

OPINNÄYTETYÖ

Perehdyttävästä osaajaksi Store Managerin tukeminen esihenkilötyössä

Mari Lähteinen

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 4/2025

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, Työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Mari Lähteinen

Opinnäytetyön nimi: Perehdyttävästä osaajaksi, Store Managerin tukeminen esihenkilötyössä

Sivumäärä: 45 ja 4 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Sikke Leinikki

Työn tilaaja(t): Tilaaja Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää aloittavien myymäläpäälliköiden (Store Manager) perehdytysprosessia tukemalla perehdyttäjien ja mentorien työtä. Työ sai alkunsa tilaajaorganisaation tarpeesta vahvistaa esihenkilöiden perehdyttämisen käytäntöjä ja varmistaa, että uudet Store Managerit saavat tehtäväänsä riittävän tuen heti alusta alkaen.

Työn alkuvaiheessa tavoitteena oli luoda kattava perehdyttäjän opas, mutta prosessin aikana huomattiin, että organisaatiolla oli jo olemassa olevaa materiaalia ja aikataulutettu perehdytysrunko. Niiden käyttö oli kuitenkin hajanaista eikä niiden toteutumista seurattu järjestelmällisesti. Tämän havainnon seurauksena työn painopiste siirtyi perehdytyksen nykytilan tarkasteluun, olemassa olevan materiaalin kokoamiseen ja sen kehitystarpeiden tunnistamiseen. Työssä selvitettiin myös, millaisia haasteita esihenkilöinä aloittavat työntekijät kohtaavat, ja millainen merkitys perehdytyksellä on heidän työhyvinvoinnilleen ja onnistumiselleen.

Opinnäytetyön tietopohja koostuu esihenkilötyöhön, perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin liittyvästä teoriasta. Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin teemahaastatteluja sekä tilaajan sisäisten ohjeistusten ja koulutusmateriaalien analysointia.

Työn tuloksena syntyi jäsenelty kokonaiskuva perehdytyksen nykytilasta sekä koottu lista materiaaleista ja kehittämis ehdotuksista, joita voidaan hyödyntää perehdytyskäytänteiden parantamisessa. Työ tarjoaa tilaajalle konkreettisen pohjan perehdytysprosessin yhtenäistämiseen, käytön seurantaan ja uusien toimintamallien vakiinnuttamiseen. Laajemmin tarkasteltuna työ lisää ymmärrystä perehdytyksen merkityksestä esihenkilöiden onnistumiselle, työssä viihtymiselle ja organisaation toiminnan sujuvuudelle.

Asiasanat: Perehdyttäminen, esihenkilötyö, oppimateriaali, mentorointi, valmentava johtaminen

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, specializing in Workplace Development

Author: Mari Lähteinen

Title: From Newcomer to Skilled Leader – Supporting Store Managers in Supervisory Work

Number of Pages: 45 and 4 attachment pages

Supervisor(s): Sikke Leinikki

Commissioned by: Tilaaja Oy

The objective of this thesis was to develop the onboarding process for newly appointed Store Managers by supporting the work of their mentors and trainers. The project originated from the commissioning organization's need to strengthen onboarding practices for supervisors and to ensure that new Store Managers receive sufficient support from the very beginning of their role.

Initially, the goal was to create a comprehensive onboarding guide for mentors. However, during the process, it became clear that the organization already had existing materials and a scheduled onboarding framework in place. These resources, however, were used inconsistently, and their implementation was not systematically monitored. As a result, the focus of the thesis shifted to examining the current state of the onboarding process, compiling existing materials, and identifying development needs. The study also explored the challenges faced by newly appointed supervisors and the significance of onboarding in supporting their well-being and success.

The theoretical framework of the thesis is based on literature related to supervisory work, onboarding, and occupational well-being. The research methods included thematic interviews and an analysis of the organization's internal guidelines and training materials.

As an outcome, the thesis provides a structured overview of the current onboarding process as well as a compiled list of materials and development suggestions that can be used to improve onboarding practices. The results offer the commissioning organization a concrete foundation for standardizing onboarding procedures, monitoring their implementation, and establishing new operational models. More broadly, the thesis contributes to a better understanding of the role of onboarding in supervisory success, employee well-being, and organizational efficiency.

Keywords: Onboarding, supervisory work, learning materials, mentoring, coaching leadership

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISEN KOHDE	7
	2.1 Työn tilaaja	7
	2.2 Kehittämisen kohde	8
3	TIETOPERUSTA.....	10
	3.1 Onboarding	10
	3.2 Perehdytys.....	12
	3.3 Esihenkilötyö ja johtaminen	13
	3.4 Esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus.....	14
4	TUTKIMUKSELLISET KEHITTÄMISMENETELMÄT	16
	4.1 Opinnäytetyön prosessi.....	16
	4.2 Teemahaastattelut yksilöille	17
	4.3 Yrityksen sisäisiin ohjeisiin ja materiaaleihin tutustuminen	18
	4.4 Pilotointi osana tutkimuksellista kehittämistoimintaa	19
	4.5 Tutkimuseettiset näkökohdat	20
5	TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSI.....	22
	5.1 Yrityksen sisäiset materiaalit tutkimusaineistona.....	22
	5.2 Store Managerin työnkuva.....	22
	5.3 Store Managerin perehdytysuunnitelma.....	23
	5.4 Johtamiskoulu ja Store Managerin työkirja	25

5.5	Intran tukimateriaalit Store Managereille	26
6	HAASTATTELUT JA ANALYYSI.....	29
6.1	Haastatteluista yleisesti.....	29
6.2	Regional Managerien haastattelut.....	30
6.3	Store Managerien haastattelut.....	30
6.4	Myymälärutiinit – myynnin johtaminen	31
6.5	Tiimin johtaminen – työnantajan edustajana toimiminen.....	33
6.6	Itsensä johtaminen ja vertaistuki.....	35
7	PILOTOINTI JA ANALYYSI.....	37
7.1	One-to-one -tapaamisten pilotointi	37
8	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	39
8.1	Perehdytyksen nykytila ja kehitystarpeet.....	39
8.2	Esihenkilötyön tukeminen ja one-to-one -keskustelumallin pilotointi	40
8.3	Kehittämissuosituksset	40
9	POHDINTA.....	42
9.1	Työn merkitys tilaajalle ja toimialalle	42
9.2	Opinnäytetyöprosessi ja ammatillinen kasvu	43
	LÄHTEET	45

1 JOHDANTO

Store Managerin rooli erikoiskaupan alalla on monipuolinen ja vastuullinen. Esihenkilöksi siirtyminen edellyttää uudenlaisten taitojen ja vastuiden omaksumista, ja onnistunut perehdytys voi merkittävästi vaikuttaa esihenkilön suoriutumiseen ja työssä viihtymiseen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Store Managerien perehdytystä ja johtajuuteen siirtymistä Tilaaja Oy:ssä sekä arvioidaan nykyisten tukimateriaalien ja -käytäntöjen riittävyttä.

Työn tilaajana toimii Tilaaja Oy, vuonna 1994 perustettu erikoiskaupan yritys, joka on osa kansainvälistä konsernia. Yritys toimii Suomessa laajalla myymäläverkostolla ja työllistää reilusti toistasataa erikoiskaupan ammattilaisia. Store Managerit ovat keskeisessä roolissa myymälöiden operatiivisessa johtamisessa, ja heidän onnistumisensa tukeminen on tärkeää niin myynnin, henkilöstöhallinnan kuin asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Tilaaja Oy:ssä on tunnistettu tarve kehittää Store Managerien perehdytystä entistä kattavammaksi ja systemaattisemmaksi. Opinnäytetyön aloittamisen hetkellä perehdytysmateriaalit ja -käytännöt olivat hyvinkin hajanaisia, ja niiden kehittäminen parantaisi uusien esihenkilöiden valmiuksia sekä helpottaisi heidän siirtymistään johtamistehtäviin. Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen analysoimalla olemassa olevia perehdytyskäytäntöjä ja tuottamalla kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voi vahvistaa esihenkilöidensä osaamista ja työssä onnistumista.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota yritykselle konkreettisia ratkaisuja, jotka tukevat Store Managerien perehdytyksen yhtenäistämistä ja selkeyttämistä. Tutkimusmenetelminä hyödynnetään olemassa olevan materiaalin analysointia sekä teemahaastatteluja, joiden avulla kartoitetaan nykytilanne ja kehittämistarpeet. Työn tavoitteena on luoda suosituksia, jotka edistävät esihenkilötyön kehittymistä ja tukevat Store Managerien onnistumista johtamistehtävissään.

2 KEHITTÄMISEN KOHDE

Kehittämistyö organisaatioissa tähtää toiminnan parantamiseen, prosessien tehostamiseen ja henkilöstön osaamisen vahvistamiseen. Kehittämistyö voi liittyä esimerkiksi työskentelytapojen uudistamiseen, uusien toimintamallien käyttöönottoon tai työntekijöiden tukemiseen heidän rooleissaan. Onnistuneen kehittämistyön perustana on nykytilan huolellinen analysointi, selkeät tavoitteet ja niiden toteuttamista tukevat käytännön toimenpiteet.

Esihenkilötyön kehittäminen on keskeinen osa organisaation menestystä, sillä hyvä johtaminen vaikuttaa sekä työntekijöiden hyvinvointiin että liiketoiminnan tuloksiin. Perehdytys on tärkeä osa esihenkilötyön kehittämistä, sillä uusiin johtotehtäviin siirtyvät henkilöt tarvitsevat tukea ja selkeitä toimintamalleja onnistuakseen roolissaan. Kehittämisprosesseissa on tärkeää huomioida organisaation strategiset tavoitteet sekä työntekijöiden yksilölliset tarpeet, jotta lopputuloksena syntyy vaikuttavia ja käytännönläheisiä ratkaisuja.

2.1 Työn tilaaja

Työn tilaajana (myöhemmin Tilaaja Oy) on vuonna 1994 perustettu erikoiskaupan yritys, joka toimii osana pohjoismaista konsernia. Opinnäytetyön aloittamisen aikaan vuonna 2022 Tilaaja Oy:llä oli Suomessa noin 40 omaa myymälää, ja se työllisti toistasataa erikoiskaupan ammattilaista. Tilaajalla on myös kauppiasvetoisia franchise- ja members-myyvälöitä eri puolilla Suomea, mutta niiden toiminta ei kuulu tämän opinnäytetyön tarkastelun piiriin.

Tilaaja Oy:n myymälät on jaettu kahteen alueeseen, joista kumpikin kattaa suunnilleen saman määrän myymälöitä. Molemmilla alueilla toimii toistakymmentä Store Manageria, joista jokainen vastaa yhdestä neljään myymälästä. Alueiden välillä on kuitenkin eroja muun muassa myymälöiden koossa, vilkkauudessa sekä niiden maantieteellisissä etäisyyksissä, mikä vaikuttaa esihenkilötyön haasteisiin ja toimintamalleihin, sekä Store Managerin tarvitsemaan tukeen omalta esihenkilöltään. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ja annetaan ehdotuksia yleisellä tasolla Store Managerien tukemiseen työssään, ei aluekohtaisia suosituksia. Store Managerien

esihenkilöinä toimivat Regional Managerit ovat parhaat henkilöt tukemaan eri alueiden Store Managereita yksilöidymmin alueen myymäläkohtaiset piirteet huomioiden.

Vuonna 2022 Tilaaja Oy:llä työskenteli kaksi Regional Manageria, jotka vastasivat koko myymäläverkoston operatiivisesta toiminnasta yhdessä oman esihenkilönsä, Country Managerin, kanssa. Regional Managerit toimivat Store Managerien lähiesihenkilöinä ja olivat keskeisessä roolissa myynnin, henkilöstöhallinnon ja päivittäisen liiketoiminnan johtamisessa.

