

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Johanna Karhu  
Mika Tukiainen

ALOITTAVAN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMISEN  
KEHITTÄMISSUUNNITELMA POHJOIS-KARJALAN  
OSUUSKAUPASSA

Maaliskuu 2021  
Opinnäytetyö

**OPINNÄYTETYÖ**

Maaliskuu 2021

**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä(t)**

Johanna Karhu ja Mika Tukiainen

**Nimeke**

Aloittavan esimiehen perehdyttämisen kehittämissuunnitelma Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa  
Toimeksiantaja  
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO)

**Tiivistelmä**

S-ryhmässä henkilöstön tyytyväisyys on tärkeä asia. Perusta tyytyväisyydelle sekä sitoutumiselle luodaan jo perehdyttämisvaiheessa. Perehdyttämisen tulee olla tavoitteellista ja toimivaa sekä tasalaatuista, ajanmukaista ja kattaa kaikki askelmat harjoittelijasta esimieheen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää aloittavien esimiesten perehdyttämisprosessia Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) marketverkostossa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruu tapahtui pääsääntöisesti teemahaastattelujen avulla. Tietoperustassa hyödynnettiin kattavasti johtamisen eri menetelmiä ja tekniikoita käsittelevää kirjallisuutta. Teoriaosa käsittelee valmentavaa johtamista, muutosjohtamista, epäkohtiin puuttumista, vaikeita esimiestilanteita sekä perehdyttämistä.

Tämän opinnäytetyön tuotteena syntyi kehittämissuunnitelma, kuinka esimieheksi kasvamisen polkua tulisi kehittää. Haastattelujen ja havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että esimiehet pitivät nykyistä kasvamispolkua pääsääntöisesti hyvänä. Eniten kaivattiin koulutusta johtamisosaamiseen, kuten puuttumiseen ja haastaviin henkilöstötilanteisiin, kassa- ja rahaliikenteeseen sekä järjestelmäosaamiseen.

Kieli

suomi

Sivuja 107

Liitteet 3

Liitesivumäärä 3

**Asiasanat**

Perehdyttäminen, johtaminen, esimiestyö, johtamisen tekniikat, kehittämissuunnitelma



**THESIS**  
**March 2021**  
**Management and Leadership Master's Degree**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)  
Johanna Karhu ja Mika Tukiainen

Title  
Development Plan for Initiating Supervisor Familiarization in Pohjois-Karjalan Osuuskauppa  
Commissioned by  
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO)

Abstract

In the S group, job satisfaction among staff is important. The basis for satisfaction and commitment, is already established during familiarization. The familiarization should be targeted and well-functioning, as well as systematic, up-to-date and cover all steps from a trainee to a supervisor.

The purpose of this thesis is to develop the process of familiarization for new managers in the retail network of sales outlets in Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO). The thesis was carried out as a qualitative study. Data collection took place through themed interviews. The knowledge base made comprehensive use of the literature on the various management methods and techniques. The theory section deals with coaching management, change management, conflict management, difficult managerial situations, and familiarization.

The thesis resulted in a plan on how to develop the growth path for supervisors for a supervisor to grow professionally. Based on the interviews and observation, we can conclude that the current path was considered to be good by most of the supervisors. Training in management skills such as intervention and challenging personnel situations, cash and monetary transaction and systemic competence were most needed.

Language

Finnish

Pages 107  
Appendices 3  
Pages of Appendices 3

Keywords

Familiarization, management, supervisor work, management techniques, development plan

## Sisältö

1	Johdanto .....	6
1.1	Tausta ja lähtökohdat .....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite .....	7
1.3	Opinnäytetyön aiheen rajausta ja tutkimuksen tarve .....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	11
2	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa.....	12
2.1	Toimeksiantajan esittely .....	12
2.2	Toiminta-ajatus, visio, arvot .....	13
2.3	Market- ja aluepäällikköorganisaatio.....	16
2.4	Polku market- tai salepäälliköksi.....	17
2.5	Esimiehenä onnistuminen.....	19
3	Perehdyttäminen.....	24
3.1	Perehdyttämisen määritelmä ja sisältö .....	24
3.2	Esimiehelle perehdytettävä lainsäädäntö .....	25
3.3	Perehdyttämisen roolit, tasalaatuisuus ja kehittäminen .....	27
3.4	Uuden esimiehen perehdyttämisen parhaat käytännöt.....	31
4	Johtamismalleja vähittäiskaupassa.....	33
4.1	Ketjuohjattu liiketoiminta .....	33
4.2	Johtamisen määritelmä ja valmentava johtaminen .....	35
4.3	Haastavat ihmissuhdetilanteet .....	42
4.4	Konfliktien ratkaiseminen .....	45
4.5	Epäkohtiin puuttuminen .....	48
4.6	Muutoksen johtaminen.....	51
4.7	Palautte .....	55
5	Kehittämistyön kokonaisuus .....	60
5.1	Kehittämistyön lähestymistavan valinta .....	60
5.2	Laadullinen tutkimus .....	66
5.2.1	Havainnointi .....	67
5.2.2	Haastattelu.....	68
5.2.3	Ryhmähaastattelu.....	70
5.2.4	Tutkimuksen sekä sisällön analysointi ja tulkinta .....	71
5.2.5	Tutkimuksen toteuttamisen kokonaisuus .....	73
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	75
5.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	75
5.5	Tutkimuksen eettisyys .....	77
6	Tutkimuksen keskeiset huomiot ja kehittämiskohteet .....	78
6.1.	Ennakkokäsitykset ja odotukset.....	78
6.2	Marketpäälliköiden haastattelun analysointi .....	80
6.2.1	Vastaajien taustatiedot .....	82
6.2.2	Siirtyminen esimiestehtäviin.....	83
6.3	Marketpäälliköiden haastatteluista nousseita kehitysideoita.....	86
6.3.1	Esimiehen säilyminen samana .....	88
6.3.2	Työnantajan ja asiantuntijoiden tuki esimiehille .....	89
6.3.3	Järjestelmäosaaminen ja rahaliikenne.....	90
6.3.4	Opas esimiehen kasvatuspolkuun .....	92
6.4	Aluepäälliköiden kakkoset ja heidän haastatteluidensa analysointi ...	92
6.4.1	Taustatiedot.....	94
6.4.2	Haastatteluissa esille nousseet kehittämiskohteet.....	94

6.4.3	Siirtyminen esimiestehtäviin.....	96
6.5	Johdon haastattelu ja näkemykset esimiesten kasvamispolusta .....	96
7	Johtopäätökset, tulosityhteen veto ja pohdinta .....	98
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset ja niiden hyödyntäminen.....	98
7.2	Tulosityhteen veto .....	102
7.3	Pohdinta .....	104
	Lähteet.....	108

#### Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko uusille esimiehillä

Liite 2 Teemahaastattelurunko aluepäälliköiden kakkoset

Liite 3 Teemahaastattelurunko ylinjohto

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja lähtökohdat

PKO:n vähittäiskaupassa esimiestyö on hyvin suorittavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies työskentelee koko ajan työryhmänsä kanssa, tehden samoja suorittavia töitä kuin alaisensakin. Työryhmän johtaminen ja ohjaaminen tapahtuu omaa esimerkkiä hyödyntäen, rinnalta ohjaten. Tällaisessa tavassa johtaa korostuu esimiehen aidon läsnäolon tärkeys. Esimiestyö ja johtaminen ovat PKO:n vähittäiskaupan marketverkostossa (S-marketit ja Salet) henkilöstöjohtamisen lisäksi suorituksen johtamista.

Kaikki organisaatiot joutuvat kohtaamaan muutoksia. Onnistuminen muutoksissa edellyttää strategiaa, mutta pelkkä strategia ei muuta toimintaa, vaan henkilöstön ja esimiesten on omistauduttava organisaation tavoitteille. Esimiesten tulee tulkita organisaatiotason tavoitteet oman vastualueensa tavoitteiksi ja toiminnaksi. Nykyään ei enää riitä, että tavoitteet sovitaan johdettavien kanssa, vaan esimiehen on panostettava johdettavien oppimiseen, tukemiseen ja kehittymiseen sekä jatkuvaan ohjaamiseen niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Näin ollen esimiehen avaintehtävänä on suorituksen johtaminen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 18–19.) Tästä syystä on erittäin tärkeää tuntea oman yrityksen arvot, strategia sekä visio, muodostaa omat tavoitteet sekä omata kyky johtaa toimintaa yrityksen haluamaan suuntaan.

Opinnäytetyössämme Pohjois-Karjalan Osuuskaupan aloittavan esimiehen perehdyttämisen kehittämissuunnitelmassa tarkastelemme opinnäytetyömme aihetta johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimustehtävänä haluamme selvittää, kuinka yrityksessämme voitaisiin kehittää esimiesten perehdyttämisprosessia. Organisaatiossamme uusien esimiesten perehdyttäminen on käytännön läheistä arjessa oppimista ja esimiesharjoittelijat kehittyvät vahvasti käytännönosaajiksi.

Perehdytysprosessin aikana johtamisen ja esimiestyön tarkasteleminen teoreettisesta näkökulmasta jää kuitenkin vähäiseksi. Perehdyttämisen

merkitykseen uusille työntekijöille sekä haastaviin tilanteisiin ei ole aiemmassa perehdyttämispolussa keskitytty riittävästi. Tämä opinnäytetyö tarjoaa kattavan teoreettisen viitekehyksen johtamistyön tueksi ja ohjaa esimiestyötä paremmin nykyistä tarvetta kohti. Keskeisimpiä tarkastelun aiheita ovat johtamisen menetelmät ja tekniikat, haastavat johtamistilanteet, ihmisten ja asioiden johtaminen, perehdyttämisen merkitys sekä laadukas esimiestyö.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

”Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja tehtävä. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja.” (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137.) Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää uusien esimiesten perehdyttämistä vähittäiskaupan toimialalla siten, että tämän opinnäytetyön lopputuotteena syntyy kirjallinen perehdyttämisen kehittämissuunnitelma. Oman opinnäytetyön tekemisen ohella ohjaamme kahta tradenomiopiskelijaa, joiden opinnäytetyönä valmistuu konkreettinen, ajanmukainen ja -tasainen perehdytysopas uusille esimiehille.

PKO:n vähittäiskaupassa ei ole aiemmin ollut kirjallista opasta tai yhteen koottua perehdytysmateriaalia esimiestehtävissä aloittavalle henkilölle, eikä esimiesten perehdyttämisen prosessin kuvausta. Eri aluepäälliköiden tavoissa kasvattaa uusia päälliköitä on eroja. Muun henkilöstön perehdyttämiseen löytyy monenlaisia oppaita, tsekkauslistoja ja materiaalia, niin sähköisenä kuin paperisena.

Esimieheksi koulutettava henkilö, eli esimiesvalmennettava, työskentelee pääsääntöisesti aluepäällikön ”kakkosena” marketpäällikköroolissa ja toimii pitkälti kuten itsenäinen marketpäällikkö. Käytännössä esimiesvalmennettava vastaa toimipaikan arjen pyörittämisestä vahvasti aluepäällikön tuella ja opastuksella. Toinen polku on kasvaa marketpäällikön kakkosena, ei aluepäällikköpaikassa, jolloin esimiesvalmennettavan työnkuva ei yleensä ole yhtä laaja kuin aluepäällikköpaikassa. Omaan yksikköön esimiesvalmennettavat siirtyvät keskimäärin yhden–kolmen vuoden sisällä. Vähittäiskaupassa kasvu esimiestehtäviin tapahtuu muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta talon sisältä. (Härkönen 2021.)

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten PKO:n vähittäiskaupan marketverkoston esimiesten kehittämisspolkua voisi parantaa?
2. Miten nykyistä kehittämisspolkua pitäisi muuttaa tämän päivän tarpeisiin sopivammaksi?
3. Miten esimiesharjoittelussa oleva saa riittävästi eväitä johtamiseen ja haastaviin esimiestilanteisiin?
4. Miten eri alueille saadaan mahdollisimman samanlainen tapa kasvattaa uusia tulevaisuuden osaajia?

Tavoitteisiin pääsemiseksi nykyistä esimiespolkua on muutettava niin, että kaikilla aluepäälliköillä on riittävä osaaminen uuden esimiehen perehdyttämiseen. Jokaisella on oltava selkeä yhtenäinen malli, tavoitteet ja näkemys siitä, miten uusia esimiehiä opastetaan ja kasvatetaan yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Näiden lisäksi on pohdittava, miten kirkastetaan päivittäistä tekemistä niin, että varsinaiseen esimiestyöhön jää riittävästi aikaa.

Opinnäytetyöhön haastattelimme PKO:n vähittäiskaupan marketverkoston esimiehiä, jotka ovat viimeisimpinä nousseet marketpäälliköiksi, aluepäälliköiden kakkosia sekä toimialajohtajaa. Olemme molemmat kasvaneet ja nousseet sekä market-, että aluepäälliköiksi PKO:n sisältä ja kokeneet erilaiset kasvatuspolut, toinen market- ja toinen aluepäällikköpaikassa. Haastattelut kirkastivat ja syvensivät aiemmin kokemaamme ja havainnoimaamme sekä nostivat esille kehitettäviä asioita, jotka yhdistyvät tutkimuksen ja kehittämissuunnitelman kanssa opinnäytetyössämme.



### 1.3 Opinnäytetyön aiheen rajaaminen ja tutkimuksen tarve

Opinnäytetyössä aiheen valinta ja rajaaminen on haastavaa. Aiheen on oltava mielenkiintoinen, eikä siitä saa tehdä loppuelämän kestävästä projektista. Onnistunut aihe on tärkeä ja sen pohdintaan on varattava riittävästi resursseja. Alkuperäisen aiheen voi myös vaihtaa, jos toteuttamisessa on hankaluuksia tai se ei vastaa tarkoitustaan. (Hirsijärvi ym. 2009, 66–67.)

Hyvän aiheen on oltava kiinnostava, sitä on pystyttävä tutkimaan omasta näkökulmasta ja sen on oltava merkityksellinen. Tutkimuksen on oltava opettavainen ja on tärkeää, että tekijä oppii työstään uutta. Aiheesta on myös löydettävä riittävästi aiempaa tietoa eli lähdekirjallisuutta. Lisäksi on oltava riittävät resurssit, niin taloudelliset kuin henkilöihin kohdistuvat, että tutkimus on ylipäättään mahdollista tehdä. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on, että opiskelija voi hyödyntää aiemmin oppimaansa tutkimusta tehdessään. (Hirsijärvi ym. 2009, 78–80.)

Toimeksiantajan, Pohjois-Karjalan Osuuskaupan, toiveena oli, että opinnäytetyöstä tulisi aito ja selkeä suunnitelma, millä tavalla uusien esimiesten kasvattamista voisi kehittää ja parantaa. Kehittämissuunnitelman jälkeen valmistuva perehdyttämisosas tukee vahvasti tätä tavoitetta. Aihe on ajankohtainen, koska PKO:n vähittäiskauppaan on juuri tehty keskitetty perehdyttämismalli marketverkoston uusille työntekijöille ja nykyiselle henkilöstölle. Esimiesten perehdyttämisen kehittäminen nivoutuu luontevasti yhteen muun henkilöstön perehdyttämisen kanssa. Esimiehet ovat avainhenkilöitä ja heidän perehdyttämisen on ensisijaisesti oltava kunnossa ja ajanmukaista.

Aihe tukee tekijöidensä kehittymistä ja kasvamista aluepäällikköinä. Tulevaisuuden menestyksen kannalta PKO:n vähittäiskaupassa on erittäin tärkeää, että aluepäälliköt osaavat ohjata, perehdyttää ja kasvattaa uusia esimiehiä tulevaisuuden tarpeisiin. Päälliköt työskentelevät parhaimmillaan neljää eri sukupolvea edustavien työntekijöiden kanssa, joiden odotukset ja

toiveet ovat erilaisia toisiin sukupolviin nähden. Samalla he edustavat itse omaa sukupolveaan ollen mahdollisesti oman sukupolvensa stereotyyppisiä.

Mellanen ja Mellanen (2020) kirjassaan Hyvät, pahat ja millenniaalit kuvaavat muuttuvaa työkulttuuria hyvin kertomalla vaikeudesta johtaa millenniaaleja eli 1981–1997 vuosien välillä syntyneitä sukupolvea. He kuvaavat millenniaaleja ”epälojaaleiksi ja kärsimättömiksi haihattelijoiksi, jotka eivät jaksaa uurastaa työuransa eteen, vaan haluavat kaiken heti” (Mellanen & Mellanen 2020, 51). Muuttuvaan työkulttuuriin tarvitaan koulutusta myös aluepäälliköiden osalta, koska on pitkälti heidän vastuullaan, millaisia esimiehiä PKO:n vähittäiskaupassa on tulevaisuudessa.

Työntekijöiden saatavuus ja sitoutuminen on haasteena jo tällä hetkellä, mutta erityisesti tulevaisuudessa, 5–10 vuoden aikajänteellä. Jo nyt on nähtävissä, että valmista ammattitaitoista henkilökuntaa ei ole saatavissa, vaan perehdyttäminen on aloitettava perusteista. Kohonnut elintaso mahdollistaa sen, ettei työ ole kaikki kaikessa, vaan työ sovitetaan muuhun elämään. Työpaikkaan ei sitouduta loppuelämäksi, vaan sen hetkisen elämäntilanteen mukaan. Jos aiemmille sukupolville työ oli tärkeä hyvinvoinninmittari, millenniaaleille se voi olla ympäristön hyvinvointi. (Mellanen & Mellanen 2020, 55–56.)

Monelle ensikosketus työelämään tulee vähittäiskaupan kautta ja siksi on äärimmäisen tärkeää, että perehdytysprosessi on kunnossa jokaisella tasolla. Onnistuneella perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa paljolti siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu yritykseen työsuhteen alusta alkaen. Koska ensimmäinen työpaikka on monesti vähittäiskaupassa, pystytään vaikuttamaan siihen, millaisia työntekijöitä Suomeen kasvaa, vaikka työura ei vähittäiskaupan puolella jatkuisikaan.

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosasta. Teoriaosuudessa käsittelemme laajasti perehdyttämistä, erilaisia johtamismalleja, johtamisen menetelmiä ja tekniikoita kuten valmentavaa johtamista, haastavia ihmissuhdetilanteita, epäkohtiin puuttumista ja muutosjohtamista sekä palautetta. Opinnäytetyö perustuu kattavaan teoriapohjaan ja se toimii samalla tietopankkina esimiehiä perehdyttävälle henkilölle eli käytännössä aluepäälliköille. Teoriaosuus on myös merkittävä osa perehdyttämisprosessin kehittämistä koska yksi lähtökohta tälle opinnäytetyölle on se, että esimiehiä on valmennettu tehtävänsä käytännön kautta ja hyvin prosessikeskeisesti. Tarkoituksena on, että esimiehiä perehdyttävät henkilöt pystyvät siirtämään valmennettavilleen teoriaosuudessa käsiteltäviä asioita ja teemoja kehittyen samalla itsekin esimiehinä ja johtajina.

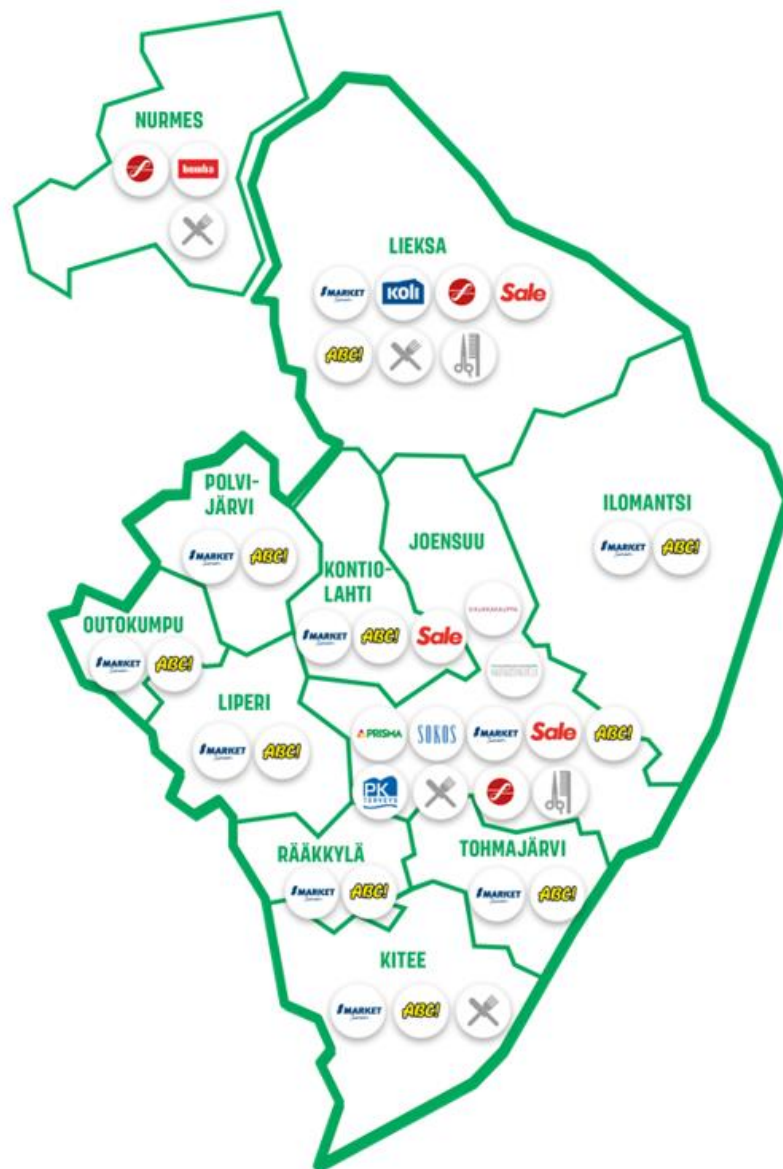
Olemme tutustuneet kattavasti tämän opinnäytetyön aihepiiriä käsittelevään kirjallisuuteen ja valinneet parhaimmat teokset, joissa on käsitelty ja kuvattu parhaiten toimialamme kannalta keskeisimpiä asioita. Suosittelemme lukijoita perehtymään lähdeluettelossa esitettyyn aineistoon tarkemmin ja tutustumaan teoksiin lukemalla kirjoja, joista haluaa syvempää tietoa, esimerkiksi oman alansa näkökulmasta tai henkilökohtaisen kiinnostuksen mukaan.

Tutkimusosassa on haastateltu esimiehiä, aluepäälliköiden kakkosia sekä toimialajohtajaa. Tutkimus on toteutettu yksilö- ja ryhmähaastatteluina sekä havainnoimalla arjen tilanteita. Niiden pohjalta olemme keränneet tiedot, mitä perehdyttämisprosessissa tulisi kehittää, mitä hyvää siinä on ja mitkä ovat olleet nykyisessä mallissa valmennettavien valmiudet siirryttäessä esimiestehtäviin. Keskeisessä osassa ovat omat havaintomme ja reflektiomme aiheeseen liittyen. Johanna on toiminut osuuskaupan palveluksessa 24 vuotta ja Mika 11 vuotta. Olemme molemmat aikanamme kulkeneet tämän perehdytyspolun kautta ja toimineet pitkään esimiehinä. Opinnäytetyö muodostaa kokonaisuuden, joka on nidottu yhteen tutkimusosion haastattelujen, havainnoinnin ja teoriaosuudesta saatujen tietojen kanssa.

## 2 Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, PKO, on osuuskunta, jonka omistavat sen asiakasomistaja-asiakkaat. PKO:n toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille sekä edistää Pohjois-Karjalan elinvoimaisuutta. (PKO 2020a, 3.) PKO toimii Pohjois-Karjalan läänin ja Ylä-Karjalan alueella (kuvio 1) kolmessatoista kunnassa 128 toimipaikan vahvuudella (PKO 2020b).



Kuvio 1. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, toimipaikkaverkosto (PKO 2020b).

Yritys harjoittaa päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemus-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa sekä palveluliiketoimintaa (kuvio 2). PKO kuuluu valtakunnalliseen S-ryhmään, muodostaen yhden 19 alueosuuskaupasta. Vuonna 2019 PKO:n myynti oli 445,6 miljoonaa euroa, tulosta syntyi kulujen jälkeen 15,5 miljoonaa euroa, veroja maksettiin 4,4 miljoonaa euroa, osuuskaupassa työskenteli 1 379 henkilöä ja asiakasomistajia yli 98 500. PKO oli Pohjois-Karjalan suurin yksityinen työnantaja vuonna 2019. (PKO 2020b.)



Kuvio 2. PKO:n liiketoiminta-alueet (PKO 2020b).

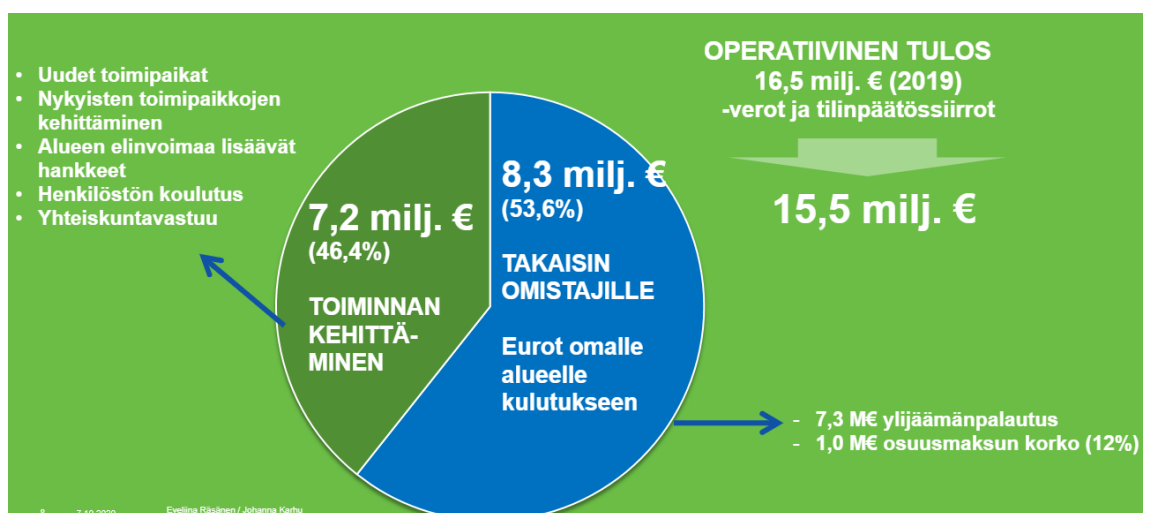
## 2.2 Toiminta-ajatus, visio, arvot

Yrityksen arvot, visio ja strategia ovat kehys, jotka ohjaavat kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa aina toiminnan suunnittelusta käytännön työhön saakka (Pentikäinen 2009, 23.) Esimiehen on tunnettava toimintaa ohjaavat kehykset ja ymmärrettävä, mitä ne tarkoittavat ja miten ne näkyvät omassa työssä ja arjessa. Yrityksen arvot (kuvio 3), eli mitkä asiat ovat organisaatiolle tärkeitä, ovat yhteistä hyvää ja kilpailukyky (PKO 2020a). PKO:n arvot uudistettiin vuonna 2019. Aiemmat arvot olivat seuraavat: Olemme asiakasta varten, kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, uudistamme jatkuvasti toimintaamme sekä toimimme tuloksellisesti (PKO 2019.)



Kuvio 3. PKO:n arvot (PKO 2020a).

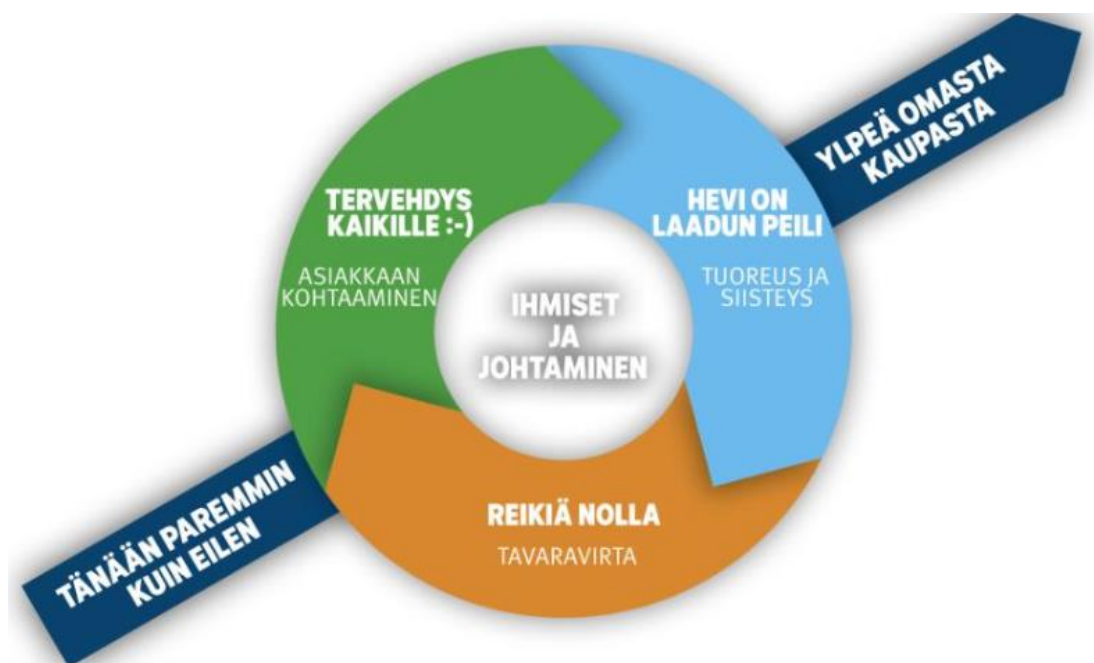
Uudet arvot kuvaavat hyvin PKO:n arvomaailmaa, yrityksen ei ole tarkoitus tuottaa maksimaalista voittoa, vaan maksimoida omistajan hyöty. Asiakkaiden ostoista tulevat eurot jäävät maakuntaan ja sen kehittämiseen (kuvio 4). Liiketoimintana PKO:n on tehtävä voittoa pystyäkseen kehittämään ja parantamaan toimintaansa sekä tarjoamaan omistajilleen halutut palvelut kilpailukykyiseen hintaan (PKO 2020b.) Keinulauta (kuvio 3) kuvaa sitä, että molempien näkökulmien tulee olla tasapainossa.



Kuvio 4. PKO. Voiton jakaminen (PKO 2020b).

S-ryhmän visiona on olla kaupparyhmä, joka tarjoaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. Alan kilpailu on kovaa, globaalilla tasolla saakka. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää jatkuvaa uudistumista eli tavoitteellistettua muutosta. Keskiössä ovat kilpailukykyisempi, kustannustehokkaampi, osaavampi ja vastuullisempi toiminta. Keskeisimmät strategiset tavoitteet ovatkin kannattavuuden parantaminen sekä asiakastytyväisyyden kasvattaminen. (SOK 2019.) Edellä mainitut asiat ovat helposti ymmärrettävissä ja muunnettavissa oman tulosyksikön tavoitteiksi.

Muuttuvassa toimintaympäristössä on erityisen tärkeää, että toimintaa kehitetään jatkuvasti. S-ryhmällä alkoi vuonna 2019 merkittävä strateginen hanke, Laadun kolmiloikka (kuvio 5), jonka tarkoituksena on parantaa asiakkaan mielikuvaa asiakaspalvelusta, saatavuudesta ja hevin laadusta sekä lisätä henkilökunnan ylpeyttä omasta työstään ja parantaa aidosti toimintaa joka päivä. (S-ryhmä 2021a.)



Kuvio 5. Laadun kolmiloikka (S-ryhmä 2021a).

Laatuhankkeen myötä johtaminen yksiköissä on selkeytynyt ja tavoitteellistunut. Työntekijöille annetaan vuorokohtaiset tavoitteet, toimintatapoja on yhtenäistetty ja turhaa työtä eli hukkaa on pyritty minimoimaan. Laatuhankkeen tavoitteena on myymälän perustekemisen laadukkaan toteutuksen varmistaminen ja toiminnan jatkuva parantaminen niin, että tänään tehdään aidosti paremmin kuin eilen. (S-ryhmä 2021a.) Kaiken tämän tarkoituksena on varmistaa tyytyväisemmät asiakkaat ja henkilökunta.

