

UUSIEN ESIHENKILÖIDEN TYÖHÖN INTEGROITUMINEN

Case Puuilo Tavaratalot Oy

Seppänen Olli

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Olli Seppänen	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja	Puulo Tavaratalot Oy		
Työn nimi	Uusien esihenkilöiden työhön integroituminen – Case Puulo Tavaratalot Oy		
Sivumäärä	32 + 5		

Opinnäytetyön aiheena oli uusien esihenkilöiden perehdyttäminen Puulo Tavaratalot Oy:ssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen perehdytysprosessi tukee uusien esihenkilöiden integroitumista työrooliinsa sekä millaisia kehitystoimenpiteitä tarvitaan prosessin parantamiseksi. Työn tutkimuskysymykset keskittyivät perehdytyksen tehokkuuteen, siirtymävaiheen haasteisiin ja perehdytyksen jälkeiseen tukeen.

Tietoperusta rakentui esihenkilöiden perehdyttämistä, työntekijöiden integroitumista ja ammatillisen identiteetin rakentumista koskevista teorioista sekä alan kirjallisuudesta. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui viisi henkilöä, jotka edustivat myymäläpäälliköiden, myyntipäällikön ja HR-osaston näkökulmia. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmin, jolloin tunnistettiin keskeiset teemat ja kehityskohteet.

Tutkimustulokset osoittivat, että Puulon perehdytysprosessi on pääosin hyvin suunniteltu ja kattava. Erityisesti neljän viikon intensiivijaksoa ja mentorointia pidettiin tehokkaina keinoina uusien esihenkilöiden perehdyttämisessä. Prosessi tarjosi mahdollisuuksia yrityksen toimintatapojen ja arvojen sisäistämiseen. Haasteita ilmeni kuitenkin siirtymävaiheessa, jolloin kiireiset ajanjaksot ja yksikökohtaisen tuen puute hidastivat oppimisprosessia. Myös perehdytyksen jälkeinen tuki ja jatkuva palaute nähtiin kehityskohteina.

Johtopäätöksenä esitettiin, että perehdytysprosessin joustavuuden lisääminen, yksikökohtaisen tuen vahvistaminen ja mentoroinnin jatkaminen perehdytyksen jälkeen ovat tärkeitä kehitystoimenpiteitä. Systemaattinen palaute ja lisäkoulutukset parantavat esihenkilöiden valmiuksia ja sitoutumista. Työn tuloksena syntyi kehitysehdotuksia, jotka tukevat perehdytysprosessin suunnittelua ja toteutusta Puulo Tavaratalot Oy:ssä.

Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Olli Seppänen	Year	2024
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by	Puילו Tavaratalot Oy		
Title	Integration of New Supervisors at Work – Case Puילו Tavaratalot Oy		
Number of pages	32 + 5		

The thesis focused on onboarding new supervisors at Puילו Tavaratalot Oy. The aim of the thesis was to identify how an onboarding process can support the integration of new supervisors into their roles and what development measures are needed to improve the process. The research questions addressed the effectiveness of onboarding, challenges during the transition phase, and post onboarding support.

The theoretical framework was based on theories and literature related to supervisor onboarding, employee integration, and the development of professional identity. The study was conducted as qualitative research, with data collected through thematic interviews. Five participants representing store managers and HR personnel were interviewed. The data were analyzed using content analysis, which identified key themes and areas for improvement.

The findings revealed that Puילו’s onboarding process was generally well-structured and comprehensive. The four-week intensive program and mentoring were particularly effective in onboarding new supervisors. The process provided opportunities for assimilating the company’s practices and values. However, challenges arose during the transition phase, where busy periods and a lack of unit-specific support slowed the learning process. Post-onboarding support and continuous feedback were also highlighted as areas for improvement.

It was concluded that increasing flexibility in the onboarding process, strengthening unit-specific support, and extending mentoring beyond the onboarding period are essential development measures. Systematic feedback and additional training can enhance supervisors’ preparedness and commitment. The thesis produced recommendations that support the planning and implementation of the onboarding process at Puילו Tavaratalot Oy.

Keywords onboarding, supervisor, integration, professional role

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2.1 Tutkimuksen luotettavuus	8
3 TOIMEKSIANTAJA.....	10
4 STRATEGINEN PERUSTA	11
4.1 Yrityksen toiminta-ajatuksen, strategian, arvojen ja vision yhteys	11
4.2 Esihenkilöiden rooli strategian, arvojen ja vision jalkauttamisessa	12
5 PEREHDYTYKSEN PERIAATTEET	13
5.1 Hyvän perehdyttämisen periaatteet	13
5.2 Perehdytysprosessi osana integroitumista	15
5.3 Perehdytyksen haasteet	16
5.4 Esihenkilöiden rooli perehdytyksessä	17
5.5 Puuilon esihenkilöiden perehdytysprosessi	19
5.6 Työrooliin integroituminen ja ammatillinen identiteetti.....	20
5.7 Sitoutuminen ja osaamisen kehittäminen muutosten keskellä.....	21
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	23
6.1 Keskeiset haasteet perehdytysprosessissa	23
6.2 Perehdytysprosessin hyödyt ja vaikutukset	24
6.3 Tuki ja palautteenanto perehdytysprosessissa	25
6.4 Perehdytyksen jälkeen.....	25
7 POHDINTA	27
LÄHTEET.....	30
LIITTEET	32

1 JOHDANTO

Työelämään kiinnittyminen ja ympäristöön integroituminen on uuden työntekijän ammatillisen identiteetin rakentamista. Integroituakseen yritykseen työntekijä tarvitsee tietoa ja kokemusta, jotta pystyy toimimaan organisaatiossa täysivaltaisesti. (Nykänen, Klemola & Vuori, 2016.) Opinnäytetyössä keskitytään uusien esihenkilöiden perehdytykseen ja perehdytysprosessin läpivientiin. Perehdytystä tarkastellaan uusien esihenkilöiden näkökulmasta, miten he integroituvat organisaatioon ja työrooleihinsa. Huolellisella perehdytyksellä varmistetaan uusien työntekijöiden integroituminen uuteen työpaikkaan ja työrooliin (Silvonen 2020).

Työnantajalla ja uudella työntekijällä on molemmilla omat odotuksensa työsuhteesta. Parhaimmillaan työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja organisaatioon suunnitellun perehdytysprosessin aikana. Tämän jälkeen hän pystyy jakamaan nykyisten työntekijöiden työtaakkaa ja samalla kasvattamaan organisaation tehokkuutta. Huono tai vaillinainen perehdytys voi tulla yritykselle kalliiksi. Puutteellinen perehdytys voi tulla yritykselle kalliiksi. Puutteellinen perehdytys voi johtaa työntekijän heikentyneeseen tuottavuuteen, virheisiin työtehtävissä ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Työntekijän lopettaessa organisaatio menettää perehdytykseen käyttämänsä työtunnit ja panoksen sekä joutuu kustantamaan uuden rekrytointikierroksen. (Silvonen 2020.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan uusien esihenkilöiden perehdytysprosessia ja heidän integroitumistaan organisaatioon ja työrooliinsa. Opinnäytetyössä vastataan kysymyksiin: Mitkä ovat keskeiset haasteet, joita uudet esihenkilöt kohtaavat perehdytysprosessin aikana? Miten nykyinen perehdytysprosessi vaikuttaa uusien esihenkilöiden organisaatioon ja työrooliin integroitumiseen? Näiden kysymysten kautta on tarkoituksena selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden onnistuneeseen sopeutumiseen ja miten näitä haasteita voidaan käsitellä tehokkaasti.

Tutkimus tuo esiin keskeiset haasteet ja parhaat käytännöt, joiden avulla voidaan parantaa uusien esihenkilöiden integroitumista. Tavoitteena on tuottaa laaja ymmärrys esihenkilöiden integroitumisen tekijöistä ja tarjota käytännön suosituksia organisaation perehdytysprosessien kehittämiseksi. Kohdeyritys ja tutkimuksen toimeksiantaja on Puuilo Tavaratalot Oy, johon siirryin työntekijäksi

syyskuussa 2023. Puuilon perehdytysprosessia on kehuttu muun muassa Talouselämässä vuonna 2023 (Ylä-Anttila 2024) ja haluan tarkastella organisaation perehdytysprosessia esihenkilöiden osalta.

Mielenkiintoni aiheeseen kumpuaa omakohtaisesta kokemuksesta siirtyessäni esihenkilöroolissa organisaatiosta toiseen. Minulla on entuudestaan yli kymmenen vuoden kokemus esihenkilötehtävistä, tiimien rakentamisesta ja niissä toimimisesta. Olen osallistunut esihenkilö- ja johtamiskoulutuksiin ja toiminut perehdyttäjän eri rooleissa erilaisiin työtehtäviin.

