihan tosi hyvä, miks semmosta ei oo ollu aiemmin. Miten paljon miekin oon käyttänyt aikaa osoitteiden ja henkilöiden ettimiseen, ketkä vastaa mistäkin.” (marketpäällikkö)*

Edellä esityt kommentit vahvistivat myös omaa ajatusta siitä, että järjestelmätaulukko palvelee laajemmin koko marketkaupan kenttää, kuin apulaispäälliköitä. Pyysin myös Eekoon johtoryhmään kuuluvilta Hr- ja viestintäjohtaja Päivi Jäkälältä kommentit kehittämistyön merkityksestä Eekoossa.

*”Perehdyttäminen on meille tärkeä strateginen asia, jonka kehittämiseen teemme jatkuvasti töitä. Työ on erittäin tärkeä ja hyödyllinen meille sen konkreettisuuden ja käytännönläheisyyden takia. Apulaispäällikön toimenkuvan ja roolin kuvaus toimii apuna niin rekrytoinnissa kuin uusien apulaispäälliköiden perehdyttämisessä ja toimii myös apuna nykyisten apulaispäälliköiden osaamisen kehittämisessä. Tämän lisäksi konkreettinen lopputulos oli järjestelmätaulukon rakentaminen. Taulukko on hyödyllinen ja se palvelee myös laajemmin toimipaikkoja pelkkien apulaispäälliköiden lisäksi eli käytettävyyden on erinomainen.” (Päivi Jäkälä, Eekoo)*

Työpaikkaohjaajana toiminut esihenkilöni Marjo Huttunen antoi myös oman lausuntonsa tästä kehittämistyöstä.

*”Opparille oli suuri tarve, koska meillä oli otettu hiljattain uusi organisaatiomalli käyttöön missä apulaispäälliköt astui mukaan uudella roolilla. Järjestelmätaulukosta on suuri hyöty appareille, mutta myös muilla vastuurooleissa oleville henkilöille päälliköistä vastuumyyjiin. Taulukko tehostaa työtä, kun etsimiseen ei tarvitse tuhrata aikaa, vaan tarvittava tieto järjestelmiin löytyy tästä yhdestä apuvälisestä, tällä poistetaan paljon hukkaa monesta toimipaikasta ja saadaan aikaan myös taloudellista hyötyä. Perehdytysprosessi myös helpottaa muistamaan mitä kaikkia asioita tulikaan muistaa perehdytyksessä ja mitä kaikkea siihen kuuluu.”*

*Tämän opparin pohjalta on helppo lähteä rakentamaan perehdytys- ja toimenkuva polkua myös vastuumyyjille, jotka on meillä seuraavina koulutus ja perehdytysputkessa. Arvokas ja hieno työ auttamaan ja yhtenäistämään uuden roolin jalkautusta, kun uusia appareita meille tulee. (Marjo Huttunen, Eekoo)*

Tämä kehittämistyö on herättänyt kiinnostusta myös S-ryhmän sisällä valtakunnallisesti. Eekoon hr-osasto on mukana kehittämässä S-ryhmän marketkaupan toimenkuvia yleisellä tasolla, jonka yhteydessä tämä kehittämistyö on tullut puheeksi ja lähetetään ketjulle tutustuttavaksi. Myös osaamiskartoitus ja perehdytys suunnitelma ovat valmistuneet, joten apulaispäälliköiden perehdytyksen kokonaisuus on kauttaaltaan valmis.

### 8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisen tutkimuksen kohdalla tulee arvioida sen luotettavuutta. Stringerin (2007,57–59) mukaan toimintatutkimuksessa on tärkeää, että osallistujat luottavat tutkimuksen uskottavuuteen sitoutuakseen siihen. Uskottavuuden kannalta on keskeistä, että osallistujilla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja kokemuksensa sekä tutkija varmistaa tekemiensä tulkintojen vastaavan tutkittavien käsityksiä. Uskottavuutta voidaan tutkimuksessa lisätä antamalla osallistujille mahdollisuus arvioida kerättyä aineistoa, analyysiä ja raporttia. Tällä voidaan varmistaa tutkimuksen kuvaavan heidän kokemuksiaan. Tässä kehittämistyössä haluttiin varmistaa haastattelujen kautta, että kaikilla oli mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä esille.

Tämän kehittämistyön luotettavuus on haluttu varmistaa myös tarkalla dokumentoinnilla. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla apulaispäälliköitä, joiden haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Tutkimustulosten osalta oleellinen aineisto on esitelty tässä työssä ja myös apulaispäälliköille on ne esitelty. Työpaja, jossa työstettiin apulaispäälliköiden perehdytysprosessia ja työkalua on myös tallennettu ja litteroitu. Työpajassa työstetty aineisto on

työpajassa tehtyjen muutoksien jälkeen lähetetty tarkistettavaksi ja kommentoitavaksi työpajaan osallistuville, jonka jälkeen aineisto on hyväksytty opinnäytetyön ohjaajan toimesta.

Tutkimuksen luotettavuuteen sisältyy myös tulosten siirrettävyys, jolloin tutkimuksesta saadut tulokset voidaan siirtää toiseen kontekstiin. Stringer (2007, 59) tuo esiin, että toimintatutkimuksen tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä, mutta tarkalla raportoinnilla ja tutkimuksen yksityiskohtaisella kuvaamisella voidaan edes auttaa tutkimuksen siirrettävyyttä. Tällöin lukija voi itse arvioida oman tutkimuksensa ja tilanteensa samankaltaisuutta. Tämän kehittämistyön vaiheen toteutukset on pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti, mikä lisää mahdollisuutta tutkimuksen siirrettävyydelle.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta haastaa tutkijan rooli tutkimusasetelman tekijänä ja tulkitsijana, jolloin havaintojen ja niiden puolueettomuuteen voi vaikuttaa tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto tai virka-asema. Puolueettomassa tutkimuksessa tutkittava tulee ymmärretyksi ja kuulluksi omana itsenään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134–136.) Tutkijan roolissa olen työskennellyt luotettavasti, huolehtinut empiirisen aineiston tietoturvalisistä säilyttämisestä ja pyrkinyt objektiivisuuteen niin empiiristä aineistoa kerätessä kuin tutkimustulosten johtopäätöksiä laatiessa.