### **2.3 Market- ja aluepäällikköorganisaatio**

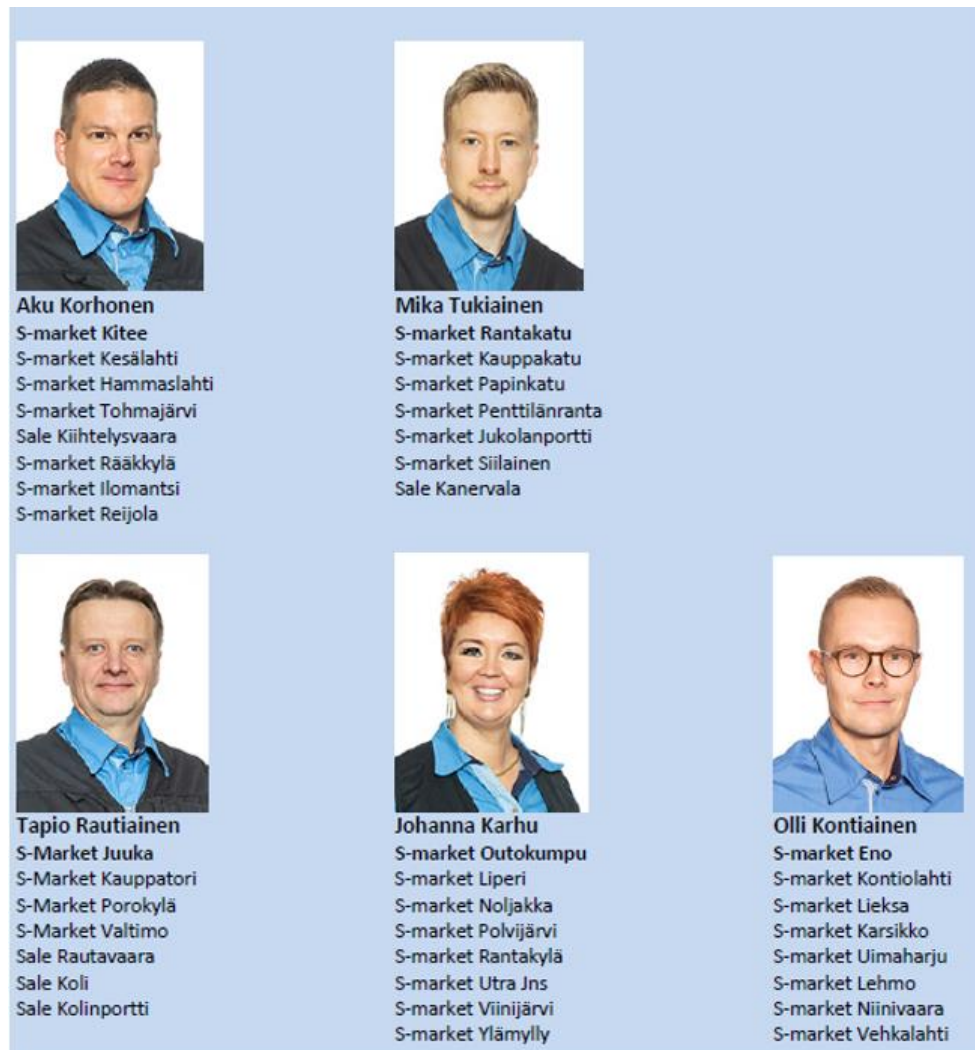
PKO:lla on vähittäiskaupan marketverkossa tällä hetkellä viisi aluepäällikköä, läntisellä alueella Johanna Karhu, pohjoisella Olli Kontiainen, eteläisellä Aku Korhonen, itäisellä Mika Tukiainen ja entisen Jukolan Osuuskaupan alueella Tapio Rautiainen. Aluepäälliköiden määrä on vaihdellut vuosien saatossa kolmesta viiteen henkilöön (kuvio 6). Aluepäällikkö toimii oman alueensa market- ja salepäälliköiden esimiehenä sekä oman kotiyksikkönsä marketpäällikkönä. Aluepäällikköyksiköitä ovat PKO:lla S-market Eno, Juuka, Kitee, Outokumpu ja Rantakatu. Aluepäällikön apuna marketpäällikkötehtävissä ja yksikön arjen pyörittämisessä on esimiesharjoittelussa oleva palveluvastaava, joka esimiehensä vahvassa ohjauksessa hoitaa yksikön päivittäisiä työtehtäviä.

Poiketen monesta muusta alueosuuskauppaorganisaatiosta, PKO:lla aluepäälliköt toimivat aluepäällikköroolinsa lisäksi oman kotiyksikkönsä marketpäällikköinä. Pääsääntöisesti muissa alueosuuskaupoissa on aluepäälliköiden sijasta ryhmäpäälliköitä. Ryhmäpäällikön toimenkuva eroaa eniten aluepäällikön tehtävästä niin, että ryhmäpäälliköllä ei ole omaa yksikköä, jonka marketpäällikkönä toimii aluepäällikön työn lisäksi.

Aluepäällikön työpäivät ovat vaihtelevia ja tehtävänkuva on monipuolinen. Aluepäällikön työssä korostuvat ennakointi, toiminnan kehittäminen, uusien toimintatapojen testaaminen ja käyttöönotto, rekrytointi, epäkohtiin puuttuminen, uusien avainhenkilöiden kouluttaminen, oman alueen päälliköiden



opastaminen, tukeminen ja valmentaminen sekä kotiyksikön marketpäällikkönä toimiminen. Erilaiset remontit ja projektit ovat myös keskeinen osa aluepäällikön työtä.



Kuvio 6. Aluepäällikköorganisaatio (Viikkis 2020).

## 2.4 Polku market- tai salepäälliköksi

Vähittäiskaupassa sale- tai marketpäälliköksi kasvetaan pitkälti askel askeleelta vuosien kasvatus työn tuloksena. Esimiestehtäviin tullaan pääsääntöisesti talon sisältä, joko omasta tai muista alueosuuskauppaorganisaatioista. Sale- tai marketpäällikkönä ei voi onnistua suoraan opinnoista päälliköksi tulella, vaikka koulutustaso olisi tehtävään kuinka sopiva tahansa. Vähittäiskaupan

esimiehen työnkuva on niin monipuolinen ja laaja, että se vaatii erittäin kattavan käytännön osaamis pohjan, niin järjestelmien osaamisesta raportointiin, hävikin ja saatavuuden hallintaan, ennakointiin, perehdyttämiseen, rekrytointiin, haastavien henkilöstötilanteiden hoitamiseen, kassatyöskentelyyn, asiakaspalveluun ja esimiestyöhön, tärkeimmät osa-alueet mainitaksemme.

Tuleva vähittäiskaupan esimies aloittaa urapolkunsaa pääsääntöisesti myyjän tehtävistä. Seuraava askel on palveluvastaavan rooliin, siitä oman esimiehen kakkoseksi ja lopulta oman yksikön tulosvastuulliseksi esimieheksi. PKO:lla on mahdollisuus kouluttautua työn ohella sekä talonsisäisillä koulutuksilla. Näitä koulutuksia ovat myynnin- ja liiketalouden ammattitutkinto, esimiehen perusvalmennus ja S-päällikkövalmennus sekä talon ulkopuolisilla koulutuksilla, joita pääsääntöisesti suoritetaan ammattikouluissa, ammattikorkeakouluissa tai yliopistoissa. Uusista marketpäälliköistä suurin osa on suorittanut tradenomin ammattikorkeakouluopinnot.

Polku esimieheksi tarkoittaa usein myös sitä, että henkilö nostetaan työryhmän sisältä esimieheksi. Pyrimme välttämään tietoisesti tilannetta, jossa työntekijä nousisi saman työryhmän esimieheksi, jonka jäsen hän on itse ollut. Astuminen myyjien esimieheksi, myyjän roolista, on melkoinen muutos omine haasteineen. Takana voi olla pitkä yhteinen historia kollegoina ja silloin yhteistyö on sujunut hyvin. Tässä tilanteessa vastanimitetylle esimiehelle tulee mieleen varmasti kysymys ”Kuinka pitäisi suhtautua työkavereihin nimityksen jälkeen?” (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2016, 221–223.)

Edellä kuvattu asemanmuutos muuttaa väistämättä esimieheksi valittuun henkilöön kohdistuvia odotuksia. ”Esimiestehtävän hoitaminen ei onnistu samoilla pelimerkeillä kuin työkaverina oleminen” (Ristikangas ym. 2016, 225). Nouseminen esimieheksi työporukan keskeltä, työkaverisuhteesta, vaatii tietoista psyykkistä työtä, oman toiminnan arvioimista sekä kykyä ja rohkeutta olla vastaamatta niihin odotuksiin, mitä kuului vanhaan tehtävään ja rooliin. Tarvitaan täysin uudenlaista suhtautumista ympäröiviin ilmiöihin. Esimiehenä onnistuminen edellyttää oman roolin pohtimista ja uudistamista verrattuna työkaverirooliin, jotta

perustehtävä hoituisi. Esimerkkejä tällaisista rooleista voivat olla vakuuttava delegoija, varma rajojen asettaja tai vaikkapa aktiivinen puuttuja. (Ristikangas ym. 2016, 225–226.) Onnistuneessa esimiesroolissa tarvitaan useita rooleja ja tilanne vaikuttaa paljon siihen, millaista roolia milloinkin tarvitaan. Pohtimalla omia vahvuuksia ja heikkouksia on helppoa lähteä miettimään, mitkä roolit ovat itselle luontaisia ja alkaa vahvistamaan niitä.

## **2.5 Esimiehenä onnistuminen**

Onnistu esimiehenä kirjassaan Pekka Järvinen (2004) painottaa esimiestyöroolin tiedostaminen tärkeyttä. Esimiehellä täytyy olla selvä käsitys siitä, minkä verran aikaa hän käyttää varsinaiseen esimiestyöhön ja minkä verran muuhun tekemiseen, kuten suorittavaan työhön. Esimiehen täytyy toimia johtajana, eikä johtamistehtävien laiminlyönti paranna asiaa. Esimiehen on ymmärrettävä oma tehtävänsä ja pystyttävä toimimaan työyhteisön parhaaksi. ”Hänellä tulee olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstön osaamista ja mielipiteitä, mutta tarvittaessa hän tekee myös selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja.” (Järvinen 2004, 13.)

PKO:n vähittäiskaupan esimiehet toimivat pitkälti suorittavassa työssä. Sale- tai marketpäällikön työajasta 80–85 prosenttia menee havainnointiemme mukaan suorittavaan työhön eli tavaran purkamiseen, tilauksiin, asiakaspalveluun ja muihin päivittäisiin askareisiin, jotka pääsääntöisesti tehdään asiakasrajapinnassa. Parikymmentä prosenttia tai jopa sen alle käytetään varsinaiseen esimiestyöhön. Ihmisten johtamisen tärkeys korostuu erityisesti siksi, että työpaikoilla on parhaimmillaan neljää eri sukupolvea, joilla kaikilla on täysin erilaiset odotukset ja toiveet siitä, miten heitä johdetaan. Myös esimiehiä on eri-ikäisiä ja heidän oma taustansa on yksikölinen johtamisen suhteen.

PKO:n vähittäiskaupassa on havahduttu siihen, että esimiesten työnkuvan on muututtava niin, ettei suorittavaan työhön menisi niin paljoa aikaa. Päällikön pitäisi pystyä keskittymään varsinaiseen työhönsä esimiehenä paremmin. Tähän apuna on mm. pilotissa oleva työvuorojen yhteissuunnittelumalli,

perehdyttämisen ja rekrytointien keskittäminen, palveluvastaava -malli, tilausjärjestelmien kehittäminen, IP-kassojen saaminen yksiköihin sekä tehokkaiden toimintamallien vieminen käytäntöön niin, että aikaa suorittavasta työstä siirtyisi tärkeään esimiestyöhön.

PKO:n vähittäiskaupan esimiehistä 41 on naisia ja 15 miehiä. Suurin osa eli 10 esimiehistä on iältään 35–39-vuoden välillä (taulukko 1). Ikähaarukka esimiehissä on kaiken kaikkiaan tasainen, tarkasteltaessa esimiesten määrää seitsemällä eri asteikolla, jokaisella asteikolla esimiehiä on kuudesta kymmeneen. Työsuhteiden pituutta tarkasteltaessa (taulukko 2) suurin osa vastaajista on ollut PKO:n palveluksessa viisi-yhdeksän vuotta. Kuudella eri asteikolla tarkasteltaessa esimiesten palvelusvuosia, jokainen asteikko saa kuudesta kolmeentoista henkilöä. (Turunen 2020.)

Taulukko 1. Esimiesten ikäjakauma (Turunen 2020).

Ikä vuosina		20-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-64
yhteensä	56	6	9	10	8	8	8	7
miehiä	15	2	3	1	1	4	2	2
naisia	41	4	6	9	7	4	6	5

Taulukko 2. Esimiesten työsuhteen pituus (Turunen 2020).

Työsuhteen kesto (v)		0-4	5-9	10-14	15-19	20-29	30-41
yhteensä	56	8	13	6	12	11	6
miehiä	15	1	2	1	3	7	1
naisia	41	7	11	5	9	4	5

Hyppänen (2013) kirjassaan Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä toteaa esimiesosaamisen koostuvan tiedoista, taidoista ja tahdosta sekä korostaa asennetta ja tunneälyä osaamisen perustana. Esimiehen on tiedettävä tavoitteista, velvoitteista, vastuista ja rajoitteista. Esimiehellä on oltava tietoa ja osaamista, jotka pohjautuvat ”ohjeistuksiin, käsikirjoihin, laatujärjestelmiin, sopimuksiin ja prosesseihin... Tiedon lisäksi tarvitaan taitoa ja tahtoa.” Taitoa

tarvitaan johtamisen työkalujen hyödyntämisessä. Esimiehen on haluttava ja tahdottava toimia esimiehenä. Näistä ulottuvuuksista mikään ei yksin riitä onnistuneeseen esimiestyöhön, vaan näiden kolmen ulottuvuuden yhdistelmästä, tieto, taito ja tahto, saadaan esimiesosaaminen. (Hyppänen 2013.)

Vähittäiskaupassa uusien esimiesten kanssa on törmätty tilanteeseen, että kaikista kolmesta ulottuvuudesta kaikki osiot eivät ole riittävän hyvällä tasolla. Tahtoa ja tietoa voi löytyä, mutta taitoa viestiä, aistia tilanteita ja hyödyntää hyväksi havaittuja malleja ei ole riittävästi. Silloin esimiehen esimiehen on puututtava tilanteeseen ja ohjattava päällikköä kohti oikeaa polkua sekä varmistettava päällikön riittävä osaaminen. Taito-ulottuvuuteen täytyy panostaa riittävästi perehdyttämävaiheessa. Painopiste esimiespolussa on osaamisen kehittymisessä ja esimerkiksi puuttumisen haastaviin tilanteisiin tai muutosten jalkauttamisen tekee pääsääntöisesti esimies, ei esimiesvalmennettava. (Hyppänen 2013.)

Poiketen Hyppäsen mallista, PKO:n vähittäiskaupassa on koettu hyvänä, että esimiesharjoittelija saa oman osaamisensa kasvaessa jalkauttaa muutoksia yksikössä sekä puuttua haastaviin tilanteisiin. Esimiesharjoittelussa aluepäällikkö on tarvittaessa tukena kaikissa tilanteissa. Ennen puuttumista tai asioiden jalkauttamista sparrataan yhdessä keinoja ja sovitaan, miten asiat olisi hyvä ratkaista. Marketpäällikköpaikoissa esimiehillä on tukena palveluvastaavat, jotka tukevat päälliköitä uusien asioiden jalkauttamisessa ja puuttuvat haastaviin tilanteisiin, silloin kun esimies ei ole itse paikalla. Malli on uusi ja otettu PKO:lla käyttöön vuonna 2020.

Esimiestyö on itsenäistä ja omalla tavallaan hyvin yksinäistä. Tästä ei juurikaan puhuta. Johtaja tekee jatkuvasti itsenäisiä ja vaikeita päätöksiä ja joutuu elämään yksin päätöksiensä kanssa. Vaikka ympärillä on luotettava ja osaava henkilöstö, on monta asiaa, joissa esimies on yksinään. Erilaiset valmentajat, mentorit ja terapeutit ovat apu tähän. On tärkeää, että on joku, jolle voi puhua rehellisesti, avoimesti ja luottamuksella. (Rehn 2020, 193–194.) PKO:lla päälliköillä on viimeisten vuosien aikana ollut mahdollisuus osallistua Jarmo Haapalan coaching

-tapaamisiin. Esimiehet ovat kokeneet tämän hyvänä ja pitäneet tärkeänä, että heillä on joku henkilö, jonka kanssa voi vaihtaa ajatuksia ja tuntemuksia. Myös Haapalan tapaa kannustaa ja antaa positiivista palautetta on pidetty hyvänä.

Parikymmentä vuotta sitten johtajan rooli oli hyvin erilainen kuin tänä päivänä. Johtajan ja työntekijöiden välillä oli muuri, jota oli vaikea ylittää. Johtajuutta ei arvostettu, mutta siitä oltiin kateellisia. (Kauppinen 1997, 100–101.) PKO:n vähittäiskaupassa esimiehet ovat hyvin maanläheisiä, eivätkä nosta itseään työntekijöiden yläpuolelle. Kunnioitus saadaan teoilla, ei puheilla. Esimies osallistuu myymälän kaikkiin tehtäviin, ohjaa rinnalta toimintaa ja on helposti lähestyttävissä.

Jos ei tiedä, miten toimia, on inhimillistä ottaa mallia mielellään itseään hierarkiassa ylempänä olevista. Tämä malli tukee onnistumista esimiehenä. (Mellanen & Mellanen 2020, 181.) On helpompi seurata henkilöä, joka kuuluu samaan joukkoon. Vaikka esimiehellä on oikeus käskää ja vaatia, sitä ei tarvitse tehdä muista erillään tai muiden yläpuolella. (Rehn 2020, 188.) Tapa johtaa oikein, on reitti parempaan menestykseen. Läsnäolo, innostus ja motivointi johtavat parempaan lopputulemaan kuin täydellinen strategia. Johtajuus perustuu yhä enemmän vuorovaikutukseen, kuten innostamiseen, yhteisöllisyyteen, jaksamisesta huolehtimiseen ja sisäisen motivaation luomiseen. (Kilpinen 2018, 12.)

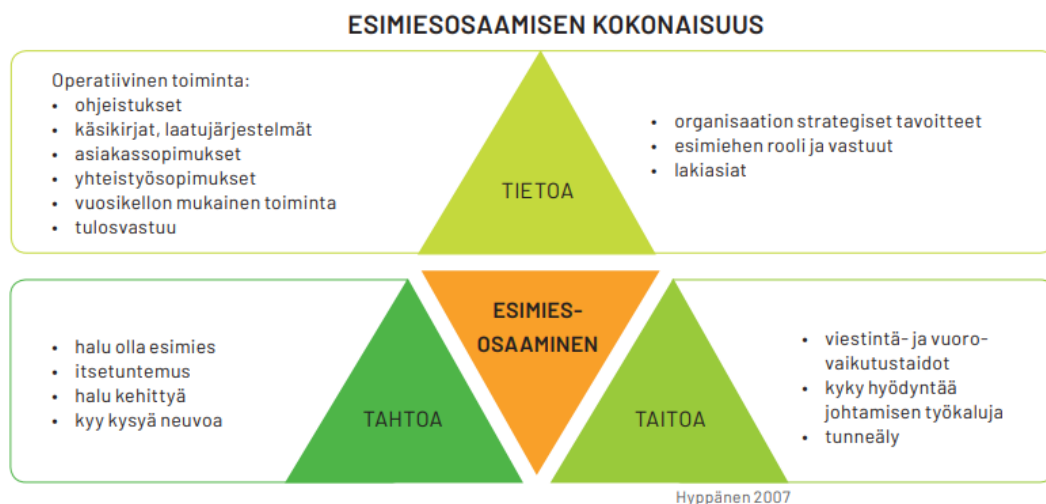
Esimies esimerkillään näyttää mallin, mitä työntekijöiltä odotetaan ja mitä sallitaan. Tämä vaatii esihenkilöltä jatkuvia tekoja, sanoja ja näiden yhdenmukaisuutta. Kunnioitus ja luottamus saadaan sillä, että sanat ja teot eivät ole ristiriidassa keskenään. Johtajan on siis noudatettava omia sääntöjään, omalla esimerkillään. (Mellanen & Mellanen 2020, 181.)

Johtajuus on muutoksessa. Ennen johtaminen oli yksiselitteisempää, mitä johtaja sanoi, se tehtiin. Tottelemattomuuteen voitiin suhtautua erittäin kovin keinoin. Nykyisin esitetään kysymyksiä, kyseenalaistetaan, esitetään omia ehdotuksia ja vaaditaan palavereja ja kokouksia asian tiimoilta. Esimiehellä täytyy olla kykyä ja

taitoa muuttaa tapaansa johtaa. Ei riitä, että ympäristö muuttuu, myös esimiehen on kyettävä muuttumaan. (Rehn 2020, 107–110.)

Työelämä on tällä hetkellä murroksessa. Jo tällä hetkellä digitaalinen murros, erilaiset tekoälysovellukset ja robotiikka ovat arkea suuressa osassa yrityksiä. Tietokoneet pystyvät hoitamaan ennustettavia ja ennalta määriteltyjä tehtäviä, tulevaisuudessa vielä enemmän. Rutiineja vaativat työtehtävät automatisoituvat, luovuus, myötätunto ja vaikeat päätökset jäävät ihmisten vastuulle. Sosiaaliset taidot ja taito motivoida korostuvat, samoin kuin asenne, sitoutuneisuus sekä into oppia uutta. (Kilpinen 2018, 9.)

Kaiken tämän muutoksen keskellä on hyvä muistaa, että ”esimiehen perustehtävä on johtaa.” Esimiesosaaminen ei ole vain yksittäinen osa-alue, vaan se koostuu erilaisista taidoista, tahdosta ja tiedosta sekä kyvystä yhdistää näitä osa-alueita. Kuviossa 7 esimiestyöosaamisen kokonaisuus, jota yllä on kuvattu, on tiivistetty osuvasti alla olevaan kuvioon. (Rauramo 2020, 3).



Kuvio 7. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, Rauramon 2020, 3 mukaan).

## 3 Perehdyttäminen

### 3.1 Perehdyttämisen määritelmä ja sisältö

Tutkimme kattavasti perehdyttämisen kirjallisuutta, lainsäädännöstä erilaisiin tapoihin perehdyttää henkilöstöä, eri sukupolvet huomioiden. Onnistunut perehdytys on avain menestyksekkääseen johtamiseen, tyytyväiseen ja sitoutuneeseen henkilöstöön sekä korkeaan asiakastyytyväisyyteen. Tasalaatuinen ja ajanmukainen perehdytys on työntekijän perusoikeus. Työntekijä ei voi onnistua, ellei hän saa riittävästi ohjausta työhönsä.

Laadukas perehdyttäminen ei ole helppoa. Jos perehdyttäjällä itsellään ei ole riittävästi taitoa tai osaamista perehdyttämiseen, onnistumisen mahdollisuuksia ei juurikaan ole. Alla kuvaamme perehdyttämistä eri näkökulmista, sen haasteista ja tavoista. Opinnäytetyössämme esimiestyö on keskeisessä osassa. Pidämme uusien esimiesten onnistunutta perehdyttämistä erittäin tärkeänä koko PKO:n vähittäiskaupan menestymisen kannalta.

Perehdyttäminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla uusi henkilö sopeutetaan mahdollisimman hyvin uuteen työhön ja työympäristöön. Tehtäväkuvasta ja osaamistasosta riippuen perehdyttämisen syvyys vaihtelee, mutta siinä on tarkoitus käydä läpi yritys, toiminta-ajatus, visio, arvot, liikeideat, strategiat, menettelytavat, työpaikan henkilöstö, asiakkaat, työyhteisön ja toimipaikan pelisäännöt sekä tulevan tehtävän odotukset, toiveet, tavoitteet ja velvollisuudet. (Helsilä 2009, 48.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan perehdyttäminen on uuden työntekijän kokonaisvaltaista osaamisen, työympäristön, työyhteisön kehittämistä siten, että tämä pääsee nopeasti alkuun uudessa työtehtävässään. Tavoitteena on, että hän kykenee työskentelemään itsenäisesti mitä pikimmin. Perehdyttäminen ei siis tarkoita pelkästään työhön opastamista, eikä sitä, että pystyy suorittamaan itsenäisesti tietyn tehtävän, vaan kokonaisvaltaisesti uuden työntekijän, työyhteisön ja koko organisaation kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)



Hyvän perehdyttämisen piirteitä on, että perehtyminen on vuorovaikutteista, perehtyjät antavat hyvää palautetta, perehtyjät todella oppivat, toimivat työssään itsenäisesti ja hakevat lisätietoa itsenäisesti tehostaen samalla koko työyhteisön toimintaa (Kupias & Peltola 2009, 112–113). Hyvää perehdyttämistä voi pitää yrityksen kokonaisvaltaisena prosessina.

Perehdyttämisen haasteena on se, että jokainen työpaikka, työtehtävä, työyhteisö ja työntekijä ovat erilaisia. Yhtä kaikenkattavaa perehdyttämismallia ei ole mahdollista luoda. (Eklund 2018, 14.) Perehdytysprosessissa on kuitenkin mahdollista hyödyntää kattavasti erilaisia, hyväksi havaittuja malleja sekä tiedostaa, kuinka erilaisia oppijoita olisi hyvä perehdyttää.

Perehdyttämiseen käytetty aika tulee maksamaan itsensä takaisin korkojen kera. Jos perehdytys on heikkoa tai huonolaatuista, aiheuttaa se ylimääräistä stressiä sekä työntekijälle, että työnantajalle ja lisää menetettyjen, tehokkaiden työtuntien takia euroja. Huono perehdyttäminen voi johtaa myös heikkoon sitoutumiseen ja silloin rekrytointiin sekä perehdyttämiseen käytetyt eurot menevät hukkaan. (Eklund 2018, 19–20.)

Perehdytyksen suunnitelmallisuus on tärkeää. Perehdytyksen merkitys on ymmärrettävä ja se on ehdottomasti tavoitteellistettava. Jos perehdytys on tarkoituksenmukaista ja toimivaa, sillä voidaan saavuttaa yrityksessä merkittäviä etuja, kuten kilpailuetua ja positiivista työnantajamielikuvaa. Perehdytykseen on myös osattava varata riittävästi resursseja. (Eklund 2018, 25.)

### **3.2 Esimiehelle perehdytettävä lainsäädäntö**

Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys kirjassaan Eklund (2018) toteaa työlainsäädännön asettavan omat tavoitteensa perehdyttämiselle. Keskeisimmät reunaehdot tulevat laeista, työ- ja virkaehtosopimuksista sekä näitä tarkentavista työ sopimuksista (Johtajuusinfo 2021). Työturvallisuuslaissa (14 §) on määritelty, että työpaikan haitta- ja vaaratekijät on saatettava työntekijälle tiedoksi, perehdyttämisen on oltava riittävä turvalliisiin työtapoihin, välineisiin ja työhön

ylipäättään ja huomioitava sekä henkinen, että fyysinen työturvallisuus. (Eklund 2018, 26).

Esimiehen on syytä muistaa, että hän on aina viimekädessä vastuussa siitä, että edellä mainitut asiat ovat hoidettu yksikössä lain vaatimalla tavalla. Esimies edustaa juridisesti työnantajaa. Esimiehen vastuulla on, että työntekijöiden oikeudet toteutuvat ja samalla hänen tulee huolehtia, että työntekijät noudattavat velvoitteitaan. (Johtajuusinfo 2021.) Työsopimuslain 55/2001 mukaan työntekijän velvollisuutena on tehdä työ huolella ja määräyksiä noudattaen, välttää ristiriitaisuuksia asemansa mukaisesti, noudattaa huolellisuutta, varovaisuutta sekä huolehtia työturvallisuudesta, olla harjoittamatta kilpailevaa toimintaa ja olla hyödyntämättä tai kertomatta ammattisalaisuuksia. (Rauramo 2020, 10.)

Keskeisimmät työnantajan oikeudet ovat oikeus palkata työsuhteeseen, direktio-oikeus eli oikeus päättää työntekijän työtehtävistä, joita säätelee lait, työehtosopimukset ja itse työsopimus. Esimies käytännössä päättää mitä, miten ja missä työtä tehdään. Työnantajalla on oikeus irtisanoa työsuhde, kun siihen on lain mukainen oikeus. Se voi olla työntekijästä johtuva eli erittäin painava syy esimerkiksi törkeä laiminlyönti tai työnantajasta johtuva syy eli esimerkiksi tuotannolliset ja taloudelliset syyt, jotka usein edellyttävät YT eli yhteistoimintamenettelyä. (Johtajuusinfo 2021.)

Työnantajan on kohdeltava työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti sekä maksettava palkkaa säännöllisesti. Työsuojeluelvoitteella tarkoitetaan sitä, että työ ei kuormita liikaa työntekijän terveyttä ja, että työnantaja huolehtii työntekijän henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Työnantajalla on yhteistoimintavelvoitteita, jotka tulevat yhteistoimintalaista. Yleisenä periaatteena on se, että työnantaja voi halutessaan antaa työntekijälle enemmän kuin mitä lait ja sopimukset velvoittavat, mutta ei missään tapauksessa yhtään vähempää. (Johtajuusinfo 2021.)

PKO:ssa hoidetaan keskitetysti palkanlaskennassa palkanmaksuun liittyvät asiat ja työsopimusten tekeminen. HR-osasto on hoitanut korona-aikana tutuksi tulleita YT-neuvotteluja yhdessä luottamusmiesten ja yrityksen ylimmän johdon kanssa. Työturvallisuuteen liittyviä asioita hoitaa keskitetysti työsuojeluorganisaatio, jossa on edustus kaikilta toimialoilta, niin henkilökunta kuin esimiestasolta. (Jurvanen, Kummunmäki & Seppänen 2020). Tämä auttaa ja helpottaa toimipaikan esimiestä arjessa. Toimipaikan esimies vastaa siitä, että tarvittavat asiakirjat löytyvät yksiköstä, henkilöstö on niihin perehtynyt ja niistä tietoisia sekä vastaa siitä, että edellä mainitut asiat on järjestetty yksikössä yrityksessä laadittujen ohjeiden mukaisesti. On kuitenkin muistettava, että vaikka PKO:lla tehdään paljon asioita keskitetysti valmiiksi, se ei poista esimiehen vastuuta huolehtia asiat kuntoon omassa toimipaikassaan.

### **3.3 Perehdyttämisen roolit, tasalaatuisuus ja kehittäminen**

Perehdyttämisen tasalaatuisuus kaikkiin työtehtäviin voidaan varmistaa suunnitelmallisella perehdyttämisprosessilla. Perehdyttäjällä pitää olla riittävät taidot ja osaaminen, että laadukas perehdytys voidaan varmistaa. Perehdyttäjän ei tarvitse olla esimies, mutta hänellä täytyy olla ”valmiudet ottaa huomioon uuden työntekijän tarpeet, ja hallita taidot työntekijän oppimisprosessin tukemiselle. Organisaation perehdytysprosessin suunnitelmallisuuden tavoitteena on tarjota perehdyttäville ja perehdytettäville toimiva työkalu perehdytyksen toteutumiseksi.” (Eklund 2018, 36.) Huolellinen perehdyttäminen on myös tietoinen valinta (Kupias & Peltola 2009, 54).

Perehdyttämisen etenemisessä on nähtävissä neljä ulottuvuutta, roolia tai vaihetta. Esimies vastaa koko prosessin läpiviennistä sekä tehokkaasta perehdyttämisestä jakaen vastuuta muulle henkilökunnalle. Ensimmäisessä roolissa/vaiheessa esimies on perehdyttäjänä, toisessa työntekijä on perehdyttäjänä, kolmannessa nimetty työtoveri on perehdyttäjänä ja neljännessä vaiheessa koko työyhteisö toimii perehdyttäjänä. (Kupias & Peltola 2009, 53–85.)

Johtamisen lähtökohtana on yrityksen missio, strategia tai liikeidea. Esimiehen rooli perustehtävän välittämisessä ja ymmärrettäväksi tekemisessä on todella suuri ja sen tuleekin olla perehdyttämisen perustana. Esimiehen tulee aktiivisesti havaita ja luoda työtilanteita, joissa uudella työntekijällä on mahdollista tehdä työtä samalla oppien. Vaikeinta on tehdä näissä edellä mainituissa tilanteissa oppimista ja kehittymistä näkyväksi. Oppimiseen liittyvää vastuutaan esimies voi delegoida tehokkaasti, jolloin kuvaan astuvat nimetty perehdyttäjä tai koko työryhmä. Esimies voi aidosti olla vastuussa perehdyttämisestä vain silloin, kun hän on aktiivisesti siinä mukana. Uusi perehtyjä tarvitsee erityisen paljon tukea ja ohjausta työssään. Siksi perehdyttämiseen on varattava tarpeeksi aikaa ja esimiehen on tuettava ja seurattava tehtävässä onnistumista. Esimiehen on tärkeää ottaa vastaan uusi työntekijä ensimmäisenä päivänä. Hyvä ja positiivinen vastaanotto on kivijalka tulevalle yhteistyölle sekä esimies-alaisuuden rakentamiselle. (Kupias & Peltola 2019, 56–58.) Esimiehen ydintehtävät perehdyttämisessä Kupiaksen ja Peltolan (2019, 62) mukaan ovat

- Varmista tarkoituksenmukainen perehdyttäminen
- Ole läsnä ensimmäisenä työpäivänä
- Varmista, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- Sovi suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- Seuraa ja anna palautetta
- Huolehdi koeaikakeskusteluista
- Varmista koko työyhteisön mukaan tuleminen perehdytysprosessissa
- Huolehdi työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista
- Tue kaikkia perehdytystyötä tekeviä.

Yllä luetellut asiat ovat hyvin selkeitä. Kun esimies muistaa varmistaa näiden asioiden toteutumisen perehdyttämisen aikana, voidaan varmistua siitä, että täyttää esimiehen roolin, vastuut ja velvollisuudet koko perehdyttämisprosessin aikana.

Työntekijällä itsellään on tärkeä rooli perehtyjänä. Esimiesvalmennuksessa olevalta henkilöltä edellytetään oma-aloitteellisuutta ottaa asioista itsekkin selvää. Kaikki ei tule valmiina. Tiedon aukkopaidat on itse paikattava, koska työntekijä itse tietää ne parhaiten. Tärkeintä perehdyttämisen alkuvaiheessa on tutustua

riittävän hyvin organisaatioon. On tärkeää tiedostaa, että organisaation ja työntekijän arvopohja on linjassa keskenään. Jos kestävä kehityksen periaatteet ovat työntekijälle tärkeitä, on todennäköisesti vaikeaa tai jopa mahdotonta työskennellä yrityksessä, joka toimisi täysin näitä arvoja vastaan. Jokaisessa organisaatiossa on pelisääntöjä, normeja ja toimintatapoja, joista ei tingitä ja siksi niistä on hyvä olla erityisen tietoinen. Kun uusi työntekijä tulee työyhteisöön, ilmiö voi olla myönteinen tai kielteinen. Usein työntekijän on nöyryyttävä alussa siihen, että hän on se, joka tietää vähiten, vaikka olisikin oman alansa asiantuntija. Keskeistä siis on se, kuinka uusi työntekijä tulee mukaan työyhteisöön, kaikkietävyys ei ole paras lähestymistapa uuteen työyhteisöön mentäessä. Kun työskentely- ja oppimisilmapiiri on positiivinen, työntekijä motivoituu itsekin aktiiviseksi oppijaksi. (Kupias & Peltola 2009, 63–70.)

