

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Pedagoginen viikkovartti yrityksen
myyntiryhmälle**

Jukka-Pekka Koskinen

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön ko. (210 op)

Marraskuu, 2011

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Jukka-Pekka Koskinen	Sivumäärä 36 ja 8 liitesivua
Työn nimi Pedagoginen viikkovartti yrityksen myyntiryhmälle	
Ohjaava(t) opettaja(t) Tarja Nyman	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Suomen Polkupyörätukku Oy, Tomi Kaarela	
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Suomen Polkupyörätukku Oy:n palaveritoimintoja tällä hetkellä, sekä pohditaan miten niitä voisi kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitkä palaverikäytännöt toimivat tällä hetkellä Polkupyörätukussa, mitä hyvää niissä esiintyy ja mitkä ovat kehitettävät osa-alueet. Tavoitteena on myös luoda näiden havaintojen pohjalta ajatus ja rakenne tulevalle viikkovarttitoiminnalle yrityksessä.</p> <p>Suomen Polkupyörätukku Oy on valtakunnallinen polkupyöriä ja vapaa-ajan välineitä myyvä ja tarjoava yritys, jonka kuuluu Helkama Emotor konserniin. Yrityksellä on 20 kappaletta myymälöitä ympäri Suomen ja se työllistää vuosittain miltei 70 henkilöä. Tavoitteena yrityksellä on olla yksi suurimmista polkupyörämyymälöistä Suomessa, mutta ennen kaikkea, tarjota parempaa palvelua sekä asiakaslähtöistä toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön sisältö koostuu palaverien nykytilan kartoitusta varten tehdystä SWOT -analyysistä, sekä sitä seuranneesta tarkentavasta kyselystä, jotka tehtiin Polkupyörätukun myymäläpäälliköille. Tämän lisäksi opinnäytetyössä on hyödynnetty havaintoja työn ohessa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta sekä myymälöissä, että palavereissa. Kyselyillä ja havainnoilla on ollut tarkoitus selvittää yrityksen palaverikäytäntöjä sekä niiden sisältöä. Näiden havaintojen pohjalta on pyritty tulkitsemaan kehityskohdeet ja näitä peilaamalla luomaan uusi käytäntö Suomen Polkupyörätukun myymälöille viikkovartti palaverikäytännön muodossa. Tätä palaverikäytäntöä on tarkoitus pilotoida ainakin Polkupyörätukun Tammiston myymälässä.</p> <p>Yrityksen myyntiryhmän toiminta on hyvin vuorovaikutteista ja sosiaaliset vuorovaikutuskyvyt ovat erittäin tärkeässä asemassa päivittäisessä toiminnassa. Tämän johdosta työntekijöiden jatkuva kehittyminen ja voimaantuminen työssä on erittäin tärkeää. Yrityksen toiminta on hyvin kausiluontoista, ja resurssit on jaettu hyvin tarkasti. Tällöin kaikenlainen henkilöstön vahvistaminen ja kehittäminen tulee tapahtua organisoidusti ja tehokkaasti. Unohtaa ei myöskään sovi myymäläpäälliköitä, joille kausiluonteisuus asettaa kovan haasteen ajan resursoimisessa myymälän ja myyjien johtamiseen. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus antaa myös myymäläpäälliköille mahdollisuus parempaan johtamiseen ja etsiä mahdollisia johtamisen välineitä palaveritoiminnan kautta. Tämän opinnäytetyön tavoite on enemmänkin henkisten voimavarojen kasvattaminen kuin taloudellinen kasvu.</p>	
Asiasanat Palaveri, vuorovaikutus, johtaminen ja kehittyminen	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Jukka-Pekka Koskinen	Number of Pages 44
Title Pedagogic meeting convention for the company's selling group	
Supervisor(s) Tarja Nyman	
Subscriber and/or Mentor Suomen Polkupyörätukku Oy, Tomi Kaarela	
Abstract <p>In this thesis we are exploring company called Suomen Polkupyörätukku Oy, and company's meeting conventions at the moment, and how we could improve them in the future. My main goal at this thesis is to study which points of the meeting convention work well at the moment, and which point needs to be improved in the future. Also one goal is to find a conclusion how to make a new meeting convention for the company, in this thesis we will call it development discussion.</p> <p>Suomen Polkupyörätukku Oy is a national company and it produces and sells bikes and other free time devices, the company is a part of Helkama Emotor corporation. Company has 20 stores around Finland and it employs almost 70 people per year. One goal for them is to be the biggest bike and other free time devices selling company in Finland. But the most important goal for Suomen Polkupyörätukku Oy is to provide better service and more customer-oriented amenity.</p> <p>My thesis includes interviews, which were made to all store managers in Suomen Polkupyörätukku. I have also benefitted the observations that I have made about meeting conventions and especially about the habits of interaction, during my work as store manager in Polkupyörätukku. With the interviews and observations, I have tried to explore what are the key points in developing a better meeting convention to the company, and with those key spots, I am going to create this new kind of interaction with employees. We are going to pilot this new habit in Tammisto store, which is the store that I work in.</p> <p>The selling group of the company needs good social skills to provide a good service to the customers. Good social skills are also very important for the working team's atmosphere in the shop. That is why it is very important to advance employees social skills and that the workers feel good in their work and that the manager appreciates the work that she or he does in the shop. The job in the Polkupyörätukku is seasonal and the resources are much bigger during summer. This is why the goal for this thesis is to find better ways to strengthen the staff of the store and also find better ways to the store managers to supervise his staff. The priority of this thesis is not so much to provide economic growth to the company. The main goal is to create a more humane way of thinking about company's meeting conventions.</p>	
Keywords Meeting convention, interaction and observation	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 SUOMEN POLKUPYÖRÄTUKKU OY:N ORGANISAATORAKENNE	8
3 SUOMEN POLKUPYÖRÄTUKUN PALAVERIKÄYTÄNTÖJEN NYKYTILA	11
3.1 Nykytilan kartoitus	12
3.2 Yrityksen nykyisen palaverikäytännön vahvuudet	14
3.3 SWOT- analyysi yrityksen palaverikäytännöistä	16
3.4 SWOT- analyysin purku	17
3.5 Johtopäätökset SWOT- analyysistä	21
3.6 Tulevan viikkovartin rakenne	23
4 ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN DIALOGI	27
4.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	28
4.2 Avain kehittävään dialogiin	29
5 VIIKKOVARTTI MAHDOLLISTAJANA	30
5.1 Viikkovartti työntekijän voimaantumisen välineenä	31
5.2 Viikkovartti johtamisen välineeksi esimiehelle	33
6 YHTEENVETO	36

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Työskentelen tällä hetkellä Suomen Polkupyörätukku Oy:ssä myymäläpäällikkönä. Olen päässyt työhön henkilöstöyrityksen kautta ja alun alkaen toimenkuvanani oli luoda yrityksen myynnille rekrytointia sekä myynnin valmennusta. Tehtäväkuvani on kuitenkin määrittynyt vahvasti myymäläpäälliköksi, jonka vastuulle kuuluvat päivittäinen myynti, varastonhallinta, ostot, sekä tärkeimpänä, henkilöstön hallinta ja johtaminen. Ryhmäni vahvuus on neljä myyjää ja itse toimin heidän esimiehenään. Organisaatiossa toimii itseni yläpuolella myyntijohtaja, joka on myös samalla esimieheni.

Ajatus pedagogiselle viikkovartille myymälän myyntihenkilöstön kesken on syntynyt omista lähtökohdistani peilaten opiskeluni Humanistisessa ammattikorkeakoulussa, sekä työtäni yritysmaailman eri tehtävissä viiden vuoden ajan. Olen sitä mieltä, että vuorovaikutus on avain hyvinvoivaan ja menestyvään liiketoimintaan organisaatiosta riippumatta. Olen pyrkinyt vastaamaan kysymykseen, miten opintoni HUMAK:ssa voisi auttaa toiminnassani yrityksessä? Lähtökohtaisestihan naiivi ajatukseni on ollut, että HUMAK ohjaa enemmänkin kolmannen sektorin sekä kunnallisen puolen moniosaamiseen. Välillä on ollut vaikea siirtää ajatuksia ja opittua HUMAKista yrityseni voimavaraksi. On ollut myös haastavaa yhdistää Humanistisen ammattikorkeakoulun kieltä yritysmaailman tematiikan kanssa. Vähitellen on kuitenkin herännyt ajatus paremmasta vuorovaikutuskyvystä esimiehen ja alaisen välille. Miten esimies voisi tavallaan vuotaa omaa osaamistaan ja välittämistään työntekijöillensä paremmin ja miten työntekijä kokisi itsensä tärkeäksi palaksi organisaatiota?

Tällä hetkellä Suomen Polkupyörätukulla on noin 20 myymälää ympäri Suomea ja näissä kaikissa myymälöissä on samankaltainen henkilöstörakenne, myymäläpäällikkö ja kolmesta viiteen myyjää. Haasteelliseksi koko organisaation palaverikäytännöt on tehnyt tähän asti maantieteellisyys, eli kun myymälöitä on ympäri Suomea, koko henkilöstöä on vaikeaa sitouttaa yhteisiin palavereihin tai tapaamisiin. Tähän asti on toteutettu käytäntöä, jossa kaikkien myymälöiden myymäläpäälliköt pyrkivät tapamaan toisiansa kerran kuukaudessa. Tätä palaveria on johtanut yrityksen toimitusjohtaja, sekä myyntijohtaja.

Suomen Polkupyörätukun myymälässä esimiehenä toiminen ja ryhmän ohjaaminen on haasteellista etenkin sesongin aikana, joka ulottuu toukokuusta syyskuuhun asti. Miten pystyisin paremmin johtamaan ryhmääni, tukemaan heidän oppimistaan ja parantamaan työhyvinvointia? Opinnäytetyöni aiheena tulee olemaan siis pedagogisella otteella toimiva palaverikäytäntö, viikkovartti. Pedagogisella otteella tarkoitetaan tässä yhteydessä rakennetta, joka ei ole tuloslähtöinen vaan keskittyy henkilöstön voimaantumisen ja kehittämisen lähtökohtaan. Palaverikäytännössä tullaan luomaan keskustelutuokio, jossa lähtökohtaisesti on läsnä myymäläpäällikkö, sekä myyjä. Palaverit tullaan aloittamaan Suomen Polkupyörätukun Tammiston myymälässä, jossa itse toimin myymäläpäällikkönä. Tavoitteena on, että viikkovartti toistetaan viikoittain jokaisen myyjän kanssa. Polkupyörätukulla jo toiminnassa olevaa kuukausittaista myymäläpäälliköiden kuukausipalaveria ei tulla muuttamaan, eli tarkoitus on luoda jotakin uutta aikaisemmin käytössä olleen rinnalle.

Aina kun jotakin uutta luodaan, on hyvä kiinnittää huomio seuraaviin kysymyksiin: Mitä ollaan rakentamassa, miksi se toteutetaan, mitä toiminto edellyttää ja mitä sillä toivotaan saavutettavan? Näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan opinnäytetyöni edessä. Työni tulee olemaan hyvin käytännönläheinen, ja jotta palaveritoiminta kehittämiselle löydetään oikeat perusteet, opinnäytetyössäni tullaan hyödyntämään kyselykaavakkeita ja SWOT-analyysiä, luvussa kolme. Kyselyt on ohjattu yrityksen myymäläpäälliköille, joilla on selkein kuva myymälöiden arjesta ja toiminnasta. Kyselyiden kautta on pyritty hahmottamaan palaveritoiminnan nykytilaa, todentamaan sen vahvuuksia ja kehittämiskohteita, sekä toimenpiteitä palaverikäytäntöjen parantamiseksi.

Oleellisena osana hyvää keskustelukulttuuria ja vuorovaikutusta on dialogi (luku 4). Työni tavoitteena tulee olemaan palautekulttuurin kehittäminen ja dialogisuuden edistäminen Suomen Polkupyörätukussa. Myymäläpäällikölle jää rajallinen aika kohdata ja keskustella henkilöstönsä kanssa töiden ohessa, joten on tarpeen olla foorumi myyntityön ulkopuolella, jossa voidaan keskustella rauhassa esimiehen ja työntekijän välillä. Viikkovarttitoiminnan kehitystyön osuudessa tietoperustana tulee olemaan viikkovartin hyödyntäminen johtamisen välineenä, tähän pureudutaan syvemmin luvussa viisi.

Työni edetessä tulee eteen haaste: miten voisi avata ja syventää lausetta, mihin esimies törmää päivittäin, "miten voin auttaa"? Millä keinoilla työntekijä alkaa kokea esimiehen enemmänkin voimavaraksi tai itsensä vahvistajaksi, kuin valvovaksi silmäksi, käskijäksi tai pahimmillaan pakolliseksi pahaksi? Opinnäytetyöni luvussa viisi, käydään läpi toinen työni kannalta tärkeä tietoperusta, eli henkilöstön voimaantuminen ja sen merkitys työntekijälle.

2 SUOMEN POLKUPYÖRÄTUKKU OY:N ORGANISAATORAKENNE

Jotta pääsemme kehittämään viikkovartin kaltaista konseptia myyntiyrityksen käyttöön, on äärimmäisen tärkeää tuntea organisaatio ja ympäristö, mihin toimintoa tullaan mahdollisesti toteuttamaan. Suomen Polkupyörätukku Oy on perustettu vuonna 1994. Polkupyörätukulla on pitkä historia suomalaisessa pyörä- ja kuntolaite myynnissä ja yrityksen arvoihin on aina kuulunut hyvin vahvasti laadukkaan palvelun tarjoaminen (Helkama Emotor- konserni, tilivuosi 2010). Tämä koskee sekä yrityksen tarjoamaa palvelua asiakkaiden suuntaan että tietysti yrityksen sisällä tapahtuvaa kommunikointia. Viestinnässä on käytetty aikaa palavereihin sekä ajan myötä ja Internetin kehityksen ansiosta, kommunikointia on lisätty myös sähköpostien välityksellä. Tärkeänä on kuitenkin koko ajan pidetty päivittäistä viestinnän liikkumista johdon ja työntekijöiden välillä.