2.2 Kehittämisen kohde

Store Managerin työ on laaja-alaista ja vastuullista, ja esihenkilöksi siirtyminen tuo mukanaan uudenlaisia haasteita ja odotuksia. Tilaaja Oy:llä on tunnistettu tarve kehittää Store Managerien perehdytysprosessia entistä kattavammaksi, jotta uudet esihenkilöt saavat parhaat mahdolliset valmiudet menestyä roolissaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella erityisesti Store Managerien perehdytystä ja johtajuuteen siirtymistä Tilaaja Oy:ssä sekä arvioida nykyisten tukimateriaalien ja -käytäntöjen riittävyyttä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös tuottaa kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voi edelleen parantaa esihenkilöidensä valmiuksia ja tukea heidän onnistumistaan johtamistehtävissään.

Perehdytyksen kehittäminen perustuu nykytilan kartoitukseen, joka sisältää Tilaaja Oy:n olemassa olevan materiaalin analysointia sekä teemahaastatteluja Store Managereille, perehdyttäjille ja esihenkilöinä toimiville Regional Managereille. Tarkoituksena on antaa tilaajalle pohjaa luoda yhdenmukainen ja toimiva perehdytyskäytäntö, joka tukee Store Managerien siirtymää uuteen rooliinsa.

Opinnäytetyön aloitushetkellä Store Managerien perehdytykseen liittyviä ohjeistuksia oli saatavilla hajanaisesti. Tilaaja Oy:llä oli käytössään erilaisia ohjeita, oppaita sekä hyväksi

koettuja toimintatapoja ja käytänteitä, joita perehdyttäjät ja mentorit olivat kehittäneet omassa työssään. Kokonaisvaltainen ja systemaattinen perehdytysohjeistus kuitenkin puuttui, mikä loi tarpeen selkeälle ja yhtenäiselle perehdytysmallille.

Tehtävässä onnistuakseen Store Manager tarvitsee olemassa olevien taitojensa lisäksi perusteellisen perehdytyksen yrityksen toimintatapoihin. Tämä kattaa suorituksen johtamisen, työyhteisön johtamisen, myynnin johtamisen sekä oman itsensä johtamisen. Systemaattinen perehdytys tukee Store Managerin roolin omaksumista ja vahvistaa hänen valmiuksiaan johtajana toimimiseen.

3 TIETOPERUSTA

Tässä opinnäytetyön tietoperustan osuudessa käsittelen keskeisiä käsitteitä, jotka liittyvät esihenkilöiden onboarding-prosessiin ja siihen liittyviin haasteisiin. Nämä käsitteet ovat onboarding, perehdytys, esihenkilötyö ja johtaminen, sekä esihenkilön psykososiaalinen kuormitus.

Ensin määrittelen lyhyesti jokaisen käsitteen, ja tarkastelen niitä alan kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Tarkoituksena on ymmärtää, miten nämä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden työarkeen ja miten niitä voidaan kehittää tukemaan sekä yksilöitä että organisaatiota tehokkaasti.

3.1 Onboarding

Onboardingilla tarkoitetaan uuteen työnkuvaan tai organisaatioon perehdyttämistä ja sopeuttamista, jonka tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä tai esihenkilö pääsee tehokkaasti osaksi organisaatiota. Onboarding ei rajoitu pelkästään työtehtävän tekniseen opetteluun, vaan siihen kuuluu myös yrityskulttuurin, arvojen ja organisaation toimintatapojen omaksuminen. Terminä onboarding kuvaa laajempaa kokonaisuutta, jonka alle kuuluvat perehdytys, organisaatiokulttuurin omaksuminen sekä työyhteisöön integroituminen (Aarnikoivu, 2013, s.70).

Onboarding-prosessi voidaan jäsentää useaan vaiheeseen, joista keskeisiä ovat preboarding, ensimmäisten viikkojen perehdytys sekä pidempiaikainen tuki. Preboarding-vaihe alkaa nimensä mukaisesti jo ennen ensimmäistä työpäivää, ja siinä perehtyjä itse toimii aktiivisimpana osapuolena (Pentikäinen, 2009, s. 11–13). Tässä vaiheessa uuden esihenkilön on tärkeää tarkastella omia odotuksiaan työn sisällöstä, johtamisroolista ja organisaatiosta (Pentikäinen, 2009, s. 11–16) sekä arvioida omaa osaamistaan ja itsejohtamistaitojaan (Pentikäinen, 2009, s. 16–22).

Ensimmäisten viikkojen perehdytys on onboardingin osa-alue, jonka merkitys tunnistetaan useimmissa organisaatioissa, ja sen suunnitteluun panostetaan yleensä eniten. Erilaisilla perehdyttämisen tavoilla, kuten laatuperehdyttäminen tai vierihoidtoperehdyttäminen, voidaan saada erilaisia hyötyjä perehdytyksestä ja niiden valinta kannattaakin sen mukaisesti mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa (Kupias & Peltola, 2009, 35–42). Kuitenkaan perehdytyksen toteutus ei aina vastaa suunnitelmia. Huolellisesti laaditut perehdytysaikataulut, suunnitelmat tai oppimispäiväkirjat eivät tuo lisäarvoa, mikäli niitä ei käytetä käytännössä. Työsopimuslakiin ja työturvallisuuslakiin kirjattu perehdyttämisvelvollisuus saattaa jäädä puutteelliseksi, mikäli yrityksen sisäistä perehdytysuunnitelmaa ei toteuteta johdonmukaisesti (Aarnikoivu, 2013, s. 69–71).

Pidempiaikainen tuki on onboardingin osa-alue, jota käsitellään harvemmin, ja siksi se voi jäädä organisaatioissa vähälle huomiolle. Onnistunut onboarding ei kuitenkaan pääty ensimmäisten viikkojen tai kuukausien jälkeen, vaan jatkuva tuki on erityisen tärkeää uusille esihenkilöille, joilla on paitsi omaan työnkuvaansa liittyviä haasteita, myös vastuu oman tiimensä johtamisesta. Pidempiaikaiseen tukeen kuuluvat esimerkiksi säännölliset keskustelut työnkuvasta ja työssä oppimisesta oman esihenkilön kanssa, erityisesti ensimmäisten kuukausien aikana (Pentikäinen, 2017, s. 27–28). Näiden keskustelujen tavoitteena on varmistaa, että uusi esihenkilö saa tarvitsemansa tuen, ymmärtää vastuunsa ja kokee kehittyvänsä roolissaan. Lisäksi koeaikakeskustelu ennen koeajan päättymistä on oiva hetki arvioida työssä pärjäämistä ja tunnistaa mahdolliset kehityskohteet.

Tuki ei pääty koeajan jälkeen, vaan sen tulisi jatkua säännöllisten kehityskeskustelujen, mentoroinnin ja vertaisverkostojen muodossa. Juuti (2006, s. 140–142) korostaa, että vertaistuki ja reflektointi ovat keskeisiä johtajuuden kehittymisen välineitä, ja ne voivat merkittävästi edistää uuden esihenkilön onnistumista. Lisäksi esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen tähtäävät valmennukset ja täydennyskoulutukset tukevat heidän pitkän aikavälin menestystään. Oman esihenkilön jatkuva tuki ja avoin vuoropuhelu ovat avainasemassa esihenkilöiden pärjäämisessä työssään myös pidemmällä aikavälillä, sillä myös esihenkilöllä on oikeus olla alainen ja saada omalta esihenkilöltään tukea (Aarnikoivu, 2013, 104–107).

Pidempiaikainen tuki voidaan nähdä osana laajempaa johtamisen ja osaamisen kehittämisen kokonaisuutta, jossa otetaan huomioon sekä yksilön että organisaation tarpeet. Onboarding ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan prosessi, joka jatkuu ensimmäisistä päivistä siihen asti, kunnes uusi esihenkilö kokee olevansa täysin integroitunut organisaatioon ja kykenee tukemaan tiimiään itsenäisesti.

3.2 Perehdytys

Perehdytys on osa onboarding-prosessia, mutta sen pääpaino on uuden työntekijän tai esihenkilön työtehtäviin liittyvissä käytännön asioissa. Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijä ymmärtää organisaation toimintaperiaatteet ja kykenee suoriutumaan tehtävästään tehokkaasti. (Aarnikoivu, 2013, 71–77).

Perehdytys voidaan jakaa perusperehdytykseen ja täydennyskoulutukseen. Perusperehdytys kattaa organisaation yleiset toimintaperiaatteet, turvallisuusohjeet sekä keskeiset työkalut, kun taas täydennyskoulutus syventää osaamista esimerkiksi tietyn toimialan tai roolin erityispiirteisiin liittyen (Pentikäinen, 2009, s. 23–30). Esihenkilöiden perehdytys on monimuotoisempi prosessi kuin työntekijöiden, sillä se sisältää myös johtamistaitojen, henkilöstöhallinnon käytäntöjen sekä yrityksen strategisten tavoitteiden ymmärtämistä (Aarnikoivu, 2013, 74–75). Lisäksi tehokas perehdytys tukee esihenkilöitä palautteen antamisessa, konfliktien hallinnassa ja päätöksenteossa, jotka ovat keskeisiä osa-alueita päivittäisessä johtamisessa (Aarnikoivu, 2013, 78–81).

Erityisesti esihenkilöillä perehdytyksen laatu vaikuttaa suoraan työssä suoriutumiseen ja viihtymiseen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys vähentää siirtymävaiheen stressiä ja edistää nopeampaa sopeutumista. Esihenkilöiden perehdytyksessä korostuvat erityisesti mentoroinnin ja vertaistuen merkitys, sillä ne tukevat uuden roolin omaksumista ja vahvistavat esihenkilön itseluottamusta päätöksenteossa. (Aarnikoivu, 2013, 72–74).

3.3 Esihenkilötyö ja johtaminen

Esihenkilötyön ja johtamisen tavoitteena on organisaation strategisten päämäärien saavuttaminen sekä työntekijöiden tukeminen ja kehittäminen (Manka & Manka, 2016, 134–137). Hyvin johdettu työyhteisö on tutkitusti tehokkaampi, ja esihenkilötyöllä on suora vaikutus sekä työhyvinvointiin että organisaation tuloksellisuuteen (Manka & Manka, 2016, 138–140).

Esihenkilöillä on useita rooleja, kuten valmentaja, organisoija, motivaattori ja viestijä. Hyvältä esihenkilöltä vaaditaan vuorovaikutusosaamista ja sopeutumiskykyä, jotta hän pystyy hallitsemaan eri roolit ja muokkaamaan käytöstään tilanteen vaatimalla tavalla (Aarnikoivu, 2013, 64–66). Tehokas esihenkilötyö edellyttääkin laadukasta vastavuoroisuutta esihenkilön ja johdettavan välillä, sekä kykyä sovittaa johtamistyyliä eri tilanteisiin ja yksilöihin (Manka & Manka, 2016, 139–143; Työhyvinvointikortti, 2019, 21–23). Lisäksi esihenkilöt toimivat siltana organisaation johdon ja työntekijöiden välillä, ja heidän on tasapainoteltava strategisten tavoitteiden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä (Pentikäinen, 2009, s. 93–97).

Johtamistyö on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmeninä. Digitalisaatio, etätyön lisääntyminen ja jatkuvasti muuttuvat työympäristöt ovat tuoneet uusia haasteita esihenkilöiden rooliin. Perinteisen lähijohtamisen rinnalle on noussut virtuaalijohtaminen, joka edellyttää uudenlaisia viestintä- ja koordinoitaitoja sekä kykyä ylläpitää työyhteisön yhteisöllisyyttä etätyössä. (Manka & Manka, 2016, s. 13–25).

Koska esihenkilötyön vaikutukset ulottuvat yksilöiden lisäksi koko organisaatioon, sen kehittäminen on keskeinen osa organisaation menestystä. Esihenkilöiden osaamista voidaan vahvistaa esimerkiksi valmentavalla johtamisella, mentoiminnalla sekä koulutuksilla, joissa keskitytään erityisesti vuorovaikutustaitoihin, konfliktien hallintaan ja päätöksentekoon. Tavoitteena on varmistaa, että esihenkilöt eivät ainoastaan johda prosesseja, vaan myös tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja työmotivaatiota. (Aarnikoivu, 2013, s. 34–44).