## 9 Pohdinta

Tämä kehittämistyö on aloitettu puolitoista vuotta sitten. Kävin esihenkilöni kanssa keskustelua kehittämistyön aiheesta ja siitä, että aiheen tulee olla sellainen mikä itseäni kiinnostaa. Eekoossa oli aloitettu uuden strategian jalkauttamista henkilökunnalle parisen kuukautta aikaisemmin, kun itse aloitin ylemmän ammattikorkeakoulu opinnot tammikuussa 2021. Tammikuussa 2021 aloittivat myös ensimmäiset marketkaupan apulaispäälliköt tehtävisään. Uudet apulaispäälliköt aloittivat samalla oman vuoden mittaisen Eekoon ja Jollaksen yhteisesti suunnitellun koulutuksensa. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta uusi toimenkuva ja sen kehittäminen alkoivat kiinnostaa. Miten pystymme varmistamaan mahdollisimman hyvän ja tasalaatuisen perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen myös tulevaisuudessa uusille apulaispäälliköille. Samanlaista koulutusta on vaikeaa järjestää sellaisenaan jatkossa, koska apulaispäälliköitä rekrytoidaan apulaispäälliköiden vaihtuvuuden mukaan.

Yhteinen ajatus ja suunta löytyi esihenkilöni ja marketkaupan toimialajohtajan kanssa pidetyssä palaverissa vuotta myöhemmin. Kävimme apulaispäällikön toimenkuvaa läpi ja totesimme, että uudesta toimenkuvasta ei ole vielä kuvattu perehdytysprosessia, joten siitä tuli osa tätä kehittämistyötä. Toiseksi pääteemaksi nousi apulaispäälliköiden perehdyttämisen kehittäminen. Projektin edetessä kehittämistyön punainen lanka muodostui ja teoriaosuutta kirjoittaessani ymmärsin jättää pois kokonaisuuksia, joita aluksi olin ajatellut liittää tähän kehittämistyöhön mukaan. Tarkoitukseni oli liittää teoriaan mukaan oppiminen ja osaamisen kehittäminen, mutta työ olisi mielestäni levinnyt liian laajaksi. Keskityin perehdytyksen teoriaan ja koen onnistuneeni valinnassani. Olen mielestäni onnistunut yhdistämään teoreettisen ja empiirisen aineiston ja näiden kahden aineiston vuorovaikutuksen tuloksena on syntynyt käyttökelpoinen perehdytysprosessi ja työkalu apulaispäälliköiden perehdytyksen tueksi.

Kehittämistyön empiirinen osuus piti sisällään 18 apulaispäällikön haastattelut, joiden tulosten perusteella keskeisimmiksi apulaispäälliköiden perehdytyksen haasteiksi nousi:

- Järjestelmien hallinta
- Oletukset osaaminen tasosta
- Oikean tiedon löytäminen nopeasti
- Perehdytyksen puute ja suunnittelemattomuus
- Ajan puute

Tutkimustulosten sekä teoreettisen aineiston pohjalta rakensin ehdotukseni apulaispäälliköiden perehdytysprosessista, joka viimeisteltiin ja muokattiin Eekoon konttorilla järjestyssä työpajassa lopulliseen muotoonsa. Sen lisäksi työpajassa työstettiin apulaispäälliköiden perehdytyksen tueksi työkalu, jossa kaikki työssämme käytettävien järjestelmien tiedot, yhteyshenkilöt, kirjautumisohjeet ja muut mahdolliset tärkeät lisätiedot kasattiin yhteen taulukkoon. Työpajassa keskusteltiin myös osaamiskartoituksen ja perehdytysuunnitelman tarpeellisuudesta. Molemmat tullaan tekemään vuoden 2023 loppuun mennessä täydentämään apulaispäällikön perehdytyksen kokonaisuutta. Osaamiskartoituksen rakentamisessa hyödynnetään työpajassa työstettyjä apulaispäälliköiden osa-alueita ja järjestelmätaulukkoa. Keskusteluissa on noussut tämän kehittämistyön tuotosten hyödyntäminen ja muokkaaminen muidenkin, kuin apulaispäälliköiden käyttöön, tuoden lisäarvoa niin itse kehittämistyölle, että sen tarpeellisuudelle. Sain rakennettua kokonaisuuden, joka tukee apulaispäällikön perehdytystä, mutta antaa samalla uusia näkemyksiä ja ajatuksia perehdytyksen kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun työtehtävästä tai roolista riippumatta koko Etelä-Karjalan osuuskauppaan.

Tämän kehittämistyön tekeminen on ollut mielenkiintoista ja opettavaista. Perehdytyksen teoreettisen tietoperustan ja empiirisen aineiston kautta olen ymmärtänyt, kuinka monesta eri osa-alueesta perehdyttäminen koostuu. Tämän työn kautta ymmärrän myös, miksi perehdyttämistä tulee tarkastella niin uuden työntekijän, kuin myös organisaation näkökulmasta. Myös organisaatio voi oppia uudelta työntekijältä. Toivon koko työyhteisön mukaan ottamisen perehdytykseen lisäävän työn merkityksellisyyden tunnetta työntekijän näkökulmasta, kun he itse pääsevät jakamaan omaa osaamistaan ja tietoja uusille työntekijöille.

Tämän kehittämistyön tarkoitus on ennen kaikkea auttaa niin perehdytyksen suunnittelua, kuin itse perehdytystä. Kehittämistyöni tulee herättämään Eekoon päälliköiden mielenkiintoa, koska työ on osoittanut, että aiheena perehdyttäminen on tärkeä ja siinä on meillä jokaisella mahdollisuus kehittyä. Marketkaupan alalle on ominaista suuri vaihtuvuus, ja perehdytys on sitä kautta aiheena pinnalla ja ajankohtainen koko ajan. Perehdyttäminen on tärkeä osa johtamista, ja siitä on vuosien marketkauppa urani aikana keskusteltu paljon ja aihe on noussut usein myös työtyytyväisyyskyselyissä yhdeksi kehittämisen osa-alueeksi. Toivoisin, että mahdollisimman moni päällikkö lukisi kehittämistyöni. Se antaa vahvistusta siitä, mitä asioita kukin on hoitanut hyvin perehdyttämisessä, mutta myös niitä missä pystyy vielä parantamaan.

## 9.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä kehittämistyö koostui yhdestä päätutkimuskysymyksestä ja kahdesta apututkimuskysymyksestä. Kehittämistyön päätutkimuskysymys oli **miten perehdytystä voi parantaa, jotta se tukisi paremmin apulaispäällikön toimenkuvan toteutumista?**

Apulaispäälliköiden perehdytysprosessin, järjestelmätaulukon, sekä osaamiskartoituksen tavoitteena on vastata apulaispäälliköiden perehdytyksen haastatteluissa esiin nousseisiin haasteisiin. Perehdytysprosessilla varmistetaan, että jokaisella uudella apulaispäälliköllä on mahdollisuus suunnitelmalliseen ja oman osaamistason huomioivaan perehdytykseen. Perehdytyksen alussa tehdyn osaamiskartoituksen avulla saavat päällikkö sekä apulaispäällikkö tietoa osaamisentasosta, joka ohjaa perehdytyksen kulkua ja kestoja. Näin myös aikaisemmat haasteet, joita oletukset osaamisentasosta ovat aiheuttaneet, voidaan jatkossa välttää. Systemaattinen, aikataulutettu ja säännöllisten palautekeskustelujen avulla uusien apulaispäälliköiden on mahdollista saada nopeammin ja tehokkaammin kiinni oman roolinsa lainalaisuuksista. Osaamiskartoitus on tärkeää käydä läpi apulaispäällikön osalta myös silloin, kun toimipaikassa vaihtuu päällikkö.