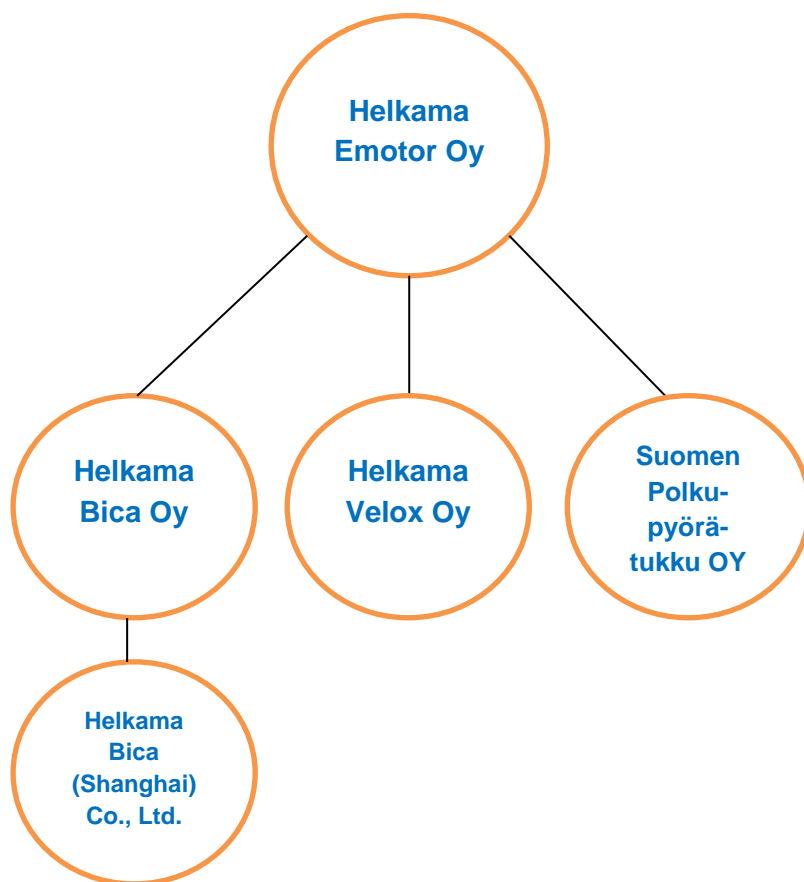
Polkupyörätukku on kokenut suuren murroksen viimeisen viiden vuoden aikana. Myymäläverkostoa on laajennettu nyt miltei koko Suomen kattavaksi. Kaikkiaan myymälöitä on tällä hetkellä 20 kappaletta. Miltei kaikki nämä myymälät ovat myymäläpäällikkövetoisia, Suomen Polkupyörätukun suoraan vetämiä. Mukana on ollut viime vuosina myös muutama franchise-yrittäjä, mutta tästä mallista on nyt luovuttu. Jokaisessa myymälässä toimii päätoimisena myymäläpäällikkö, jolla on alaisenaan yhdestä kolmeen myyjää, sekä yhdestä kahteen pyörän huoltajaa tai kasaajaa. Näistä myyjistä ja kasaajista vähintään puolet toimii osa-aikaisina keväästä syksyyn. Työntekijöiden määrä on hyvin riippuvainen sesongista. Keväällä ja kesällä sesongin ollessa huipussaan, myymäläpäällikön lisäksi liikkeessä voi hektisimpinä päivinä olla koko henkilöstö paikalla. (Suomen Polkupyörätukku Oy, Perehdytyskäsikirja 2010.)

Myymäläpäällikön tehtäviin kuuluu myynnin lisäksi työntekijöiden rekrytoiminen, kouluttaminen sekä ohjaaminen. Myymälän varaston ylläpito sekä tavaran tilaaminen on myös myymäläpäällikön vastuulla. Ohjaamisen ja viestinnän osalta erittäin tärkeä osa arkea on myös kuukausittaisten työvuorojen suunnittelu. Kaiken tämän lisäksi myymäläpäällikön ehkä tärkeimpänä tehtävänä on pyrkiä ohjaamaan ja johtamaan henkilöstöä myymälässä.

Tärkeää on pitää yllä rento ja vapautunut ilmapiiri, jossa työntekijät viihtyvät ja kokevat olevansa osana tärkeää tehtävää yrityksessä. Arvostus on oleellinen osa kaikkea sellaista vuorovaikutusta, joka edistää ihmisten henkistä hyvinvointia. Arvostus on lopulta sitä, että ihminen huomataan ja häntä palkitaan siitä panoksesta, jolla hän on auttanut työyhteisöä. (Furman & Ahola 2002, 28.) Myyjien ja huoltomiesten tehtävä on helpommin rajattavissa myymälässä tapahtuvaan myyntiin sekä pyörien huoltamiseen ja kasaamiseen. Kaikkia yrityksen työntekijöitä tulisi kuitenkin jatkuvasti kannustaa myös ideointiin ja innovatiiviseen ajatteluun, jotta kaikki tämä työ ei olisi myymäläpäällikön harteilla. Myyjille ja huoltomiehille kertyy vuosien varrella paljon tietotaitoa sekä osaamista sekä toimialasta, että asiakaskunnasta. Tämä hiljainen tieto olisi jatkossa syytä hyödyntää ja siirtää työtehtäväksi työntekijöiden päivittäiseen arkeen.

Myymäverkostoa hallinnoi yrityksen johto. Etenkin myymäläpäälliköiden esimiehenä toimiva myyntijohtaja toimii päivittäin yhteistyössä myymäläpäälliköiden kanssa. Tämä kommunikointi tapahtuu puhelimitse tai sähköpostin avulla. Myyntijohtaja vastaa myymäläpäälliköiden koulutuksesta ja ohjaamisesta, sekä linjaa yrityksen myyntiä muun johdon kanssa. Myyntijohtaja toimii pääsääntöisesti viestintäkanavana myymälöistä johdon suuntaan. Lisäksi yrityksen johtoon kuuluu tuotepäällikkö, markkinointipäällikkö ja henkilö, joka vastaa toimisto- ja laskutusasioista. Kaikkien näiden työntekijöiden esimiehenä toimii yrityksen toimitusjohtaja, joka vastaa yrityksen kokonaiskuvasta sekä linjaa yrityksen strategiaa. Suomen Polkupyörätukun johto on henkilöstön määrässä mitaten suhteellisen kapea ja tämä asettaa suuren haasteen toki työmäärällisesti, mutta myös viestinnän suhteen. Vastuualueiden on oltava hyvin selkeät, jotta jokainen henkilö ehtii vastaamaan omasta ruudustaan. Tämä ei toki tarkoita sitä, ettei muuntautumiskykyä arvostettaisi Polkupyörätukussa. On tärkeää tunnistaa oman johtamisen ja yksikkönsä asettamat haasteet ja vaatimukset. Huomiota tulisi kiinnittää työpaikan tiimiytymiskehitykseen, sekä prosessitaitojen merkitykseen ja niiden hallintaan (Pirnes 2003, 84). Näin pienessä organisaatiossa moniosaaminen on kunniaa ja välillä on pakko laajentaa tehtäväkenttää, etenkin sesongin aikana.

Myymläpäälliköt ja yrityksen myyntijohtaja sekä toimitusjohtaja, kohtaavat kasvokkain vähintään kerran kuukaudessa. Tämä tapahtuu niin sanotussa myymäläpäälliköiden palaverissa. Tämän lisäksi Suomen Polkupyörätukulla ei ole muuta myyntihenkilöstöä tai myymälöitä koskevia palaverikäytäntöjä. Kuten alla oleva kuvio osoittaa, Suomen Polkupyörätukku Oy kuuluu Helkama Emotor konserniin ja Helkama omistaakin suuren osan yrityksestä. Yrityksen hallitukseen kuuluu Polkupyörätukun toimitusjohtaja, henkilöitä Helkamalta, sekä muutama liike-elämän henkilö Polkupyörätukun ja Helkaman ulkopuolelta.



Kuvio 1. Helkaman konsernirakenne.

3 SUOMEN POLKUPYÖRÄTUKUN PALAVERIKÄYTÄNTÖJEN NYKYTILA

Suomen Polkupyörätukulla on hyvin värikäs historia palaverien pitämisessä, sekä esimiehen ja työntekijän välisessä kohtaamisessa. Palaverikäytäntöihin ei ole löytynyt punaista lankaa eikä tarkkaa konseptia, miten sitä vietäisiin eteenpäin. Tähän mennessä yrityksen johto on nähnyt palaverit ikään kuin foorumina kerätä lukuja, purkaa niitä ja tehdä johtopäätökset. Totuus on kuitenkin se, että palavereita ja kehityskeskusteluja tulisi hyödyntää paremmin. Työntekijöiden tavoitteet ja ideat syntyvät kuitenkin esimies-alais-keskusteluissa, koko yrityksen tavoitteet puolestaan viime kädessä ylimmän johdon keskusteluissa. Näiden tavoitteiden mitattavuus on hankalaa, ellei niille ole olemassa keskustelupohjaa (Nurmi 2000, 50). Usein vuorovaikutus ja rakentava keskustelu ovat jääneet palaverien loppuun, jos sille on jäänyt aikaa. Tämä on turhauttanut raskaasti tietysti työntekijöitä, jotka kokevat että heitä ei haluta kuunnella tai että heidän mielipiteillään ei ole arvoa. Samoin yrityksen johto on tehnyt tästä johtopäätöksen, että työntekijät eivät halua kertoa tai kehittää toimintaa vaikka siihen on suotu ainakin jonkinlainen mahdollisuus. Molemmat osapuolet ovat siis turtuneet tähän käytäntöön, mikä ei selvästikään palvele yritystä eikä sen jäseniä.

Lähtökohta opinnäytetyölleni oli tarve löytää palaverikäytäntö, jossa olisi enemmän tilaa henkilöstön kehittämiseksi. Olin jo kesällä sesongin ollessa kovimmillaan huomannut, kuinka vähän oli aikaa kahdenkeskiselle vuorovaikutukselle yrityksen muun henkilöstön kanssa. Samaa mieltä oli myyntijohtaja, joka oli vahvasti sitä mieltä, että jonkinlaiselle uudelle käytännölle tai konseptille voisi olla tilausta Suomen Polkupyörätukussa. Ainakin olisi hyvin tarpeellista tutkia, ovatko oletukset tämän hetken palavereista oikeita.

Onko palaverikäytännön muutokselle oikeasti tarvetta ja jos on, niin mihin suuntaan sitä tulisi kehittää? Yrityksen ja sen työntekijöiden toimissa voi tapahtua aika paljon tiedostamatonta, minkä on vain oletettu olevan näin. Kuitenkin monet tiedostamattomat tekijät vaikuttavat siihen, miten organisaatioelämän todellisuus rakentuu (Roti 1999. 140). Olemme käyneet yrityksen johdon kanssa näitä asioita ja teemoja läpi, ja nykytila palaverikäytännöissä on siis hahmotettu hyvin pitkälle johdon näkökulmasta.

Kaikki palaute mitä olen saanut työntekijöiltä, sekä kollegoilta (myymäläpäälliköt) perustuu hyvin pieneen otantaan, kun otetaan huomioon yrityksen laajuus koko Suomi ja yksiköt siinä huomioiden.

Lähtökohtana on aluksi luoda jotakin uutta yhdelle yksikölle, jonka jälkeen ollaan paljon viisaampia siitä, voiko kyseistä konseptia alkaa monistamaan. Alueellisuus on luonut myös erityispiirteitä palaverikäytäntöihin eri myymälöissä, koska sen lisäksi että palaverien kokonaiskonsepti on ollut hieman hukassa, niin yksiköiden omat myymäläpäälliköt ovat luoneet erilaisesti varioivia käytäntöjä yli yrityksen ohjeistamien palaverikäytäntöjen.

3.1 Nykytilan kartoitus

Tämän hetkisen palaverikäytännön selvittämiseksi Suomen Polkupyörätukku Oy:ssä oli tärkeää tehdä SWOT- analyysi tämän hetkisistä palaverikäytännöistä. Oli myös kysyttävä, ovatko toiminnot koko Suomen myymäläverkoston osalta yhteneviä ja jos eivät ole, niin mitä eroavaisuuksia tämän osalta esiintyy? Maantieteellinen laajuus asettaa haasteet Suomen Polkupyörätukun myymäläpäälliköiden väliseen vuorovaikutukseen. Tämän lisäksi myymälöiden oma henkilökunta ei juuri lainkaan pääse valtakunnalliseen kosketuspintaan kollegoidensa kanssa. Tämä asettaa haasteen niin yrityksen johdolle, myymäläpäälliköille kuin henkilöstöllekin. Miten saada vuorovaikutus toimimaan yli maakunnallisten rajojen, niin että organisaatiossa tapahtuu riittävä määrä sosiaalista kanssakäymistä, sosiaalista vahvistamista, voimaantumista työssä sekä itsensä kehittämistä työyhteisössä? Mikäli välimatkat ovat suuret yrityksen sisällä, ja henkilökunta on resursseiltaan jo nyt sidottu itse myyntityöhön ja myymälän tukitoimiin, tulisi kehittää konsepti, jossa henkilöstölle saataisiin vuorovaikutuksen kokemuksia ja myymäläpäälliköt saisivat välineen johtamiseen. Tavoitteena on siis kartoittaa jonkinlainen palaverikäytäntö, joka sopisi koko myymäläverkostolle ja joka voitaisiin jatkossa monistaa kaikkiin myymälöihin ja yrityksen johdolle.

