

Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Antti-Pekka Jokinen

# Myymäläpäällikkötoimintojen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

23.9.2021

Tekijä(t) Otsikko	Antti-Pekka Jokinen Myymäläpäällikkötoimintojen kehittäminen
Sivumäärä Aika	51 sivua + 2 liitettä 23.9.2021
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Pia Hellman, Lehtori liiketalous
<p>Tämä opinnäytetyö tarkastelee hajautettua johtamista kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskysymykset ovat mitä organisaation hajautetussa esimiestyössä tulisi kehittää, jotta työtyytyväisyys paranisi sekä mitkä ovat yhdistelmämyymäläpäällikön roolin kriittiset menestystekijät. Kohdeorganisaatiossa on ollut jo ennen opinnäytetyön aloittamista käynnissä organisaatiorakenteen muutos, johon liittyy osana myymäläpäällikkötoimintojen uudelleen järjestely. Hajautetun johtamisen toimintamalli on ollut käytössä yrityksessä jo aiemmin, mutta nyt organisaatiomuutoksen myötä malli laajenee huomattavasti ja siksi aiheen tutkimiselle on tarve.</p> <p>Opinnäytetyön aineiston nykytila-analyysiin käytettiin organisaation viimeisimmän henkilöstötutkimuksen tuloksia ja kehittämiskohteita, sekä kriittisiä menestystekijöitä pyrittiin löytämään kvalitatiivisten teemahaastattelujen avulla. Haastateltavina oli kolme myymäläpäällikköä, joilla kaikilla on kattavasti kokemusta hajautetusta johtamisesta. Haastattelut analysoitiin laadullisia menetelmiä käyttäen aiheet teemoiksi jaotellen ja yhdistäen erilaiset ilmaisut pelkistetyimmiksi osiksi.</p> <p>Yhdistelmämyymäläpäällikön roolin kriittisiksi menestystekijöiksi nousivat myymäläpäällikön kyky luoda avoin, luotettava ilmapiiri. Esimiehen suunnitelmallisuus, hyvä organisointikyky ja laaja näkemys toimialasta, sekä tiimin sisäisen viestinnän tarkoituksenmukaisuus. Haastattelujen perusteella organisaation perusrakenteiden, toimintamallien tai työkalujen osalta ei löytynyt kehitettävää. Haastateltavien tavoissa johtaa myymälöitään oli eroja yksityiskohdissa ja painotuksissa, mutta pääosin organisaation tuki koettiin toimivaksi</p> <p>Kaikki haastateltavat korostivat suunnitelmallisuuden tärkeyttä hajautetussa johtamisessa, sekä samalla he kamppailivat ajan hallinnan kanssa siitä, että heillä jää aikaa keskustella tasapuolisesti kaikkien heidän johdettaviensa kanssa. Kehitysehdotuksena on, että pyritään mahdollistamaan myymäläpäälliköille aikaa suunnitella toimintaa ja aidosti keskustella tiimin jäsenien kanssa.</p> <p>Jatkotutkimusehdotuksena voisi selvittää saadaanko paremmilla tiedolla johtamisen työkaluilla aikaisiksi tehokkaampi tapa toimia kustannustehokkaasti.</p>	
Avainsanat	Hajautettu johtaminen, myymäläpäällikkö, työtyytyväisyys

Author(s) Title	Antti-Pekka Jokinen Developing A Store Manager's Operations
Number of Pages Date	51 pages + 2 appendices 23.9.2021
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Instructor(s)	Pia Hellman, Dr.Sc.(Econ.), Senior Lecturer
<p>The thesis studies decentralized leadership in the case organization. The goal of the study is to find key elements for development in the leadership practices of a store manager in order to improve job satisfaction. Another main goal is to determine the critical success factors in the role of a store manager leading multiple teams. The background for the study is that there has been an organizational structure change going on in the case company, and the operations of one store manager leading multiple teams has expanded notably during 2021 as a result of this change.</p> <p>The analysis for the current state of the company's leadership practices and job satisfaction is based on the last personnel survey and existing instructions for store managers. A series of thematic interviews was conducted to find elements for development and the critical factors for success in the role of a store manager leading multiple teams. Altogether, three experienced store managers were interviewed, and the interviews were analyzed using qualitative research methods.</p> <p>The thesis revealed that the critical success factors in the role of a store manager leading multiple teams were the ability to create an atmosphere of trust and openness in the teams. The store manager must be systematic, have good organizational skills and wide perspective of the industry. Also, the communication in the teams was identified as crucial for success. The interviews did not raise any issues for development in the basic structures in the organization, nor tools, nor the ways of operating. All the interviewees had different views and opinions about the critical success factors in the role of a store manager, but all found that the support from the organization was sufficient.</p> <p>The thesis also discovered that - while all the interviewees were emphasizing the need for systematic planning in the role of a store manager - they all were also struggling with managing their own time to truly find time to manage all the team members equally and regularly. The main idea for development was to ensure the store managers have sufficient time for human resource management and discussion with all team members.</p> <p>As the next step for further study, the idea could be to find out which kind of business intelligence solutions could improve a store manager's time management challenges.</p>	
Keywords	Leadership practices, decentralized management, remote management, a store manager

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	2
2	Toimiala ja yritysesittely	3
3	Tutkimusmenetelmät	4
3.1	Teemahaastattelu	5
4	Nykytila-analyysi	5
4.1	Kaupan murros ja koronaviruspandemia	5
4.2	Tutkimus osana organisaatiomuutosta	7
4.3	Myymläpäällikön toimenkuva ja tuloksekas myynnin johtaminen	8
4.4	Vastuumyyjän eli ”kakkosen” toimenkuva	10
4.5	Haasteena henkilöstötyytyväisyyden ylläpito	10
5	Kehittämisen tietoperusta	12
5.1	Johtaminen ja esimiestyö kaupan alalla	12
5.1.1	Ajankäytön hallinta	14
5.1.2	Vuorovaikutus ja viestintä	15
5.2	Etäjohtaminen	16
5.2.1	Hajautettu työ	17
5.2.2	Hajautetun työn haasteet	17
5.2.3	Etäjohtajan osaamisprofiili	18
5.3	Työtyytyväisyys	20
5.4	Itseohjautuvuus	22
6	Kehittämishankkeen toteutus	23
6.1	Aineistoanalyysi	25
7	Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi	28
7.1	Hyvän myymäläpäällikön ominaisuudet	28
7.2	YMP-roolin haasteet	30
7.3	Viestintä ja vuorovaikutus	32
7.3.1	Kakkonen	32
7.3.2	Tiimin roolitus ja itseohjautuvuus	34
7.3.3	Erilaiset viestintäkeinot	35

7.4	Organisaation tuki ja oma jaksaminen	37
8	Johtopäätökset	39
8.1	Kehityskohteet	39
8.2	Kriittiset menestystekijät	40
9	Pohdinta	43
9.1	Kehittämistehtävän arviointi	43
9.2	Tutkimuksen eettisyys	44
9.3	Tutkimuksen luotettavuus	45
9.4	Toimenpide-ehdotukset	46
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimustiedote	
	Liite 2. Teemahaastattelun runko	

## 1 Johdanto

Etätyö on ollut yksi vuosien 2020–2021 näkyvimmistä teemoista työelämäkeskustelussa. Koronapandemian iskiessä Suomeen keväällä 2020, siirtyi se osa työntekijöistä ja esimiehistä etätöihin, joilla tällainen mahdollisuus oli. Etätyöksi monesti ajatellaan työ, jota tehdään kotoa käsin tietotekniikkaa apuna käyttäen niin, ettei työtovereita tai esimiestä näe kuin ehkä tietokoneen näytöltä verkkopalaverin yhteydessä. Etätyö on kuitenkin paljon laajempi kattokäsite, jonka alle sisältyy kirjo erilaisia työntekotapoja kuten hajautettu työ, jossa tiimistä osa työskentelee ehkä toimistolla ja osa muualta käsin, ajasta ja paikasta riippumaton työ ja liikkuva työ. Kaikkien näiden eri etätyön muotojen johtaminen on etäjohtamista.

Tämä opinnäytetyö käsittelee etäjohtamista siinä kontekstissa, että tiimin esimies on se, joka liikkuu ja hänen eri tiiminsä pysyvät paikallaan. Kyseessä on siis hajautettu johtaminen, ja sitä määritelmää tulen käyttämään tässä työssä. Kohdeorganisaatio toimii kaupan alalla, jossa myymäläpäällikkö johtaa kahta tai useampaa toimipistettä jakaen työaikansa näiden paikkojen välille. Jotkut toimipisteistä sijaitsevat käytännössä vierekkäin, jakaen samat taustatilat, jolloin esimiestyö ei juurikaan poikkea ”tavallisesta” myymälän johtamisesta. Osalla myymäläpäälliköistä kuitenkin myymälät sijaitsevat kaukana toisistaan niin maantieteellisesti kuin toimintaperiaatteiltaan, ja varsinkin silloin hyvän etäjohtajan ominaisuudet nousevat tärkeään rooliin.

Opinnäytetyön kohdeyrityksessä oli jo ennen tutkimuksen alkua alkanut organisaatiokenteen muutos ja hajautetun organisaation johtaminen, joka toimintamallina on ollut yrityksessä osittaisessa käytössä usean vuoden ajan, laajeni yleiseksi toimintatavaksi. Lisäksi yrityksessä on taustalla positiiviset henkilöstötutkimustulokset, joiden ylläpitäminen on organisaatiomuutoksen keskellä haaste. Tässä opinnäytetyössä tutkin onko yrityksen hajautetun johtamisen toimintamallissa kehitettävää erityisesti työtyytyväisyyden näkökulmasta, jotta hyvästä työtyytyväisyyden tasosta pystytään pitämään kiinni organisaatiomuutosten ja kaupan murroksen myllerryksissä. Lisäksi tutkimuksessa selvittämään onko olemassa sellaisia ominaisuuksia tai toimintatapoja, eli kriittisiä menestystekijöitä, joita edellytetään onnistumiseen yhdistelmämyymäläpäällikön hajautetussa johtamisessa.

Tämän työn taustamateriaalina käytin yrityksen viimeisimmän henkilöstötutkimuksen tuloksia, sekä haastattelin kolmea, hajautetusta johtamisesta kokemusta omaavaa myymäläpäällikköä. Taustamateriaalin ja haastattelujen lisäksi käytin teoriakirjallisuutta hyväksi ja pyrin löytämään kriittisiä menestystekijöitä tuloksekkaaseen hajautettuun johtamiseen, sekä löytämään kehityskohteita tulevaisuutta varten.

Hajautetun organisaation johtaminen on kuitenkin johtamista, riippumatta miten lähellä tai kaukana toimipisteet sijaitsevat toisistaan. Hyvän etäjohtajan tulee lähtökohtaisesti olla myös hyvä johtaja. Kuten Vilkmán (2016, 137) toteaa kirjassaan ”Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä”, että hajautettu johtaminen ei ole sen haastavampaa kuin yksipaikkainen johtaminen, se on vain erilaista.

### 1.1 Tutkimusongelma

Hajautetun esimiestyön toimintamallin laajentuessa organisaatiossa huomattavasti vuoden 2021 aikana, on tärkeää selvittää, onko nykyisissä toimintatavoissa kehitettävää. Opinnäytetyön päätavoitteena on tunnistaa hajautetun esimiestyön kehitystarpeet kohdeorganisaatiossa sekä löytää hajautettua esimiestyötä ohjaavat kriittiset menestystekijät, jotka aihekirjallisuuden ja myymäläpäälliköiden teemahaastattelujen kautta nousevat esiin. Esimerkiksi onko kokeneilla esimiehillä käytössä toimintatapoja tai -malleja, joita voitaisiin hyödyntää muun muassa perehdytyksen ja koulutuksen kautta tulevaisuudessa laajemmin organisaatiossa. Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan työtyytyväisyyden näkökulmasta, koska organisaatiomuutoksen yksi suurimmista haasteista on hyvän henkilöstötyytyväisyyden ylläpito.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä hajautetussa esimiestyössä tulisi kehittää, jotta työtyytyväisyys paranisi?
- Mitkä ovat yhdistelmämyymäläpäällikön roolin kriittiset menestystekijät?

### 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kokeneiden, roolissaan ammattitaitoisten myymäläpäälliköiden näkemyksiä mitä menestyvä hajautettu johtaminen vaatii ja onko yrityksen toimintamalleissa kehitettävää, jotta ne tukevat hajautettua johtamista parhaalla

mahdollisella tavalla. Teemahaastattelujen avulla pyritään selvittämään niitä yhdistäviä hajautetun johtajan osaamisprofiilin osa-alueita (kriittisiä menestystekijöitä), jotka mahdollistavat menestyksekkään myymälän johtamisen työtyytyväisyyden näkökulmasta.

## 2 Toimiala ja yritysesittely

Kauppa on elinkeinoelämän suurin toimiala bruttokansantuotteella mitattuna. Se muodostaa noin 10 prosenttia Suomen BKT:stä. Kauppa jakaantuu toimialoittain päivittäistavarakauppaan, erikoiskauppaan, tekniseen kauppaan ja tukkukauppaan. Vähittäiskaupan kaikista yrityksistä valtaosa on erikoiskauppoja. Erikoiskaupan yritysten koko vaihtelee pienistä yksityisyhteisöistä kansainvälisiin ketjuihin. Erikoiskaupan ketjuista osa on yksiomisteisia monimyymäläyrityksiä, osa franchising-ketjuja ja osa itsenäisten yritysten muodostamia ns. vapaaehtoisia ketjuja, jotka harjoittavat pääasiassa markkinointi- ja ostoyhteistyötä. (Kaupan Liitto 2021)

Vähittäiskaupan liikevaihto oli vuonna 2019 yhteensä 38,9 miljardia euroa, josta erikoiskaupan osuus oli noin 37 %. Erikoiskaupan vaatteiden ja jalkineiden osuus koko markkinasta oli 1,6 miljardia euroa, eli noin 4 % koko vähittäiskaupan liikevaihdosta, jossa ylivoimaisesti suurin osuus (yli 17 mrd.€) koostuu päivittäistavarakaupasta, johon lukeutuu ruoka, juomat, teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. (Kaupan Liitto 2021)

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on suomalainen yksityinen yritys, joka työllistää lähes 1500 henkeä ja tekee noin 200 miljoonan euron liikevaihdon vuosittain. Yrityksellä on useita tunnettuja tuotemerkkejä muodin ja urheilun erikoiskaupassa, sekä tukkukaupassa. Vähittäiskauppatoimintaa yrityksellä on Suomen lisäksi, keski-Euroopassa, Venäjällä ja Aasiassa useiden eri ketjubrändien alla.

Tämä tutkimus käsittelee kohdeorganisaation Suomen vähittäiskauppayksikön myymäläpäällikkötoimintoja, joissa toteutetaan uudistus myymälöiden johtamismalliin vuoden 2021 aikana. Yrityksessä on ollut käytössä yhdistelmämyymäläpäällikkömalli (YMP) jo usean vuoden ajan. Tässä toimintamallissa yksi myymäläpäällikkö vastaa kahden (tai useamman) toimipisteen operatiivisesta johtamisesta yhdessä ketjupäällikön ja kenttäpäälliköiden kanssa. YMP-malli on ollut pääosin käytössä toimipisteissä, joissa kaksi



saman tai eri ketjujen myymälää sijaitsevat maantieteellisesti lähekkäin joko samassa kauppakeskuksessa tai samalla työssäkäyntialueella, kuten pääkaupunkiseudulla. Iso osa myymäläpäälliköistä on kuitenkin ollut vastuussa yhdestä myymälästä. Vuoden 2021 aikana myymälöiden johtamisen toimintamalli uudistetaan niin, että lähes kaikilla myymäläpäällikoillä on vähintään kahden myymälän vetovastuu.

Aikaisemmin YMP-malli on ollut käytössä joko saman vähittäiskauppaketjun sisällä, jossa valikoima, myynnin toimintamalli ja markkinointi ovat samat molemmissa myymälöissä. Nyt uudistuksen myötä käyttöön tulee erilaisia ketjujen yhdistelmiä ja myös kolmen myymälän YMP-toimintamalli yleistyy.

Ennen organisaatiomuutosta yhdellä myymäläpäälliköllä oli keskimäärin 1,39 myymälää johdettavana, ja nyt vuoden 2021 aikana tämä luku nousee 2,2:n ja vastuualueiden muutos vaikuttaa 70% myymäläpäälliköistä.

### 3 Tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimukselle on ominaista tutkimuksen ja käytännön samanaikaisuus. Toimintatutkimuksen käytännönläheisyys ei kuitenkaan poista vaatimusta tieteellisten menetelmien systemaattisesta käytöstä. Oppiminen on yksi toimintatutkimuksen keskeisistä elementeistä, ja varsinkin organisaatiot käyttävät sitä menetelmänä kehittää toimintatapoja, asenteita tai johtamista, ja lisäämään organisaation itseymmärrystä. (Puusa & Juuti 2020, 255–256.)

Toimintatutkimus voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tutkimustapaan: teknisiin, praktisiin, ja emansipatorisiin tutkimuksiin. Tässä tutkimuksessa on kyseessä praktinen, eli käytännöllinen toimintatutkimus, jonka lähtökohta on työntekijöissä. Työntekijöitä pyritään auttamaan tiedostamaan, muotoilemaan ja uudelleensuuntaamaan omaa tietoisuutta ja käytäntöä. (Metsämuuronen 2001, 30.)

Tutkimusaineisto kerätään laadullisella teemahaastattelulla. Haastattelu toteutetaan yksittäin, jotta voidaan keskittyä tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja saada osallistuvien ihmisten näkökulma paremmin esille. (Puusa & Juuti 2011, 47.) Haastatteluun valitaan harkinnan varaisesti 3–4 yhdistelmämyymäläpäällikköä, joilla on kokemusta ja

näyttöjä menestyksekkäästä roolin hallinnasta. Teemahaastattelu on valittu tiedonhankintavaksi, koska tutkimuskysymyksenä on löytää kriittisiä menestystekijöitä tulokselliseen hajautettuun johtamiseen. Nämä menestystekijät saattavat olla näkymättömiä tai tulkinnanvaraisia, ja haastattelun avulla nämä tiedot voidaan jatkokysymysten kautta saada helpommin esiin.