3.4 Esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus

Esihenkilötyö on vaativaa, ja siihen liittyy monia psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Työsuojelun vuonna 2023 “Työn psykososiaaliset kuormitustekijät” valvonnassa esihenkilöitä eniten kuormittivat työn sirpaloituminen, liiallinen työmäärä ja suuri vastuullisuus sekä toimiminen epäselvien ohjeiden tai odotusten pohjalta (Työsuojeluhallinto, 2023). Esihenkilöt kohtaavat erityisesti vastuun jakamisen haasteita, ristiriitaisia odotuksia ja jatkuvaa painetta tuloksellisuudesta (Pentikäinen, 2009, s. 18–22). Esihenkilö tarvitsee hyvät itsensä johtamistaidot, sillä työympäristön kiire, jatkuvat muutokset ja organisaatiotason päätöksenteon vaikutukset voivat lisätä esihenkilöiden stressiä ja kuormitusta (Aarnikoivu, 2013, s. 123–130; Työhyvinvointikortti, 2020, s. 27).

Erityisesti esihenkilönä aloittaminen voi aiheuttaa merkittävää psykologista kuormitusta. Sisäisesti esihenkilöksi siirtyvä voi kokea rooliristiriitoja, kun aiemmat kollegasuhteet muuttuvat esihenkilö - alainen -asetelmiksi, sekä haasteita työskentelyn aikatauluttamisessa, sillä muuttuneet prioriteetit edellyttävät uudenlaista ajanhallintaa (Aarnikoivu, 2013, s. 72–74). Ulkopuolelta rekrytoidut puolestaan voivat kohdata haasteita organisaatiokulttuuriin sopeutumisessa sekä luottamuksen rakentamisessa tiimiinsä (Pentikäinen, 2009, s. 31–35).

Yksi keskeinen kuormitustekijä on esihenkilön välikäsi-asema, jossa hänen odotetaan vastaavan sekä organisaation johdon että alaisten tarpeisiin (Juuti, 2016, s. 41–43). Lisäksi esihenkilöiden on usein hallittava konflikteja, annettava palautetta ja tehtävä vaikeita päätöksiä, mikä voi lisätä stressiä ja työkuormaa (Pentikäinen, 2009, s. 144–148). Erityisesti jatkuva muutos ja epävarmuus ovat nousseet merkittäviksi stressitekijöiksi nykypäivän työelämässä (Manka & Manka, 2016, s. 13–25). Esihenkilön työkuormaa voivat lisätä myös työajan hallinnan haasteet sekä tunnekuormitus, jota syntyy esimerkiksi haastavissa vuorovaikutustilanteissa ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiessa.

Psykososiaalisen kuormituksen hallinta edellyttää sekä yksilöllisiä että organisatorisia keinoja. Esihenkilön oma stressinhallinta ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaativat muun muassa ajanhallintataitoja, selkeitä rajoja työn ja vapaa-ajan välillä sekä kykyä tunnistaa omia

kuormitustekijöitä (Pentikäinen, 2009, s. 16–22). Lisäksi vertaistuki ja mentorointi voivat tarjota esihenkilöille arvokasta apua työssä jaksamiseen (Pentikäinen, 2009, s. 161–162).

Organisaation tasolla esihenkilöiden tukeminen edellyttää selkeitä työnkuvia, realistisia tavoitteita ja koulutusta kuormitustekijöiden hallintaan (Aarnikoivu, 2013, s. 74–84) Työyhteisön avoin viestintäkulttuuri ja esihenkilöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä voivat myös merkittävästi vähentää kuormitusta. Hyvinvointia tukevilla käytännöillä, kuten työnohjaus, vertaisverkostot ja palautumisstrategioiden vahvistaminen, voidaan ehkäistä esihenkilöiden uupumista ja edistää työssä jaksamista pitkällä aikavälillä (Pentikäinen, 2009, s. 31–42).

4 TUTKIMUKSELLISET KEHITTÄMISMENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä käytin kahta pääasiallista tutkimusmenetelmää: yksilöhaastatteluja teemahaastattelun muodossa sekä yrityksen sisäisiin ohjeisiin ja materiaaliin tutustumista. Näiden menetelmien valinta perustuu niiden soveltuvuuteen tämän tutkimuksen tavoitteisiin ja tilaajaorganisaation kontekstiin.

Lisäksi osana tutkimusprosessia toteutettiin pilotointi, jossa eräs kehittämistoimenpiteistä otettiin käyttöön ja sen vaikutuksia seurattiin. Seuraavissa alaluvuissa esittelen käytetyt tutkimusmenetelmät tarkemmin.

4.1 Opinnäytetyön prosessi



- Aiheen valinta
 - Tilaajan kanssa sovitusti
- Sisäiseen aineistoon tutustuminen
 - Oleellisten materiaalien tunnistaminen ja valinta
 - Jatkuva prosessi koko taustatutkimuksen ajan
- Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen
 - Relevanttien lähteiden valinta ja analyysi
 - Tutkimusmenetelmien perustelu
- Haastateltavien valinta
 - Sopivien henkilöiden kartoittaminen tutkimuksen tarpeiden mukaan

- Haastattelujen suunnittelu
 - Haastattelukysymysten laadinta ja ryhmittely
- Haastattelujen toteutus
 - Aineiston keruu haastatteluilla
- Haastatteluiden analysointi
 - Teemojen ja keskeisten havaintojen tunnistaminen
- Sisäisten materiaalien analysointi
 - Organisaation aineistojen tarkastelu
- Pilotointi
 - One-to-one -tapaamisten testaus ja tunnistettujen muutostoiveiden tekeminen
- Kokonaisuuden tarkastelu ja opinnäytetyön koostaminen
 - Tulosten yhteenveto ja kirjoittaminen
 - Johtopäätökset ja suositukset
 - Opinnäytetyön tarkastus
- Kehittyminen ja viimeistely
 - Tulosten pohjalta tehdyt päätelmät
 - Kehitysehdotukset tilaajalle
 - Oman ammatillisen kehittymisen ja opinnäytetyöprosessin tarkastelu

4.2 Teemahaastattelut yksilöille

Tutkimuksen ensisijaisena laadullisena menetelmänä käytin yksilöhaastatteluja teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun teemat on ennalta määriteltä, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys voivat joustaa haastattelutilanteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 35–37).

Teemahaastattelun valinta perustui siihen, että menetelmä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen keräämisen haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 15). Koska tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa esihenkilöinä aloittavien onboarding-prosessia ja siihen liittyviä haasteita, koin kaikista tärkeimmäksi saada esiin henkilökohtaisia kokemuksia ja organisaatiokohtaisia erityispiirteitä. Yksilöhaastattelut mahdollistivat myös esimerkiksi haastateltavien syväluotaavammat vastaukset ilman ryhmissä

tapahtuvan keskustelun mahdollisesti aiheuttamaa sosiaalista paineita (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 92–99).

Haastattelin kuutta Store Manageria ja kahta Regional Manageria. Osa haastattelemistani Store Managereista oli toiminut oman tehtävänsä lisäksi myös perehdyttävänä Store Managerina, ja kummina tai mentorina aloittaville Store Managereille. Näin sain kolme erilaista näkökulmaa perehdytysprosessiin. Koska perehdyttäjinä toimineet Store Managerit olivat itse aiemmin olleet perehdytettäviä, pystyivät he vastaamaan haastattelukysymyksiin sekä perehdytettävän että perehdyttäjän näkökulmasta.

Haastattelukysymykset suunniteltiin tukemaan toisiaan, ja ne räätälöitiin kullekin roolille sopiviksi. Store Managereille, perehdytyskummeille ja Regional Managereille laadittiin erilliset kysymyspatteristot, jotka löytyvät liitteistä 2, 3 ja 4 (Liite 2; Liite 3; Liite 4). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina Teamsin välityksellä, ja ne olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelujen kesto vaihteli noin 40–60 minuutin välillä. Haastateltavat saivat teemaa pohjustavat kysymykset etukäteen tutustuttavakseen ennen haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus pohtia vastauksiaan etukäteen.

4.3 Yrityksen sisäisiin ohjeisiin ja materiaaleihin tutustuminen

Toisena menetelmänä hyödynsin yrityksen sisäisiä ohjeistuksia ja materiaaleja aineistolähtöisen analyysin mukaisesti. Aineistolähtöinen analyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan myös tarkastella organisaation tuottamaa kirjallista aineistoa ja sen merkityksiä (Eskola & Suoranta, 1998. Valmiit aineistot ja dokumentit). Yrityksen sisäisiin ohjeisiin tutustuminen valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se mahdollistaa onboarding-prosessin virallisen rakenteen ja odotusten analysoinnin. Tämän avulla saatiin kattava kuva siitä, millaisia käytäntöjä yritys on luonut uusien esihenkilöiden perehdytyksen tueksi ja miten nämä käytännöt vertautuvat haastatteluista saatuihin kokemuksiin.

Aineistolähtöisen analyysin etuna on myös se, että se tarjoaa objektiivisen lähteen, joka ei ole riippuvainen tutkijan tai haastateltavien subjektiivisista kokemuksista (Eskola & Suoranta, 1998. Laadullisen tutkimuksen määrittelyä). Kun yrityksen viralliset ohjeistukset yhdistetään haastattelujen kautta saatuun tietoon, voidaan muodostaa kokonaisvaltaisempi kuva onboarding-prosessin toimivuudesta ja mahdollisista kehityskohteista.

Nykyisen perehdytysmateriaalin koostamiseen ja läpikäymiseen hyödynsin yrityksen sisäistä koulutus-alustaa ja sisäisiä dokumentteja. Perehdytyksen kehittämisen kannalta merkittäväksi haasteeksi nousi kuitenkin se, ettei yrityksellä ollut selkeää rakennetta perehdytysprosessille eikä systemaattista työkalua perehdytyksen tulosten ja osaamisen seuraamiseen. Tämä johti siihen, että materiaalia oli huomattava määrä läpikäytävänä, mutta yrityksellä ei ollut selkeää kuvaa siitä, mitkä sisällöt ovat olennaisimpia uuden Store Managerin oppimisen kannalta työuran alkuvaiheessa.

4.4 Pilotointi osana tutkimuksellista kehittämistoimintaa

Kolmantena tutkimusmenetelmänä käytin pilotointia, jonka avulla testattiin ja kehitettiin esihenkilöiden jatkuvan tuen käytäntöjä yrityksessä. Pilotointi on yksi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmistä, ja se mahdollistaa kehittämisideoiden kokeilemisen käytännössä ennen laajempaa käyttöönottoa. Pilotointi voi kohdistua esimerkiksi prosesseihin, palveluihin tai työskentelytapoihin, ja sen tavoitteena on arvioida muutoksen vaikutuksia käytännössä. Pilotoinnin avulla voidaan kerätä palautetta ja tehdä tarvittavia säätöjä ennen kuin uusi käytäntö otetaan laajemmin käyttöön organisaatiossa. Pilotointi tarjoaa arvokasta tietoa kehitystoimenpiteiden toimivuudesta ja käyttäjien kokemuksista. Sen avulla voidaan tunnistaa sekä toimivat ratkaisut että mahdolliset kehittämistarpeet. Käytännön kokeilun kautta saatu palaute auttaa ymmärtämään, miten uusi toimintamalli vaikuttaa päivittäiseen työhön ja mitkä tekijät voivat edistää tai estää sen onnistumista.

Tilaa Oy:llä pilotoinnissa testattiin käytännössä kuukausittaisia one-to-one -tapaamisia Regional Managereiden ja Store Managereiden välillä. Käyttöönoton myötä Store Managerit alkoivat saada säännöllistä lisätukea esihenkilötyöhönsä oman esihenkilönsä kanssa käytävissä

tapaamisissa. Pilotointi tarjosi mahdollisuuden arvioida, miten tällainen toimintamalli tukee Store Managereiden johtamisroolia ja mitä kehityskohteita siinä mahdollisesti ilmenee.