Työpajassa kehitetty työkalu auttaa apulaispäälliköitä järjestelmien kanssa, kun kaikki järjestelmiin liittyvät tiedot on koottu yhteen paikkaan. Työkalu tukee näin myös oikean tiedon nopeaan hankintaan, edesauttaa, sekä tehostaa työtehtävien hoitoa arjessa. Voi todeta, että työpajassa työstetyt asiat auttavat aikaisempiin perehdytyksessä esiin nousseisiin haasteisiin ja antaa vastauksensa tämän kehittämistyön päätutkimuskysymykselle.

Mikään ei kehity itsestään, ei myöskään apulaispäälliköiden perehdytys. Tässä kehittämistyössä kehitetty työkalu tukee perehdytystä, mutta vastuu niiden käyttöönotosta, kuin perehdytyksestä muutenkin, on edelleen päälliköillä. Aikaa perehdytykselle tulee antaa, ja säännölliset sekä aikataulutetut one-to-onet takaavat, että perehdytystä ja sen etenemistä seurataan.

Kehittämistyön apukysymys oli **mitä perehdytyksessä tulisi erityisesti ottaa huomioon työntekijän siirtyessä uuteen tehtävään organisaation sisältä?**

Apulaispäälliköiden toimenkuvassa on ollut ominaista, että tehtävään on siirrytty organisaation sisältä. Niiden apulaispäälliköiden osalta, jotka ovat siirtyneet omasta yksiköstä, on ollut helpompaa roolin sisäistämisen ja perehdyttämisen kanssa. Moni on ollut jo kokenut tekijä, ja saanut vastuuta aikaisemmin, jolloin erityistä tarvetta perehdyttämiseen ei ole edes ollut. Niiden apulaispäälliköiden osalta, jotka siirtyvät toisesta yksiköstä tulisi aina ensimmäisenä varmistaa osaamisen taso, jolloin välttytään oletuksista osaamisen tasosta. Osaamiskartoituksen avulla perehdytyksestä saadaan rakennettua yksilöllinen ja tehokas.

Tutkimustuloksiin peilaten uudelle apulaispäällikölle tulee tehdä selväksi rooli ja mitä odotuksia hänelle on asetettu. Osallistamisella työyhteisöä perehdytykseen uusi apulaispäällikkö pääsee tutuksi uuden työyhteisönsä kanssa, jolloin varmistetaan hyvä yhteistyö alusta alkaen.

Kehittämistyön toinen apukysymys oli **Missä asioissa perehdytyksessä on onnistuttu hyvin?**

Tutkimuksen mukaan apulaispäälliköiden perehdytyksessä on onnistuttu monissa eri tekijöissä. Haastateltavat nostivat päällikön tuen olleen yksi merkittävimmistä tekijöistä onnistuneessa perehdytyksessä. Apulaispäälliköt ovat päässeet toimipaikoissaan tekemään paljon käytännössä asioita, jotka ovat tukeneet uuden oppimista ja vastuunkantoa.

Valtaosa apulaispäälliköistä osallistuivat Eekoon ja Jollaksen järjestämään koulutukseen, joka on ollut tärkeä osa perehdytystä. Koulutuksen myötä apulaispäälliköt ovat saaneet vahvistusta osaamistasostaan, vahvuuksistaan ja kehitettävistä osa-alueista. Osa apulaispäälliköistä kokivat, että koulutus vahvisti tietoa siitä, että oma osaaminen on hyvällä tasolla suhteessa toimenkuvaan. Erityisesti koulutuksessa disc-analyysi ihmisten erilaisuudesta antoi apulaispäälliköille uutta näkökulmaa omaa johtamiseen.

Apulaispäälliköiden keskinäinen verkostoituminen ja yhteinen chat-ryhmä on myös ollut tärkeässä roolissa niin perehdytyksen aikana kuin sen jälkeenkin. Vertaistuki ja ajatustenvaihto toisten apulaispäälliköiden kesken on tukenut apulaispäälliköiden perehdytyksen kokonaisuutta. Edellä mainitut asiat on huomioitu myös perehdytysprosessia luodessa, koska hyväksi todetut käytänteet on tärkeä säilyttää ja saada pysyväksi osaksi apulaispäälliköiden perehdytyksen rakennetta.

## 9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Perehdyttämällä on tärkeä rooli työntekijän organisaatioon sitoutumisen kannalta, sekä työntekijän työssä viihtymisen kannalta. Jokaisen työpanos on tärkeää ja hyvällä perehdytyksellä mahdollistetaan kaikkien työntekijöiden työssä onnistumisen ja kehittymisen mahdollisuudet. Suuri vaihtuvuus lisää perehdytyksen tarvetta ja mitä suunnitelmallisempaa ja tehokkaampaa perehdytys on, sitä nopeammin uudesta työntekijästä saadaan organisaatioon tuottava työntekijä. Apulaispäällikön perehdyttämisen tueksi on kuvattu perehdytysprosessi, sekä luotu työkalu, joka tukee niin itse perehdytystä, kuin myöhemmässä vaiheessa työn sujuvuutta ja tehokkuutta, kun tärkeät tiedot on kasattu.

Jatkotutkimusehdotukseni on myöhemmässä vaiheessa tutkia tämän kehittämistyön tuotoksien käyttöönottoa ja kokemuksia. Olisi kiinnostavaa tutkia, onko perehdytysprosessi

tukenut perehdytystä, sen suunnittelua ja toteuttamista. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten laajasti työpajassa työstettyä järjestelmätaulukkoa on käytetty ja onko se osaltaan auttanut aikaisempien perehdytyksien haasteita. Tutkimuksen kohteena voisi olla sekä apulaispäälliköt, että päälliköt. Päälliköiden kohdalla olisi mielenkiintoista tutkia, tuovatko perehdytysmateriaalit perehdytykseen tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta.