### 3.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu korostaa tutkittavien elämismaailmaa ja subjektiivisia käsityksiä asioista, siinä oletetaan, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin. Tutkija taas on selvittänyt tutkimuskohteensa olennaiset tekijät tutustumalla aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen aiheesta. Tutkija syventää näin ymmärrystään ilmiön kokonaisuudesta. (Puusa 2020, 107)

Teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluu se, että osa haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty, ja sitä kautta tutkija kykenee ohjaamaan haastattelua ilman, että hän kontrolloi sitä kokonaan. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa. (Puusa 2020, 107)

Kirjallisuuskatsauksen tuottama tieto yhdistettynä tutkijan esiyymmärrykseen tuottaa rakennusaineet teemarungolle, jota tutkija hyödyntää haastattelutilanteessa. (Puusa 2020, 108)

## 4 Nykytila-analyysi

### 4.1 Kaupan murros ja koronaviruspandemia

Muodin ja urheilun verkkokauppa on Suomessa kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana kolminkertaiseksi, vaikka vielä ylivoimaisesti suurin osa vaatteiden ja jalkineiden kaupasta tehdään kivijalasta. Kuitenkin nettikauppa kasvaa nopeasti. Vuonna 2019 muodin verkkokauppa on kasvanut ulkomaisista verkkokaupoista 14 % ja kotimaisista 18,4 %. (Kankaanpää 2019) Koko vähittäiskaupan tuotteiden digiostaminen kasvoi vuonna 2020 22 prosenttia, koko 2010-luvun ennätysvauhtia. (Kaupan Liitto 2021) Kotimainen verkkokauppa kasvoi vuoden 2020 tammi-heinäkuussa kengissä 119 % ja

vaatteissa 105 % samalla, kun muodin verkkokauppa EU-maista Suomeen nousi 6,7 %. (Kankaanpää 2020)

Tämän kaupan murroksen lisäksi vuoden 2020 maaliskuussa Suomeen iski Covid-19 koronaviruspandemia, jonka vuoksi yksityinen kulutus laski vuonna 2020 4,6 prosenttia edellisvuodesta. Vaikka kaupan alan kokonaisliikevaihto kasvoi tammi-marraskuussa 4 %:a, oli vuosi 2020 erikois- ja käyttötavarakaupalle ristiriitaista aikaa. Jotkut alat ja yritykset toipuivat maalishuhtikuun pudotuksesta, joillekin vuosi päättyi synkästi. Maaliskuussa ja toukokuussa vaatteiden ja jalkineiden erikoiskaupan liikevaihto kutistui lähes puolella ja huhtikuussa lähes 70 %:lla. Kehitys ei kääntynyt syksylläkään, ja alan kumulatiivinen liikevaihto oli marraskuussa kutistunut 24 % edellisvuodesta. (Kurjenoja 2021)

Ilman maailmanlaajuisista pandemiaakin, vuosia jatkunut kiihtyvä kaupan digitalisoituminen on johtanut tarpeeseen tehostaa toimintaa kivijalkamyymälöissä. Aikaisemmin on pystytty laskemaan odotuksia kävijämäärien ja sitä kautta ostavien asiakkaiden ja liikevaihdon kasvulle, mutta nykyään on vaikea perustella potentiaalista kasvua enää samoilla avainlukuilla. Koronapandemia vauhditti tätä pitkään jatkunutta muutosta, kun kuluttajat eivät enää liikkuneet kauppakeskuksissa ja kivijalkakaupoissa terveysriskien takia, ja varsinkin muotikaupan liikevaihto romahti ainakin tilapäisesti. Nähtäväksi jää, palautuuko muotikauppa enää samanlaiseksi etätöön mahdollisesti jäädessä pysyväksi toimintatavaksi yrityksissä. Teollisuuden vedon hiipuminen ja kasvava työttömyys uhkaavat koko alaa. Vaikka rokotteen myötä kuluttaminen normalisoituisi, kuluttajien ostovoimaan voi työllisyyden heikko kehitys jättää pitkään kestäväen loven.

On kuitenkin selvää, että vaikka fyysisten myymälöiden vaikutus ostoaikeiden herätyksessä on pienentynyt koronavuoden aikana, kivijalkamyymälöiden merkitys myös monikanavaisille kuluttajille on kuitenkin edelleen tärkeä. Tästä kertoo muun muassa se, että yli 70 prosenttia netin käyttäjistä haluaisi tarkistaa digitaalisesti fyysisen myymälän tuotevalikoiman saatavuutta. Lisäksi eri maiden sulkutoimet koronapandemian tukahduttamiseksi Keski-Euroopassa on vaikuttanut tukkuasiakkaiden sisäänostoihin huomattavasti. (Kaupan Liitto 2020)

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi syksyllä 2020 asiantuntija-artikkelin kaupan tulevaisuuden näkymistä. Tässä artikkelissa tutkijat päätyivät esittämään kolme eri skenaariota kaupan tulevaisuudelle tulevaisuudeksi kymmeneksi vuodeksi. Kauppa on erittäin riippuvainen Suomen talouden kehityssuunnasta, miten kuluttajat luottavat tulevaisuuteen,

millainen on heidän ostovoimansa ja halunsa kuluttaa. Skenaariot vaihtelivat kaupan selvästä myynnin ja työpaikkojen kehityksestä siihen, että jopa puolet nykyisistä kaupoista sulkisi ovensa ja yli 100 000 työpaikkaa häviäisi Suomessa kaupan alalta. Toeutuu skenaarioista sitten mikä tahansa yksi tai useamman yhdistelmä, kaupalla on asemansa Suomen elinkeinoelämän suurimpana työllistäjänä vielä vuosia eteenpäin. (Mitronen & Närvänen 2020)

Kivijalkakaupassa suurimmat kustannukset tulevat liiketilojen vuokrista ja henkilöstöstä. Tilavuokrat ovat kiinteitä kustannuksia, joihin ei voi suoraan itse vaikuttaa, joten kannattavuuden ylläpitämiseksi on tarkasteltava henkilöstökustannuksia kriittisesti. Jo usean vuoden ajan käytössä ollut yhdistelmämyymäläpäällikön toimenkuva jakaa myymäläpäällikön palkkakustannukset kahteen tai useampaan myymälään. Mallilla on ilmi selviä taloudellisia hyötyjä. Myymälän henkilöstökuluihin saadaan huomattava supistus, kun yhden henkilön palkkakulut jaetaan kahden myymälän kesken. Toimintamallilla saadaan kuitenkin myös useita toiminnallisia hyötyjä, kuten henkilöstösynergiat (yhden esimiehen on helppo siirtää työntekijöitä sinne missä tarve on suurin), työtyytyväisyys on parantunut ja yhteisten toimintamallien noudattaminen on paremmalla tasolla. Myös ketjujohtaminen on tiiviimpää ja selkeämpää kun yhdellä ketjupäälliköllä on vähemmän henkilöitä johdettavanaan ja matriisityylinen, kahden eri esimiehen malli käytännössä poistuu kokonaan.

Ei pidä myöskään jättää huomiotta henkilökohtaista etua myymäläpäällikölle, koska hän saa YMP-roolistaan henkilökohtaisen taloudellisen hyödyn työmäärän silti pysyessä maltillisena ja hallittavana. Useat henkilöt voivat ottaa asian työmotivaatiota kohottavana työn haastavuuden kasvaessa. Myymäläpäällikön roolin jakaminen ei myöskään vähennä myymälän kokonaishenkilöstömäärää, vaan ainoastaan työtuntirakenne muuttuu. Näin vähennetään sitä riskiä, että myymälässä olisi liian vähän henkilökuntaa, joka vaikuttaisi negatiivisesti liikevaihtoon.

#### 4.2 Tutkimus osana organisaatiomuutosta

Myymäläpäällikkötoimintojen kehittäminen on yksi osa suurempaa organisaatorakenteen muutosta yrityksessä. Vuoden 2020 syksyllä ketjuohjausyksikköä tiivistettiin ja vähittäiskauppayksikössä otettiin käyttöön vuoden 2020 alussa uudistetut ketjukäsikirjat, joiden avulla tarkennettiin yhteneväiset toimintatavat kaikkiin ketjuihin ja pyritään pienentämään myymälöiden välisiä suorituseroja.

YMP-toimintamallin suunnitellulla laajentamisella pyritään kustannustehokkuuden parantamisen ohella tiivistämään ketju- ja myymälätoimintojen johtamista, lisäämään henkilöstösynergioita ja edesauttamaan yhteisten toimintamallien noudattamista, sekä aikaansaamaan tilanne, jossa ketjuyksikön, pääkonttoritoimintojen ja myymälöiden toimintamallit tukevat mahdollisimman saumattomasti toisiaan.

Yrityksessä on ollut tapana tehdä työtyytyväisyyskyselyt koko henkilöstölle kahden vuoden välein. Vähittäiskauppayksikön työtyytyväisyystulokset ovat johdonmukaisesti kehittyneet usean viimeisen kyselyn aikana, ollen vuonna 2019 historian parhaalla tasolla. Näin ollen yhtenä suurena haasteena uudessa organisoitumisessa on myös se, että hyvästä työtyytyväisyyden tasosta pystytään pitämään kiinni, vaikka johtamisen toimintamallit muuttuvat.

Henkilöstön ja myynnin johtaminen perustuu yrityksessä dokumentoituun toimintamalliin, myymäläpäällikön toimenkuvassa määriteltyihin tehtäviin ja ketjukäsikirjan yleisiin toimintamalleihin liittyen niin henkilöstöjohtamiseen kuin ketjutoimintojen keskitettyihin toimintoihin kuten markkinointiin, ostoihin ja hinnoitteluun. Kuitenkin nämä johtamisen toimintamallit ovat samat, oli sitten kyseessä yhden myymälän päällikkö tai yhdistelmämyymäläpäällikkö. Kahden tai useamman myyntitiimin johtaminen tuo kuitenkin hieman erilaisia haasteita johtamiseen. Esimerkiksi johtamisviestintä, myymäläpäällikön oman ajankäytön suunnitelmallisuus ja hallinta, sekä henkilöstön roolitus ja tehtävien delegointi korostuvat eri tavalla, kun lähiesimies ei ole päivittäin paikalla toimintaa ohjaamassa. Kun esimies ei ole aina paikalla, myös työntekijöiden rooli korostuu. Työntekijältä vaaditaan enemmän muun muassa vastuuta työtovereista, tavoitteiden saavuttamisesta ja työhön sitoutumista.

#### 4.3 Myymäläpäällikön toimenkuva ja tuloksekas myynnin johtaminen

Ketjukäsikirjassa (2020) myymäläpäällikön toimenkuva määritellään niin, että myymäläpäällikkö johtaa myymälän toimintaa esimiehenä ja vastaa myynti-, kannattavuus-, ja tehotavoitteiden saavuttamisesta ketjukonseptin toimintaohjeita, suunnitelmia ja sopimuksia noudattaen. Myymäläpäällikkö myös vastaa asiakastyytyväisyyden toteutumisesta, sekä hyvän työtyytyväisyyden ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tärkeimmiksi vastuualueiksi määritetään seuraavat:

- myynti-, myyntikate-, myymälämarginaali- ja tehotavoitteiden toteutuminen

- myynnin toimintamallin toteutuminen
- ketjuohjeistuksen mukainen myymäläkuntoisuus, visuaalinen ilme ja myymälämarkkinointi
- tehokas työvuorosuunnittelu
- oman henkilöstön osaamisen ja työtyytyväisyyden kehittäminen
- palaverikäytännön ylläpitäminen
- myymälän työturvallisuus ja sen raportointi
- aktiivinen tiedonkulku myymälässä sekä asiakastarpeiden ja markkinatilanteen tiedottaminen ketjujohdolle
- myymälän rekrytoinnit ja perehdyttäminen

Myymälän myynnin johtamisen päätavoitteena on saada omasta toimipisteestä kannattava ja tuloksellinen myymälä. Ketjukäsikirja määrittelee neljä avaintekijää tuloksekkaassa myynnin johtamisessa:

- selkeät mittarit, tavoitteet ja yhtenäiset rutiinit myynnin ja henkilöstön johtamisessa
- yhtenäinen myynnin toimintamalli konseptikohtaisesti
- henkilökohtainen myyntiosaaminen
- palautekeskustelut ja työn ohjaus

Ketjukäsikirjoissa on määritelty myös muut myymälätoimintojen eri toimenkuvat, jotka ovat myymäläpäällikön kakkonen (vastuumyyjä), visualisti ja myyjät. Myymäläpäällikön kakkonen toimii vastuumyyjänä ja huolehtii perusrutiinien ylläpidosta raportoiden myymäläpäällikölle. Vastuumyyjä huolehtii annettujen ohjeiden toteutumisesta, valvoo ja ohjaa tiimin tekemistä esimiehen poissa ollessa. Visualistilla on vastuu myymälän yleisilmeestä ja visuaalisten ohjeistusten toteuttamisesta. Myyjien vastuulla on toteuttaa myynnin toimintamallia ketjun ohjeistusten mukaisesti ja muiden toimintaohjeiden noudattaminen päivittäisessä työssä.

#### 4.4 Vastuumyyjän eli ”kakkosen” toimenkuva

Ketjukäsikirjassa (2020) on määritelty myös myymäläpäällikön kakkosen, eli vastuumyyjän toimenkuva. Hän toimii vastuullisena myyjänä noudattaen ketjun asiakaspauksen ja asiakastyytyväisyystavoitteiden mukaisia konseptin toimintaohjeita, sekä vastuutehtävässään huolehtii myymälän perusrutiinien ylläpidosta päivittäisessä työssään. Myymäläpäällikön kakkonen huolehtii myymälässä annettujen ohjeiden toteuttamisesta, valvoo ja ohjaa myös tiimin tekemistä, silloin kun myymälän esimies ei ole paikalla. Täyttää myymälän myynninseurantatietoja, toteuttaa myymälän arkirutiineja yhdessä tiimin kanssa ja raportoi tilanteista ja tapahtumista tiimin esimiestä. Myymäläpäällikkö ja kakkonen pitävät säännöllisesti palaverin, jossa käydään läpi myyntiluvut, sekä myymäläpäällikön tietoon saatettavat henkilöstöasiat. Käsikirja ei määrittele tarkemmin tämän palaverin säännöllisyyttä, kestoja tai sisältöä.

Vastuumyyjän rooli on siinä mielessä kaksijakoinen, että toisaalta hän ei ole juridisesti esimiesasemassa, eli hän ei edusta työnantajaa suhteessa muihin työntekijöihin, eikä hänellä siten ole samoja vastuita ja oikeuksia kuin toimihenkilönä toimivalla myymäläpäälliköllä. Toisaalta taas hän ohjaa omalta osaltaan päivittäistä operatiivista toimintaa myymälässä yhdessä myymäläpäällikön kanssa. Tämä aiheuttaa sen, että kaikki myymäläpäällikön tehtävät eivät ole delegoitavissa vastuumyyjälle. Esimerkiksi monet henkilöstöasiat ovat tällaisia.

Myymäläpäällikön vuorotellessa useamman toimipisteen välillä, yhteistyö myymäläpäällikön ja vastuumyyjän välillä korostuu.

#### 4.5 Haasteena henkilöstötyytyväisyyden ylläpito

Henkilöstötutkimus on työväline, jonka avulla kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä ja tuntemuksia työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. Pelkkä kyselyn suorittaminen ei tietenkään riitä, vaan sen pohjalta on tehtävä konkreettista kehitystyötä joka näkyy myös vastaajille. Henkilöstö väsyä kyselyihin vastaamiseen mikäli työyhteisössä ei tapahdu muutoksia tulosten perusteella. Tällöin myös hyvä kehittämisen työkalu jää hyödyntämättä. (Hyppänen 2013, 157-158)

Kohdeyrityksessä henkilöstötutkimus, eli henkilöstökysely tehdään kahden vuoden välein ja kyselyistä on jo kertynyt hyvin vertailutietoa vuosien varrella. Kyselyssä

esitetään väittämiä, joihin vastaajat vastaavat 5-portaisen likertin asteikon mukaan (5 = täysin samaa mieltä – 1 = täysin eri mieltä), eli tulokset ovat väliltä 1-5. Alussa vastaaja valitsee oman yksikkönsä ja lähiesimiehensä, jonka avulla tulokset saadaan kohdennettua oikeille henkilöille ja osastoille. Kysymyksiä on noin 40 ja vastausvaiheessa niitä ei ole eritelty alaotsikoiden alle. Analyysivaiheessa alaotsikoita on neljä:

1. Oma työ - henkilökohtaiseen motivaatioon ja työssä jaksamiseen liittyvät kysymykset (9 kpl)
2. Esimiestyö – oman lähiesimiehen toimintaan liittyvät kysymykset (11 kpl)
3. Yksikön toiminta - oman tiimin tai osaston yhteistyöhön, työilmapiiriin ja tavoitteisiin liittyvät kysymykset (19 kpl)
4. Yhtiön toiminta – yrityksen toimintaan kokonaisuudessa ja ylimpään johtoon liittyvät kysymykset (5 kpl)

Viimeisin henkilöstökysely suoritettiin vuoden 2019 lopussa, ja sen tulokset analysoitiin sekä kehittämistoimenpiteet sisällytettiin vuoden 2020 toimintasuunnitelmiin.