Tällä hetkellä kuukausittainen myymäläpäälliköiden palaveri toteutuu yleensä pääkaupunkiseudulla järjestettynä. Tähän palaveriin osallistuu yrityksen toimitusjohtaja, myyntijohtaja ja kaikki myymäläpäälliköt. Haasteena palaveri-käytännössä on ollut

aika, jota on hyvin rajallisesti varattuna kaksi tuntia palaveria kohti. Tapana on ollut käydä keskustelua enemmänkin myynnin tavoitteista, sen organisoinnista ja mikä on ollut menneen kuukauden anti tällä saralla. Kyseinen käytäntö on koettu tarpeelliseksi sekä organisaation johdossa sekä myyntipäälliköiden osalta. Se on antanut jossain määrin valmiuksia parempaan myyntiin ja myymälän tukitoimien kehittämiseen. On ollut kuitenkin havaittavissa, että henkilökohtaista ohjaamista ja työntekijöiden kanssa tehtävää kohtaamista on ollut liian vähän. Tarvittaisiin konsepti, jolla myyntipäälliköt pääsisivät oman myyntiryhmänsä kanssa enemmän sosiaalisen vuorovaikutuksen piiriin. On syntynyt malli, jossa myyntipäälliköille vuodetaan ohjeita ja toimintamalleja johdon suunnasta ja myymäläpäälliköt sitten suodattavat tämän omaan myyntiryhmäänsä. Välistä on kuitenkin jäänyt pois suunnat, joissa myymälän myyjät pääsevät vuorovaikutukseen palaverin muodossa myymäläpäällikön kanssa ja jos päälliköt ovat jonkinlaisia kehityskeskusteluja tai viikkopalavereja oman henkilöstön kanssa käyneet, niin ote on jäänyt hyvin pinnalliseksi ja ei ole voitu puhua varsinaisesta toimintamallista.

Viikkovarttitoiminta perustuisi hyvin pitkälle johonkin uuteen ja sen tyyliin konseptiin, jota ei ole voitu aikaisemmin toteuttaa. Usein kun yrityksissä luodaan jotakin uutta, niin raamit antaa talous ja sen edellä menevä resursointi. Nyt on tarkoitus luoda jotakin, ei niin kaupallisesti helposti mitattavaa, vaan enemmänkin henkistä pääomaa tuottavaa toimintaa, kuten työntekijän kehittymistä ja voimaantumista. Mielenkiintoisen näkökulman palavereihin toisi pedagoginen ja keskustelukulttuuria ylläpitävä ote. Ei niinkään puhuttaisi palaverista, jota johdetaan esimies vs. alainen otteella, vaan raamin keskustelulle loisi vallitseva aika ja siihen liittyvät haasteet. Viikkovartti toiminta lähtisi hyvin pitkälle työntekijästä, mutta kuitenkin sillä tavalla, että siitä tulisi myös työkalu johtamiseen myymäläpäälliköille.

Suomen Polkupyörätukulla on tällä hetkellä aitoa halua kehittää henkilöstönsä hyvinvointia. Tämä käy ilmi myös yrityksen toimintakertomuksesta ja strategiasta (2010 Perehdytyskäsikirja, Suomen Polkupyörätukku Oy). Henkilöstö elää kovien paineiden keskellä myymälämaailmassa, jossa edellytetään kaupallista tulosta. Tämä asettaa kovan vaatimustason myyjille. Hektisyydestä johtuen työ on hyvin myyntipainotteista ja harvoin jää aikaa itsensä kehittämiseksi tai tekemisen analysoinnille. Useat Suomen Polkupyörätukun myyjistä (pois lukien myymäläpäälliköt) ovat nuoria ja ehkä ensimmäisessä tai toisessa myyntiorganisaatiossaan työskenteleviä. Oma myynnilli-

nen ammattitaito on vasta kasvamassa ja olisikin erittäin tärkeää, että tässä tilanteessa myyjä pääsisi vastaanottamaan palautetta sekä antamaan sitä. Palautteelle on koettu selkeää puutetta myyjien suunnalta. Samoin kuin myyjät, myös myymäläpäälliköt ovat kaivanneet välinettä, jolla palautetta pääsisi antamaan paremmin sekä ottamaan myös kehitysideoita sekä ajatuksia työntekijöiden suunnalta vastaan. Nyt työntekijät kokevat, että ideoita ja ajatuksia kyllä löytyisi, mutta niitä on vaikea koota ja niiden purkuun ei käytetä tarpeeksi aikaa.

3.2 Yrityksen nykyisen palaverikäytännön vahvuudet

Kahdenkeskisen palaverikäytännön käyttöön ottamisen puolesta Suomen Polkupyörätukussa puhuu myös palaute, jonka yksiköiden myymäläpäälliköt antoivat 12.10.2011 käymässään myymäläpäälliköiden palaverissa, joka yrityksessä pidetään siis kerran kuukaudessa. Myymäläpäälliköille tehtiin ajankäytön prosentuaalinen tilastointityökalu, jonka tulokset olivat mielenkiintoisia. Osa-alueita mittauksessa olivat myynti, myymälä, kumppanit, henkilöstön hoito, toiminnan kehittäminen ja ympäröivä yhteiskunta. Työkalulla oli tarkoitus mitata prosentein kuhunkin osa-alueeseen päivittäin käytettyä aikaa. Vastauksien pohjalta koostettiin eräänlainen keskiarvo kaikkien myymälöiden kesken. Tuloksien osalta ei ollut yllättävää, että itse päivittäinen myyntityö vei myymäläpäälliköiden osalta noin 30 % ajasta. Tämä on ymmärrettävää sekä täysin perusteltua, koska yrityksen strategiaan kuuluu myymäläpäälliköiden aktiivinen tuotteiden myynti. Myös muut tehtävät myymälässä veivät sen verran aikaa, että lopputuloksissa henkilöstön hoitoon jäi vain noin 5 %:n aika ja resurssi. Myymäläpäälliköt pitivät itse tätä aivan liian pienenä lukuna, etenkin ottaen huomioon, että yrityksellä on vuosittain suuri määrä kausityöntekijöitä palkkalistoillaan. Siinä missä uudet työntekijät pitäisi rekrytoida, kouluttaa ja ohjata työhön, 5 % päivittäisestä myymäläpäälliköiden ajasta ei olisi riittävä aika näihin toimiin.

Henkilöstö pitää kuitenkin hyvänä, että tällä hetkellä on olemassa edes kuukausittainen myymäläpäälliköiden palaveri. Tämä on käynyt ilmi päivittäisessä ajatusten vaihdossa myymäläpäälliköiden kesken puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Kuukausipalaveri on ollut hyvä foorumi jakaa tietoja ja kokemuksia myymälöiden päivittäisestä arjesta. Maantieteellisesti suurien välimatkojen takia on kohtuullisen hyvä suo-

ritus, että myymäläpäälliköt saadaan edes kerran kuukaudessa yhteisen pöydän ääreen. Kuukausipalaverit on koettu myös hyväksi paikaksi jakaa hiljaista tietoa, jota tulee esille henkilöstön toiminnassa jatkuvasti. Refleктоimalla omaa toimintaa, voi oppia tietoisesti omista kokemuksista ja synnyttää hiljaista tietoa näkyväksi (Virtainlahti, 2009, 12). Työntekijät kokevat hyväksi, että on olemassa edes yksi foorumi, jossa tärkeitä asioita voidaan käydä lävitse. Yrityksen johto on myös onnistunut luomaan ilmapiirin, jossa pääsääntöisesti kannatetaan kriittistä palautetta. Keskustelua pyritään herättämään niin tämänhetkisistä vahvuuksista kuin myös kipukohdista. Kaikki työntekijät johtoa myöten kuitenkin ymmärtävät, että kaksi tuntia kuukaudessa ei millään riitä koko myymäläpalautteen purkamiseen. Etenkin kun kuukausipalaverissa painotukset ovat kuitenkin aina hyvin pitkälle kaupallisia ja myynnin tunnusluvuilla mitattavissa olevia.

Suomen Polkupyörätukku Oy on siinä tilassa, jossa yrityksen johto, myymäläpäälliköt ja myyjät tarvitsevat jonkinlaisen toiminnon tai konseptin, jolla henkilöstö jatkossa pääsee laadukkaampaan henkilökohtaiseen vuorovaikutussuhteeseen esimiehen kanssa. Toisaalta taas resurssit huomioon ottaen myymäläpäälliköiden tulisi kehittää toiminto, jolla se pyrkisi huomioimaan alaisensa paremmin ja houkuttelemaan sekä innostamaan heidät jakamaan hiljaista tietoa ja osaamista, mitä henkilöstöltä varmasti löytyisi.

Ongelmaksi voi jatkossa osoittautua resurssipula. Mistä löydetään puuttuva aika uudelle palaverikäytännölle kun sitä ei tällä hetkelläkään tunnu löytyvän? Toisaalta, miten palaverikäytännöstä luodaan riittävän kattava, jotta se voidaan mahdollisesti monistaa kaikkiin Suomen Polkupyörätukun myymälöihin? Uskoa ja halua tämänkaltaiselle toiminnolle kuitenkin löytyy. Tahtotila koko yrityksessä on hyvinkin pitkälti sen suuntainen, että henkilökohtaiselle viikkovartti-palaverille on tilausta.

3.3 SWOT- analyysi yrityksen palaverikäytännöistä

Löytääkseni perusteluja Suomen Polkupyörätukku Oy:n palaverikäytäntöjen muutoksen tarpeesta, teetin SWOT- analyysi kyselyn 16 myymäläpäällikölle ympäri Suomea. Kysely toteutettiin sähköpostilla. Tulosten kerääminen tapahtui myymäläpäälliköiden yhteisen palaverin yhteydessä. Tämä palaveri pidetään siis kerran kuukaudessa. Haasteena oli saada koko ryhmä koolle tätä kokonaisuutta varten. Nytkin viisi avainhenkilöä oli estyneitä vastaamaan tätä tutkimusta varten tehtyyn kyselyyn työkiireiden takia, mutta kymmenelle myymäläpäällikölle kysely pystyttiin tekemään. Tämä kertoo osakseen tämän hetken ongelmallisuudesta koskien resursseja yhteisille kohtaamisille yrityksessä. Kysely kuitenkin siis järjestettiin kymmenelle Polkupyörätukun myymäläpäällikölle.

Henkilöiden motivointi kyselyyn ei ollut vaikeaa. Olin lähestynyt viikkoa aikaisemmin myymäläpäälliköitä sähköpostitse (liite 1) koskien tulevaa SWOT- analyysiä. Jo silloin ilmassa oli aistittavissa positiivista virettä siihen suuntaan, että jotakin uutta oltaisiin mahdollisesti luomassa. Ennen kyselytilannetta ohjeistin myymäläpäälliköille kyselyn luonteen ja siihen käytettävän aikaraamin. Kyselyä olisi aikaa toteuttaa noin puoli tuntia. Sitä ennen oli kuitenkin aika kertoa SWOT- analyysin tarkoitus ja sisältö. Oli tärkeää selvittää vastaajille, miksi olen ryhtynyt tähän tutkimukseen ja mitä siitä mahdollisesti seuraisi. Nyt ei ollut oleellista keskittyä vain niihin yrityksen voimassa oleviin palaverikäytäntöihin, vaan peilata myös yrityksen historiaa. Sitä kautta voitiin miettiä, onko joskus ollut olemassa sellaisia käytänteitä, jotka ovat toimineet erittäin hyvin, tai erittäin huonosti. Toivoin vastaajilta myös rakentavaa ja innovoivaa ajattelua siihen suuntaan, miten toimintaa jatkossa voitaisiin kehittää.

SWOT- analyysi perustuu nelikenttään, jossa mitataan tiettyä asiaa tai kokonaisuutta neljällä eri kohdalla. Näitä ovat mitattavan kohteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Graafinen malli SWOT- analyysistä on neljään osaan jaettu A4-paperi. Liitteenä olevaan kaavakkeeseen (liite 2) on koottu yleisimpiä vastauksia koskien Suomen Polkupyörätukku Oy:n palaverikäytäntöjen SWOT:ia. Mukaan on myös otettu vastauksia, jotka peilautuvat mahdollisesti toteutuvaa viikkovarttitoimintaa kohti.

SWOT- analyysin tarkastelun perustana on hyvä muistaa, että tällä hetkellä ainoa virallinen palaveri mitä yrityksessä toteutetaan, on kuukausittainen myymäläpäälliköiden ja johdon välinen myymäläpäällikkö palaveri. Tässä avainkohdat, joihin vastaajien pyydettiin kiinnittämään huomiota SWOT:ssa;

- Miten myymäläpäällikkö näkee tämän hetken palaverikäytännöt?
- Onko tämän hetkinen toimintakulttuuri palautekeskusteluissa muuttunut viime vuosista?
- Pyri yksilöimään oman myymälän ominaispiirteet verraten koko yritykseen.
- Havainnoi tämän hetken tilannetta koko työryhmän osalta, ei vain myymäläpäällikön.

3.4 SWOT- analyysin purku

Nykytilan kartoitusta varten tehty SWOT- analyysi edusti myymäläpäälliköiden näkemyksiä tämän hetkisistä palaverikäytännöistä Suomen Polkupyörätukussa. Kartoitusta ei voi pitää täysin kokonaisvaltaisena, koska siihen vastasi vain kymmenen myyntipäällikköä. Suuntaa antava se kuitenkin on ja vastauksista löytyi yllättävän paljon samankaltaisia elementtejä. Yhdistävä tekijä miltei kaikille vastaajille oli keskustelun ja palautteen esiintyminen kontekstissa. Suomen Polkupyörätukussa vallitsee SWOT- analyysin mukaan palautteen antamisen kulttuuri, mutta joiltakin osin se koetaan vielä vaillinaiseksi tai hyvin pitkälti organisaatiolähtöiseksi, eikä niinkään työntekijälähtöiseksi. Palautteen antamisen kulttuurissa on olemassa hyvät puolensa, kuten mahdollisuus tällä tavalla antaa esimiehelle resurssi ja mahdollisuus ohjata omaa työryhmäänsä (Berlin 2008, 37). Tämä myös tukee organisaation käsitystä mahdollisuudesta tehostaa organisaation toimintaa tai poistaa tehotonta toimintaa palautteen avulla. Tässä mallissa organisaatio kokee, että palautteen antaminen sekä työntekijöiden ohjaaminen ja motivointi toimii johdon välineenä vaikuttaa alaisiinsa.