Tutkimuksesta hyötyvät case-yrityksenä oleva organisaatio ja yrityksen nykyiset sekä tulevat esihenkilöt. Yritys saa tietoa, miten perehdytysprosessia voidaan kehittää esihenkilöiden osalta ja miten varmistetaan, että uudet esihenkilöt saavat roolissaan tarvittavat tiedot ja taidot työtehtäviensä hoitamiseen. Uudet esihenkilöt hyötyvät saamastaan kattavasta perehdytyksestä, mikä auttaa heitä menestymään uudessa roolissaan ja sitoutumaan organisaatioon.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut tarjoavat syvällistä tietoa esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä heidän työtehtäviinsä integroitumisesta. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla, mikä auttaa jäsentämään vastaukset selkeästi ja nostamaan esiin tärkeimmät näkökulmat.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka keskittyy ilmiöiden ymmärtämiseen ja merkitysten tulkitsemiseen erityisesti tilanteissa, joissa inhimilliset kokemukset, tunteet ja asenteet ovat keskiössä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein haastatteluiden avulla ja otoskoko on tyypillisesti pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Otoksen valinta suunnitellaan kuitenkin huolellisesti, jotta se tarjoaa syvällisen näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. Tämä lähestymistapa mahdollistaa tutkimusmenetelmien joustavan käytön ja kysymysten mukauttamisen tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen erityisvahvuus on kyky tuottaa monipuolista ja syvällistä tietoa tutkitavasta aiheesta. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 31–32.)

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelu perustuu ennalta määriteltyihin teemoihin, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys voivat muuttua tilanteen mukaan. Puolistrukturoitu menetelmä antaa haastateltaville tilaa kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään omalla tavallaan. Teemahaastatteluiden keskeinen vahvuus on sen joustavuus, sillä keskustelu voi syventyä haastateltavan antamien vastausten perusteella. Tämä menetelmä yhdistää suunnitelmallisuuden ja joustavuuden, mikä auttaa keräämään monipuolisempaa ja syvällisempää aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tutkimuksen haastattelut suunnitellaan tutkimuskysymysten pohjalta ja niiden teemat liittyvät esimerkiksi perehdytyksen haasteisiin, perehdytyksen tukemiseen ja kehitysehdotuksiin. Haastattelut toteutetaan kohdeyrityksen uusien myymäläpäälliköiden, HR-asiantuntijan ja myyntipäällikön kanssa, mikä tarjoaa monipuolisen näkemyksen perehdytysprosessin eri näkökulmista. Teemahaastattelut mahdollistavat syvällisten ja yksilöllisten näkemysten esiin tuomisen, mikä tukee tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista (Hirsjärvi & Hurme 2022). Kysymykset rakennetaan tutkimuksen pääteemojen mukaisesti, kuten ”perehdytysprosessin suunnittelu ja toteutus”, ”tuki, kehitys ja palautteenanto” ja ”kehitysehdotukset ja sitoutuminen”. Haastattelut toteutetaan Teamsissä ja ne nauhoitetaan, jonka jälkeen nauhoitteet litteroidaan ja analysoidaan sisällönanalyysillä.

Sisällönanalyysi etenee kolmessa päävaiheessa: valmistelu-, analyysi- ja raportointivaiheissa. Valmisteluvaiheessa haastatteluaineisto litteroidaan, jonka jälkeen aineistoon perehdytään. Analyysivaiheessa haastatteluista poimitaan samankaltaisuudet, jotka pelkistetään ja ryhmitellään alaluokkiin. Alaluokat yhdistetään yläluokiksi ja pääluokiksi ja pääluokiksi, mikä mahdollistaa aineiston systemaattisen jäsentämisen ja keskeisten teemojen tunnistamisen. (Elo, Kajula, Tohmola, Kääriäinen 216–218.)

Haastatteluiden tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys uusien esihenkilöiden kokemuksista perehdytysprosessin aikana sekä selvittää millainen perehdytysprosessi on tällä hetkellä. Haastattelut tarjoavat arvokasta tietoa prosessin toimivista käytännöistä ja mahdollisista kehitystarpeista. Teemahaastattelut mahdollistavat vastaajien kokemusten ja näkemysten esittämisen vapaasti, mikä syventää perehdytysprosessin nykytilan ja kehittämismahdollisuuksien ymmärrystä. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen uskottavuutta, tarkkuutta ja perusteltavuutta. Kananen (2017, 125) määrittelee luotettavuuden neljän kriteerin kautta: uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimustulokset heijastavat tutkittavaa ilmiötä, kun taas siirrettävyys arvioi tulosten sovellettavuutta muihin konteksteihin. Riippuvuus korostaa tutkimusprosessin johdonmukaisuutta ja vahvistettavuus tarkastelee kuinka hyvin johtopäätökset ovat perusteltuja ja aineistoon pohjautuvia. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrälliselle tutkimukselle ominaiseen toistettavuuteen, sen uskottavuus taataan dokumentoimalla prosessi ja analyysi tarkasti. (Kananen 2017, 125.)

Näitä periaatteita sovelletaan Puuilo Tavaratalot Oy:n perehdytysprosessia koskevassa tutkimuksessa, joka toteutetaan laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluja hyödyntäen. Haastatteluissa kerätään syvällistä tietoa perehdytysprosessin kokemuksista ja kehityskohteista. Haastatteluihin osallistuu viisi henkilöä, jotka edustavat myymäläpäälliköitä, myyntipäällikköä ja HR-osastoa. Tämä lähestymistapa mahdollistaa kattavan ja monipuolisen näkemyksen aiheesta.

Laadullisen tutkimuksen onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua, aineistonkeruuta ja analyysiä. Kananen (2017, 127) korostaa, että luotettavuutta vahvistetaan triangulaation avulla, yhdistämällä esimerkiksi haastatteluja ja dokumenttiaineistoja. Puuilon perehdytysprosessin tutkimuksessa luotettavuus varmistetaan nauhoittamalla ja litteroimalla haastattelut, mikä parantaa aineiston tarkkuutta ja vähentää virhetulkintoja. Sisällönanalyysi jäsentää aineiston keskeiset teemat ja tukee perusteltujen johtopäätösten tekemistä. Kananen (2017, 127.)

Siirrettävyyden osalta tutkimus tarjoaa yksityiskohtaisen kuvauksen Puuilon perehdytysprosessin erityispiirteistä ja toimintaympäristöstä. Vaikka laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyys, siirrettävyys mahdollistuu yksityiskohteisella dokumentoinnilla (Kananen 2017, 126). Tällä mahdollistetaan tulosten arviointi myös muiden organisaatioiden näkökulmasta. Vaikka tutkimus keskittyy yhteen yritykseen, sen johtopäätökset voivat olla hyödyllisiä muillekin vähittäiskaupan organisaatioille.

Riippuvuus tarkoittaa tutkimusprosessin yhdenmukaisuutta ja selkeää etenemistä. Puuilon tutkimuksessa riippuvuus näkyy siinä, että haastattelukysymykset laaditaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta, mikä lisää tutkimuksen johdonmukaisuutta. Vahvistettavuuden lisäämiseksi laadullisen tutkimuksen tulosten on pohjauduttava selkeästi aineistoon. Puuilon perehdytysprosessin tutkimuksessa tämä varmistetaan huolellisella analyysillä ja eri haastateltavien näkökulmien vertailulla. Näin johtopäätökset perustuvat aineistoon, eikä yksittäisten näkemysten vaikutus ole liiallinen. Lisäksi tutkimuksen avoimuus aineiston analyysin ja johtopäätösten osalta parantavat vahvistettavuutta. (Kananen 2017, 127.)

3 TOIMEKSIANTAJA

Puulo Tavaratalot Oy on suomalainen vähittäiskaupan toimija, joka on vakiinnuttanut asemansa yhtenä maan johtavista halpakauppaketjuista. Yhtiön menestys pohjautuu sen monipuoliseen tuotevalikoimaan, kilpailukykyisiin hintoihin ja strategiaan myymäläsijainteihin. Puulon tuotevalikoima painottuu auto-, käsityö- ja kotitaloustarvikkeisiin, sekä lemmikkieläintuotteisiin, mikä vastaa monenlaisten kuluttajien tarpeisiin. (Puulo 2024a.)

Puulo hyödyntää monikanavaista liiketoimintamallia, johon kuuluu yli 40 myymälää eri puolilla Suomea sekä kasvava verkkokauppa. Yhtiön kasvustrategia korostaa myymäläverkoston laajentamista, tavoitteenaan avata vuosittain 3–4 uutta myymälää. Lisäksi Puulo pyrkii vahvistamaan bränditietoisuutta ja kasvattamaan vertailukelpoista liikevaihtoaan tarjoamalla laajan ja asiakaslähtöisen tuotevalikoiman edullisin hinnoin. (Puulo 2024a.)

Yhtiön pitkän aikavälin tavoitteet vuosille 2024–2028 on saavuttaa yli 600 miljoonan euron liikevaihto ja nostaa oikaistu EBITA-marginaali yli 17 prosenttiin. Yritys keskittyy vahvasti oman merkituotevalikoimansa laajentamiseen ja verkkokaupan kehittämiseen, mikä tukee sen strategiaa säilyttää korkea kannattavuus sekä johtava asema Suomen halpakaupparmarkkinoilla. (Puulo 2024a.)