Usein yrityksissä on nimetty henkilö tai henkilöt esimiehen lisäksi, jotka hoitavat perehdyttämisen. Tällaisessa tilanteessa tulee huolehtia, että perehdyttäjäksi valittu henkilö on persoonaltaan ja osaamiseltaan sopiva ja, että hänellä on riittävät resurssit käytössään, kuten tarpeeksi aikaa perehdyttämisestä huolehtiakseen. Käytännössä perehdyttäminen tapahtuu usein oman työn ohella, vaikka perehdyttämisen osuus työtehtävistä voi olla hyvinkin suuri. Perehdyttäjä ei voi yksin toteuttaa laadukasta perehdyttämistä, vaan se on tehtävä yhteistyössä esimiehen kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 82–84.)

PKO:lla aluepäällikön apuna esimiesvalmennettavia perehdyttävät niin palveluvastaavat, kassavastaavat, kuin koko henkilökunta. Yksittäistä työtehtävää opastaa yleensä se, joka hallitsee työryhmässä tämän tehtävän parhaiten. Lisäksi PKO:lla koulutetaan vuosittain nimettyjä perehdyttäjiä, työpaikkaohjaajavalmennuksella, talon sisäisellä koulutuksella.

Koko työympäristö vaikuttaa voimakkaasti oppimiseen ja perehtymiseen, siksi koko työyhteisö tulee kytkeä osaksi perehdyttämisprosessia. Kaikki lähtee liikkeelle viestinnästä. Työryhmässä on tiedettävä hyvissä ajoin etukäteen, milloin ja kuka saapuu uudeksi jäseneksi työyhteisöön. Näin ollen työyhteisöllä on jo

ennakkoon mahdollisuus pohtia, mitkä ovat uuden jäsenen työtehtävät, mitä tietoja hän tarvitsee ja kuinka perehdyttäminen hoidetaan kokonaisuutena. Työyhteisö voi toimia myös oppijana, kun uusi työntekijä saapuu taloon. Hän näkee asioita uusin silmin ja voi aidosti tuoda paljon uusia hyviä toimintatapoja mukanaan. Vuorovaikutus onkin tärkeää uuden tulokkaan ja työyhteisön välillä, jotta oppisprosessi olisi kaksisuuntainen. Tämä edellyttää, että työyhteisön toimintatapa on avointa ja palautetta vastaanottavaa. Kenellä sitten on vastuu työyhteisössä perehdyttämisessä? Hyvässä perehdyttämisessä jokainen työyhteisön jäsen tuntee olevansa vastuussa perehdyttämisestä omalta osaltaan. (Kupias & Peltola 2009, 76–82.)

Yllä on kerrottu, mitä perehdyttäminen on, miten lainsäädäntö ohjaa sitä ja millaisia rooleja siihen liittyy. Suuressa organisaatiossa kuten PKO:lla perehdyttämisen fokus tulisi keskittää siihen, että uusien esimiesten perehdyttäminen olisi mahdollisimman tasalaatuista kaikkien aluepäälliköiden alueilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikki valmennettavat saisivat samat valmiudet, taidot ja tiedot, toimia esimiestehtävässä. On tärkeää sitouttaa koko organisaatio perehdyttämiseen korostaen esimiehen vastuuta eli tässä tapauksessa aluepäällikön merkitystä esimiesvalmennettavan perehdyttämisessä. Käytännössä PKO:n aluepäällikön valmennuksessa oleva palveluvastaava saa ohjeet ja tavoitteet päivittäiseen tekemiseen aluepäälliköltä.

Esimiesvalmennettava ratkoo aluepäällikön kanssa haastavia tilanteita, kehittää ja uudistaa toimintaa sekä jalkauttaa tekemistä yksikköön. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan erilaisia taitoja ja koko työryhmä toimii vahvassa roolissa esimiesvalmennettavaa perehdytettäessä. Käytännössä meidän tulee aina valita paras osaaja perehdyttämään, esimerkiksi kassatehtäviin liittyvät asiat esimiesvalmennettavalle perehdyttää pääsääntöisesti kassavastaava.

### 3.4 Uuden esimiehen perehdyttämisen parhaat käytännöt

Uusien työntekijöiden perehdyttämisen hyödyn maksimoimista organisaatioissa käsittelevässä julkaisussaan Bauer (2010) toteaa, että epäonnistunut johtajien perehdyttämisohjelma voi maksaa yritykselle jopa 2,7 miljoonaa dollaria. Siitä huolimatta jopa 32 % maailmanlaajuisesti oman organisaationsa perehdyttämisohjelman läpikäyneistä toteaa sen olleen huonoa. (Bauer 2010.) Tässä julkaisussa on käsitelty perehdyttämistä organisaation hyödyn näkökulmasta ja siinä korostetaan sen merkitystä yrityksen menestyksen kannalta. Vaikka esimiehet ja johtajat ovat yrityksen avainhenkilöitä, on huolestuttavaa, että juuri tämän ryhmän perehdytyksessään on merkittäviä haasteita globaalisti.

Asiantuntijasta esimies kirjassa Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2016) ovat listanneet osuvasti uuden esimiehen perehdyttämisen parhaita käytäntöjä.

1. Esimiehen oma esimies käy huolellisesti peruskeskustelun uuden alaisesimiehensä kanssa. Keskustelussa käydään läpi tehtävät, sovitaan kommunikaatiotavoista ja yhteistyön pelisäännöistä ja luodaan pohja tulevalle yhteistyölle. Tähän varataan aikaa! Kyseessä on uuden esimiehen perehdytyksen tärkein tilanne.
2. Uusia esimiehiä varten on valmis perehdyttämisohjelma, jonka jokainen vasta-alkaja käy läpi. Ohjelmassa käydään läpi talon toimintatapoja, esimiestyön juridisia vastuita ja arjen johtamisen periaatteita. Tästä mallista vastaa tyypillisesti HR.
3. Uusi esimies saa tuekseen kokeneemman konkarin, mentorin tai vertaistukihenkilön, jonka kanssa hän pitää säännöllistä yhteyttä puolen vuoden ajan.
4. Talon uusille esimiehille järjestetään laajahko (5-10 päivää) perehdytyskoulutus, johon kootaan ryhmä uusia aloittajia.
5. Esimies saa tuekseen ulkopuolisen sparraajan, coachin tai työhajaajan.

6. Jokainen kohta eläkkeelle siirtyvä (viimeistään vuosi ennen eläköitymistä) jättyy pois johtotehtävistä tarkoituksena tukea uutta tulokasta tämän uusiin tehtäviin”. (Ristikangas ym. 2016, 214.)

Edellä on luettelo asioita, joiden avulla voi lähestyä uuden esimiehen perehdyttämistä. Miten muuten uusia esimiehiä pitäisi tukea uran alussa? Tutkimusten mukaan he kaipaavat eniten sparrausapua. Uusille esimiehille tulee tarve keskustella jonkun kanssa linjanvetokysymyksistä, henkilötilanteista sekä miten ollaan vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. He kaipaavat tukea henkilöstöjohtamisessa, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvissä kysymyksissä. Moniin käytännön asioihin kaivataan tukea. Uusi esimies saa käyttöönsä uusia ohjelmia ja järjestelmiä, tulee budjetointia, seurantaa ja raportointia. On tehtävä päätöksiä ja linjanvetoja tai tilanteen mukaan jätettävä tekemättä. Tulee uusia yhteyshenkilöitä, työryhmiä, palaverieja ja kaiken tämän lisäksi hankalin kehittämistarve eli esimies itse ja hänen kasvamisensa. Matka asiantuntijasta esimieheksi on alkanut. (Ristikangas ym. 2016, 38.)

Bauerin (2010) mukaan perehdyttämisen parhaita käytäntöjä ovat työn perusteiden läpikäyminen ensimmäisenä työpäivänä, ensimmäisen työpäivän luominen erityiseksi, virallisen perehdyttämisohjelman ja kirjallisen suunnitelman laatiminen sekä sopia, ketkä perehdyttävät uutta työkaveria. On varmistettava, että perehdytysohjelma on johdonmukainen, se pidetään ajanhengen mukaisena, hyödynnetään teknologiaa prosessin läpiviemiseksi sekä asetetaan virstanpylväitä esimerkiksi 30, 60, 90, 120 ja 365 päivän kohdalle, jolloin tarkastellaan prosessin etenemistä ja työntekijöiden edistymistä. Onnistuneeseen perehdytykseen otetaan sidosryhmät mukaan, tehdään prosessista kristallinkirkas, asetetaan tavoitteet, aikataulut, roolit ja vastuut. (Bauer 2010.)



## 4 Johtamismalleja vähittäiskaupassa

### 4.1 Ketjuohjattu liiketoiminta

Suomessa vähittäiskauppa on ketjujen hallitsemaa. S-ryhmä, K-ryhmä ja Lidl ovat Suomen suurimmat ketjut ja niiden yhteenlaskettu markkinaosuus on yli 90 %. (Sipilä, 2019.) Ketjuohjattu toiminta eli ketjuuntuminen tarkoittaa mallia, jossa yrityksillä on yhtenäiset toimintatavat ja ne toimivat saman tunnuksen alla (Hukka, Isomäki, Kestilä, Koskinen, Kuoppamäki, Metso, Raninen, Saine, Tiainen & Virtanen 2013, 20).

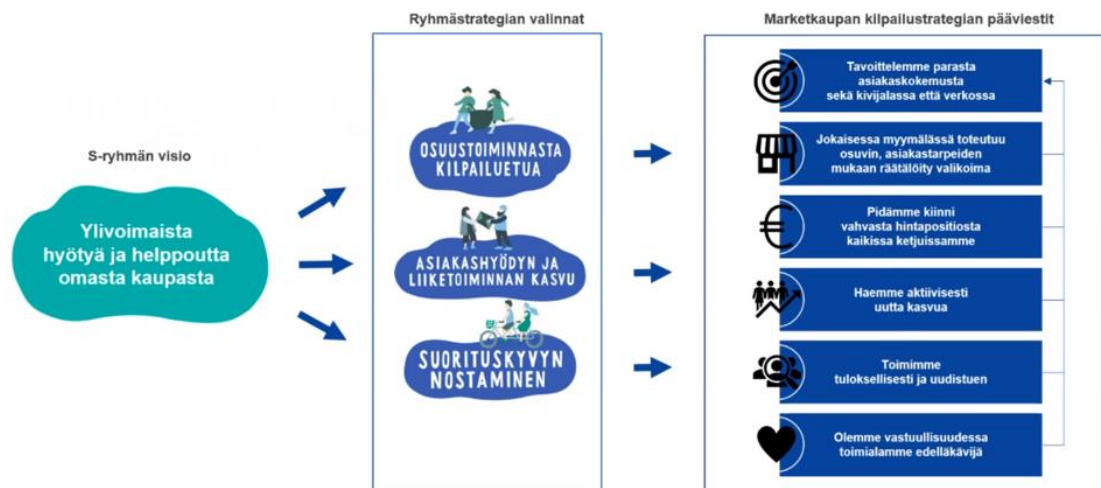


Kuvio 8. S-ryhmän strategia (S-ryhmä 2021b).

Keskeisintä PKO:lla esimiehenä toimisessa on oltava ymmärrys siitä, että toimimme osana suurempaa kokonaisuutta eli valtakunnallista S-ryhmää. Meidän perustehtävämme on toteuttaa ketjukonseptia mahdollisimman laadukkaasti ja tinkimättömästi. Meidän on osattava johtaa toimintaa ja jalkauttaa asioita ketjuohjauksen määrittämällä tavalla. Esimiehenä törmää usein tilanteisiin, jossa henkilökunta kyseenalaistaa muutoksen tai uuden tavan toimia. Kaiken alku on ymmärrys siitä, että meidät on palkattu nimenomaan toteuttamaan ketjun

asettamia tavoitteita ja päämääriä (kuvio 8). Näistä tavoitteista ja päämääristä on johdettu PKO:n tavoitteet ja päämäärät, josta ne valuvat aina yksikkötasolle asti.

Henkilökunta ei aina ymmärrä, miksi jokin asia pitää tehdä tietyllä tavalla. On tärkeää, että esimies sitoutuu aidosti muutoksiin ja vie ne eteenpäin sovitulla tavalla. Esimiehellä täytyy olla riittävä osaaminen ja perehdytys uuden asian läpiviemiseksi, aito innostus muutokseen sekä riittävät viestinnälliset taidot ja valmiudet muutoksen viemiseksi arkeen.



Kuvio 9. S-ryhmän visio (S-ryhmä 2021c).

S-ryhmän visiona on tarjota ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta (kuvio 9). Ryhmästrategioiksi vision toteuttamiseksi on nostettu osuustoiminnasta kilpailuetua, asiakashyödyn ja liiketoiminnan kasvu sekä suorituskyyvyn nostaminen. Toteuttaaksemme visiota käytännössä meidän täytyy kyetä toimimaan edelläkävijöinä, toimintaa uudistaen, varmistaen asiakas- ja työtyytyväisyyden sekä toimia vastuullisesti. Käytännössä tämän mahdollistaa osaava ja toimintaan sitoutunut henkilökunta, esimiesten innostunut ja osaava ote, halu kehittää itseään ja työryhmää, vahva sitoutuminen työnantajaan ja tekemiseen sekä aito halu jatkuvaan parantamiseen hyvällä sykkeellä.

Kaikki lähtee henkilökunnasta, henkilöstön hyvinvoinnista ja hyvästä johtamisesta. Opinnäytetyössämme nostamme vahvasti esille asioita, kuten onnistunutta perehdyttämistä, puuttumista ja johtamisen menetelmiä, jotka antavat avaimet niin S-ryhmän vision toteuttamiseen käytännössä, kuin onnistuneeseen esimiestyöhön oikeanlaista perehdyttämispolkua kulkemalla.

## **4.2 Johtamisen määritelmä ja valmentava johtaminen**

Tässä luvussa kerrotaan, mitä johtaminen on käsitteenä. Käsittelemme valmentavaa johtamistekniikkaa, koska PKO:lla halutaan johtaa valmentavalla johtamisotteella. Valmentamisessa on keskeisintä tavoitteen määritteleminen, ohjaaminen palautteen avulla sekä ajatus siitä, että valmennettava kannustamalla ja innostamalla keksii itse ratkaisut tavoitteeseen pääsemiseksi. Valmentava johtaminen on jokapäiväinen työkalu esimiehinä ja jokaisen uuden päällikön tulee hallita käytännössä tämä tekniikka hyvin. Hyvä asiakaspalvelu perustuu sitoutuneeseen ja innostuneeseen työotteeseen. Mielestämme valmentava johtaminen on paras keino edistää sitoutumista ja innostuneisuutta, koska työntekijä saa toteuttaa itseään vapaasti tavoitteen saavuttamiseksi.

PKO:lla on hyvät mahdollisuudet edetä työuralla eteenpäin. Me molemmat opinnäytetyöntekijät olemme tästä hyviä esimerkkejä. Olemme myyjän tehtävistä siirtyneet tuoteryhmävastaaviksi, aluepäällikön kakkosiksi, marketpäälliköiksi ja viimeisimpänä aluepäälliköiksi. Esimiestyössä on kyse organisaation johtamisesta siten, että se pystyy saavuttamaan sille asetetut tavoitteet (Nikkola & Salminen 2012, 36). Esimiestyöhön kuuluu mm. organisaation toiminnan suunnittelua, ihmisten johtamista asettamalla tavoitteita, ohjaamalla ja motivoimalla, henkilöstön toiminnan seuraamista, palautteen antamista (kiittävä ja korjaava) sekä päätösten tekemistä (Salminen 2014, 27). Johtaminen on siis merkittävä osa esimiestyötä.

SOK:n entinen pääjohtaja Arto Hiltunen (2012) on määritellyt, että johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Hänen

määritelmässään johtamisen kohteena ovat ihmiset. Ihmisten johtamisen lisäksi johdamme myös asioita. Leadership (ihmiset) ja management (asiat) ovat johtamisen ulottuvuuksia ja eri puolia, joihin johtaminen painottuu. Asioiden johtaminen on asioiden hoitamista, mutta otettaessa mukaan ihmiset, jotka saavat aikaan tulokset, on kyse ihmisten johtamisesta. (Hiltunen 2012, 33.) Johtamisessa on kyse siitä, että johtaja on saanut alaisensa mukaansa tavoittelemaan yhteisiä päämääriä (Juuti 2016, 47–48, 60).

Leadershipin ja managementin lisäksi on olemassa coaching. Coachingissa esimies auttaa ja valmentaa alaisiaan, työtehtävien tekemisessä, heille yksilöllisellä tavalla. Tämä lisää jokaisen mahdollisuuksia onnistua ja oppia parhaalla mahdollisella tavalla. Se, miten jokin tehtävä toteutetaan voi tässä johtamismallissa saada hyvin erilaisia muotoja, jotka kaikki johtavat tavoiteltuun ja onnistuneeseen lopputulokseen. (Carlsson & Forssell 2012, 35.)

Bradt ja Davis (2014) ovat kirjoittaneet teoksen *First Time Leader*, jossa he esittelevät johtamisen perustyökaluja aloittavalle esimiehelle. Hyödyntämällä näitä perustyökaluja uusi esimies voi johtaa uutta tiimiään inspiroituneesti. Bradtin ja Davisin (2014) mukaan johtajuuden ydin on kommunikaatiossa ja yhteyden muodostamisessa johdettavien välillä. Ketään ei voi johtaa, ellei ole yhteydessä heihin. Yhteyden muodostaminen vaatii selkeää viestintää ja kommunikaatiota. Johtajan tulee viedä viestinsä läpi sanojensa ja tekojensa kautta. (Bradt & Davis 2014, 36.)

Voimme yhtyä Bradtin ja Davisin näkemykseen, sillä omasta kokemuksestamme tiedämme, että kun yhteys ja luottamus syntyy työryhmän ja johtajan välillä, haluttu viesti menee perille. Tämä taas mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Mikäli tämä ”yhteys” puuttuu, tavoitteiden saavuttaminen on todella hankalaa ja haluttu viesti ei mene perille toivotulla tavalla. Johtajan ja työryhmän täytyy olla ns. samalla aaltopituudella. PKO:n vähittäiskaupan esimiesten vahva omalla esimerkillä johtaminen tukee merkittävästi yhteyden ja luottamuksen syntymistä

esimiesten ja alaisten välillä. On tärkeää, että päällikön tekeminen tukee hänen sanomaansa ja tavoitteittensa asettamista henkilökunnalle.

Hyvä johtaminen lähtee kyvystä tuntea omat heikkoudet ja vahvuudet sekä kehittämiskohteensa. Itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että siinä johtaja ja johdettava ovat samassa yksilössä. Se tarkoittaa jatkuvaa oppimisprosessia, jossa opimme tuntemaan itsemme entistä paremmin ja syvällisesti. Se on jatkuvaa ja järjestelmällistä itsetuntemuksen kehittämistä. Samalla se on prosessi, jossa kehitämme tietoisuuttamme omasta itsestämme. Tämän tarkoituksena on hallita ja ohjata omia tunteita, ajatuksia sekä tekoja. Tällainen toiminta on koko elämän mittainen matka. (Sydänmaalakka 2012, 24.) Edellytys onnistumiseen esimiehenä on että, emme voi johtaa muita, ellemme osaa johtaa ensin itseämme.

Organisaation johtaja määrittää paljon, millainen työyhteisö on, onko se jäykkä, huumorintajuinen tai miten siellä kohdellaan työkavereita (Peltola 2005, 64). Marketpäälliköt puhuvat "oman näköisestä yksiköstä" ja "oman näköisestä henkilökunnasta." Vie oman aikansa, että yksikön saa toimimaan haluamallaan tavalla. Alku voi olla hankalaa, mutta sitkeällä työllä ja tavoitteilla, muistuttamisella sekä oikealla tavalla antaa palautetta työyhteisö alkaa pikkuhiljaa toimimaan esimiehen haluamalla tavalla. Innostamisella on tässä suuri merkitys. Innostava johtaminen on haastavaa, koska kaikki johdettavat ovat erilaisia päivästä ja tilanteesta riippuen tai esimies ei saa oikeaa ja rehellistä palautetta alaisiltaan. Jos ylempi johto kiinnittää huomioita vain lukuihin, alkaa johtaja johtamaan sen mukaisesti, unohtaen, että ihmisten innostus on noidenkin lukujen takana. (Peltola 2005, 64.)

Hyvä johtaminen on tuloksellista ja työhyvinvointia edistävää. Sen tunnuspiirteitä ovat mm. hyvä työilmapiiri, korkea työmotivaatio, hyvä yhteistyö, korkea työmoraali, hyvä tulostaso sekä työn laadukkuus. (Juuti 2016, 9.) Arjessa tarvitaan niin ihmisten, kuin asioiden johtamiskykyä, paino kuitenkin ihmisten johtamisessa. PKO:lla vähittäiskaupassa haetaan valmentavan johtamisen

mallia. Valmentava johtaminen tarkoittaa sitä, että valmentaja (johtaja) tukee valmennettavaansa (työntekijä) löytämään sisäisen kapasiteettinsa siten, että valmennettava voi ylittää tälle asetettuihin tavoitteisiin. (Kurttila & Aalto 2015, 17–18). Valmentaja-valmennettava suhteen ydin on siinä, että toisella on tarve kehittyä ja toinen tarjoaa siihen mahdollisuuden. Tällaisessa suhteessa molemmat siis hyötyvät. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.)

Valmentava johtaminen on päinvastainen johtamistapa kuin suora johtaminen. Suora johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies antaa valmiit vastaukset, ohjeet, neuvot tai jopa kääsee. Valmentavassa johtamistavassa esimies kuuntelee ja kysyy neuvomisen sijaan. Tällainen johtamistapa ei sulje pois jäykkää esimiestyötä, vaan edelleen esimies päättää vastuualueensa asioista ja hänen pitää pystyä muodostamaan selkeä kuva tavoitteista, etenemisestä ja jatkotoimenpiteistä valmennettavilleen. Valmentavassa johtamistavassa esimiehen rooli on olla vastuuttava oivalluttaja vastausautomaatin sijaan. Tällaisessa tavassa johtaa, on vuorovaikutus kaikkein keskeisintä. Kolme vuorovaikutuksen ydintaitoa ovat kiinnostus, kysyminen ja kuuntelu. (Kurttila & Aalto 2015, 19.)

Valmentaja ei ole suoranainen opettaja, vaan valmentajan tehtävänä on auttaa valmennettavaa oppimaan. Valmentaminen keskittyy ”tässä” ja ”nyt” eli nykyhetkeen eikä kaukaiseen menneisyyteen tai tulevaisuuteen. Valmentaminen vastaa kysymykseen, miten. Valmentamisen ideana on usko siihen, että valmennettavalla itsellään on vastaus ongelmiinsa mutta hän tarvitsee apua niiden esiintuomiseksi. Valmennus tähtää ihmisen suorituskyvyn maksimoimiseen. Se auttaa oppimaan opettamisen sijasta. (Skillsyouneed 2021.)

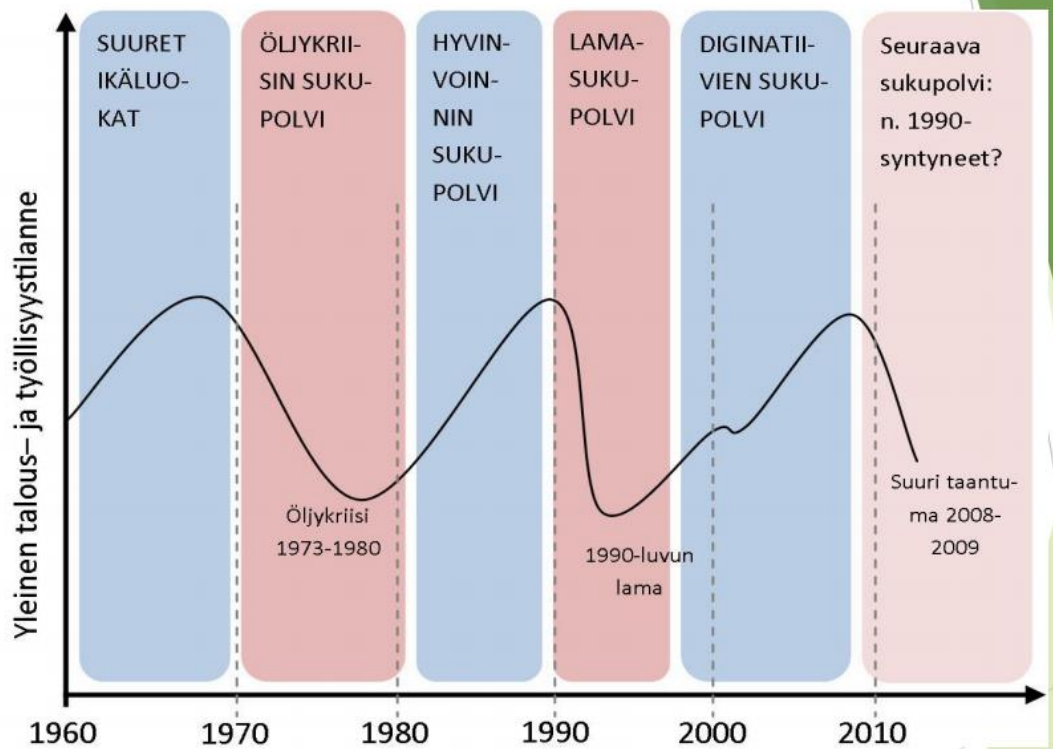
On tutkittu, että valmentavalla johtamistyyllillä johdettavat työntekijät ovat tavoitteellisempia, tekevät työnsä paremmin, kehittyvät sekä heidän työhyvinvointinsa on paremmalla tasolla. Kaikki tämä lisää tuloksellisuutta. Valmentavan johtamisen muita hyötyjä ovat motivaation vahvistuminen, työn ilon

lisääntyminen, aktiivisuuden lisääntyminen ja sekä kaikkien osaamisen, ideoiden ja näkökulmien hyödyntäminen, suoritusten ja tulosten parantuminen, esimiehen ajankäytön tehostuminen, poissaolojen ja vaihtuvuuden vähentyminen. (Kurttila & Aalto 2015, 17–18.) Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) mukaan menestyvä valmentava johtaminen pohjautuu toista ihmistä kunnioittavaan ajattelutapaan, eikä pelkästään johtamistekniikkaan (Ristikangas & Ristikangas 2010, 15).

Valmentava johtaminen on ajankohtaista siksi, että johtaminen on murroksessa. Tämä johtuu siitä, että suuret ikäluokat eläköityvät ja samalla niin kutsuttu "nettisukupolvi" eli y-sukupolvi (millenniaalit) on astumassa työelämän palvelukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.) Jotta johtaminen onnistuisi eri sukupolvien edustajien kanssa, on ymmärrettävä eri sukupolvien väliset erot. Millenniaaleja ovat muokanneet "taloudellisen hyvinvoinnin lisääntyminen, sosiaalinen media, globalisaatio ja teknologian kehitys, muuttuneet kasvatustrategiat ja äärimmäinen huolenpito, epävarmuus tulevaisuudesta niin talouden, turvallisuuden kuin ympäristön näkökulmasta." (Mellanen & Mellanen 2020, 53.)

Millenniaalien eli vuosina 1981–1997 syntyneiden jälkeen syntyneitä eli vuosina 1998–2010 syntyneitä kutsutaan z-sukupolveksi. Z-sukupolvi on syntynyt täysin tekniikan ympäröimänä, eivätkä he tunne maailmaa ennen älypuhelinia ja internetiä. (A-lehdet 2020.) Dwivedula ja Singh (2020) kirjoittavat julkaisussaan *Journal of Human Resource Management* z-sukupolven motivaatiotekijöistä työpaikalla. Julkaisu perustuu heidän tekemäänsä tutkimukseen, jota artikkeli käsittelee. Heidän mukaansa z-sukupolvelle tärkeitä motivaatiotekijöitä ovat suuren organisaation tarjoamat terveydenhuollon edut, työturvallisuus sekä taloudellinen vakaus eli hyvä palkka. Tälle sukupolvelle tärkeää on organisaation tuki eli, että organisaatiossa huomioidaan heidän henkilökohtaiset aikataulunsa ja muut kuin työhön kuuluvat sitoumuksensa. Muita keskeisiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä Dwivedulan ja Singhin (2020) mukaan olivat työssä kasvamisen mahdollisuus, vastuullisuus, vuorovaikutus ja palautteen antaminen. (Dwivedula & Singh 2020.)

## TYÖELÄMÄN SUKUPOLVIAALLOT



Kuvio 10. Työelämän sukupolvien aikuistuminen yleisen talous- ja työllisyystilanteen synnyttämässä aalloissa. (Järvensivu 2016).

Dosentti Anu Järvensivu (2016) kuvaa aiempien sukupolvien aikuistumishetkeä sen hetkiseen talous- ja työllisyystilanteeseen (kuviokuva 10). Millä vuosikymmenellä on syntynyt, vaikuttaa tapaan toimia niin arjessa, kun työelämässä. Eroja tuovat muutkin asiat, kuten terveydentila ja perheen taloudellinen asema. Nousukausina aikuistuneissa korostuvat pehmeämmät arvot, kuten positiivisuus, oikeuksien puolustaminen sekä kyky irtiottoihin ja ratkaisuihin, jotka kohtuullistavat työelämää. Laskukaudella aikuistuneissa korostuvat kovemmat arvot, kuten tunnollisuus, häviämisen ja työn menettämisen pelko. Näiden eri sukupolvien johtaminen tuo omat haasteensa työelämään ja ne on tiedostettava, että pystyy johtamaan eri aikoina syntyneitä työntekijöitä oikein. Erilaisia pärjäämisstrategioita ovat keinot lisätä elämän ja työn mielekkyyttä, muutoksiin reagointi sekä arkiset valinnat, jotka muuttavat työelämää. (Järvensivu 2016.)



Kurttila ja Aalto (2015) esittelevät teoksessaan Pomon parhaat ratkaisut valmentavan johtamisen viisi vaihetta, joka on selkeä työkalu uuden esimiehen käyttöön siitä, kuinka valmentavaa johtamisotetta voi hyödyntää käytännössä. Esittelemme mallin mukaillen Kurttilaa ja Aaltoa (2015). Valmentava johtaminen on erinomainen tapa muutosta johdettaessa. Kaikki lähtee liikkeelle tavoitteen asettamisesta ja luomisesta. Tavoitteen tulee olla mahdollisimman selkeä ja hyvin kuvattu, että jokainen ymmärtää, mitä tavoitellaan. (Kurttila & Aalto 2015, 22–23.)

Yrity maailmassa puhutaan visiosta eli tulevaisuuden tahtotilasta, maalista, tavoitteesta, joka halutaan saavuttaa. Valmentavan johtamisen toisena vaiheena tulee resurssit eli on selvitettävä, mitä voimavaroja on käytettävissä ja minkä verran. Kolmantena määritellään askeleet, kuinka tavoitteeseen päästään. Mitkä ovat ne käytännön tekemiset ja aikataulu, että tavoitteeseen päästään. Tässä yhteydessä puhutaan yleensä strategiasta eli yksinkertaisesti niistä ”tempuista,” joilla asetettu tavoite saavutetaan. Neljäntenä vaiheena on yhteenvedon tekeminen. (Kurttila & Aalto 2015, 22–23.)

Yhteenvedo auttaa kertaamaan mitä on sovittu ja mistä on puhuttu. Työntekijältä kannattaa kysyä sanallinen yhteenvedo, että esimiehenä voi varmistua siitä, että kaikki on ymmärretty samalla tavalla. Yhteenvedon voi tehdä myös huoneentaulun muotoon esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla, jolloin kuva tavoitteesta ja tekemisestä hahmottuu työryhmälle paremmin. Viimeisenä vaiheena tulee jatkosta sopiminen ja seuranta eli miten ja milloin asiaan palataan. Esimiehen tulee seurata aktiivisesti, kuinka matka tavoitetta kohti etenee ja olisi tärkeää, että olisi käytettävissä selkeitä mittareita seurannan tukena. Esimerkiksi hävikin pienentäminen voi olla tavoite, jota on helppo seurata hävikkiraportteja tutkimalla. Tarvittaessa esimies pystyy puuttumaan ajoissa, mikäli huomataan, että suunta ei ole oikea. Seuranta on tärkeää, koska korjaavat toimenpiteet on tehtävä matkan aikana. (Kurttila & Aalto 2015, 22–23.)

### 4.3 Haastavat ihmissuhdetilanteet

Ihmisten johtaminen on haastavaa. Jokainen johtaja joutuu joskus keskelle haasteellisia ihmissuhdetilanteita. Seuraavaksi kuvaamme millaisia tyypillisimmät konfliktit voivat olla, ja kuinka niitä esimiesroolissa kannattaa lähteä ratkomaan. Aloittavalle esimiehelle konfliktien kohtaaminen ja haasteelliset ihmissuhdetilanteet ovat havaintojemme mukaan kaikkein vaikeimpia tilanteita. Kokemus tuo varmuutta, mutta vuosienkin päästä, ne ovat vaikeita ja epämiellyttäviä tilanteita niin esimiehelle, kuin työntekijälle. Tärkeintä on puuttuminen ajoissa. Ongelmien maton alle lakaiseminen vain pahentaa tilannetta ja lopulta se voi johtaa koko työryhmän pahoinvointiin. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja siksi työhyvinvointia halutaan edistää. Tämän vuoksi esimiestyössä onnistuminen on äärimmäisen tärkeää. Kaikki lähtee hyvästä ja onnistuneesta johtamisesta.