Kun peilaa myymäläpäälliköiden vastauksia, sekä yrityksen johdon näkemyksiä palautteen annosta ja sen mahdollisuuksista, on hämmästyttävää huomata, että ajatus on hyvin samankaltainen suhteutettuna johtamiseen. Tavoitteena on palautetta an-

tamalla sekä mahdollistaa tuottava että tehokas toiminta, mutta myös antaa esimiehelle tätä kautta mahdollisuus seurata oman yksikkönsä toimintaa suhteessa yksikön tavoitteisiin. Esimies voi tässä tapauksessa paremmin toimia ohjaavana ja arvioivana tahona työntekijänsä suuntaan. Tällöin esimies varmistaa, että työntekijä toimii organisaation strategian ja päämäärien mukaisesti. Se mikä kuitenkin jää useiden vastausten pohjalta uupumaan on työntekijälähtöinen vaikuttaminen. Palaveri ja samalla palaute voidaan kokea myös siten, että se nähdään työntekijältä esimiehelle tapahtuvana prosessina. Perinteisen tuloksellisuutta ja tehokkuutta mittaavien indikaattoreiden lisäksi palautteen merkitystä voidaan mitata myös esimerkiksi asiakkuuksien, sisäisten prosessien ja ennen kaikkea oppimisen näkökulmasta. (Berlin 2008, 36-39.)

Työntekijältä esimiehelle suuntautuva palaute jää SWOT -analyysin perusteella miltei kokonaan uupumaan. Palautekeskusteluja on liian vähän ja siihen suunnattu resurssi yrityksen johdon puolelta koetaan vähäiseksi. Haasteelliseksi tilanteen tekee maantieteellinen jakautuminen, koska Polkupyörätukun myymälät ovat ympäri Suomea, jolloin resurssia on kieltämättä vaikeaa levittää niin, että koko yrityksen henkilöstö istuisi samassa tilassa. Työntekijät ovat kohtuullisen tyytyväisiä palaverikäytäntöön, jota sovelletaan myymäläpäälliköihin ja ymmärtävät, että kuukausittainen myymäläpäälliköiden palaveri on resursseihin nähden kiitettävää toimintaa yrityksen johdolta. Ongelmaksi myymäläpäälliköt näkevät kuitenkin palaverikäytänteen ja palautetapahtuman puuttumisen alemmalta portaalta, eli myymäläpäällikön ja hänen alaistensa väliltä. Tällä hetkellä näiden kahden tahon välinen palautetapahtuma tai kehityskeskustelu on hyvin nopeaa ja aikaan sidottua. Spontaanial palautetta ei saa kuitenkaan missään tapauksessa väheksyä, koska se mahdollistaa esimiehen ja alaisen välisen kaksisuuntaisen kommunikaation (Berlin 2008, 38). Kiinteän palaverikäytännön lisääminen päivittäiseen arkeen voisi kuitenkin lisätä kommunikaatiota myymäläpäällikön ja hänen henkilöstönsä välillä ja varmasti kannustaisi myös suurempaan spontaaniin keskusteluun työn ohessa.

SWOT- analyysi paljasti paljon muutakin sisältöä kuin edellä kerrottu, joten pidäydymme tässä luvussa juuri palaverikäytäntöjen, vuorovaikutuksen ja palautekeskustelun tematiikassa. On siis selvää, että Suomen Polkupyörätukku Oy:ssä voitaisiin lisätä tai ainakin joltain osin muuttaa valloilla olevaa palaverikäytäntöä. Myymäläpäälliköt ovat yhtä mieltä siitä, että kommunikointiin tulisi ohjata lisää resurssia, sekä

siitä että palaverikäytännöt voisivat tarvita jotakin uutta vanhan rinnalle. Tällä hetkellä Polkupyörätukulla on olemassa perehdytystä palveleva toimintamalli tilanteeseen, jossa uusi työntekijä saapuu yrityksen työntekijäksi. On olemassa tietyt pelisäännöt ja arvot, joiden mukaan työntekijä toimii yrityksessä. Myymäläpäällikön vastuulle jää myös henkilöstön perehdyttäminen ja koulutus työhön ja erilaisiin järjestelmiin. Vaikka toiminta tapahtuu myymälässä ja myyjillä sekä varastohenkilökunnalla (huoltomiehet ja kasaajat) on tarkoin määritellyt työtehtävät, niin päivittäiseen tekemiseen kuuluu monia tehtäviä myös ydintehtävien ohella, kuten kassajärjestelmät, asiakaspalaute ja tietysti oma jaksaminen. Tähän kun yhdistetään työn kausiluonteisuus ja hektisyys, niin myymäläpäällikölle jää hyvin vähän aikaa arvioida työntekijöidensä tekemistä, sekä mahdollisuutta arvioida tuon tekemisen tasoa. Samoin työntekijälle jää rajallisesti aikaa itsearviointiin.

Edellä mainittujen syiden johdosta spontaanien palautetapahtumien lisäksi myymäläpäälliköillä ja työntekijöillä tulisi olla ohjattuja palautekeskusteluja. Näissä keskusteluissa olisi olemassa paikka niin esimiehelle kuin myös työntekijälle. Keskusteluilla pystyttäisiin lähtökohtaisesti varmistamaan, että työntekijä ja esimies ovat sopineet työn keskeisistä tavoitteista, niiden arviointikriteereistä sekä erityisesti alaisen kehittämistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Tällöin kehityskeskustelut palvelisivat sekä esimiestä alaisen työsuorituksen johtamisessa, sekä työntekijän osaamisen kehittämisessä. (Berlin 2008, 28.)

SWOT- analyysistä käy ilmi, kuinka myymäläpäälliköt ovat vahvasti sitä mieltä, että myymälöissä vallitsee kannustava ilmapiiri ja vaikka henkilöstöstä osa onkin kausiluontoisesti töissä, niin heitä pyritään sitouttamaan toimintaan ja etsimään heidän vahvuuksiaan. Tällä hetkellä kuitenkin työntekijän odotukset myymäläpäällikköä kohti koetaan vaillinaisiksi. Palaute työntekijältä myymäläpäällikölle toteutuu satunnaisesti ja varioi paljon myymäläkohtaisesti. Molemminpuoliselle palautteen annolle olisi hyvä olla runko olemassa. Kehityskeskusteluissa tyypillisesti esimiehen alaiselle antama palaute perustuu työntekijän toimenkuvaan sopiviin tavoitteisiin. Tämän kautta tavoitteet ohjaavat työntekijää eri osa-alueiden onnistumisessa, sekä siinä mitä osa-alueita työntekijän tulisi vielä parantaa. Hyvät tavoitteet ovat täsmällisiä, helposti mitattavia, haastavia ja innostavia sekä kuitenkin myös sellaisia mitkä ovat työntekijän saavutettavissa, eli realistisia (Scott-Lennon 1999, 30- 31). Ja tärkeimpinä kaikista,

tavoitteiden tulee olla työntekijän ja esimiehen yhteisesti sopimia, tai ainakin läpikäymiä.

Suomen Polkupyörätukku Oy:lle tehdyn SWOT -analyysikyselyn pohjalta voi myös tulkita, että palautekanavan lisäksi, itse palautteen sisällössä olisi kehitettävää. Moni vastaajista näki, että sen lisäksi että palautetta suunnattiin ylhäältä alaspäin, niin palaute oli molempiin suuntiin hiukan negatiivissävytteistä, sekä tietyiltä osin liikaa numero- ja tavoitteellisuus painotteista. Kaivattiin myös innostavaa ja kannustavaa palautetta kritiikkiä unohtamatta. Nyt osa vastaajista koki, että kehityskeskusteluissa olisi parempi ottaa hieman erilainen lähestymistapa, mikä perustuisi enemmänkin keskusteluun, kuuntelemiseen ja molemminpuolisiin kysymyksiin. Haluttaisiin siis selkeästi erotella palautteen osat hyvään ja kehittävään palautteeseen.

Jatkuva huono palaute tekee päämäärien saavuttamisen ja kehittymisen työntekijälle entistä vaikeammaksi, kun taas hyvä palaute lisää työntekijän mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa ja kehittyä. Onnistumisiin keskittyvä palaute tulee kuitenkin olla faktoihin perustuvaa, muuten pelkkä hyvä palaute voi murentaa esimiehen auktoriteettia ja asemaa alaisen silmissä ja toisaalta viedä tehoa pois, mikäli hyvästä palautteesta tulee jatkuvaa ja enemmänkin itseisarvo. (Berlin 2008, 36- 41.)

Keskustelussa tulisi siis toteutua vastuullisuutta molempiin suuntiin. Kyse on kuitenkin molemminpuolisesta kommunikaatiosta, jossa molemmat keskustelijat ovat vastuullisia sisällön tuottamisesta. Etenkin alaisella on iso vastuu siitä, että pystyy käsittelemään ja pohtimaan esimiehen antaman palautteen kriittisesti ja soveltamaan tätä sisältöä. Palautekeskustelusta tai kahdenkeskisestä palaverista ei saa tulla liian organisaatiokeskeistä, jolloin vaarana on sekä esimiehen sekä työntekijän kohtaama vääristymä ja keskustelu koetaan niin, että työntekijä on jonkinlainen objekti, jolta esimies olettaa saavansa jotain irti. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 27-30.)

3.5 Johtopäätökset SWOT- analyysistä

Koska otos oli vain kymmenen vastaajan suuruinen ja halusin varmistua näkemyksestä, että Suomen Polkupyörätukun palaverikäytännöt olivat puutteellisia, koin erittäin tärkeäksi SWOT- analyysin jälkeen vielä varmistaa johtopäätökset. Otannassa esiintyi kuitenkin sen verran vaihtelua vastausten välillä, että oli tarpeen tehdä toinen kysely, jossa kysymykset oli muodostettu pohjaten edelliseen kyselyyn. Tätä kautta saataisiin tehtyä vielä syvempi analyysi myymäläpäälliköiden vastauksista. Tämä toinen kysely toteutettiin myymäläpäälliköiden palaverissa, 2.11.2011. Kysely teetettiin kaikille myymäläpäälliköille, eli noin 16 hengen ryhmälle, siis samalle ryhmälle kuin ensimmäinenkin kysely. Oli tärkeää kertoa ennen kyselyä miksi se toteutettaisiin. Niin varmistettaisiin että kysely koski juurikin myymäläpäälliköiden omia työryhmiä ja myymälöitä. Kysymysten aihealue oli hyvin samaan pohjaava kuin mitä haettiin SWOT- analyysissäkin, mutta nyt kysymykset olivat ikään kuin tarkentavia ja vastausten sisältöä myymäläpäälliköt pääsivät määrittämään laajemmin.

Tarkentavalla kyselyllä (katso liite 3) saatiin paljon materiaalia, ja vahvistusta kysymyksille, kun kuusitoista myymäläpäällikköä vastasi kyselyyn. Pureudumme tässä kohtaa etenkin kysymyksiin numero kaksi ja kahdeksan, kun mietitään työntekijän voimaantumista työssään, sekä kysymyksiin kuusi ja seitsemän, kun puhutaan mahdollisesti viikkovartista työntekijän tai alaisen johtamisen välineenä. Muutkin vastaukset kyselyn pohjalta olivat toki tärkeitä, mutta nämä neljä vastasivat parhaiten voimaannuttamisen ja johtamisen kehittämiseen.

Suomen Polkupyörätukun palaverikäytäntöjen kehittämistoiminnassa on hyvä muistaa jo olemassa olevat palaverikäytännöt, koska nämä tulivat esille myös kyselykaavakkeessa. Kysymyksen kahdeksan kohdalla, ”Raportoiko alaisesi uudet ajatukset/kehitysideat, jos raportoit niin miten?”, esiintyi useaan kertaan toteamus, että uudet ideat raportoidaan viikoittain täytettävässä viikkoraportissa yrityksen johdolle. Positiivisena voi nähdä, että on olemassa edes jonkinlainen foorumi, jossa ideoita saadaan eteenpäin. Viikkoraporttipohja aiheuttaa kuitenkin haasteen henkilöstönkehittämiseksi, koska nyt viikkoraportti on enemmänkin tehty tulosjohtamisen näkökulmasta, joissa korostetaan tulosityksiköittäin määriteltyjä tavoitteita sekä konkreettisia mittareita näiden saavuttamiseksi (vrt. Toikka & Rantanen 2009, 4), eikä niinkään henkilöstön ei niin näkyvien tai konkreettisten kehittämisalueiden suhteen.

Nykyisessä meneillään olevassa käytänteessä lisäksi pureudutaan liikaa siihen, että joitakin kehitysideoita tai uusia ajatuksia saataisiin työntekijöiltä, eikä niinkään keinoja niiden saamiseksi. Keinottomuus tuli esille etenkin kysymyksessä numero kaksi, jossa kysyttiin ”Miten tuet alaistasi työssä kehittämisessä, jos tuet miten seuraat kehittymistä?”. Suurin osa vastaajista ei osannut eritellä erilaisia tapoja tähän toimintaan, vaan enemmänkin kyse oli tiedosta, joka automaattisesti tulee päivittäin käydyssä keskustelussa esille. Ei siis ole olemassa toistuvaa toimintoa, jossa kyse olisi juuri työssä kehittymisen tukemisesta. Useissa vastauksissa tuli esille, että palautetta kyllä annetaan jos siihen koetaan olevan tarvetta tai jos myymäläpäällikkö näkee, että alainen on palautteen tarpeessa. Joissakin vastauksissa kerrottiin, että yksiköissä on olemassa vaihtelevia käytänteitä palavereista, kuten maanantai aamuisin työn ohessa, tai päivän mittaan jossakin välissä.