4 STRATEGINEN PERUSTA

Esihenkilön kyky sisäistää yrityksen arvot, visio ja strategia on keskeistä niiden menestyksessä toteuttamisessa arjessa. Kun esihenkilö omaksuu nämä elementit, hän kykenee tulkitsemaan ja soveltamaan strategisia tavoitteita käytännön tasolla tiiminsä toimintaan, mikä edistää organisaation päämäärien saavuttamista ja auttaa työntekijöitä keskittymään olennaiseen. Mikäli strategian sisäistäminen jää puutteelliseksi, viestintä yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä heikkenee, mikä vaikeuttaa muutosprosessien onnistumista. (Pirinen 2023, 111.)

4.1 Yrityksen toiminta-ajatuksen, strategian, arvojen ja vision yhteys

Yrityksen toiminta-ajatus, strategia, arvot ja visio muodostavat organisaation toiminnan ja menestyksen perustan. Toiminta-ajatus määrittelee yrityksen perustaroituksen ja päämäärät: miksi yritys on olemassa ja mitä se pyrkii saavuttamaan. Strategia puolestaan on kattava suunnitelma, joka ohjaa päätöksentekoa ja toimintaa liiketoimintaympäristön muuttuessa. Samalla strategia voi aktiivisesti muokata ympäristöä, esimerkiksi vaikuttamalla asiakkaiden tarpeisiin tai toimittajien käytäntöihin. (Kamensky 2010, 18, 35.)

Yrityksen arvot ovat ne periaatteet ja uskomukset, jotka ohjaavat sen toimintaa ja päätöksentekoa. Ne määrittelevät, mitä yritys pitää tärkeänä ja millaisia toimintatapoja se suosii. Arvojen ja strategian yhteensopivuus on oleellista, sillä mikäli arvot eivät tue strategiaa, sen toteutus ei onnistu. Samoin mikäli strategia on ristiriidassa yrityksen arvojen ja kulttuurin kanssa, voi sen menestyminen olla haastavaa. Visio on yrityksen pitkän aikavälin tavoite, joka kuvastaa sen toivottua tulevaisuuden tilaa ja toimii ohjenuorana strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Onnistuneen toiminnan edellytyksenä on, että nämä keskeiset elementit – toiminta-ajatus, strategia, arvot ja visio – ovat yhdenmukaisia ja tukevat toisiaan. Näin ne muodostavat kokonaisuuden, joka ohjaa yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa pitkäjänteisesti. (Kamensky 2010, 63,74,82.)

4.2 Esihenkilöiden rooli strategian, arvojen ja vision jalkauttamisessa

Vaikka yrityksen toiminta-ajatus, strategia, arvot ja visio luovat organisaation suunnan, näiden periaatteiden vieminen käytännön tasolle riippuu pitkälti esihenkilöiden kyvystä ymmärtää ja soveltaa niitä. Esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että strategian ja arvojen merkitys välittyy selkeästi alaisille ja ne nivoutuvat osaksi päivittäistä työtä. Esihenkilöiden kyky soveltaa yrityksen strategiaa ja arvoja on ratkaisevaa yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Tämä edellyttää esihenkilöiltä sitoutumista organisaation visioon ja strategisiin tavoitteisiin sekä taitoa viestiä näistä inspiroivasti ja selkeästi tiimeilleen. Heidän tulee ymmärtää, miten yrityksen arvot heijastuvat päätöksentekoon ja työskentelyyn ja toimia esimerkkinä, joka tuo nämä arvot näkyviksi jokapäiväisessä toiminnassa. (Pirinen 2023, 15, 111.)

Erityisesti muutostilanteissa esihenkilöiden rooli korostuu, sillä heidän on varmistettava, että tiimi ymmärtää muutokset ja ne kytkeytyvät yrityksen pitkän aikavälin visioon. Esihenkilöiden kyky johtaa muutosta ja jalkauttaa uusia toimintatapoja on avainasemassa, jotta strategia, arvot ja visio toteutuvat koko organisaatiossa. Tämä vastuu ei kuitenkaan rajoitu lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Esihenkilöt eivät ainoastaan johda nykyisen strategian toteuttamista, vaan myös valmentavat ja kehittävät tiimiään niin, että tulevaisuuden johtajat ovat sitoutuneita yrityksen arvoihin, visioon ja strategiaan päämääriin. Näin varmistetaan, että yrityksen toiminta-ajatus ja arvot pysyvät merkityksellisinä myös tulevaisuudessa. (Pirinen 2023, 15.)

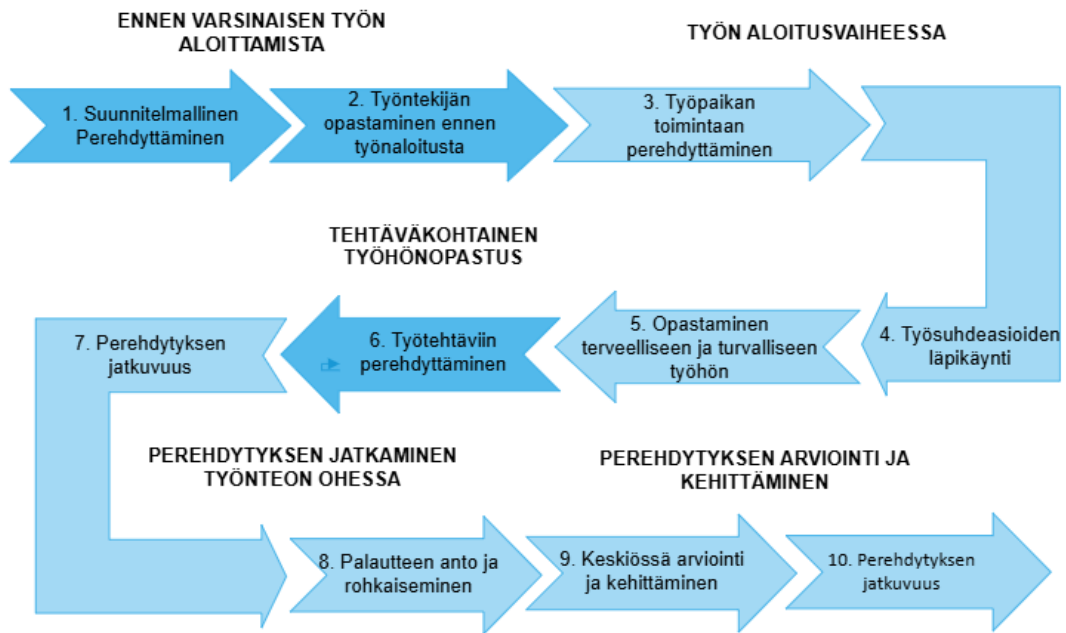
Esihenkilöiden merkitys korostuu myös perehdytysprosessissa, joka on keskeinen väline uusien työntekijöiden integroitumisessa yrityksen kulttuuriin. Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi takaa, että uudet työntekijät saavat kattavan käsityksen yrityksen toiminnasta, arvoista ja strategisista tavoitteista. Esihenkilöt toimivat tässä prosessissa tärkeimpinä tiedonvälittäjinä ja roolimalleina, jotka näyttävät esimerkkiä siitä, miten strategia ja arvot konkretisoituvat päivittäisessä työssä. Perehdytys ei ole vain teknistä opastusta tehtäviin, vaan on olennainen osa organisaation kulttuurin ja arvojen sisäistämistä. (Pirinen 2023, 278.)

5 PEREHDYTYS

Perehdyttämällä tarkoitetaan prosessia, jonka avulla uusi tai uuteen tehtävään siirtyvä työntekijä oppii työtehtävänsä tehokkaasti ja tarkasti. Tämä vähentää virheitä ja lisää koko työyhteisön tuottavuutta. Esihenkilöiden kohdalla perehdytys on erityisen tärkeää, sillä heidän roolinsa edellyttää tiimin johtamista, organisaation tavoitteiden ja strategioiden ymmärtämistä sekä tehokasta viestintää eri sidosryhmien välillä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys vie aikaa, mutta siihen investoiminen nopeuttaa esihenkilön itsenäistä toimintaa ja vähentää jatkuvan ohjauksen tarvetta. (Joki 2018.)

5.1 Hyvän perehdyttämisen periaatteet

Hyvä perehdytys alkaa perehdytysprosessin suunnittelusta. Hyvä perehdytysprosessi käynnistyy jo ennen työntekijän varsinaista työn aloittamista ja huolellinen valmistelu on ratkaisevaa onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Kuten kuvio 2 osoittaa, perehdytys etenee vaiheittain: se alkaa suunnittelusta, jatkuu työtehtäväkohtaiseen opastukseen ja lopulta arvioidaan ja kehitetään saatujen kokemusten pohjalta. Työterveyslaitos painottaa, että perehdytykselle on varattava riittävästi resursseja ja kaikki oleelliset asiat tulisi käydä perusteellisesti tarkistuslistojen avulla. On myös tärkeää määrittää perehdytyksestä vastaavat henkilöt ja tiedottaa työyhteisölle uuden työntekijän tulosta hyvissä ajoin. (Työterveyslaitos 2024a.)



Kuvio 1. TTT – Perehdytysprosessisuositus (Työterveyslaitos 2024a.)