Pilotointi mahdollisti kehitystoimenpiteiden kokeilemisen pienimuotoisesti ennen laajempaa käyttöönottoa. Lisäksi se tarjosi osallistavan tavan kehittää esihenkilötyön tukimuotoja yhdessä käyttäjien kanssa, mikä lisäsi toiminnan vaikuttavuutta ja sitoutumista uusiin käytäntöihin.

4.5 Tutkimuseettiset näkökohdat

Tutkimuksen toteutuksessa noudatettiin hyvää tutkimuseettistä käytäntöä sekä ammattikorkeakoulujen eettisiä ohjeistuksia (TENK, 2019). Kaikki tutkimuksessa käytetyt menetelmät – teemahaastattelut, dokumenttianalyysi ja pilotointi – toteutettiin eettisesti kestäväällä tavalla, huomioiden osallistujien oikeudet, tietosuoja ja tutkimuksen luotettavuus.

Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa osallistumiseen ennen haastattelua. Haastateltaville annettiin etukäteen tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja anonymiteetin suojaamisesta. Heille taattiin myös oikeus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa ilman seuraamuksia. Haastatteluiden analysoinnissa varmistettiin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa, ja anonymisointi toteutettiin asianmukaisesti.

Yrityksen sisäisiin ohjeisiin ja materiaaleihin tutustuminen toteutettiin huolellisesti noudattaen luottamuksellisuutta. Kaikki analysoitu aineisto käsiteltiin tietoturvallisesti, ja tutkimuksessa käytetyt dokumentit valittiin siten, ettei yrityksen liikesalaisuuksia tai arkaluonteista tietoa paljastettu. Tämä varmisti, että tutkimuksen tulokset ovat sekä eettisesti kestäviä että yrityksen toimintaperiaatteiden mukaisia.

Esihenkilöiden jatkuvan tuen mallin käyttöönottoon liittyi eettisiä näkökulmia, sillä se vaikutti suoraan Store Managereiden työskentelyyn ja johtamiskokemukseen. One-to-one -tapaamiset

otettiin suoraan osaksi organisaation johtamis- ja tukimallia, eivätkä ne olleet pelkästään tutkimukseen liittyvä pilottihanke. Tapaamisista kerättiin palautetta ja niitä kehitettiin saatujen kokemusten perusteella, mutta kaikki palaute käsiteltiin luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tutkimusprosessi noudatti rehellisyyden, läpinäkyvyyden ja objektiivisuuden periaatteita, eikä tuloksia manipuloitu tai johdateltu, vaan ne perustuivat kerättyyn aineistoon ja osallistujien autenttisiin kokemuksiin. Kaiken aineiston käsittelyssä ja raportoinnissa noudatettiin tutkimuseettisiä suosituksia, jotta tutkimusprosessi olisi sekä luotettava että eettisesti kestäväällä pohjalla.

5 TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSI

5.1 Yrityksen sisäiset materiaalit tutkimusaineistona

Tutkimusaineistoni yhtenä osana olen perehtynyt Tilaaja Oy:n sisäisiin materiaaleihin, kuten Store Managerin työnkuvaan, perehdytysuunnitelmaan, koulutusmateriaaleihin sekä käsikirjoihin ja ohjeistuksiin. Näihin dokumentteihin tutustuminen on antanut minulle kokonaiskuvan siitä, miten yritys ohjeistaa ja tukee uusia myymäläpäälliköitä esihenkilötehtävän aloittamisessa, sekä myös luonut kuvaa sille, miten jo pidempään tehtävässä toimineet Store Managerit saavat tukea. Tarkastelemalla näitä aineistoja olen voinut muodostaa kuvan siitä, millaisia valmiuksia ja tukirakenteita Store Managerin rooliin yrityksellä on tarjolla sekä miten perehdytys on suunniteltu tukemaan esihenkilön alkuvaihetta uudessa tehtävässä.

5.2 Store Managerin työnkuva

Tilaaja Oy:ssä myymäläpäälliköitä tai myymälästä itsenäisesti vastaavia esihenkilöitä kutsutaan Store Managereiksi. Store Managerin työnkuva päivitettiin vuonna 2021, ja samalla myös kaikkien myymäläpäälliköiden työsopimukset mukautettiin vastaamaan uusia tehtäviä. Vuoden 2022 alusta alkaen päivitetty työnkuva on toiminut uusien Store Managerien rekrytoinnin perustana, ja työnkuvassa mainitut osaamiset ovat ensisijaisia kriteereitä valintapäätöstä tehdessä. Store Managerin työnkuvan löydät liitteestä 1 (Liite 1).

Store Manager vastaa yhdestä neljään myymälästä ja toimii niissä esihenkilönä, ollen vastuussa myynnistä, budjetista, tuloksesta ja henkilöstöstä. Hän varmistaa, että myymälän päivittäinen toiminta on tehokasta ja toimivaa, sekä vastaa myyntitiimin motivoimisesta ja liiketoimintastrategian toteuttamisesta yrityksen ohjeistuksen mukaisesti. Keskeisiä vastuualueita ovat erinomainen asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys, myymälän budjetin ja tuloksen hallinta sekä henkilöstön rekrytointi, perehdytys ja koulutus. Store Managerin tehtävänä on myös varmistaa, että myymälä täyttää terveys- ja turvallisuusvaatimukset sekä vastata varastonhallinnasta, inventaariosta ja tuotteiden tilauksista. Hän käsittelee asiakasvalitukset ja palautteet ammattimaisesti sekä toimii linkkinä myymälähenkilökunnan ja johdon välillä.

Store Managerin työnkuvaan kuuluu myös myymälän toiminnan suunnittelu ja johtaminen, mikä kattaa muun muassa siivouksen, tilausten tekemisen, kampanjoiden suunnittelun ja inventoinnin. Store Manager johtaa ja motivoi myyntitiimiään tavoitteiden saavuttamiseksi kouluttamalla ja valmentamalla työntekijöitä sekä yksilöinä että tiiminä. Lisäksi hän vastaa työvuorosuunnittelusta myymälän myyntitavoitteiden ja budjetin mukaisesti. Store Manager hyväksyy laskut, valmistelee ja tarkastaa palkka-aineiston ja valmistelee vaaditut raportit sekä toimintasuunnitelmat. Hän huolehtii myös siitä, että myymälä pysyy avoinna aukioloaikojen mukaisesti ja tuuraa tarvittaessa kollegoitaan.

Store Managerin työ on monipuolista ja vaatii joustavuutta. Hän työskentelee aktiivisesti myyntityössä ja osallistuu myymälän päivittäisiin tehtäviin. Työ voi sisältää iltta-, viikonloppu- ja pyhäpäivävuoroja, ja Store Managerin odotetaan suunnittelevan työaikansa myymälän tarpeiden ja kysynnän mukaisesti. Hän vastaa myös henkilöstöpalavereiden järjestämisestä sekä pitää itsensä ajan tasalla yrityksen sisäisestä kommunikaatiosta, kuten intranetistä, Teams-viestinnästä ja sähköposteista.

Store Managerin esihenkilönä toimii Regional Manager, joka vastaa alueensa Store Managerien tukemisesta sekä toimii linkkinä Store Managerien ja yrityksen johdon välillä. Regional Manager tarjoaa ohjausta ja tukea Store Managereille heidän työssään varmistaen, että myymälöiden toiminta on linjassa yrityksen strategian kanssa.

5.3 Store Managerin perehdytysuunnitelma

Tilaja Oy:llä on Store Managereille räätälöitävä perehdytysuunnitelma, jonka Regional Manager ja uusi Store Manager käyvät yhdessä läpi työsuhteen alkaessa. Suunnitelma kattaa kolme ensimmäistä viikkoa, ja sen tavoitteena on varmistaa sujuva aloitus sekä tukea uuden esihenkilön kasvua tehtävässään.

Perehdytys alkaa starttipäivällä Regional Managerin kanssa, jolloin käsitellään yrityksen toimintaperiaatteet ja Store Managerin keskeiset tehtävät. Ensimmäinen perehdytysviikko vietetään vertaisperehdyttäjänä toimivan Store Managerin myymälässä, jossa perehdytettävä tutustuu käytännön myymälätyöhön ja esihenkilön rooliin. Perehdytys myymälässä pyrkii vastaamaan kaikkiin kolmeen osaamisen luokkaan: organisaatiokohtaiseen osaamiseen, kuten yrityksen tuotteiden tuntemukseen, liiketoimintaan liittyvään osaamiseen, kuten myynnin johtamiseen, sekä henkilökohtaisiin taitoihin, kuten itsensä johtamiseen (Karlöf & Helin Lövingsson, 2004, s. 177–178). Viikon aikana perehdytään myös yrityksen järjestelmiin, ja viikko päättyy tapaamiseen Regional Managerin kanssa, jossa reflektoidaan ensimmäisiä kokemuksia ja sovitaan tulevat seurantatapaamiset.

Toisen viikon aikana perehdytys jatkuu käytännön myymälätyössä, mutta painopiste siirtyy syvällisempään ymmärrykseen myymälärutiineista, myynnin johtamisesta ja raportoinnista. Loppuviikolla Regional Manager perehdyttää uutta Store Manageria yrityksen tavoitteisiin sekä vastuulle tulevien myymälöiden tilanteeseen ja henkilöstöön. Lisäksi ohjelmaan kuuluu tutustumistapaamisia muiden tukifunktioiden, kuten markkinointi- ja valikoimatiimien kanssa.

Kolmas perehdytysviikko keskittyy itsenäiseen työskentelyyn omissa vastuumyymälöissä. Regional Manager ja vertaisperehdyttäjä tukevat edelleen uuden Store Managerin työskentelyä, mutta painopiste on omien toimintatapojen löytämisessä ja rutiinien omaksumisessa.

Perehdytyksen seuranta jatkuu vielä työsuhteen alkua pidemmälle. Seurantatapaamiset Regional Managerin kanssa sovitaan jo perehdytyksen alussa, ja ne toteutuvat noin kuukauden ja kahden kuukauden kohdalla. Näissä tapaamisissa keskitytään keskustelemaan esihenkilön kanssa työn sujumisesta ja arjessa esiin nousseista kysymyksistä. Tärkeänä osana on myös odotusten toteutumisen arviointi sekä palautteen antaminen molempiin suuntiin. Näitä käytäntöjä tukee myös tutkimustieto, jonka mukaan avoin tiedonkulku ja jatkuva vastavuoroisuus oman esihenkilön kanssa edistävät hyvää johtamista, mikä puolestaan parantaa myynnillistä johtamista ja työhyvinvointia (Manka & Manka, 2016, s. 139–140 ja 170; Kauhanen, 2016, s. 92). Lisäksi jatkuva yhteydenpito Regional Managerin kanssa,

myymäläkäynnit sekä alueelliset viikkopalaverit tukevat Store Managerin kehittymistä esihenkilönä.

5.4 Johtamiskoulu ja Store Managerin työkirja

Tilaaaja Oy tarjoaa henkilöstölleen kattavan koulutus- ja tukimateriaalikonaisuuden Learnifier-verkkokoulutuslujustalla. Alusta sisältää useita koulutuskokonaisuuksia, jotka tukevat työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja myymälätyn arkea. Store Managereille on suunnattu oma johtamisen koulutuskokonaisuus, joka tarjoaa monipuolista valmennusta esihenkilötyön tueksi.

Store Managerien johtamiskoulutus muodostaa rakenteellisen kehityspolun esihenkilöroolissa toimiville. Koulutus sisältää niin Hyvinvointineuvojan diplomikoulutuksen, erilaisia tuotekoulutuksia kuin erityisesti Store Managereille suunnatun johtamiskoulun. Johtamiskoulu keskittyy esihenkilötyön eri osa-alueisiin ja tarjoaa käytännönläheisiä työkaluja johtamisen tueksi. Oppimista tukee Store Managerin työkirja, joka on tarkoitettu oman osaamisen reflektointiin ja oman kehittymisen seurantaan koulutuksen aikana.