Vähittäiskauppayksikön osalta vastaajia oli yhteensä 329 ja vastausprosentti oli 79,5. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,13 ja kehitystä edelliseen henkilöstötutkimukseen oli 0,12 pistettä. Tämä tulos oli tällaisena toteutetun henkilöstötutkimuksen historian paras. Alaotsikoiden alle tulokset jakautuivat näin (suluissa kehitys edelliseen tutkimukseen):

1. Oma työ 4,26 (+0,04)
2. Esimiestyö 4,27 (+/- 0)
3. Yksikön toiminta 4,18 (+0,1)
4. Yhtiön toiminta 3,40 (-0,14)

Tuloksista voidaan helposti tehdä se huomio, että kaikki osa-alueet, joihin pystytään osaston, tässä tapauksessa vähittäiskauppayksikön, osalta omalla tekemisellä



vaikuttamaan suoraan ovat hyvällä, tai jopa erinomaisella, yli 4:n tasolla. Koko yhtiön toimintaa kuvaavat osa-alueet jäävät tästä heikommaksi, ollen kuitenkin yli 3. Yhtiön toimintaan liittyvät 5 kysymystä ovat kaikki vähittäiskauppayksikön heikoimmin arvioitujen 10:n kysymyksen joukossa.

Vähittäiskauppayksikössä tulosten analysointiin on vakiintunut toimintatapa, jossa tulokset käydään läpi ”ylhäältä alas”, eli ensin vähittäiskauppayksikön taso, sitten ketjukohtainen taso, ja lopuksi myymäläkohtaiset tulokset. Tulokset jaetaan yllämainittujen alaotsikoiden lisäksi parhaaseen (top10) ja huonoimpaan (bottom10) kymmeneen, joista varsinkin etsitään akuutteja kehityskohteita. Henkilöstökyselyn tuloksia käytetään apuna tulevan vuoden toimintasuunnitelman laatimisessa, jotka laaditaan myös ketju- ja myymäläkohtaisesti, jolla varmistetaan se, että työyhteisössä aidosti tapahtuu muutoksia henkilöstökyselyn perusteella.

Eräs aivan keskeinen haaste koko organisaatiomuutoksessa onkin se, että tästä hyvästä henkilöstötyytyväisyyden tasosta pystytään pitämään kiinni, vaikka esimiestoimintaan tulee muutoksia.

## 5 Kehittämisen tietoperusta

### 5.1 Johtaminen ja esimiestyö kaupan alalla

Kaupan esimiehen perustyötä ovat organisointi ja resursointi, jotka pitää olla perusteltua kunnossa, jotta työntekijät kokevat, että heidän työhönsä liittyvät perusasiat ovat kunnossa ja selkeitä kaikille. Silloin he ovat valmiita sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja osallistuvat kehittämään toimintatapoja paremmiksi. Esimiestyössä määrä ei korvaa laatua, vaan olennaista on oikeiden asioiden tekeminen. Hyvä esimies tiedostaa omat perustehtävänsä ja keskittyy olennaiseen. Yleisesti esimiehen perustehtävä voidaan kiteyttää seuraavasti: esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Jos arki on ongelmia täynnä, se voi alkaa näkyä työyhteisön sisäisinä ongelmina. Keskittymällä olennaiseen ja organisoimalla ja resursoimalla oikein esimies varmistaa yksikkönsä tehokkaan toiminnan eri tilanteissa. (Aarnikoivu 2008, 34 & Hyppänen 2013, 68)

Organisoinnin ja resursoinnin lisäksi esimiestyö sisältää toiminnan kehittämistä, työilmapiirin vaalimista sekä alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä.

Esimiehet luovat omalla esimerkillään organisaation johtamiskulttuuria nostamalla keskusteluun hyvän suoriutumisen kannalta olennaisia asioita. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvänä pidetty esimies on useimmiten reilu, oikeudenmukainen ja keskusteleva. Hän hoitaa esimiehen tehtävät tunnollisesti eikä pelkää ottaa vaikeitakaan asioita puheeksi työyhteisössään ja tarpeen vaatiessa pystyy tekemään välttämättömiä päätöksiä ja perustelemaan ne ymmärrettävästi. Hyvä esimies keskustelee alaistensa kanssa, arvostaa heidän näkemyksiään, antaa ja pystyy myös vastaanottamaan palautetta. Hyvä esimies pitää myös omaa työtään tärkeänä ja haluaa kehittyä siinä. Esimiehen tulee myös varmistaa, että hänen omalla vastualueellaan määritellyt tavoitteet tukevat yrityksen asettamia päämääriä ja hänen ryhmänsä saa ne toteutettua. (Viitala 2019, 245–247)

Ezereal, Crowston ja Heckman (2021) määrittävät johtajuuden kahdeksi perusolemuksesi toiminnallisen ja visionäärisen johtajuuden. Toiminnallinen johtajuus vahvistaa olemassa olevia normeja ja toimintamalleja ja visionäärinen uudistaa niitä. Molempia tarvitaan tietyssä suhteessa riippuen tilanteesta, tiimistä ja organisaation johtamiskulttuurista, mutta varsinkin itseohjautuvuuteen tähtäävässä johtajuudessa vahva visionäärinen johtajuus korostuu toiminnallisen johtajuuden jäädessä enemmän tiimin varaan. Viitalan (2019, 245–247) mukaan yrityksen johtamiskulttuuri muovaa sen piirissä toimivien esimiesten käyttäytymistä. Yrityksen johtamiskulttuuria tuleekin kehittää tavoitteellisesti rakentaen esimiehille hyvät puitteet johtamistehtävän suorittamiseen. Mikäli yrityksen johtamiskulttuurissa elää vahvana ajatus, että esimiehen tulee kontrolloida työntekijöitä, yksittäisen esimiehen on vaikea toteuttaa luottavaista ja valtuuttavaa toimintatapaa.

Hyppänen (2013, 76–78) kuvaa aidossa tiimityöskentelyssä painotettavan yhteistä johtajuutta ja vastuuta. Siinä missä perinteisen työryhmän jäsenet tavoittelevat yksilöllisiä tuloksia, tiimit ponnistelevat yhdessä kohti yhteistä päämäärää. Tiimit myös suorittavat varsinaisen työn itse, eivätkä delegoi tehtäviä muille. Tiimin johtaminen on esimiehelle haaste. Se on tasapainoilua itseohjautuvuuden ja johtamisen, luottamuksen ja seurannan, vapauden ja vastuun sekä yksilön tukemisen ja yhteisöllisyyden korostamisen välillä. Vaikka tiimi olisi erinomainen, on esimiehen aina huolehdittava myös yksilöistä. Aidossa tiimityöskentelyssä esimies on osa tiimiä ja työskentelee saman, yhteisen tavoitteen eteen myös operatiivisessa toiminnassa. Joskus se saattaa aiheuttaa ongelmia, että vaikka korostetaan yhdessä tekemistä, niin juridisesti esimies ja tiimin jäsenet istuvat eri puolilla pöytää esimies työnantajan edustajana ja tiimin jäsenet työntekijöinä.

Myös Viitalan (2019, 245) mukaan esimiestyö, alasta riippumatta, on muuttunut vuosikymmenten saatossa työn jakajan ja valvojan roolista koordinaattorin, mahdollistajan, auttajan ja valmentajan rooliksi.

Ketjumallisen johtamisen näkökulmasta, on tärkeää, että myymäläpäälliköillä ja heidän lähiesimiehellään on yhteinen, jaettu näkemys ketjun johtamisen strategiasta. Myymäläpäälliköt koordinoivat ja toteuttavat tätä strategiaa asiakasrajapinnassa, jossa se myös näkyy organisaation ulkopuolelle. Erityisesti myymäläpäälliköillä tulisi olla aikaa ja resursseja vahvistaa tiimin sisäisten ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen kehitystä. Tämän toteutumiseen tarvitaan muun muassa myymäläpäällikön tulosorientoituneisuutta, luottamusta ketjujohtoon, ja heidän yhteistä näkemystään johtamistavasta ja strategiasta, ja sitoutumista organisaatioon. (Arnold ym. 2019, 144–155)

### 5.1.1 Ajankäytön hallinta

Esimiehet usein tuskailevat ja kokevat huonoa omaatuntoa siitä, etteivät he ehdi tehdä varsinaista esimiestyötä, vaan kaikki aika kuluu operatiivisessa työssä. Esimiehen on erittäin tärkeä kuitenkin ymmärtää, että hän on aina esimies, teki hän mitä tahansa. Esimiehisyyden rooli, joka on läsnä jatkuvasti, riippumatta siitä mitä henkilö tekee. Myymäläpäällikön palveluksessa asiakkaita hän on asiakaspalvelijan roolissa ainoastaan suhteessa asiakkaisiinsa, mutta aina esimiehen asemassa suhteessa tiiminsä jäseniin. Tehdessään operatiivista työtä esimies johtaa omalla esimerkillään, ja sen merkitys on aina hyvä pitää mielessä joka tilanteessa. (Aarnikoivu 2008, 35)

Esimiehen ajankäytön suunnitelmallisuus ja yleinen organisointitaito korostuvat hajautetussa johtamisessa. Suunnitelmallisuus ja organisointikyky hyödyttävät esimiehen oman tehtävän hoitoa, sekä tiimityön koordinoimisessa, että tehtävien jakamisessa. Sekava johtamistapa muodostaa helposti koko tiimille sekavan tavan toimia (Vilkman 2016, 143). On huomattavasti helpompaa ajatella ajankäyttöä tehtävien hallinnan kautta, koska aikaa ei voi hallita, mutta tehtäviä pystyy priorisoimaan, aikataulutamaan ja delegoimaan. Kun ajattelee aikaa tehtävinä ja ne on oikein priorisoitu, aikataulutettu ja delegoitu, se parantaa myös ilmapiiriä tiimissä, kun äkillisiä ”tulipalonsammutus”-tilanteita ei tule jatkuvasti eteen. (Coleman, 2019)

Työn organisoinnin onnistumisessa on tärkeää proaktiivisuus, eli ennakoiva toiminta, joka helpottaa selviämään yllättävistä tilanteista. Proaktiivisuus on aloitteellista ja

aktiivista toimintaa, jossa ihminen ottaa vastuun tekemisistään. Kyse on myös ennakoinnista: ei keskitytä pelkästään reagoimaan asioihin, vaan pyritään tarttumaan niihin jo hieman etukenossa. (Vilkman 2016, 142) Kun työviikon, tai työpäivän perusrakenne on suunniteltu etukäteen ja se on kaikilla tiedossa, kaikki tietävät kuka tekee, milloin tekee ja mitä tekee. On tärkeää siis luoda perustoiminnalle rutiinit, jotka ohjaavat tekemistä, vaikka esimies joutuisikin yllättävästi ”sammuttamaan tulipaloo” toisaalle. Esimiehen aikapaineiden keskellä työn hallinta edellyttää neljää tärkeää taitoa: tavoitteiden asettamista, toiminnan arvioimista, tärkeysjärjestyksen päättämistä ja järjestykseen pyrkimistä. Osa esimiehistä kokee työn vaihtelevuuden ja nopean rytmin voimavarana, mutta esimiehen on tärkeä hyväksyä omat rajansa. Useaa tiimiä johtavan esimiehen oman jaksamisen kannalta on välttämättömyys jakaa työtehtäviä. (Lindström 2014, 27–28)

### 5.1.2 Vuorovaikutus ja viestintä

Tuloksellinen työyhteisö syntyy silloin, kun se tiedostaa yhteiset tavoitteet ja sen, että tavoitteisiin pääsy edellyttää kaikilta tiimin jäseniltä panosta. Hyvin toimivassa tiimissä korostuu positiivinen riippuvuus, jossa ajatellaan oman itsensä lisäksi myös muita tiimin jäseniä. Positiivisen riippuvuuden lisäksi hyvässä tiimissä toteutuu vastuullisuus, jokainen hoitaa oman tehtävänsä, eikä tiimin jäsenissä ole vapaamatkustajia. Kolmas hyvän tiimin selittävä tekijä on tiimin vuorovaikutuksen kannustavuus ja avoimuus, jolla tiimin jäsenet tukevat toisiaan tavoitteen saavuttamiseksi. Neljäntenä tekijänä vaikuttavat sosiaaliset taidot, joita ovat muun muassa ryhmätyötaidot ja muut vuorovaikutustaidot, jotka mahdollistavat yhteistyön tiimissä. Hyvä tiimi myös pystyy arvioimaan sen toiminnan sujumista ja kehittämistä määräajoin. (Aarnikoivu 2008, 67)

Tiimin vuorovaikutuksen sujumisen edellytyksenä on asiallinen ilmapiiri, jossa jokainen saa tilaisuuden puhua, ottaa kantaa ja tulla kuulluksi. Tämän vuorovaikutuksen välttely, puheenaiheiden vaihtaminen, kiertely, kritisointi, epäystävällisyys tai välinpitämättömyys johtaa haluttomuuteen tehdä yhteistyötä. Kuuselan (2013, 43) mukaan käytännössä hyvät vuorovaikutustaidot ovat roolista riippumatta:

- Muiden arvostaminen ja halu tehdä yhteistyötä
- Kuunteleminen ja halu ymmärtää
- Omien ajatusten ja tunteiden ilmaisu loukkaamatta muita
- Halu keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia

- Tunteiden ja tapahtumien havainnointi ja huomioon ottaminen
- Erilaisten mielipiteiden hyväksyminen
- Joustavuus

Työpaikalla tapahtuvan keskustelun tehtävän on huolehtia töiden sujumisesta. Sillä tarkennetaan tavoitteita ja toimintatapoja, haetaan uusia ideoita, suunnitellaan ja toteutetaan muutoksia, annetaan palautetta ja arvioidaan onnistumista. Samalla ihmissuhteet ja yhteinen näkemys rakentuvat tiimissä. Hyvä keskustelu auttaa osallistujia kehittämään laajentamalla tai syventämällä ajattelua. Toisin sanoen keskustelun kautta syntyy mahdollisuus oppia sekä uusia asioita että itsenäistä ajattelua, sillä keskustelun aikana joudumme ottamaan vastuuta siitä mitä sanomme. (Kuusela 2013, 52)

Avoin vuorovaikutus ja keskustelu aiheuttaa myös ristiriitoja. Jos esimies kuvaa työyhteisönsä paikkana, jossa ei koskaan ole ristiriitoja, herää kysymys, missä työyhteisössä todellisuudessa mennään. Tilanteen voi tulkita tuolloin kahdella tavalla: Ensimmäisessä vaihtoehdossa esimies on niin kaukana työyhteisön arjesta, ettei hänellä ole kosketuspintaa siihen. Hän ei tiedä tai ei halua tietää, missä mennään, joten myös ristiriidat jäävät hänen havaintojensa ulkopuolelle. Esimies voi myös kieltäytyä näkemästä ristiriitoja tai tukemasta niiden käsittelyä ajatuksenaan usein se, että kaikki ristiriidat ratkeavat jollain tapaa itsestään. Toisena vaihtoehtona on, että työyhteisö on lamaantunut erilaisten kriisien tai huonon johtamisen seurauksena. Tällöin työyhteisö on ikään kuin turta ja työyhteisön jäsenet katsovat parhaaksi keskittyä vain pakollisten asioiden hoitamiseen välttääkseen konfliktit ja säästääkseen energiaa. Työyhteisölle on luonteenomaista vaikeiden asioiden välttely ja defensiivinen toiminta. Tällaisessa työyhteisössä vuorovaikutus on hyvin minimaalista, eikä innovaatiota synny, koska keskitytään selviytymään ja ylläpitämään näennäistä tasapainoa. Vastaava tilanne syntyy usein, kun työyhteisöä johdetaan pelolla. Työyhteisöstä katoaa inhimillisuus ja samalla aito sitoutuminen sekä tekemisen halu ja ilo. (Aarnikoivu 2008, 73)

## 5.2 Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan kaikkea johtamista, jossa esimies ei näe työntekijää päivittäin tai ehkä edes viikoittain. Erilaisia etäjohtamisen muotoja ovat etätö, hajautettu työ, ajasta ja paikasta riippumaton työ ja liikkuva työ. Etäjohtaminen eroaa ”tavallisesta” johtamisesta siinä, että se edellyttää enemmän hyviä ihmisten johtamisen taitoja ja erilaisia kommunikointitapoja. Perinteisen johtamistyylin siirtäminen sellaisenaan

etäjohtamiseen ei automaattisesti toimi, vaan siihen tarvitaan uusia toimintamalleja. (Vilkman 2016, 15)

### 5.2.1 Hajautettu työ

Hajautettu työ on etätyötä laajempi käsite ja sille on tunnusomaista se, että tiimi työskentelee yhteisen tavoitteen eteen. Hajautettua työtä voi olla sitä, että työntekijät ovat kaikki eri osoitteissa tai osa työskentelee samassa toimipisteessä ja osa hajallaan muualla. (Vilkman 2016, 13)

Paikan suhteen hajautettua työtä on esimerkiksi se, että tiimin jäsenet työskentelevät saman rakennuksen eri huoneissa, eri kerroksissa tai vaikka eri paikkakunnilla. Hajautettuun työhön liittyy kaksi erityispiirrettä. Toinen on työntekijöiden ja tiimien etäisyys toisistaan, ja toinen on heidän liikkumisensa määrä. Molemmat piirteet vaikuttavat siihen, miten ihmiset kommunikoivat keskenään. Etäisyyden kasvaessa yhteydenpito muihin ihmisiin vähenee ja pienetkin etäisyydet vaikuttavat vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin määrään. Hajautetussa työssä varsinkin palautteen antamisen ja saannin suhteen on usein ongelmia. Välitön reagointi ja kommunikointi hidastuvat ja samalla viestin ymmärrettävyys vaikeutuu. Väärinkäsityksiä tulee helpommin ja ne saattavat kehittyä ristiriidoiksi. Kun tiimien esimies kiertää useassa toimipisteessä muodostuu hänelle hyvä kokonaiskuva, ja usein myös asiakastuntemus paranee. Huonona puolena voidaan pitää paikallisen tiedon pinnallisuutta. (Vartiainen ym. 2004, 38–39)