Työyhteisössä on niin hyviä, kuin huonojakin aikoja ja on yleistä, että aika-ajoin ristiriitoja esiintyy. Niihin törmää jokainen esimies uransa aikana. Konfliktitilanteita voi syntyä myös hyvissä työryhmissä, joissa yleisesti ottaen ilmapiiri on kunnossa. Niiden syntymiseen ei tarvita aina mitään erityistä syytä, riittää, että on ryhmä erilaisia työntekijöitä, joilla on erilaiset mielipiteet. Jos näkemyksiään ei voi sovittaa toisten mielipiteisiin ja mikäli yhteinen keskustelu ei onnistu, konflikti on hyvää matkaa syntymässä. Muutamissa tilanteissa konfliktit syntyvät erityisen herkästi, tällaisia ovat muutokset, vapottaminen ja juoruilu, puhumattomuus sekä viestinälliset puutteet ja siitä johtuvat väärinkäsitykset. (Laine & Salonen 2014, 9–10.)

Ristiriita ja konflikti ovat lähestulkoon synonyymeja toisilleen, mutta hienoinen sävyero niiden välillä kuitenkin on. Ristiriita on lievempi kiista tai erimielisyys kuin konflikti, joka puolestaan on vakavampi selkkkaus tai yhteenotto. Työyhteisökonflikti on tilanne, jossa on vähintään kaksi eri osapuolta eriävien mielipiteineen tilanteen haitatessa työskentelyä. Konfliktit voivat pahimmillaan johtaa työpaikkakiusaamiseen. Työturvallisuuslain 28 §:n mukaan häirintä ja

epäasiallinen käyttäytyminen on kiellettyä ja johon työnantajan tulee puuttua. (Laine & Salonen 2014, 11–12.)

Paludin (2015) mukaan Carbo ja Hughes (2010) ovat määritelleet työpaikkakiusaamisen seuraavalla tavalla. Se on minkä tahansa tahon ei toivottua henkisen voiman väärinkäyttöä, jonka tarkoituksena on pelotella tai riistää kohdehenkilön ihmisoikeus, äänioikeus tai kasvu työpaikalla. Kyse on laajasta ja valitettavasti leviävästä ongelmasta. Se on kiusatulle vahingollista ja sillä on vaikutusta terveyteen ja se voi näkyä mm. masennuksena, apatiana, ahdistuneisuutena ja unettomuutena. (Paludi 2015, 10.)

Konfliktit voivat liittyä asioihin eli siihen mitä tehdään (asiakonflikti), tekotapaan eli miten tehdään (prosessikonflikti) tai ihmisiin, kun mielipiteet ja oma oleminen ärsyttävät (ihmissuhdekonfliktit). Ihmissuhdekonfliktit ovat vaikeimpia tilanteita esimiestyönnäkökulmasta, koska siinä ihmiset tulkitsevat toistensa sanallista ja sanatonta viestintää väärin, mikä aiheuttaa väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia. Tunteensiirto on hyvä oppia tuntemaan ilmiönä. Tästä esimerkkinä esimiehet saavat voimakkaita negatiivisia tunteensiirtoja ohjatessaan tai rajoittaessaan alaistensa toimintaa. Vastatunteensiirto on sitä, kuinka tunteita vastaanottava automaattisesti reagoi niihin. Vastaavasti työyhteisössä saman mielisiä voidaan liiallisestikin ylistää tai pitää virheettömänä. (Laine & Salonen 2014, 15–19.)

Ihmisten johtaminen on vaikeaa. Ihmiset ovat erilaisia, heidän toimintansa on usein arvaamatonta, ihminen toimii epäloogisesti, mieli harhailee ja tunteet vievät pois fokuksesta. Tällöin työnteosta tulee haahuilua, epämukavuusalueen välttelyä, toisarvoisiin työtehtäviin keskittymistä ja tällöin sekä aikaansaannokset, että työnedistyminen ovat vähissä. Toinen keskeinen ihmisten johtamista vaikeuttava tekijä on vuorovaikutustaidot. Erityisesti ongelmana on ymmärtäminen. Puhutaan asian ohi tai vierestä, viestit ovat epämääräisiä ja asioita ymmärretään väärin. Kun ei olla varmoja ymmärrettiinkö asia johtajan toivomalla tavalla, tietämättömyyden pelossa sitä ei uskalleta kysyä. Tällöin työ

jätetään tekemättä, ettei virheitä syntyisi tai ollaan tekevinään jotain valtavalla tohinalla. (Hämäläinen 2015, 18–19.)

Esimiestyössä pääsee näkemään monenlaisia ihmisiä ja heidän ongelmiaan hyvinkin läheltä. Ihmisillä voi olla elämässään hyvin eriasteisia murheita ja vaikeuksia, jotka voivat vaikuttaa työssä selviytymiseen. Kukaan ei elämästään selviä ilman kolhuja ja joskus ne vaikuttavat ihmisten pärjäämiseen niin työssä, kuin muillakin elämänalueilla. Se, että tänä päivänä selviytyy työstä ja sen vaatimuksista edellyttää sitä, että työntekijällä on henkinen tasapaino kohdallaan. Kun tämä tasapaino järkkyy, niin se näkyy nopeasti kielteisesti ihmisen työsuorituksessa tai työpaikalla toimimisessa. On tärkeää, että pysyäkseen työelämän vauhdissa mukana, työntekijöiden on pidettävä huolta itsestään ja hyvinvoinnistaan. Seuraavassa kuviossa on jaettu ihmislähtöisiä työpaikan ongelmia kolmeen pääryhmään, jotka on tunnistettava ymmärtääkseen ja päästäkseen niihin käsiksi, esimiesroolissa (kuvio 11). (Järvinen 2011, 84–87.)

<b>A. Työperäiset ongelmat:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiosta, työstä tai työolosuhteista johtuvat ongelmat</li> </ul>
<b>B. Henkilölähtöiset ongelmat:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elämäntapa- ja päihdeongelmat</li> <li>• Elämänkriisit ja mielenterveysongelmat</li> <li>• Persoonallisuus- ja asenneongelmat</li> <li>• Fyysiset sairaudet ja vammat</li> </ul>
<b>C. Työstä ja henkilöstä aiheutuvat ongelmat</b>

Kuvio 11. Ongelmien ryhmittely syiden mukaan (Järvinen 2011, 86).

Kuvioista 11 tulee hahmottaa ero työperäisten ja henkilölähtöisten ongelmien välillä. Työperäiset ongelmat johtuvat yleensä työpaikan rakenteellisista epäkohdista. Esimerkkeinä työntekijän negatiivinen käytös ja huono työsuoritus voi johtua siitä, että hän ei ole saanut kunnollista perehdytystä työtehtäväänsä tai jonkun henkilön työkuorma on kasvanut kohtuuttoman suureksi aiheuttaen työnlaadun heikkenemistä ja sairauspoissaolojen lisääntymistä. Työperäiset

ongelmat johtuvat ainoastaan työstä tai työolosuhteista ollen monta kertaa helpommin korjattavissa kuin henkilölähtöiset. Henkilölähtöiset ongelmat ovat puhtaasti henkilöstä itsestään johtuvia ongelmia. (Järvinen 2011, 86–87.)

PKO:ssa on laadittu henkilölähtöisten ongelmien ratkaisemista varten toimintaohjelmat, jotka auttavat esimiestä arjen työssä. Jokaisesta toimipaikasta löytyy työsuojelukansio, jossa on työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja toimintaohjelma, henkilöstön koulutussuunnitelma, päihdeohjelma, työn vaarojen ja riskien kartoitus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma, meluntorjuntaohjelma, häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun ja työpaikkakiusaamisen ratkaisumalli sekä varhaisen tuen malli.

PKO:lla käytössä oleva varhaisen välittämisen malli on esimiehen apuna haastavissa tilanteissa. Kun ongelmia havaitaan, asia otetaan puheeksi esimiehen toimesta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ennen kuin tilanne johtaa sairauspoissaoloihin tai eskaloituu muutoin. Keskustelussa kartoitetaan ongelman syitä ja pohditaan toimenpiteitä, kuinka ongelmaa voitaisiin lähteä hoitamaan yhdessä. Tukena esimiehillä ja työntekijällä on työterveyshuolto PK Terveys ja työterveyslääkärit, jotka ovat ammattilaisia tällaisissa asioissa. Malli on äärimmäisen hyvä ja toimiva. Sen avulla päästään purkamaan ongelmia jo niiden syntyvaiheessa. Keskustelua varten löytyy valmiit lomakepohjat, kuinka keskustelua käydään työntekijän kanssa. Keskustelun kulku on seuraavanlainen: kartoitetaan ongelma, pohditaan syitä ja sovitaan toimenpiteistä sekä seurannasta työntekijän kanssa.

#### **4.4 Konfliktien ratkaiseminen**

Konfliktien ratkaiseminen kannattaa aloittaa siitä, että tunnistaa millaisesta konfliktista on kyse. Tässä luvussa keskitytään tyypillisimpään eli ihmissuhdekonfliktin ratkaisuun. Esimiehen on aivan aluksi tehtävä puolueeton tilannearvio. Sen jälkeen on selvitettävä, ketä konflikti koskee, onko kyse yksilöongelmasta vai onko ristiriita kahden tai useamman työntekijän välillä vai

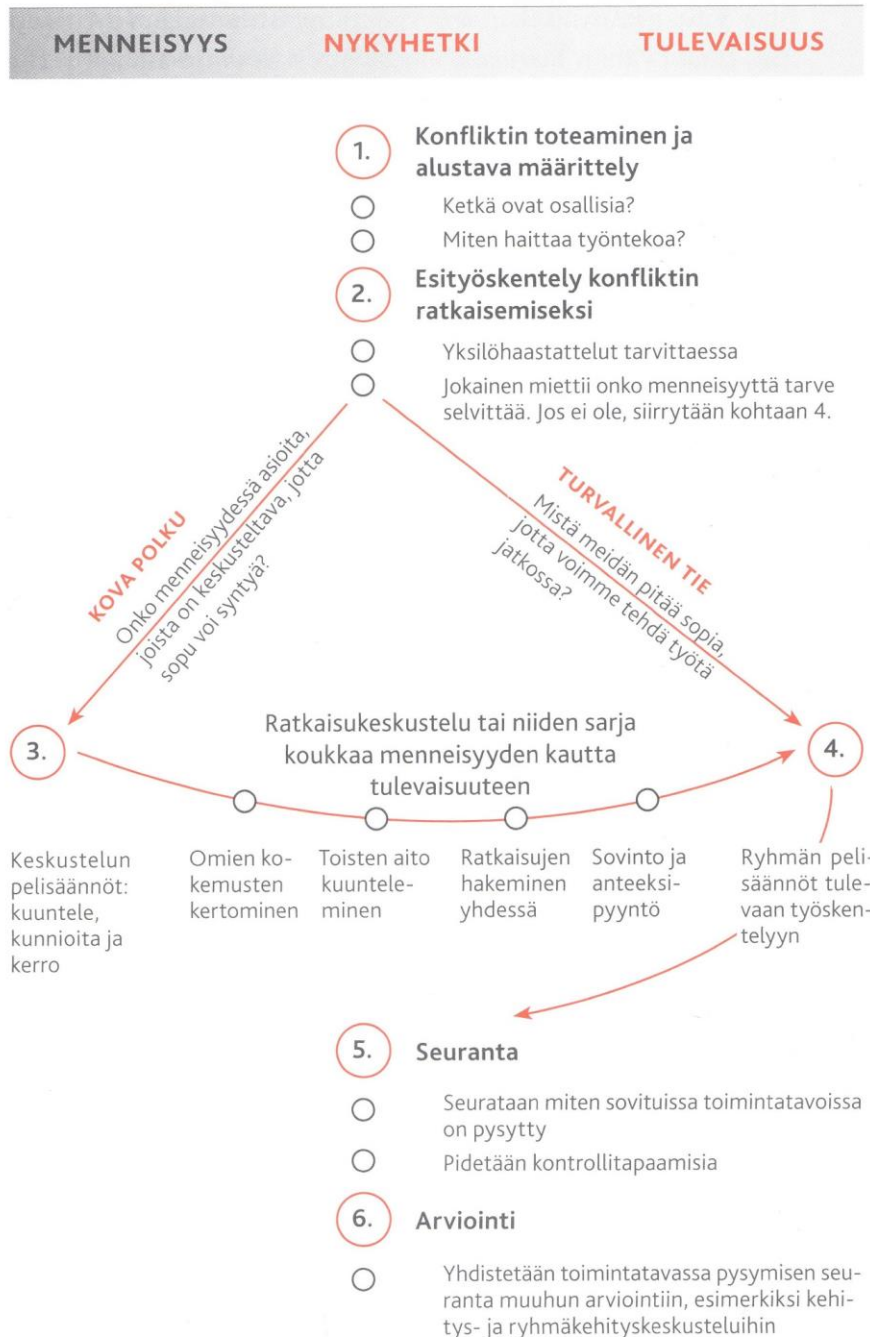
koskeeko se koko työyhteisöä. Konfliktitilanne on aina selvitettävä asianosaisten kanssa. Olennaista on, että konfliktia ratkottaessa jokainen osallistuja tietää, miksi on paikalla ja missä roolissa. Yksilölähtöisissä ongelmissa joutuu yleensä keskustelemaan asioista, joita kohdehenkilö ei tunnista itsessään. Silloin vaaditaan aikaa ja kärsivällisyyttä, että saadaan kohdehenkilö ymmärtämään, miten oma käytös on toisten kokemana täysin erilaista, kuin miltä se itsestä näyttää tai tuntuu. (Laine & Salonen 2014, 65–68.)

Kun konflikti on kahden tai useamman ihmisen välillä, on esimiehen oltava tarkkana, että kohtelee kaikkia osapuolia tasavertaisesti. Joskus tilanne voi olla niin kiristynyt, että osapuolia on kuultava erikseen. Jos ongelma koskee koko työyhteisöä, tällöin on hyvä ratkoa asiaa koko työryhmän kesken. Mitä vaikeampi ongelma on, sen rajatummalla porukalla asiaa kannattaa käsitellä jopa kahdenkeskisiä keskusteluita myöten. Näin ollen työntekijän on helpompi kertoa asiasta rauhassa ja työntekijä kokee tulleen paremmin kuulluksi. Esimiehen on hyvä tässä tilanteessa kuunnella ja ymmärtää. Mitään ei pidä luvata, ennen kuin ongelmaa on kokoonnuttu ratkaisemaan lopuksi yhdessä, kaikkien osapuolien kanssa. (Laine & Salonen 2014, 68–69.)

Konfliktin ratkaisumallissa (kuvio 12) Laineen ja Salosen (2014) mukaan vaiheessa yksi-kaksi arvioidaan tilanteen vakavuus ja ketä tai keitä tilanne koskee. Tämän jälkeen voidaan aloittaa keskustelut. Joskus ongelman juurisyyt voivat johtaa menneisyyteen. Vaiheessa kolme, on tarpeellista selvittää menneisyydessä tapahtuneita asioita, että sopu voidaan synnyttää. Vaiheen kolme ja neljä välillä on sarja keskusteluita, joiden avulla menneisyyteen liittyvät ongelmat pyritään ratkomaan päästäkseen vaiheeseen neljä. Mikäli ongelma on vähäinen, voidaan siirtyä suoraan vaiheeseen neljä. Matkalla vaiheeseen neljä pohditaan, mistä meidän on sovittava, jotta sopu syntyy ja työskentely onnistuu tulevaisuudessa sujuvasti yhdessä. (Laine & Salonen 2014, 71.)

Vaiheessa viisi, tilannetta seurataan ja arvioidaan, miten sovituissa toimintatavoissa on pysytty. Esimies voi järjestää kontrollitapaamisia, joissa

asianosaisilta selvitetään, kun tilanne on tasaantunut ja vakiintunut. Arviointivaiheessa eli jälkihoitovaiheessa, kuusi, seuranta voidaan yhdistää esimerkiksi kehityskeskusteluihin arvioitaessa, kuinka sovituissa toimenpiteissä on pysytty (kuvio 12). (Laine & Salonen 2014, 70–80.)



Kuvio 12. Konfliktin ratkaisumalli vaiheittain (Laine & Salonen 2014, 71).

## 4.5 Epäkohtiin puuttuminen

Havaintojemme perusteella voimme sanoa, että johtaminen on helppoa niin kauan, kun menee hyvin, eikä ongelmia ole. Ennemmin tai myöhemmin esimies törmää haasteisiin työyhteisössään. Ne voivat olla pieniä tai suuria, mutta varmaa on, että näin jossakin vaiheessa käy. Uudet esimiehet voivat olla arkoja puuttumaan havaitsemiinsa epäkohtiin, koska kokevat puuttuessaan olevansa epämukavuusalueella.

Esimiesvalmennuksen aikana valmennettavan on päästävä mukaan ratkomaan epäkohtia aluepäällikön kanssa. Mitä enemmän kokemusta esimiesharjoittelija saa, sitä helpompi hänen on päällikkötehtävässä puuttua epäkohtiin. Ihmiset reagoivat eritavoin puuttumiseen, osa ottaa asian asiana, osa kokee puuttumisen liian henkilökohtaisena ja voi reagoida palautteeseen voimakkaasti. Kokemuksen perusteella voimme todeta, että mitä aiemmin epäkohtaan puuttuu, sitä helpommalla pääsee. Pieni asia voi päivien ja viikkojen aikana kasvaa aivan uusiin mittasuhteisiin ja silloin asian korjaaminen on huomattavasti vaikeampaa, kuin se olisi ollut heti puututtaessa.

Valmennettaville on hyvä kertoa esimerkein ja sopivia lauseita apuna käyttäen eri tapoja puuttumiseen. On hyvä kertoa, millaisiin asioihin on itse puuttunut ja miten vastapuoli on niihin reagoinut. Toisilta oppimalla kehitymme ja voimme ottaa mallia jo hyviksi koetuista tavoista puuttumiseen. Jos epäkohtia katsoo läpisormien, kynnyks puuttumiseen kasvaa ja väärästä tavasta voi tulla yleisesti hyväksytty toimintatapa.

Puuttumiseen ei voi antaa yksiselitteistä ohjetta. Jokainen tapaus on erilainen ja jokainen henkilö on kohdattava yksilönä. Esimiehellä täytyy olla kykyä aistia eri tilanteita ja toisten tunteita sekä kyettävä puolueettomasti muodostamaan tilanteesta näkemys, jonka pohjalta toimii. Taustatöiden tekeminen on tärkeää, jos itse ei ole ollut todistamassa jotain tilannetta, on kuultava kaikkia osallisia ja tehtävä johtopäätökset sen mukaan. Aluepäällikön roolissa on tärkeää opettaa



eri malleja puuttumiseen, tukea, antaa keskusteluapua ja tarvittaessa olla itse mukana konfliktia selvittämässä sekä ylipäättään rohkaista puuttumaan epäkohtiin ajoissa. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että vaikka ei aina tiedäkään, kuinka johonkin asiaan tulisi puuttua, on jo voiton puolella, kun sen uskaltaa tehdä. Toinen keskeinen asia puuttumisessa on rehellisyys ja asiasta suoraan puhuminen kohdehenkilölle. Näillä edellä mainituilla keinoilla pääsee jo melko pitkälle.

Johtaja ohjaa työntekijöitään palautteen avulla. Palautetta antamalla esimies tukee tavoitteiden mukaista ja haluttua toimintaa sekä puuttuu ei-toivottuun toimintaan ja käyttäytymiseen. Tämän vuoksi jämäkkä puuttuminen on esimiestyön onnistumisen kannalta tärkeää. Mitä nopeammin ja jämäkämmin esimies uskaltaa puuttua ei-toivottuun käyttäytymiseen ja mitä rakentavammin hän pystyy ongelmatilanteet hoitamaan, sitä vahvemmaksi hänen ohjausvoimansa kasvaa ja sen suurempi on hänen kykynsä vaikuttaa henkilöstönsä toimintaan. (Nikkola & Salminen 2012, 99.)

Yleisimpiä haasteellisia tilanteita, joihin esimies voi törmätä ovat sopimaton käytös, vilppi ja epärehellisyys, työnantajan arvosteleminen, puuttuminen toisten asioihin, väkivalta tai sillä uhkaaminen, yhteistyöongelmat, luottamuspuula, leipääntyminen, epäasiallinen kohtelu- ja häirintä, ohjeiden vastainen toiminta, alisuoriutuminen, huolimattomuus, poissaolot sekä päihteiden väärinkäyttö. (Nikkola & Salminen 2012, 125–180.)

Häiriökäyttäytymiseen puuttuminen on aina työnantajan tehtävä. Pelko siitä, että puuttuu tilanteisiin liian aikaisin ei käytännössä ole. Jos esimiehen mielessä käy ajatus, että pitäisikö työntekijän käyttäytymiseen puuttua, silloin siihen on empimättä puututtava. Esimiehen ei pidä koskaan ajatella, että puuttuminen tekee hänestä ikävän tai tiukkapipoisen henkilön. Hyvä perussääntö on, että kun työntekijän käytös häiritsee työn tekemistä tai muiden työntekijöiden hyvinvointia, niin tällöin on puututtava asiaan. Esimiehen tulee tarkkailla ja huomioida merkkejä, joiden perusteella on hyvä reagoida. Jos huoliteltu ja siisti työntekijä

muuttuu välinpitämättömäksi ja epäsiistiksi, niin silloin on kyseessä hälytysmerkki eli signaali ja puuttuminen on ajankohtaista. Tällaisessa tilanteessa syynä voi olla vaikkapa työuupumus, elämänkriisi ja mielenterveydellinen häiriö. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 51.) Esimiehen huoli työntekijän tai työyhteisön hyvinvoinnista on aina syy puuttumiseen.

Jämäkkä esimies uskaltaa puuttua ei-toivottuun toimintaan ajoissa. Jämäkkyys on tavoitteellista ja määrätietoista toimintaa. Sille on tyypillistä selkeät tavoitteet, päätökset, ohjeet sekä toimintamallit. Jämäkän esimiehen teot ovat yhdenmukaisia, hän ei anna ristiriitaisia viestejä, vuorovaikutus on hyvää sekä keskeinen johtamisen väline on palautteen antaminen. (Nikkola & Salminen 2012, 100–101.) Esimiehen velvollisuus on puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin.

Puuttumista voidaan kuvata prosessina. Sen pääasialliset vaiheet ovat seuranta, palaute tai huomautus, varoitus sekä ääritilanteissa työsuhteen päättäminen. Kyse on siis reagoimisesta ei-toivottuun toimintaan ja siitä, että ohjataan työntekijöitä toimimaan sovitun mukaisesti. Esimiehen tulee seurata työntekijöidensä toimintaa systemaattisesti. Kun poikkeamia ilmenee, tulee antaa ohjaavaa palautetta. Hyvä esimies kuuntelee palautetta antaessaan alaistaan ja antaa tälle mahdollisuuden esittää oman näkemyksensä toiminnastaan. Palautteen antamisen jälkeen annetaan mahdollisuus korjata toimintaa haluttuun suuntaan. Mikäli ohjaava palaute ei riitä muuttamaan työntekijän toimintaa, esimies voi joutua turvautumaan järeämpiin keinoihin eli antamaan varoituksen. Varoituksen ideana on viestiä, että ei-toivottu toiminta on niin vakavaa, että ellei se muutu, irtisanominen on mahdollista. Tavoitteena on kuitenkin muuttaa toimintaa haluttuun suuntaan ilman irtisanomisprosessia. Ellei varoitusmenettelykään auta, viime kädessä jäljelle jää työsuhteen päättäminen. (Nikkola & Salminen 2012, 104–111.)

## 4.6 Muutoksen johtaminen

Tässä luvussa käsittelemme muutosta ja muutoksen johtamista. Muutoksen johtaminen on nykyään arkipäivää ja keskeinen osa esimiestyötä. Toimintaympäristö muuttuu valtavaa vauhtia ja mikäli halutaan menestyä liiketoiminnassa, on kyettävä muuttumaan tilanteen edellyttämällä tavalla. Muutoksen johtamisen hallitseminen on tärkeää siksi, että saavuttaisimme tavoitteemme. Tämä ei ole mahdollista ilman henkilöstön tukea. Heidät täytyy saada innostumaan muutoksesta ja mukaan tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Luvussa 4.2 käsitelty valmentava johtaminen on mainio johtamisen keino, kun muutos halutaan viedä onnistuneesti maaliin. Siinä kannustetaan ja sitoutetaan työntekijöitä osallistumaan muutoksen läpivientiin.

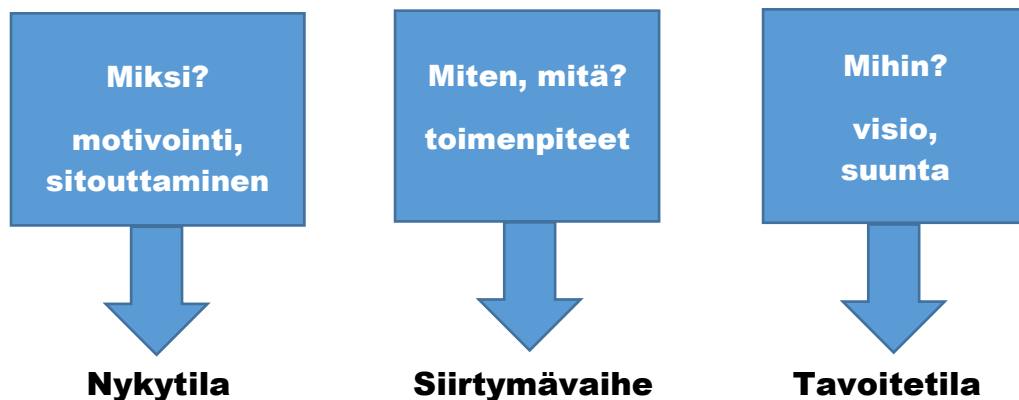
Organisaatio, joka pystyy muuttamaan tapansa toimia eli kykenee kuuntelemaan asiakkaitaan, seuraamaan toimintaympäristöään ja reagoimaan muuttuvaan maailmaan, menestyy. Johdon tehtävä on luoda koko ajan muutosta ja etsiä innovaatioita, sillä ilman sitä organisaatiot näivettyvät pois. (Martin & Siebert 2006, 20.) Muutokset vaikuttavat eri tavalla eri organisaatioihin. Muutosta on pystyttävä johtamaan ja muutos on pystyttävä toteuttamaan. Muutoksen johtaminen terminä on kulunut. Onko järkevää puhua muutoksen johtamisesta maailmassa, jossa muutos on arkea. Kehittyminen ja toiminnan parantaminen ovat nykyisin arkista arkea. (Aarnikoivu 2008, 163.)

Esimiehen on hyvä tunnistaa muutoksen perustasot. Ne voidaan jakaa kolmeen perusluokkaan. Pienet muutokset eli jatkuva parantaminen on toiminnan kehittämistä ilman suuria organisatorisia uudelleenjärjestelyjä. Pieni muutos on esimerkiksi organisaation reagoimista toimintaympäristön tapahtumiin tai yksikössä suoritettavaa ongelmanratkaisuun tähtäävää toimintatavan parannusta. Transitiolla tarkoitetaan keskisuurta muutosta, jonka tarkoituksena on vastata suuriin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin tai organisaation sisällä tapahtuviin toiminnan tehostamisen vaatimuksiin. Uudistuksen tarkoituksena on korvata nykyisiä rakenteita niiden parantamisen sijaan. Nykyinen tilanne korvataan siis kokonaan uudella toimintatavalla. Transformaatio

tarkoittaa suurta muutosta. Se on yrityksen siirtymistä entisestä toimintasuunnitelmasta täysin uuteen asetelmaan. Tämä vaatii mittavaa siirtymistä nykyisestä ajattelumallista uuteen tapaan toimia. Tarvitaan täydellistä käännöstä toiminnassa ja ajattelutavassa. Tässä onnistuminen edellyttää johdon ja esimiesten täydellistä sitoutumista ja ajattelutavan muutosta. (Kvist & Kilpiä 2006, 25–26.)

Mikä käynnistää muutoksen johtamisessa? Tekijöitä on useita, niitä ovat muun muassa yrityksen heikko menestyminen, toimintaympäristö lainsäädäntöineen muuttuu, uudet trendit, sidosryhmien odotukset muuttuvat, ihmiset ikääntyvät ja kansainvälisyys lisääntyy. Muutoksen johtamisen neljä vaihetta ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiintuminen. (Aarnikoivu 2008, 164.)

Muutosta johdettaessa on mietittävä, miksi muutos tehdään, miten henkilökunta sitoutetaan ja motivoidaan muutokseen, mitä toimenpiteitä siirtymävaiheessa tarvitaan ja mikä on tavoitetila eli mihin suuntaan yritystä halutaan viedä (kuvio 13). (Aarnikoivu 2008, 165.) Muutos on mahdollista tehdä vain, jos esimiehellä, joka muutosta johtaa, on riittävä valtaa, hän saa johdettaviltaan luottamuksen ja suostumuksen johtamiseen ja hänellä on riittävä rohkeus viedä omaa näkemystään eteenpäin. (Saarikoski 2015, 176.)



Kuvio 13. Muutoksen peruskysymykset (Aarnikoivu 2008, 165).

Muutokset luovat muutosvastarintaa ja sitä ilmenee eri asteisena kaikissa organisaatioissa. Muutosvastarinta koetaan monesti negatiivisena, mutta siinä on paljon myös mahdollisuuksia. Uudet näkemykset ja eri osa-alueiden kriittinen tarkastelu voisivat jäädä huomioimatta ilman muutosvastarintaa. Yleensä muutosvastarintaa edustaa yritykseen sitoutunut henkilö. Heikosti sitoutunut työntekijä tuskin reagoi juurikaan muutokseen. Työntekijöiden olisi hyvä olla mukana suunniteltaessa muutoksia. (Aarnikoivu 2008, 165–166.)

Kun uusi esimies tulee organisaatioon, ollaan jo muutostilassa. Hän on aivan varmasti erilainen persoona ja ihminen kuin edeltäjänsä, toimii ja ajattelee eri tavalla. Nämä piirteet aiheuttavat väkisinkin muutosta. Tätä ei aina tule ajatelleeksi uran alussa. Hyvin pienetkin muutokset voivat horjuttaa vakaata työilmapiiriä ja saada aikaan hämmennystä. Koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan, asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja kilpailijat kehittävät toimintaansa tähän perustuu se, miksi meidänkin on muututtava. Muutosta ei pidä nähdä pelkästään negatiivisena asiana, vaan myös uusina mahdollisuuksina. (Salminen 2014, 303–304.) Muutosta on hyvä miettiä uuden esimiehen kannalta. Hänelle uuden työnkuvan, työpaikan ja -tehtävän lisäksi myös kaikki työntekijät voivat olla uusia.

Muutosvastarintaan vaikuttaa haluttomuus muutoksille, riittämättömät taidot ja/tai tiedot. Jos työntekijällä ei ole halua muutokseen, perustele hänelle miksi muutos tehdään, ohjaa, kannusta ja palkitse, mutta tarvittaessa rankaise. Jos taidot eivät ole riittävät, kouluta, valmenna ja ohjaa työntekijää niin, että hänellä on riittävä osaaminen muutokseen. Jos henkilöstöllä ei ole riittävästi tietoa muutoksesta, viesti asiasta, perustele syyt ja toista niitä tarvittaessa. (Aarnikoivu 2008, 172–173.)

Muutosvalmiutta voi harjoitella tekemällä koko ajan pieniä muutoksia omassa yksikössä, vaikka tarvetta muutoksille ei välttämättä olisikaan. Tämä totuttaa tiimin kohtaamaan muutoksia luonnollisena osana nykyaikaista työelämää. Samanaikaisesti pelot ja muutosvastarinta vähenevät. (Pentikäinen 2009, 59.)

Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä läsnäoloa, riittävää ja selkeää kommunikointia työntekijöiden kanssa, kärsivällisyyttä sekä suunniteltua, tavoitteellista toimintaa asian läpiviemiseksi. (Aarnikoivu 2008, 176.)

Henkilöstön johtaminen muutoksessa voi olla haastavaa. Tämä johtuu siitä, että muutokset koetaan usein uhkana aiheuttaen ahdistusta sekä heikentäen hyvinvointia työssä. (Salminen 2014, 304.) Kokemuksemme mukaan muutos luo epävarmuutta saaden työntekijän miettimään, mitä tämä tarkoittaa minun kohdallani, miten minun käy. On tärkeää tiedottaa muutoksesta mahdollisimman nopeasti, etteivät työntekijät spekuloi turhaan asialla rauhattomuuden lisääntyessä, työhön keskittyminen alentuessa ja työtehon laskiessa. (Pentikäinen 2009, 59.)

Kokemuksesta voimme sanoa, että muutos on ainoa varma ja pysyvä asia. Johtaminen on nykyään omalla tavallaan jatkuvaa muutoksen johtamista. Esimerkkinä PKO:lla digitalisaatio ja sen mukanaan tuoma automaatio ovat muokanneet arkipäivää merkittäväällä tavalla viimeisten vuosien aikana ja tulee muokkaamaan jatkossakin. Tästä syystä uudella esimiehellä tulee olla valmius muuttaa toimintatapoja nopeastikin ja suhtautua avoimin mielin muutoksiin. Haasteita johtamisessa voi tulla eteen yksiköissä, joissa muutoksiin ei olla totuttu tai on totuttu siihen, että muutos tehdään rauhalliseen tahtiin.