## Lähteet

Bauer, T., N. 2010. Onboarding new employees: maximizing Success. SHRM Foundation. Viitattu 11.4.2023. Saatavissa rajoitetusti [Onboarding New Employees.pdf \(shrm.org\)](#)

Bradbury, H. 2023. Action researching for transformations is antipatriarchy work. Action research vol. 21, iss. 3, 259-262. Viitattu 16.11.2023. Saatavissa rajoitetusti [Action Researching for Transformations is Anti Patriarchy Work \(saimia.fi\)](#)

Chillakuri, B. 2020. Understanding generation Z expectations for effective onboarding. Viitattu 17.5.2023. Saatavissa rajoitetusti [Understanding Generation Z expectations for effective onboarding | Emerald Insight \(saimia.fi\)](#)

Etelä-Karjalan osuuskauppa 2023. Tietoa meistä. Viitattu 29.3.2023. Saatavissa [Tietoa Meistä - Eekoo](#)

Etelä-Karjalan osuuskauppa 2021. Strategia 2021–2025.

Etelä-Karjalan osuuskauppa 2022. Apulaispäälliköiden toimenkuva.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.

Eklund, A. 2020. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Finlex. 2022. Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 15.5.2023. Saatavissa [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#)

Harpelund, C., Hojberg, M. & Nielsen K. 2019. Onboarding: Getting new hires to a flying start. Iso-Britannia: Emerald Publishing Limited. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa rajoitetusti [Onboarding : Getting New Hires off to a Flying Start: EBSCOhost \(saimia.fi\)](#)

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L., 2010: Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy

Hirsch, A., S. 2017. Don't underestimate the importance of good onboarding. 75<sup>th</sup> Anniversary. SHRM better workplaces better world. Viitattu 11.4.2023. Saatavissa rajoitetusti [Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding \(shrm.org\)](#)

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä

Hämäläinen, T. & Palo, S. 2014. Työpajapedagogiikka. Valmennuksen pedagogisia lähtökohtia työpajalla. Helsinki: Valtakunnallinen Työpajayhdistys ry

Innokylä. Aivoriihi. Ideointi ja oivalluttaminen. Viitattu 25.10.2023. Saatavissa [Aivoriihi | Innokylä \(innokyla.fi\)](#)

Juhta 2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 7.7.2023. Saatavissa [JHS152\\_0.doc \(live.com\)](#)

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus. Pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona – Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä. Viitattu 18.4.2023. Saatavissa [Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä \(jyu.fi\)](#)

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Lindström S., Kandolin I. & Pahkin K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Helsinki: Multiprint Oy

Messmer, M. 2004. Maximizing the performance of new hires. Strategic finance vol. 86, iss 6, 11-12. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa rajoitetusti [Maximizing the Performance of New Hires - ProQuest](#)

Meyer, M. M. & Bartels, L. K. 2017. The impact of onboarding levels perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. Journal of organizational psychology vol. 17, iss. 5, 10-27. Viitattu 15.5.2023. Saatavissa rajoitetusti [The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction - ProQuest](#)

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut.

Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille – Arkisia esimerkkejä työelämästä. Tampere: Mediapinta.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docento Oy.

Saarinen H. 2022. Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdytysprosessin kehittämistä teollisuusyrityksessä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Turkenki: Hansaprint Oy. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa [Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista – Toimintatutkimus perehdyttämiproessin kehittämistä teollisuusyrityksessä \(uwasa.fi\)](#)

Scott, C. P. R., Dieguez, T. A., Deepak, P., Siqi, G. & Wildman, J. L. 2022. Onboarding during COVID-19. Organizational dynamics. Vol. 51, nro. 2, s. 1–8. Viitattu 16.5.2023 Saatavissa [Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting - PubMed \(nih.gov\)](#)

Seeds for change 2012. Facilitating Workshops. Viitattu 1.11.2023. Saatavissa [Facilitating Workshops \(seedsforchange.org.uk\)](#)

S-ryhmä 2023. Tietoa S-ryhmästä. Viitattu 29.3.2023. Saatavissa [Tietoa S-ryhmästä - S-ryhmä \(s-ryhma.fi\)](#)

Stringer, E. T. 2007. Action research. Thousand Oaks: Sage.

Stringer, E. 2014. Action research. Thousand Oaks: Sage.

Työturvallisuuskeskus. 2023. Työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Viitattu 15.5.2023. Saatavissa [Työntekijän velvollisuudet ja oikeudet - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wilk, A. 2014. Perehdytys osana hyvää henkilöstrategiaa. Tapaustudkimus: SAK ry. Haaga-Helia ammattikorkeakoulut. Opinnäytetyö. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa [Wilk\\_Annukka.pdf \(theseus.fi\)](#)

## Liite 1: saatekirje apulaispäälliköiden haastatteluille

Hei kaikki apulaispäälliköt!

Opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulu tutkintoa ja olen tällä hetkellä opintovapaalla marketpäällikön työstäni. Teen opinnäytetyöni Eekoolle. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata Apulaispäällikön perehdyttämisen prosessi. Toisena tavoitteena on perehdyttämisen kehittäminen, joka tukee apulaispäälliköiden osaamisen kehittämistä.

Opinnäytetyö toteutetaan teemahaastattelulla, johon kutsun siihen teidät kaikki apulaispäälliköt osallistumaan. Teemahaastattelu on hyvin vapaamuotoinen ja luottamuksellinen.

Haastattelut toteutetaan teamsin kautta ja ne nauhoitetaan, mutta kenenkään tiedot eivät paljastu tuloksien käsittelyssä. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Olen oheiseen liitteeseen laittanut haastatteluajataulun, toivottavasti mahdollisimman monelle aika sopii. Jos se ei kuitenkaan sovi, niin olisitko ystävällinen ja ottaisit minuun yhteyttä niin sovitaan uusi aika.

Lähetän edellisellä viikolla teille kaikille teams kutsun ja haastattelukysymykset sähköpostiin, niin osaatte valmistautua haastatteluun. Haastattelun kesto on arviolta 30 minuuttia ja on hyvin vapaamuotoinen, joten sitä ei kenenkään tarvitse erikseen jännittää. Teidän kaikkien näkemyksillä, kokemuksilla ja mielipiteillä on iso merkitys.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Ville Sarpo LAB-ammattikorkeakoulusta, [ville.sarpo@lab.fi](mailto:ville.sarpo@lab.fi). Opinnäytetyö julkaistaan internet osoitteessa [www.thesis.fi](http://www.thesis.fi)

Kiitos kaikille jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin,

Heli Suoreijus  
[heli.suoreijus@student.lab.fi](mailto:heli.suoreijus@student.lab.fi)

## **EEKOO APULAISPÄÄLLIKÖIDEN TEEMAHAASTATTELURUNKO**

Taustatiedot:

- a. Milloin olet aloittanut Eekoolla
- b. Työhistoria S-ryhmällä, mitä kaikkea tehnyt, vastuutehtävät
- c. Kauan olet ollut apulaispäällikkönä?
- d. Koulutustausta
- e. Siirryitkö omasta yksiköstäsi apulaispäälliköksi?
- f. Oletko ollut mukana Jollaksen järjestämässä apulaispäällikkö koulutuksessa?
- g. Kuinka monta työntekijää teillä yksikössä on?