Työn aloitusvaiheessa käydään läpi perehdytyksen tavoitteet, sisällöt ja vastuhenkilöt. Perehdytyksen tulee vastata uuden työntekijän tarpeisiin ja hänen on hyvä tutustua työyhteisöön, toimintatapoihin sekä ammattiterminologiaan. Samalla käsitellään työsuhdeasiat, kuten työajat, palkkaus, lomat ja työsuhde-edut. Työterveyslaitoksen mukaan turvalliset ja ergonomiset työskentelytavat sekä työterveyteen ja -hyvinvointiin liittyvät käytännöt ovat keskeisiä perehdytyksen osia. (Työterveyslaitos 2024a.)

Kuvio 2 esittää, kuinka perehdytysprosessi etenee tehtäväkohtaisella opastuksella, jossa työntekijä perehtyy perusteellisesti työtehtäviinsä. Hänelle annetaan ohjeet koneiden, laitteiden ja suojainten turvallisesta käytöstä sekä toimintaohjeet häiriö- ja vaaratilanteiden varalle. Perehdytys jatkuu aktiivisesti työnteon lomassa ja oppimista tuetaan jatkuvasti. Työntekijää kannustetaan havainnoimaan ja esittämään kysymyksiä ja kehitysideoita. Työyhteisön tehtävänä on huolehtia, että uusi työntekijä tuntee itsensä osaksi yhteisöä. (Työterveyslaitos 2024a.)

Perehdytys huipentuu prosessin arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen, jossa onnistumista arvioidaan kerätyn palautteen perusteella. Työterveyslaitos korostaa, että perehdytyksen on oltava joustava ja mukautuva, jotta se vastaa organisaation ja työtehtävien muuttuviin tarpeisiin. Perehdytyksen onnistuminen edellyttää

koko työyhteisön sitoutumista ja jatkuvaa osallistumista. (Työterveyslaitos 2024a.)

5.2 Perehdytysprosessi osana integroitumista

Perehdytysprosessi ei ole pelkästään tehtävien opettelua, vaan se on olennainen osa organisaation kulttuurin ja arvojen sisäistämistä. Onnistunut perehdytys auttaa uutta esihenkilöä omaksumaan organisaation strategian ja vision, mikä parantaa hänen mahdollisuuksiensa toimia johdonmukaisesti yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden mukaisesti. Samalla perehdytys tarjoaa uuden työntekijän mahdollisuuden rakentaa ammatillista identiteettiään yrityksen arvopohjan mukaisesti, mikä edistää sitoutumista ja motivaatiota. Työntekijöiden sitoutuminen organisaation arvoihin ja visioon on tärkeää esihenkilöiden osalta, sillä he toimivat näiden periaatteiden viestinviejinä omille tiimeilleen (Pirinen 2023, 207–209.)

Työelämään kiinnittyminen ja ympäristöön integroituminen ovat keskeisiä tekijöitä uuden työntekijän ammatillisen identiteetin rakentamisessa. Integroituakseen yritykseen työntekijä tarvitsee tietoa ja kokemusta, jotta pystyy toimimaan organisaatiossa täysivaltaisesti. (Nykänen ym. 2016.) Tulevaisuuden työelämässä tarve itseohjautuvuuteen ja vuorovaikutustaitoihin kasvaa. Ammatillisen osaamisen rinnalla korostuvat kyvyt toimia tehokkaasti ryhmissä, kommunikoida selkeästi ja ottaa vastuuta omasta työskentelystään. (Mannermaa 2024.)

Tulevaisuuden työnantajat kohtaavat merkittäviä haasteita, kuten työvoimapulan, työntekijöiden asenteiden muutoksen ja väestörakenteen muutoksen. Näiden haasteiden keskellä organisaatioiden suurin haaste ei ole uusien teknologioiden omaksuminen tai innovaatioiden luominen, vaan ihmisten hallinta. Menestykselläs toiminta edellyttää kykyä löytää, houkutella, pitää, motivoida ja sitouttaa työntekijät. Työhön integroituminen on ratkaisevaa näiden edellytysten täyttämiseksi. Tehokas perehdytysprosessi auttaa työntekijöitä sopeutumaan nopeasti ja tehokkaasti, mikä puolestaan vähentää vaihtuvuutta ja parantaa sitoutumista. Kun työntekijät tuntevat itsensä osaksi tiimiä ja ymmärtävät organisaation kulttuurin ja tavoitteet, heidän motivaationsa ja itseohjautuvuutensa kasvavat. Tämä parantaa tiimityötä ja innovaatioita, vastaten organisaatioiden tarpeeseen mukautua jatku-

vasti muuttuviin olosuhteisiin. Integroituminen myös tukee työntekijöiden ammatillista identiteettiä, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, jolloin organisaatio pystyy menestymään haastavassa työympäristössä. (Lindström & Savaspuro 2023.)

Perehdytysprosessilla on keskeinen rooli organisaation kulttuurin välittämisessä ja työntekijöiden sitouttamisessa yrityksen arvoihin. Onnistunut perehdytys auttaa työntekijää ymmärtämään yrityksen toimintaperiaatteet ja toimintatavat, mikä tukee organisaation kokonaisvaltaista toimintaa. Esihenkilöiden osalta perehdytyksen merkitys on suuri, sillä he toimivat sekä kulttuurin esimerkkinä että sen välittäjinä tiimeilleen. Esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että organisaation kulttuuri on osa päivittäistä toimintaa ja että työntekijät tuntevat sen omakseen (Hyppänen 2013.)

Perehdytys ei ole vain työn teknisten taitojen opettamista, vaan sen kautta välitetään yrityksen arvojen, normien ja sosiaalisten rakenteiden merkitys. Tämän vuoksi perehdytys on strateginen työkalu organisaation pitkän aikavälin menestyksen varmistamisessa. Yrityskulttuuri ohjaa paitsi työnteon tapoja myös sitä, miten työntekijät tekevät päätöksiä, kommunikoivat keskenään ja ratkaisevat ongelmia. Kun uusi työntekijä perehtyy syvällisesti yrityksen kulttuuriin, hänen on helpompi navigoida organisaation sisällä ja ymmärtää sen odotukset sekä tavoitteet. Yhteenvetona voidaan todeta, että perehdytys ei ole vain yksittäinen prosessi, vaan jatkuva monivaiheinen polku, joka auttaa työntekijöitä sopeutumaan organisaation työympäristöön. Hyvin toteutettu perehdytys parantaa työntekijöiden suorituskykyä, sitoutuneisuutta ja ammatillista identiteettiä, mikä puolestaan vahvistaa organisaation kokonaisvaltaista menestystä. (Hyppänen 2013.)

5.3 Perehdytyksen haasteet

Perehdyttämisen keskeinen haaste on sen arvostuksen lisääminen organisaatioissa. Vaikka on laajalti ymmärretty, että ilman asianmukaista perehdytystä uuden työntekijän on vaikea toimia organisaation odotusten mukaisesti, monet organisaatiot eivät silti panosta perehdytysprosessiin riittävästi. Ilman tehokasta perehdytystä uusi työntekijä voi hidastaa työprosessien sujuvuutta ja heikentää

palveluprosessien laatua, mikä puolestaan voi johtaa reklamaatioiden ja kustannusten kasvuun. Vakavimmillaan puutteellinen perehdytys voi aiheuttaa asiakaskatoa ja heikentää organisaation mainetta, mikä vaikuttaa negatiivisesti kassavirtaan ja uusien asiakkaiden hankintaan. Heikko perehdytys ei ainoastaan vaikuta yksittäisiin työntekijöihin, vaan sillä on laajempia vaikutuksia koko työyhteisön toimintaan. Vaikka työntekijät olisivat alun perin motivoituneita, he eivät jaksakaan ylläpitää laatustandardeja pitkällä aikavälillä, jos johtaminen ja henkilöstön osaaminen eivät tue heidän työtään. Huono perehdytys voi vähentää työntekijöiden sitoutumista ja lisätä organisaation henkilöstövaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14, 20–22.)

Huono tai vaillinainen perehdytys voi tulla organisaatiolle kalliiksi, jos uusi työntekijä irtisanoutuu jo työsuhteen alkuvaiheessa. Tällöin yritys menettää perehdytykseen käytetyt resurssit ja työpanokset. Työntekijän irtisanoutuessa yrityksellä on edessä uusi rekrytointiprosessi, joka aiheuttaa sekä taloudellisia kustannuksia että ylimääräistä kuormitusta organisaatiolle. (Silvonen, 2020.)

5.4 Esihenkilöiden rooli perehdytyksessä

Esihenkilöillä on keskeinen rooli perehdytysprosessissa, sillä he ovat vastuussa uuden työntekijän opastamisesta yrityksen kulttuuriin, arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin. Hyvä perehdytys ei rajoitu vain teknisten vaatimusten opettamiseen, vaan sen avulla varmistetaan, että uusi työntekijä ymmärtää organisaation laajemmat tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Tavoitteena on antaa uusille työntekijöille tarvittavat välineet toimia itsenäisesti, samalla sitouttaen heidät organisaation strategiaan ja arvoihin. (Hyppänen 2013.)

Esihenkilöt toimivat keskeisenä tukena uuden työntekijän integroitumisessa työyhteisöön. Heidän tehtävänsä on ohjata, neuvoa ja tarjota tarvittavaa tukea, jotta uusi työntekijä tuntee itsensä osaksi organisaatiota. Esihenkilöiden tulee varmistaa, että perehdytysprosessi kattaa paitsi työn vaatimukset, myös organisaation kulttuurin ja tavoitteet. Aktiivinen läsnäolo ja avoin kommunikointi perehdytyksen aikana ovat avainasemassa, jotta uusi työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja osaavaksi työtehtävissään (Joki 2018.)