Työn ohessa tapahtuvassa palautteenannossa on kuitenkin usein se ongelma, että se jättää työntekijälle mahdollisuuden olla kehittämättä itseään, tai tiedostamatta sitä aiheuttaa passiivisuutta kehittämisessä, koska sitä ei tietyllä tavalla vaadita tai edellytetä. Usein hierarkisessa organisaatiossa voi olla myös se pelko, että kun työntekijälle ei anneta tiettyä foorumia jossa kasvaa tai kehittyä, niin on parempi olla avaamatta suutaan tai kyseenalaistaa. On myös erittäin vaikea jäsentää uusia ajatuksia, kun niihin ei ole sidottu minkäänlaista aikaa. Nyt kehitysehdotuksilla ja henkilökohtaisella kasvulla on vaarana unohtua, kun palaute tapahtuu työn ohessa.

Kysymyksissä kuusi ja seitsemän käytiin läpi resursointia työntekijöiden ohjaamiseen, sekä palaverikäytäntöjen ja kehityskeskustelujen määrää. Näissä vastauksissa esiintyi samankaltaisuutta vielä jopa enemmän kuin edellä tutkituissa vastauksissa. Miltei kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että aikaa oli liian vähän varattuna kehityskeskusteluille tai ainakin niin, että sitä ei sesonkina olisi riittävästi. Tässä kysymyksessä oli kuitenkin hienoa huomata, että tahtotilaa uudelle palaverikäytännölle löytyisi. Kyse oli suurimman osan myymäläpäälliköistä mielestä siitä, että sille pitäisi pystyä organisoimaan aikaa silloin, kun myymälä on kiinni. Samalla kun myymäläpäälliköt kertovat pitävänsä palavereita työntekijöidensä kanssa työn ohessa, niin he toivovat että niitä olisi mahdollisuus jatkossa pitää myös liikkeen sulkemisen jälkeen tai ennen sen avaamista.

Jos edellä puhuttiin viikkoraporteista tulosjohtamisen näkökulmasta, niin kyselyn vastaukset osoittavat, että johtamista olisi palaveri- ja raportointitoiminnoissa syytä ohjata myös strategisen johtamisen suuntaan. Tällöin korostettaisiin kehittämis- toimintaa, joka etenisi strategian laadinnasta sen toteutukseen sekä seurantaan (Toikko & Rantanen 2009). Tämä rohkaisisi organisaatiota sekä ennen kaikkea sen työntekijöitä uuden oppimiseen. Kyselyssä juuri oppiminen pidettiin keskiössä, koski se sitten johtoa, esimiestä tai työntekijää.

Suomen Polkupyörätukun strategiassa on korostettu asiakaslähtöisyyttä ja hyvää palvelua ja tämän halutaan näkyvän kaikkien yrityksen palveluksessa olevien työntekijöiden osalta (Suomen Polkupyörätukku Oy, Perehdytyskäsikirja 2010). Tällöin yrityksen strategian hallitseminen on erittäin tärkeää myymäläpäälliköille. On myös ensisijaisen tärkeää, että tämä strategia on selvä muille työntekijöille, kuten myyjille ja huoltomiehille. Kysymykseen, ”Miten seuraat yrityksen strategian toteutumista työryhmässäsi?”, useat vastaajista kertoivat tämänkin tapahtuvan työn ohessa. Jaettu toive, joka ilmeni kyselylomakkeen vastauksista, oli että tähän pystyisi jatkossa kiinnittämään enemmän huomiota, ja yhteisenä nimittäjänä tällekin kysymykselle oli se, että sitä pystyisi tekemään kahdenkeskisesti, sekä myymälän aukioloajan ulkopuolella.

3.6 Tulevan viikkovartin rakenne

Suomen Polkupyörätukun johto on puoltanut ajatusta opinnäytetyöstä, jolla pyritään pohjimmiltaan parantamaan työntekijän suoritusta ja avointa kommunikointia. Keskustelun tarkoituksen syvällinen ymmärtäminen on paljon tärkeämpää, kuin keskustelun tekniset yksityiskohdat. (Sydänmaanlakka 2007, 92.) Esimiehen näkökulmasta tavoitteena keskustelulle on löytää työväline parempaan ymmärrykseen siitä, miten työntekijää voisi tukea paremmin ja jatkuva tietoisuus työntekijän arjen työnteossa kokemistaan haasteista ja niissä selviämisestä.

Työntekijän osalta tavoitteena on oman työminän parempi tunnistaminen ja kehittyvä vuoropuhelu esimiehen kanssa. Tässä vaiheessa tulisi kehittää tietoisuutta toiminnasta, jotta työntekijät ja esimiehet voisivat tehdä parempia valintoja ja mitkä ovat

niitä valintoja, joilla estämme hyvän toteutumasta. Tätä kautta tulemme eettisesti tietoisemmiksi työssämme (Alaja 1999, 20).

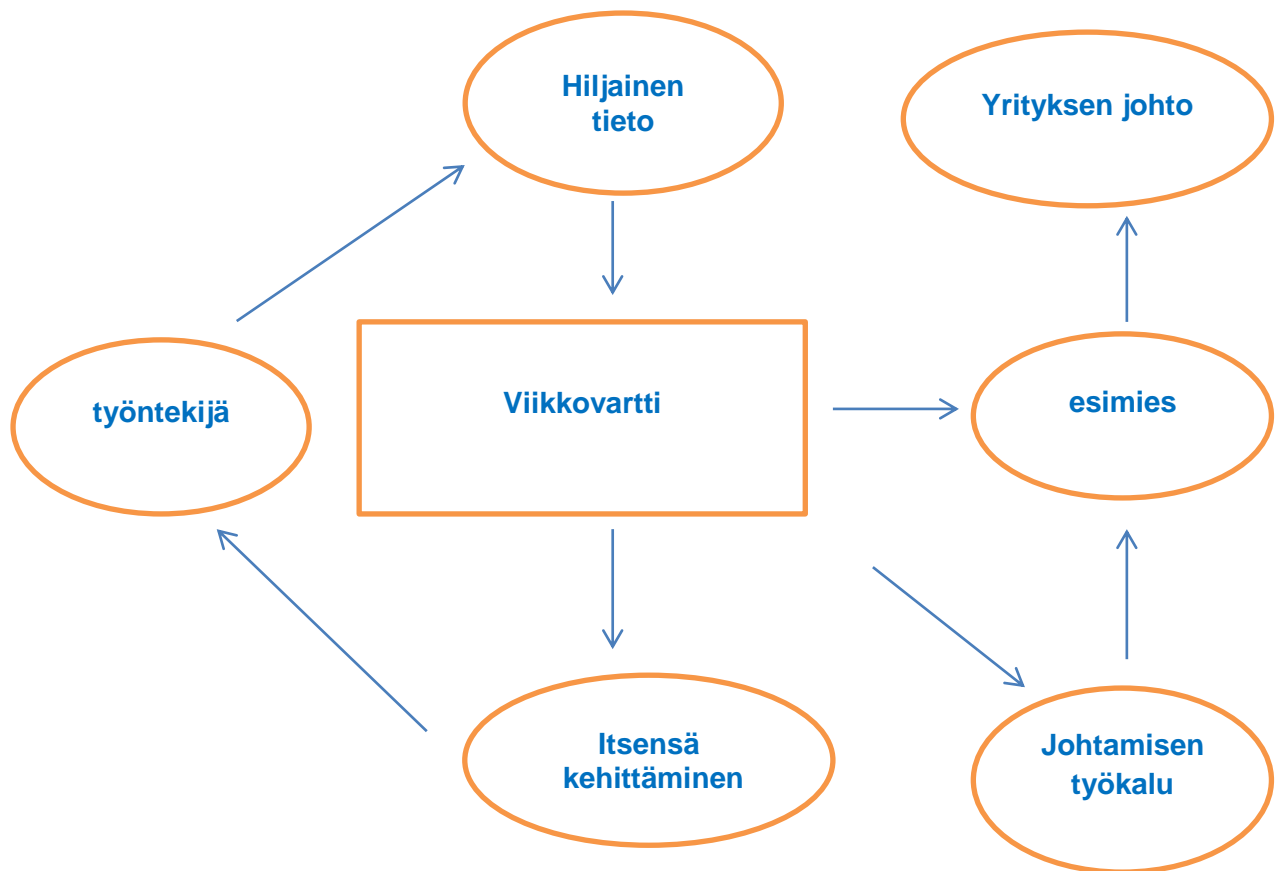
Opinnäytetyöni yhtenä tavoitteena on siis löytää viikkovarttitoiminnan kautta työvälaine esimiehelle, tässä tapauksessa myymäläpäällikölle. Viikkovartin kautta on helpompi analysoida työyhteisön tilaa ja niitä toimenpiteitä, joilla työyhteisön johtaminen tai ohjaaminen helpottuu ja nykytilaa on helpompi jäsentää ja ymmärtää. Samalla toivottavasti kehitetään esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta.

Kun yritykselle tai organisaatiolle lähdetään rakentamaan uutta käytäntöä, on hyvä selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä ollaan rakentamassa?
- Miksi jotakin uutta luodaan?
- Miten se toteutetaan?
- Mitä toiminto edellyttää organisaatiolta?
- Ja mitä sillä toivotaan saavutettavan?

Seuraavan sivun kaaviomuodossa (Kuvio 2) viikkovartti-palaverikäytännön alustavaa rakennetta, jossa on avattu palaverin välittömiä tai välillisiä tekijöitä, sekä osa-alueita jotka kiinnittyvät toimintaan:

- Työntekijälle palaverit ovat hyvä tapa kehittää omaa toimintaansa, tehdä hiljaista tietoa näkyväksi ja antaa kehitysehdotuksia yritykselle.
- Esimiehelle viikkovartti antaa puolestaan eväitä työryhmänsä johtamiseen ja väljän tiedon kululle työntekijöiden ja johdon välillä.
- Yrityksen johto saa viikkovartin ansiosta laajempaa ja parempaa tietopohjaa henkilöstön ja yksiköiden toiminnasta.



Kuvio 2. Viikkovartin rakenne

Tulevaisuudessa viikkovartti olisi hyvä toteuttaa konseptinomaisesti koko organisaatiossa. Lähtökohta on kuitenkin se, että se tullaan aloittamaan Suomen Polkupyörätukku Oy:n Tammiston myymälän myyntiryhmälle. Tähän ryhmään kuuluu tällä hetkellä myymäläpäällikkö, sekä kaksi myyjää. Tämä on siis tilanne 2011 vuoden loppupuolella, sesongin aikaan 2012 keväällä ryhmä tulee todennäköisesti olemaan myymäläpäällikkö, sekä 3 myyjää. Viikkovartin tässä vaiheessa tullaan huoltomiehet ja pyörien kasaajat pitämään käytänteen ulkopuolella, oikeastaan vain sen takia, että viikkovartin ensimmäiset tulokset ja siitä seuraavat jatkotoimenpiteet saataisiin pidettyä jollakin tavalla rajattuina. Tavoite viikkovartille jatkossa on ehdottomasti osallistaa myös huoltomiehet ja pyörien kasaajat mukaan palaveritoimintaan. Ja vaikka viikkovartti aloitetaan Tammiston myymälästä, niin toiveena ja tahtotilana on saada koko Suomen Polkupyörätukku sitoutettua viikkovarttitoimintaan mukaan.

Viikkovartti on tarkoitus järjestää kerran viikossa työntekijän ja myymäläpäällikön kesken. Viikon välein, koska SWOT- analyysissä kävi ilmi, että kerran kuukaudessa käytävä keskustelu on liian harvoin, kun taas päivittäiselle palaveroinnille myymäläpäälliköt eivät näe tarvetta. Tapahtumapaikkana palaverille toimivat myymälän sosiaalitalat. Aikaa viikkovarttiin käytetään 20 minuuttia, josta itse palaverin/kehityskeskustelun osuus on 15 minuuttia. Viikkovartti on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa työntekijä esitää kaavakkeen, jossa kysytään kiinteästi tiettyjä toistuvia asioita viikoittain, sekä kirjaa vapaamman osuuden sellaisista asioista, joita haluaa itse käydä viikkovartissa läpi. Tämä esitettyn kaavakkeen täyttö tapahtuu viimeistään kaksi päivää ennen viikkovarttipäivää, jotta myymäläpäällikkö ehtii omaksua työntekijän palaveriin haluamat kohdat riittävän hyvin ennen viikkovarttia. Tämä siitä syystä, että palaverimuodossa otetaan hyvin voimakkaasti vastaan myös työntekijän toivomat kokonaisuudet, joita palaverissa on syytä käydä läpi.

Toinen ja kolmas osa koostuu itse pedagogisesta palaverista, jossa on sekä niin sanottu myymäläpäällikön osuus, sekä työntekijän osuus. Työntekijälle tehdään jo hyvissä ajoin selväksi, että myymäläpäällikön osuudesta kerätään infoa pöytäkirjan omaisesti. Tästä koostetaan yhteenveto yrityksen johdon suuntaan, jotta sielläkin saadaan tietoa viikkovartissa esiintyvistä asioista. Työntekijän osuudessa työntekijä kertoo ensiksi sen osuuden, jonka haluaa sisällyttää pöytäkirjaan, esimerkiksi jostakin myymälän asioista tai kehitysideoista myymälän toimintaa kohtaan. Sen jälkeen myyjä voi käydä luottamuksellisesti läpi raportoimattoman osuuden myymäläpäällikön kanssa, ilman että niitä raportoidaan mihinkään. Tämän keskusteluosuuden sisällön päättää nimenomaan myyjä, joka on toivottavasti pystynyt avaamaan läpi käytävää kontekstia jo lomakkeen läpikäyntivaiheessa (katso liite 4).