### 5.2.2 Hajautetun työn haasteet

Hajautetussa työssä ja etäjohtamisessa korostuu entistä enemmän selkeät tavoitteet ja pelisäännöt, miten on sovittu tavoitettavuudesta, miten raportoidaan työn tuloksia sekä luottamus niin tiimin jäsenten kesken kuin henkilöiden ja esimiehen välinen luottamus. Sosiaalinen tuki on yksi työn tärkeimmistä voimavaroitehtävistä. Se ehkäisee työuupumusta ja stressiä sekä tyytymättömyyden tunnetta epävarmoissa tilanteissa. Hajautetun esimiestyön näkökulmasta onkin haastavaa myös luottamuksen rakentaminen, työntekijöiden tasapuolinen huomioiminen, motivoiminen, osallistaminen ja valmentaminen. (Hyppänen 2013, 73 & Vilkman 2016, 19–20)

Haasteena esimiestyössä voi olla myös se, miten sovittaa omien tulostavoitteiden saavuttaminen ja esimiestehtäviin liittyvien asioiden hoitaminen. Helposti saattaa käydä

niin, että esimiestehtävän hoitamisessa keskitytään vain hallinnollisiin asioihin ja tärkeä vuorovaikutus ihmisten kanssa jää vähemmälle. Etäjohtaminen edellyttää enemmän aikaa, koska se ei onnistu siinä muun työn ohessa, vaan vaatii erityistä huomiota. Hajautetussa työssä esimies on myös tilanteessa, jossa tulee huomioitua enemmän niitä työntekijöitä, jotka ovat säännöllisesti samassa toimipaikassa. (Vilkman 2016, 23)

### 5.2.3 Etäjohtajan osaamisprofiili

Kun esimies johtaa tiimejään hajautetusti, häneltä edellytetään kykyä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin. Liiallinen kontrollointi kuormittaa sekä työntekijöitä, että esimiestä itseään. Epäluottamus laskee motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Esimiehen on parempi panostaa kokonaisvaltaiseen, aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedonjakoon kuin yksittäisten työntekijöiden käyttämiseen. Esimiehen johdonmukaisuus ja arvostus työntekijöitä kohtaan vahvistavat tätä luottamusta. Tilanteessa, jossa esimies ei näe säännöllisesti kaikkia johdettaviaan ja heidän ei-kielellisiä viestejään, on riskinä se, että hän aliarvioi työntekijöiden sosiaalisia ja hyvinvointiin liittyviä tarpeita. Tällöin korostuu esimiehen empatian ja kuuntelemisen taito. Myös esimiehen persoonallisten vahvuuksien tai karisman merkitys vähenee. Kun näihin ei voi enää yhtä paljon tukeutua kuin yhden tiimin johtamisessa, pitää esimiehen pohtia tarkemmin hajautetun johtamisen haasteita, omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, päätöksentekotyyliä, kontrollointitapoja, luottamusta työntekijöihin ja osallistamista. (Vartiainen ym. 2004, 85–86)

Hajautettu johtaminen ei ole sen haastavampaa kuin samapaikkaisen tiiminkään. Se on vain erilaista. Monesti etäjohtaminen koetaan hankalaksi siksi, että yritetään käyttää vanhoja johtamismalleja eikä oteta huomioon esimerkiksi vuorovaikutuksen tarpeen kasvua. Hajautetussa johtamisessa työntekijät saavat tehdä työnsä itsenäisemmin ja mahdollisuus vastuusta lisääntyy, mutta samalla on otettava huomioon, ettei työntekijät jää liian yksin. Siksi esimiehen on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, miten usein ja millä tavoin pitää yhteyttä tiiminsä jäseniin. Haastavaa hajautetussa johtamisessa on esimiehen sosiaalinen läsnäolo, eli miten esimies on tavoitettavissa. Myös luottamus saattaa jäädä pinnalliseksi. (Vilkman 2016, 137–138)

Avoin keskustelukulttuuri on edellytys menestyksessä hajautetun tiimin johtamisessa. Tiimissä on oltava yhteiset toimintaprosessit ja ohjausmallit, sekä

päätöksenteon tulee olla läpinäkyvää kaikille. Esimiehen on pyrittävä tasapuolisuuteen vuorovaikutuksessaan tiimin jäsenten kanssa ja viestittävä kaikille työntekijöille mahdollisimman samankaltaisesti. Avoimuuteen kuuluu myös erilaisten mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen, sekä se, että tiimin jäsenet uskaltavat puhua esimiehen kanssa avoimesti kaikesta työhön liittyvästä. (Vilkman 2016, 140–141)

Etäjohtamisen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää myös tehtävien vastuuttaminen ja jakaminen tiimin kesken. Esimiehen delegointiosaaminen korostuu, koska tehtävännäkö tulee kyetä antamaan riittävän selkeästi, ettei asia jää epäselväksi. Delegointitaito ei ole sama asia kuin kyky jakaa tehtäviä, vaan onnistunut delegointi tarkoittaa sitä, että työ tulee tehdyksi tarkoituksenmukaisella tavalla ja oikeaan aikaan. Hyvin delegoidut tehtävät tulevat tehdyksi, eikä esimiehellä siten ole tarvetta jatkuvasti seurata asioiden etenemistä. Myös kyky innostaa ja motivoida tiimin jäseniä on olennaista. Koko tiimi tulisi saada innostumaan yhteisistä tavoitteista ja toimimaan yhteisen asian eteen. Tässä onnistuminen rakentaa me-henkeä, lisää halukkuutta olla tekemisissä muiden tiimin jäsenten kanssa ja luo yhteisöllisyyden tunnetta. Siten vuorovaikutuksen laadun kannalta esimiehen panos tiimin innostamiseen on ensiarvoisen tärkeää. (Vilkman 2016, 140–142)

Päätöksiä on kyettävä tekemään, vaikka kaikkea tietoa ei olisikaan saatavilla. Jahkailu päätösten kanssa hidastaa työnteon etenemistä, eivätkä tiimin jäsenet voi suunnitella ja hoitaa työtään kunnolla. Etäjohtaja tarvitsee jämäkkää asennetta sekä määrätietoisuutta. Toisaalta myös kyky joustaa uusien seikkojen ilmaantuessa ja valmiutta tehdä uusi päätös, mikäli se uuden tiedon valossa on tarpeen. Hajautetun tiimin johtaminen vaatii esimieheltä kurinalaisuutta ja keskittymistä. Selkeä johtamistyyli luo työntekijöille viitekehyksen, jossa he kokevat turvalliseksi tehdä työtään mahdollisimman itsenäisesti ja ottaa vastuuta. Esimies hyötyy itsekkin itsensä johtamisen taitojen kehittämisestä. Suunnittelu- ja organisointikyvystä on hyötyä oman tehtävän hoitamisessa sekä tiimityön toiminnan koordinoimisessa ja tehtävien jakamisessa. Jos esimiehen toiminta on sekavaa, muodostuu siitä äkkiä koko tiimin tapa toimia. (Vilkman 2016, 142–143)

Mitä enemmän uskaltaa päästää irti omasta kontrollin tarpeestaan ja antaa vapautta työntekijöille oman työnsä hoitamiseen, sitä parempaa jälkeä usein syntyy. Vapaus lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön. Työntekijöille syntyy halu olla saamansa luottamuksen arvoisia. Se vapauttaa myös esimiehen aikaa ja energiaa muuhun, kun



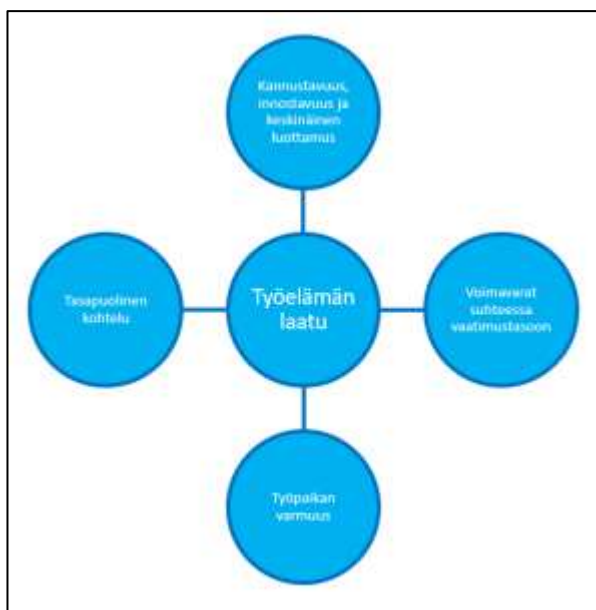
asioiden kontrolloimiseen ei tarvitse enää käyttää niin paljon aikaa. (Vilkman 2016, 144–145)

Hajautetusti toimivan tiimin johtaminen on hieman eri asia kuin samapaikkaisen tiimin johtaminen. Hajautetun tiimin johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen. (Vilkman 2016, 192) Esimiehellä on kahdenlaisia tehtäviä; tekemiseen tai ihmisiin liittyviä. Tekemiseen liittyvät tehtävät ovat sellaisia, jotka edesauttavat tiimin tavoitteen saavuttamista, kuten tehtävien aikatauluttaminen ja suunnitelmallisuus, ongelmanratkaisu, palautteen antaminen, resurssien jakaminen ym. Ihmisiin liittyvät tehtävät (tai oikeammin, käyttäytymismallit) taas edesauttavat tiimiä ylläpitämään positiivista psykososiaalista ilmapiiriä. Näitä käyttäytymismalleja ovat luottamus, itsetunnon vahvistaminen, tunteiden näyttäminen, konfliktien ratkaisu, positiivisen ilmapiirin ylläpito, kiitollisuus, tiedonjako ja tiimin jäsenten huomiointi. Eseryel ym. myös toteavat, että mikäli tavoitteena on mahdollisimman itseohjautuva tiimi, näiden edellisten, tekemiseen liittyvien tehtävien hoitoon tulisi käyttää vähemmän aikaa kuin ihmisiin liittyviin. Toiminnalliset tehtävät voidaan delegoida tiimille, ja yleensä tämä ”toiminnallinen johtajuus” toimii hyvin myös jaettuna. (Eseryel ym. 2021, 432)

### 5.3 Työtyytyväisyys

Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain toteutettava työolobarometri on laajimpia Suomen työelämän laatua koskevia tutkimuksia. Tämän barometrin taustalla oleva työelämän laadun käsite muodostuu neljästä ulottuvuudesta:

- tasapuolinen kohtelu
- työpaikan varmuus
- kannustavuus, innostavuus ja keskinäinen luottamus
- voimavarat suhteessa vaatimustasoon. (Kehusmaa 2013, 15)



Kuvio 1. Työelämän laadun käsite työolobarometrin taustalla. (Kehusmaa 2013)

Ihmiset tarvitsevat liikkumatilaa päättää omista asioistaan, myös työelämässä. Voidakseen hyvin on oman toiminnan hallinta oltava ainakin jossain määrin omissa käsissä. Työssä tämä tarkoittaa tarvetta voida vaikuttaa työhön ja työympäristöönsä. Tätä itsenäisyyden tarpeen tyydyttämistä voidaan esimiehen suunnalta edesauttaa niin, että vähennetään kontrollia ja autoritääristä johtamista, annetaan vastuuta, osallistetaan henkilökuntaa toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä ilmaistaan luottamusta ja arvostusta. Jotta työntekijä kokee itsensä kykeneväksi työpaikalla, voidaan vahvistaa hänen kokemustaan omasta osaamisestaan antamalla myönteistä ja rakentavaa palautetta, tarjotaan mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja tilanteen mukaan muokataan työtehtäviä henkilön kykyihin sopiviksi. Myös realistiset tavoitteet ja urakehityksen mahdollistaminen tukee itsenäisyyden kokemusta työpaikalla. (Viitala 2019, 227)

Henkilön työmotivaatioon vaikuttaa monet organisaation toimintamalleihin ja ohjeistukseen liittyvä seikat, mutta silti esimies voi jossain määrin myös luoda edellytyksiä motivaation syntymiselle ja vahvistumiselle huolehtimalla, että seuraavat seikat toteutuvat työpaikalla:

- Selkeä tavoite, joka on tiedossa, saavutettavissa ja mitattavissa
- Työn tulokset huomataan ja niitä arvioidaan

- Palaute, joka on avointa ja välitöntä, kohdistuu toimintaan sekä tuloksiin ja on pääasiassa myönteistä
- Työntekijät saavat ohjausta ja tukea, joka perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen eli sisältää luottamusta ja arvostusta
- Palkitseminen on kannustavaa ja oikeudenmukaista, ja sen perusteet ovat tiedossa.
- Työ on itsenäistä, vaihtelevaa ja sopivasti vaativaa
- Työn määrä on sopiva aikaan ja tavoitteisiin nähden

(Viitala 2019, 229)

Viestintä on yksi oleellinen osa työssä viihtymistä. Henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selvä yhteys. Viestintään tyytyväiset työntekijät ovat myös tyytyväisempiä työhönsä, kuin viestintään tyytymättömät. Tärkein tekijä on, millaisena oma esimies koetaan yleisten, taustaa antavien tietojen välittäjänä. Sama yhteys on löydettävissä myös työmotivaation osalta. (Åberg 2006, 110)

#### 5.4 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä ja halua toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voisi itseohjautua on ensin toteuduttava ainakin kolme asiaa: Hänen on oltava motivoitunut toimimaan omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista, hänellä tulee olla selkeä tavoite, mitä kohti hän itseohjautuu, ja hänellä on oltava tarvittava osaaminen sen tavoitteen saavuttamiseksi. (Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017, 12)

Organisaatioiden itseorganisoitumisen taso voi vaihdella täydestä organisaation kontrollista, jossa työntekijät ovat käskyjen toteuttajia, täyteen työntekijöiden valtaan järjestää toimintansa järkevaksi katsomallaan tavalla. Keskeltä löytyy organisaatiot, joissa tiimien sisäinen toiminta on järjestetty vapaammin niin, että ne voivat sopia keskenään, miten toimintansa järjestävät, mutta samalla tiimien toiminnalle on ylhäältä asetetut rakenteet ja niitä ohjataan tarkoilla tulostavoitteilla. (Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017, 13)

Tämä tavoitteiden asettaminen ja organisaatorakenteen luominen selkeine päätösvaltoineen on paras keino välttää itseohjautuvan organisaation ajautuminen kaaokseen ja työntekijöiden liiallinen kuormittuminen. Kaikkien on tiedettävä suunta, johon edetään ja mitä pitää tehdä, jotta sinne päästään. Itseohjautuvuus myös edellyttää psykologista turvallisuutta, eli luottamusta työntekijöiden kesken, mutta erityisesti luottamusta esimiehiin ja organisaation johtoon. Suhtautuminen virheisiin on avainasemassa, sillä epäonnistumisen pelko tekee ihmisistä passiivisia, eivätkä he silloin saa tarpeeksi aikaiseksi. Kuitenkin tärkein asia itseohjautuvuuden rakentamisessa ja tukemisessa on itseymmärryksen lisääminen. Työntekijöiden on ymmärrettävä työnsä vaikutus isommassa kuvassa. Itseohjautuvan tiimin esimiehen tulee kuitenkin aina muistaa, että työntekijän yksin jättäminen on vastuun välttämistä ja laiskaa johtamista. (Savaspuro 2019, 48–50)

Itseohjautuva tiimi ei tarkoita sitä, etteikö sillä olisi johtajaa. Itseohjautuvia tiimejä on erilaisia, mutta yleinen esimerkki itseohjautuvasta tiimistä on sellainen, jossa on organisaation kautta määrätty johtaja, joka toimii normaalin organisaatiohierarkian mukaisesti. Tällaisessa tilanteessa tiimin johtaja keskittyy fasilitoimaan, valmentamaan ja huolehtimaan tiimin motivoinnista. Se kuinka paljon tiimin jäsenet osallistuvat tiimin tekemiseen on myös vahva mittari tiimin onnistumiselle tavoitteessaan. (Eseryel ym. 2021, 428)

## 6 Kehittämishankkeen toteutus

Tämän kehittämishankkeen taustat ovat käynnissä olevassa organisaation muutosprosessissa, jonka lisäksi toimintaympäristön poikkeustila viimeisen 1,5 vuoden aikana on ollut erikoiskaupan alalla huomattava Covid-19 pandemian vuoksi. Ensimmäinen ajatus tutkimusmenetelmien osalta oli, että YMP-toimintamallin nykytilaa olisi kartoitettu kyselytutkimuksen avulla kaikilta myymäläpäälliköiltä, jonka jälkeen tietoa olisi pyritty syventämään valikoitujen teemahaastattelujen avulla. Kyselytutkimuksen osalta aiheutti pohdintaa se, että kuinka hyvin sen avulla pystytään saamaan kokonaiskuva ”normaalista” nykytilasta, vai vääristääkö poikkeusolot tuloksia liikaa, jolloin johtopäätökset voisivat olla vääriä. Myymäläpäällikön näkökulmasta viimeiset puolitoista vuotta ovat olleet hyvin poikkeukselliset: myynnin vaihtelut, lomautukset, myymälöiden aukioloaikojen muutokset, sairastumiset, stressi ym. eivät voi olla näkymättä vastauksissa. Näkökulman ollessa myös työtyytyväisyydessä, koen, että riski kyselytutkimuksen vääristymiselle olisi ollut liian suuri ja siksi nykytilan analysointiin valittiin viimeisin

henkilöstötutkimuksen aineisto, joka on hankittu vuoden 2019 lopussa, ja jonka tulokset on käyty myymäläpäälliköiden kanssa läpi vuoden 2020 helmikuussa, eli juuri ennen pandemian alkamista. Tutkimuksen tiedonhankinnan tärkeimpänä keinona ovat teema-haastattelut.