Muutoksessa onnistumisen keinot ovat loppupeleissä melko yksinkertaisia. Pontevan (2010) mukaan on muistettava inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus ja yllätyksellisyys. Johtajien päätyessä pohtimaan edellä mainittua seitsemää kohtaa ja niiden sisältöä, huomataan, ettei niiden toteuttaminen vaadi mahdottomia. Ne ovat oikeastaan toimintatapoja, joita jokainen meistä toivoo toiselta. (Ponteva 2010, 114.)

Haluamme nostaa tässä yhteydessä esille asian, johon jokainen esimies törmää työryhmänsä kanssa eli kuuntelemisen merkityksen. Esimiehen on osattava erottaa kaksi asiaa toisistaan eli ero kuuntelemisen ja päätöksen tekemisen välillä. Tätä asiaa täytyy käydä läpi myös henkilökunnan kanssa koska monesti he sekoittavat kuuntelemisen ja päätöksen tekemisen merkityksen erot. Päätöksen teko ei perustu siihen, että henkilöstöltä kysytään aina, miten tehdään. Joissakin asioissa näin voidaan menetellä, mutta ei kaikissa. Kuuntelu on sitä, että kuullaan henkilöstön mielipidettä ja heidät huomioidaan päätöstä tehtäessä ja, että he voivat vaikuttaa osaltaan päätöksen tekoon mutta lopulliset päätökset tekevät aina yrityksen johto. Tätä henkilöstö ei aina ymmärrä ja syntyy ymmärrys, että heitä ei kuunnella, vaikka on selvää, ettei henkilöstö voi ohjata liikaa toimintaa. Tällöin ei tehtäisi vaikeita tai henkilöstön kannalta epäedullisia päätöksiä, vaikka joskus esimerkiksi taloudelliset tekijät pakottavat esimerkiksi irtisanomisiin.

#### **4.7 Palaute**

Jos et saa juurikaan palautetta tekemisestäsi, et voi kehittyä, etkä tietää, onko tapasi toimia juuri sellaisia, jotka tukevat tietä tavoitteisiin. Palautteen saamista pidetään usein itsestään selvyytenä, mutta sen antaminen ei välttämättä sitä ole. Havainnointimme perusteella positiivisen palautteen antaminen on helpompaa kuin rakentavan, mutta kiireessä positiivisen palautteen antaminen helposti unohtuu.

Halusimme nostaa palautteen, sen saamisen ja antamisen yhdeksi osaksi opinnäytetyömme teoriaosaa, koska koemme, että sillä on valtava merkitys marketpäälliköille ohjata henkilöstöä oikeaan suuntaan kohti yhteisiä tavoitteita. Niin puuttumisen, kuin palautteen antamisen kohdalla, olemme opastaneet esimiesharjoittelussa olevia, että harjoittelu kannattaa aloittaa työpaikalla olevien harjoittelijoiden kanssa. Silloin kynnyks varsinainen työntekijöiden kanssa puuttumiseen ja palautteen antamiseen on matalampi.

Palautteen antaminen nousee tärkeään rooliin halutessamme valaa työyhteisöön intoa ja hehkua. Palautteella voidaan ohjata toimintaa tavoitteisiin pääsemiseksi. Palautteen antamistapaan ja miten palaute ymmärretään vaikuttavat palautteenantajan ja vastaanottajan keskinäinen suhde sekä laajasti ymmärrettävä toimintaympäristö. Jos työyhteisön ilmapiiri on palautemyönteinen, palautetta annetaan työntekijän ja esimiehen kesken molempiin suuntiin sekä työntekijät antavat palautetta toisilleen. Luottamus työyhteisössä lisää hyvinvointia ja hyvää suoritusta edistävien palautteiden antamista. (Aarnikoivu 2008, 141.)

On tärkeää, että kehittyäkseen myös esimies saa palautetta, niin hyvistä suorituksista kuin suorituksista, joita voisi parantaa ja kehittää. Liian usein keskitytään vain esimiehen ja alaisten väliseen palautteeseen. (Aarnikoivu 2008, 141.) Palautteen antamista voi harjoitella. Työtyytyväisyystutkimuksen purkutilaisuudessa palautteenantaminen voidaan valita yhdeksi työyhteisön kehittämiskohteeksi. Esimies voi myös pyytää rohkeasti palautetta. Sitä voi pyytää monenlaisista asioista kuten esimiehenä onnistumisesta, tietystä suorituksesta, toimintatavasta tai vaikkapa miten tiiminä on suoriuduttu. Palautetta voi myös pyytää yksilön tai tiimin johtamisesta, asenteesta tai oppimishalusta. Palautteen ei pidä olla valmentavalle esimiehelle uhka vaan mahdollisuus ja vain palaute mahdollistaa kehittymisen esimiehenä. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, 103.)

Palautteella luodaan merkityksellisyyttä työhön. Palautteella pystytään ohjaamaan työn tekemistä, sillä voidaan sitouttaa henkilökuntaa sekä kannustaa ja motivoida henkilöstöä toimimaan halutulla tavalla. Palaute koetaan välittämisenä. On tarpeellista saada sekä rakentavaa, että kannustavaa palautetta. Palautteenantokulttuuri, jossa annetaan palautetta vain epäonnistumisista tai annetaan vain hyvää palautetta, ei aja asemaansa, eikä luo hyvää palautekulttuuria. Tällöin palautteenantaminen menettää merkityksensä. (Aarnikoivu 2008, 142–144.)



Hyvänä ohjenuorana olisi, että henkilö saa enemmän kannustavaa kuin negatiivista palautetta. Palaute olisi hyvä nähdä toimintatapaa koskevana, ei personoituna. Jatkuva rakentavan palautteen saanti voi vaikuttaa siihen, että palautteen saaja kohdistaa eli personoi palautteen itseensä, tällöin palautetta ei pystytä hyödyntämään toiminnan parantamisessa. Palautteen antaminen pitäisi olla luonteva osa yrityksen toimintaa. Palautteeseen olisi hyvä suhtautua arvokkaana, niin palautteen antajan kuin saajan puolesta. On oleellista kiinnittää huomiota siihen, miten palautteen antaa ja miten palautteeseen ylipäättään suhtautuu. (Aarnikoivu 2008, 144.)

Positiivisen palautteen antamiselle on hyvä lähtökohta se, että esimies osaa antaa itselleen sisäistä tunnustusta siitä mitä hänellä on, mitä hän on ja mitä hän pystyy saavuttamaan. Tällä tavalla torjumme negatiivisia ajatuksia ja negatiivista ympäristöä. Samalla pystymme kehittämään itsetuntemustamme. (Parmenter 2011, 36–37.)

Monet meistä ovat oppineet antamaan palautetta ns. "hampurilaismallin" mukaan. Ensin annetaan positiivista palautetta, sitten väliin korjaavaa palautetta ja palautteenanto päätetään positiiviseen palautteeseen. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mukaan hampurilaismallia olisi syytä välttää. Ensinnäkin se lisää mutta-sanana käyttöä, mitä tulisi heidän mukaansa välttää, koska jos antaa positiivisen palautteen ja jatkaa lausetta mutta-sanalla, se mitätöi positiivisen palautteen merkityksen. "Hampurilaismallin" heikkous piilee siinä, että se ei huomioi yksilöllistä erilaisuutta palautteen vastaanottokyvyssä. Jotkut tahtovat kriittisen palautteen suoraan, toiset eivät kuule moitetta ollenkaan ja osalle kriittinen palaute on annettava pehmeästi useiden kehujen jälkeen. Sitten on vielä ryhmä, joka ei tiedä mitä palautetta he saivat, oliko kyse risuista, ruusuista vai jostakin ihan muusta. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, 102.) Hampurilaismalli toiminee hyvin tietyissä tilanteissa, mutta sitä on osattava käyttää oikein, että haluttu viesti saavuttaa kuulijan toivotulla tavalla.

Rakentavan palautteen antaminen koetaan usein haastavana. Jos itse näkee asian epäonnistumisen negatiivisena, vaikuttaa se omaan asennoitumiseen palautteen antamista kohtaan. Oikea asenne rakentavan palautteen antamisessa on miettiä, että antamalla palautetta pystyy toista kehittämään, ei syyllistämään tai lamauttamaan. Rakentava palaute pitää antaa kahden kesken, asiallisesti, toista loukkaamatta, miettimällä yhdessä ratkaisua sekä sopia miten muutosta seurataan. (Aarnikoivu 2008, 145–147.)

Aarnikoivun kirjassa *Esimiehenä arjessa* (2008), on erittäin osuva yhteenveto asioista, jotka olisivat palautteen annossa hyvä huomioida.

- Anna palautetta säännöllisesti ja riittävästi yksilöllisyys huomioiden.
- Ota vastaan palautetta ja vaadi sitä.
- Anna palaute heti, kun siihen on aihetta.
- Kuuntele ja kunnioita toisten mielipiteitä ja palautetta.
- Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan ja sen vaikutuksiin, älä syyllistä.
- Anna positiivista palautetta pienistäkin edistysaskelista ja saavutuksista.
- Sovi työyhteisön jäsenten kanssa, mistä milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan.
- Ole kaikessa kommunikaatioissa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen.
- Rohkaisen palautteenannolla onnistumaan.
- Toimi itse esimerkkinä muille.
- Muista, että palautteella ohjaat toimintaa. (Aarnikoivu 2008, 148.)

Kurttila ja Aalto (2015) esittelevät puolestaan teoksessaan viisi vinkkiä, kuinka antaa palautetta. He korostavat positiivisen palautteen merkitystä, koska sen avulla pääsee nopeammin tavoitteisiin kuin negatiivisen palautteen. Kehittyminen

on nopeampaa annettaessa positiivista palautetta. Positiivinen palaute parantaa tuloksia. Kiitos on heidän mukaansa tärkeä sana mutta muussa muodossa annettu palaute kuvailee paremmin sitä, mikä toiminnassa on ollut hyvää. Hyvää palautetta ei pidä koskaan mitätöidä antamalla kritiikkiä heti kiitoksen perään. Sen sijaan, että annettaisiin negatiivista palautetta, olisi parempi esittää ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Se usein otetaan vastaan paremmin ja antaa paremman kuvan siitä, millaista toiminnan toivottaisiin olevan. (Kurttila & Aalto 2015, 171.)

Suomalaisessa kulttuurissa positiivisen palautteen antamisen tapa on osin ristiriitainen. Meillä on syvällä ajatus, että turha kehuminen tekee ylpeäksi eikä hyvää palautetta haluta turhaan antaa. Jos palautteen antamisessa on haasteita, myös sen vastaanottamisessa on omat hankaluutensa. On tärkeää, että palaute onnistumisesta otetaan vastaan ja sisäistetään aidosti. Kaikki eivät myöskään halua saada palautetta, ainakaan julkisesti. Tämä on hyvä huomioida palautetta annettaessa. (Aarnikoivu 2008, 149.)

Palautteenantamisessa hyvä perussääntö on, että annetaan kolme kertaa enemmän positiivista kuin kriittistä palautetta. Tällainen tapa lisää myönteisyyden ja turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Sitoutumiseen tarvitaan onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksia ja kiitosta. Näitä kokemuksia on helpointa vahvistaa myönteisellä palautteella. Myönteinen palaute voi käyttäytymisen lisäksi kohdistua myös henkilön ominaisuuksiin, mutta tärkeintä on, että palaute on totta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92–93.)

Usein koetaan, että palautetta saa liian vähän. Osa työntekijöistä kaipaa enemmän palautetta kuin toiset. Esimiehellä pitäisi olla herkkyyttä huomata työntekijöiden erilaiset odotukset. Palautetta ei myöskään aina tunnisteta. (Aarnikoivu 2008, 148–149.) Palautetta annettaessa voi kertoa, että annan sinulle palautetta, jolloin vastaanottajan on helpompi mieltää saavansa palautetta.

## 5 Kehittämistyön kokonaisuus

### 5.1 Kehittämistyön lähestymistavan valinta

Vilkan ja Airaksisen (2003) mukaan ”toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena syntyy konkreettinen tuote kuten kirja, ohjeistus tai tietopaketti”. Heidän mukaansa ”toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista tai järjeistämistä ja se voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje tai ohjeistus, kuten perehdyttämispas. Tärkeintä kuitenkin on, että tällaisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnällisin keinoin”. (Vilka & Airaksinen 2003, 9,15).

Määrällistä menetelmää käytetään, kun tarvitaan numeraalista, tilastollisesti ilmoitettavaa tietoa. Numeroiden avulla halutaan täsmentää, selittää, perustella ja kuvailla opinnäytetyöhön liittyvää aihepiiriä, ideaa tai yksityiskohtaa. Aineistoa voidaan kerätä postitse, puhelimitse, sähköpostitse tai paikan päällä. Käytännössä tässä työssä voitaisiin tehdä kysely uusille tai 2–3 vuotta virassa olleille esimiehille, ja heidän vastauksistaan voitaisiin muodostaa tilastollista tietoa. Tätä tilastollista tietoa voidaan esittää numeraalisesti perustason tunnusluvuilla, esimerkiksi prosentteina sekä käyttää taulukoita ja kuvioita (Vilka & Airaksinen 2003, 57–59).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan aitoa elämää ja sen kohdetta niin tarkasti kuin mahdollista. Väittämien todentamisen sijaan pyritään etsimään ja löytämään faktoja. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 157.) Aineistoa voidaan kerätä yksilö- tai ryhmähaastatteluna lomake- tai teemahaastatteluna. Analyysi suoritetaan teemoittelulla, tyypittelyllä tai niiden yhdistelmällä. Materiaalia voidaan hankkia myös konsultoimalla eli haastatteleamalla asiantuntijoita. (Vilka & Airaksinen 2003, 57–58, 63.) Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään laadullista tutkimusmenetelmää.

Aineistoa tutkimukseen voi etsiä muuan muassa kirjastoista, lehdistä tai internetistä, yrityksen vuosikertomuksista, eläytymismenetelmällä, keräämällä yrityksen tarinoita osallistumalla yrityksen toimintaan tai henkilöitä haastatteleamalla. (Puusa & Juuti 2020, 220-221.) Päädyimme keräämään aineistoa tutkimukseemme sekä koulun, että maakunnan kirjastosta, PKO:n vuosikertomuksista, S-ryhmän eri aineistoista ja materiaaleista, havainnoimalla sekä haastatteleamalla henkilöstöä.

Haastatteluja on tarkoitus tehdä aloittaville esimiehille eli aluepäälliköiden kakkosina toimiville henkilöille, virassa 0–3 vuotta olleille esimiehille ja ylemmästä johdosta vähittäiskaupan toimialajohtajalle. Haastateltavina on sekä alue- että marketpäällikköpaikoista edenneitä esimiehiä ja verrata, miten perehdytyspolut eroavat ja mitä kehitettävää kummassakin polussa olisi. Aloittavilta esimiehiltä tullaan kysymään, mitä he muuttaisivat kasvamispolussa, virassa olevilta, millaista tukea he olisivat tarvinneet todellisuudessa sekä toimialajohtajalta näkökulmaa, millaisiin asioihin tai ongelmiin hän on törmännyt aloittavien esimiesten kanssa.

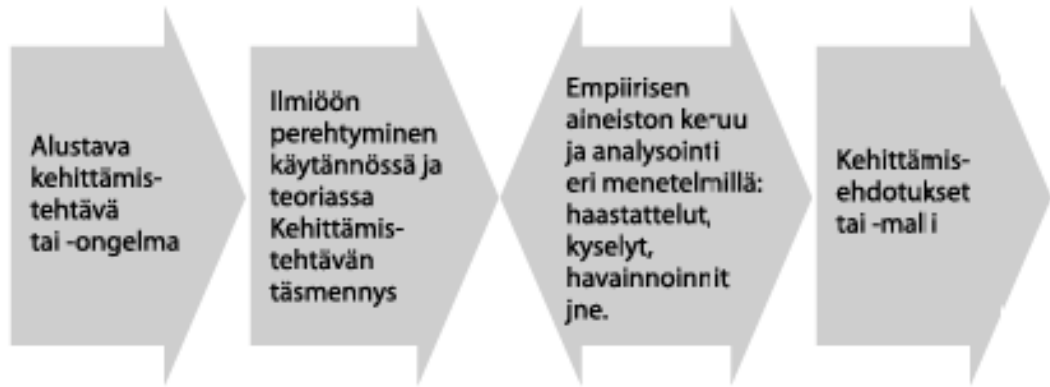
Kehitystyön tarkoituksena on tehdä Pohjois-Karjalan vähittäiskauppaan uuden esimiehen perehdyttämisen kehittämissuunnitelma sekä samalla antaa tukea ja ohjausta kahdelle tradenomiopiskelijalle heidän omaan työhönsä, uuden esimiehen perehdyttämisoppaaseen. Tavoitteena on luoda yhtenäinen, ajanmukainen malli PKO:n marketkauppaan, uusien esimiesten perehdyttämiseen ja kasvattamiseen sekä kehittää uusien esimiesten perehdyttämispolkua vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeita.

Tavoitteeseen pääsemiseksi on hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä:

1. Miten virkaiältään uudet marketpäälliköt kokevat perehdyttämispolun onnistumisen ja miten sitä voisi kehittää?
2. Miten aluepäällikköyksiköissä esimiesharjoittelussa olevat henkilöt kokevat perehdyttämispolun onnistumisen sekä ajankohtaisuuden ja miten sitä voisi kehittää?
3. Miten toimialajohto kokee nykyisen perehdyttämispolun ja miten sitä voisi kehittää?

Lähestymistavalla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan. Menetelmä sen sijaan tarkoittaa ”systemaattista tapaa, jolla tutkimusta toteutetaan siten, että tutkimusongelma saadaan ratkaistuksi”. Laadullista tutkimusta tehtäessä, pyritään tuottamaan uusia näkökulmia ja uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Halutessaan ”tuottaa rikasta ja yksityiskohtaista aineistoa”, valitaan tapaustutkimus tai etnografinen tutkimus. (Puusa & Juuti 2020, 205.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2018) kirjassaan Kehitystyön menetelmät, opastavat lähestymistavan valinnasta ytimekkäästi: Tapaustutkimus on silloin osuvin tapa, jos kehittämistyön tarkoituksena on kehittää yritykselle uusia tapoja toimia. Muita lähestymistapoja ovat toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Lähestymistapa on valittava kehittämistehtävän mukaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 36–37.) Kuviossa 14 Ojasalo ym. (2018) kokoavat yhteen tapaustutkimuksen eri vaiheet.



Kuvio 14. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2018, 54).

Tapaustutkimus soveltuu oivalliseksi valinnaksi tutkimustyöhön silloin, kun tehtävänä on ratkaista ongelma tai luoda kehitysideoita tutkimuksen avulla. Tarkoituksena ei ole viedä muutosta käytäntöön, vaan luoda ehdotuksia todettuun ongelmaan. Tapaustutkimukselle on ominaista, että saadakse riittävän syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan haasteesta, käytetään tutkimuksessa erilaisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2018, 37.)

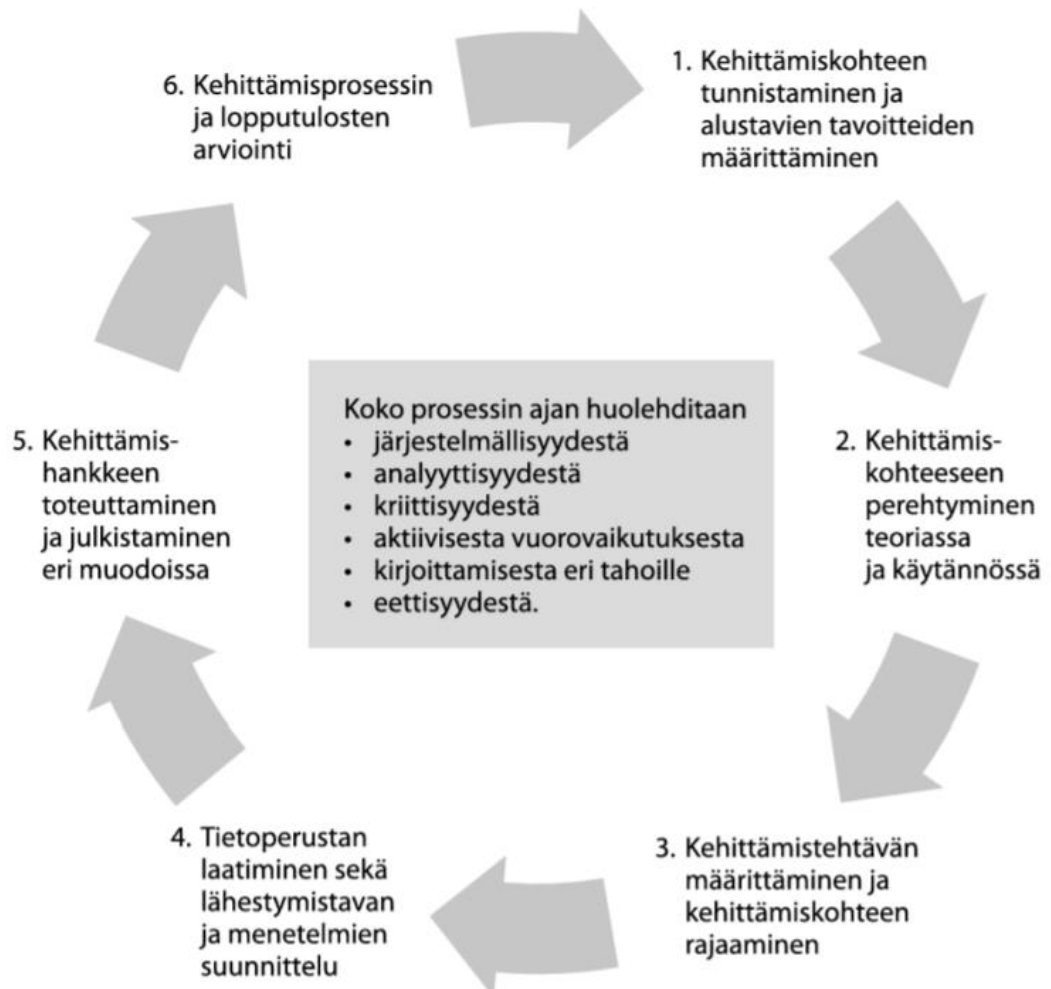
Erilaiset menetelmät ovat apuna kehittämistyötä tehtäessä. Yleensä menetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Erilaisten menetelmien etuna on se, että kehittämishankkeeseen saadaan mahdollisimman monipuolisesti erilaisia näkökulmia ja huomioita. Menetelmiä valittaessa on tärkeää tiedostaa, mitä tietoa tarvitaan ja mihin käyttötarkoitukseen. Erilaisia tapoja kerätä tietoa ovat kysely, haastattelu, ryhmähaastattelu, havainnointi, dokumenttianalyysi ja benchmarking. (Ojasalo ym. 2018, 40.)



Kuvio 15. Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (Ojasalo ym. 2018, 18).

Tutkimuksellista kehittämistä voi ajatella janalla, jonka toisessa päässä on tieteellinen tutkimus ja toisessa kehittäminen arkiajattelulla (kuviokuva 15). Molempia muotoja tarvitaan eri tarkoituksiin, eikä kumpaakaan voi arvottaa toisen yläpuolelle. Tieteellinen tutkimus on perinteistä, jossa olennaista ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset vastauksineen hyväksytyillä menetelmillä käyttämällä. (Ojasalo ym. 2018, 17–19.)



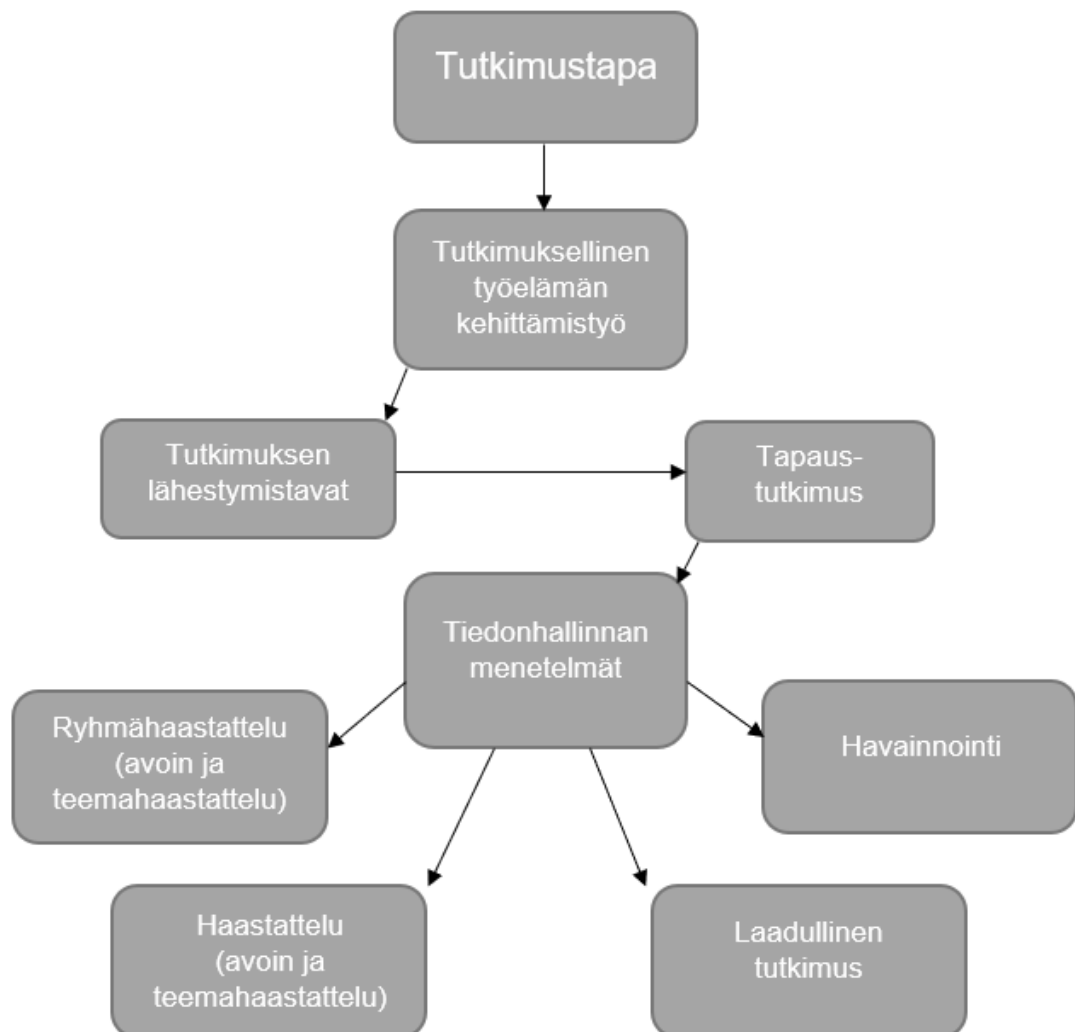


Kuvio 16. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 24).

Ojasalon ym. (2018) mukaan kuviossa 16 on osuvasti havainnollistettu kehittämistyön prosessia. Kehittämiskohteen ja tavoitteiden määrittämisestä alkava prosessi etenee teoriaan ja käytäntöön perehtymiseen, tehtävän rajaamiseen, tietoperustan laatimiseen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnitteluun. Prosessi päättyy kehittämishankkeen toteuttamiseen ja julkaisemiseen sekä lopputulosten arviointiin. (Ojasalo ym. 2018, 24.)

Tutkimuksellinen kehitystyö keskittyy käytännön ongelmien ratkaisemiseen, kehittämään ratkaisuja ja ideoita työelämän tarpeisiin. Kun tieteellinen tutkimus keskittyy uuden teorian luomiseen, tutkimuksellisessa kehitystyössä panostetaan parantamaan käytänteitä sekä luomaan ja kehittämään uusia tapoja ja ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2018, 19.) Meidän opinnäytetyömme tutkimustavaksi valikoitui

tutkimuksellinen työelämän kehittämistyö. Kuviossa 17 olemme havainnollistaneet oman opinnäytetyömme tutkimusprosessin.



Kuvio 17. Yhteenveto tutkimuksen tutkimustavasta, lähestymistavasta ja tiedonhallinnan menetelmistä.

## 5.2 Laadullinen tutkimus

Tapaustutkimuksen tekemiseksi ja tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan tiedonhankintaa. Määrällisen eli kvantitatiivisen ja laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen erot ovat keskusteluttaneet pitkään. Eroja on havainnollistettu eri tavoin, kirjattu tyypillisimpiä piirteitä, luokiteltu ja kuvattu niitä niin kuvin, kuin tekstein. Harva tutkimus on puhtaasti määrällinen tai laadullinen vaan tutkimuksessa voi olla niistä molempia. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen

muotoja ei haluta katsoa vastakohtina, vaan niiden toivotaan helpottavan tutkimusstrategisten valintojen ymmärtämistä. (Hirsijärvi ym. 2008, 135–136.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on kokonaisvaltainen tiedon hankinta, jonka aineisto kootaan todellisista tilanteista. Tiedon keruu tehdään havainnoimalla ja keskustelemalla, mittausvälineiden sijaan. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää odottamattomia asioita. Tällöin tutkija ei määrittele mikä on tärkeää. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja aineiston hankinnassa erilaiset haastattelut sekä havainnoinnit ovat tärkeitä. Tutkimus on joustavaa ja voi muuttua tilanteen mukaan. Tapaukset ja aineisto ovat ainutlaatuisia ja niitä tulkitaan sen mukaan. (Hirsijärvi ym. 2008, 164.)

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus, johon etsimme kehittämissideoita, on työelämälähtöinen ja kuvaus todellisesta elämästä. Kvalitatiivinen tutkimus on mahdollisimman kokonaisvaltaista, jonka tarkoituksena on löytää tosiasioita, joita lähdetään kehittämään. (Hirsijärvi ym. 2008, 161.) Laadullinen tutkimus pitää sisällään erilaisia lähestymistapoja, jotka kaikki ovat perusteltuja laadullisen tutkimuksen mittavassa kentässä (Puusa & Juuti 2020, 206).

### **5.2.1 Havainnointi**

Havainnointi on käyttökelpoinen menetelmä erilaisiin kehittämishankkeisiin. Havainnointia voi tehdä monella eri tapaa, riippuen hankkeen tavoitteista. Tärkeää tietoa saa havainnoimalla itse paikan päällä henkilöitä ja erilaisia tilanteita. Keskeinen kehittämistapa siitä tulee silloin, kun pidetään kirjanpitoa koko hankkeen ajalta. Havainnointia voi tehdä joko osallistumalla itse toimintaan tai olemalla tilanteessa ulkopuolisena, molemmissa havaintoja tehden. (Ojasalo ym. 2018, 42.)

Erilaiset kyselyt tai haastattelut kertovat, mitä henkilöt ajattelet, tuntevat tai uskovat ja ympäristöään havaitsevat. Havainnoimalla saadaan selville, mitä todella tapahtuu. (Hirsijärvi ym. 2009, 212.) Havainnoimalla mahdollistetaan tiedonkeruu ihmisten käyttäytymisestä ja aidoista tapahtumista toimintaympäristössään. Havainnointi on systemaattista tarkkailua. Havainnointia voi tehdä aidossa ympäristössä tai laboratorio-oloissa. Haastattelujen ja kyselyjen lisänä on hyvä käyttää havainnointia. Havainnoimalla pystyy arvioimaan puheiden luotettavuutta seuraamalla, miten todellisuudessa toimitaan. (Ojasalo ym. 2018, 114.)

Havainnoijan rooli on oltava kaikille selvä, eikä roolin piilottaminen ei ole suotavaa. Havainnointi on järjestelmällistä ja huomiot kirjataan mahdollisimman pian talteen hyödyntäen lomakkeita, päiväkirjaa tai videointia. Havainnointi voi olla ulkopuolisen tarkkailijan tai aktiivisen osallistujan roolinmukainen. Havainnoinnissa on riskinä se, että tutkittavien käytös muuttuu havainnoijan läsnäolon vaikutuksesta. (Ojasalo ym. 2018, 115–116.)

Pitkän uran PKO:n vähittäiskaupassa tehneinä olemme vuosien varrella havainnoineet ja kirjanneet lukuisia tapahtumia niin johtamis- kuin asiakaspalvelutilanteisiin liittyen. Näitä havaintoja olemme pystyneet hyödyntämään opinnäytetyössämme. Opinnäytetyötä tehdessämme havainnoimme ja kirjasimme ylös esimiesharjoittelussa olevien osalta päivittäistä tekemistä ja suoritumista marketin arjessa. Erityisesti kiinnitimme huomioita henkilöstöjohtamiseen sekä puuttumiseen haastavissa henkilöstötilanteissa.

### **5.2.2 Haastattelu**

Teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua käytetään silloin, kun vastaajia ei haluta liikaa ohjata tai kohdetta ei täysin tunneta. Teemahaastattelussa teemat ovat tarkkaan mietittyjä, mutta haastattelu voi muuttua haastateltavan mukaan. Myöhempiä haastatteluja voidaan muuttaa, jos edellisissä haastatteluissa ilmenee asioita, joita ei oltu alun perin huomioitu. (Ojasalo ym. 2018, 41.) Kvalitatiivisissa tutkimuksissa päämenetelmänä pidetään

haastattelua. Haastatteluiden etuina verrattuna muihin tiedonkeruumuotoihin on se, että aineiston keruuta voi muuttaa ja reagoida haastateltaviin. (Hirsijärvi ym. 2009, 205.)