Johtamiskoulu on jaettu kolmeen keskeiseen osa-alueeseen, jotka kattavat itsensä johtamisen, suorituksen johtamisen ja työyhteisön johtamisen. Ensimmäinen osa-alue, itsensä johtaminen, käsittelee Store Managerin roolia ja vastuita, ajanhallintaa sekä työhyvinvointia. Näiden teemojen tavoitteena on auttaa Store Managereita ymmärtämään omaa esihenkilörooliaan ja kehittämään keinoja hallita työn kuormitusta sekä löytämään tasapaino esihenkilötyön eri osa-alueiden välillä.

Toinen osa-alue, suorituksen johtaminen, keskittyy motivointiin ja sitouttamiseen, palautteen antamiseen, kehityskeskusteluihin ja delegointiin. Tämä osa koulutuksesta tukee Store Managereita henkilöstönsä suorituksen kehittämisessä, rakentavan palautteen antamisessa ja tehokkaiden kehityskeskusteluiden toteuttamisessa. Lisäksi delegointitaitojen vahvistaminen auttaa esihenkilöitä jakamaan vastuuta ja kehittämään tiimin osaamista.

Kolmas osa-alue, työyhteisön johtaminen, käsittelee organisaation tavoitteita ja niiden jalkauttamista myymälätyöhön. Koulutus sisältää toimintasuunnitelmien ja vuosikellon käytön esihenkilötyössä sekä pelisääntöjen ja vuorovaikutuksen merkityksen tiimityössä. Lisäksi osaamisen kehittämissuunnitelmat ja konfliktinhallinta ovat keskeisiä teemoja, joiden avulla Store Managerit voivat vahvistaa työyhteisön toimivuutta ja yhteistyötä.

Store Managerin työkirja on olennainen osa koulutusta, ja sen tarkoituksena on tukea osallistujan oppimisprosessia. Työkirjaan sisältyy reflektointitehtäviä jokaisen osa-alueen päätteeksi, joissa osallistujat pohtivat koulutuksen aikana oppimiaan asioita. Tehtävät ohjaavat analysoimaan omia vahvuuksia ja kehityskohteita sekä asettamaan konkreettisia tavoitteita oman esihenkilötyön kehittämiseksi.

Johtamiskoulu tarjoaa kokonaisvaltaisen ja jäsennellyn perehdytyksen Store Managerin esihenkilörooliin. Sen avulla vahvistetaan johtamistaitoja, edistetään työhyvinvointia ja tuetaan myymälätiimien tehokasta ja motivoitunutta työskentelyä. Koulutus yhdistää teoretiedon ja käytännönläheiset työkalut, minkä ansiosta Store Managerit saavat valmiuksia toimia esihenkilöinä menestyksekkäästi ja tavoitteellisesti.

5.5 Intran tukimateriaalit Store Managereille

Yrityksen sisäinen intranet-järjestelmä toimii keskeisenä tietopankkina, josta Store Managerit voivat löytää ohjeistuksia, toimintamalleja ja koulutusmateriaaleja esihenkilötyön tueksi. Intranet tarjoaa sekä yleisiä ohjeistuksia koko henkilöstölle että Store Managereille räätälöityjä sisältöjä, jotka tukevat heidän johtamistyötään ja operatiivisia vastuitaan.

Store Managereille suunnattu osio intranetissä sisältää muun muassa oman keskustelualueen, jossa voidaan jakaa kokemuksia ja parhaita käytäntöjä sekä esittää kysymyksiä ja saada

vertaistukea muilta Store Managereilta. Lisäksi intranetissä on laaja valikoima dokumentteja, oppaita ja koulutusmateriaaleja, jotka kattavat esihenkilötyön keskeiset osa-alueet.

Keskeisiä Store Managereille suunnattuja sisältöjä intranetissä ovat:

- Rekrytointiprosessi ja perehdytys: Ohjeistukset uusien tiimiläisten rekrytointiin ja perehdytykseen, mukaan lukien tehtäväkohtaiset työnkuvat.
- Työsuhdeasiat ja työlainsäädäntö: Tietoa työsopimuksista, työehtosopimuksista sekä työsuhteen eri vaiheisiin liittyvistä käytännöistä.
- Palkkaprozessi: Koulutus palkkaprozessista Tilaaja Oy:llä, sekä ohjeistuksia mm. Vuosilomista, tasoittumisjaksosta ja työvuorolistojen tekemisestä.
- Koeaikakäytännöt: Ohjeistukset koeaikaan liittyvistä seikoista, kuten koeaikaseurannasta, koeaikakeskusteluista ja mahdollisista jatkotoimenpiteistä.
- Työsuojelu ja työyhteisötaidot: Materiaalit turvallisen työympäristön varmistamiseen sekä työyhteisön toimivuuden kehittämiseen.
- Varhaisen välittämisen malli: Yrityksen ohjeistus siihen, kuinka tunnistaa ja puuttua varhaisessa vaiheessa työntekijän työkykyyn liittyviin haasteisiin.
- Työterveysyhteistyö ja riskikartoitukset: Tiedot työterveyskumppanuudesta sekä työpaikan riskien arvioinnista ja hallinnasta.
- Konfliktinhallinta ja haastavat keskustelut: Koulutuskokonaisuus ja ohjeistukset erilaisten työyhteisöhaasteiden ja esihenkilön vastuulla olevien vaikeiden keskusteluiden hoitamiseen.

Intran hyödyntäminen on keskeinen osa Store Managerin onnistunutta johtamistyötä. Sen ajantasaisuuden ja kattavuuden varmistaminen on tärkeää, jotta esihenkilöt saavat tarvitsemansa tiedon ja tuen päivittäiseen työhönsä. Vuoden 2024 lopussa Store Managerien oma alue materiaaleineen siirrettiin intranetistä Teamsiin, mikä mahdollisti materiaalien selkeämmän jäsentelyn ja helpomman saavutettavuuden. Samalla dokumenttien järjestystä uudistettiin ja hakutoimintoja parannettiin, jotta Store Managerit voivat löytää tarvitsemansa

tiedot nopeammin ja tehokkaammin. Yrityksen kannattaakin säännöllisesti arvioida ja kehittää sekä Teamsin että intranetin sisältöjä vastaamaan esihenkilöiden tarpeita sekä tarjota selkeät ohjeet siihen, miten ja mistä tärkeimmät materiaalit löytyvät.

6 HAASTATTELUT JA ANALYYSI

6.1 Haastatteluista yleisesti

Kuten aiemmin esittelin, keräsin tutkimuksen aineiston teemahaastatteluilla, joissa haastattelin kuutta Store Manageria ja kahta Regional Manageria. Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina Teamsin välityksellä, ja haastateltavat saivat kysymykset etukäteen tutustuttavakseen. Haastattelujen avulla pyrin saamaan syvällistä ymmärrystä uusien esihenkilöiden perehdytysprosessista ja sen kehitystarpeista. Näin saadut näkemykset tukevat yrityksen perehdytyskäytänteiden kokonaisvaltaista tarkastelua ja analyysia.

Ensimmäinen huomio haastatteluista oli hyvinkin lohdullinen. Store Managerien perehdytysprosessi ja tuki on parantunut paljon viimeisen vuoden aikana ennen haastatteluja. Kehityksen suunta on ollut siis jo oikea tätä opinnäytetyötä aloittaessani. Perehdytys pohjautuu Store Managerin tehtäväkuvaan, jota avaan tutkimusaineistoluvussa. Store Managerin tehtäväkuva päivitettiin vuonna 2021, ja sen jälkeen toimenpiteitä myös Store Managerin perehdytyksen ja osaamisen parantamiseksi on tehty erityisesti Regional Managerien ja HR-tiimin toimesta. Store Managerien perehdytystä varten on luotu aikataulu ja suuntaa antava runko Regional Managerien toimesta, mutta sen käyttö jää osissa perehdytyksiä hyvin vähäiseksi ja joissain sitä ei käytetä lainkaan. Myös tämän perehdytys suunnitelman olen avannut tarkemmin tutkimusaineistoluvussa.

Haastatteluista selvisi, kuinka iso osa perehdytyksestä on vertaistuen, eli perehdyttävän Store Managerin vastuulla. Joissain tapauksissa tämä on hyvä asia, mutta samalla tulee ymmärtää se, että kun yhtenevää ketjuohjeistusta perehdyttävälle Store Managereille ei ole, on jokainen perehdytys tekijänsä näköinen. Perehdyttävällä Store Managerilla on omat huomionsa esihenkilönä toimimisesta, jotka hän nostaa perehdytyksessä tärkeimmäksi. Nämä asiat nousevat päivittäisestä työstä perehdyttävän Store Managerin omien myymälöiden kohdalta, joten niiden tärkeyttä ei voi vähätellä, mutta yhdenmukaisuus ja tasapuolisuus jää puutteelliseksi.

Olen jakanut haastatteluista nousseet huomiot kolmeen eri kategoriaan: myynnin johtaminen, tiimin johtaminen ja itsensä johtaminen. Nämä ovat samat kolme kategoriaa, jotka löytyvät Store Managereille suunnatusta Learnifier alustalla toteutetusta johtamiskoulusta, jonka esittelen tietoperustaluvussa. Esittelen ensin erikseen Regional Managerien ja Store Managerien haastatteluista nousseet huomiot.

6.2 Regional Managerien haastattelut

Regional Managerien haastatteluista nousi esiin selkeitä kehityskohteita Store Managerien perehdytyksessä, tuessa ja johtamisessa. Yhtenäinen perehdytysmalli, säännöllinen seuranta ja riittävä ajallinen panostus esihenkilötyöhön nousivat keskeisiksi teemoiksi. Haastateltavat painottivat hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen merkitystä ja sen vaikutuksia myyntituloksiin, esihenkilötyöhön ja työhyvinvointiin. Aarnikoivu (2013, s. 69–77) korostaa, että hyvin suunniteltu ja toteutettu esihenkilön perehdytys on kriittinen investointi organisaation menestykselle ja työntekijöiden sitouttamiselle.

Johtamisen ja itsensä johtamisen tukeminen nähtiin nekin tärkeinä tekijöinä Store Managerien työssä onnistumisen ja jaksamisen kannalta. Lisäksi nousi esiin tarve systemaattisemmalle valmennukselle ja vertaistuelle, jotta sekä Store Managerit että Regional Managerit voivat paremmin tukea toisiaan ja kehittää johtamisosaamistaan.

6.3 Store Managerien haastattelut

Haastateltavat Store Managerit nostivat niin ikään esiin perehdytyksen kriittisen merkityksen onnistuneelle esihenkilötyölle ja myynnin johtamiselle. Perehdytys vaikuttaa suoraan tiimin tehokkuuteen, työhyvinvointiin ja liiketoiminnan tuloksiin. Useat Store Managerit kokivat, että perehdytysprosessi on tällä hetkellä liian vaihteleva, ja sen laatu riippuu liikaa yksittäisten henkilöiden panoksesta. Aarnikoivu (2013, s. 77) korostaa, että perehdytys on investointi, joka maksaa itsensä takaisin parantuneena työtehokkuutena ja vähentyneenä vaihtuvuutena.

Ongelmakohtia perehdytyksessä Store Managerien mielestä olivat erityisesti:

- Järjestelmien ja ohjelmien koulutuksen puutteellisuus.
- Tarve selkeämmälle ja johdonmukaisemmalle perehdytysmallille.
- Liiallinen tiedon määrä alussa ilman vaiheistusta ja jäsentelyä.
- Ohjeistusten hajanaisuus ja vaikea saatavuus.

Haastateltavat painottivat, että järjestelmällinen ja hyvin toteutettu perehdytys parantaa Store Managerien mahdollisuuksia onnistua tehtävässään. Selkeä ja kattava perehdytysohjelma antaisi myös koko organisaatiolle yhtenäisemmän toimintamallin.