Kehittämishankkeen aineistoa kerättiin teemahaastattelujen avulla kesäkuussa 2021. Näytteeksi valittiin kolmen myymäläpäällikön harkinnanvarainen ja tarkoituksenmukainen joukko (Puusa ym. 2020, 101), jotka valikoituivat vaihtoehtoiksi sillä perusteella, että heillä on kokemusta yhdistelmämyymäläpäällikön tehtävistä ja siten tietoa aiheesta. Haastateltavilla oli vähintään 10 vuoden kokemus esimiestyöstä. Viimeisin edellytys haastateltavalle oli vapaaehtoisuus, joka pyrittiin varmistamaan tutkimustiedotteella ja haastattelun alussa suullisesti.

Haastateltavien valinta siis perustui vapaaehtoisuuteen. Prosessi, jolla haastateltavat valikoituivat, eteni niin, että kohdeorganisaation edustaja esitti noin 5–7 vaihtoehtoa myymäläpäälliköistä, joilla oli tarvittava kokemus ja osaaminen, ja joista valintaa haastatteluun voitaisiin tehdä. Pohdimme yhdessä vaihtoehtoja ja päädyimme kolmeen potentiaaliseen haastateltavaan, joiden vapaaehtoisuutta ja halukkuutta osallistua tutkimukseen selvitetään ensin heidän esimiehensä toimesta. Esimies kertoi näille kolmelle henkilölle taustatiedot tutkimuksesta, ja tiedusteli alustavasti heidän vapaaehtoisuuttaan haastatteluun.

Kun alustava vapaaehtoisuus oli kartoitettu otin itse näihin kolmeen haastateltavaan yhteyttä sähköpostitse, jossa avasin tutkimuksen taustaa sekä haastatteluteemoja yleisellä tasolla, jotta he voivat valmistautua haastatteluun. Lisäksi he saivat tarkan tutkimustiedotteen, jossa käytiin yksityiskohtaisesti läpi muun muassa tutkimuksen osapuolet, vapaaehtoisuus ja tutkimuksen aineiston käsittelyyn liittyvät asiat. (Liite 1)

Aineiston keräämismenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa ei ollut valmiita kysymyksiä, vaan yleiset teemat, jotka käytiin haastateltavien kanssa läpi keskustelun edetessä luonnollisella painollaan teemasta toiseen. Haastattelijana ohjasin keskustelua sen verran, että kaikki teemat tulivat läpikäytyä. Haastattelun avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Haastattelun teemat määräytyivät opinnäytetyön teoriaviitekehäyksen kautta mukaillen Vilkmänin (2016) hyvän etäjohtamisen kulmakiviä (s. 25–41), sekä etäjohtamisen

haasteita (s. 45–56) käsitteleviä kappaleita. Haastattelun pääteemojen alle tehtiin alatsikoita, jotka toimivat enemmän muistiinpanoina, mikäli haastattelua oli tarve ohjata tiettyyn suuntaan. Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 2.

Haastattelun alustavat teemat olivat seuraavat:

- Hyvän esimiehen ominaisuudet
- Yhdistelmämyymäläpäällikön roolin haasteet
- Tiimityöskentely ja viestintä
- Oma toiminta esimiehenä

Haastattelun kestivät reilusta tunnista puoleentoista. Ne toteutettiin etäyhteyksillä ja nauhoitettiin, josta puhe litteroitiin tekstimuotoon. Litteroinnissa käytettiin sanatarkkaa, eli peruslitterointia, jossa jokaista täytesanaa ei oteta mukaan litteroituun materiaaliin. Tähän työhön olen muokannut suorat lainaukset peruskielelle niin, että anonymiteetti voidaan mahdollisimman hyvin varmistaa.

## 6.1 Aineistoanalyysi

Aineiston analyysi suoritettiin yhdistämällä teemahaastatteluun teoriakirjallisuuden avulla ennalta valittuja teemoja haastatteluissa esiin nousseisiin aiheisiin. Tämän teema-analyysin avulla pyrin kiteyttämään teemat lähtötilanteesta ja löytämään uusia teemoja haastattelujen kautta. Teema-analyysi on aineistolähtöinen menetelmä, jolla aineistoa tiivistetään ennalta määrätyillä teemoilla niin, että aineistosta voidaan löytää säännönmukaisuuksia ja rakenteita. (Vilkkä 2021, 109)

Varsinaisen aineistoanalyysin ensimmäinen vaihe litteroinnin ja aineistoon perehtymisen jälkeen oli ilmaisujen pelkistäminen. Hain aineistosta lauseita ja ilmaisuja, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Nämä ilmaisut muutin puhekielisestä muodosta pelkistetyiksi ilmaisuiksi, jotka kirjoitin ja luetteloin auki. Luetteloinnin jälkeen yhdistin samaa kuvaavat ilmaisut luokkiin ja nimesin nämä alaluokat:

- Hyvän myymäläpäällikön ominaisuudet
- Suurimmat muutokset kahden myymälän johtamisessa
- Yhdistelmämyymäläpäällikköroolin haasteet
- Tiimin viestintä ja vuorovaikutus
- Organisaation tuki ja oma jaksaminen

Tämä kategorioiden muodostaminen on analyysin kriittinen vaihe, sillä tässä kohtaa käytän omaa tulkintaani millä perusteella eri ilmaiset kuuluvat samaan tai eri kategori-  
aan ja toinen tutkija todennäköisesti päätyisi erilaiseen tulkintaan. (Tuomi & Sarjärvi  
2018, 85) Tämän kategoriajaon jälkeen pyrin yhdistämään yläkategorioita, jotka jaoin  
yleisesti osaavan myymäläpäällikön ominaisuuksia kuvaaviksi ja täsmällisemmin YMP-  
roolin liittyviksi luokiksi.



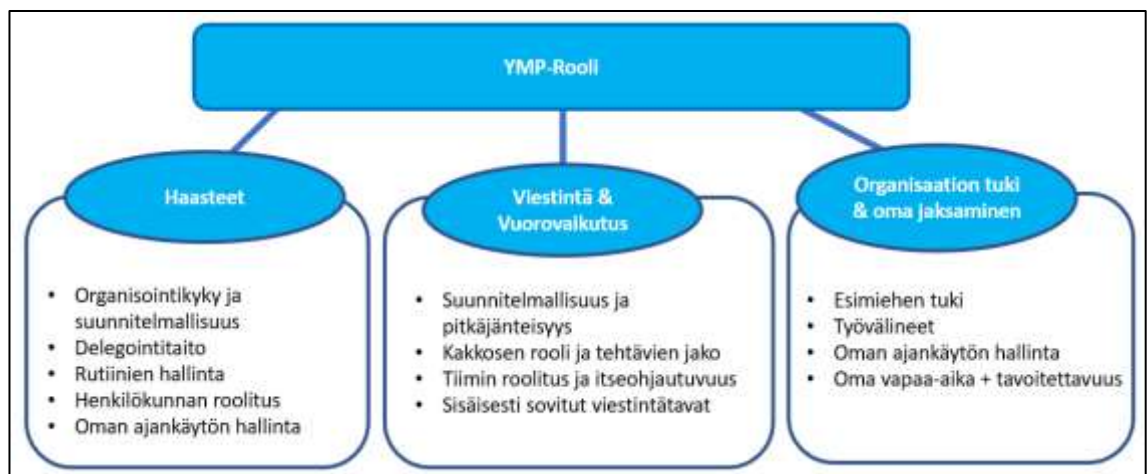
Kuvio 2. Sisältöanalyysin eteneminen. (Mukaillen, Tuomi ym. 2018, 92)

Hyvän myymäläpäällikön ominaisuudet ovat yksi yläkategoria, mutta ne voidaan ajatella kokoavaksi käsitteeksi koko aineistolle. Lähtökohtaisesti on oltava osaava myymäläpäällikkö, jotta YMP-roolia voi onnistuneesti hallita.



Kuvio 3. Osaavan myymäläpäällikön ominaisuudet

Toiseksi pääteemaksi muodostui yhdistelmämyymäläpäällikön rooli, ja sen alateemoiksi haasteet, viestintä ja vuorovaikutus, sekä organisaation tuki ja oma jaksaminen.



Kuvio 4. Pääteema ja alateemat.

Alateemojen alla on vielä eriteltyä aineistoanalyysin muodostamat pelkistetyt ryhmitte-lyt.



## 7 Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi

### 7.1 Hyvän myymäläpäällikön ominaisuudet

<b>Osaava myymäläpäällikkö</b>	
<b>Näkee kokonaiskuvan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- on suunnitelmallinen ja valmistautuu ennakkoon</li> <li>- vahva näkemys suunnasta</li> <li>- avarakatseisuus</li> <li>- näkee positiiviset asiat</li> </ul>
<b>Hyvä ihmistuntemus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tietää ja tuntee tiimin vahvuudet ja heikkoudet</li> <li>- osaa innostaa</li> <li>- luottaa omiin vaistoihinsa</li> <li>- tiimissä avoin ilmapiiri</li> </ul>
<b>Ymmärtää toimintaa lukujen kautta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tietää miten teholliset vaikuttavat ja miten niihin reagoida</li> <li>- tietää myymälän taloudellisen tilanteen</li> <li>- osaa hakea tietoa</li> </ul>
<b>Osaava organisoida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- on suunnitelmallinen ja valmistautuu ennakkoon</li> <li>- rutiinit kunnossa (omat ja tiimin)</li> <li>- jakaa vastuuta</li> </ul>
<b>Luottaa ja on luotettava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- antaa palautetta</li> <li>- kuuntelee</li> <li>- pitää sanansa</li> <li>- on tasapuolinen</li> <li>- on läsnä</li> <li>- antaa vastuuta</li> <li>- avoimuus</li> </ul>

Taulukko 1. Pääteema: Osaava myymäläpäällikkö ja alateemat.

Kaikki haastateltavat nostivat yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi myymäläpäällikölle sen, että hänellä on kokonaiskuva myymälän tilanteesta ja suunnasta mihin se on kehittymässä. Myymäläpäällikön tulee tuntea tiimensä henkilöinä, sekä myymälän kokonaistilanne lukujen kautta, esimerkiksi myymälän myynti ja kannattavuustilanne. Hyvä myymäläpäällikkö osaa johtaa niin asioiden kuin ihmisten kautta, ja hän pystyy keskittymään molempiin tasapuolisesti. Myymäläpäällikön ei tarvitse itse olla joka asiassa paras, tai edes osata kaikkea, mutta yleiskuva pitää olla hallussa ja myymäläpäällikön pitää olla muita avarakatseisempi.

*”Mielestäni (myymäläpäällikkö) on sellainen, että sillä pitää olla tosi vahva näkemys kokonaiskuvasta. Sen olen huomannut, että arki hukkuu tosi herkästi rutiineihin ja saatat äkkiä olla vaan täydentämässä ja siivoamassa. Pitää kuitenkin olla se iso kuva mielessä, että mihin olemme menossa ja suunnitelma siellä taustalla.” (Y)*

Toinen asia, joka nousi kaikilta haastateltavilta esille, oli myymäläpäällikön organisointikyky ja suunnitelmallisuus. Tämä ominaisuus korostui erityisesti YMP-roolia ajatellen. Haastateltavat korostivat sitä, että lähes kaikki omat perusrutiinit tulee aikatauluttaa mahdollisimman pitkälle, mielellään vähintään puolivuositain. Näihin rutiineihin lukeutuu esimerkiksi markkinointiasiat, myyjäkeskustelut ja myymäläpalaverit, mutta myös osa-aikaisten myyjien kanssa yhteiset vuorot ja niiden kierto, jotta myymäläpäällikkö ehtii mahdollisimman tasapuolisesti ohjaamaan myyntiä ja näkemään myös ”pikkutuntisia”.

Myös luottamus nousi jokaisella haastateltavalla esille hyvän myymäläpäällikön ominaisuutena. Myymäläpäällikön tulee luottaa tiimiinsä ja tiimin myymäläpäällikköön. Myymäläpäällikkö voi luoda luottamusta tiimissä olemalla esimerkkinä niin, että puhuu avoimesti, pitää sanansa ja kohtelee kaikkia tiimin jäseniä tasapuolisesti. Hän luo tiimiin ilmapiirin, jossa jokainen tietää mitä häneltä odotetaan ja se mikä pätee tänään, pätee myös huomenna. Hyvä myymäläpäällikkö kuuntelee tiimiläisiään ja yksi haastateltavista korosti sitä, että tiimissä uskalletaan sanoa ja kyseenalaistaa asiallisesti toimintatapoja ja ehdottaa erilaista lähestymistä asiaan. Kaikki ehdotukset eivät tietenkään voi toteutua, mutta välillä sitä kautta voi löytyä kehityskohtia toiminnassa. Luottamusta rakentaa myös se, että myymäläpäällikkö on sopivan jämässä, puuttuu epäkohtiin ja antaa palautteen mahdollisimman nopeasti ja suoraan. Myös myymäläpäällikön rooli työnantajan edustajana on hyvä ottaa huomioon niin, että esimiehen tulisi aina olla yrityksen puolella.

Haastateltava X kiteytti luottamuksen näin:

*”Hyvä luottamus on myös sitä, että minä itse seison omien sanojeni takana. En peru puheitani heti seuraavan kulman takana tai että lähtisin jostain toisesta työntekijästä puhumaan selän takana, enkä menisi suoraan puhumaan asiasta kyseiselle henkilölle. Ei todellakaan!”*

## 7.2 YMP-roolin haasteet

YMP-rooli	
Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisoinnin merkitys korostuu</li> <li>- Tulee osata ajatella pitkällä tähtäimellä</li> <li>- Tietomäärä lisääntyy</li> <li>- Oman ajan hallinta (pitää delegoida)</li> <li>- Kakkosen rooli korostuu</li> <li>- Viestintä hankaloituu</li> <li>- Henkilökohtainen myynnin ohjaus</li> </ul>

Taulukko 2. Pääteema: YMP-rooli, alateema: suurimmat haasteet.

Suurimpana muutoksena siirryttäessä johtamaan yhdestä myymälästä kahta tai jopa kolmea, jokainen haastatettava nosti esiin työn organisoinnin tärkeyden, toiminnan suunnitelmallisuuden, oman ajankäytön hallinnan ja viestinnän. Samat asiat myös koettiin suurimmiksi haasteiksi YMP-roolia toteutettaessa.

Siinä missä yhden myymälän myymäläpäällikkö pystyy hallitsemaan oman myymälänsä asiat varsin hyvin yksityiskohtia myöten ja halutessaan kykenee tekemään ”kaikeksen itse” tulee ajan ja paikan realiteetit vastaan useampaa myymälää johdettaessa. Hyvä tavoite olisikin, että myymälän rutiinit, henkilökunnan roolit olisi organisoitu niin hyvin, että myymälän päivittäistoiminnot toteutuvat ilman myymäläpäällikön tai kakkosen erillistä ohjeistusta. Myymäläpäällikön tuleekin miettiä, mitä haluaa omalla työajallaan tehdä ja mikä on tärkeää. Kun itse ei voi kaikkia rutiineja tehdä pitää osata jakaa vastuuta muille, jotta itselle jää aikaa siihen mikä on myymäläpäällikön osaamista ja myymälän tulevaisuuden kannalta tärkeää.

*”Itse ajattelen sen niin, että tilitykset ja reklamaatiot ja muut rutiinit voi opettaa kenelle tahansa, mutta minulla pitäisi olla laajempi näkemys siitä, että myymälän toiminta kehittyy ja menee eteenpäin. Pitää miettiä, että mikä palvelee sitä tarkoitusta, että minulle jää oikeasti aikaa siihen (myynnin ohjaukseen) ja se pitää oikeasti erikseen miettiä ja järjestää. Muuten olen siellä tekemässä niitä rutiineja ja varastohommia.” (Y)*

Kun arkirutiinit toimivat omalla painollaan ja tiimin jäsenet tietävät mitä tehdä milloinkin ilman erillistä ohjausta, eikä jokaisesta asiasta erikseen tarvitse hakea vahvistusta myymäläpäälliköltä, jää esimiehelle enemmän aikaa ihmisille. Arjen kiireissä, jossa

myymäläpäällikkö vaihtelee usean toimipisteen välillä saattaa vuorovaikutus tiimiläisten kanssa jäädä helposti pinnalliseksi varsinkin isommissa toimipisteissä. On siis tärkeää, että myymäläpäällikön aikataulu ei ole täyteen ahdettu erilaisia tehtäviä, vaan myös ihmisten väliselle vuorovaikutukselle on jätetty riittävästi aikaa, eikä lyhyet hetken tiettyjen tiimiläisten kanssa mene ainoastaan tehtävien jakoon, vaan esimies ehtii kuuntelemaan ja olemaan paremmin läsnä tilanteessa.

Rutiinit, roolitus ja tiimin jäsenten perehdytys monipuolisesti myymälän perustoimintoihin sekä luo luottamuksen tunnetta henkilöstöön, että vapauttaa myymäläpäällikön aikaa asioiden tekemisestä ihmisten johtamiseen. Edellytyksenä tällaiseen tilanteeseen pääsemiselle on kaiken toiminnan suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys.

*”Jos olet vain yhdessä myymälässä, niin pystyt siinä samassa tekemään suunnitelmia, mutta sitten kun myymälöitä on useampi, niin sitten on ihan pakko tehdä suunnittelua pidemmälle.” (Z)*

Haastateltavilla myymäläpäälliköillä oli yhteistä se, että he kaikki tekivät suunnitelmia pitkälle aikavälille. Kehitys- ja myyjäkeskustelut, myymälän palaverit ja jopa työvuorojen pohjat on suunniteltu kuukausia etukäteen. Kun kalenterin perusrunko on rakennettu hyvissä ajoin, ei arjen äkilliset tapahtumat kaada kaikkea suunniteltua vaan akuutin tilanteen jälkeen palataan perusasioiden äärelle. Yleinen tapa oli merkitä viikon tärkeimmät asiat, jotka ovat hyvissä ajoin tiedossa (kuten kampanjat, inventaarit ym.), työvuorolistaan valmiiksi. Suunnitelmaa täydennetään lähempänä sen toteutumista viikkosuunnitelmalla, joka vielä jaotellaan päivittäin päiväsuunnitelmaksi. Näin on jokaiselle tiimiläiselle selvää, mitä milloinkin tapahtuu, ja mitä kukin tekee.