Avoim haastattelu poikkeaa teemahaastattelusta siten, että se muistuttaa joustoltaan enemmän keskustelua kuin haastattelua. Avoimessa haastattelussa korostuu taito kuunnella haastateltavaa ja viedä keskustelua taitavasti tulkiten eteenpäin. (Ojasalo ym. 2018, 41.) Avoimessa haastattelussa, eli ei-johdetussa haastattelussa, ”haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa.” (Hirsijärvi ym. 2009, 209.)

Ojasalo ym. (2018) toteavat kirjassaan Kehittämismenetelmät, että ”haastattelu on aina vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta”. Haastatteluun valmistautuminen on muutakin kuin kysymysten laadintaa, siinä huomioidaan niin pukeutumisella, käyttäytymisellä, paikan valinnalla kuin kielenkäytöllä haastateltava. (Ojasalo ym. 2018, 108.)

Hirsijärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastateltaviksi pitää ottaa niin monta ”kuin on välttämätöntä”, tarvittavan tiedon saamiseksi. Sopiva haastateltavien määrä on tärkeä, koska liian suppealla joukolla tilastollisia yleistyksiä ei voi tehdä tai eroja eri ryhmien välillä ei pysty testaamaan. Liian suuren haastateltavien määrän kanssa ei voi tehdä tarpeeksi syvällisiä tulkintoja”. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 58.)

Virkaiältään nuorien päälliköiden haastattelut haluttiin pitää henkilökohtaisina, teemahaastatteluina, jossa oli piirteitä myös avoimesta haastattelusta. Tällä haluttiin varmistaa, että mahdollisimman avoimesti nousisi asioita esille, joita halutaan kehittää ja parantaa. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen, mutta haastattelu pidettiin pitkälti avoimena ja rentona. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen lisäsimme muutaman lisäkysymyksen alun perin

suunniteltuun kysymyspatteristoon (liite 1). Samoin toimialajohtajan haastattelu (liite 3) pidettiin henkilökohtaisena haastatteluna, kysymykset etukäteen toimitettuina.

Haastattelujen pitopaikaksi valikoitui joko haastateltavan päällikön toimisto tai toimisto Rantakadulla, sen mukaisesti, oliko yksikön toimipaikassa edellytyksiä rauhalliseen ja katkeamattomaan haastatteluhetkeen. Suurin osa haastatteluita pidettiin S-market Rantakadun toimistossa. Haastattelut kysyttiin murteella, samalla tavalla kuin normaalistikin haastattelijat puhuvat. Tähän päädyttiin siksi, ettei kukaan haastateltava jäisi miettimään omaa tapaansa puhua ja ettei tilanteesta muodostu kiusallista, jos tulee ajatus, ettei saisi puhua, kuten normaalisti puhuu.

### **5.2.3 Ryhmähaastattelu**

Ryhmähaastattelussa haastatellaan samanaikaisesti useampi henkilö haastattelijan valitsemasta teemasta. Tätä pidetään oivana tapana kehittämistyössä. Ryhmähaastattelun etuina on saada tieto samanaikaisesti henkilöltä toiselle, pureutua syvällisesti asioihin ja pohtia asioita, joita ei tulisi henkilökohtaisessa haastattelussa esille. Haastateltavan rooli on pienempi ja tällä menetelmällä voi saada totuudenmukaisemman kuvan kuin yksilöhaastattelussa. (Ojasalo ym. 2018, 41–42.)

Haastateltavia voi olla enemmän kuin yksi, koska haastattelu voidaan kokea rennompana ja monipuolisempaan, jos haastateltavia on useampi kuin yksi. Toinen haastattelija voi keskittyä enemmän haastattelemiseen ja toinen voi kirjata ylös reaktioita ja haastateltavan kertomaa. Yhden ryhmähaastattelun kesto voi olla yhdestä kolmeen tuntiin. (Ojasalo ym. 2018, 111–112.) Ryhmähaastattelu toimii silloin erinomaisesti, jos on arvioitavissa, etteivät toiset haastateltavat arastele toisiaan (Hirsijärvi ym. 2009, 210–211).

Fokusryhmämenetelmässä määritellään ensiksi tavoitteet tiedon saannille ja sitten, millaisia haastateltavia valitaan, arvioiden heidän hyödyn tutkimuksen kannalta. Vuorovaikutuksen kannalta on syytä miettiä, millaisia henkilöitä haastatteluun kutsutaan ja halutaanko vain sellaisia henkilöitä, joilla on paljon kokemusta vai millä perusteella valinta tehdään. Vapautuneemman ilmapiirin ja keskeyttämättömyyden haastatteluun saa, jos tila on muualla kuin yrityksessä. Keskustelut on hyvä nauhoittaa ja auki kirjoittaa myöhemmin. (Ojasalo ym. 2018, 112.)

Aluepäälliköiden kakkosten osalta, päädyimme ryhmähaastatteluun eli fokusryhmämenetelmään. Pidimme tärkeänä, että esimiesharjoittelijat ovat samanaikaisesti haastateltavina, koska halusimme, että haastatteluissa esille nousseisiin asioihin on helpompi ryhmänä kommentoida. Halusimme, että esille nousseita asioita olisi helpompi verrata omaan perehdyttämispolkuun ja miettiä sitä kautta, mitä parannettavaa ja kehitettävää omassa kasvupolussa on. Koronan takia emme voineet kokoontua yhteen, vaan toteutimme tallennettavan haastattelun Teamsin välityksellä. Alustavat kysymykset oli välitetty haastateltaville etukäteen (liite 2). Taulukassa 3 on esitetty yhteenveto haastatteluryhmistä ja niihin osallistuneiden lukumääristä.

Taulukko 3. Yhteenveto haastatteluryhmistä ja osallistujamääristä.

<b>esimiehet</b>	<b>6</b>
<b>aluepäälliköiden kakkoset</b>	<b>4</b>
<b>ylempi johto</b>	<b>1</b>
<b>yhteensä</b>	<b>11</b>

#### 5.2.4 Tutkimuksen sekä sisällön analysointi ja tulkinta

Tutkimuksen ydin on kerätyn aineiston analysoiminen, tulkinta ja johtopäätöksien tekeminen. Asiat, joihin on tähdätty tutkimuksen alusta alkaen ja joiden avulla selviää vastaukset askarruttaviin ongelmiin. Joskus analyysivaiheessa selviää, miten tutkimuskysymykset olisi pitänyt asettaa. (Hirsijärvi ym. 2009, 221.)

Tietojen tarkistus on syytä tehdä ensimmäiseksi aineistoa tarkasteltaessa. Aineistosta selvitetään, onko niissä virheellisyyksiä tai puuttuuko niistä tietoja ja tarvitseeko tietoja täydentää haastattelulla tai kyselyllä. Tarvittaessa on oltava yhteydessä haastateltavaan tietojen tarkentamiseksi. Seuraavaksi aletaan järjestämään aineistoa tiedon tallentamista ja analysointia varten. (Hirsijärvi ym. 2009, 221–222.)

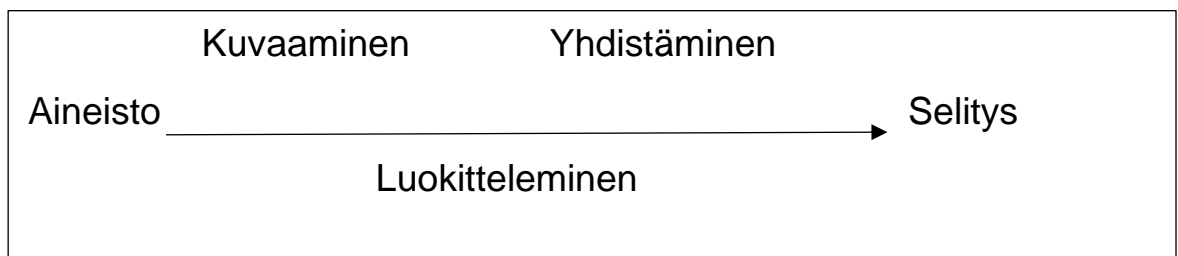
Äänitys ja litterointi on suositeltavaa teemahaastattelujen ja avoimien haastattelujen osalta. Litteroinnilla tarkoitetaan äänitteen kirjoittamista puhtaaksi sanasta sanaan. Litteroinnin voi tehdä puhe- tai kirjakielellä aineiston jälkihyödyntämisen mukaisesti. Litterointi puhekielellä on hyvä tehdä silloin, kun sanavalinnoilla tai sanoilla on merkitystä tutkimuksen kannalta tai tekstiä halutaan elävöittää puhekielisillä ilmaisuilla. (Ojasalo ym. 2018, 110.) Litterointi voidaan tehdä kokonaisesta aineistosta tai sen osasta, esimerkiksi jostain teema-alueesta (Hirsijärvi ym. 2009, 222).

Analysointi alkaa tutustumalla litteroituun tai muutoin käsiteltyyn aineistoon. Aineisto luetaan useita kertoja. Lukemisen jälkeen aineisto luokitellaan ja siitä etsitään yhteyksiä laadittuun teoriaosaan. Teema-alueittain tehty aineiston purku helpottaa sen käsittelyä. ”Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä.” Jos aineiston säännönmukaisuuksien tarkastelua suhteessa toisiinsa tehdään riittävällä tarkkuudella, voi analyysistä tulla ylimalkainen. (Ojasalo ym. 2018, 110–111.)

Yhteyksiä voi tarkastella eri tavoin. Yhteisten piirteiden mukaista tarkastelua kutsutaan ilmiöiden analyysiksi. Tällöin haastateltavat sijoitetaan kahteen tai useampaan tyyppiin. Ääriryhmittelyssä etsitään vastakohtia. Ryhmiä voi olla kaksi tai enemmän ja niissä luokittelu tehdään ilmiöihin, jotka ovat oleellisia kehittämistyön kannalta. Haastatteluaineistoa voi myös analysoida etsimällä aineistosta poikkeamia. (Ojasalo ym. 2018, 111.)



Analyysi on hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, että haastattelut ovat ajankohtaisia ja vielä hyvässä muistissa. Haastateltavien määrä ja tapa analysoida riippuvat kehittämistehtävästä ja sen tavoitteista. Saturaatiopisteeksi sanotaan tilaa, jossa lisähaastattelut eivät tuota uutta tietoa kehittämistehtävän tarpeisiin. (Ojasalo ym. 2018, 111.) Analyysi tehdään vaiheittain, kuten alla olevalla kuviolla havainnollistetaan (kuvio 18).



Kuvio 18. Vaiheittaisesti etenevä analyysi (Hirsijärvi ym. 2009, 223).

“Tutkimus ei ole valmis vielä silloin, kun tutkimusaineisto on analysoitu.” Puusan ja Juutin (2020) mukaan analysoidun aineiston tulkinnan tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Tulkinta tarkoittaa analyysissä nousevien asioiden kirjoittamista ymmärrettävään muotoon. Tulkintaan sisältyy myös pohdinta. Ilman tulkintaa tutkimus on merkityksetön. (Puusa & Juuti 2020, 154-155.) Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä ole oikeita tai vääriä tulkintoja, ”ainoastaan paremmin tai huonommin perusteluja” (Puusa & Juuti 2020, 223).

### 5.2.5 Tutkimuksen toteuttamisen kokonaisuus

Kehittämishankkeen aihe lähti aidosta tarpeesta kehittää ja parantaa uusien esimiesten kasvu- ja perehdyttämispolkua. Mika Tukiaisen ollessa S-market Polvijärven marketpäällikkönä, hänen esimiehenään oli läntisen alueen aluepäällikkö Johanna Karhu. Tukiaisen aloittaessa opinnot ylemmässä ammattikorkeakoulussa, opinnäytetyön aiheeksi valikoitui, yhdessä Karhun kanssa pohtiessa, aihe Uusien esimiesten kehittämissuunnitelmasta. Vuotta

myöhemmin myös Karhun aloittaessa opinnot, päätettiin tehdä molempia kiinnostavasta, tärkeästä ja koko PKO:n vähittäiskaupan marketverkostoa hyödyttävästä aiheesta yhteinen opinnäytetyö.

Kehittämishankkeen tekeminen alkoi miettimällä tavoitteet, toteutus ja teemat, joilla lähdemme viemään hanketta eteenpäin. Teimme alustavan sisällysluettelon ja sovimme osa-alueet, joihin alustavasti kumpikin enenemissä määrin keskittyi. Aloimme molemmat hankkimaan alan kirjallisuutta ja aloitimme teoriaosuuden kirjoittamisen. Olimme aktiivisesti yhteydessä työn etenemisestä ja tapasimme säännöllisesti opinnäytetyön puitteissa.

Haastateltaviksi valikoitui kuusi viimeisimmäksi aloittanutta esimiestä, neljä aluepäälliköiden kakkosta sekä toimialajohtaja. Aluepäälliköitä on viisi, mutta yhden aluepäällikön kakkosena toiminut henkilö siirtyi muihin tehtäviin, joten hän jäi haastattelusta pois viime metreillä. Uusi esimiesharjoittelija ei ehtinyt aloittaa ennen haastattelujen tekemistä. Haastattelut olivat alusta alkaen avoimia ja luottamuksellisia. Kerroimme haastateltaville, että haastattelemme heitä opinnäytetyötä varten. Vastaukset annetaan anonymisti, kerroimme mitkä meidän tavoitteemme ovat ja miksi juuri hän on valikoitunut haastateltavaksi. Kerroimme haastateltaville nauhoittamisesta ja siitä, että haastattelut litteroidaan eli puretaan sanasta sanaan. Nauhoittaminen tehtiin puhelimesta olevan äänityssovelluksen avulla. Tarkistimme aina haastattelun lopuksi, että äänitys oli toiminut ja äänenlaatu oli hyvä.

Haastattelujen aluksi juttelimme aivan muista asioista, että haastattelu olisi mahdollisimman luontevaa, eikä sitä tarvitse jännittää. Kirjasimme ennen haastattelua haastateltavien taustatiedot ylös. Muistuttelimme myös, että jos jotain juolahtaa mieleen haastattelun jälkeen, meihin voi olla yhteydessä sähköpostilla tai soittamalla. Kaikki haastateltavat olivat meille molemmille tuttuja, joten se lisäsi luottamuksen ja avoimuuden tunnetta. Haastattelukäytänteistä sovimme niin, että Karhu pääsääntöisesti hoitaa haastattelukysymykset ja Tukiainen kirjaa haastattelussa tulleita asioita ylös.

Ensimmäisten haastattelujen jälkeen lisäsimme muutaman esille tulleen kysymyksen entisten kysymysten lisäksi.

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen eri käsitteen avulla: uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden. Käsitteet ovat vaikeasti tulkittavia ja abstrakteja kokonaisuuksia ja vahvasti toisiinsa kytköksissä olevia. Jos tutkimus ei ole uskottava tai luotettavuudessa on epäselvyyksiä tai tutkimus ei ole eettinen, on koko tutkimus kyseenalainen. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat tosia ja luotettavia sekä aineisto ja analysointi on tehty sovittujen tapojen mukaisesti. Vaikka aihe olisi lukijalle vieras, lukijoiden on pystyttävä olemaan vakuuttuneita tekstin ja tapahtumien aitoudesta. Luotettavuus taas viittaa siihen, että tutkijan oma ymmärrys ja osaaminen on ollut sitä luokkaa, että hän on kyennyt valitsemaan oikeat lähestymistavat selvittääkseen tutkimusongelman sekä tehdäkseen tutkimuksen. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Eettisyys on sitä, että koko tutkimuksen ajan on noudatettu eettisiä periaatteita. Näin ollen tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat voivat olla minkä tahansa muun laadukkaasti tehdyn tutkimuksen ohjeena ja periaatteena. Eettisyys tarkoittaa myös sitä, että tutkimus ei aiheuta hankaluuksia sen kohteena oleville tai kohdistu arkaan aiheeseen sekä sitä, että tutkimuksella halutaan aidosti lisätä hyvää sen kohteena oleville. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Meidän vahvana tahtotilamme on, että opinnäytetyöstämme tulee aidosti esimiestyötä ja hyvinvointia PKO:n vähittäiskaupassa parantava tutkimus.

### **5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Validius ja reliabelius ovat ensiarvoisia käsitteitä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Puusa & Juuti 2020, 179). Vaikka virheitä pyritään välttämään,

tutkimusten validiteetti eli pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tämän vuoksi tutkimusten luotettavuutta on arvioitava. Luotettavuutta pyritään arvioimaan erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Tutkimuksissa reliabiliteetti kertoo mittaustulosten toistettavuudesta. ”Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.” (Hirsijärvi ym. 2009, 231.)

Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi niin, että eri tutkijat päätyvät samaan tulokseen tai eri tutkimuskerroilla, samaa henkilöä tutkittaessa, päädytään samaan lopputulemaan. Myös erilaisilla kansainvälisesti testatuilla mittareilla voidaan todeta, onko tuloksen reliaabelius luotettava. Näillä mittareilla pystytään myös vertailemaan eri maissa tehtyjä tutkimuksia. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.)

”Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata.” Mittareiden ja kyselyiden laatimissa on haasteensa, koska kysymykset voidaan tulkita eri tavalla kuin kysymysten laatija on ajatellut. Jos tulokset käsitellään tutkijan ajattelumallin mukaisesti, ei tulokset ole päteviä, eivätkä luotettavia. Väärintulkittu tai -ymmärretty mittari voi aiheuttaa tuloksiin virheitä. (Hirsijärvi ym. 2009, 231–232.)

Termit reliaabelius ja validius on kyseenalaistettu ja osa pyrkii välttämään niiden käyttöä. Vaikka ei käytäisi kyseessä olevia termejä, tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys on pyrittävä arvioimaan muulla tavalla. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa riittävän tarkka kuvaus siitä, miten tutkimus on toteutettu mitään vaihetta poisjättämättä. Selvityksessä on kerrottava kaikki osa-alueet ymmärrettävästi, niin kuin ne ovat todellisuudessa olleet. (Hirsijärvi ym. 2009, 232.)

”Laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen.” Tutkimuksessa on kerrottava miten ja miksi ko. tapaan aineiston luokittelussa on päädytty. Myös tulosten tulkinnoissa on osattava perustella, miksi ko. tulokseen on päädytty. Suorat lainaukset haastatteluista auttavat tutkimuksen lukijaa

tukemaan tutkijaa tulkinnoissa. Jos tutkimuksissa käytetään useita eri menetelmiä, puhutaan triangulaatiosta. Tällöin tutkimusten tekoon aineiston kerääjänä, analysoijana tai tulkitsijana osallistuu useampi tutkija. (Hirsijärvi ym. 2009, 232–233.)

## 5.5 Tutkimuksen eettisyys

”Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä.” Aitoja ja todellisia vastauksia on helpompi saada silloin, kun haastateltavat voivat pysyä nimettöinä. (Ojasalo ym. 2018, 48.) Kehittämishankkeessa rehellisyys on kaiken lähtökohtana. Tekstien plagiointi, tulosten vääristäminen, puutteellinen raportointi tai muutoin harhaanjohtaminen ovat sellaista epärehellisyyttä, jota ei voi hyväksyä. Omat ja toisten ennakkokäsitykset eivät saa ohjata toimintaa. (Ojasalo ym. 2018, 49.)

Meille oli itsestään selvää, kun lähdimme tutkimaan ja kehittämään esimiesten perehdyttämispolkua, että teemme kaiken ohjeiden ja sääntöjen mukaan. Emme antaneet omien ennakkokäsitysten ja toiveiden ohjata työtämme, vaikka haastatteluissa ja havainnoinnissa nousi esille asioita, jotka olisimme voineet aiemmissa perehdyttämispoluissa tehdä toisin, emme lähteneet peittelemään omia tai kollegoidemme epäonnistumisia. Olemme merkinneet selvästi lähteet, joita olemme työssämme käyttäneet sekä laittaneet käyttämämme suorat lainaukset opinnäytetyöhöön mukaisesti.

Teoriaosuudessa olemme käyttäneet lähdekirjallisuutta parhaalla katsomallamme tavalla. Olemme poimineet niistä malleja, joiden koemme eniten tukevan kasvamista ja kehittymistä esimiesharjoittelussa, tukevan johtamista varsinaisessa esimiestyössä sekä auttavan S-ryhmän strategian sekä vision jalkauttamista arjen tekemisissä.

Haastateltaessa kerroimme nauhalle ajankohdan, milloin haastattelu tehtiin, mutta haastateltavan nimeä ei mainittu haastattelun yhteydessä. Kaikki, jotka pyysimme haastatteluun, suostuivat siihen mukisematta. Kaikki pitivät kehittämishanketta hyvänä sekä uuden esimiehen perehdyttämispolkua haluttiin aidosti parantaa ja kehittää. Jokainen oli varautunut haastatteluun miettimällä ja pohtimalla alustavia kysymyksiä etukäteen. Jokaisesta haastattelusta nousi hyviä huomioita ja ideoita, joita pystyy jalostamaan eteenpäin.

## **6 Tutkimuksen keskeiset huomiot ja kehittämiskohteet**

### **6.1. Ennakkokäsitykset ja odotukset**

Ennen haastattelun tekemistä ja niiden analysointia meillä oli käsitys, pitkäaikaisesta havainnoinnista saamamme kuvan perusteella, että nykyinen perehdytysmalli koetaan uusien esimiesten puolelta hyvänä. Kasvaminen aluepäällikköpaikassa, jossa hyvin itsenäisesti pääsee tekemään esimiehelle kuuluvia tehtäviä, oman esimiehen tukiessa kasvamista rinnalla, luo vahvan osaamisen ja varmuuden tekemiselle. Marketpäällikköpaikasta eteneminen esimieheksi on usein ajallisesti pidempi kuin aluepäällikköpaikassa. Osa esimiehistä haluaa pitää osaavimmat henkilöt itsellään omaa työtään helpottaakseen, eivätkä riittävästi tue mahdollisuutta etenemiseen. Tästä ajatusmaailmasta on päästävä pois. Aiemmin esimiehiä ei ole haastateltu ja selvitetty esimerkiksi sitä, miten sopivana ajallisesti tai eri aluepäällikköpaikassa kasvaminen koetaan.

Ollessamme itse valmennusvaiheessa, esimieheksi kasvamisen keskiössä oli prosessin hallinta ja vahva osaaminen myymälätyössä. Tämä ajattelutapa on muuttunut vuosien saatossa. Tiedostamme kuitenkin, että edelleenkin se korostuu hieman liikaa. Toki usein kuulemme sitä, että esimiestyölle on liian vähän aikaa, mikä on varmasti ihan totta. Meidän prosessissamme esimiestyö ja

suorittava työ eivät ole kaksi erillistä asiaa, vaan ne on nähtävä yhdenaikaisena tekemisenä. Samalla kun suoritetaan, johdetaan edestä esimerkillä.

Esimiehen ei tarvitse itse tehdä kaikkea. Päällikkö pystyy helpottamaan omaa työtään jakamalla vastuuta muille. Palveluvastaava-malli vastaa tähän haasteeseen. Esimiesten jaksamisen kannalta ja työntekijöiden työn mielekkyyden lisäämisen kannalta, on tärkeää, että henkilökunta saa tehdä mahdollisimman monipuolisia työtehtäviä. Aluepäällikkö on oman työkuvasa puolesta vähemmän läsnä omassa toimipaikassaan, jolloin luonnollisesti siellä työskentelevät tai osa työskentelevistä saa laajemman tehtäväkuvan kuin osassa marketpäällikköpaikkoja.

Tärkeä kehittämisenkohde olisi, että osaisimme aluepäällikköinä valmentaa ja kouluttaa tarpeeksi varsinaisia johtamistaitoja uusille esimiehille. Tämä tarkoittaa riittävää valmennusta ja harjoitusta esimerkiksi puuttumistilanteissa, vaikeissa henkilöstötilanteissa, kehityskeskusteluissa, rekrytoinneissa ja ihmisten johtamisen tekniikassa, erityisesti valmentavassa johtamisessa.

Esimieheksi ei kasveta yhdessä yössä, vaan riittävän pitkällä ja laajalla osaamisen kehittämisellä luodaan sopiva tietotaito pärjätä ja onnistua esimiehenä vähittäiskaupan marketverkostossa. Joskus halu päästä esimieheksi on niin kova, että ei muisteta, miten tärkeää päällikön on hallita riittävällä varmuudella ja osaamisella ne lukuisat tehtävät, joita vähittäiskaupan esimiehen tehtäviin kuuluu. Tässä aluepäälliköillä on erittäin tärkeä rooli motivaation säilyttämisen ja osaamisen kehittämisen kannalta sekä saada kasvatustie mahdollisimman yhtenäiseksi koko PKO:n alueella.

Tutkijan ennakkotiedot ja ymmärrys vaikuttavat jo aineiston hankinnassa aineiston analyysiin (Puusa & Juuti 2020, 143). Pyrimme tietoisesti välttämään sitä, että omat ennako-odotuksemme ja uskomuksemme eivät vaikuttaisi tutkimuksen lopputulemaan tuloksia analysoidessamme.

## 6.2 Marketpäälliköiden haastattelun analysointi

Teimme kattavasti muistiinpanoja marketpäälliköiden haastattelujen aikana. Muistiinpanot helpottivat kokonaiskuvan luomista ja jo niistä nousi esille yhtäläisyyksiä ja kehitysideoita, joista tuoreet esimiehet kertoivat. Ennen varsinaisen haastattelun alkamista, täytimme taustatietolomakkeen, jossa kysyimme työhistoriasta ja aiemmista opinnoista sekä niiden merkityksestä työssä onnistumiseen.

Marketpäälliköiden henkilökohtaiset haastattelut litteroitiin käyttämällä helsinkiläisen yrityksen, Spoken Oy:n, palveluita. Saimme yritykseltä litteroidut vastaukset muutamassa päivässä. Päädyimme tähän siksi, että teemme molemmat opinnäytetyötä työn ohella, eikä kummallakaan ole juurikaan aiempaa kokemusta aineiston litteroinnista. Halusimme, että litteroinnin sijasta pystymme panostamaan ja keskittymään paremmin kehittämistyön tekemiseen.

Litteroitua aineistoa tuli marketpäälliköiden osalta 102 minuuttia. Aineistot luettiin huolella useaan kertaan. Haastatteluissa keskityimme kokemukseen perehdyttämispolusta, siihen, oliko aika esimiesharjoittelussa sopiva sekä onnistumisiin ja kehittämiskohteisiin perehdytyksen aikana. Selvitimme myös, oliko esimiehen vastuut ja velvollisuudet selvillä sekä oliko puuttumiseen ja haastaviin johtamistilanteisiin riittävästi paneuduttu harjoittelun aikana.

Litteroidusta aineistosta koostimme yhteenvedon, mistä pystyi helposti näkemään perehdyttämispolun onnistumiset ja kehittämiskohteet. Niitä olivat riittävän avunsaannin ensimmäisten kuukausien aikana, oliko esimiesharjoittelu ajallisesti sopiva, oliko esimiehen vastuut ja velvollisuudet selvillä sekä saiko esimiesharjoittelija riittävästi perehdytystä haastaviin henkilöstöjohtamisen tilanteisiin (taulukko 4–5).



Taulukko 4. Marketpäälliköiden haastattelujen yhteenveto.

Mihin olisit kaivannut lisäoppia ennen siirtymistä tulosvastuulliseksi esimieheksi?
<p>Yleistä tukirankaa, ns. taulukkoa, mitä pitää katsoa suurennuslasilla</p> <p>Tilinavaukset, tiliasiakkuudet</p> <p>Valvontavastuuasioihin</p> <p>Kassapään asioihin</p> <p>Enemmän toistoja</p> <p>Henkilöstön johtamiseen</p> <p>Omantyön hallintaan</p> <p>Henkilökunnan jaksamisen varmistamiseen</p> <p>Ajankäytön hallintaan</p> <p>Omasta itsestä huolehtimiseen</p> <p>Rohkeutta kysyä</p> <p>Järjestelmiin /Pecu, Elli (raportit)</p> <p>Laskujen tarkastamiseen</p> <p>Ohjetta, mitä keneltäkin voi kysyä</p>
Mikä kasvamispolussa oli onnistunutta?
<p>Vahva perustyön hallinta</p> <p>Vastuuta annettiin valmiuden mukaan</p> <p>Ongelmatilanteiden ratkaiseminen</p> <p>Työnteko erilaisten ihmisten kanssa</p> <p>Työskentely ison työryhmän kanssa</p> <p>Sai paljon vastuuta</p> <p>Vaadittiin</p> <p>Sai apua</p> <p>Sai realistisen kuvan päällikön työstä</p> <p>Oman käden jäljen näkyminen</p> <p>Oma halu ja into kehittyä</p> <p>Esimiehen tuki</p> <p>Pystyi kysymään helposti</p> <p>Sai kompata asioita esimiehen kanssa</p> <p>Rooli esimiehen kakkosena</p> <p>Sai oppia erilaisia toimintatapoja</p> <p>Sai hoitaa "koko palettia"</p>
Mitä muuttaisit kasvamispolussa esimieheksi?
<p>Yksikössä pidempi aika ennen varsinaista esimiestyötä</p> <p>Enemmän ohjautumista omiin heikkouksiin</p> <p>Pitäisi määritellä tarkemmin, mitä pitää osata</p> <p>Pitäisi työskennellä erilaisissa yksiköissä ja työporukoissa</p> <p>Lähtökartoitus osaamisesta</p> <p>Selkeämmät tavoitteet mitä pitää osata</p> <p>Lisäoppia järjestelmiin</p> <p>Nuoremmille olisi annettava mahdollisuus</p>

Taulukko 5. Marketpäälliköiden haastattelujen yhteenveto.

Marketpäälliköiden perehdyttämispolku	Kyllä	Ei
Koitko olleesi valmis siirtymään esimiestehtäviin?	5	1
Koitko, että kasvaminen esimiestehtäviin oli ajallisesti sopiva?	3	3
Saitko riittävästi tukea omalta esimieheltäsi ensimmäisten kuukausien aikana?	5	1
Oliko esimiehen vastuut ja velvollisuudet selvät?	5	1
Saitko riittävästi perehdytystä eri johtamistilanteisiin?	5	1

### 6.2.1 Vastaajien taustatiedot

Haastateltavista nuorimmat esimiehet olivat alle 30-vuotiaita ja iäkkäimmät lähemmäs 50-vuotta. Osa tutkimukseen osallistuneista oli tehnyt koko työuran PKO:n palveluksessa erinäisissä tehtävissä Prismän kärryjojasta ABC-marketin myyjään. Pisimpään PKO:lla ollut oli tullut taloon vuonna 1989, mutta ehtinyt työuran aikana tehdä töitä myös talon ulkopuolella. Pisin yhtenäinen työura oli 16 vuotta ja lyhyin alle viisi vuotta.

Kaikista haastateltavista huokui into ja palo esimiestehtäviin. Järvilehdon (2013) mukaan jokaisella on mahdollisuus kehittyä huipuksi alallaan, huolimatta koulutustaustasta tai siitä, mitä muut sinulta odottavat (Järvilehto 2013, 41). Kaikki kokivat oman polkunsä esimiesharjoittelussa olleen pääsääntöisesti hyvä, vain jotain pieniä korjauksia kaivattiin. Osa haastateltavista koki, että olisi ollut jo aiemmin valmis siirtymään esimiestehtäviin. Suurin osa haastateltavista oli esimiesharjoittelussa aluepäällikköpaikassa ja yksi marketpäällikköyksiköissä. Suurimmalla osalla kokemusta oli vain marketkaupasta, yhdellä myös ABC-toimialalta ja yhdellä Prismalta.

Haastatteluista on otettu suoria sitaatteja tekstiin kuudelta eri marketpäälliköltä. H1-H6 kertoo, kuka haastateltava oli kyseessä ja mp, että kyseessä oli marketpäällikkö. Aluepäälliköiden kakkosten osalta suorat sitaatit ovat neljältä eri haastateltavalta H1-H4 ja eh kertoo, että kyseessä oli esimiesharjoittelija.

### 6.2.2 Siirtyminen esimiestehtäviin

Haastateltavista lyhyemmän ajan esimiesharjoittelussa on ollut vuoden, suurin osa puolitoista vuotta ja pisimpään harjoittelu on kestänyt vajaa viisi vuotta. Selkeästi oli nähtävissä, että vuoden treenin jälkeen siirtyminen esimieheksi koettiin haastavampana, kuin pidempään harjoittelussa olleilla. Tunne epävarmuudesta omaan tekemiseen, pelko omasta osaamisesta ja haasteet ajankäytön hallinnasta nousivat esille haastatteluissa niiden esimiesten kohdalla, joilla oli lyhyt esimiesharjoittelu takana.

Olin toki tuntenut jo pitkään olevani valmis, että se että siinä kohtaa kun x (toimipaikan nimi) lähdin siinä melkein kaksi vuotta aikaisemmin, niin kyl mie siinä kohtaa tiesin, että ei tuu isoja kynnyksiä (H6 mp).

No, iän puolesta mietin, että nyt on pakko, pakko, pakko. Ja kyllä mie koin, että minä olin valmis. (H3 mp)

Erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat myös siihen, miten eri asiat koetaan. Omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen kaivattiin tukea esimerkiksi sen osalta, etteivät omat työpäivät venyisi liian pitkiksi. Epänormaalin mallin tähän antaa oma esimies, jonka omat päivät venyvät pitkiksi. Havaintojen mukaan monella marketverkoston esimiehellä normaali työpäivä on 10 tunnin mittainen, mutta kuten haastattelussa osuvasti todetaan, sen ei pitäisi olla normaali työpäivä. Tästä mallista olisi jaksamisen kannalta hyvä päästä pois.