Käytännön perehdytyksessä myymäläpäällikön tehtävään koettiin parhaaksi perehdyttäjäksi vertainen, mutta pidempään Store Managerina toiminut kollega. Tämä perustuu vertaistuen hyötyihin oppimisprosessissa, sillä kokeneemman kollegan tarjoama tuki mahdollistaa käytännönläheisen ja kontekstiin sopivan oppimisen. Viime kädessä vastuu perehdytyksen kokonaisuudesta on kuitenkin lähiesihenkilöllä, tässä tapauksessa Regional Managerilla, jonka roolina on varmistaa perehdytyksen tavoitteiden saavuttaminen ja sen jatkuva kehittäminen.

6.4 Myymälärutiinit – myynnin johtaminen

Perehdytysuunnitelma toimii pohjana Store Managerin perehdytykselle, ja sen tulee olla selkeästi aikataulutettu. Perehdytyksen systemaattisuus nähtiin keskeisenä onnistumistekijänä. Haastateltavat Regional Managerit korostivat, että suunnitelma ja perehdytysaikataulu tulisi antaa uudelle Store Managerille jo heti valinnan jälkeen, jotta hän voi valmistautua tehtäväänsä ennakkoon. Hyvin suunniteltu perehdytys parantaa sekä yksilön että organisaation suorituskykyä. Kun perehtyjä voi itse toimia aktiivisena ja vastaanottavana oppijana, on perehdyttämisestä suurempi hyöty sekä organisaatiolle että perehtyjälle itselleen (Pentikäinen, 2009, s. 28–30).

Onnistunut perehdytys edellyttää myös mahdollisuuksia keskittyä niihin osa-alueisiin, joissa perehtyjä tarvitsee enemmän aikaa (Manka & Manka, 2016, s. 88). Perehdytysaikataulun tulee siis olla hyvin suunniteltu, mutta samalla joustava, jotta se mukautuu jokaisen perehtyjän tarpeisiin.

Store Managerien haastatteluissa nousi esiin huoli perehdytyksen ja koulutuksen kattavuudesta. He kokivat, että järjestelmien ja ohjelmien koulutus on tällä hetkellä liian pintapuolista ja että kattavampaa ohjeistusta kaivataan. Lisäksi ketjun ohjeistukset nähtiin liian joustavina, mikä vaikeuttaa toimintatapojen yhtenäisyyttä. Arvojen jalkauttamiseen toivottiin enemmän panostusta, jotta ne konkretisoituisivat paremmin arjen johtamistyössä. Store Managerit toivat esiin myös haasteita tiedonkulussa ja tukipalveluissa – tietoa tulee monista eri kanavista, mikä hankaloittaa olennaisen hahmottamista ja kuormittaa esihenkilöitä.

Perehdytysaikataulun olisi hyvä peilata mahdollisimman hyvin Store Managerin tyypillistä työviikkoa. Tämä tukee esihenkilöä jatkossa oman työnsä aikatauluttamisessa ja tärkeimpien asioiden priorisoinnissa. Esihenkilötyöhön kuuluu aina ad hoc -tilanteita ja keskeytyksiä, joten selkeät rutiinit jo perehdytyksen alusta alkaen auttavat hallitsemaan niistä aiheutuvaa stressiä (Pentikäinen, 2009, s. 19–22; Aarnikoivu, 2013, s. 189–191).

Regional Managerit näkivät säännölliset myymäläkäynnit ja viikkopalaverit tärkeinä tukimuotoina. He painottivat, että palautteen ja tuen tulisi olla säännöllistä, mutta myös joustavaa ja reagoida nopeasti esiin nouseviin tilanteisiin (Pentikäinen, 2009, s. 144). Tällöin esihenkilön tuki ei rajoitu vain ennalta sovittuihin palavereihin, vaan sitä on saatavilla tarpeen mukaan.

Johtamiskoulutuksen kehittäminen nousi esiin sekä Store Managerien, että Regional Managerien haastatteluissa. Tällä hetkellä koulutusta ei järjestetä systemaattisesti, vaan vastuu itsensä kehittämisestä on pitkälti yksilöllä. Regional Managerit toivat erityisesti esiin tarpeen säännöllisille koulutuksille myynnin ja tiimin johtamisesta, sillä nämä ovat Store Managerin

onnistumisen kannalta kriittisiä osa-alueita. Samalla myös tiedottamisen ja ajankohtaisten tietojen jakamisen koettiin olevan tärkeässä roolissa.

Vaikka henkilöstökoulutukseen ja perehdytykseen panostaminen vaatii resursseja, pitkällä aikavälillä se on kestävämpi ratkaisu kuin säästöt näistä osa-alueista. Hyvin perehdytetty Store Manager suoriutuu tehtävistään tehokkaammin, mikä tukee sekä hänen omaa hyvinvointiaan että organisaation tuloksellisuutta.

6.5 Tiimin johtaminen – työnantajan edustajana toimiminen

Regional Managerien ja Store Managerien henkilökohtaiset tapaamiset ovat keskeisiä johtamisen ja henkilöstöasioiden näkökulmasta. Tavoitteiden ja odotusten selkeyttäminen on tärkeää, ja useamman perehdyttäjän hyödyntäminen auttaa huomioimaan erilaiset osaamisalueet. Regional Managerin tulee varata riittävästi aikaa perehdytykseen ja olla aidosti läsnä ilman jatkuvia keskeytyksiä, jotta uusi Store Manager saa mahdollisimman hyvän alun tehtävässään. Lähiesihenkilö on avainasemassa, kun perehtyjälle selvennetään organisaation tavoitteita, raportointisuhteita ja häneen itseensä kohdistuvia odotuksia (Pentikäinen, 2009, s. 24–25).

Haastatteluissa Regional Managerit korostivat hyvin suunnitellun ja ajan tasalla pidetyn perehdytysaikataulun merkitystä. Sen on havaittu vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta, mikä tukee ajatusta, että perehdytykseen panostaminen on sekä taloudellisesti kannattavaa että ongelmia ennaltaehkäisevää. Haasteena kuitenkin on, ettei perehdytysaikataulua tällä hetkellä käytetä kaikkien uusien Store Managerien kohdalla.

Regional Managerin ja Store Managerin väliset tapaamiset muodostavat tärkeän tukipilarin esihenkilötyössä. Näissä tapaamisissa käsitellään myynnillisiä tavoitteita, henkilöstöasioita ja esihenkilötyön kehittämistä. Useamman perehdyttäjän hyödyntäminen nähtiin hyödyllisenä, sillä se mahdollistaa eri vahvuusalueiden jakamisen uusille Store Managereille ja tukee samalla vertaistukiverkoston rakentumista. Perehdytyksen alkuvaiheessa tulee myös varmistaa

yrityksen arvojen jalkautuminen sekä uuden Store Managerin tiimiytyminen ja sitoutuminen organisaatioon. Tätä tukee se, että Store Manager pääsee esittäytymään kollegoilleen ja eri osastoille sekä saa kattavan yleiskuvan organisaation toiminnasta (Pentikäinen, 2009, s. 31–33). Lisäksi vertaistukitapaamiset, kuten kahdesti vuodessa järjestettävät SM-päivät, ovat olleet tärkeä tukimuoto.

Store Managerien haastatteluissa nousi esiin esihenkilötyön kasvaneet vaatimukset, erityisesti työyhteisötaitojen ja muutosjohtamisen osalta. Monet Store Managerit kokivat haasteina muun muassa muutosvastarinnan, työmotivaation ylläpitämisen ja auktoriteetin johtamisen. Nykyjohtajuudessa korostuvat vuorovaikutustaidot ja valmentava ote (Manka & Manka, 2016, s. 92–95), mutta ilman riittävää tukea näiden taitojen kehittäminen koettiin vaikeaksi.

Store Managerit toivoivat perehdytyksen ja johtamiskoulutuksen kehittämistä. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti tarve selkeämmälle linjaukselle ketjun johdolta esihenkilötyön odotuksista sekä pidemmän aikavälin seurannalle ja tuelle esihenkilöpolulla. Perehdyttäjänä toimivien Store Managerien roolin vahvistaminen ja palkitseminen nähtiin tärkeänä, jotta kokeneiden esihenkilöiden osaamista hyödynnettäisiin systemaattisemmin uusien Store Managerien perehdytyksessä. Lisäksi koulutusta johtamiseen ja esihenkilötyöhön toivottiin lisää, jotta esihenkilöillä olisi paremmat valmiudet vastata työn vaatimuksiin.

Perehdytysprosessin yhtenäistäminen nousi esiin keskeisenä kehityskohteenä Regional Managerien näkökulmasta. Tällä hetkellä jokainen Store Manager perehdyttää omalla tavallaan, mikä voi johtaa suuriin eroihin perehdytyksen laadussa. Niin perehdytysprosessille kuin esihenkilötyölle tulee määritellä selkeä sisältö (Aarnikoivu, 2013, s. 78–79), sillä johdonmukainen perehdytys ja selkeät odotukset tukevat työntekijän sitoutumista organisaatioon (Pentikäinen, 2009, s. 25–26; Työhyvinvointikortti, 2020, s. 18–19).

6.6 Itsensä johtaminen ja vertaistuki

Ajankäytön hallinta ja priorisointien tarkentaminen nousivat keskeisiksi haasteiksi Store Managereiden perehdytyksessä ja heidän johtamisensa tukemisessa. Regional Managerit kokivat, että ajankäytön priorisointi ja joustomahdollisuudet ovat tärkeitä, jotta he voivat tarjota Store Managereille riittävästi tukea. Eräs ratkaisu tähän voisi olla kalenteriin varatut soittoajat, jolloin Store Managerit voivat ottaa yhteyttä ilman tunnetta, että he keskeyttävät Regional Managerin muun työnteon. Myös Store Managerit nostivat esiin ajanhallinnan haasteet ja toivoivat selkeämpää ohjausta johtamistehtävien ja myymälätyön tasapainottamiseen.

Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen on kriittistä, sillä sen menettäminen on vaikea korjata. Haastatteluissa nousi esiin, että pidempään esihenkilöinä toimineiden Store Managereiden osallistaminen on tärkeää. Heille tulisi tarjota samanlaisia vertaistapaamisia kuin uusille Store Managereille, jotta heidän osaamisensa ja kokemuksensa saataisiin paremmin käyttöön. Lisäksi oman työn muokkaamisen mahdollistaminen on tärkeää niin uusille kuin jo pidempään tehtävässä toimineille, sillä se voi lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Regional Managerit korostivat myös, että arvostuksen osoittaminen ja luottamuksen ylläpitäminen eivät saisi perustua pelkästään suoriutumiseen tai siihen, kuinka aktiivisesti Store Manager hakee neuvoa. Tämä tukee ajatusta siitä, että työntekijän vuorovaikutussuhteilla ja osallisuuden kokemuksella on merkittävä vaikutus sitoutumiseen.

Store Managerit kokivat vertaistuen tärkeäksi, mutta sen hyödyntämisen epäviralliseksi ja satunnaiseksi. Uusien Store Managereiden kynnys kysyä apua voi olla korkea, mikä lisää epävarmuutta ja kuormitusta. Vaikka Store Managerit auttavat toisiaan tarvittaessa, verkostoituminen ei ole järjestelmällistä. Haastatteluissa nousi esiin tarve mentorointiohjelmalle, jossa kokeneemmat Store Managerit voisivat ohjata uusia tehtäväänsä. Myös Regional Managerit pitivät vertaistuen lisäämistä tärkeänä ja toivat esiin ajatuksen säännöllisistä vertaistukitapaamisista, kuten kahdesti vuodessa järjestettävistä Store Manager -päivistä, joita pidettiin hyödyllisinä. Tapahtumien sisältöä voisi kuitenkin kehittää vastaamaan paremmin käytännön haasteisiin ja vertaistuen tarpeisiin.

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen nousivat esille sekä Regional Managereiden, että Store Managereiden näkökulmasta. "Mitä kuuluu" -keskustelut tarjoavat mahdollisuuden seurata työssä jaksamista ja henkistä kuormitusta. Valmentava esihenkilötyö ja avoin keskustelukulttuuri tukevat luottamuksen rakentamista ja auttavat esihenkilöitä tukemaan omia tiimejään. Henkistä pahoinvointia ja uupumusta esiintyy sekä myyjillä että Store Managereilla, ja työterveysyhteistyötä tulisi kehittää, sillä esihenkilöt kohtaavat päivittäin kuormittavia tilanteita. Myös koulutusmahdollisuuksia, kuten lähiesimies- ja johtamiskoulutuksia, tulisi laajentaa vastaamaan paremmin nykypäivän johtamisvaatimuksia.