Esihenkilöt varmistavat, että uusi työntekijä omaksuu yrityksen strategian ja arvot jo perehdytyksen alkuvaiheessa. Tämä voidaan tehdä selkeyttämällä, miten strategia ja arvot näkyvät käytännön työssä ja päätöksenteossa. Esihenkilön rooli on myös esimerkillinen; heidän toimintatapansa heijastavat organisaation arvoja ja auttavat uusia työntekijöitä ymmärtämään niiden merkityksen. Jatkuva vuorovaikutus ja avoin keskustelu strategisten tavoitteiden ja arvojen merkityksestä tukevat työntekijöiden sitoutumista ja ymmärrystä organisaation toiminnasta (Joki 2018.)

Esihenkilön rooli on organisaatiossa poikkeuksellinen ja monella tapaa haastava. Esihenkilö vastaa johtamansa projektin, osaston tai koko yrityksen toiminnasta. Esihenkilö toimii organisaation arvojen ja tavoitteiden edustajana, kun taas työntekijöiden tarpeet ja intressit voivat poiketa merkittävästi tai olla jopa ristiriidassa näiden kanssa. Tämä pakottaa esihenkilön tekemään päätöksiä, jotka saattavat olla henkilöstön kannalta epämiellyttäviä ja vaikeita. (Hyppänen 2013.)

Hyvä esihenkilöosaaminen on keskeinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista, jossa korostuu kyky johtaa yksilöitä ja tiimejä. Laadukkaan esihenkilötyön ja organisaation menestyksen välillä on vahva yhteys; hyvin johdetut tiimit ovat usein tuotteliaampia ja motivoituneempia. Menestyvän esihenkilön on ymmärrettävä oman roolinsa laajempi merkitys organisaatiossa ja nähtävä työnsä osana yrityksen kokonaisstrategiaa. Esihenkilön rooliin liittyy monia velvoitteita ja vastuita, jotka edellyttävät tietämystä työlainsäädännöstä, organisaation strategiasta sekä yksikön tavoitteista. Esihenkilön on hallittava operatiivisen toiminnan johtaminen, mikä vaatii laajaa osaamista erilaisista organisaation käytännöistä, ohjeistuksista, ja prosesseista. Tietoisuus näistä tekijöistä mahdollistaa tehokkaan ja vastuullisen johtamisen organisaatiossa. (Hyppänen 2013.)

Muutoksen aikakaudella esihenkilöltä odotetaan kykyä vastata erilaisiin vaatimuksiin. Risteävät vaatimukset voivat aiheuttaa merkittävää kuormitusta esihenkilöiden hyvinvoinnille. Jos odotettuja tuloksia ei saavuteta, vastuu epäonnistumisesta kohdistuu usein esihenkilöön, mikä voi tuntua kohtuuttomalta. On tärkeää, että johtamisvastuu ja lopputulosten saavuttaminen jaetaan oikeudenmukaisesti kaikille esihenkilötasoille aina ylimmästä johdosta lähtien. Tutkimusten mukaan esihenkilöt ovat työssään yleensä hyvin motivoituneita ja sitoutuneita.

Heillä on usein halu vaikuttaa ja saada aikaan muutoksia organisaatiossa. Esihenkilöt näkevät roolinsa mahdollisuutena edistää yrityksen kehitystä ja menestystä osallistumalla päätöksentekoon ja liiketoiminnan suunnitteluun. (Pirinen 2023, 207, 276.)

5.5 Puuilon esihenkilöiden perehdytysprosessi

Puuilon esihenkilöiden perehdytysohjelma on neljän viikon mittainen vaiheittain etenevä prosessi (liite 4.), joka tukee uusien esihenkilöiden siirtymistä myymälän johtotehtäviin. Ohjelma tarjoaa kattavan koulutuksen myymälän toimintaan, käytössä oleviin työvälineisiin ja keskeisiin järjestelmiin. Samalla se edistää esihenkilöiden asteittaista integroitumista työyhteisöön ja varmistaa heidän valmiutensa toimia itsenäisesti ja vastuullisesti. (Puuilo 2024b.)

Ensimmäisellä viikolla perehdytyksen painopiste on esihenkilön perustaitojen kehittämässä ja Puuilon toimintakulttuurin sisäistämässä. Tämä sisältää tutustumisen myymälän tiloihin, yrityksen arvoihin sekä verkkokoulutusten, kuten työturvallisuus- ja tietoturvakoulutusten suorittamisen. Ensimmäisellä viikolla esihenkilöille otetaan käyttöön keskeiset työvälineet ja järjestelmät. (Puuilo 2024b.)

Toinen viikko syventyy myymälän logistiikan ja tilausprosessien hallintaan. Esihenkilö perehtyy tilausjärjestelmien perustoimintoihin sekä tuotteiden saatavuuden varmistamiseen liittyviin keskeisiin käytäntöihin. Samalla viikolla kehitetään asiakaspalvelutaitoja ja tavaran vastaanottoprosessin hallintaa. (Puuilo 2024b.)

Kolmannella viikolla painopiste on henkilöstön johtamisessa ja myymälän operatiivisissa vastuissa. Esihenkilö harjoittelee työvuorosunnittelua, rahahuollon hallintaa sekä kassapohjien ja myyntitilitysten valvontaa. Tämä vaihe valmentaa tehokkaaseen ja vastuulliseen johtamiseen. (Puuilo 2024b.)

Neljäs viikko syventää osaamista tilausten hallinnassa ja esihenkilö opettelee laskuntarkastusjärjestelmän tehokasta käyttöä. Neljän viikon jälkeen esihenkilön on määrä saavuttaa valmiudet itsenäiseen työskentelyyn ja ottaa vastuu myymälän keskeisistä operatiivisista toiminnoista. (Puuilo 2024b.)

Osana perehdytysohjelmaa esihenkilöt osallistuvat yrityksen HR-prosessipäivään ja ERP-koulutukseen, jossa syvennyttään työvuorosuunnitteluun ja myymälän prosesseihin. Perehdytyksen päätyttyä esihenkilöille järjestetään auditointi kuukauden kuluessa, jotta voidaan varmistaa esihenkilön osaaminen ja kyky hoitaa tehtävänsä itsenäisesti ja ammattimaisesti. (Puutila 2024).

5.6 Työrooliin integroituminen ja ammatillinen identiteetti

Työelämään kiinnittyminen ja ympäristöön integroituminen on uuden työntekijän ammatillisen identiteetin rakentamista. Integroituakseen yritykseen työntekijä tarvitsee tietoa ja kokemusta, jotta pystyy toimimaan organisaatiossa täysivaltaisesti. (Nykänen, M., Klemola, S & Vuori, J. 2016.)

Työrooliin integroituminen ja ammatillisen identiteetin rakentaminen ovat erityisen tärkeitä etenkin nuorille työntekijöille. Hyvin suunniteltu perehdytys voi merkittävästi helpottaa uusien työntekijöiden työtehtävien omaksumista ja vähentää epävarmuuden tunnetta. Perehdytysprosessissa sekä esihenkilö että kokeneemmat kollegat tarjoavat tukea, joka auttaa siirtämään tarvittavaa osaamista tehokkaasti ja rakentamaan vahvaa ammatillista identiteettiä. (Työterveyslaitos 2024b.)

Esihenkilön on tärkeää antaa selkeää ja konkreettista palautetta, joka auttaa työntekijää tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa. Säännölliset keskustelut työntekijän edistymisestä sekä mahdollisesta lisätuesta vahvistavat perehdytystä ja ylläpitävät työntekijän motivaatiota. Lisäksi työtehtävien monipuolisuus voi tehdä työstä mielekkäämpää ja edistää oppimista, mutta esihenkilön vastuulla on varmistaa, että työn vaativuus on tasapainossa työntekijän osaamisen kanssa ja että työkuorma pysyy hallittavana. (Työterveyslaitos 2024b.)

Osaamisen kehittäminen on tärkeää kaikille työntekijöille. Työyhteisön monimuotoisuus, jossa yhdistyvät eri ikäpolvien ja kokemustaustojen osaamiset, tukevat tiedon siirtymistä ja ammatillista kasvua. Mentorointi, kehityskeskustelut ja henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat ovat keskeisiä keinoja, joilla esihenkilö voi edistää työntekijän urakehitystä ja ammatillisen identiteetin vahvistumista (Työterveyslaitos 2024b.)

Tulevaisuuden työelämässä korostuvat taidot, kuten itseohjautuvuus ja vuorovai-
kut. Työurien yhä useammin tapahtuva vaihtaminen eri toimialojen välillä vaatii
syväosaamista, mutta samalla työntekijöiden on kehitettävä kykyjään ryhmätyös-
kentelyssä, selkeässä viestinnässä ja vastuunottamisessa omasta työskentelys-
tään (Mannermaa, 2024). Samalla organisaatioiden on tulevaisuudessa kohdat-
tava suuria haasteita, kuten työvoimapula, työntekijöiden asenteiden muutokset
ja väestörakenteen merkittävät muutokset. Näiden haasteiden keskellä työnteki-
jöiden houkuttelu, sitouttaminen ja motivointi nousevat ratkaisevaan rooliin me-
nestyksekkään toiminnan varmistamiseksi. (Lindström & Savaspuro, 2023.)