Mulla on ollut semmosia esimiehiä pitkin uraa, että ne on aina 10 tuntia ja se on vähän semmonen normaali... Mutta eihän se oo normaali. Kaheksasta tunnista sinä saat palkan... (H5 mp)

Uudet esimiehet kuvailivat alkua esimiestehtävissä ”menemiseksi syvään päähän kerralla” (H6 mp) tai että, ”arjessa ollaan yksin” (H5 mp) tai että, ”miut heitettiin sinne syvään päätyyn, niin mulle se ei ollu ongelma.” (H4 mp)

Haastatteluista sai kuvan, että alku on haastava, mutta siitä selvitään. Hyvänä vinkkinä tuli nuorelta päälliköltä ehdotus, että uusi esimies tekisi normaaleja työvuoroja yksikössä, johon on siirtymässä esimieheksi, esimerkiksi kuukauden ajan, että saisi riittävän kuvan yksikön arjesta. Pidempää aikaa samanaikaisesti entisen päällikön kanssa toivoi moni. Yksi päällikkö kaipasi, osin vitsinä tosin, että psykologin koulutus olisi hyvä, useampi koki, että henkilöstöjohtamiseen olisi tarvinnut lisää oppia.

Periaatteessa osaa ne asiat, mut sit kun se yksikkö on uus, henkilökunta on uus ja sinä oot oikeesti vastuussa, niin aluksi se on tosi hämmentävää... (H5 mp)

Haastateltavat kokivat perehdyttämispolun pääsääntöisesti onnistuneena. Suurin osa haastateltavista koki saaneensa riittävästi apua omalta esimieheltään ensimmäisten kuukausien aikana. Osa kertoi, että ei halunnut "häiritä" aluepäällikköä, vaan kysyi ennemmin apua muilta esimiehiltä tai konttorilta. Yksi päällikkö kuvasi laittaneensa alkutaipaleella "satamiljoonaa sähköpostia", tämä kertoo, että kysyttävää on ollut paljon.

Polku oli pitkä ja sinä aikana kerkesin näkemään paljon erilaisia ihmisiä, toimintatapoja... (H6 mp)

Et kyllähän se vaikuttaa siihen sit siihen työn mielekkyyteenkin tosi paljon, et kun sie osaat varmasti asiat, niin sit on helpompi opetella siihen päälle... kun vaikka miettii ihan niin kun myyjän työtään, että se tuo siihen sit semmosen onnistumisen tunnetta ja semmosta, että pystyy auttamaan. (H5 mp)

Miulle annettiin paljon vastuuta, vaadittiin paljon, mutta sain apua aina kun tarvitsin. Ja tosi realistisen kuvanhan mie sain siitä, että miten kiireistä se esimiehen työarki on... Ei kyllä tullut ruusuisia kuvia siinä esimiesharjoittelun aikana asiasta. (H3 mp)

Esimiestehtävissä yllätyksenä nousi se, että henkilökunta pitää esimiehiä tunteettomina, ettei omia tunteita saisi näyttää ja että työ voi olla niin stressaavaa. Millaisia tunteita saa näyttää ja missä tilanteessa, pohjautuu pitkälti kulttuurillisiin tunnesääntöihin. Esimies pystyy harjoittelemaan ja miettimään erilaisiin tilanteisiin sopivia toimintamalleja, ne auttavat tunteiden säätelyssä. (Hiltunen, 2012, 72; 84.) Positiiviset tunteet hyväksytään esimiehiltä helpommin kuin negatiiviset. Esimies on myös tunteva ihminen ja häneen vaikuttaa asiat samoin kuin työntekijöihin, ne eivät vain saa näkyä työssä samalla tavalla kuin mitä työntekijöiltä hyväksytään.

...minnuu on yllättänyt se, että esimiehiä pidetään ehkä vähän semmosina... Miten sen sanois? Semmosina tunteettomina... Et meillä ei ois mitään empatiakyky... Vaikka miekin oon tosi semmonen avoin ja minuu helposti lähestyy, mut silti mie oon kohdannut semmosta, että viittiiköhän tästä nyt sulle mitään sanoo. (H5 mp)

Tai en ollu koskaan ajatellu, et se voi olla myös niin stressaavaa esimerkiks, ihan jo pelkästään jonkun ihmisen... tai työntekijä tai henkilöstöresurssien takia, et se voi mennä semmoseks. (H5 mp)

Varsinaisen tekemisen kohdalla koettiin, ettei suuria yllätyksiä tullut. Esimiesvalmennuksessa koettiin hyvänä, että sai olla mukana erilaisissa tilanteissa, sai vastuuta ja tehdä asioita, sai perehdytystä ja sai myös tehdä virheitä. Ylipäätään arjen pyörittämistä pidettiin opettavaisena. Harjoittelun aikana oppi myös hoitamaan ikäviä asioita. Kasvamispolussa pidettiin hyvänä, että näki oman käden jäljen työssä. Yksi haastateltava toivoi lähtökartoitusta osaamisesta ja yksi haastateltava olisi halunnut keskittymistä enemmän omiin heikkouksiin omassa perehdyttämispolussa.

Ite jälkikäteen, kun sen ajattelee, niin toki ois pitänyt ite ohjautua enemmän niihin omiin heikkouksiin, eikä pysyä siellä omalla vahvuusalueell". (H6 mp)

Minusta se on tärkeää just, että kun ollaan sitten siinä niin sanotussa kakkosen roolissa, että oma esimies ottaa sitten siihen rinnalle ja jakaa sitä tietoa, taitoa ja antaa tehdä niitä esimiehen tehtäviä. (H2 mp)

Kuva esimiestyöstä, ennen siirtymistä päällikkötehtäviin, koettiin realistisena. Palkitsevana esimiestyössä koettiin se, että pääsee selvittämään ja ratkomaan asioita, ohjaamaan, opastamaan sekä jakamaan osaamista. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse. PKO:lla on paljon valmiita oppaita ja ohjeita, mutta niitä ei osata täysin hyödyntää. Erinäisiä ohjeita ja malleja pyritään luomaan itse. Osa esimiehistä nosti esille coaching-valmennuksen ja he kertoivat sen olleen hyödyllisen, tukien omaa esimiestyötä.

...sain siellä sit sitä vastuuta sitä mukaan, kun olin sitä valmis vastaanottamaan... (H6 mp)

... aluapäällikköpaikassa, kun pääs sitten harjoittelemaan ja saamaan sitä varmuutta ja kokemusta. Oli helppo kysyä... et pääs harjoittelemaan niitä oppeja ja kasvamaan tavallaan siihen rooliinsa. (H1 mp)

No tottakaihan se lämmittää ja antaa semmosta lisäsemppeä itelle, että ei vitsi, toinen ei edes ole siellä fyysisesti katsomassa sitä, mut miten paljon se sit osaa eri tavalla tsemppata ja kannustaa siihen omaan arkeen, ja eri tavalla näkemän. Kyl sil on iso merkitys. (H1 mp)

### **6.3 Marketpäälliköiden haastatteluista nousseita kehitysideoita**

Haastattelut esimiesten kanssa olivat antoisia, avoimia ja rentoja. Ne antoivat paljon ajatuksia ja ideoita, joilla esimiespolkua voisi lähteä kehittämään. Pääsääntöisesti kehityspolkuun oltiin tyytyväisiä ja sitä pidettiin onnistuneena mallina kasvattaa uusia esimiehiä vähittäiskauppaan. Tutkimuksessa nousi ilmi, että siirtymistä esimieheksi tukee se, että ensimmäisessä päällikköpaikassa

lähiesimiehenä olisi sama henkilö, kuin esimiesharjoittelussa oli ollut. Koettiin, että tämä madaltaisi kynnystä kysyä apua esimiestehtävän alkuvaiheessa.

Uudet esimiehet kaipasivat selkeää listaa esimerkiksi siihen, keneen pitää ottaa yhteyttä missäkin ongelmatilanteessa. Tutkimuksessa selvisi, että järjestelmäosaamiseen ja ”kassapään” asioihin ei perehdyttämismuutoksissa kiinnitetä tarpeeksi huomiota, esimerkiksi tilien avaamiseen ja laskujen tarkastamiseen kaivattiin lisäperehtymistä. Lisäksi toivottiin listausta, mitä erityisesti pitää tietää ja osata esimiestehtävissä. Oma aktiivisuus opetella nousi vahvasti haastatteluissa esille.

...minun oli tarkoitus päästä sisään siihen marketin jokaiseen osa-alueeseen ja minulla oli vapaat kädet... Tehdä niitä hommia, missä näin, että ois ne omat heikkoudet ollut ja niitä ruveta sitten opettelemaan siellä omatoimisesti. (H6 mp)

No, sit ehkä vielä tarkemmin vois määritellä ne asiat, mitä minun pitää osata ennen kuin minä lähen siihen omaan yksikköön. Mitä mulle pitää olla selvää? (H3 mp)

Sellasta yleistä tukirankaa kautta hox-hox-tilit. Tavallaan semmosta omaa viitteellistä muistipohjaa, että nyt kun olet esimies, niin muista nämä. Tai että näitä asioita katotaan suurennuslasin alla. (H4 mp)

...kun se alkaa se matka ja tarina siitä, että nyt lähdetään opettelemaan ja oppimaan näitä asioita, niin siihen ois lyöty semmonen selkeä sapluuna ja aikataulu, että mitä kaikkea se vaatii ja mitä kaikkea pitää osata, että nää handlaa. (H4 mp)

Yhdessä haastattelussa tuli hyvä huomio siitä, että jos ei ole työskennellyt pienessä yksikössä (myynti, pinta-ala, henkilöstömäärä), olisi tärkeää esimiesharjoittelun aikana käydä opissa pienessä yksikössä. Ylipäätään kaivattiin työskentelyä erilaisissa yksiköissä ennen päälliköksi siirtymistä. Remonteissa mukana olo nostettiin esille hyvänä asiana. Päälliköt aloittavat

yleensä työuransa pienestä yksiköstä, jolloin päällikön vastuulla on käytännössä kaikki myymälän käytännön työtehtävät. Isossa yksikössä esimies ei voi hoitaa kaikkia työtehtäviä, silloin esimerkiksi perehdytys, ainakin osittain, - ja päivittäinen rahaliikenne ovat jonkun muun vastuulla.

...jos ois joskus heitetty sinne pienempään markettiin missä joutuis eri tavalla pyörittämään kaikki asiat, niin se ois valmistanut eri tavalla... (H6 mp)

...oisko hyvä käydä useammassa erilaisessa yksikössä, ku on pieniä ja isoja yksiköitä. On erilaisia työporukoita... Et ei ehkä ois tullut niin yllätyksenä sit tavallaan semmosessa pienemmässä yksikössä olo. (H3 mp)

### 6.3.1 Esimiehen säilyminen samana

Haastatteluissa nousi esille, että onnistumista aloittelevana päällikkönä tukee se, että sama aluepäällikkö jatkaa myös uudessa tehtävässä esimiehenä. Vaikka vaihtuva esimies olisi tuttu, koetaan, että kynnyks kysyä entiseltä esimieheltä on matalampi uuteen esimieheen verrattuna. Aloittelevilla esimiehillä kynnyks kysyä asioita on monesti melko korkea. Asiat halutaan ratkoa ja selvittää itse, vaikka avun saisi nopeammin kysymällä.

Tietysti mä en ollut silloisen aluepäällikön ... kanssa työskennellytkään, niin se, että ei ollu myöskään sillä tavalla tuttu, niin oli ehkä itselle haastavampi, kun kaikki oli uutta, niin sit vielä se, että lähtee tutustumaan siihen omaan esimieheenkin. (H1 mp)

Niin, et uskaltais helpommin kysyä siltä tutulta ihmiseltä jo. Tosin en minä X (esimiehen nimi) pelännyt, etä ei se siitä ollut kiinni, mutta... On kysynyt jo niin paljon siltä ihmiseltä, että sit tavallaan uskaltaa ehkä. Et kyllä mullakin sit joskus tuli että no, mie soitan sulle (viittaa edelliseen päällikköön). Että vaikka ei sais, mutta kun sais kumminkin, niin kyllä soitin sullekin sit aina välillä tietyissä asioissa. (H3 mp)



Just tajuu kaikkee, et mihin kaikkeen ois ehkä pitänyt pyytää vielä aikaisemmin apua. (H5 mp)

Viime vuosina PKO:n vähittäiskaupassa on eri alueilla uusien esimiesten kasvatus ollut vaihtelevaa. Osassa alueita uusia esimiehiä kehittyi nopeammin päällikkötehtäviin, osassa ei. Varmistaaksemme sen, että esimies pysyisi aloittelevalla päälliköllä samana, kaikissa aluepäällikköpaikoissa täytyy olla suunnitelmallisesti kasvamassa tulevaisuuden esimiehiä. Alueilla kannattaa kartoittaa potentiaalisia henkilöitä, selvittää tarpeet ja luoda selkeä tavoitetila missä ajassa uusia esimiehiä on kasvatettava tulevaisuuden tarpeet huomioiden.

### **6.3.2 Työnantajan ja asiantuntijoiden tuki esimiehille**

Tutkimuksessa selvisi, että uudet esimiehet pitivät haastavana sitä, etteivät he tiedä, kehen olla yhteydessä missäkin ongelmatilanteessa. Aluepäällikköä ei haluttu "häiritä" pienissä asioissa, vaan koettiin miellyttävämpänä, että olisi selkeä ohje kehen olla yhteydessä missäkin tilanteessa. Tukena esimiehet saivat omalta esimieheltään, yhtä henkilöä lukuun ottamatta, omasta mielestään riittävästi. Vaikka koettiin olevan valmiita esimiehiksi, niin itse työ varsinaisena tulosvastuullisena esimiehenä tuntui opettavan kuitenkin parhaiten. Onneksi päällikkövaihdoksissa henkilökunta pysyy pitkälti samana ja esimies saa tarvittaessa apua omalta henkilökunnaltaan. Toki kynnys kysymiseen voi olla korkea.

Alko huomaamaan, et mitä kaikkee miun ois pitänyt jo tietää. Et siinä tuli semmosta häpeän tunnettakin siinä, kun työkavereilta joutu, että mie oon nyt tässä esimies, mutta voitteko kertoa.... (H6 mp)

Ylipäättäänkin semmonen, että olisi selkeemmin määritelty, että keneltä kysyt mitään asiaa. Se on ehkä miulle ollut semmonen kaikista ärsyttävistä jutuista, että mie oon joutunut hirveen monen mutkan kautta kyselemään, tai sit mie joudun pomittamaan X (esimiehen nimi) aina tietyissä asioissa, kun mie haluaisin et mie osaisi itekin selvittää sen asian. (H3 mp)

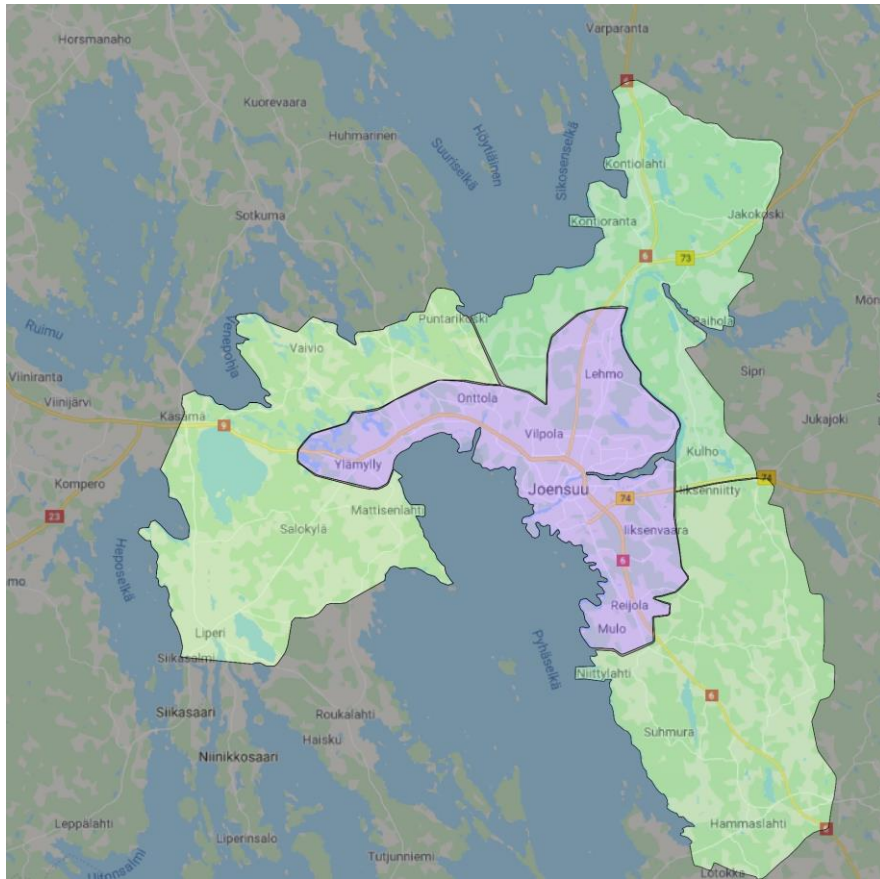
Ehkä se johtuu myös siitä, että sit tavallaan että haluais tehdä oikein, niin sitten jos ei oo se tieto saatavissa et miten se oikein tehään, niin sitten rupee ärsyttämään ja sitten... Kun homma ei etene. (H3 mp)

... (esimies) kävi alkuun useemman kerran siinä kattomassa ja varmistamassa, että onhan kaikki kunnossa. (H1 mp)

Uudet esimiehet käyvät konttorilla tutustumassa asiantuntijoihin ja heidän työnkuvaansa. Tämän toivotaan helpottavan kynnystä olla tarvittaessa heihin yhteydessä ja selkeyttää kuvaa, kehen olla missäkin tilanteessa yhteydessä. Silti on paljon asioita ja tilanteita, jotka eivät tule vastaan esimiesharjoittelun aikana, eikä osaamista kartu siihen, kuka olisi paras auttaja missäkin tilanteissa. Myös henkilöstömuutokset vaikuttavat siihen, että totuttu ihminen ei olekaan hoitamassa tiettyä asiaa.

### **6.3.3 Järjestelmäosaaminen ja rahaliikenne**

Haastateltavat kertoivat, että harvemmin tehtävät työtehtävät, kuten tilien avaamiset, ovat olleet haastavia. Myöskään laskujen tarkastamista, jotka nykyisin tehdään henkilökohtaisilla tunnuksilla, ei ole ollut mahdollista harjoitella esimiesharjoittelun aikana. Käytännössä esimiehen on näytettävä esimiesharjoittelijalle omilla tunnuksillaan, miten laskuja tarkastetaan. Tilejä ei pääsääntöisesti PKO:n vähittäiskaupassa enää avata. Poikkeuksen teki vuoden 2020 covid-19 ja hallituksen suositus, etteivät ikäihmiset ja riskiryhmäläiset altistuisi virukselle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Sen takia PKO:n marketverkostossa avattiin laskutustilejä niissä toimipaikoissa, jotka eivät kuuluneet Ruokakassi-palvelun piiriin (kuvio 19).



Kuvio 19. Kauppakassin toiminta-alue Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa (Värynen 2020).

Useampi haastateltava nosti esille järjestelmäosaamisen. Haasteluista jäi kuva, että järjestelmäosaaminen oli puutteellista useamman järjestelmän kohdalla. Tätä arasteltiin nostaa esille. Haastateltavat eivät halunneet eritellä, mitkä järjestelmät ovat haastavia, vaan eri järjestelmistä puhuttiin yleistasolla.

Se on semmosta omaoppimista. Tietysti niitä on tullut uusia nyt niin paljon ja koko ajan uutta ja uutta. (H2 mp)

Just kaikki laskuntarkastamiset ja niitten järjestelmien, mitä kaikkea pitää käyttää... Ite ainakin koen, että tietäsin, mistä edes lähtee... kun lähet soittaa ja kysyt, että mulle on tullut sähköposti, että laskut pitää tarkistaa, niin voitko kertoa, mihin mä menisin. (H1 mp)

No, noihin erilaisiin järjestelmiin. Kuitenkin vähiten jotain Pecua tai näitä tämmösiä järjestelmiä on käytetty... (H2 mp)

Kassaerojen selvitys ja rahaliikenteen valvonta kuuluvat esimiehen vastuulle. (Hynninen, Karhu & Vepsäläinen 2020, 1). Päällikkö voi vastuuttaa tehtävän toiselle henkilölle, mutta se ei poissulje esimiehen vastuuta valvoa asiaa. Selvisi, että lisäoppia kaivattiin erityisesti ”kassapään” asioihin, kassaerojen selvittämiseen ja papereiden hallintaan. Osassa haastatteluista jäi tunne, että kassapään tehtävät eivät ole kaikkein mieluisimpia tehtäviä esimiestyössä.

### **6.3.4 Opas esimiehen kasvatustalouteen**

Pohjois-Karjalan Osuuskaupasta on puuttunut tähän asti opas, josta löytyisi yksissä kansissa oleellinen ja tarvittava tieto tueksi uudelle esimiehelle. Tämän kehittämistyön ohella ohjaamme kahta tradenomiopiskelijaa, jotka tekevät omana opinnäytetyönään konkreettisen fyysisen perehdyttämisosaston uusien esimiesten tueksi. Tällöin saamme koko marketkaupan verkostoon selkeät ohjeet, tavoitteet ja aikataulut, mitä uusien esimiesten kasvatustalouksessa pitää huomioida.

...löydettäis semmonen yhteinen käsikirja siihen tavallaan, et mitä kuuluu esimiehelle. Et sanottu, et meilläkin on varmasti kirjo hyvin erilaisia ja persoonia pitää ollakin..., mutta tavallaan et se ohjekirja ois kaikille se sama. (H4 mp)

Opas on tarkoitettu uusille esimiehille, mutta myös ohjenuoraksi aluepäälliköille, mitä kasvatustalouksessa on hyvä huomioida. Haastatteluissa kävi ilmi, että Jollaksen järjestämä esimiehen perusvalmennus eli EMPV on hyvä käydä samaan aikaan esimiesharjoittelun kanssa. Silloin opinnoista saa kaikkein eniten irti ja koulutus antaa raameja kehittymiseen ja osaamisen aikatauluttamiseen.

## **6.4 Aluepäälliköiden kakkoset ja heidän haastatteluidensa analysointi**

Esimiesharjoittelijoiden päivittäiset työtehtävät koostuvat työvuorolistojen teosta ilmoittelutuotteiden hoitamiseen, henkilöstöön liittyvien asioiden hoitamiseen,

tavarapelin hallinnasta omavalvonnasta huolehtimiseen sekä erilaisten järjestelmien käyttäminen ja raporttien ottaminen. Tiedottaminen, perehdyttäminen ja reklamaatioiden hoitaminen nostettiin myös laajasta tehtäväkuvasta.

Lisäoppia kaivattiin päivittäisiin asioihin, ennustepohjaiseentilaamiseen (EP-tilaamiseen), palkkaukseen, kassapuolen asioihin, työvaatteiden tilaamiseen ja rekrytointiin. Jokainen haastateltava koki, että on saanut tehdä monipuolisesti erilaisia tehtäviä marketeissa. Yksi haastateltava totesi, että ” esimies kyllä antaa kiitettävän paljon tilaa kasvaa ja kehittyä, et kiitos siitä” (H3 eh). Vahvimmallaan haastateltavat kuvasivat olevansa työporukan ohjaamisessa, työpäivien suunnittelussa, työvuorosuunnittelussa sekä asiakasrajapinnassa.

Kaikki haastateltavat kokivat, yhtä lukuun ottamatta, että esimiehen vastuut ja velvollisuudet ovat tulleet tutuiksi työohella sekä keskusteluista esimiehen kanssa. Yhden kanssa asiat on käyty läpi myös paperilla. Haastaviin henkilöstöjohtamisen tilanteisiin oppeja on saatu esimiesten perusvalmennuksesta, muista opinnoista sekä konkreettisista tilanteista. Yksi koki, ettei juurikaan ole saanut oppeja haastavien tilanteiden läpikäymiseen. Alla olevasta taulukosta näkee vastausten jakaantumisen (taulukko 5). Puuttuminen epäkohtiin koettiin luonteva ja helppona, sitä pidettiin osana työtä.

Taulukko 5. Esimiesharjoittelijoiden haastattelun yhteenveto.

Aluepäälliköiden kakkosten perehdyttämispolku	Kyllä	Ei
Oletko mielestäsi valmis siirtymään esimiestehtäviin?	1	3
Koetko saaneesi tehdä riittävän monipuolisesti eri tehtäviä?	4	0
Onko esimiehen vastuut ja velvollisuudet selvät?	3	1
Oletko saanut riittävästi perehdytystä eri johtamistilanteisiin?	3	1

### 6.4.1 Taustatiedot

Aluepäälliköiden kakkosista nuorimmat olivat yli kolmekymppisiä ja vanhin lähemmäs kuuttakymmentä ikävuotta. Esimiesharjoittelussa haastateltavat ovat olleet puolesta vuodesta kahteen vuoteen. Kahdella haastateltavalla oli peruskoulutuksena kaupanalan koulutus, tämän lisäksi kaikki olivat suorittaneet joko myynnin ammattitutkinnon tai myynnin ja liiketalouden ammattitutkinnon.

Vaikka osa aluepäälliköiden kakkosista on entuudestaan toisilleen tuttuja, haastatteluissa yllätti se, että vastaukset olivat varovaisia. Suurempia epäkohtia kasvupolussa ei nostettu esille. Haastattelua Teams:n välityksellä luo omat haasteensa. Keskustelu ei ole yhtä sujuvaa ja polveilevaa kuin, jos olisimme pystyneet tekemään haastattelun kasvotusten. Haastattelu neljän esimiesharjoittelijan osalta kesti kokonaisuudessaan Teams:n kautta vajaan 29 minuuttia.

### 6.4.2 Haastatteluissa esille nousseet kehittämiskohteet

Esimiesharjoittelijoiden haastattelussa nousi vahvasti kaikkien osalta esille, että aluepäälliköiden kakkoset tarvitsevat nykyistä enemmän yhteisiä keskusteluja oman esimiehensä kanssa. Myös kassapuolen asiat eli papereiden laitot ja kassaerojen selvitykset koettiin asioina, joihin tarvitaan lisäoppia. Yksi haastateltava totesi, että ”kasvaminen on vahvasti tietysti itsestä kiinni, et pittää olla semmonen oma-aloitteinen ja innokas oppimaan uusia juttuja” (H3 eh). Kuviossa 18 on esitelty yhteenveto aluepäälliköiden kakkosten haastatteluista.

Missä työtehtävissä olet vahvimmillasi?
Työporukan ohjaamisessa
Työpäivän sujumisen varmistamisessa
Työpäivän suunnittelussa
Työvuorojen suunnittelussa
Asiakaspinnassa olemisessä
Päivän työtehtävien jako

Mihin tarvitsisit lisäoppia ja -kokemusta?
Päivittäisiin asioihin EP-tilaamiseen Kassapuolen asioihin Lisää harjoittelua ylipäätään eri asioihin Palkkausasioihin Kassapuolen asioihin, kassaeroihin Työvaatteiden tilaukseen Rekrytointiin
Mitä muuttaisit kasvamispolussa esimieheksi?
Enemmän aikaa asioiden opetteluun Lisää keskusteluapua Keskustelua ajan kanssa Kalenteroituja kokousaikoja Verkostoitumista
Millaista perehdytystä olet saanut haastaviin johtamistilanteisiin?
Olemalla itse mukana asioita selvitettäessä Haastavista tilanteista jälkikäteen puhumalla Opintojen kautta Tilanteet itsessään opettaneet Esimiehen kanssa läpikäymällä

Kuvio 18. Yhteenveto aluepäälliköiden kakkosten haastattelusta (2020).

Yksi haastateltavista kaipasi lisäoppia päivittäisiin asioihin ylipäätään, hän on ollut esimiesharjoittelussa lyhyimmän aikaa muihin esimiesharjoittelijoihin verrattuna. Perehtymistä EP-tilaamiseen eli uuteen, ennustepohjaiseen tilaamiseen kaivattiin lisää, samoin palkkausasioihin, työvaatteiden tilaamiseen sekä rekrytointiin (kuvio 18).

Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että oppi haastaviin johtamistilanteisiin on tullut pitkälti työn ja kokemuksen kautta. Osa kertoi saaneensa opintojen kautta oppia haastavien tilanteiden johtamiseen. Oman esimiehen kanssa on keskusteltu haastavista tilanteista tai oltu itse niitä mukana selvittämässä, mutta kenellekään ei ollut annettu varsinaisia malliesimerkkejä haastavien tilanteiden hoitamiseen.

### 6.4.3 Siirtyminen esimiestehtäviin

Yksi haastateltavista koki olevansa valmis siirtymään tulosvastuulliseen esimiestehtävään. Hän kuvasi tekevänsä ”niitä (esimiestehtäviä) tälläkin hetkellä sillä mentaliteetilla, että ei mulla muita tavoitteita olekaan.” (H2 eh). ”Muutama asia tässä paremmin hanksaan, niin sitten vastaisin kyllä (H3 eh)” ja ”pientä viilausta vaille tässä vielä jonkun verran katellaan ja harjoitellaan vähän lisäoppia niin ehkäpä sitten” (H4 eh), kommentoivat kaksi esimiesharjoittelijaa kysymykseen, olisivatko valmiita siirtymään esimiestehtäviin. Yksi haastateltavista koki, että ”Tulosvastuulliseksi esimieheksi en todellakaan koe itse olevani vielä valmis.” (H1 eh)

Vastaukset olivat jokseenkin ympäröityjä ja niistä sai sen kuvan, että ei kuitenkaan olla täysin varmoja, mitä esimiehenä täytyy osata. Yhden haastateltavan kohdalta ei voinut aistia paloa esimiestehtäviin ja hänen vastauksissaan kuvastui erityinen varovaisuus.

## 6.5 Johdon haastattelu ja näkemykset esimiesten kasvamispolusta

Toimialajohtaja Henrik Härköselä kysyimme, millainen näkemys ja kokemus hänellä on nykyisestä esimiesten kasvatuspolusta tulosvastuulliseksi esimieheksi. Kysyimme, millainen on tyypillinen polku marketpäälliköksi PKO:n vähittäiskaupassa ja millaisena hän näkee nykyisen polun. Mitä hyvää ja mitä kehitettävää siinä hänen mielestään on, miten hän näkee esimiestyön muuttuvan tulevana vuosina ja miten muutos pitäisi huomioida kasvamispolussa sekä millaisia eroja eri aluepäälliköiden kasvamisprosessissa on ja mistä mahdolliset erot johtuvat.

Härkönen (2021) kertoo, että tyypillinen polku edetä esimieheksi on aloittaa myyjän tehtävistä ja suorittaa muutaman vuoden päästä myynnin- ja liiketalouden ammattitutkinto. Tämän jälkeen edetään yleensä vaativampaan palveluvastaavan tehtävään. Kokemuksen karttuessa haetaan esimiesten perusvalmennukseen. Valmennuksen jälkeen esimiesharjoittelija voi hakea lyhyitä marketpäällikön tehtäväsijaisuuksia tai vastuullisempaa



palveluvastaavan roolia aluepäällikköyksiköstä. Nämä tasot suoritettuaan, mikäli valmennettavan kyvyt ja osaaminen ovat riittävällä tasolla, hän voi saada oman tulosyksikön johdettavakseen. (Härkönen 2021.)

Toimialajohtajan mukaan tämänhetkinen perehdyttämispolku on riittävän pitkä ja siinä oppii kaikki yksikön tehtävät. Vahva osaaminen antaa varmuutta niin järjestelmien käyttöön kuin asioiden hoitamiseen. Ensimmäisessä tulosvastuullisessa esimiestehtävässä ei tarvitse enää opetella perustehtäviä, vaan voi keskittyä itse johtamiseen. Johtamista ei kunnolla opi muutoin kuin toimimalla esimiestehtävässä. Kehitettävää ovat vuorovaikutustaidot, joita ei opetella harjoittelun aikana tarpeeksi. Välillä käy niin, että ahkeria työntekijöitä voi edetä jopa esimiestehtävään saakka, kunnes huomataan, etteivät kaikki taidot riitäkään esimiestehtävässä toimimiseen. (Härkönen 2021.)

Suurin muutos esimiestyössä on Härkösen (2021) mukaan jo tapahtunut. Vuorovaikutustaidot, palautteenantaminen ja vastuunotto korostuvat. Ihmisiä pitää pystyä kohtelemaan ja johtamaan yksilöinä, kuitenkin riittävän tasapuolisesti. Nuorissa sukupolvissa korostuvat uudet arvot ja asenteet. He eivät halua sitoutua työpaikkaan vuosikymmeniksi, vaan päättävät vaihtaa työpaikkaa muutaman vuoden välein. He eivät myöskään välttämättä ole valmiita tinkimään omasta vapaa-ajastaan, mikä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät he hoitaisi työtään hyvin, mikäli heitä osataan johtaa oikein. Heitä pitää osata tavoitteellistaa ja innostaa riittävästi. Tämä yhteisten tavoitteiden esilletuominen ja innostaminen ovatkin suurimpia oppimisen kohteita niin organisaatiolle kuin esimiehillekin. (Härkönen 2021.)

Erot aluepäälliköiden välillä johtuvat Härkösen (2021) mukaan erilaisesta historiasta: koulutustaustasta ja osaamisesta, minkä takia heidän osaamisensa kehityssuunnitelmat ovat yksioellisempia kuin marketpäälliköillä. Verrattuna yksikön vetäjiin aluepäälliköiden oma-aloitteisuus, ongelmanratkaisukyky, kyky ottaa asioista selvää sekä vuorovaikutustaidot täytyvät olla täysin eri tasolla. Lisäksi aluepäällikön täytyy pystyä hahmottamaan suurempia kokonaisuuksia ja ymmärtää päätöstensä vaikutukset laajemmassa mittakaavassa kuin marketpäällikötehtävässä. (Härkönen 2021.)