4 ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN DIALOGI

Kaiken lähtökohdaksi ja tavoitteena uudelle palaverikäytännölle tulee olla kehittävä ja kannustava keskustelukulttuuri. Esimies voi - ja oikeastaan hänen pitääkin – pyytää palautetta omasta toiminnastaan. Palautteen anto toimii myös toisinpäin, eli alaiselta esimiehelle. Yksi hyvä palautteen pyytäminen – ja antamishetki on kehityskeskustelu. Tämän lisäksi avoimessa yrityskulttuurissa saa spontaaniakin palautetta sopivissa tilanteissa (Valkila 2011, 27). Palaute on se tärkein osa-alue, jolla tänä päivänä voidaan menestyksekkästä myyntiä toteuttaa. Koko myyjän päivittäinen arki koostuu pienistä kohtaamisista, joissa sosiaaliset vuorovaikutuskyvyt nousevat arvoonsa. Jokainen asiakkaan kanssa käyty keskustelu, myyntitilanne, on askel parempaan dialogiin ihmisten kanssa. Tämän päivän hektisessä yritysmaailmassa tavoitteena on koko ajan kehittyä ja tulla paremmaksi. Usein vaan unohtuu mitä se paremmuus on, jos vaikka ajatellaan sosiaalisia vuorovaikutuskykyjä? Miten tulee löytää se vuorovaikutuksen kyky itsestään? Tavalla tai toisella myyjän tulee aina olla sosiaalinen tai ainakin sosiaalisen vuorovaikutukseen kykenevä. Jotkut joutuvat tämän ominaisuuden kanssa tekemään enemmän töitä kuin toiset.

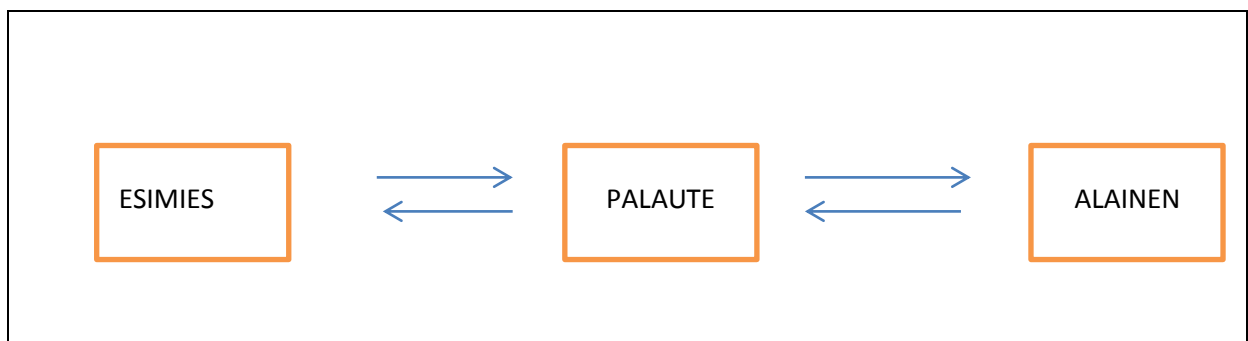
Tärkeintä on kuitenkin löytää ne positiiviset asiat työyhteisöstä, koska se ruokkii myös hyvää sosiaalisuutta. Erityisesti luovaa tai ongelmaratkaisutyötä tekevä yhteisö tarvitsee myönteisyyttä, intoa, hyvää tuulta ja huumoria (Valkila 2011, 27). Joillekin sosiaalisuus tulee automaattisesti ja esimerkiksi kaupankäynti tilanne on luontevaa keskustelua, eikä välttämättä edes tunnu työltä. Tämä on taas sitten osakseen oman työminän tunnistamista, sillä onko edes hyväksi tilanne, jossa ollaan liiankin läheisesti esimerkiksi asiakkaan kanssa dialogissa ja jossa ei edes tunnuta myyvän mitään? Totuus on varmasti jossakin välimaastossa. Hyvä myyjä osaa erottaa sosiaalisen pääomansa ja käyttää sitä harkiten. Mutta kuinka tärkeää on ammatillisesti omata riittävä määrä sosiaalista pääomaa? Voiko työntekijä kehittyä hyväksi myyjäksi vaikka olisi sosiaalisesti hieman vetäytyvä ja kokisi esimerkiksi myyntitapahtuman haastavaksi ja vaikeaksi keskustelu-ympäristöksi?

Tutkimuksissa on havaittu, että henkilöillä, joiden sosiaalinen pääoma ei ole kovin suuri, saattaa olla sosiaaliselta pääomaltaan vahvempiin verrattuna suurempi taipumus yliarvioida omia kykyjään ja taitojaan, suurempi taipumus olla havaitsematta

puutteita omissa kyvyissään ja taidoissaan. (Autio, Juuti & Wink 2010, 79.) Eli tässä tapauksessa voidaan miettiä sosiaalista pääomaa ikään kuin palautteen antamisen välineenä. Kriittisesti toimintaansa itsearvioiva henkilö pystyy varmasti kehittymään paljon paremmin kuin henkilö, joka ei kykene arvioimaan omaa tekemistään. Oma kehittyminen helpottuu varmasti paljon, kun taustalla on jonkinlainen ajatus siitä, mitä on tehnyt hyvin ja missä olisi vielä kehitettävää. Tässä vaiheessa esiin tulee palaute tai kritiikki. Vaikka henkilö olisi kuinka hyvät itsearviointivalmiudet omaava, niin jokainen tarvitsee palautetta myös ulkoapäin.

4.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen on taitolaji millä tahansa elämän alueella, mutta sitä se on varmasti myös korostetussa määrin myynnin maailmassa. Esimiehen tehtäviin kuuluu tulkita omaa tekemistään kriittisesti ja tietysti sama koskee myös hänen alaisiaan. Työntekijän olisi kyettävä jatkuvaan kehitykseen ja myyjälle tämä on suurelta osin vuorovaikutuksellisten ja kykyjen parantamisen osa-alue. Suomen Polkupyörätukku on tunnetusti ollut työpaikka, jossa henkilöstölle annetaan vapaat kädet myynnin tekemiselle, mikäli tiettyä myynnin konseptia toteutetaan. Työnteko on kuitenkin kausiluonteisuutensa ansoista hyvin hektistä, ja palautteen pyytämiseksi tai sen antamiseksi jää hyvin vähän aikaa työn ohessa. Myymäläpäällikkö voi antaa palautetta työn ohessa hyvin harvoin ja tämäkin on hyvin yksilökohtaista, koska osassa myymälöissä myymäläpäälliköt ovat toisia myymälöitä enemmän kiinni itse myynnissä. On kuitenkin varmasti olemassa paljon asioita mitä hektisen työnteon lomassa jää tarkoituksella tai tahtomatta jakamatta henkilöstön kesken.



Kuvio 3. Esimiehen ja alaisen välinen palautteen kulkusuhte.

4.2 Avain kehittävään dialogiin

Minkälaista on sitten hyvä dialogi? Mitä asioita siinä tulee käsitellä ja missä kontekstissa? Tärkeää on varmasti merkityksellisyyden kokemus molemmille osapuolille. On erittäin tärkeää aidosti yrittää ymmärtää toista. Veli-Matti Autio (2010) purkaa tätä tekstissään näin: ”Erityisesti aidossa dialogissa kehityskeskustelukumppanit uskaltavat keskittyä myös itse yhteistoimintasuhteeseen ja toinen toisiinsa. Tällöin on mahdollista osoittaa keskinäistä riippuvuutta kuten kertoa, että tarvitset toisen apua ja tukea esimerkiksi työtehtävien suorittamisessa.”

Jo yrityksen sisällä olisi hyvä kannustaa ja rohkaista työntekijöitä sellaiseen keskustelun kulttuuriin, jossa mitkään asiat eivät ole tabuja. Ei ole niin kipeää tai ikävää asiaa mitä ei voisi kollegojen kesken jakaa, tietysti sillä edellytyksellä, että henkilö on halukas kyseisestä asiasta puhumaan. Keskusteleva ilmapiiri auttaa jatkossa yritystä kovien haasteiden edessä, kun ei ole rakennettu muureja ympärille tai menty oman aseman mahdollistavan suojan taakse. Keskustelevassa ilmapiirissä osataan arvostaa toisen henkilön mielipiteitä vaikka ne eivät aina samankaltaisia olisikaan omien kanssa. Autio jatkaa teoksessaan, ”Myös epäonnistumisista ja peloista uskalletaan puhua ja ne hyväksytään aidossa dialogeissa.” Tämä malli rohkaisee työntekijää puhumaan esimiehensä kanssa. Aina palaute esimiestä kohtaan ei tarvitse olla jotakin työhön tai siinä pärjäämiseen liittyvää. Usein pelkkä keskustelukulttuurin ylläpitäminen ja asioiden jakaminen voi olla se ensimmäinen askel hedelmälliselle ideoinnille.

5 VIIKKOVARTTI MAHDOLLISTAJANA

Suomen Polkupyörätukku Oy:lle tehdyssä SWOT- analyysissä myymäläpäälliköt toivat esiin, kuinka vastuuta tulisi myymälöissä jakaa myös työntekijöille eli myyjille, kassaajille ja huoltomiehille. Olivat he sitten kausiluontoisessa työssä tai vakituisessa työsuhteessa, niin työntekijöitä tulisi kannustaa entistä enemmän moniosaamiseen ja itsensä kehittämiseen. Polkupyörätukun haasteena on nimenomaan kapea työntekijöiden rivistö ja olisi erittäin tärkeää saada kausityöntekijöitä sitoutettua tulemaan takaisin seuraavana sesonkina. Keinoja tähän on esimerkiksi tarjota myyjille kannustava palkkausmalli palkitsevan provision kautta tai huomattavien työsuhte-etujen myötä. Nämäkin ovat kuitenkin kovasti kilpaillulla alalla tiukassa ja olisi syytä ennemmin tarkastella työntekijän viihtymistä. Jokainen myymäläpäällikkö pyrkii tekemään työnteosta alaisilleen mahdollisimman mielekästä Polkupyörätukun katto-organisaation luomien edellytysten pohjalta. Tämä tarkoittaa laadukkaita työolosuhteita, monipuolista tuotekarttaa, mielekkäitä työaikoja, levon ja työnteon oikeaa suhdetta ja tietysti mukavaa ja kannustavaa ilmapiiriä.

Kehityskeskusteluissa esimies voi osoittaa olevansa alaisten kehittymisestä huolehtiva, omatoimisuutta ja itsenäisyyttä edistävä valtuuttava valmentajaesimies. Kehityskeskusteluilla, tässä tapauksessa viikkovartilla, on valtava merkitys henkilöstön kehittämisessä. Keskusteluissa alainen voi osoittaa olevansa myönteisesti palautteeseen suhtautuva, aktiivisesti asioita ja itseään kehittävä yhteistyökykyinen henkilö. (Pirnes 2003 , 214.)

Polkupyörätukun kausityöntekijät ja myyjät ovat nuoria ja dynaamisia työurallaan eteenpäin pyrkiviä nuoria. Heille on provisiopalkkauksen ja työsuhte-etujen lisäksi hyvä tarjota riittävän haastava työkenttä, joka sisältää riittävällä vaatavuudella toteutettavia työtehtäviä. Tämän päivän myymälämyyjä on jo kaupallisen alan moniosaaja, jolta odotetaan koko myyntiprosessin hallitsemista eri tuoteryhmissä. Työ on vaativaa ja jatkuvasti kehittyvä ala vaatii itsensä kehittämistä. Työyhteisöissä on siirrytty jatkuvan muutosprosessiin. Organisaation jokaisen jäsenen on etsittävä muutoksen avaimet omasta itsestään ja omasta tekemisestään. Oman minän ulkopuolelta voi aina odottaa ainoastaan tukea, turvallisuuden tunnetta ja rohkaisua. Menestyksen

avain ja muutoksen toteutuminen on kuitenkin työyhteisöjen voimaantuminen. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 23.)

5.1 Viikkovartti työntekijän voimaantumisen välineenä

Voimaantumisen tematiikan ymmärtäminen ja sen mukaan ottaminen Polkupyörätukun toimintaan voisi olla avain sen työntekijöiden hyvinvointiin ja jopa poikkeuksellisen hyvään organisaatioon sitouttamiseen myös jatkoa ajatellen. Viikkovarttitoiminta voisi hyvinkin olla se foorumi, jossa saataisiin alkusykäys kyseiselle filosofialle. Edellytyksenä on, että myös yrityksen tulee olla valmiina tähän muutokseen. Resurssina se vaatii viikkovartin käyttöönottoa, mutta ennen kaikkea yrityksen ajattelun pitää suuntautua jatkossa entistä enemmän yksilön voimaantumiseen. Mutta vaikka yritys tarjoaisi eväät yksilön voimaantumiselle, niin suurin työ siinä tehdään kuitenkin yksilöllisesti.

Kehittyvä yritys tarvitsee määrällisesti ja laadullisesti oikean, suoritus- ja kehityskykyisen henkilöstön. Hyvät tulokset syntyvät yrityksen toimintaan sitoutuneen, motivoituneen ja oikean asenteen omaavan henkilöstön toimesta. Alaisten kehittymismahdollisuuksista huolehtiminen ei kuitenkaan lähde vain yrityksen toimesta, vaan jokaisen työntekijän oikeudesta kehittymiseen ja kasvuun työyhteisössä. (Pirnes, 2003, 207.) Jokaisen työntekijän tulisi pysähtyä tahollaan pohtimaan suhdettaan itseensä ihmisenä, suhdetta työyhteisöönsä ja omaa rooliaan siinä. Usein ihmisen itsensä kuva omasta työminästään on hyvin erilainen kuin vaikkapa kollegan tai työnantajan. Tähän voimaantumisen tukemisessa on suuri rooli tässä tapauksessa yrityksen johdolla sekä myymäläpäälliköillä. SWOT- kysely paljasti, että myymälöissä työskentelee lahjakkaita ja ahkeria työntekijöitä myymäläpäälliköiden alaisina, näitä pitäisi vain pystyä ohjaamaan, kannustamaan ja kuuntelemaan enemmän. Viikkovartti ei itsessään voi olla vaikuttava tekijä työntekijän voimaantumiseen, mutta se voi olla foorumi missä sitä harjoitetaan. Runkona ja teemana voisivat tässä kontekstissa olla hyvinkin tavat, joilla työntekijä saadaan rohkaistua ottamaan työssään enemmän riskejä, pärjäämään epämurkuvuusalueillaan paremmin, tekemään enemmän aloitteita, olemaan

luova ja kyseenalaistamaan rakentavassa hengessä perinteisiä käytäntöjä (Heikkilä & Heikkilä, 2005).