5.7 Sitoutuminen ja osaamisen kehittäminen muutosten keskellä

Työelämän nopeat muutokset edellyttävät sekä organisaatioilta että työntekijöiltä
joustavuutta ja kykyä omaksua uusia taitoja jatkuvasti. Tämä sitoutuminen osaa-
misen kehittämiseen on ratkaisevaa paitsi työntekijöiden yksilölliselle kehitty-
miselle, myös koko organisaation kilpailukyvyille. Valitettavasti organisaatioissa on
havaittu, että jatkuva osaamisen kehittäminen jää usein yksilön omalle vastuulle,
mikä voi heikentää pitkäjänteistä sitoutumista ja työhyvinvointia. (Työterveyslai-
tos 2024b.)

Keskeistä on, että organisaatiot tarjoavat riittävästi tukea ja resursseja, jotta työn-
tekijät voivat kehittää osaamistaan ilman pelkoa siitä, että kehittyminen aiheuttaa
ylimääräistä kuormitusta. Osaamisen kehittämisen edellytyksenä ovat organisaat-
tion sisäiset mentorit, vertaisryhmät ja muut kehitysmenettelyt, jotka tukevat
sekä oppimista että osaamisen jakamista. Vahvat ammattilaiset tarvitsevat luovia
ja tehokkaita keinoja hallita työuraansa kestäväällä tavalla. (Työterveyslaitos
2024b.)

Työterveyslaitoksen mukaan, kestävä työura rakentuu neljästä elementistä: työn
ja työntekijän vahvuuksien yhteensopivuudesta, jatkuvasta oppimisesta ja uudis-
tumisesta, työkyvyn tarjoamasta turvasta, sekä koko työuran ajan jatkuvasta tuen
sovittamisesta yksilön tarpeisiin. Tämä työuran muutosvalmius vaatii tietoisia ja
ennakoivia toimia, jotka voivat organisaatiotasolla tarkoittaa esimerkiksi proaktii-
visia ratkaisuja, kuten selkeitä toimintamalleja ja suunnitelmallista ajanhallintaa.
(Työterveyslaitos 2024b.)

Tulevaisuuden työelämässä korostuvat erityisesti metataidot, kuten tietoisuus omasta osaamisesta, proaktiivisuus ja työuran hallinta. Organisaatioiden tulisi panostaa työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja tarjota riittävästi mahdollisuuksia sekä viralliseen että epäviralliseen oppimiseen, jotta muutosvalmius säilyy ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuu. (Työterveyslaitos 2024b.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten perehdytysprosessi tukee uusien esihenkilöiden integroitumista työrooliinsa ja millaisia kehitystoimenpiteitä tarvitaan sen parantamiseksi. Tutkimuksessa keskityttiin tunnistamaan esihenkilöiden kohtaamia haasteita ja tehokkaimpia keinoja nopeuttaa heidän sopeutumistaan organisaatioon ja rooliinsa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Kohderyhmään kuului neljää uutta myymäläpäällikköä, myyntipäällikkö ja HR-asiantuntija, joiden valinta perustui harkinnanvaraiseen otantaan monipuolisten näkökulmien saamiseksi. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2024 Teams- alustalla ja ne nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Teemahaastattelujen avulla saatiin syvälinen ymmärrys esihenkilöiden perehdytyskokemuksista. Haastattelukysymykset pohjautuivat tutkimuksen teoriaosuuteen ja käsittelivät perehdytysprosessin rakennetta, siirtymävaihetta ja perehdytyksen jälkeistä tukea. Analyysin kautta tunnistettiin keskeiset teemat, kuten perehdytyksen vahvuudet, kehityskohteet ja siirtymävaiheen haasteet. Nauhoitusten ja litteroinnin avulla varmistettiin, että haastateltavien näkemykset dokumentoitiin täsmällisesti. Haastattelurunko toimi johdonmukaisena viitekehyksenä, mikä mahdollisti vastausten vertailun ja analysoinnin selkeällä tavalla. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan tarkalla suunnittelulla ja toteutuksella. Aineistonkeruu tehtiin huolellisesti ja haastattelutilanteissa kiinnitettiin huomiota siihen, että kysymykset olivat selkeitä ja johdattelemattomia. Haastattelut rakennettiin valmiiden haastattelupohjien mukaisesti, jotka löytyvät liitteistä 1–3, niiden avulla tutkittiin perehdytysprosessin vahvuuksia, haasteita ja kehittämistarpeita.

6.1 Keskeiset haasteet perehdytysprosessissa

Haastattelujen perusteella perehdytysprosessissa ilmeni useita haasteita, jotka liittyivät erityisesti ajankäyttöön, materiaalin määrään ja yksiköiden erityispiirteiden huomioimiseen. Kiireiset työjaksot, kuten sesongit ja inventaariot rajoittivat uusien esihenkilöiden mahdollisuuksia omaksua tietoja rauhassa, mikä loi painetta oppimisprosessiin. Lisäksi perehdytysmateriaalien runsas määrä koettiin kuormittavaksi, etenkin tilanteissa, joissa aikaa oli rajallisesti.

Lisäksi yksiköiden erityispiirteitä ei kaikilta osin huomioitu riittävästi perehdytyksen sisällössä. Useat haastateltavat kokivat, että prosessin yleinen rakenne ei mukautunut yksittäisten yksiköiden ja työntekijöiden tarpeisiin. Tämä heijastui erityisesti siirtymävaiheessa omaan yksikköön, jossa kohdennettu ja yksikkökohtaisesti räätälöity tuki olisi voinut edistää sujuvampaa sopeutumista ja tehokkaampaa rooliin siirtymistä.

Siirtymävaiheen kiireisyys koettiin erityisen haasteelliseksi, sillä siirtyminen omaan yksikköön tapahtui usein ilman riittävää valmistautumisaikaa. Tämä loi esihenkilöille paineita ja vaikeutti yksikön toimintatapojen syvällistä ymmärtämistä. Yksikkökohtaisen räätälöinnin lisäksi mentoroinnin merkitys korostui. Haastateltavat esittivät, että nimetty mentori voisi tarjota tarvittavaa jatkuvaa tukea, mikä helpottaisi perehdytyksen aikana esiin nousevien kysymysten käsitteilyä ja vähentäisi muiden esihenkilöiden resurssipaineita. Perehdytyksen jälkeinen tuki mainittiin myös kehityskohteena. Kolme neljästä haastateltavasta toivoi lisävalmennuksia, sparrausta ja mahdollisuuksia jatkokoulutukseen. Näitä keinoja pidettiin olennaisina perehdytysprosessin täydentämisessä ja uusien esihenkilöiden osaamisen syventämisessä.

6.2 Perehdytysprosessin hyödyt ja vaikutukset

Haastattelut toivat esiin perehdytysprosessin hyödyt ja vaikutukset uusien esihenkilöiden ammatilliseen kehittymiseen ja sopeutumiseen työyhteisöön. Perehdytys nähtiin kattavana ja hyvin organisoituna kokonaisuutena, joka tarjosi selkeän lähtökohdan esihenkilörooliin siirtymiselle.

Mentoroinnin ja käytännön harjoittelun kautta uudet esihenkilöt pystyivät sisäistämään yrityksen arvot, strategiat ja operatiiviset prosessit. Tämä lisäsi heidän itseluottamustaan ja paransi valmiuksia hoitaa työtehtäviään itsenäisesti. Uusien työntekijöiden ja esihenkilöiden sitoutuminen organisaatioon heijastuu yksiköiden työtehokkuuden parantumisena.

6.3 Tuki ja palautteenanto perehdytysprosessissa

Tuki ja palautteenanto vaihteli perehdytysprosessien eri vaiheissa ja myyntipäälliköiden osalta. Haastateltavat arvostivat mentorointia ja tukea, mutta kiireiset ajankohdat vähensivät tuen saatavuutta. Myymäläpäälliköiden haastatteluissa nousi esille, että kiireisimpinä aikoina, kuten sesongeissa, tuen määrä saattoi olla riittämätön.

Palautteenantoa kuvattiin pääosin riittäväksi, mutta sen systemaattisuutta ja säännöllisyyttä toivottiin parannettavan. Haastateltavat esittivät, että perehdytysprosessin auditoinnit ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut voisivat tukea uusien esihenkilöiden oppimista ja auttaa havaitsemaan mahdollisia kehitysalueita jo prosessin aikana.

6.4 Perehdytyksen jälkeen

Haastattelut toivat esiin, että perehdytyksen jälkeinen aika oli esihenkilöille tärkeä vaihe, jossa oli sekä onnistumisia että haasteita. Perehdytyksen aikana saatu tuki ja oppimiskokemukset tarjosivat hyvän pohjan itsenäiseen työskentelyyn, mutta monet haastateltavat kokivat, että tukea olisi tarvittu enemmän perehdytysprosessin päätyttyä.