## **7 Johtopäätökset, tulosityhteenveto ja pohdinta**

### **7.1 Tutkimuksen johtopäätökset ja niiden hyödyntäminen**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata seuraaviin kysymyksiin: Miten PKO:n vähittäiskaupan marketverkoston esimiesten kehittämispolkua voisi parantaa? Miten nykyistä kehittämispolkua pitäisi muuttaa tämän päivän tarpeisiin sopivammaksi? Miten esimiesharjoittelussa oleva saa riittävästi eväitä johtamiseen ja haastaviin esimiestilanteisiin ja miten eri alueille saadaan mahdollisimman samanlainen tapa kasvattaa uusia tulevaisuuden esimiehiä?

Tutkimus antoi erittäin hyvän pohjan kehittää ja yhdenmukaistaa kasvatuspolkua entisestään. Kokonaisuutena voidaan todeta, että nykyinen malli vähittäiskaupassa, jossa kasvetaan aluepäällikön rinnalla, on toimiva ja tarkoituksenmukainen. Itse kasvatustallia ei siis ole tarpeellista muuttaa, mutta sen sisältöä tulee kehittää. Keskeinen kysymys on, minkä mittainen valmennusjakson tulisi olla, että valmennettava saa riittävän osaamisen ja valmiudet hoitaa tulevan esimiestyön kunniakkaasti.

Tausta ja osaamistaso vaikuttavat olennaisesti esimiesharjoittelun keston aluepäällikköpaikassa. Haastattelujen ja havainnoinnin perusteella voimme vetää johtopäätöksen, että vuosi on lyhin mahdollinen aika esimiesharjoitteluksi ja silloinkin aiemman kokemuksen ja osaamisen on oltava merkittävän hyvällä tasolla ennen harjoittelun alkamista. Yli vuoden harjoittelua tukee myös se, että esimiesharjoittelija näkee yksikön koko vuoden kierron, eri sesonkien ja juhlapyhien vaikutuksen kaupankäyntiin ja työvoiman saatavuuteen.

Marketpäällikköhaastatteluiden perusteella keskeisimmät kehittämiskohteet ovat itsensä johtaminen, kassa- ja rahaliikenteeseen liittyvät asiat, järjestelmäosaamisen parempi hallinta sekä selkeämpi ja tavoitteellisempi kouluttaminen johtamisosaamiseen. Prosessin hallinta koettiin olevan kaiken kaikkiaan hyvin vahvalla tasolla. Aluepäälliköiden kakkosten haastatteluista nousi esille kassa- ja rahaliikenteeseen liittyvien asioiden läpikäyminen, prosessiosaaminen koettiin hyväksi, mutta valmennuksen ollessa kesken kaikkien esimiesharjoittelijoiden osalta, kaivattiin vielä lisää osaamista erinäisiin asioihin. Keskeisin esille noussut asia kakkosten haastatteluissa oli yhteinen aika ja keskusteluapu oman esimiehen kanssa. He kaipaavat keskustelu- ja sparrausapua, minkä takia on tärkeää keskustella oman esimiehen kanssa johtamiseen liittyvistä asioista. (Ristikangas ym. 2016, 38.)

Itsensä johtaminen ja valmentava johtaminen tulee nivoutua yhteen kasvatusjakson aikana alusta saakka. Esimiesvalmennettavan tulee kehittää itseään johtajana. Tämä edellyttää vahvaa itsetuntemusta sekä omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista. Marketpäällikköhaastatteluissa tulikin esille, että jonkinlainen lähtötasokartoitus olisi tarpeellinen. Meidän tulee kouluttaa uusia esimiehiä valmentaviksi johtajiksi ja varmistaa, että he tietävät, mitä se tarkoittaa. Heidän on saatava vahva esimerkki omalta esimieheltään ja aluepäälliköiden tehtävänä on kirkastaa, että valmentava johtajuus on tapa, jolla haluamme organisaatiotamme johtaa. Lähtötasokartoitus tulee laatia valmennusjakson alkaessa ja sitä on helppo täydentää, kun prosessi etenee ja tietoisuus omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista täsmentyy. Palautteenantaminen on keskeinen johtamisen väline valmentavassa johtamisessa. On tärkeää, että valmennettava oppii saamaan ja antamaan palautetta valmennusjakson aikana. Palautteen antaminen on luontevaa ja kaksisuuntaista valmennettavan ja aluepäällikön välillä.

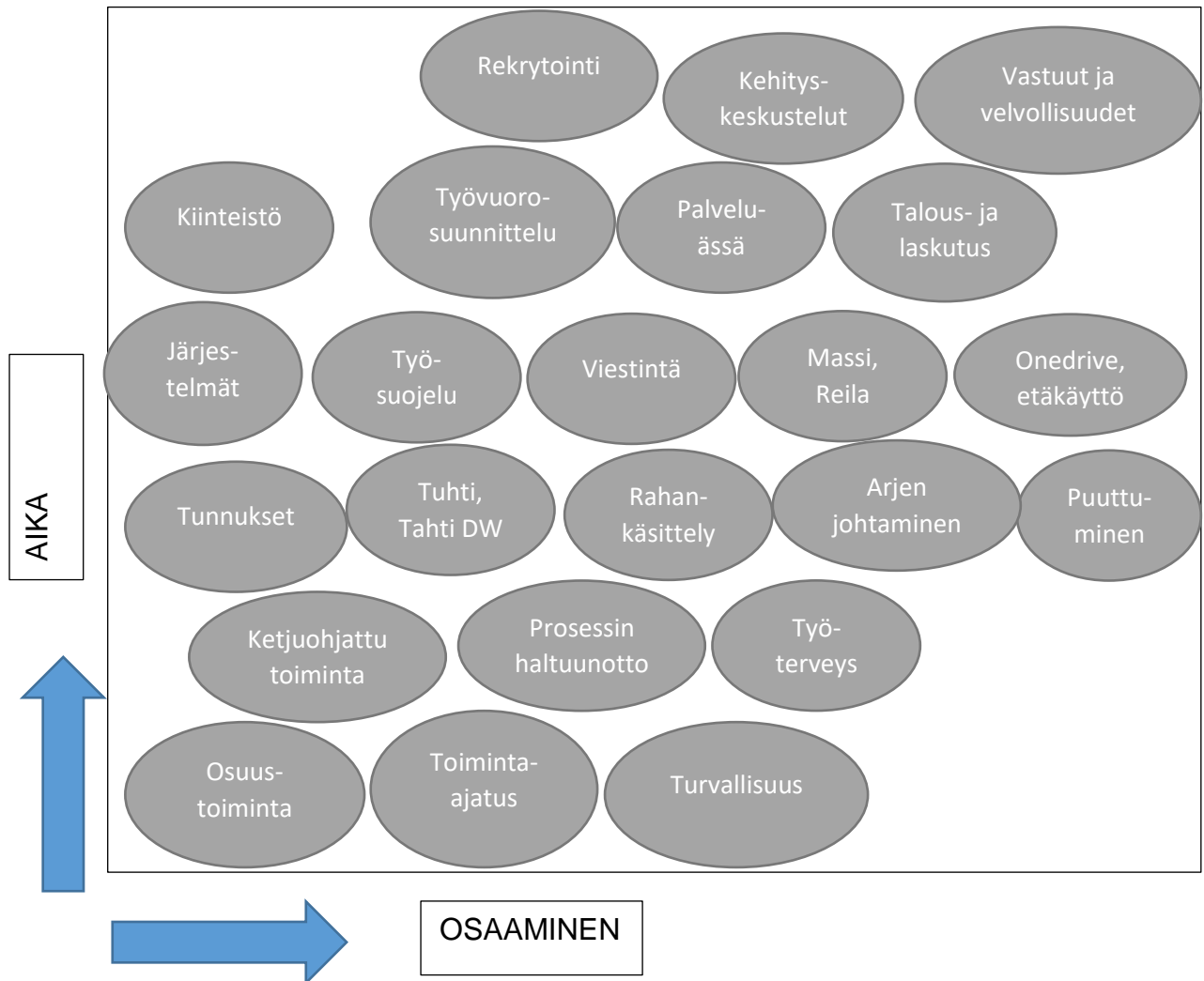
Järjestelmäosaaminen nousi keskeisesti esille haastatteluiden pohjalta. Tähän vaikuttaa varmasti paljon se, että meillä S-ryhmässä on kahden viimeisen vuoden aikana vaihtunut lähes kaikki järjestelmät uusiin. Muutostahti on ollut valtavan nopea ja järjestelmien opetteleminen on jäänyt hyvin pitkälti jokaisen omalle

vastuulle. Toivotaan, että suurimmat muutokset järjestelmien osalta ovat kaupparyhmätasolla hetkeksi takanapäin ja pääsisimme oppimaan niiden käytön tarpeeksi hyvin. Perehdyttäminen uusiin järjestelmiin pitää olla koko organisaatiossamme parempaa, eikä uuden järjestelmän oppimista voi jättää pelkästään myymälän vastuulle.

Kassa- ja rahaliikenteeseen liittyvät asiat nousivat niin päällikkö- kuin esimiesharjoittelijoiden haastatteluissa esille. Koettiin että osaaminen tässä on heikkoa. Kassa- ja rahaliikenneasiat ovat tärkeitä, koska esimies on konkreettisesti vastuussa yrityksen rahoista ja rahaliikenteestä. Tämä osa-alue jää valmennusjakson aikana heikolle osaamiselle, koska huomio kiinnittyy liiaksi myymäläprosessiin, eikä kassa- ja rahaliikenneasioita osata nähdä keskeisenä osana perehdyttämisprosessia.

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa on käsitelty keskeisimmät asiat johtamisosaamisen näkökulmasta. Jokaisen aluepäällikön on hyvä tutustua siihen huolellisesti käyttäen sitä johtamisensa tukena. Tietoperustassa esitellyt johtamisen teemat olisi hyvä käydä jokaisen esimiesvalmennettavan kanssa läpi, jotta voisimme varmistua siitä, että jokaisella esimieheksi siirtyvällä henkilöllä on riittävä teoreettinen osaaminen johtamisen tärkeimpiin osa-alueisiin. Voimme tarvittaessa pitää Teams-koulutuksia eri aiheista esimiesvalmennettaville ja uusille marketpäälliköille.

Keskeinen huomio haastatteluissa oli se, että ne olivat linjassa keskenään. Niin esimiehet kuin esimiesvalmennettavat sekä ylin johto näkivät tämänhetkisen kasvatustavan melko samalla tavalla. Hyviä nostoja toimialajohtajalta olivat tulevaisuudessa vuorovaikutusosaamisen merkitys, ihmisten johtaminen, tavoitteellistaminen ja innostaminen. Yrityksen johdolla on oikeanlainen kuva uusien esimiesten valmentamisesta tulosvastuulliseksi esimieheksi.



Kuvio 20. Esimiesten perehdyttämisprosessi.

Laadimme mallin havainnollistaaksemme esimiesten perehdyttämis- ja kouluttamisprosessia. Yllä olevassa kuviossa 20 on havainnollistettu vaiheittain, kuinka perehdytysprosessi tulisi viedä läpi. Ajatus lähtee siitä, että esimieskokelaalle annetaan vastuuta koko ajan lisää portaittain, sitä mukaa, kun taidot karttavat.

Valmennusprosessin tulisi olla mahdollisimman tasalaatuinen ja samanlainen kaikilla alueilla. Tämän varmistamiseksi kuviossa 20 on esitetty valmennusprosessin läpiviemisen pääpiirteittäin. Prosessissa keskeistä on aluepäällikön läsnäolo ja perehdyttämisvastuu koko prosessin läpiviennin aikana. Tutkimuksessa tuli ilmi, että sparraus- ja keskusteluapua kaivataan valmennuksen aikana nykyistä enemmän. Olisi hyvä kalenteroida aikaa

sparrauskeskusteluille kuukausittain. Näiden keskustelujen yhteydessä valmennettavien tulee olla aktiivisia ja kertoa missä asioissa he kaipaavat apua ja lisää koulutusta.

Jokaisen aluepäällikön tulee muistaa, ettei valmennusprosessi pääty valmennettavan siirtymiseen oman tulosityksikön vetäjäksi. Tästä alkaa perehdyttäminen omaan yksikköön. Astuminen itsenäiseksi esimieheksi on suuri askel ja tässä kohtaa aluepäällikön aika ja tuki erittäin tärkeä. Eteen tulee vaikeita henkilöstötilanteita, johtamistilanteita ja uusia asioita ylipäätään. Päällikkövaihdoksissa yksikön entinen esimies ja uusi esimies työskentelevät päällekkäin lyhyen aikaa, mutta tämä ei riitä perehdytykseksi uuteen yksikköön. Tässä kohtaa on muistettava, että yksikön esimiehen vaihtuessa, ollaan jo muutostilanteessa. Aloittava esimies siis käytännössä aloittaa uransa heti muutosjohtamisella.

## **7.2 Tulosityhteenvedo**

Tähän osioon olemme koonneet yhteenvedon (kuvio 21) tutkimuksessa ilmenneistä keskeisimmistä tuloksista sekä koonneet niistä taulukon sekä toimenpiteet, joilla lähtisimme PKO:n vähittäiskaupassa viemään kehittämiskohteita eteenpäin.

KEHITTÄMISKOHDE	TOIMENPITEET
Itsensä johtaminen	Omien vahvuuksien ja heikkouksien määrittäminen Teorian läpikäyminen Tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi Itsetuntemuksen vahvistaminen
Kassa- ja rahaliikenteen hallinta	Ohjeisiin ja oppaisiin perehtyminen Perehdyttäminen toimipaikassa kassavastaavan toimesta Päivittäinen valvonta
Järjestelmäosaaminen	Koulutusten lisääminen organisaation puolelta Pecu-koulutusten hyödyntäminen
Johtamisosaaminen	Riittävä pohjakoulutus Käytännön harjoitteet Aluepäällikön tuki Aluepäällikön sparrausapu
Keskustelu- ja sparrausapu oman esimiehen kanssa	Kalenteroidut ohjauspalaverit esim 1 krt/kk Tavoitteiden asettaminen Seuranta Palautteenanto
Lähtötasokartoitus	Check-list Kuukausikohtaiset tavoitteet Seuranta Palautteenanto
Yhteinäinen perehdyttämispolku	Opas uudelle esimiehelle Yhtenäiseen malliin sitoutuminen Avoin vuorovaikutus
Riittävä tuki ensimmäisessä esimiespaikassa	Sovitut käynnit Selkeät tavoitteet Avoin vuorovaikutus Keinot tavoitteisiin pääsemiseksi

Kuvio 21. Tulosityhteenveto ja toimenpiteet.

On aluepäälliköiden ja heidän esimiehensä vastuulla, että yhteiset toimintatavat toteutuvat marketverkostossa tulevaisuudessa. Opinnäytetyössämme on selkeät haastatteluista ja havainnoimistamme saadut tulokset, jotka toivomme herättävän mielenkiintoa ja aitoa halua parantaa perehdyttämismallia.

On tärkeää huomioida, että perehdyttäminen ja tuen antaminen ei pääty siihen, kun esimiesharjoittelija aloittaa ensimmäisessä päällikköpaikassaan, vaan

läsnäoloa ja tukea tarvitaan ensimmäisten kuukausien aikana huomattavasti. Aluepäällikön on aikataulutettava ja varattava riittävästi aikaa uuden esimiehen tukemiseen, jotta hän voi onnistua työssään esimiehenä.

### 7.3 Pohdinta

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kertoo tutkimusmenetelmien kyvyn mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Anttila 2000, 402). Meidän tutkimuksellisen työelämän kehittämistyön lähestymistavaksi valittu tapaustutkimus ja tiedonhallinnan menetelmiksi valikoituneet haastattelut ja havainnointi osoittautuivat oikeiksi valinnoiksi. Tutkimuksen perusteella oli ilo huomata, että uusien esimiesten kasvatustiepolku aluepäällikköpaikoissa koettiin pääsääntöisesti olevan onnistunutta ja hyvää. Uusilla esimiehillä oli laaja ja kattava osaaminen päivittäisestä tekemisestä, joka tuki onnistumista esimiestehtävissä.

Esimieheksi ei tulla suoraan opintojen kautta, vaan työssä oppiminen korostuu vahvasti. Haastateltavien taustatietoja kartoittaessamme selvisi, että opinnot tukivat onnistumista esimiestehtävissä ja antoivat teoriapohjan työlle, mutta käytännön oppimista ei mikään tutkinto korvannut. Esimieheksi kasvetaan askel askeleelta, kaikki tarvittavat työtehtävät läpikäyden. Tutkimus Uusien esimiesten perehdyttämisestä oli ajankohtainen ja tukee PKO:n vähittäiskaupan henkilöstölle laadittua perehdyttämissuolukua. PKO, S-ryhmän ohella, haluaa olla askeleen muita edellä ja vain osaava henkilökunta mahdollistaa sen.

Useamman sukupolven kanssa työskentely tuo johtamiseen omat haasteensa. Uusille sukupolville työ ei ole enää tärkein hyvinvoinnin mittari, vaan työ halutaan sovittaa yhdeksi osaksi muuhun elämään. (Mellanen & Mellanen 2020, 56.) Esimiehellä täytyy olla kykyä ja ymmärrystä pystyä toimimaan ja johtamaan erilaisia ihmisiä ja arvoiltaan erilaisia eri sukupolvien edustajia. Mielestämme tähän tarvitaan talonsisäistä koulutusta esimiestyön tueksi.



Esimiesten vastuut ja velvollisuudet koettiin pääsääntöisesti selkeinä. Vuosien havainnoinnin perusteella meille jäi kuitenkin kuva, että täyttä varmuutta esimiesten vastuista ja velvollisuuksista ei ole, vaan uskotaan, että ne tiedetään. PKO:lla vuosittain pidettävä Työoikeuden valmennus vahvistaa ymmärrystä vastuita ja velvollisuuksia kohtaan. Esimiesharjoittelussa olevien olisi ehdottoman tärkeää päästä osallistumaan tähän koulutukseen. Vastuiden ja velvoitteiden kohdalla esimies ei voi sanoa, että hän ei tiennyt tästä. Esimiehen vastuut ja velvollisuudet on tiedettävä ja niiden mukaan on myös työssään toimittava. (Jurvanen ym. 2020.)

Haastavista henkilöstöjohtamisen tilanteista haastateltavat kokivat saavansa eväitä niin opintojen, kuin kokemuksen kautta. PKO:lla on käytössä varhaisen tuen -malli, joka antaa valmiin pohjan käydä keskustelu alisuoriutumisesta, sairauspoissaoloista, esimiehen huolesta tai jostakin henkilöön kohdistuvasta asiasta. (Jurvanen ym. 2020.) Lisää valmiita mallipohjia tai esimerkkilauseita kaivattiin arjen työhön. Haastatteluissa selvisi, että kaikkia valmiina olevia oppaita ja malleja ei osata riittävästi hyödyntää.

Ilahduttavaa PKO:lla on se, että haastavissakaan tilanteissa ei olla yksin, vaan apua saa omalta esimieheltä, kollegoilta, asiantuntijoilta tai henkilöstöjohtajalta. Tämä vaatii myös rohkaisua, että haastavissa tilanteissa kannattaa pitää oma esimies alusta asti tietoisena tilanteesta. Yhdessä kannattaa pohtia asian läpikäymistä ja sitä, miten tilanteeseen puututaan. Havaintojemme perusteella huomautusten ja varoitusten antaminen on korkean kynnyksen takana. Työntekijöiltä hyväksytään liian pitkään epäasiallista käyttäytymistä, joka heikentää pahimmillaan koko työyhteisön hyvinvointia.

Varsin yllättävää oli, että palautteen saamisen merkitys ei noussut yhdessäkään haastattelussa esille. Tätä ei tietoisesti kysytty erikseen, vaan halusimme nähdä, nouseeko asia haastatteluissa muutoin esille. Palautteen antamisella ja saamisella on valtava merkitys siihen, että into ja ilo työhön säilyvät sekä työn tekemistä pystytään ohjaamaan palautteella oikeaan suuntaan.

Järjestelmien heikko hallinta tuo työhön turhaa haastetta ja vaikeuttaa arkea. Haastatteluissa nousi esille haasteet järjestelmäosaamisessa. Havainnoinnin osalta voimme lisäksi todeta, että järjestelmiä osataan käyttää, mutta kaikkea hyötyä niistä ei saada irti. Tähän kaivataan lisää koulutusta ja perehdytystä. Marketeissa ei ole ylimääräistä aikaa itse opetella laitteiden ja järjestelmien käyttöä, mikä on valitettavasti ollut viime vuosina yleinen tapa.

Uusien marketpäälliköiden kanssa haastattelut sujuivat hyvin, ja niistä sai paljon ideoita hautumaan, jolla kasvatustietoa pystyy parantamaan. Jälkikäteen voimme todeta, että haastattelut olivat hyvä valinta tiedonhankintamenetelmäksi. Haastattelu on vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa taustalla olevia motivaatiota pystyy selvittämään (Hirsijärvi & Hurme 2000, 34). Muutosten tarve ei ollut kovin iso, mutta pienillä asioilla on valtava merkitys onnistumisen kannalta esimiestyössä. Hirsijärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastateltavat voivat aluksi jännittää nauhoitusta, mutta unohtavat sen haastattelun kuluessa. On luontevampaa ja vapauttavampaa nauhoittaa haastattelu, kuin kirjoittaa haastattelu ylös. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 92.)

Osa kehitettävistä asioista nousi esille vasta virallisen haastattelun jälkeen, kun nauhoitus lopetettiin. Vaikka kerroimme, että yksittäiset vastaukset eivät tule oppinäytetyössämme henkilöitymään kehenkään, ehkä nauhoitetussa haastattelussa ollaan kuitenkin epämukavuusalueella. Ehkä haastattelu ei kestänyt niin pitkään, että nauhoitus olisi päässyt unohtumaan. Suurin osa kehitettävistä asioista nousi kuitenkin esille varsinaisen haastattelun yhteydessä.

Esimiesharjoittelussa olevien haastatteluista ei saanut yhtä paljon irti kuin jo virassa olevien marketpäälliköiden. Vastaukset kysymyksiin olivat harkittuja ja osin arkoja, eikä kehittämisideoita juurikaan tullut, lukuun ottamatta toiveesta lisäkeskusteluihin oman esimiehen kanssa. Näin jälkikäteen mietittynä, olisi pitänyt rohkaista esimiesharjoittelijoita tuomaan enemmän epäkohtia esille ja haastattelun olisi voinut, turvavälit huomioiden järjestää niin, että olisimme olleet läsnä yhdessä, eikä haastattelua olisi tehty Teams:n välityksellä.

On ilo, että tämän opinnäytetyön myötä pääsimme ohjaamaan kahta tradenomiopiskelijaa heidän omassa opinnäytetyössään. Siitä valmistuu ajanmukainen ja kattava perehdytysopas uudelle esimiehelle. Ajallisesti onnistuimme täydellisesti. Meidän oma opinnäytetyömme haastatteluihin ja niiden analysointiin oli loppusuoralla siinä vaiheessa, kun tradenomiopiskelijat alkoivat tekemään omaa opinnäytetyötään.

Opas tulee olemaan sähköisesti käytettävissä PKO:n esimiesten työtilassa ja sitä pystyy päivittämään sitä mukaa, kun muutostarpeita ilmenee. Samasta tilasta löytyvät kaikki tarvittavat liitteet koottuna yhteen esimiestyön tueksi. Tämän lisäksi tämä opas toimii tukena aluepäällikölle. Se ohjaa keskittymään osaamisen kannalta keskeisimpiin asioihin ja kohti tasalaatuisempaa perehdyttämistä.

Valitettavasti erot eri alueiden välillä ei tutkimuksessa tulleet esille. Tämä johtuu siitä, että suurin osa uusista marketpäälliköistä on noussut päälliköksi kahdelta eri alueelta. Tämä kertoo sen, että meidän on jatkossa saatava tasaisesti joka alueelta kasvatettua uusia esimiehiä. Tähän Uuden esimiehen perehdyttämisopas antaa oivan työkalun avuksi myös aluepäällikölle.

Opinnäytetyön tekeminen oli meille antoisa ja opettavainen kokemus. Tämä paransi meidän keskinäistä yhteistyötämme merkittävästi ja lisäsi ymmärrystä niin toisiamme, kuin tapaa kasvattaa uusia esimiehiä kohtaan. Oli ilo tehdä tutkimusta, josta on aidosti hyötyä meille kaikille aluepäälliköille, sekä koko vähittäiskaupan organisaatiolle.

*"Yhteistyö on voimaa!"*

*Vanha suomalainen sananpars*

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- A-lehdet. 2020. XYZ - Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan. <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>. 21.2.2021.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälitteet. Hamina: Akatiimi Oy.
- Bauer, T. 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>. 28.2.2021.
- Bradt, G. & Davis, G. 2014. First Time Leader. ProQuest Ebook Central - Reader (karelia.fi).27.2.2021.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching, Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Dwivedula, R. & Singh, P. 2020. What motivates Gen Z at work? An empirical analysis. HRM-02-2020-05-clanok-Rawikiran.pdf. 21.2.2021.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hukka, M., Isomäki, E., Kestilä, V., Koskinen, M., Kuoppamäki, M., Metso, K., Raninen, T., Saine, M., Tiainen, P. & Virtanen, P. 2013. Retail Kaupan työt ja toiminta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hynninen, K., Karhu, J. & Vepsäläinen, J. 2020. Esimiehen valvontavastuu/Kassatoiminnot (Fujitsu kassat). Pohjois-Karjalan Osuuskauppa.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita. 29.10.2020.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium Kustannusosakeyhtiö.
- Härkönen, H. 2020. Vähittäiskaupan toimialajohtaja. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Sähköpostiviesti. 18.1.2020.
- Johtajuusinfo. 2021. Esimiehen virallinen rooli. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>. 9.1.2021.
- Jurvanen, J., Kummunmäki, A & Seppänen, R. 2020. Työsuojelu. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

- Järvensivu, A. 2016. Työelämän sukupolvet.  
[http://www.tyomieli.fi/materiaali/tyoelaman\\_sukupolvet,\\_jarvensivu.pdf](http://www.tyomieli.fi/materiaali/tyoelaman_sukupolvet,_jarvensivu.pdf)  
 f. 27.2.2021.
- Kauppinen, T. J. 1997. Ihmisosaaja onnistuu. Tie ihmistuntemukseen ja sosiaaliseen älykkyyteen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kilpinen, P. 2018. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä. EU: Docendo Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Helsingin Kauppakamari.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.
- Laine, N. & Salonen, M. 2014. Ratkaise työpaikan ristiriidat. Tampere: Taurus Media.
- Nikkola, M. & Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Helsinki: J-Impact.
- Martin, G. & Siebert, S. 2006. Managing People and Organizations in Changing Contexts. Taylor & Francis Group.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. EU: Atena Kustannus Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paludi, M. 2015. Bullies in the workplace. Seeing and Stopping Adults Who Abuse Their Co-Workers and Employees.
- Peltola, H. 2005. Hohtoa kohti. Se kohottaa mikä kolahtaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- PKO. 2019. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa.  
<https://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/etusivu>.13.4.2019.
- PKO. 2020a. Sinun Osuuskauppasi. Toimintakertomus. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa.
- PKO. 2020b. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Vähittäiskauppa, Perehdyttämismateriaali.
- Parmenter, D. 2011. The Leading-Edge Manager's Guide To Success: Strategies and Better Practices. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Rauramo, P. 2020. Esimiesten perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuslaitos. Helsinki: Pekan Offset Oy.
- Rehn, A. 2020. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: ' WSOYpro Oy.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2016. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum Pro.
- Saarikoski, S. 2015. Dettmann ja johtamisen taito. EU: Werner Söderström

## Osakeyhtiö.

- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: J-Impact.
- Sipilä, R. 2020. Kolme suurta pitää yhä näpeissään valtaosaa Suomen päivittäistavarakaupasta – myynnin kasvu pohjautuu erityisesti hintojen nousuun. Länsi-Suomi. 21.3.2019. <https://ls24.fi/lannen-media/kolme-suurta-pitaa-yha-napeissaan-valtaosaa-suomen-paivittaistavarakaupasta-myyntin-kasvu-pohjautuu-erityisesti-hintojen-nousuun>. 9.1.2021.
- Skillsyouneed 2021. What is coaching? <https://www.skillsyouneed.com/learn/coaching.html>. 16.1.2021.
- SOK. 2019. Arvot, visio ja strategia. Suomen Osuuskauppojen keskuskuunta. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>.13.4.2019.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Valtioneuvoston viestintäosasto. Tiedote 132/2020. 6.1.2021.
- S-ryhmä. 2021a. Myymäläohjeet - Laadun kolmiloikka (sharepoint.com).
- S-ryhmä. 2021b. S-Ryhmän strategia. Arvot, strategia, visio - Home (sharepoint.com). 8.1.2021.
- S-ryhmä. 2021c. S-ryhmän visio. PT-Teams. [https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting\\_MDYyNGQxOWMtMzgyMy00Y2JILTk0ZmUtOWM1ZWFiZjdjOTYx%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22a652adc3-7bb3-4312-8eb0-6ab323f7d6cd%22%2c%22Oid%22%3a%22ac8b2888-2c3c-4c58-af53-5ba85df32a39%22%2c%22IsBroadcastMeeting%22%3a%22true%7d](https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_MDYyNGQxOWMtMzgyMy00Y2JILTk0ZmUtOWM1ZWFiZjdjOTYx%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22a652adc3-7bb3-4312-8eb0-6ab323f7d6cd%22%2c%22Oid%22%3a%22ac8b2888-2c3c-4c58-af53-5ba85df32a39%22%2c%22IsBroadcastMeeting%22%3a%22true%7d). 9.2.2021.
- Turunen, P. 2020. HR-asiantuntija. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Sähköpostiviesti 10.11.2020.
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. Haastavat tilanteet esimiestyössä. 2012. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Viikkis. 2020. Viikkotiedote. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 21.12.2020.
- Väyrynen, P. 2020. Prismajohtaja/kt-toimialan toimialapäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Sähköpostiviesti 15.4.2020.

## **Teemahaastattelukysymykset**

### **Teemahaastattelurunko uusille esimiehille**

#### Taustatiedot

Ikä

Työkokemus

- a. PKO:lla
- b. muualla kuin PKO:lla
- c. esimiestehtäviä vuosissa PKO:lla
- d. esimiestehtäviä muualla vuosissa
- e. Kasvu esimieheksi:
  - aluepäällikköpaikassa
  - marketpäällikköpaikassa

Koulutus

- a. peruskoulutus
- b. erilaiset kurssit ja koulutukset
- c. niiden merkitys esimieheksi kasvamisessa

#### **Koitko olleesi valmis siirtymään esimiestehtäviin**

Jos et, niin miksi et

#### **Koitko, että kasvaminen esimieheksi oli ajallisesti sopiva**

Ellei, mitä muuttaisit

#### **Mihin olisit kaivannut lisäkokemusta/oppia ennen siirtymistä tulosvastuulliseksi esimieheksi**

#### **Mikä kasvamispolussa esimieheksi oli onnistunutta**

#### **Miten muuttaisit kasvamispolussa esimieheksi**

#### **Saitko riittävästi apua/tukea ensimmäisinä kuukausina omalta esimieheltäsi**

Jos et, mihin olisit kaivannut lisää apua/tukea

#### **Tarvitsisitko lisää koulutusta tai sparrausta onnistuaksesi paremmin esimiestehtävissä**

Jos kyllä, millaista

**Näkisitkö, että toisenlainen polku johtaisi parempaan lopputulemaan**

Jos kyllä, niin millainen

**Saitko riittävästi perehdytystä eri johtamistilanteisiin, esimerkiksi puuttumiseen vaikeissa henkilöstötilanteissa**

**Oliko esimiehen vastuut ja velvollisuudet sinulle selvät**

**Onko tullut mitään yllättävää, mihin et osannut varautua, aloittaessasi esimiehenä**



**Teemahaastattelukysymykset****Teemahaastattelurunko aluepäälliköiden kakkoset**

## Taustatiedot

Ikä

Työkokemus

- a. PKO:lla
- b. muualla kuin PKO:lla
- c. aika esimiesharjoittelussa

Koulutus

- d. peruskoulutus
- e. erilaiset kurssit ja koulutukset
- f. niiden merkitys esimieheksi kasvamisessa

**Mitä työtehtäviä olet tehnyt esimiesharjoittelun aikana****Mihin tarvitsisit lisäoppia ja kokemusta****Koetko, että olet saanut tehdä riittävän monipuolisesti eri työtehtäviä onnistuaksesi tulevaisuuden esimiehenä****Missä työtehtävissä olet vahvimmillasi****Onko esimiehen vastuut ja velvollisuudet sinulle selvät****Millaista perehdytystä olet saanut haastaviin henkilöstöjohtamisen tilanteisiin****Miten puutut epäkohtiin työssäsi, kerro jokin esimerkki puuttumisestasi arjessa****Millainen kuva sinulla on PKO:n vähittäiskaupan esimiehen työstä****Mitä muuttaisit kasvamisessa esimiestehtäviin aluepäällikön kakkosena****Koetko tällä hetkellä olevasi valmis esimiestehtäviin**

Jos et, miksi

**Teemahaastattelukysymykset****Teemahaastattelurunko ylin johto**

**Kerrotko tyypillisestä polusta marketpäälliköksi PKO:n vähittäiskaupan marketverkostossa**

**Millaisena näet nykyisen uusien esimiesten kasvatuspolun**

- a. mitä hyvää siinä on
- b. mitä kehitettävää siinä on

**Miten näet esimiestyön muuttuvan seuraavien vuosien aikana ja mitä muutos vaatii uusien esimiesten kasvatuspolussa**

**Näetkö millaisia eroja eri aluepäälliköiden kasvatusprosessissa ja mistä erot mielestäsi johtuvat?**