### **MITEN PEREHDYTYS ON VASTANNUT JA TUKENUT APULAISPÄÄLLIKÖN TOIMENKUVAN TOTEUTUMISTA?**

1. Teema: Apulaispäällikön toimenkuva

- Miten toimenkuva on käyty läpi?
- Millaisena näet Apulaispäällikön toimenkuvan?
- Mitä sinulta odotetaan apulaispäällikkönä?
- Mitä erilaisia osa-alueita toimenkuvaan kuuluu?
- Minkälaiset asiat ovat helpottaneet/haastaneet apulaispäällikkönä toimimisessa, kun siirryit tehtävään omasta yksiköstäsi?
- Miten tehtävät on jaettu yhdessä marketpäällikön kanssa?
- Mitkä koet tärkeimmiksi asioiksi Apulaispäällikön toimenkuvassa?

### **MISSÄ PEREHDYTYKSESSÄ ON ONNISTUTTU HYVIN?**

2. Teema: Apulaispäällikön perehdyttäminen (perehdytysprosessi)

- Miten perehdyttäminen on organisoitu tällä hetkellä?
- Minkälaiset asiat ovat tukeneet perehdytystä?
- Minkälaiset asiat ovat vaikeuttaneet perehdytystä?
- Miten perehdytyksessä on huomioita Apulaispäällikön toimenkuva?
- Mihin asiaan tai tehtävään olet tällä hetkellä perehtymässä?
- Millä tavalla perehdytyksen etenemistä on käyty esimiehen kanssa läpi?
- Mitkä asiat on hoidettu parhaiten perehdytyksessä, miksi?

### **MITEN PEREHDYTYSTÄ VOI PARANTAA, JOTTA TUKISI PAREMMIN APULAISPÄÄLLIKÖN TOIMENKUVAN TOTEUTUMISTA?**

3. Teema: Apulaispäällikön perehdyttämisen kehittäminen

- Minkälainen osaaminen tukee parhaiten tällä hetkellä työtehtäviesi hoitoa?
- Minkälaista osaamista koet tarvitsevasi lisää, jotta voisit hoitaa työtehtäviäsi paremmin?
- Millä keinoin Apulaispäällikön perehdyttämistä voitaisiin kehittää?
- Mitä toisit mukaan perehdytykseen Jollaksen koulutuksesta?
- Mitä pitää lisätä/ottaa pois?

Liite 3: Järjestelmätaulukko perehdytyksen tueksi. Taulukosta on poistettu henkilöiden nimet ja yhteystiedot, sekä järjestelmien internetosoitteet tietosuojan vuoksi.

Järjestelmä	Kuvaus	Muita huomioita
<b>Asiakaspalautteet</b>	Asiakaspalautteet, sinuntoiveet	Kirjautuminen omilla tunnuksilla Vastaaminen asiakkaalle mahdollisimman pian, viimeistään 24 h.
<b>Power Bi</b>	Työtuntiohjaus, tilauksiin perustuvat purkuajat Myyntin seuranta, hävikit, saatavuus, ikäraja Asiakastytyväisyys, NPS	Kirjautuminen omilla tunnuksilla
<b>Elli</b>	Työvuorosuunnittelu	KT: lyhyt tunnus (ad-tunnus) SS: oma salasana
<b>Fiori</b>	Etikettien tulostaminen, Kampanjoiden tekeminen,	Kirjautuminen omilla tunnuksilla
<b>Kassu</b>	Kassajärjestelmän hallintaohjelma	MPE päivittäisissä toiminnoissa ESN inventoinnin yhteydessä Kirjautuminen omilla tunnuksilla
<b>Laika</b>	Hyllykartat, vaihtuvat esillepanot	Kirjautuminen yhteiskäyttötunnuksilla
<b>Martti</b>	Ennakkotilaukset, vakiotilaaminen, toimitusluetteloiden selaus, sisäiset siirrot	Kirjautuminen yhteiskäyttötunnuksilla
<b>Massi</b>	Rahaliikenne	Kirjautuminen omilla tunnuksilla Uudet tunnukset: Service Now
<b>Metso</b>	Tarvelähtöisen työvuorosuunnittelun apuohjelma	Kirjautuminen omilla tunnuksilla Uudet tunnukset:
<b>Service Portal</b>	Tukipyyynnöt: massitunnukset, kulkuluvat, hälytyskoodit jne.	Kirjautuminen omilla tunnuksilla
<b>S-point</b>	S-ryhmän sisäinen viestintä ja tietojenkäsittely verkko. Omilla tunnuksilla pystyy tallentamaan eri järjestelmille oikotiet.	Avautuu edgen etusivuksi
<b>S-turva/Falcony</b>	Tapaturvaimoitukset (työ, vapaa-aika, asiakas), läheltä piti tilanteet, uhkaavat asiakastilanteet, varkaudet, turvallisuuskävely kaikki muut poikkeustilanteet	Marketin omat tunnukset: KT: sähköpostiosoite SS: tarkista salasana EI SAA kirjautua kertakäyttökirjauksella
<b>Tepa</b>	Hyllykartta kuittaukset, palautteet Saldotarkastus	Kirjautuminen omilla tunnuksilla
<b>Tila</b>	Jaksonvaihdoksien ylläpito, aikataulut	Kirjautuminen omilla tunnuksilla