Miten sitten tunnistetaan hyvä voimaantuminen? Se voidaan jakaa kahteen osaan, eli toisiin kohdistuvaan valtaan, tai itseensä kohdistuvaan. Toisiin kohdistuvalla vallalla tarkoitetaan kykyä kontrolloimiseen tai vallantahtoisesti pakottamiseen äärimmillään (Autio, Juuti & Wink 2010, 77). Enemmänkin viikkovartin tulisi toteuttaa itseensä kohdistuvaa valtaa, jossa kehitetään henkilökohtaista omaa toimintaa. Tätä suuntaa tulee tukemaan viikkovartin rakenne, jossa noin puolet palaverin osuudesta on raportoitavaa osaa, ja noin puolet on niin sanottua ”vapaata sanaa”, joka on ohjattavissa hyvin pitkälti alaisen suunnalta ja jonka tavoitteena on hiljaisen tiedon esiin tuominen sekä juuri työntekijän oma voimaantuminen. Kovimmat koettelemukset kohti yksilölähtöistä kehittymistä koetaan muutoksen kohdatessa, joka koskee pitkälti sekä yrityksen johtoa että yksilöä työntekijänä. SWOT- analyysissä ilmeni jossain määrin muutosvastarinnan pelkoa koskien toivottuja muutoksia yrityksen toiminnassa. Pelättiin, että jos jotakin halutaan muuttaa ja se nähtäisiin tarpeelliseksi, niin se ei kuitenkaan toteutuisi. Suomen Polkupyörätukun kohdalla tässä on olemassa ristiriita, koska yrityksen johto päinvastoin pyrkii kannustamaan muutokseen ja voimaantumiseen omassa tekemisessään.

Toki jotakin on pitänyt tapahtua työntekijöiden ajattelussa muutosta kohtaan silloin, kun muutoksen toteutumiseen uskotaan. Tutkimuksissa on voitu todeta, että muutoksen vastustaminen johtuu yleensä sekä yksilöllisistä että työyhteisöllisistä syistä (Heikkilä & Heikkilä 2005, 34). Tärkeänä osana yksilön voimaantumista on hiljaisen tiedon käyttöön ottaminen. Jokaisella henkilöllä on varmasti olemassa sellaisia taitoja, valmiuksia ja osaamista, joita hän ei itse tunnista tai ei vaan osaa käyttää. Nopeat muutokset, ennakoimattomat tilanteet tai ympäristö voi olla estävänä tekijänä, että henkilö ei osaa ottaa näitä käyttöön. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 34-35). Voimaantumisen epäonnistumiseen voi johtaa liiallinen suorittamisen korostaminen, jolloin henkilö voi ahdistua tai lannistua, tai pahimmassa tapauksessa alkaa potea stressiä asiasta. Tällöin on ”turvallista” palata perus suorittamiseen ilman epäonnistumisen pelkoa ja itsensä kehittäminen ja rohkeuden kasvattaminen jää toteutumatta. Miten sitten yrityksen tai yksilön tulisi tukea voimaantumista? Ainakin itseluottamuksella ja asioihin rohkealla tarttumisella on suuri merkitys. Aina kun yrityksen sisällä tapahtuu ideointia

tai ajatusten vaihtoa, siihen tulisi suhtautua neutraalisti ja mahdollisuuksien rajoissa kannustaen. Jokaiselle tekee hyvää välillä ajautua aivomyrskyyn, jossa ajatuksia sinkoilee ja uudet suunnat eivät tunnu mahdottomilta. Pitää kuitenkin erottaa päätöksenteko ja ideointi. Päätöksenteko vaatii hyvää itsetuntoa ja itseluottamusta, mutta kaiken alku on ideoinnissa, jotta uusia päätöksiä ja suuntia yleensäkin pääsee syntymään. Eli kannustetaan ideointiin, ja otetaan ideat vastaan, mutta samalla ymmärrettään missä rajoissa nämä ideat voidaan toteuttaa. Tärkeänä prosessien ideoinnissa on sen perusteleminen. Mitä pitää muuttaa, miksi, ja miten se voitaisiin toteuttaa?

5.2 Viikkovartti johtamisen välineeksi esimiehelle

Viikkovarttia olisi jatkossa syytä soveltaa myös johtamisen välineenä. Myymäläpäälliköille tehdyssä SWOT- analyysissä toistui useaan kertaan toteamus, jossa henkilöstön johtamiseen koettiin olevan liian vähän resursseja päivittäisessä työssä. Myymäläpäälliköt ovat usein päivän aikana erittäin kiireisiä ja koko myymälän henkilökunta harvoin samaan aikaan paikalla. Jos myymäläpäälliköllä tai työntekijällä on päivän aikana esimerkiksi 10–20 minuutin hiljainen hetki, niin on epätodennäköistä, että molemmilla on tauot samanaikaisesti. Tämän takia olisi erittäin hyvä olla jonkinlainen kahdenkeskinen tuokio, jossa esimies ja työntekijä pystyisivät käymään läpi työelämän haasteita. Tämä asettaa toki haasteen yrityksen resursoinnille, kun henkilöstöä on muutenkin rajallisesti ja sen lisäksi heitä pitäisi vielä lisää osallistaa viikoittaiseen palaverointiin. On kuitenkin erittäin tärkeää huomioida keskustelukulttuurin kasvun suhde yrityksen tuloksen tekemiseen.

Kun organisaation toiminta perustuu vuorovaikutukselle, määräytyy myös organisaation tuloksellisuus vuorovaikutuksen laadun ja oikea-aikaisuuden perusteella. Tämä johtuu hyvin pitkälti siitä, että vuorovaikutuksen laatu määrittää suurelta osin sen, millaiseksi asiakkaat kokevat organisaation tuotteet ja palvelut (Autio, Juuti & Wink 2010, 59).

Mitä sitten on hyvä keskusteleva johtaminen? Ainakin voidaan lähteä siitä olettamuksesta, että keskustelut ovat kiinteä osa organisaatiota, sekä työprosessia. Niitä ei voi

irrottaa omaksi osakseen päivittäisestä rutiinista. Syy miksi näin usein nähdään, johdetaan vanhanaikaisesta tavasta mieltä johtaminen osaksi johtoa. Johtamista voi tehdä ilman valtuuksia päätöksen tekoon (Heikkilä & Heikkilä 2005, 4). Eli selventäen, johtamisen päätavoite ei aina tarvitse olla jonkinlainen sarja päätöksiä. Nykyisen näkökulman mukaan jokainen ihminen organisaatiossa voi osallistua johtamiseen. Haasteen tavalle, jossa vain yksi ihminen johtaa, asettaa nykyisin toimeksiantojen muutos, ne kun tulevat pääsääntöisesti asiakkailta. Tässä prosessissa on hyvin vaikeaa toimia, mikäli vain yksi henkilö on kyvykäs johtamaan tai tekemään päätöksiä. Usein onkin suotavaa, että johtaja on kyvykäs delegoimaan vastuuta myös muille. Tässä kohtaa hyvä rekrytointi astuu esiin, koska pienessäkin työryhmässä on hyvä olla eri alueiden osaajia. Viikkovartissa tämä todennäköisesti peilautuu sillä tavalla, että mitä luovempi keskusteluprosessissa esitettävä ideointi on, sitä todennäköisemmin roolit tulevat joustamaan. Esimiehenä toimimiseen kuuluu kiinteänä osana oman persoonansa ja identiteettinsä peliin laittaminen, koska hän todennäköisesti tulee edellyttämään tätä myös alaisiltaan.

Esimies, joka uskaltaa esimiestehtävän saatuaan päästää irti perinteisistä johtamisnäkökymyksistä, joissa korostetaan hierarkiaa ja esimiehen roolia, pystyy rakentamaan jatkossa keskustelevaa työyhteisöä (Autio, Juuti & Wink 2010, 61). Tämä kuitenkin edellyttää esimieheltä jatkuvaa vuorovaikutusta alaistensa kanssa ja heidän rohkaisemistaan kyseenalaistamaan johdon näkemyksiä. Tämä ei tietenkään tarkoita itseisarvollista toimintaa, jossa alaiset pelkäävät ovat kaikista eri mieltä, vaan rakentavasti ja omaa vaihtoehtoa tarjoten yhdessä miettivät ryhmän suuntaa ja tavoitteita.

Ennen kuin esimies voi ohjata muita keskustelevalle johtamisella, on hänen pystyttävä tunnistamaan oma työminänsä ja persoonansa. Tämän jälkeen esimies on valmis ikään kuin refleктоimaan omaa toimintaansa. Tämä kuitenkin vaatii aikaa ja paneutumista johtamiskykyjensä arvioimiseen. Hyvässä työyhteisössä jokainen henkilö, esimiehestä lähtien tiedostavat että myös muilla henkilöillä kuin itsellä, on viisautta. Muilta voi oppia paljon, se kuitenkin edellyttää korkealaatuisen dialogin käymistä heidän kanssaan.

Keskusteleavan johtamisen olisi hyvä liittyä kiinteästi organisaation johtamisjärjestelmään. Tämä saadaan parhaiten toteutumaan juuri kehityskeskusteluissa, johon yrityksen strategian on hyvä kiinnittyä. Tämä lisää kehityskeskustelujen käymisen merkitystä. Kehityskeskustelujen käymisen avulla pyritään kiinnittämään kaikki organisaatioon kuuluvat yrityksen strategiaan. Kehityskeskustelujen käyminen liittyy olennaisella tavalla useampiin henkilöstöjohtamisen malleihin, kuten osaamisen johtamiseen, suorituksen johtamiseen, palkitsemiseen ja työ hyvinvoinnin johtamiseen. (Autio, Juuti & Wink 2010, 69.) Tästä syystä kehityskeskustelun käymistä ei voi väheksyä. Niitä ei ole kuitenkaan syytä käydä tai tehdä, jotta saataisiin organisaation johtamisen mallit järjestelmän vaatimalla tavalla täytetyiksi. Kehityskeskustelut eivät saa olla itseisarvo tai pakollinen paha, vaan enemmänkin väline parempaan tuloksen tekemiseen ja työhyvinvointiin.

6 YHTEENVETO

Polkupyörätukulla on pitkä historia polkupyörien ja hyvinvointitoimintojen tarjoajana. Pitkään historiaan kuuluu yhteiskunnan hyvinvoinnista huolehtiminen erilaisten urheilu- ja liikuntavälineiden avulla. Yrityksen tavoitteena on ohjata ihmisten kulutustottumuksia hyvinvointia vaalivan liikunnan suuntaan. Tämä on loistava arvo kohdistettavaksi myös yrityksen henkilöstölle. Yhtälö sisältää kuitenkin suuren haasteen. Tämän päivän yritysmaailma on muuttumassa entistä enemmän moniosaamisen suuntaan, jossa yhdelläkään työntekijällä ei ole varaa jäädä yhden ruudun toteuttajaksi. Tietynlainen projektipääällikkyys nostaa päätään, jossa työntekijä koetaan toki erittäin tärkeänä elementtinä yrityksen toiminnassa, mutta samalla odotukset ja paineet työntekijän osaamiseen ja siinä kehittymiseen on kasvanut radikaalisti. Työntajat odottavat työntekijöiltään entistä suurempaa panosta tuloksen tekemiseen ja samalla työntekijä on oppinut vaatimaan vastapainoksi työnantajaltaan suurempaa vastuuta sekä urakeskeisempää ajattelua.

Edellä kuvattu tilanne heijastuu myös Polkupyörätukkuun sekä sen henkilöstöön. Yrityksen johto tekee kovaa työtä ja hurjia työtunteja kapealla mutta sitoutuneella ryhmällä. Sama pätee myymälöissä toimivien myymäläpäälliköiden arkeen. Vastuuta on kasvatettu viime vuosina ja yritys pyrkii strategiassaan menemään entistä enemmän asiakaslähtöiseen ajatteluun, jonka kautta on edessä suuri työmaa uusien prosessien muodossa. Ei sovi myöskään väheksyä muiden työntekijöiden haastetta tässä kokonaisuudessa, esimerkiksi myyjien ja huoltomiesten osalta. Tälle henkilöstölle polkupyöräalan kausiluonteisuus iskee kaikkein kovimmin. Kun on sesonki päällä, niin työtä on paljon ja sen luonne on erittäin hektinen. Samalla kun yrityksen henkilöstö on tehostettu äärimmilleen, niin kilpailu alalla kuumenee entisestään. Talouden taantumien takia kaikki pyrkivät tehostamaan liiketoimintaansa, yksinkertaistaen karsimaan kaikki ylimääräiset kulut ja maksimoimaan taloudellisen kannattavuutensa.

Vaikka yritysmaailmassa murros on ollut nopea ja henkilöstöön kohdistuvat haasteet ovat kasvaneet suuresti, työväline ei ole muuttunut mihinkään. Keskiössä on edelleen ihminen ja hänen omat henkisen voimavaran kykynsä. Se miten niitä pystytään

hyödyntämään ja käyttämään paremmin on varmasti se tulevaisuuden suurin haaste. Usein kuitenkin unohtuu näiden kykyjen pelkkä huomioiminen ja kehittäminen.