Mentoroinnin merkitys korostui perehdytyksen jälkeisissä vaiheissa. Myyntipäällikkö ja myymäläpäälliköt painottivat mentoroinnin jatkuvuuden tärkeyttä. Mahdollisuus käsitellä uusia kysymyksiä kokeneen kollegan kanssa helpottaisi uusien esihenkilöiden sopeutumista ja osaamisen syventämistä. Mentorointi vähentäisi myös lähiesihenkilön resurssipaineita, kun perehdytettävät eivät joutuisi turvautumaan aina samoihin henkilöihin kysymyksien kanssa.

Lisäkoulutusten tarve nousi esille myymäläpäälliköiden haastatteluissa. Kaksi kolmesta myymäläpäälliköstä toivoisi erityisesti johtamiseen ja yksiköiden operatiivisten prosessien erityispiirteisiin keskittyviä koulutuksia. Tällaiset koulutukset tukisivat pitkäaikaista kehittymistä ja syventäisi osaamista, joka tekisi työtehtävien hallinnasta sujuvampaa.

Palautteen merkitys perehdytyksen jälkeen korostui; vaikka perehdytyksen aikana palaute koettiin pääosin riittäväksi, haastateltavat mainitsivat että palautteen määrä ja systemaattisuus vähenivät merkittävästi perehdytyksen päätyttyä. Säännölliset kehityskeskustelut ja järjestelmällinen palautejärjestelmä auttaisi esihenkilöitä tunnistamaan kehityskohteitaan ja kehittymään.

Kaikki haastateltavat kertoivat tuntevansa itsensä melko valmistautuneiksi siirtyessään itsenäiseen työskentelyyn. Kaikki esihenkilöt kommentoivat perehdytyksen tarjonnan hyvän perustan, vaikka yksikön erityispiirteiden oppiminen vaatii käytännön kokemusta ja aikaa. Itsensä kehittäminen ja työtehtävien hallinta kehittyi haastateltavien mukaan ajan myötä ja arjen kautta.

Perehdytyksen siirtymävaihe osoittautui haastavaksi erityisesti kiireisinä ajankohdina, kuten sesonkien ja inventaarioiden aikana. Kaksi esihenkilöä kertoi tällaisina aikoina kaivanneensa tukea, joka loi painetta ja hidasti uusien toimintatapojen omaksumista.

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa käy ilmi, että perehdytyksen jälkeinen tuki on olennaista esihenkilöiden kehittymiselle ja onnistumiselle. Mentoroinnin vahvistaminen, lisäkoulutusten järjestäminen ja säännöllinen palautteenanto voisivat merkittävästi parantaa uusien esihenkilöiden kokemuksia perehdytyksen jälkeisessä vaiheessa. Nämä toimenpiteet tukisivat sekä yksittäisten esihenkilöiden että organisaation kokonaisvaltaista menestystä.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen perehdytysprosessi tukee uusien esihenkilöiden integroitumista työrooliinsa ja mitä mahdollisia kehitystarpeita nousee prosessin parantamiseksi. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti perehdytyksen tehokkuuteen, siirtymävaiheen haasteisiin ja perehdytyksen jälkeiseen tukeen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui viisi henkilöä, jotka edustivat myymäläpäälliköiden, myyntipäällikön ja HR-osaston näkökulmia. Haastattelujen avulla pyrittiin tunnistamaan sekä perehdytysprosessin vahvuudet että siihen liittyvät kehityskohteet.

Haastattelut toivat esiin Puuilon perehdytysprosessin monipuolisuuden ja merkityksen uusien esihenkilöiden onnistumisessa. Perehdytysprosessia pidettiin kattavana ja hyvin suunniteltuna ja se tarjosi selkeän lähtökohdan esihenkilötehtäviin siirtymiseen. Neljän viikon intensiivijaksoa toisessa myymälässä arvostettiin, sillä se mahdollisti keskittymisen oppimiseen ilman oman yksikön kiireitä. Perehdytyksen aikana käytetyt materiaalit, kuten perehdytyskansiot ja verkkokoulutukset, koettiin hyödyllisiksi, vaikka niiden määrä aiheutti ajoittain kuormitusta.

Käytännön harjoittelun merkitys nousi vahvasti esille haastatteluissa. Perehdytysprosessin aikana uudet esihenkilöt pääsivät tarkkailemaan ja osallistumaan myymälätoimintojen päivittäisiin prosesseihin, mikä auttoi heitä ymmärtämään työn vaatimuksia ja rooliaan osana yrityksen kokonaisuutta. Mentoroinnin rooli korostui erityisesti perehdytysjakson aikana, sillä kokeneemmat kollegat tarjosivat arvokasta tukea ja käytännön neuvoja. Perehdytyksen aikana saavutettu osaaminen loi perustan itsenäiselle työskentelylle ja paransi uusien esihenkilöiden luottamusta omaan kykyihinsä.

Haastattelut toivat kuitenkin esiin myös kehityskohteita, jotka liittyivät erityisesti perehdytyksen siirtymävaiheeseen ja yksiköiden erityispiirteiden huomioimiseen. Siirtymävaihe omaan yksikköön koettiin usein haastavaksi erityisesti sesonkiaikoina, jolloin tuki väheni kiireiden vuoksi. Useat haastateltavat kertoivat, että yksiköiden erityispiirteisiin perehtyminen olisi edellyttänyt kohdennetumpaa tu-

kea ja joustavampaa siirtymistä. Lisäksi perehdytyksen jälkeisen tuen puute mainittiin merkittävänä kehityskohteena. Moni haastateltava toivoi lisäkoulutuksia ja mentoroinnin jatkumista myös perehdytyksen jälkeen.

Palautejärjestelmän systemaattisuus oli toinen kehityskohde, joka nousi esiin. Haastateltavat kertoivat, että vaikka perehdytyksen aikana palaute oli pääosin riittävää, sen säännöllisyys väheni perehdytyksen päätyttyä. Jatkuva ja suunnitelmallinen palaute nähtiin tärkeänä esihenkilöiden kehittymisen kannalta, ja sen avulla voitaisiin paremmin tunnistaa yksilölliset kehityskohteet ja seurata edistymistä.

Kehitysehdotuksina korostui erityisesti mentoroinnin vahvistaminen sekä sen laajentaminen myös perehdytyksen jälkeiseen aikaan. Nimetty mentori voisi tarjota jatkuvaa tukea uusille esihenkilöille, mikä helpottaisi siirtymävaihetta ja vähentäisi muiden esihenkilöiden resurssikuormaa. Lisäksi haastateltavat ehdottivat lisäkoulutusten ja sparrauksen tarjoamista erityisesti johtamistaidon ja yksiköiden operatiivisten prosessien syventämiseksi. Perehdytysprosessin joustavuuden lisääminen ja yksilöllinen räätälöinti nähtiin myös keskeisinä kehitystoimenpiteinä, jotka tukisivat uusien esihenkilöiden sujuvaa siirtymistä ja integroitumista.

Perehdytysprosessin kehittämällä voidaan varmistaa, että uudet esihenkilöt saavat parhaat mahdolliset edellytykset onnistua tehtävissään. Jatkuva tuki, systemaattinen palaute ja yksilölliset kehitysohjelmat edistävät paitsi esihenkilöiden ammatillista kehittymistä, myös koko organisaation toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan edelleen vahvistaa Puuilon perehdytysprosessin vaikuttavuutta ja tukea esihenkilöiden pitkäaikaista sitoutumista yritykseen.

Tutkimus perustuu monipuoliseen haastatteluaineistoon, joka kattaa HR:n, myyntipäällikön ja myymäläpäälliköiden näkökulmat. Tämä lisää tulosten uskottavuutta ja antaa kattavan kuvan perehdytysprosessista. Haastattelut nauhoitettiin ja analysoitiin, mikä parantaa luotettavuutta. Tulokset koskevat yhtä organisaatiota, joten niiden yleistettävyyttä muihin yrityksiin on rajallista.

Tulokset tarjoavat konkreettisia kehitysehdotuksia Puuilolle, kuten mentoroinnin vahvistaminen, yksilöllisen tuen lisääminen ja palautteen systemaattisuus. Ne

auttavat HR-osastoa ja esihenkilöitä kehittämään perehdytystä ja oppeja voi soveltaa myös muissa organisaatioissa, joissa esihenkilöiden koulutus on keskeistä. Tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa perehdytysprosessin kehittämiseen, mutta jatkotutkimukset voisivat syventää ymmärrystä sen pidempiaikaisista vaikutuksista ja parhaista käytännöistä.

LÄHTEET

- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215–225.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Lindström, S. & Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti: näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Helsinki: Alma Talent.
- Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot-käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY. Oppimateriaalit.
- Nykänen, M., Klemola, S. & Vuori, J. 2016. Asennetta työhön – Ohjaajan opas. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 14.5.2024
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johdatus-tyourajohtamiseen/2-tyoelamaan-kiinnittyminen>.
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.
- Puilo 2024a. Meistä – Puilo <https://www.investors.puilo.fi/fi/meista/lyhyesti>
- Puilo 2024b. Pehdytysmateriaalit. Sisäinen intra. Viitattu 17.11.2024.
- Silvonen, A. 2020. Onnistunut pehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta - huolehdi 5 avainkohdasta. *Brik* 6.2.2020. Viitattu 12.5.2024. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-pehdytys-sitouttaa/>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Työterveyslaitos 2024a. Pehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Viitattu 12.11.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/pehdyttajan-top-10-muistilista>.