Järjestelmä	Kuvaus	Muita huomioita
<b>Coupa</b>	Myymlätarviketilaukset (pl. Mitä ei ole myymälätarvikekirjalla, laskujen hyväksyntä päällikön loman aikana	Kirjautuminen omilla tunnuksilla
<b>Granlund manager</b>	Huoltopyyntöjen tekeminen kiinteistöihin liittyen, roskisten tyhjennyspyynnöt yms.	Erillinen yhteistyökumppaneiden lista tulostettuna toimipaikassa
<b>KT reklamaatiot</b>	Käyttötavaroiden reklamaatiot, takaisinvedot	Kirjautuminen yhteiskäyttötunnuksilla
<b>Lindström</b>	Työvaatteet	Valitse elindstrom Kirjautuminen omilla tunnuksilla, Kirjautuminen yhteiskäyttötunnuksilla
<b>Omavalvonta</b>	Elintarviketurvallisuus, ikäraja, yksikön tiedot	Kirjautuminen yhteiskäyttötunnuksilla
<b>Pitiollajo</b>	Mainosmateriaalit Asiakas ilmoittaa laput Hyllyreunalaput, julisteet yms. Laskutusasiakaskortit	Ei vaadi kirjautumista Tilaukset hyvissä ajoin
<b>Visma M2</b>	Matka- ja kululaskujärjestelmä	Kirjautuminen omilla tunnuksilla
<b>Sosiaalinen media</b>	Toimipaikkojen somekanavat	Kirjautuminen yhteiskäyttötunnuksilla
<b>Valvontakamerat</b>	Myymäälän kameravalvonta	Riippuen järjestelmästä, Kirjautuminen omilla tunnuksilla Kirjautuminen yhteiskäyttötunnuksilla
<b>Workday</b>	Henkilöstöohjelma: koulutuksia, yhteystiedot, kehityskeskustelut, työ sopimukset jne.	Kirjautuminen omilla tunnuksilla

## Liite 4: Työpajan esitysmateriaali



# TYÖPAJA KE 20.9.2023

APULAISPÄÄLLIKÖIDEN PEREHDYTTÄMISEN  
KEHITTÄMINEN

#elämänmakuisiakohtaamisia



## PÄIVÄN SISÄLTÖ & AIKATAULU


8.00-8.30

- Tervetuloa työpajaan, aikataulu, tauot, nauhoitus
- Esittelykierrros: kuka olet, mitä teet, ajatuksia ja odotuksia työpajasta
- Työpajan tavoitteet
- Opinnäytetyön lyhyt esittely ja tutkimustulosten läpikäynti

AIKATAULU:

8.30-9.30: **Työpajan 1. vaihe**  
9.30-10.30: **Työpajan 2. vaihe**  
11.00-11.45: **Lounas**  
11.45-13.00: **Työpajan 3. vaihe**  
13.00-14.00: **Päivän päätös, yhteenveto, palaute**

2



#elämänmakuisiakohtaamisia



# Työpajan tavoitteet



## TYÖPAJAN TAVOITTEET

Kehittää apulaispäällikön perehdytyksen tueksi työkalu seuraavien sisältöjen kautta:

Vaihe 1: **Apulaispäällikön toimenkuvan läpikäynti + työstö**

Vaihe 2: **Apulaispäällikön perehdytysprosessin läpikäynti + työstö**

Vaihe 3: **Työkalun kehittäminen apulaispäälliköiden perehdyttämisen tueksi**

Pitäkää koko päivän mielessä vaihe 3 → nouseeko keskusteluissa esille asioita jota voisi jatkokehittää työkaluksi perehdytyksen tukemiseen → kirjatkaa se ylös.

**Rento, idearikas ilmapiiri – väärä vastaus ei ole**

**Tavoitteena löytää meidän näköiset materiaalit tukemaan perehdytystä.**





# Opinnäytetyön esittely ja tutkimustulosten läpikäynti



## OPINNÄYTETYÖPROSESSIN VAIHEET

- Kehittämistyö
- Opinnäytetyösuunnitelma + teoriaa 4/23
- Teoriaa + apulaispäälliköiden haastattelut 5/23
- Haastatteluiden litterointi + purku + analysointia + teoriaa 6/23
  
- Haastatteluiden analysoinnit loppuun 8/23
- Ehdotus apulaispäälliköiden perehdytysprosessista 8/23
- **Työpaja apulaispäälliköiden perehdyttämisen kehittämiseksi 9/23**
- Työpajan purku ja opinnäytetyön viimeistely 9-10/23
- Perehdytystyökalu käyttöön →



## TUTKIMUSTULOKSET TEEMA 1: APULAI SPÄÄLLIKÖN TOIMENKUVA

### Näkemyks toimenkuvasta

- **Ketjutoiminta** (18)
- Päällikön **tuki/välikäsi** päällikön ja henkilöstön välillä (12)
- **Johtaminen** (9)
- Päällikön vaihtuessa uuden **päällikön perehdyttäminen** (2)

#### Haasteet:

- Laaja toimenkuva, aluksi ei selkeä
- Roolin ymmärtämiseen meni aikaa
- Mihin asioihin saa puuttua, mihin ei saa
- Rooli selkeä, mutta tontti aika iso → hoidettavia asioita paljon, työryhmän osaaminen ei ehkä riittävää

### Tärkeintä roolissa

- Valtaosan mukaan **vuorovaikutus** toimii päällikön, ja henkilökunnan kanssa, samoin **tehtävien jako**.
- **Tukea** päällikköä päivittäisessä johtamisessa ja päätöksenteossa
- Rooli päällikön ja henkilöstön välillä tärkeä → henkilöstön helpompi mennä puhumaan apulaispäällikölle
- **Palautteenantaminen**
- **Kokonaisuuksien hallinta**

#### Haasteet:

- Vastuuta voisi olla enemmänkin

7

#elämännäkökohtaamissa



## TUTKIMUSTULOKSET TEEMA 1: APULAI SPÄÄLLIKÖN TOIMENKUVA

### Työnkuvan muutos: omasta yksiköstä

- 80 % siirtyi omasta yksiköstä apulaispäälliköksi  
→ puolet koki siirron helpoksi, tuttu yksikkö, toimintatavat

#### Haasteet:

- Oman osaamisen todistaminen
- Työryhmä ei sisäistänyt uutta roolia
- Yksikössä kauemmin työskennelleiden hyväksytyksi tuleminen vei aikaa
- Rohkeus ottaa rooli aiheutti stressiä

### Työnkuvan muutos: toisesta yksiköstä

- Henkisesti helpompi siirtyä toiseen yksikköön, kuin omasta

#### Haasteet:

- Uusi rooli ja tutustuminen uuteen yksikköön  
→ Hyväksytyksi tuleminen kesti kauan

8

#elämännäkökohtaamissa





# Ajatuksia?



## TUTKIMUSTULOKSET TEEMA 2: APULAI SPÄÄLLIKÖN PEREHDYTYKSEN NYKYTILA

### Perehdytystä tukevat asiat

- Päässyt tekemään itse/yhdessä päällikön kanssa/**päällikön tuki** (10)
- Toisten apulaispäälliköiden kanssa muodostunut **tukiverkosto** (6)
- **Jollaksen koulutus** (4)
- **Disc-analyysi**- ymmärrys ihmisten erilaisuudesta (3)
- Myymälän kokonaiskuvan hahmottaminen
- Henkilökunnan apu toimintatapojen oppimisessa
- Oma mielenkiinto ja tiedonjano
- Päällikön kanssa tehty lista asioista
- Tarkka työnkuva ja päällikön odotukset