Perehdytysmateriaalien ja ohjeistusten saatavuus koettiin haasteeksi. Store Managerit toivoivat, että perehdytyksen systemaattisuutta ja vaiheistamista parannettaisiin. Tarve selkeälle perehdytyscheck-listalle ja kansiolle, josta kaikki tarvittavat ohjeistukset löytyisivät helposti, nousi esiin. Regional Managerit puolestaan painottivat perehdytyksen rakenteellista selkeyttämistä, sillä tällä hetkellä perehdytysprosessit vaihtelevat suuresti. Perehdytyksen yhtenäistäminen ja pidemmälle aikavälille ulottuva seuranta tukisivat Store Managereiden esihenkilöpolkua ja parantaisivat heidän valmiuksiaan kohdata esihenkilötyön haasteet.

7 PILOTOINTI JA ANALYYSI

Kolmantena tutkimusmenetelmänä käytin pilotointia, jonka avulla testattiin ja kehitettiin esihenkilöiden jatkuvan tuen käytäntöjä yrityksessä. Sekä Store Managerien, että Regional Managerien haastatteluissa nousi esiin tarve jatkuvasta tuesta, selkeämmästä ohjauksesta ja säännöllisestä keskustelumahdollisuudesta oman esihenkilön kanssa. Haastatteluissa nousseiden tarpeiden mukaisesti yrityksessä päätettiin pilotoida kuukausittaisia one-to-one tapaamisia Store Managereiden ja heidän esihenkilöidensä, Regional Managereiden, välillä.

7.1 One-to-one -tapaamisten pilotointi

Teemahaastatteluiden analyysin perusteella sekä Store Managerit, että Regional Managerit kokivat säännöllisen tuen ja keskustelut omien esihenkilöidensä kanssa tärkeiksi. Haastateltavat toivat esille tarpeen selkeämmälle ohjaukselle käytännön työhön liittyen, erityisesti liittyen johtamisen eri osa-alueisiin: itsensä johtamiseen, suorituksen johtamiseen ja työyhteisön johtamiseen. Tämän pohjalta yrityksessä päätettiin pilotoida kuukausittaisia one-to-one -tapaamisia Store Managereiden ja heidän esihenkilöidensä, Regional Managereiden, välillä.

Pilotoinnin aikana Store Managerit alkoivat saada lisätukea esihenkilötyöhönsä säännöllisten tapaamisten muodossa. Pilotointi tarjosi mahdollisuuden arvioida, miten tällainen toimintamalli tukee Store Managereiden johtamisroolia ja mitä kehityskohteita siinä mahdollisesti ilmenee. Tapaamisten sisältöjä kehitettiin palautteen perusteella niin, että ne tukisivat paitsi strategisia tavoitteita, myös esihenkilöiden arjen työtä ja ammatillista kehittymistä. Pilotoinnin tuloksia seurattiin sekä osallistujien palautteen että heidän kokemustensa pohjalta, ja sen avulla voitiin arvioida, kuinka tehokkaasti jatkuvan tuen malli vastasi esihenkilöiden tarpeisiin.

Pilotointi osoittautui hyödylliseksi menetelmäksi, sillä se mahdollisti kehitystoimenpiteiden testaamisen pienimuotoisesti ennen laajempaa käyttöönottoa. Lisäksi se tarjosi osallistavan tavan kehittää esihenkilötyön tukimuotoja yhdessä käyttäjien kanssa, mikä lisäsi toiminnan vaikuttavuutta ja sitoutumista uusiin käytäntöihin. Pilotoinnin perusteella voitiin todeta, että

säännölliset one-to-one -tapaamiset tukivat kaikkia johtamisen osa-alueita ja olivat merkittävä lisä Store Managereiden perehdytysprosessiin ja jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen.

8 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella Store Managerien perehdytystä ja johtajuuteen siirtymistä Tilaaja Oy:ssä sekä arvioida nykyisten tukimateriaalien ja -käytäntöjen riittävyyttä. Tutkimuksessa hyödynnettiin yrityksen sisäisten materiaalien analysointia, teemahaastatteluja Store Managereille ja heidän esihenkilöilleen sekä pilotointia one-to-one -keskustelumallista Store Managereiden ja Regional Managereiden välillä. Tulosten perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

8.1 Perehdytyksen nykytila ja kehitystarpeet

Nykyinen Store Managerien perehdytys koostuu useista eri lähteistä kootuista ohjeista, oppaista ja hiljaisesta tiedosta, jota perehdyttäjät ja mentorit jakavat omassa työssään. Kuitenkin yhtenäinen, systemaattinen perehdytysmalli puuttuu, mikä voi aiheuttaa vaihtelua perehdytyksen laadussa ja sisällössä. Tämä huomio tuli näkyväksi erityisesti haastatteluissa, joissa nousi esiin tarve selkeälle perehdytysrakenteelle ja vastuiden määrittelylle.

Yrityksen sisäiset materiaalit tarjoavat kattavan kuvan siitä, miten Store Managerin rooli on muotoutunut ja millaisin keinoin esihenkilön perehdytystä ja työntekoa tuetaan. Perehdytysuunnitelma ja koulutusmateriaalit auttavat uusia Store Managereita sopeutumaan tehtäväänsä ja toimimaan tehokkaasti esihenkilöinä. Kuitenkin voidaan todeta, että perehdytys- ja koulutus suunnitelman käyttö ei yrityksessä ole niin systemaattista, että siitä saataisi kaikki mahdollinen hyöty irti. Toisena merkittävänä havaintona voidaan todeta, ettei kukaan haastatelluista maininnut Tilaaja Oy:lle Learnifier-koulutus alustalle räätälöityä johtamiskoulutusta, vaikka se oli oletettavasti tärkeä osa perehdytystä. Tämä voisi viitata mahdolliseen haasteeseen koulutuksen tunnettuudessa ja/tai sen käytännön hyödyntämisessä.

Store Managerien haastattelut osoittavat, että perehdytyksen, johtamisen tuen ja vertaistuen kehittäminen ovat avainasemassa Store Managerien onnistumisessa ja jaksamisessa. Lisäksi johtamisen ja itsensä johtamisen valmennusta tulisi kehittää, jotta esihenkilöt saavat riittävää tukea ja pystyvät paremmin vastaamaan työn vaatimuksiin. Yhteiset foorumit, kuten SM-päivät

ja vertaistukitapaamiset, tukevat sitoutumista ja kehittävät esihenkilötyötä, mutta niiden hyödyntämistä tulisi tehostaa.

8.2 Esihenkilötyön tukeminen ja one-to-one -keskustelumallin pilotointi

Regional Managerit toimivat Store Managereiden lähiesihenkilöinä ja heidän roolinsa on keskeinen perehdytyksen onnistumisessa. Haastatteluissa ja one-to-one -keskustelujen pilotoinnissa havaittiin, että säännöllinen, rakenteellinen tuki voi merkittävästi edistää uusien Store Managerien oppimisprosessia. Keskustelumalli mahdollisti tavoitteiden asettamisen, seuraamisen ja jatkuvan palautteen antamisen, mikä koettiin hyödylliseksi niin uusille kuin kokeneemmillekin Store Managereille.

Pilotoinnin perusteella voidaan suositella, että säännölliset one-to-one -keskustelut vakiinnutetaan osaksi perehdytystä ja esihenkilötyön tukemista myös pidemmällä aikavälillä. Tavoitteellinen vuoropuhelu auttaa Store Managereita jäsentämään omaa kehittymistään ja mahdollistaa myös Regional Managereille paremman näkyvyyden perehdytyksen etenemiseen ja johtamisosaamisen tukemiseen. Näiden kehitystoimien kautta voidaan parantaa Store Managerien valmiuksia ja sitoutumista, mikä heijastuu suoraan myymälätason toimintaan ja tuloksiin.

8.3 Kehittämissuosituksat

Tulosten pohjalta voidaan suositella seuraavia toimenpiteitä Tilaaja Oy:lle:

1. **Systemaattisen perehdytysmallin laatiminen** – Selkeä, vaiheittain etenevä perehdytysohjeistus, jossa määritellään vastuut ja tavoitteet.
2. **Perehdytyksen materiaalien yhdenmukaistaminen** – Hajanaisten ohjeiden ja käytänteiden kokoaminen yhtenäiseksi perehdytysoppaaksi.

3. **One-to-one -keskustelumallin vakiinnuttaminen** – Säännölliset, rakenteelliset keskustelut Store Managereiden ja heidän esihenkilöidensä välillä niin perehdytyksen, kuin jokapäiväisen johtamistyön tukemiseksi.
4. **Mentorointimallin kehittäminen** – Kokeneiden Store Managereiden systemaattisempi rooli uusien esihenkilöiden tukemisessa.
5. **Jatkuva palautteen kerääminen** – Perehdytyksen kehittäminen perustuen uusien Store Managereiden kokemuksiin ja palautteeseen.
6. **Johtamisen ja itsensä johtamisen valmennuksen kehittäminen** – Esihenkilöiden tukeminen pitkäjänteisellä valmennuksella, joka varmistaa heidän kykynsä vastata työn haasteisiin.
7. **Vertaistuen ja yhteisten foorumien vahvistaminen** – SM-päivien ja vertaistukitapaamisten roolin selkeyttäminen ja hyödyntämisen tehostaminen.

Näillä kehitystoimenpiteillä voidaan parantaa Store Managerien esihenkilörooliin siirtymistä ja varmistaa, että heidän perehdytyksensä on yhtenäinen ja tukee heidän menestymistään johtamistehtävissä.

9 POHDINTA

9.1 Työn merkitys tilaajalle ja toimialalle

Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli kehittää mahdollisimman kattava ohjeistus myymäläpäälliköiden perehdyttäjän tai mentorin tueksi, jotta aloittavan Store Managerin perehdytys saataisiin mahdollisimman optimaaliselle tasolle. Työprosessin aikana kuitenkin havaittiin, että yrityksellä oli jo olemassa ohjeistuksia, koulutusmateriaaleja ja selkeä perehdytysaikataulu Store Managereille. Näiden hyödyntäminen oli kuitenkin vähäistä, eikä niiden käyttöä seurattu systemaattisesti. Tämän vuoksi työn painopiste siirtyi alkuperäisestä suunnitelmasta nykytilan tarkasteluun ja olemassa olevien perehdytysmateriaalien näkyväksi tekemiseen sekä niiden jäsentämiseen tukemaan perehdytyksen kokonaisuutta.

Tilaajalle tuotettu aineisto voi toimia konkreettisena työkaluna perehdytysprosessin kehittämässä ja uusien toimintamallien vakiinnuttamisessa. Selkeästi koottu materiaali tukee sekä perehdyttäjiä että uusia Store Managereita, mikä voi nopeuttaa uusien esihenkilöiden työtehtävien omaksumista, vahvistaa työssä viihtymistä ja edistää myymälöiden sujuvaa ja tehokasta toimintaa. Työ voi siten osaltaan vaikuttaa myös työhyvinvoinnin kehittymiseen ja henkilöstön pysyvyyteen.

Laajemmassa kontekstissa työ tarjoaa organisaatiolle ja koko toimialalle arvokasta tietoa esihenkilöiden kohtaamista haasteista sekä siitä, millainen rooli perehdytyksellä on näiden haasteiden hallinnassa. Työn havainnot voivat tukea myös muiden esihenkilöroolien perehdytyksen kehittämistä jatkossa.