Työterveyslaitos 2024b. Työuralle kiinnittyminen. Viitattu 17.11.2024
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen>.

Ylä-Anttila, A. 2024. Tätä yhtiötä ei edes keho markkina pidätte. Talouselämä 13.3.2024. Viitattu 12.11.2024.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/tata-yhtiota-ei-edes-keho-markkina-pidattele/50ddd20e-80c0-4b71-bd62-fbb908b23751>.

LIITTEET

Liite 1. HR-asiantuntijan haastattelupohja

Liite 2. Myyntipäällikön haastattelupohja

Liite 3. Esihenkilön haastattelupohja

Liite 4. Puuilon perehdytysprosessi

Liite 1. HR-asiantuntijan haastattelupohja

PEREHDYTYSPROESSIN SUUNNITTELU JA TAVOITTEET:

1. Miten Puuilossa suunnitellaan uusien esihenkilöiden perehdytysprosessi?
2. Mitkä ovat perehdytysprosessin päätavoitteet esihenkilöiden osalta?
3. Miten perehdytysprosessin sisältö määräytyy? Onko se yhtenäinen kaikille esihenkilöille, vai mukautuuko se eri toimipisteissä?

PEREHDYTYKSEN SISÄLTÖ JA TOTEUTUS:

4. Mitä vaiheita myymäläpäällikön perehdytysprosessi sisältää?
5. Kuinka kauan perehdytysprosessi kestää myymäläpäälliköiden osalta?
6. Millaisia materiaaleja ja työkaluja perehdytyksessä käytetään? (esim. koulutusohjelmat, käsikirjat, mentorointi)
7. Miten HR-osasto varmistaa, että kaikki tarvittava tieto ja taidot välittyvät perehdytyksen aikana?

HAASTEET JA KEHITYS:

8. Mitkä ovat yleisimmät haasteet, joita esihenkilöiden perehdytyksessä on havaittu?
9. Miten näitä haasteita pyritään ratkaisemaan tai ehkäisemään?
10. Miten perehdytysprosessia on kehitetty viime vuosina? Onko palautteiden perusteella tehty muutoksia?

SEURANTA JA ARVIOINTI:

11. Miten perehdytysprosessin onnistumista mitataan?
12. Kuinka tiiviisti HR seuraa uusien esihenkilöiden edistymistä perehdytysjakson jälkeen?

ESIHENKILÖIDEN ROOLI JA SITOUTUMINEN:

13. Miten perehdytysprosessi tukee uusien esihenkilöiden integroitumista yrityskulttuuriin ja työyhteisöön?
14. Millä tavoin perehdytys vaikuttaa esihenkilöiden sitoutumiseen ja työntehoon?
15. Miten HR tukee esihenkilöiden pitkäaikaista kehittymistä perehdytyksen jälkeen?

Liite 2. Myyntipäällikön haastattelupohja

PEREHDYTYSPROSESSIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

1. Mikä on myyntipäälliköiden rooli uusien esihenkilöiden perehdytysprosessissa?
2. Miten myyntipäälliköt varmistavat, että uusi esihenkilö saa tarvitsemansa tuen perehdytyksen aikana?
3. Kuinka tiivistä yhteistyötä myyntipäälliköt tekevät HR-osaston kanssa perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa?

PEREHDYTYKSEN ONNISTUMINEN

4. Miten arvioit perehdytysprosessin onnistumista oman tiimisi esihenkilöiden kohdalla?
5. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät taidot ja tiedot, jotka uuden esihenkilön tulisi omaksua perehdytyksen aikana?
6. Millaisia käytännön haasteita kohtaat perehdyttäessäsi uusia esihenkilöitä?

TUKI JA KEHITYS

7. Millaista tukea annat uusille esihenkilöille perehdytyksen jälkeen?
8. Miten autat uusia esihenkilöitä asettumaan osaksi työyhteisöä ja sopeutumaan organisaation kulttuuriin?
9. Miten pidät yhteyttä ja seuraat uusien esihenkilöiden kehitystä perehdytysjakson jälkeen?

SITOUTUMINEN JA MOTIVAATIO

10. Miten pyrit edistämään uusien esihenkilöiden sitoutumista organisaatioon perehdytysjakson aikana ja sen jälkeen?
11. Miten huomioit uusien esihenkilöiden motivaatiohaasteet ja tuet heidän työssä jaksamistaan?

KEHITYSEHDOTUKSET

12. Miten mielestäsi nykyistä perehdytysprosessia voisi kehittää esihenkilöiden näkökulmasta?
13. Onko jotain, mitä toivoisit HR-osaston tekevän toisin tai paremmin perehdytyksen aikana?
14. Miten varmistat, että esihenkilöiden tarpeet ja toiveet huomioidaan perehdytysprosessin kehittämisessä?

Liite 3. Esihenkilön haastattelupohja

PEREHDYTYSPROSESSIN KOKEMUS

1. Miten koit perehdytysprosessin Puuilossa? Oliko se mielestäsi riittävä ja kattava?
2. Mikä oli erityisen hyödyllistä perehdytyksessä ja miksi?
3. Oliko jotain osa-alueita, joita perehdytyksessä ei käsitelty tarpeeksi hyvin?

KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

4. Millaisia materiaaleja tai resursseja perehdytyksessä käytettiin, ja kuinka hyödyllisiä ne olivat?
5. Miten perehdytys käytännössä toteutettiin? Saitko riittävästi aikaa ja tukea oppiaksesi uuteen rooliisi?
6. Tunsitko olosi valmistautuneeksi siirtyä esihenkilörooliin perehdytyksen jälkeen?

HAASTEET JA TARPEET

7. Mitkä olivat suurimmat haasteesi perehdytysprosessin aikana?
8. Mitä tukea kaipaisit erityisesti perehdytyksen aikana tai sen jälkeen?
9. Oliko jotain, mitä olisit toivonut lisää tai eri tavalla perehdytysprosessissa?

TUKI JA PALAUTTEENANTO

10. Miten paljon sait tukea lähiesihenkilöltäsi perehdytyksen aikana? Oliko tuki riittävä?
11. Koetko, että sait riittävästi palautetta edistymisestäsi perehdytyksen aikana?
12. Miten perehdytys auttoi sinua sopeutumaan organisaation kulttuuriin ja työyhteisöön?

PEREHDYTYKSEN JÄLKEINEN VAIHE

13. Miten perehdytysprosessi jatkui, kun siirryit varsinaisiin työtehtäviin? Saitko tukea edelleen?
14. Onko jotain, mitä toivoisit perehdytyksen jatkuvuuden suhteen, esimerkiksi lisäkoulutuksia tai mentorointia?

KEHITYSEHDOTUKSET

15. Miten perehdytysprosessia voitaisiin mielestäsi kehittää, jotta se tukisi paremmin uusia esihenkilöitä?
16. Jos saisit muuttaa yhden asian perehdytyksessä, mikä se olisi?

Liite 4 2(2). Puuilon perehdytysprosessi



4. VIIKKO

MAANANTAI	<input type="checkbox"/> Myymäläkierrros <input type="checkbox"/> Saikkujen tarkastus <input type="checkbox"/> Miinuslista <input type="checkbox"/> Basware	<input type="checkbox"/> Vastaanottojen korjaus <input type="checkbox"/> Tilaaminen (kaksi toimittajaa) <input type="checkbox"/> Tilaamisen seuranta
TIISTAI	<input type="checkbox"/> Paikkojen tarkistusprosessi <input type="checkbox"/> Tuntien hyväksyntä Quinyx <input type="checkbox"/> Miinuslista <input type="checkbox"/> Basware	<input type="checkbox"/> Vastaanottojen korjaus <input type="checkbox"/> Tilaaminen (kaksi toimittajaa) <input type="checkbox"/> Kassapohjien lasku <input type="checkbox"/> Tilaamisen seuranta
KESKIVIIKKO	<input type="checkbox"/> Miinuslista <input type="checkbox"/> Basware <input type="checkbox"/> Vastaanottojen korjaus <input type="checkbox"/> Tilaaminen (kaksi toimittajaa)	<input type="checkbox"/> Kassapohjien lasku <input type="checkbox"/> Tilaamisen seuranta
TORSTAI	<input type="checkbox"/> Miinuslista <input type="checkbox"/> Basware <input type="checkbox"/> Vastaanottojen korjaus <input type="checkbox"/> Tilaaminen (kaksi toimittajaa)	<input type="checkbox"/> Kassapohjien lasku <input type="checkbox"/> Tilaamisen seuranta
PERJANTAI	<input type="checkbox"/> Miinuslista <input type="checkbox"/> Basware <input type="checkbox"/> Vastaanottojen korjaus <input type="checkbox"/> Tilaaminen (kaksi toimittajaa)	<input type="checkbox"/> Kassapohjien lasku <input type="checkbox"/> Kassakaapin lasku <input type="checkbox"/> Tilaamisen seuranta