### Perehdyttämisen haasteet

- **Järjestelmien hallinta** (4)
- Oletukset **osaamisen tasosta** (3) (toisesta yksiköstä siirryttäessä)
- Oikean **tiedon löytäminen** nopeasti (3)
- **Perehdytyksen puute**/suunnittelemattomuus (3)
- **Ajan puute** (3)
- Jollaksen koulutuksesta enemmän tietoa päälliköille → mitä päälliköiltä odotetaan
- Jakaa Jollaksen koulutus eri ryhmiin osaamistason mukaan
- Paljon uutta kerralla ja sisäistämiseen menee aikaa





## TUTKIMUSTULOKSET TEEMA 2: APULAISPÄÄLLIKÖN PEREHDYTYKSEN NYKYTILA

### Perehdytys suhteessa toimenkuvaan

- Jollaksen koulutus (13) tuki toimenkuvaa
  - paljon uutta oppia
  - vahvisti osaamista ja tunnetta siitä, että riittävä osaaminen löytyy
  - oppinut eekoolaisen tavan johtaa
  - monipuolisuus antoi eväitä omaan työhön
  - disc-analyysi tukee johtamista
- Ei koulutuksen käyneet kokivat eniten haasteita perehdytyksen suhteen
  - itse oppinut
  - perehdytyksen tarvetta on
  - pystynyt hoitamaan toimenkuvaa ja saanut apua/ ratkaistua asiat hyvin



# Ajatuksia?



## TUTKIMUSTULOKSET TEEMA 3: APULAISPÄÄLLIKÖN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

### Toimenkuvaa tukeva osaaminen

- **Myyvälän kokonaishahmottaminen (11)**
  - toimintatavat
  - myymäläosaaminen, raportit
  - tekemiset lukujen takana
- **Johtaminen, työn ohjaaminen (6)**
  - rohkeus puuttua
  - ohjaaminen
- **Vuorovaikutustaidot (4)**
  - erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen
  - hyvä pelisilmä
  - läsnäolo arjessa
  - esimerkillisyys, helposti lähestyttävä
- **Tilaukset (2)**

### Osaamistarpeet

- **Järjestelmäosaaminen (9)**
- **Johtamistaidot**
  - vaikeat tilanteet, miten toimia
  - itsensä johtamisen taidot
    - ajan hallinta
    - paineen alla työskentely
- **Tuloslaskennan ymmärtäminen ja hyödyntäminen työssä**



## TUTKIMUSTULOKSET TEEMA 3: APULAISPÄÄLLIKÖN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

### Perehdyttämisen kehittämisen keinot:

- **Järjestelmäosaaminen (5)**
- Apulaispäällikön **osallistaminen**/yhdessä päällikön kanssa tekeminen (4)
  - työhaastattelut
  - varhaisentuen keskustelu
  - hankalat tilanteet
- Systemaattinen **perehdytys (4)**
  - käsikirja
  - rooli ja toimenkuva selkeästi auki
- **Aikaa** perehdytykselle (3)
- **Työnkierto** toiseen yksikköön (2)

Jollaksen koulutuksen käyneet:

- **Disc- analyysi**
- Miten keskustelukulttuuria **kehitetään** työyhteisössä
- **Palautteenanto taidot**
- **Tuloslaskelman ymmärtäminen** → tekemiset lukujen takana

MUUTA:

- Apulaispäälliköiden **jaksamisesta** huolehtiminen tärkeää



**Ajatuksia?**



**Työpajan ryhmäjako**



## TYÖPAJAN RYHMÄJAKO:

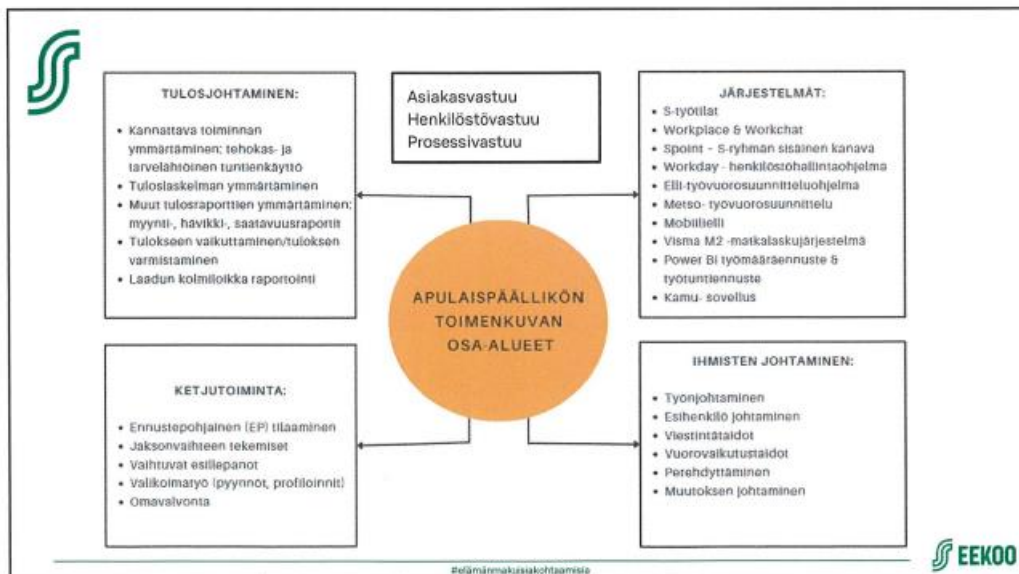
- Ryhmä 1: Hanna, Hanne, Mika, Anna
- Ryhmä 2: Marjo, Taina, Pauliina, Taru
- Ryhmä 3: Päivi, Tiia, Iina, Aleks



## Vaihe 1: Apulaispäällikön toimenkuvan osa-alueet

## ASIAKASJOHTAMINEN

- Asiakaspalautteet
- Some
- Asiakaspalvelun johtaminen → Asiakkaan ja toiveiden kuuntelu
- Paikalliset toimijat, yhteistyökumppanit
- Esimerkillä johtaminen → tervehtiminen, NPS
- Kaupallinen ja siisti myymälä
- Asiakaslähtöisyys kaikessa johtamisessa



## TEHTÄVÄNANTO:

- Ryhmissä käydään läpi apulaispäälliköiden toimenkuvan osa-alueet yksi kerrallaan.
  - n. 10 min/osa-alue
  - Onko osa-alue määritelty oikein?
  - Pitääkö jotain kohtaa täsmentää – miten?
  - Pitääkö poistaa/lisätä – mitä?
  - Pitääkö osa-alueita jakaa – miten?

## YHTEENVETO VAIHE 1

- Onko meillä yhtenäinen näkemys apulaispäällikön toimenkuvan osa-alueista?