*”Työvuorolistoista näkee selkeästi mitä viikon aikana tapahtuu, lisäksi se, että laitan joka maanantai viikon roolituksen seinälle. Jokainen myyjä lukee sen viikkosuunnitelman, ja tietää mitä tapahtuu ja kuka tekee mitään sen viikon aikana. Esimerkiksi kuka pystyttää kampanjan ja kuka laittaa materiaalit valmiiksi edellisenä iltana. Ja sitten vielä erikseen laitetaan päiväroolitukset, jossa muistutetaan vielä niistä hommista. Jokainen myyjä tietää omat työtehtävät viikolleen.” (X)*

Eräs haastavaksi ja stressaavaksi koettu tilanne YMP-roolissa on yllättävät henkilöstötilanteet, eli yleisimmin sairauspoissaolot. Myymälöissä on varsin pienet tiimit eikä

”ylimääräisiä” käsipareja yleensä ole saatavilla. Tähän ongelmaan koettiin suureksi helpotukseksi se, mikäli myymäläpäällikkö pystyy siirtämään toisesta tiimistä tekijän toiseen myymälään ilman välikäsiä, eli että asiasta pitäisi neuvotella toisen myymäläpäällikön kanssa. Tämän myymälöiden välisen synergiaedun hyödyt saadaan parhaiten käyttöön silloin kun eri tiimien jäsenet tuntevat toisensa, ja haluavat lähtökohtaisesti yhteistä etua ja mennä toiseen myymälään pitämään sitä auki hätätilanteessa. Vapaaehtoisuus koetaan luonnollisesti pitkäjänteisempänä keinona kuin työnantajan työjohto-oikeuden käyttäminen, mikä voi tulla erittäin akuutissa tilanteessa kyseeseen riippuen myymälöiden keskinäisestä sijainnista.

### 7.3 Viestintä ja vuorovaikutus

YMP-rooli	
<b>Viestintä ja vuorovaikutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteet jokaisella tiedossa (rutiini)</li> <li>- Suunnitelmallisuus työntekijöiden kanssa keskusteluissa</li> <li>- Työn ohessa ”jutustelu” vähenee</li> <li>- tiimin sisäiset viestintätavat kaikilla tiedossa</li> <li>- Selkeät ohjeistukset</li> <li>- kakkosen kanssa selkeä työnjako</li> <li>- henkilökunnan perehdytys ja kouluttaminen, jotta rutiinit rullaavat</li> </ul>

Taulukko 3. Pääteema: YMP-rooli, alateema: Viestintä ja vuorovaikutus.

Ihmisten välinen vuorovaikutus ja varsinkin viestien välittäminen nähtiin haastateltavien keskuudessa ikuisuusongelmana, johon oli paljon erilaisia ratkaisukeinoja kokeiltu, mutta yhtä toimivaa ratkaisua ei ole. Jokainen tiimi ja myymäläpäällikkö on erilainen ja riippuu siitä mihin on totuttu ja mikä viestintätapa koetaan omaksi. Yhteistä kaikille oli kuitenkin se, että YMP-roolissa vastuumyyjän, eli kakkosen, rooli viestinnässä nähtiin äärimmäisen tärkeänä.

#### 7.3.1 Kakkonen

Kakkosen rooli siis nähdään erittäin tärkeänä tiimin vuorovaikutuksessa varsinkin silloin kun myymäläpäällikkö ei ole joka päivä itse paikalla. Jokainen haastateltava korosti kakkosen erityistä roolia ja sitä, miten tärkeää on myymäläpäällikön ja kakkosen luottamus ja työnjako. Luonnollisestikin silloin kun myymäläpäällikkö ei ole paikalla, kakkonen hoitaa myymälän juoksevat, hallinnolliset asiat, ohjaa henkilöstöä ja hänellä on

myymäläpäällikön tavoin laajempi näkemys siitä mihin suuntaan myymälää ollaan kehittämässä. Myyjät näkevät kakkosen esimiesasemassa olevana henkilönä, vaikka hän ei työnlainsäädännön perusteella olekaan työnantajan edustaja, vaan hänelle on työnjohdollisesti määritellyt velvollisuudet ja oikeudet. Siksi on tärkeää, että myymäläpäällikkö ja kakkonen puhuvat tiimille ”yhdellä äänellä” ja viesti on sama, oli myymäläpäällikkö paikalla tai ei. Myös kakkosen rooli viestin välittäjänä myymäläpäällikölle oli kaikkien vastauksissa mukana. Usein kun myymäläpäällikön työaika jaetaan useiden myymälöiden kesken, on kakkonen se, joka viettää myymälän myyntilattialla tiimin kanssa eniten aikaa. Siksi hän on paras asiantuntija juuri sen tiimin asioista, ja se miten hän raportoi tietoa myymäläpäällikölle on ensiarvoisen tärkeää.

Se miten myymäläpäällikkö ja kakkonen käytännössä toteuttivat tiedonjakoa keskenään, vaihteli hieman haastateltavien välillä, mutta kaikilla tuntui olevan varsin välitön luottamussuhde kakkosensa kanssa. Tällöin ei varsinaisesti ole tarvetta erikseen aika-tauluttaa yhteistä palaveria, vaan asiat käydään työn ohessa läpi vapaamuotoisesti. Toki se koettiin tärkeäksi, että mikäli kakkosen rooliin tulee uusi henkilö, niin silloin tärkeän luottamuksen rakentamiseen tulee käyttää erityistä huomiota ja aikaa. Haastateltava X kuvaa hyvin myymäläpäällikön ja kakkosen luottamussuhdetta:

*”Minun kakkonen tietää tällä hetkellä jo mitä ajattelen. Eli jos olen ajatellut jotain tekeväni, niin se voi olla jo tehtynä. Eli se minun kakkonen tuntee toimintatapani ja tekee sen mukaan kyllä hyvin asiat. Ehkä kakkosenkin kanssa on se luottamus siinä välissä, että se yhteishenki toimii. Pysytymme siis jo etukäteen vähän miettimään, mitä se toinen haluaa ja mahdollisesti tekisi tässä tilanteessa.”*

Työnjako myymäläpäällikön ja kakkosen välillä vaihteli haastateltavilla. Toinen näkemys oli se, että kakkosen tehtävä on nimenomaan johtaa tekemistä myyntilattialla ja muita tehtäviä hän tekee vain, kun myymäläpäällikkö on pidempään poissa. Toinen näkökulma oli se, että osaavalle ja halukkaalle kakkoselle voi ja pitää delegoida paljon myymäläpäällikön tehtäviä (kuten esimerkiksi reklamaatioiden hoito), jotta myymäläpäällikön aikaa saadaan vapautettua mahdollisimman paljon tiimin johtamiseen. Kaikille kuitenkin oli tärkeää, että työnjako on selkeä ja ennalta sovittu, että kuka tekee mitäkin ja milloin.

*”Pidän sitä tärkeänä, että se on johtamassa sitä myynnin tekemistä siellä myymälässä ja se on kakkosen tärkein rooli. Ja että se osaa kertoa minulle mitä siellä tapahtuu. Kakkosen pitää osata tulkita lukuja, ja tietää mitä tavoitteisiin pääseminen vaatii. Ihan niin kuin muutkin myyjät, mutta sitten kakkosen pitää myös olla samalla linjalla minun kanssani siinä tekemisessä.” (Z)*

*”Kakkonen on tosi tärkeä, jos on kaksi myymälää. Sen pitää olla sellainen, että se osaa itse ajatella ja pystyy ratkaisemaan niitä tilanteita, ettei tarvitse soittaa ihan joka asiasta. Se luo hänen työhönsä mielekkyyttä, kun minä luotan, että hän osaa tehdä itse ratkaisuja. Ja vielä se, että vaikka minä tekisin (jonkin asian) vähän toisin, niin mielestäni se on hyvä. Tietyt hommat on kokonaan kakkosen hommia. Kerran istutaan alas ja sovitaan, että sä teet nämä hommat. Se on paras. Esim. turvallisuusraportit, reklamaatiot. Niin, että se (kakkonen) tietää itse mitä se tekee. Siitäkin vapautuu minulle aikaa muuhun, kun ei tarvitse joka viikko erikseen sopia niitä hommia.” (Y)*

### 7.3.2 Tiimin roolitus ja itseohjautuvuus

Myymälän rutiinit ovat käytännössä aina samat riippumatta ketjusta tai siitä. onko sitä johtava myymäläpäällikkö aina paikalla vai ei. Rutiinien toteutukseen oli haastattelujen perusteella kahta erilaista lähestymistapaa, jossa toinen keskitti tietyt tehtävät tietyille henkilöille ja toinen taas liitti tehtävät aina tiettyyn työvuoroon. Kaikkien päälliköiden pyrkimys oli se, että myymälä pyörisi omalla painollaan ja jokainen tiimin jäsen aina tietäisi mitä pitää tehdä milloinkin. Monilla rutiinitehtävien delegoinneilla onkin kahtalainen vaikutus, yhtäältä ne sitouttavat henkilökuntaa paremmin yrityksen tavoitteisiin ja toisaalta ne vapauttavat myymäläpäällikön aikaa, kun jokaista yksityiskohtaa ei tarvitse itse olla viimeistelemässä. Haastateltava Z kertoo näin:

*”Olen miettinyt, että miten saan sen tiimin innostumaan ja tietämään tavoitteet. Laitan ne itse laskemaan niitä päivätavoitteita. En siis anna niitä heille valmiina vaan laitan ne itse laskemaan. Sen takia, että olen ohjeistanut heidät siihen, vaikka käsikirjassa lukee, että myymäläpäällikkö laskee ne. Näin myyjät tietävät paljonko on päivän budjetti ja mikä heidän*

*oma myyntitavoitteensa on. He kirjaavat sitten itse sinne kansioon päivän päätteeksi. Sen innostuksen, kun saa jokaiseen myyjään niin, että se on täysin kiinni siinä joka päivä. Jos myymäläpäällikkö tekee ne tavoitteet, niin väitän, että aika moni sen välillä unohtaa. Mutta jos sen jokainen laskee itse, niin kyllä sinä tiedät mikä se on.”*

Kaikkien tiimiläisten tulee osata ottaa päivittäiset myyntiraportit ulos, sekä täyttää myynninseurantataulukot ja tulouttaa saapuva tavara varastoon, pois lukien pienimmillä tuntisopimuksilla tekevät myyjät. Eli jokaisen tiimin jäsenen kuuluu osata tehdä perusasiat myymälässä.

*”Koska jos sieltä tulee joku pidempi sairausloma tai joku muu, niin sitten joudun yhtäkkiä heittävä työntekijän. Jos sanon, että joudun lähtemään toiseen myymälään aamuksi, niin kyllähän sen pitää osata hoitaa kaikki aamuhommat ja tietää mistä tulee mitään. Se on minun mielestäni tärkeitä.” (X)*

Haastatteluissa nousi esille myös termi ”itseohjautuvuus”. Itseohjautuvuudella tarkoitettiin tässä yhteydessä enemmänkin rutiinien hallintaa, mutta se aiheutti pohdintaa esimiehen valtuuttamisen ja valvonnan tasapainosta haastateltavalta Y:

*”Esimerkiksi varastotyöntekijä on sen varaston ammattilainen, ja kenkämyyjä tietää niistä kengistä paljon enemmän kuin minä. Ja mitä enemmän ihmiset kehittyvät työssään, niin olen valmis antamaan vastuuta. Melkein siinäkin on parempi, että menen sellaisella keskustelevalle otteella. Mielestäni sellainen vahtiminen on helposti ärsyttää ihmisiä. Kyllä ne tulee ilmi, jos jotain jää tekemättä ilman käyttämistäkin ja toki sitten pitää puuttua. Mutta mitä enemmän ihmisille antaa vastuuta, ja oikeasti osoittaa, että luottaa niin monesti kyllä ne pystyvät siihen. Se on tosi tärkeitä.”*

### 7.3.3 Erilaiset viestintäkeinot

Viestinnän osalta kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että se on suurimpia haasteita johdettaessa useaa myymälää. Tiedonkulun varmistamiseen oli paljon erilaisia yksittäisiä keinoja, mutta mikään niistä ei noussut erityisen suosituksi. Tärkeintä viestinnässäkin oli suunnitelmallisuus ja tarkoituksenmukaisuus tilanteeseen nähden.



Myymälässä tietotulva saattaa välillä olla erittäin suuri, kun viestejä saapuu tiimille ulkoisesti niin ketjuohjauksesta ja markkinoinnista, kauppakeskukselta kuin myös tiimin sisäistä viestintää: kuka tekee mitä tänään? Onko joku poissa? Mikä on sen reklamaation tilanne?

Kaikki haastatellut myymäläpäälliköt pyrkivät varmistamaan pitkän aikavälin viestinnän (esim. kampanjat, inventaarit, kehityskeskustelut ym.) niin, että ne kirjataan työvuorolistaan suunnitteluvaiheessa (ja toki omaan kalenteriin jo aiemmin), joka saattaa olla huomattavasti ennen kuin sen julkaisu. Tällöin henkilökunta tietää jo työvuorojen julkaisuvaiheessa mitä kyseisellä viikolla tapahtuu. Kyseisen viikon alussa myymäläpäällikkö tai kakkonen tekee sille viikolle viikkosuunnitelman, jossa työnjako täsmennetään tietyille henkilöille tarkoiksi tehtäviksi. Viestiä vielä vahvistetaan jokapäiväisessä päiväsuunnitelmassa. Kun tämä viestintärunko on kunnossa, on helpompi käsitellä se tietotulva pienistä ja suurista, tärkeistä ja ei-niin-tärkeistä viikoittaisista ja päivittäisistä viesteistä mitä myymälässä kulkee ulkoisesti ja sisäisesti.

*”Yleensä kun julkaisen työvuorolista seinälle, niin minullahan lukee jo siinä mitä sen viikon aikana tapahtuu. Siten työntekijät tietävät mitä tapahtuu. Markkinointi-infot kun tulee, niin se on meillä luettava ja kuitattava ja työvuorolistoista näkee selkeästi mitä viikon aikana tapahtuu, lisäksi laitetaan joka maanantai viikon roolituksen seinälle. Jokainen myyjä lukee sen viikkosuunnitelman, ja tietää mitä tapahtuu sen viikon aikana. Esimerkiksi joku pystyttää kampanjan, niin sinne on laitettu, että tee materiaalit valmiiksi keskiviikkoiltana. Sitten sillä, joka tulee torstaina töihin, on materiaalit valmiina pystytettäväksi. Ja sitten vielä erikseen laitetaan päiväroolitukset ja tehtävät.” (X)*

Muiden tärkeiden, huonommin ennakoitavissa olevien viestien välittämiseen oli yleinen keino käyttää ”tulostus ja kuittaus” -tekniikkaa. Viestin tulostaan esim. taukokuoneeseen tai ilmoitustaululle ja jokainen tiimiläinen kuittaa nimikirjaimillaan, että viesti on luettu. Toki tämä ei tietenkään varmista sitä, miten viesti on sisäistetty, joten vaikka kailta kuittaus olisi tullut niin myymäläpäällikkö ei voi olla täysin varma, miten se on mennyt perille. Tähän ongelmaan haastateltava Y, oli hakenut ratkaisua keskustelun ja valtuutetun viestiketjun kautta:

*”Se on aina vaikeata, että et pysty koskaan tietämään varmasti, jos joku itsenäisesti lukee jotain. Että onko se oikeasti käynyt sen läpi. Mitä enemmän pystyn itse kertomaan niin sen parempi. Jos on joku tärkeä asia, niin olen käynyt sen jokaisen kanssa läpi tai sitten sanon kakkoselle, että käy sinä tämä tuon henkilön kanssa. Tai saatan ohjata sen toiselle henkilölle, joka on nimetty vastuuhenkilö, joka kertoo seuraavalle.”*

Myyvälän sähköpostin lukemiseen oli kahdenlaista lähestymistapaa haastattelujen perusteella. Toisilla oli valtuutetut henkilöt, jotka lukivat sähköpostia ja välittivät sieltä tärkeät viestit oikeille henkilöille ja toisilla kaikki lukivat sähköpostia. Mikäli sähköpostia luki vain yksi henkilö, oli varmempaa, että kaikkiin tarvittaviin sähköpostiviesteihin reagoidaan, mutta silloin tulee ongelma viestin välityksestä henkilökunnalle. Ja taas, jos kaikki lukevat sähköpostia on riski, että joku tärkeä viesti, joka on suunnattu toiselle henkilölle, jää huomiotta, jos sen lukee eri henkilö. Haastateltava Z, käytti tällaista ratkaisua apuna:

*”Jos joku menee lukemaan jonkun viestin ja se koskettaakin toista henkilöä niin se pitää sille henkilölle kertoa. Minä laitoin koukut jokaiseen kaappiin oveen, jos siellä on joku sellainen asia mikä hoidetaan seuraavana päivänä niin sitten minä laitoin sen viestin siihen koukuun roikkumaan. Se toimi ihan hyvin.”*

Pikaviestipalvelu WhatsApp-ryhmät olivat käytössä jokaisessa tiimissä. Tässäkin asiassa suhtautuminen ja sen käyttö vaihteli huomattavasti. Toisessa tiimissä tätä pidettiin parhaana työkaluna viestien välitykseen, ja toisessa käytettiin ainoastaan työvuorolistojen lähettämiseen. WhatsApp-ryhmien kanssa tuleekin olla varovainen varsinkin työnantajan näkökulmasta, sillä mikäli sitä käytetään kaikkeen viestintään, voi työntekijät kokea, että työasiat välittyvät liikaa vapaa-ajalle. Puhumattakaan tietoturva-asioista, kun mahdollisesti yrityksen sisäistä viestintää siirretään Kaliforniaan Facebookin palvelimille.