Lisäksi työ toimii hyvänä lähtökohtana jatkokehittämiseksi: sen pohjalta voidaan arvioida ja suunnitella perehdytyskäytäntöjen yhtenäistämistä, kehittää seurannan ja palautteenannon menetelmiä sekä tarkentaa rooleja perehdytysprosessissa. Tuloksia voidaan hyödyntää myös esihenkilöiden koulutussisältöjen suunnittelussa sekä perehdytyskulttuurin vahvistamisessa koko organisaation tasolla.

Perehdytysprosessin kehittäminen tukee myös organisaation strategista kehittämistä. Hyvin suunniteltu ja johdonmukaisesti toteutettu perehdytys edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista varmistamalla, että esihenkilöt ymmärtävät roolinsa liiketoiminnan tavoitteiden toteuttajina heti alusta lähtien. Tämä luo vahvan perustan yhtenäiselle johtamiskulttuurille, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation kykyyn reagoida muutoksiin ja kehittää toimintaansa pitkäjänteisesti.

Työn kautta vahvistetaan myös työntekijäkokemusta. Hyvä perehdytys luo tunteen arvostuksesta ja tuesta, mikä lisää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Kun esihenkilöt kokevat saavansa riittävästi tukea tehtäviinsä alusta alkaen, he pystyvät itse toimimaan vahvempina tukijoina omille tiimeilleen – ja näin parantamaan koko työyhteisön kokemusta ja ilmapiiriä.

9.2 Opinnäytetyöprosessi ja ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön tekeminen on ollut monivaiheinen ja opettavainen prosessi, joka on edellyttänyt syvällistä perehtymistä esihenkilöiden perehdytykseen, johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvään tutkimukseen. Haastattelujen toteuttaminen ja tilaajaorganisaation materiaalien analysointi ovat syventäneet ymmärrystäni esihenkilötyön vaatimuksista sekä siitä, kuinka perehdytyksen laatu vaikuttaa sekä yksilön että koko organisaation menestykseen.

Prosessin aikana olen kehittänyt kriittisen ajattelun taitojani, tutkimuksellista otettani ja kykyäni analysoida sekä jäsentää laajoja tietokokonaisuuksia. Samalla olen oppinut toimimaan rakentavassa yhteistyössä organisaation edustajien kanssa. Tämä on vahvistanut viestintä- ja vuorovaikutustaitojani sekä kykyäni soveltaa teoreettista tietoa käytännön kehittämistyössä.

Ammatillisesti tämä työ on selkeyttänyt kiinnostustani henkilöstöhallintoon ja erityisesti koulutusten, perehdytysmateriaalien ja valmennusten suunnitteluun. Olen oppinut, että pelkkä sisältö ei ratkaise – ratkaisevaa on se, miten koulutukset ja ohjeistukset juurrutetaan osaksi

arkea ja toimintakulttuuria. Tämä oivallus on muuttanut käsitystäni kehittämistyön vaikuttavuudesta: dokumentoidut materiaalit eivät riitä, ellei niiden käyttöä tueta rakenteellisesti ja johdonmukaisesti.

Opinnäytetyön myötä saamani tieto ja kokemus tukevat uraani HR-asiantuntijana, erityisesti esihenkilöiden tukemiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvissä tehtävissä. Työ on lisännyt ymmärrystäni organisaation sisäisistä prosesseista ja vahvistanut osaamistani strategisessa henkilöstökehittämisessä. Koen, että tämä prosessi on ollut tärkeä askel ammatillisessa kasvussani kohti tavoitteellista ja vaikuttavaa HR-työtä, jossa yhdistyvät sekä ihmislähtöisyys että liiketoimintaymmärrys.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2013). *Keskity olennaiseen esimies*. Talentum Media Oy
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1995). *Teemahaastattelu*. 7. painos. Yliopistopaino
- Juuti, P. (2019). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus
- Karlöf, B., & Helin Lövingsson, F. (2004). *Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja -malleja*. Edita Publishing Oy
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen*. Helsingin seudun kauppakamari
- Kupias, P., & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Gaudeamus
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. 2. painos. Alma Talent Oy
- Nivala, E., & Ryyänen, S. (2019). *Sosiaalipedagogiikka: kohti inhimillisempää yhteiskuntaa*. Gaudeamus Oy
- Pentikäinen, M. (2009). *Ensiaskleet esimiehenä*. WSOYpro
- TENK. (2019). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta
- Työhyvinvointikortti. (2020). *Koulutuksesta suuntaa kehittämiseen*. Työterveyslaitos.
- Työsuojeluhallinto. (2023). Verkkoseminaari: *Esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus hallintaan*. Saatavilla: <https://tyosuojelu.fi/tietoa-meista/tapahtumat/tapahtumat-2023/verkkoseminaari-esihenkilotyön-psykososiaalinen-kuormitus-hallintaan> [Viitattu 15.1.2025]

LIITTEET

Liite 1:

Työnkuva: Store Manager

Rooli

Store Manager on vastuussa myynnistä, budjetista, tuloksesta ja henkilöstöstä. Store Manager vastaa myymälän päivittäisestä toiminnasta siten, että se on tehokasta ja toimivaa. Muita tehtäviä on myyntitiimin motivoiminen ja liiketoimintastrategian kehittäminen (yrityksen ohjeistuksen mukaisesti).

Vastualueet

- Varmistaa erinomainen asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys.
- Motivoida myyntitiimiä täyttämään myyntitavoitteet koulutuksen ja mentoroinnin avulla. • Palkata, perehdyttää, kouluttaa ja valvoa työntekijöitä.
- Varmistaa, että myymälä täyttää terveys- ja turvallisuusvaatimukset.
- Vastata varastosaldosta, inventaariosta ja tuotteiden tilauksesta.
- Käsitellä asiakasvalitukset ja -palautteet ammattimaisesti.
- Valmistella raportteja.
- Vastata myymälän tuloksesta ja budjetista.
- Vastata myymälän henkilöstöstä (mm. konfliktitilanteet, hyvinvointi ja coaching) • Varmistaa tiedonkulun Regional Managerin / toimiston sekä myymälähenkilökunnan välillä.

Tehtävät

- Johtaa ja suunnitella myymälän toiminta. Tämä sisältää myymälän siivouksen, tilausten tekemisen, kampanjoiden suunnittelun, myytävien tuotteiden päivämäärien kontrollon, inventoinnin jne.
- Toimia työntekijöiden esihenkilönä, rekrytoida ja perehdyttää uusia työntekijöitä. • Johtaa ja motivoida myyntitiimiä saavuttamaan asetetut myyntitavoitteet kouluttamalla ja coachaamalla heitä sekä yksilöinä että tiiminä.
- Suunnitella ja optimoida myymälän miehitys myymälän myyntitavoitteiden ja budjetin mukaisesti.
- Seurata budjettia, tuloksia ja asettaa tavoitteita.
- Valmistella vaaditut raportit ja toimintasuunnitelmat.
- Hyväksyä laskut.
- Valmistella palkat.
- Vastuussa siitä, että myymälä on avoinna aukioloaikojen mukaisesti myös lomien, pyhäpäivien, sairaslomien ja muiden poikkeustilanteiden aikana. Store Manager tuuraa muita kollegoja tarvittaessa.
- Suunnitella ja toteuttaa henkilöstöpalaverit.
- Pitää itsensä ajan tasalla yrityksen sisäisestä kommunikaatiosta (kuten intranet, Teams ja sähköposti).
- Noudattaa yrityksen käytäntöjä ja ohjeita.
- Myyjän tehtävät.

Muita työtehtäviä voi myös sisältyä työhön. Työnkuva ja olosuhteet voivat muuttua ajan kuluessa.

Store Manager osallistuu aktiivisesti myyntityöhön ja työskentelee myymälän edun mukaisesti kaikkina aukioloaikoina. Store Manager työskentelee myös iltaisin, lauantaisin ja sunnuntaisin. Store Manager suunnittelee työnsä ja työtunnit myymälän edun ja tarpeen sekä kysynnän mukaisesti.

Liite 2:

KYSYMYKSET PEREHDYTETTY: Store Manager

1. Mitä tukea olet saanut perehdytyksen aikana (Regional Managereilta)?
2. Mikä/Mitkä näistä ovat mielestäsi erityisen tärkeitä tukimuotoja? ja miksi?
3. Mitkä tukimuodoista toimivat hyvin ja miksi?
4. Mitkä tukimuodoista kaipaisivat kehittämistä ja miten kehittäisit niitä?
5. Mitä muita ajatuksia Store Managerin perehdytysprosessi sinussa herättää?
6. Onko siinä jotain erityisen hyvää tai jotain kehitettävää?
7. Entä perehdytyksen jälkeen, mitä tukea Store Managerille on tarjolla päivittäiseen lähiesihenkilötyöhönsä?
8. Onko näissä jotain erityisen hyviä tukimuotoja ja miksi?
9. Onko näissä tukimuodoissa jotain, joita olisi tarpeen kehittää? Jos on, niin miksi ja miten kehittäisit niitä?
10. Onko muita ajatuksia Store Managerin esihenkilötyön tukemisesta, jotka haluaisit tuoda esiin?
11. Palaute on yksi tukimuodoista: Miten palautteen anto toimii Store Managerien ja Regional Managerien välillä?
12. Onko säännöllistä kanavaa palautteelle Store Managerien ja Regional Managerien välillä?

Liite 3:

KYSYMYKSET Mentori: Perehdyttävä Store Manager / “perehdytyskummi”

1. Mitä tukea olet saanut perehdyttävänä Store Managerina toimimisen tueksi (Regional Managereilta)?
2. Mitä tukimuotoja on aloittavalle Store Managerille olemassa?
3. Mikä/Mitkä näistä ovat mielestäsi erityisen tärkeitä tukimuotoja? ja miksi?
4. Mitkä tukimuodoista toimivat hyvin ja miksi?
5. Mitkä tukimuodoista kaipaisivat kehittämistä ja miten kehittäisit niitä?
6. Mitä muita ajatuksia Store Managerin perehdytysprosessi sinussa herättää?
7. Onko siinä jotain erityisen hyvää tai jotain kehitettävää?
8. Entä perehdytyksen jälkeen, mitä tukea Store Managerille on tarjolla päivittäiseen lähiesihenkilötyöhönsä?
9. Onko näissä jotain erityisen hyviä tukimuotoja ja miksi?
10. Onko näissä tukimuodoissa jotain, joita olisi tarpeen kehittää? Jos on, niin miksi ja miten kehittäisit niitä?
11. Onko muita ajatuksia Store Managerin esihenkilötyön tukemisesta, jotka haluaisit tuoda esiin?
12. Palaute on yksi tukimuodoista: Miten palautteen anto toimii Store Managerien ja Regional Managerien välillä?
13. Onko säännöllistä kanavaa palautteelle Store Managerien ja Regional Managerien välillä?

Liite 4:

KYSYMYKSET ESIHENKILÖ: Regional Manager

Regional Managerin näkökulmasta ->

1. Mitä tukea olet antanut Store Managereille perehdytyksen aikana?
2. Mikä/Mitkä näistä ovat mielestäsi erityisen tärkeitä tukimuotoja? ja miksi?
3. Mitkä tukimuodoista toimivat hyvin ja miksi?
4. Mitkä tukimuodoista kaipaisivat kehittämistä ja miten kehittäisit niitä?
5. Mitä muita ajatuksia Store Managerin perehdytysprosessi sinussa herättää?
6. Onko siinä jotain erityisen hyvää tai jotain kehitettävää?
7. Entä perehdytyksen jälkeen, mitä tukea Store Managerille on tarjolla päivittäiseen lähiesihenkilötyöhönsä?
8. Onko näissä jotain erityisen hyviä tukimuotoja ja miksi?
9. Onko näissä tukimuodoissa jotain, joita olisi tarpeen kehittää? Jos on, niin miksi ja miten kehittäisit niitä?
10. Onko muita ajatuksia Store Managerin esihenkilötyön tukemisesta, jotka haluaisit tuoda esiin?
11. Palaute on yksi tukimuodoista: Miten palautteen anto toimii Store Managerien ja Regional Managerien välillä?
12. Onko säännöllistä kanavaa palautteelle Store Managerien ja Regional Managerien välillä?