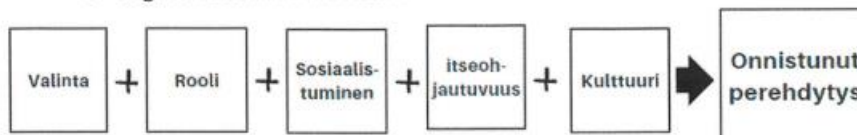


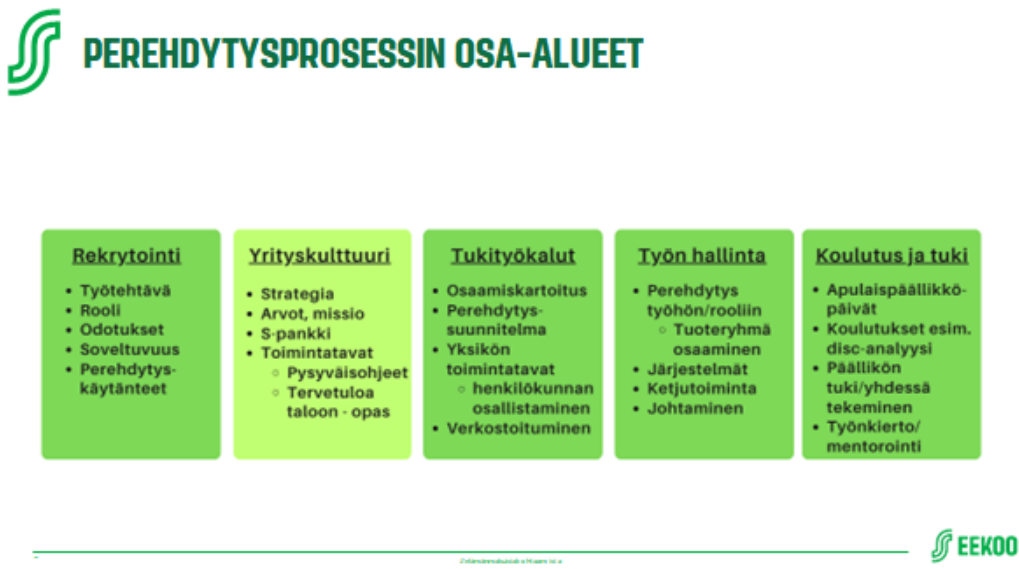
## Vaihe 2: Apulaispäällikön perehdytysprosessi



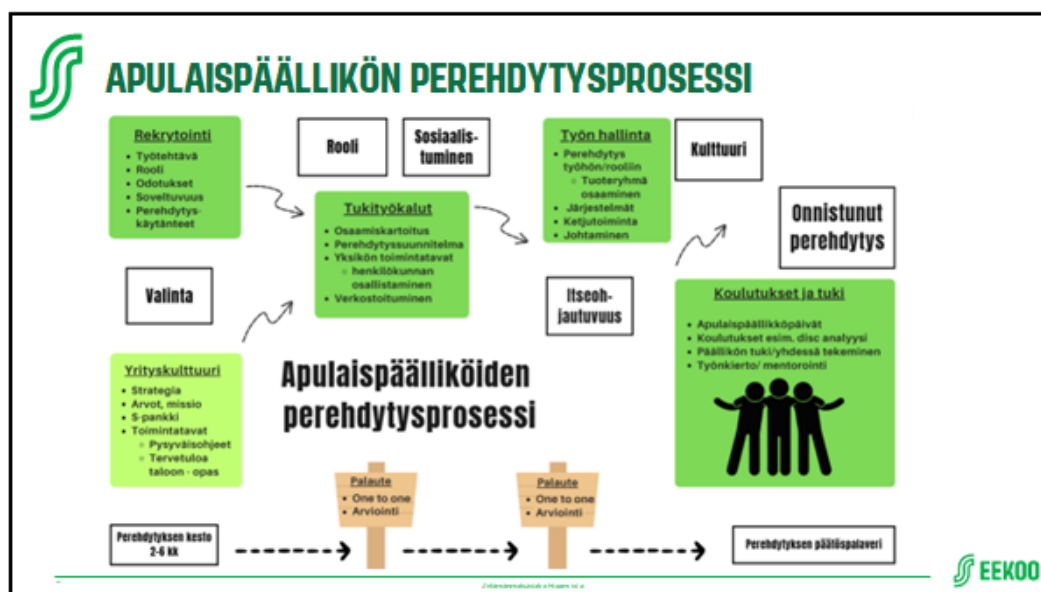
### PEREHDYTYSPROSESSIN VAIHEET

- Onnistunut perehdytysprosessi muodostuu
  - rekrytointi (valinta)
  - roolin selkeys
  - työyhteisöön sosiaalistuminen
  - itseohjautuvuus (työn hallinta)
  - organisaatiokulttuuri





25



26

## TEHTÄVÄNANTO:

- Käykää ryhmässä läpi perehdytysprosessi.
  - Mitä tulee lisätä perehdytysprosessiin?
  - Mitkä tulee poistaa perehdytysprosessista?
  - Onko perehdytyksen kesto oikea?
- Kirjatkaa
  - lisättävät asiat vihreille post-it lapuille
  - poistettavat asiat punaisille post-it lapuille
  - perehdytyksen kesto keltaiselle post-it lapulle
- Aikaa n. 30-45min.

## YHTEENVETO VAIHE 2

- Onko meillä yhtenäinen näkemys apulaispäällikön perehdytysprosessista?



## Vaihe 3: Työkalun kehittäminen perehdytyksen tueksi



- Onko ryhmissä noussut ideoita tässä vaiheessa mitä voisi hyödyntää perehdytyksen tukena ja jatkojalostaa tässä työpajassa?





## YHTEENVETO VAIHE 3

- Onko meillä yhtenäinen näkemys apulaispäällikön perehdyttämisen kehittämisen työkalusta?
- Miten tästä eteenpäin? Miten jalkautetaan?
  - puhtaaksi kirjoittaminen, Päivi hoitaa konttori, koeponnistetaan apulaispäälliköillä → kommentit.Aikataulu: Lokakuun aikana.



# Yhteenveto, palaute



## YHTEENVETO

- Toteutuiko työpajan tavoitteet?
  - Vaihe 1 – apulaispäällikön toimenkuvan osa-alueet
  - Vaihe 2 – apulaispäällikön perehdytysprosessi
  - Vaihe 3 – kehittämistyökalu perehdytyksen tueksi
- Palaute työpajasta:
  - Anna kokonaisarvosana päivästä?
  - Mitä uutta opin?
  - Palautetta työpajan vetäjälle?



# KIITOS