#### 7.4 Organisaation tuki ja oma jaksaminen

<b>YMP-rooli</b>	
<b>Organisaation tuki ja oma jaksaminen</b>	- oman esimiehen tuki tärkeää

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poissaolojen tuuraukseen apu toisesta omasta myymälästä</li> <li>- tiimit tuntevat toinen toisensa</li> <li>- oma tavoitettavuus sovittu tiimien kanssa</li> <li>- pitää nauttia työstä</li> <li>- oman vapaa-ajan arvostaminen</li> </ul>
--	---

Taulukko 4. Pääteema: YMP-rooli, alateema: Organisaation tuki ja oma jaksaminen.

Organisaation toimintatavat ja ohjeistukset koettiin selkeiksi, toimiviksi ja omaa työtä tukeviksi. Myöskään omassa tai tiimiläisten toimenkuvissa ei nähty mitään kehityskohteita. Kaikki haastateltavat kokivat saavansa esimieheltään tukea tarvittaessa, mutta korostivat myös sitä, että heille on jätetty myös sopiva rauha tehdä työtään, eikä ketjuohjauksen puolelta olla liikaa ”hengittämässä niskaan”. Työvälineetkin olivat asianmukaiset, joskin yksi haastateltavista nosti esiin toiveen, että voisi sähköpostia lukea kotoa käsin tai mobiilisti.

Myymäläpäälliköt kokivat myös oman työssä jaksamisensa hyväksi. Pitkällä aikavälillä oma työaika pysyi suurin piirtein raamien sisällä, joskin nyt välillä tulee tilanteita, että työaika venyy pitkäksi. Tätä kompensoitiin sitten luonnollisesti rauhallisempina hetkenä lyhyempinä työpäivinä tai lyhennettynä työviikkona. Työajan riittävyys koettiin hyväksi, kunhan tekeminen on hyvin suunniteltua ja tätä pidettiin jopa kunnia-asiana, että ehtii kaikki tehtävät suorittamaan viikkotyöaikana.

Kun kysyttiin työn tekemisestä työajan ulkopuolella, haastateltavat sanoivat, että aikaisemmin on tullut tehtyä töitä myös kotona ilman palkkaa, mutta ei enää ainakaan säännöllisesti. Esimiestyön luonteeseen kuuluu, että välillä asioita miettii myös vapaa-aikallaan, mutta sitä ei koettu häiritseväksi.

*”Olen yrittänyt, etten tee töitä (työajan ulkopuolella). Arki on jo niin kuormittavaa, ja on niin monta asiaa, että koen, että se tuottaa myös yritykselle paremmin, että pystyn nollaamaan ajatukseni silloin kun olen vapaalla. Olen joutunut opettelemaan sitä. Tosi paljon olen tehnyt ajatus-työtä aikaisemmin vapaalla, mutta olen myös oppinut, että siitä on suurempi hyöty, että pystyn päästämään irti töistä. Aikaisemmin ehkä ajattelin, että se on hyvä asia mitä enemmän käytti aikaa, mutta sitten olen tajunnut, ettei se ole niin.” (Y)*

Myymäläpäällikön tavoitettavuus työajan ulkopuolella jakoi haastateltavia. Eräs näkemys oli se, että työntekijöitä kannustettiin ottamaan myymäläpäällikköön yhteyttä pienissäkin asioissa mihin aikaan tahansa ja toinen näkökulma taas oli se, että vain tärkeät, akuutit tilanteet välitetään esimiehelle työajan ulkopuolella. Haastateltujen enemmistö oli sitä mieltä, että henkilökunnan perehdytys, tiimin rutiinit ja rakenteet tulee olla sillä tasolla, että myymälän yleisimmistä tilanteista selvittää ilman erillistä kysymistä myymäläpäälliköltä. Eräs haastateltava piti henkilön ongelmanratkaisukykyä avaintekijänä rekrytoinneissaan, että pystyy tekemään omat ratkaisut yllättävissä tilanteissa. Myös ongelmatilanteissa nähtiin hyötyjä siitä, että yhdistelmämyymäläpäällikön eri tiimit tuntevat toisensa. Kun toisen myymälän ihmiset ovat tuttuja, on kynnys pyytää sieltä apua matalampi eikä välttämättä tarvitse soittaa myymäläpäällikölle apua pyytääkseen.

*”Olen kokenut, että kun on useampi myymälä, niin vaikka olisin töissä ja toisesta myymälästä soitetaan koko ajan, niin se häiritsee sitä, että haluisin olla läsnä siinä myymälässä missä olen sillä hetkellä. Jos olen koko ajan puhelimessa toiseen myymälään, niin sitten siellä missä olen, ne kokevat, että se hoitaa vaan sen toisen myymälän asioita. Se lähtee siitä, että ihmiset saavat ajatella myös itse.” (Y)*

## 8 Johtopäätökset

Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset olivat: Mitä hajautetussa esimiestyössä tulisi kehittää, jotta työtyytyväisyys paranisi? Sekä mitkä ovat yhdistelmämyymäläpäällikön roolin kriittiset menestystekijät? Molempiin kysymyksiin saatiin haastattelujen avulla vastauksia.

### 8.1 Kehityskohteet

Kehittämishankkeen keskeisenä tutkimuskysymyksenä oli mitä tulisi kehittää hajautetussa esimiestyössä työtyytyväisyyden näkökulmasta. Tähän kysymykseen voidaan haastattelujen perusteella ajatella vastausta kahdella tapaa. Ensinnäkin onko organisaation rakenteissa, toimintatavoissa tai työvälineissä kehitettävää, ja toiseksi onko myymäläpäälliköiden osaamisessa, rutiineissa tai motivaatiossa?

Työtyytyväisyyden näkökulmasta haastateltavat myymäläpäälliköt viittasivat niihin Kehusmaan (2013) työelämän laatua mittaviin tekijöihin, joihin lähiesimiestyössä voidaan

vaikuttaa, eli tasapuoliseen kohteluun ja keskinäiseen luottamukseen. Toiset kaksi tekijää työpaikan varmuus, sekä voimavarat suhteessa vaatimustasoon, ovat sellaisia, joihin esimiestyössä ei välttämättä suoraan voi vaikuttaa, vaan niihin liittyvät koko organisaation toimintatavat ja esimerkiksi talouden suhdanteet. Toki esimies voi hyvällä perehdytyksellä, resursoinnilla ja työn organisoinnilla vähentää riskiä työn kuormittavuuden kokemukseen.

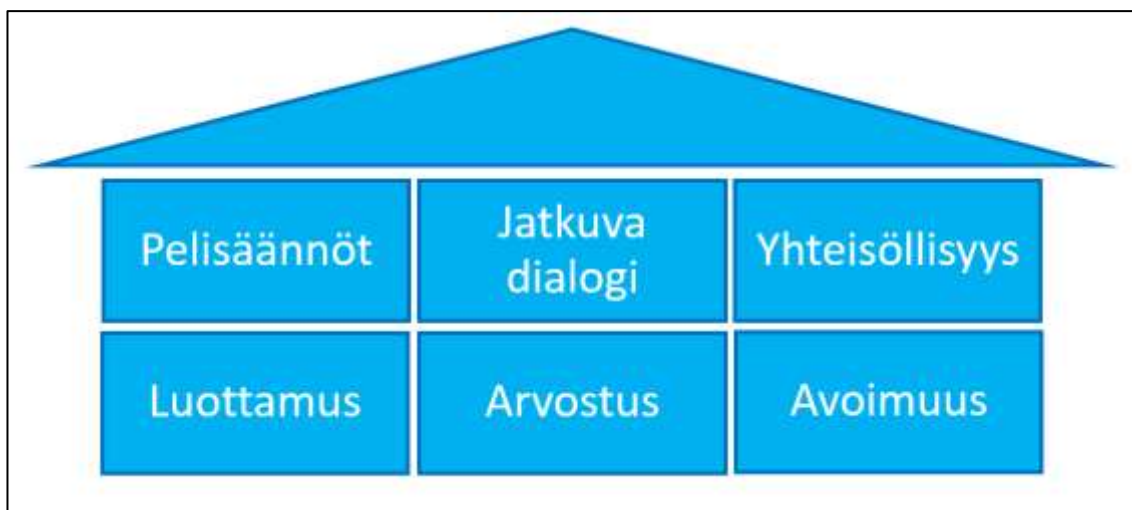
Työmotivaatio on myös työssä viihtymisen edellytys. Viitala (2019) kuvaa motivaatiotekijöiksi muun muassa selkeät tavoitteet, työn tulosten huomioon, palautteenannon, ohjauksen ja tuen, palkitsemisen ja työn itsenäisyyden. Yrityksessä on vahva toimintatapa tavoitteiden asettamisessa ja niihin pääsemisen seuraamisessa sekä palkitsemismallit ovat kaikille samat. Esimiestyössä pitää huomioida nimenomaan työn tulosten huomiointi, sekä ohjaus ja tuki työntekijälle.

Organisaation näkökulmasta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että rakenteet ovat kunnossa eikä mitään varsinaista kehityskohdetta noussut esiin. Ainoa konkreettinen kehitysajatus oli se, että myymäläpäälliköllä voisi olla mahdollisuus sähköpostin lukuun etänä, esimerkiksi puhelimen kautta. Muuten toimintatavat, ohjeistukset ja työkalut koettiin työtä helpottaviksi ja siten toimiviksi.

Toinen näkökulma asiaan on esimiesosaaminen. Kaikki haastateltavat olivat valittu osaamisensa ja kokemuksensa kautta, joten haastattelujen lähtökohtana ei ollutkaan etsiä puutteita heidän osaamisestaan. Eikä luonnollisestikaan tällaisia ilmennyt. Kuitenkin haastattelujen kautta nousi esiin asioita, joita on hyvä ottaa huomioon uusia myymäläpäälliköitä perehdyttäessä YMP-rooliin ja mahdollisesti mihin suuntaan tulevaisuudessa ketjuohjausta tulisi kehittää. Myymälöiden johtamisen toimintamallit antavat vapauksia myymäläpäällikölle johtaa tiimejään omalla tavallaan, mikä on hyvä asia, mutta yksi asia mitä voi pohtia on se, että millainen on tulevaisuudessa hyvä myymäläpäällikkö? Mihin suuntaan esimiestyötä halutaan viedä esimerkiksi valvonnan ja valtuuttamisen näkökulmasta, johon on tällä hetkellä erilaisia näkemyksiä.

## 8.2 Kriittiset menestystekijät

Vilkman (2016) esittää hyvän etäjohtamisen kulmakiviksi kuutta tärkeää tekijää: Yhteisiä pelisääntöjä, jatkuvaa dialogia, yhteisöllisyyttä, luottamusta, arvostusta ja avoimuutta.



Kuvio 5. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26)

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että ei ole yhtä ainoa tapaa johtaa myymälää menestyksekkäästi. Jokaisella johtajalla on oma persoonansa, kokemuksensa ja tavat toimia, jotka vaikuttavat siihen, millainen esimies hän on. Se miten asiat lopulta toteutuu, riippuu tiimin jäsenistä ja jää toimipaikkakohtaisesti mietittäväksi, mutta haastattelujen ja Vilkmanin etäjohtamisen kulmakiviä mukaillen voidaan yhdistelmämyymäläpäällikön kriittisiksi menestystekijöiksi mainita seuraavat asiat,

- Tiimiin on luotu avoin, luottava ilmapiiri ja pelisäännöt ovat kaikille selvät
- Myymäläpäälliköllä on laaja näkemys ja hyvä organisointikyky
- Tiimin sisäinen viestintä on tarkoituksenmukaista

Avoin ja luottava ilmapiiri tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että ensinnäkin myymäläpäällikkö hallitsee esimiehen rooliin olennaisesti kuuluvan avoimuuden muun muassa päätöksenteon osalta, sekä kohdellen ihmisiä tasapuolisesti. Esimies osaa antaa palautetta, pääosin positiivista, mutta myös rakentavaa palautetta. Hän myös osaa ottaa palautetta vastaan ja tiimissä uskalletaan antaa palautetta myös esimiehelle. Samoin luottamuksen tulee toimia molempiin suuntiin työnantajan edustajan ja työntekijöiden välillä.

Kun työn perusrakenne on kunnossa, työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi niin fyysisesti kuin psykososiaalisestikin ja tiimin toiminta sellaista, jossa esimies antaa

työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja sitä kautta onnistumisen tunteita, sitoutuminen työhön ja työn jälki on parempaa. Kokonaisuutta ajatellen, myös se, että esimies on sitoutunut yritykseen ja sen arvoihin on tärkeää sitoutumisen kannalta. Jokaisen esimiehen tuleekin tarkkaan miettiä valvonnan ja valtuuttamisen tasapainoa omassa tiimissään niin, että luoko oma toimintani onnistumisen edellytyksiä tiimissäni? Usein puheissa on ”itseohjautuva” tiimi mutta sen aito toteutuminen vaatii myös valtuuttamista yhteisesti sovituissa raameissa.

YMP-roolissa korostuu ehdottomasti henkilön kyky organisoida niin omaa, kuin tiimensä tekemistä. Kaiken suunniteltavissa olevan tekemisen tulee olla suunniteltua ja aikataulutettua niin, että myös ne henkilöt, joita asia koskee ovat tästä aikataulutuksesta tietoisia. Esimerkiksi myyjäkeskustelut tulee aikatauluttaa kalenteriin hyvissä ajoin, ja myös informoida kyseistä myyjää hyvissä ajoin keskustelun ajankohdasta tai kampanjan pystytys pitää olla ylhäällä työvuorolistassa ja/tai viikkosuunnitelmassa. Myös kaikkien rutiininomaiseen tekemiseen tulisi olla rakenteet kunnossa tiimin sisällä. Kaupan alalla tulee usein nopeita tilanteita, jotka vaativat esimiehen huomiota, ja hänen aikaansa tarvitaan muualla kuin rutiininomaisten tehtävien delegoinnissa päivittäisellä tai viikoittaisella tasolla. Kun myymäläpäällikön aikaa ei jatkuvasti kulu päivittäisten tilanteiden ratkaisemiseen, jää hänelle aikaa keskittyä ihmisten johtamiseen, sekä suunnitella tekemistä pidemmällä aikavälillä ja saada tilanteesta parempi kokonaiskuva.

Työnjako myymäläpäällikön ja kakkosen välillä nousee haastatteluissa esille yhtenä tärkeimpänä menestysedellytyksenä YMP-roolissa. Työnjaon toteutuksen tapoja voi olla useita, mutta tärkeää on, että ne on yhdessä sovittu ja toimivat myös rutiininomaisesti. Kakkosen toimenkuva antaa varsin laajat mahdollisuudet siihen, mitä asioita hänelle voidaan delegoida, ja kakkosen ollessa eniten oman tiimensä kanssa myyntilattialla, kannattaa hänen asiantuntijuuttaan siinä hyödyntää mahdollisimman paljon. Ja ennen tätä luonnollisesti luoda edellytykset sen asiantuntijuuden muodostumiselle, mikäli sitä ei kakkosella vielä ole.

Kun tiimien dynamiikkaa on tutkittu (Eseriel ym. 2021), on huomattu, että erilaiset johtajuusroolit ovat usein organisesti jakautuneet tiimin sisällä. Asiakeskeisillä ja ihmiskeskeisillä asioilla on usein omat johtajansa, oli sitten tiimi hierarkkisesti rakennettu miten tahansa. Usein mikäli henkilö (esimies) pyrkii pitämään kaikki langat käsissään ja on kovin tehtäväorientoitunut, niin se aiheuttaa kitkaa tiimin sisällä. Tämä sama henkilö, ei

välttämättä ole paras henkilö taas ratkaisemaan näitä jännitteitä tiimissä, vaan voi olla parempi, että työ on jaettu esimerkiksi kakkosen kesken. Mahdollinen valtatyöhjöhän täytyy joka tapauksessa, joko hallitusti tai hallitsemattomasti tiimin kannalta.

Viestinnän osalta vaikuttaisi yrityksen perusrakenteet olevan kunnossa, joten työkalut ovat olemassa. Viestintä on kuitenkin avainasemassa työtyytyväisyyden kannalta, kuten Åberg (2006) huomautti. Tärkeää on luoda omalle tiimille sopivat viestintätavat, jota kaikki noudattavat. Toisessa tiimissä toimii se, että tärkeät viestit tulostaa ilmoitustaululle joku määrätty henkilö. Toisessa tiimissä taas voi olla parempi, että jokainen käy vuoronsa alussa lukemassa viestit sähköpostista itse. Mitkä tahansa viestintäkanavat ja -tavat ovatkin tiimissä käytössä, on tärkeää, että ne on yhdessä sovittu ja että viestit välittyvät jokaiselle tiimin jäsenelle mahdollisimman samanlaisena.

Näiden kriittisten menestystekijöiden lisäksi nostaisin esille myymäläpäällikön oman jaksamisen. Hyvässä esimiestyössä oleellista on motivoitunut ja hyvinvoiva esimies, joka pitää työstään ja osaa arvostaa omaa osaamistaan. Yhdeksi stressaavimmista tekijöistä YMP-roolissa koettiin poissaolot ja niiden paikkaaminen. Kun toimipisteitä on useampi kuin yksi, ei myymäläpäällikkö voi olla itse paikkaamassa poissaoloja. Toki joskus esimiestyössä tulee tilanteita, että joutuu joustamaan ja päivät venyvät pitkiksi. Tähän pitää kuitenkin olla tasapainona se, että pystyy kertyneet ylityöt pitämään vapaina pois suhteellisen lyhyen ajan kuluessa. Myös korostaisin oman vapaa-ajan arvostusta. Olisiko parempi kehittää toimintatavat tiimeissä sellaisiksi, että myymäläpäällikön vapaa-aikaa keskeytyisi mahdollisimman vähän soittojen tai viestien takia. Voisiko tässä käyttää apuna kakkosia, ja tehdä tiimien välisen ”tukiringin”, josta voisi pyytää apua ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi?