Työntekijät tulisi nähdä oman oppimisensa subjekteina ja samalla heitä tulisi ohjata aktiivisiksi tiedon hankkijoiksi, prosessoijiksi ja oman tietämyksensä jäsentäjiksi (Jul-kunen 2002, 182). Yhteiskunnastamme on tullut entistä tuloskeskeisempi ja kovem-pien ja kylmempien arvojen arvostus on nousussa. Tämä aiheuttaa ei niin helposti mitattavissa olevien arvojen ja kykyjen laiminlyöntiä. Tulosjohtaminen tulee aina ole-maan keskeisessä osassa yritysmaailman peruseriaatteita, mutta tämän päivän joh-tamisen ja ohjaamisen kulttuurissa on annettava myös arvoa strategiselle johtamisel-le (vrt. Toikko & Rantanen 2009). On luotava menetelmiä, joiden keskiössä ei ole tulosorientoitunut seuranta tai voiton tavoittelu. Luodaan menetelmiä, joiden keskiös-sä on henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen. Samalla kun organisaatio onnistuu tässä, niin tulee ikään kuin puoli vahingossa todennäköisesti parantaneeksi taloudellista toimintaansa. Yrityksen kivijalka tulee jatkossa olemaan lopputulosorientoituneen ajattelun sijaan keinot oman henkilöstön ja strategioiden kehittämiseen. Ei niinkään ajatella mitä tulisi olla, vaan miten tulisi toimia. On osattava johtaa ja visioida ilman määräysvallan käyttämistä tai pakottamista. Osaaminen ja itsensä kehittyminen on kuitenkin aina yksilökohtaista ja mikään ei motivoi ja ohjaa omassa oppimisproses-sissa paremmin kuin oma motivaatio ja jatkuva inspiroituminen. Organisaation on voitava reflektoida yrityksen arvoja ja strategiaa myös henkilöstön näkökulmasta. Sama pätee esimiehen johtamiseen alaistaan kohtaan, on voitava kehittää omaa toimintaansa paremmin, sekä ottaa huomioon alaistensa kyvyt ja kehittyminen.

Yksilökohtainen ajattelu vaatii organisaatiolta paljon voimavaroja ja uuden oppimista. Suomen Polkupyörätukku on kuitenkin opittu tuntemaan organisaationa, jossa työn-tekiäjät viihtyvät ja ovat motivoituneita tekemään töitä. Tämä kävi vastaansanomatto-masti ilmi myymäläpäälliköille tehdyssä kyselyssä. Kaikki myymäläpäälliköt vastasi-vat kysymykseen numero yhdeksän ”Koetko alaistesi viihtyvän työssään?”, myöntä-västi. Tämän positiivisen ilmapiirin varaan Polkupyörätukun on hyvä rakentaa uusia käytänteitä. Molemmat yritykselle tehdyt kyselyt kuitenkin kertoivat myös sen, että tarvetta uudelle palaverikäytännölle olisi. Sen resursointi ja sille riittävän ajan löytä-minen tulee olemaan kova urakka, mutta vaikutukset olisivat varmasti olemaan orga-nisaatiota ja sen henkilöstöä kasvattavia. Tämän päivän organisaatiossa on oltava

foorumi henkilöstön voimaantumista varten. Siellä on kuitenkin olemassa valtava potentiaali työminän ja innovoinnin kasvulle. Samoin palavereiden tärkeys tulee jatkossa esiin myös esimiehien entistä haastavammassa ympäristössä. Siinä kontekstissa oma kehittyminen on tärkeää, mutta myös muiden työntekijöiden huomioiminen riittäväällä tasolla.

LÄHTEET

Berlin, Satu 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Vaasa: Vaasan yliopisto-
University of Vaasa.

Autio, Veli Matti & Juuti, Pauli & Wink Heini 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva joh-
taminen. Tuloksellinen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO- Pal-
velut Oy.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Por-
voo: WSOY.

Scott- Lennon, Frank 1999. Kehityskeskustelu / Frank Scott-Lennon ; suomeksi toimittanut
Matti Karhu. Helsinki: Inforviestintä.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia
kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampere University
Press.

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampe-
re: Tammi.

Pirnes, Unto (toim.) 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

Nurmi, Raimo 2000. Johtavatko johtajat? Tampere: Mermerus Oy.

Roti. Outi 1999. Työn ilo, organisaation voimavara. Helsinki: Kirjayhtymä. Oy, Tammer-Paino Oy.

Alaja, Kristiina 1999. Mahdollisuuksien työyhteisö. Helsinki: LK-KIRJAT, Lasten Keskus Oy.

Valkila, Oili 2011. Palaute ohjaa työtä. myynti & markkinointi (7), 26-27.

Julkunen Marja- Liisa (toim.) 2002. Opetus, Oppiminen, vuorovaikutus. Vantaa: WSOY.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen, uudista ja uudistu. Paimela: TacitPro Oy

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

Kaarela, Tomi 2010. Perehdytyskäsikirja, Suomen Polkupyörätukku Oy. Vantaa.

Helkama Emotor- Konserni. Tilivuosi 2010.

LIITTEET

Liite 1. Myymäläpäälliköille tehty SWOT- analyysi pohja, joka lähetettiin heille sähköisesti.

Tervehdys arvon kollegat. Suoritan opinnäytetyötä Humanistiseen ammattikorkeakouluun ja tarvitsisin tätä varten hieman teidän apua. Teen työni Suomen Polkupyörätukkuun, aiheena yrityksen palaverikäytännöt. Yritän luoda jonkinlaisen "viikkovartin" tapaisen palaverikäytännön, joka olisi työkalu myymäläpäälliköille työntekijöiden ohjaamiseen, sekä työntekijöille foorumi päästä vaikuttamaan ja keskustelemaan paremmin.

Ja nyt olisi tärkeää saada hieman infoa millä mallilla Sppt Oy:n palaveri/keskustelukäytännöt ovat tällä hetkellä. Eli jos jokainen myymäläpäällikkö kuluttaa sellaisen 30 minuuttia tähän niin olen erittäin kiitollinen.

Kootkaa siis Swot-analyysi Sppt:n tämän hetken palaverikäytännöistä. Näihin siis kuuluvat MP-palaverit, kehityskeskustelut omien myyjien kanssa, johdon kanssa yms. Eli käsitelkää nykytilaa ja peilatkaa sitä etenkin siihen suuntaan, että miten nykyisiä palaverikäytäntöjä voisi mahdollisesti kehittää/lisätä.

Ei tarvitse luoda minkäänlaista word-tiedostoa, vaan tähän vaan viestin perään tyyliin;

Vahvuudet:

.....
.....

Heikkoudet:

.....
.....

Mahdollisuudet:

.....
.....

Uhat:

.....
.....

Kyselyyn voi vastata nimettömänä, eli kenenkään vastauksia ei julkaista nimellä, vastaukset ovat siis luotamuksellisia. Laittakaa vastaukset omaan sähköpostiini, eli jukka-pekka.koskinen@hotmail.fi.

Kiitoksia jo etukäteen vaivannäöstä, olen todella kiitollinen jos pystytte vastaamaan tähän tämän tai huomisen päivän aikana.

Liite 2. SWOT- analyysi taulukko ja kyselyssä esiintyneitä vastauksia.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none">- Helppo järjestää- Pieni tiimi- Palautteet kentältä on helppo käydä läpi- Palaute ja kriittinen keskustelu- Tiedon jakaminen muiden myymäläpäälliköiden kanssa helppoa- Visio ja konsepti vahvasti esillä- Toimintaan ja tilanteeseen vaikuttavista syistä ja seurauksista pyritään selvittämään- Säännölliset palaverit pitävät työntekijät ajan tasalla- Toimipisteiden vertailu on helppoa- Viestinnän rehellisyys, kerrotaan miten asiat ovat- On kerran kuussa- Paljon porukkaa paikalla- Myymälöissä avoin kanssakäyminen henkilöstön kesken	<ul style="list-style-type: none">- Työntekijöiden vaihtuvuus/kausiluonteisuus- Kaikkien mahdollisuus osallistua rajallinen- Työntekijöiden määrä- Työvuorojen eriaikaisuus (vaikea saada kaikkia paikalle)- Ei kehityskeskusteluja laisinkaan- Palaverien taajuus. Koska niitä on harvoin, niin liikaa asiaa tulee kerralla- Vahva numeropainotus antaa kuvan, että myynti on yritykselle työntekijää tärkeämpi- Epäonnistumisiin keskittyminen ei kannusta onnistumaan- Rakentavan palautteen antaminen suoraan kiellettyä- Työntekijät katkeroituvat ja passivoituvat ja motivaatio heikkenee- Toimipaikan palaverikäytäntöjä ei ole, työntekijöiden informointi/palaute/kuuntelu jää liian vähälle- Resurssien vähyys ei mahdollista säännöllistä kokoustamista työpaikalla- Ei tehdä muistiota sovituista asioista- Muu henkilökunta ei koskaan mukana (myyjät)- Vuorovaikutus puuttuu tai on vähäistä- Ei noteerata myymälöiden kommentteja- Palavereja harvoin ja sisältö yksipuolista- Kaipaisin enemmän koulutuksen omaista

Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - Entistä motivoituneempi, ammattitaitoisempi ja tietoisempi tiimi - Kehitysideoiden yhteenveto ja mahdollinen toteutus - Asiakaspalautteen läpikäynti - Ongelmakohtiin pureutuminen - Palaveripöytäkirjan luominen - Viestinnän parantuminen - nopeampi reagointi asioihin - oman toimipisteen kokonaistilanteen seurannan parempi hahmottaminen - Työntekijän säännöllinen opastaminen työpaikalla mahdollistaisi työn tehokkuuden laadun parantamisen - Työntekijöiden hyvinvoinnista välittäminen parantaisi motivaatiota ja tiimihenkeä - Säännöllinen työntekijöiden kokoaminen yhteen mahdollistaisi ryhmäytymisen ja työnjaon kehittämisen - Yhteisistä pelisäännöistä sopiminen helpottaisi liikkeen arkea - Palaverit myös myyjille, huoltomiehille ja kasaajille - Myymälätasolla myös myymäläpäälliköt voisivat palaveroida oman henkilöstön kanssa - Jokainen työntekijä voi tuoda palaverissa ideoitaan ja vaivaavia juttuja paremmin esille - Koulutukset selvää plussaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön vaihtuvuus - Sisäpiiritiedon karkaaminen ulkopuolisille tahoille - Pätkätyöläisten aito innostus ja kiinnostus palaveria kohtaan kysymysmerkki - Työntekijöiden hyvinvointi, koska siitä ei ole relevanttia tietoa - Rekrytoinnin ja työntekijöiden pysyvyys - Työnjaon epäselvyys palaverissa - Kaikki menee kuitenkin läpi korvien - Pelkät numerot puuduttavat - Liian paljon asiaa - Vie työaikaa - Vaikea järjestää

Tarkentava kyselykaavake myymäläpäälliköille:

Opinnäytetyö, Jukka-Pekka Koskinen, Humanistinen AMK.
Kyselykaavake Suomen Polkupyörätukku Oy:n myymäläpäälliköille
tehdyn SWOT- analyysin pohjalta. Vastaathan seuraaviin kysymyksiin
pohjaten johtamasi ryhmän näkökulmasta. Voit vastata nimettömästi.

1. Miten vahvistat työssä jaksamista?
2. Miten tuet alaistasi työssä kehittämisessä, jos tuet miten seuraat kehittymistä?
3. Miten kannustat alaisen vuorovaikutuskykyjen parantumiseen?
4. Miten seuraat yrityksen strategian toteutumista työryhmässasi?
5. Miten kannustat alaistasi?
6. Onko sinulla mielestäsi riittävästi aikaa alaisesi tukemiseen?
7. Millä keinoin johdat alaistasi?
8. Miten usein käyt kehityskeskustelun/palaverin työntekijäsi kanssa?
9. Raportoitko alaisesi uudet ajatukset/kehitysideat, jos raportoit niin miten?
10. Koetko alaistesi viihtyvän työssään?

Liite 4. Viikkovartti pöytäkirja.

3 Viikkovartin lomakepohja

**Viikkovartti palaverin pöytäkirja, Suomen Polkupyörätukku Oy, Tammiss-
ton myymälä. Päivämäärä / , 20__.** Työntekijä;

*Työntekijä täyttää - osioon täytetään ennen viikkovarttia, palautus myymäläpäällikölle vii-
meistään kaksi päivää ennen viikkovarttia. Vastaa myös kaavakkeen alla oleviin kysymyk-
siin.

Esitäyttö kysymyk- set	Työntekijä täyttää (esitäyttö)	Esimies täyttää vastaukset (viikko- vartti)	Yhteenveto rapor- toitavaksi
Myynti ja markki- nointi <ul style="list-style-type: none">• Viikon ko- vimmat haas- teet myynnis- sä?• Viikon topit ja flopit?• Palaute yri- tykselle?			
Myyntiryhmän toi- minta <ul style="list-style-type: none">• Ryhmän vah- vuudet, ha- vainnot ryh- mästä?• Työssä jak- samisen tila?			

<p>Oman osaamisen kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viikolla havaittu osaamisen kasvaminen? • Millä osa-alueilla kehityit? • Missä on oman osaamisen kehittämisen paikka? 			
<p>Pedagoginen osuus (ei lisätä pöytäkirjaan, ei raportoida)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huolia, murheita? • Esimiehen toiminta? • Yrityksen toiminta? • Oma jaksaminen? • Viikon onnistumisen tunteet? 			

Jäikö edellisistä kysymyksistä jokin tärkeä osa-alue puuttumaan?

Koetko viikkovartti toiminnan jatkossakin tärkeäksi?

Oletko saanut kehitettyä itseäsi viikkovartin avulla?

Onko esimiehesi onnistunut viikkovartin järjestämisessä ja läpiviennissä?

Kiitos vastauksista.