## 9 Pohdinta

### 9.1 Kehittämistehtävän arviointi

Suurin haaste ja riski käynnissä olevassa organisaatiomuutoksessa ja YMP-mallin laajentumisessa on hyvän työtyytyväisyyden ylläpito. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli löytää mahdollisia kehityskohteita YMP-mallia varten, mitä ominaisuuksia hyvällä yhdistelmämyymäläpäälliköllä on ja tukevatko organisaation toimintatavat ja ohjeistukset parhaalla mahdollisella tavalla YMP-roolin toteuttamista.



Tutkimuksen rajaus kehittyi aikataulutuksen ja opinnäytetyön työmäärän mukaan varsin suppeaksi aiheen laajuuteen verrattuna, jos ajatellaan, että käytännössä aihealueena tässä työssä on johtaminen, joka on erittäin laaja kokonaisuus. Lisäksi teoriaviitekehyyksen osalta haasteita tuotti se seikka, että sellaisesta etätyöstä, jossa tiimin jäsenet ovat hajallaan ja viestintä tapahtuu enemmän tai vähemmän tietotekniikan avulla, on kirjallisuutta ja lähdemateriaali reilusti. Tähän opinnäytetyöhön olen joutunut soveltamaan ja etsimään tietoa siitä näkökulmasta, jossa esimies vaihtaa paikkaa, mutta tiimit toimivat yhdessä. Siksi teorian yhdistäminen on ollut haasteellista.

Tämän opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmänä oli laadullinen teemahaastattelu, joten tuloksien arvioinnissa pitää huomioida se, että ne eivät kuvasta todellista tilaa myymäläpäälliköiden osaamisesta, vain ainoastaan näiden haastateltujen näkemyksiä. Todellisuus voi siis olla hyvin erilainen kuin mitä haastattelujen perusteella käy ilmi. Toiseksi pitää myös ottaa huomioon se, että joku toinen tutkija olisi samasta aineistosta tullut täysin erilaisiin johtopäätöksiin. Oma teoria-aineiston tulkintani, henkilöhistoriani ja persoonani ovat suunnanneet tämän työn johtopäätökset sinne missä ne nyt ovat.

Työn hyödyllisyyttä organisaatiolle on tässä vaiheessa mahdoton arvioida. Tutkimuksessa ei noussut esiin selkeitä kehityskohteita, joten voi olla, ettei tutkimuksella koeta olevan konkreettista hyötyä. Laajempi tutkimus olisi voinut nostaa esiin selkeämpiä kehityskohteita, mutta tällä kertaa laajemman tutkimuksen tekemiseen ei organisaation, eikä tutkijan aikataulu riittänyt.

## 9.2 Tutkimuksen eettisyys

Tuomi ym. (2018) toteaa että, ”Jos tutkimus ei ole eettisesti kestävä, se ei voi olla luotettava.” Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa vain, jos tutkimus on suoritettu tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) määrittelee hyvän tieteellisen käytännön keskeisiksi lähtökohdiksi muun muassa tiedeyhteisön yleisesti hyväksymien toimintatapojen käytön, rehellisyyden, yleisen huolellisuuden, sovellettavien tiedonhankintamenetelmien eettisen kestävyyden ja raportoinnin tarkkuuden. Hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta vastaa jokainen tutkija itse. (TENK 2012)

Haastatteluihin osallistuneille myymäläpäälliköille lähetettiin vähintään viikkoa ennen haastattelua saatekirje ja tutkimustiedote, jossa kerrottiin haastattelun taustatietojen, tarkoituksen ja teemojen lisäksi haastattelun vapaaehtoisuudesta ja henkilötietojen käsittelystä Metropolian GDPR-ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimustiedotteen pääkohdat käytiin vielä suullisesti läpi ennen haastattelun aloitusta, sekä varmistettiin henkilön vapaaehtoisuus vielä uudestaan. Lisäksi kerroin, että pyrin säilyttämään haastateltavien anonymiteetin mahdollisimman hyvin, mutta koska lopullisen työn käytön laajuutta yrityksessä ei vielä voi tietää sekä haastateltavien pienen määrän vuoksi täydellistä anonymiteettiä organisaation sisäisesti en voi taata.

Tutkimuksen aiheen valinta oli tutkijan ja kohdeorganisaation yhdessä tekemä. Minä tutkijana annoin otsikkotason ehdotuksen aiheista, joista organisaation edustaja valitsi sen mikä koettiin tärkeimmäksi. Kohdeorganisaation edustaja oli myös mukana valitsemassa haastateltavien alustavaa listaa, koska hänellä on parempi tieto henkilöiden osaamisesta ja kokemuksesta. Lopullisen päätöksen tutkimusmetodeista ja tutkimukseen osallistuvista henkilöistä tein tutkijana minä itse.

### 9.3 Tutkimuksen luotettavuus

Vilka (2021, 132) toteaa opinnäytetyön luotettavuudesta, että sen prosessin pitää kokonaisuutena olla luotettava, eikä työ sisällä sattumanvaraisia johtopäätöksiä tai kehitysehdotuksia, eikä työ sisällä ristiriitoja.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa yksi johtopäätöksiin suuresti vaikuttava tekijä on teoriaviitekehysten valinta. Periaatteessa tämän työn laaja viitekehys on johtaminen, josta löytyy lähdekirjallisuutta, artikkeleita ym. niin laajasti, ettei niiden teemojakaan ehdi opinnäytetyön puitteissa käydä edes yleisellä tasolla läpi. Teoriaviitekehysten valinnassa käytin tiedonhakua ja tutustuin aiempaan, vastaavanlaisista aiheista tehtyihin tutkimuksiin. Täydensin tiedonhakua teemahaastattelujen pohjalta. Nyt viitekehys muotoutui esimiestyön, etäjohtamisen, työtyytyväisyyden ja itseohjautuvuuden ympärille. Mikäli olisin valinnut erilaisen näkökulman etäjohtamisen sijaan laajasta johtamisen lähdekirjallisuudesta, myös johtopäätökset olisivat voineet olla erilaisia.

Varsinaisessa aineiston keräämisessä teemahaastatteluun valikoitui kolme myymäläpäällikköä. Haastattelujen kesto oli tunnista puoleentoista, ja haastattelumateriaali kerätyi noin neljä tuntia. Haastattelujen analysoinnin yhteydessä huomasi, että vaikka aluksi kolme haastateltavaa tuntui pieneltä määrältä, koen että se oli sopiva määrä. Haastateltavat olivat sopivalla tavalla erilaisia, mutta tietyistä johtamisen perusasioista samaa mieltä. Uskon, että mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän, en olisi saanut tutkimuskysymyksiä ajatellen mitään suuresti johtopäätöksiä muuttavia vastauksia.

#### 9.4 Toimenpide-ehdotukset

YMP-toimintamallin yleistyessä yrityksessä on jo tehty toimenpiteitä, joilla pyritään varmistamaan myymäläpäälliköille tarvittava aika suorittaa myös toiminnan suunnittelua ja ajatustyötä operatiivisen myymälätyöskentelyn lisäksi. Yhdistelmämyymäläpäällikköjä on ohjeistettu pitämään viikoittain toimistopäivä, jossa hän ei ole laisinkaan myymälän myyntihenkilökunnassa, vaan hänellä on aikaa suorittaa suunnittelutyötä ja muita henkilöstöjohtamisen toimintoja. Tätä toimintatapaa on hyvä seurata ketjuohjauksen puolelta ja vahvistaa tarpeen niin vaatiessa. Esimerkiksi mikäli kehityskeskusteluissa uusien YMP:den kanssa nousee esille ajan riittämättömyys, töiden suuri määrä tai vastaavaa, voi taustalla olla toiminnan riittämätön suunnitelmallisuus.

Myymäläpäällikön työaikaa kuluu paljon myynnin raportoimiseen, johon on käytössä useita eri työkaluja kassajärjestelmästä, varastonhallintaan ja erilaisiin excel-taulukoihin. Raportointi on hidasta ja monimutkaista kun kaikki tiedot haetaan eri lähteestä. Myynnin raportoinnin tehostaminen ja selkeyttäminen esimerkiksi organisaatiossa jo käytössä olevilla data-analyysiohjelmilla vapauttaisi aikaa myymälöissä muuhun. Tämän toteuttaminen vaatii tarkemman panos-tuottolaskelman, joka ei ole tämän opinäytetyön puitteissa mahdollista, mutta voisi olla potentiaalinen aihe jatkotutkimukselle.

Hajautetussa johtamisessa perinteisestä hierarkkisesta vallasta on vähemmän hyötyä ja ainoastaan sen kautta vaikuttaminen voi olla haitallista tiimin dynamiikalle ja menestykselle. (Eseryel ym. 2021, 436–437) Pelkästään perinteinen resurssien ja tiedon hallinta ei luo auktoriteettia, vaan esimerkiksi esimiehen ammatillinen tietotaito on sellainen resurssi, josta tiimit ovat riippuvaisia ja voivat auttaa tiimin jäseniä ongelman ratkaisussa kohti itseohjautuvampaa toimintakulttuuria. Hajautetussa johtamisessa, jossa

esimies ei ole aina itse antamassa ohjeita henkilökohtaisesti, eikä keskustelulle ja yhteiselle havainnoinnille jää yhtä paljon aikaa, korostuu työntekijöiden taipumus tulkita tehtäviä omasta näkökulmastaan. Tiimissä tarvitaankin yhteisesti hyväksytyt säännöt, joiden kautta tiimin työskentelyä voidaan arvioida. Näiden yhteisten sääntöjen merkitys korostuu mitä suurempaan itseohjautuvuuteen tähdätään, kun tiimin jäsenet itse päättävät mitä tehdään yhteisen keskustelun ja havainnoinnin kautta. Jotta tiimin jäsenet pystyvät antamaan parhaan mahdollisen panoksen tiimin työskentelyyn, heillä pitää olla yhteisesti jaettu ajatus siitä mikä on tiimin kannalta tärkeää, millainen toiminta on sallittua tai välttämätöntä. (Eseryel ym. 2021, 436–437)

Vilkmanin yhtenä kuudesta etäjohtamisen kulmakivistä ovat yhteiset pelisäännöt. Hyvää vuorovaikutusta edesauttaa se, että tiimistä löytyy luottamusta ja yhteistyö on toisia kunnioittavaa, tehokasta ja työtä eteenpäin vievää. Vaikka yrityksessä on selkeät toimintatavat ja ohjeistukset muun muassa ketjukäsikirjan muodossa, olisi hyvä, että tiimit pääsevät vaikuttamaan omiin pelisääntöihinsä yhdessä. Yrityksen ohjeet antavat toimipaikkakohtaisille pelisäännöille viitekehyksen, jonka sisällä säännöt sovitaan. Vilkmanin mukaan pelisäännöt on sovittava yhdessä, ja mikäli esimies päättää ne itse ja vain tiedottaa ne tiimille, silloin yhteistyöltä jää tärkeä pohjatyö pois eikä sitoutumista pelisääntöihin tapahdu. Kun säännöt ja toimintatavat sovitaan yhdessä, syntyy jokaiselle tunne, että on voinut olla vaikuttamassa niihin ja keskustelun kautta syntyy myös yhteinen näkemys siitä, mitä säännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2016, 37) Tällaiset tiimin sisäisesti yhdessä sovitut pelisäännöt voisivat koskea esimerkiksi viestintätapoja, toisten huomiointia tai arkirutiineja.

## Lähteet

Aarnikoivu Henrietta. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Arnold, T., Grewal, D., Motyka, S., Kim, N., Sharma, A. & Srivastava, R. 2019. Store Manager–Store Performance Relationship: A Research Note, *Journal of Retailing*, Volume 95, Issue 2. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.03.002>. (Luettu 12.7.2021)

Coleman, B. 2019. Getting more done: Why task management is the key to managing time. Artikkel. *The Economic Times*. <https://www-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/newspapers/getting-more-done-why-task-management-is-key/docview/2278941527/se-2?accountid=11363>. (Luettu 12.7.2021)

Eseryel, U. Y., Crowston, K. & Heckman, R. 2021. Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams. *Group & organization management*, 46(2), pp. 424–460. doi:10.1177/1059601120955034 (Luettu 12.7.2021)

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Kaupan Liitto, Kaupan ala – Suomen suurin toimiala <https://kauppa.fi/kaupan-ala/> (Luettu 12.4.2021)

Kaupan Liitto, tiedote 22.10.2020, Laadun merkitys kasvamassa – korona muokkaa kuluttajan ostopolkua, mutta kuinka pitkäksi aikaa?, <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/10/22/laadun-merkitys-kasvamassa-korona-muokkaa-kuluttajan-ostopolkua-mutta-kuinka-pitkaksi-aikaa/> (Luettu 12.4.2021)

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kelleher, M. 2018. The Future of Brick-and-mortar – Enhancing the Customer Experience <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/01/23/the-future-of-brick-and-mortar-enhancing-the-customer-experience/#e6b2b983ce3f> (Luettu 12.4.2021)

Kurjenoja, Jaana, Kaupan Liitto, Kaupan näkymät 2021–2023 <https://kauppa.fi/laataa/23678/> (Luettu 12.4.2021)

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tark. p. Helsinki: International Methelp.

Mitronen, Lasse & Närvänen, Elina 2020. Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Muoti- ja urheilukauppa Ry, tiedote 22.10.2019, Kivijalan ja verkon roolit muuttuvat muoti- ja urheilukaupassa, <https://www.muotijaurheilukauppa.fi/2019/10/22/kivijalan-ja-verkon-roolit-muuttuvat-muoti-ja-urheilukaupassa/> (Luettu 12.4.2021)

Muoti- ja urheilukauppa Ry, tiedote 24.8.2020, Muotikauppaa uhkaa koronakevään lisäksi heikentyvä työllisyys, <https://www.muotijaurheilukauppa.fi/2020/08/24/muotikaupaa-uhkaa-koronakevaan-lisaksi-heikentyva-tyollisyys/> (Luettu 12.4.2021)

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A., Juuti, P., Siltala, M. & Vehkaperä, M. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. p. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

## Tutkimustiedote

### TUTKIMUSTIEDOTE

#### Myymläpäällikkötoimintojen kehittäminen

##### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan yhdistelmämyymäläpäällikön työtä ja sen kehittämistä XXX Oy:ssä. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska olette toimineet kyseisessä roolissa, ja osoittaneet hallitsevanne tehtävät esimerkillisesti. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Pehdyttänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

##### Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta asemaanne millään tavalla. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

##### Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhdistäviä yhdistelmämyymäläpäällikön osaamisprofiilin osa-alueita, jotka mahdollistavat menestyksekkään myymälän johtamisen kahdessa tai useammassa toimipisteessä.

##### Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimus toteutetaan YAMK-opinnäytetyönä yhteistyössä Metropolia ammattikorkeakoulun ja XXX Oy:n yhteistyönä. Toimeksiantajana toimii XXX ja tutkimuksen toteuttaa YAMK-opiskelija Antti-Pekka Jokinen.

##### Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimukseen osallistuminen edellyttää toimimista yhdistelmämyymäläpäällikönä. Tutkimukseen osallistuminen kestää 1–2 tuntia.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna. Haastattelu nauhoitetaan ja nauhoitteet kirjoitetaan auki. Haastattelutekstit analysoidaan sisältöanalyysin menetelmin.

##### Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta. Teemahaastatteluun kuluneen ajan voi merkitä työajaksi, mikäli se sijoittuu vapaapäivälle.



**Mitä tutkimusaineistolle tapahtuu tutkimuksen päättyttyä?**

Kerääntynyt tutkimusaineisto tuhoetaan tutkimuksen päättymisen jälkeen viimeistään 31.12.2021.

Tutkimus on opinnäytetyö ja se julkaistaan theseus-tietokannassa siten, että kaikki tunnistetiedot ovat anonyymeja.

**Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

**Tutkijoiden yhteystiedot**

Tutkija / opinnäytetyötekijä

Nimi: Antti-Pekka Jokinen

Puh. 040-XXXXXX

Sähköposti: XXX@XXX.com

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja

Titteli: Lehtori

Nimi: Pia Hellman

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy / Liiketalouden YAMK ja KV-tiimi

Puh. 040-XXXXXXX

Sähköposti: XXX@XXX.fi

## Teemahaastattelu

### Teemahaastattelut 6/2021.

Haastattelija Antti-Pekka Jokinen

Kokemus esimiehenä?

Kokemus kahden myymälän johtamisesta?

### Millainen on hyvä esimies?

- Luottamus
  - o mitä luottamus on ja miten sitä rakennetaan?
- Arvostus
- Avoimuus
- Pelisäännöt
- Jatkuva vuorovaikutus
- Yhteisöllisyyden kokemukset / me-henki

### Haasteet kahden tiimin johtamisessa:

- Suorituksen mittaaminen
- Sitouttaminen yritykseen
- Työntekijän itsensä johtaminen
- Työntekijän stressitason seuraaminen
- Oma tavoitettavuus
- Pinnan alla piilevät ongelmat

### Viestintä ja vuorovaikutus:

- Tiimin roolitus ja itseohjautuvuus
- Kakkosen rooli
- Tiedon jakaminen
- Viestintä
  - o miten viestit välittyy, kun esimies ei paikalla?

### Oma toiminta esimiehenä:

- Ajankäytön hallinta ja suunnitelmallisuus
- Tuleeko tehtyä töitä työajan ulkopuolella?
- Keskitytkö enemmän työn tuloksiin kuin siihen käytettyyn aikaan?
- Asiat vai ihmiset?

### Organisaation tuki:

- Toimintatavat ja ohjeistukset tukevat onnistumistani?
- Myymälähenkilökunnan toimenkuvat ja vastuut ovat tarkoituksenmukaiset?