

## ESIMIESTYÖ K-KAUPASSA

Kuinka esimies voi edetä K-kauppaketjun huipulle?

Forsman Mirka

Opinnäytetyö  
Kaupan ja kulttuurin osaamisala  
Liiketalouden koulutusala  
Tradenomi

2017

Kaupan ja kulttuurin osaamisala  
Liiketalouden koulutusala  
Tradenomi

---

<b>Tekijä</b>	Mirka Forsman	<b>Vuosi</b>	2017
<b>Ohjaaja(t)</b>	Jukka Lauri		
<b>Toimeksiantaja</b>	-		
<b>Työn nimi</b>	Esimiestyö K-kaupassa		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	34 + 2		

---

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyö ja urakehitys toteutuvat Keskon kauppaketjussa. Lisäksi tutkimukseni tavoitteena oli saada selville, miten Keskon kauppiaat voivat edetä urallansa.

Opinnäytetyöni tutkimusongelma koskee esimiestaitoja ja urakehitystä Keskon kauppaketjuissa. Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia kysymysten muodossa:

1. Mitä taitoja esimiehiltä vaaditaan?
2. Mitä esimiestaitoja vaaditaan Keskon K-kauppiaalta?
3. Miten K-kauppiaat voi edetä urallaan?

Tutkimukseni toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa haastattelujen sijaan käytettiin kyselyä. Kyselyn vastaajina toimivat Keskon kauppiaat eri kauppaketjuista. Kysely lähetettiin Word-tiedostona kauppiaiden sähköpostiin. Tutkimukseni aineisto kerättiin esimiestaitoja käsittelevästä kirjallisuudesta sekä luotettavista Internet lähteistä.

Tutkimuksessani ilmeni, että K-kauppiaaksi pääsee henkilö, jolla on K-ruoka-kauppiaskoulutus tai muu vastaava ammattipätevyys. Vastaavia pätevyyskriteerejä olivat muun muassa yrittäjän ammattitutkinto yhdistettynä esimiehen erikoistutkintoon sekä muussa konsernissa hankittu kauppiaskoulutus. Kyselyn vastauksista ilmeni, että uusista kauppapaikoista pystyisi neuvottelemaan Keskon kanssa, kun on ensin antanut näyttöä osaamisestaan ja saavuttanut onnistumisia. Uuden kauppapaikan saamiseksi Kesko voi esimerkiksi edellyttää tulosten tekemistä, myynnin edistämistä, asiakastytyväisyyden kyselyissä menestymistä sekä itsensä kouluttamista.

Tämä tutkimus selkeyttää mistä osista K-kauppiaan urakehitys voi koostua ja millaisia vaatimuksia hänen on täytettävä edetäkseen urallansa. Uskon tutkimukseni kiinnostavan uusia K-kauppiaita sekä jo muutaman vuoden K-kauppiaina toimineita. Tutkimukseni voisi toimia heille ikään kuin esimerkkinä erilaisista urakehitysohjelmista.

Avainsanat                      Esimiestaidot, esimies, urakehitys, työura.

Lapland University of Applied Sciences  
International marketing and trade  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Mirka Forsman	<b>Year</b>	2017
<b>Supervisor</b>	Jukka Lauri		
<b>Subject of thesis</b>	Leadership in K-stores		
<b>Number of pages</b>	34+ 2		

---

In this research, my goal was to figure out how leadership and career development comes true in Kesko's store chains. In addition, another goal of my research was; to figure out how Kesko's merchants could advance in their careers.

The research problem in my thesis concerns leadership skills and career development in Kesko's store chains. Research problems was figured out with the following questions:

1. What kind of skills Kesko demands for merchants?
2. What kind of leadership skills Kesko demands for merchants?
3. How K-merchants can develop their career?

This research was carried out as qualitative case study, in which I used inquiry instead of interview. Research data was collected from the leadership skills literature as well as from reliable internet sources. Research subjects were Kesko's merchants in K-markets and one on K-citymarket. I sent email to all my subjects and they had two weeks to answer.

In my research came out that K-merchants need a professional qualification, which can be a degree at Kesko's retailer training or other equivalent qualification. Equivalent qualifications were among other things entrepreneurs' vocational degree combined with management degree, or merchant retail training acquired in another concern.

It turned out from inquiry answers that it is also possible to negotiate a new store place when a merchant has given a good evidence of skills.

To get a new store place, Kesko requires making results in sales, success in customer satisfaction surveys, and educating oneself.

This research clarifies of what components K-merchants career development can consist of, and what kind of demands they are required to meet in order to advance in their career. I believe that this research interests the new K-merchants as well as with those who have been in business for a few years. My research could work as an example of the different career development paths to them.

**Key words** Leadership, manager, career development, career

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	7
1.2 Tutkimusmenetelmät ja perustelut .....	8
1.3 Aineiston kerääminen .....	10
2 ESIMIESTÄIDOT .....	11
3 ESIMIEHEN URAKEHITYS KESKON ALAISUUDESSA.....	18
3.1 Kuinka voi päästä esimieheksi K-kauppaan?.....	18
3.2 Mitä tapahtuu kauppiaskoulutuksen jälkeen? .....	21
3.3 Vaatimukset urakehitykseen Keskon alaisuudessa .....	22
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	25
5 POHDINTA .....	29
LÄHTEET.....	33
LIITTEET .....	35

## KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

Evira            Elintarviketurvallisuusvirasto (Evira 2016.)

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on käsitellä esimiestyötä K-kaupoissa sekä selvittää, millaisia urakehitykseen liittyviä vaatimuksia Kesko asettaa kauppiailleen.

Kesko on suomalainen pörssiyhtiö, joka toimii yhteensä kolmella eri toimialalla. Toimialoja ovat rakentaminen ja talotekniikka, autokauppa sekä päivittäistavara-kauppa. Tämä tutkimus keskittyy Keskon päivittäistavarakauppoihin, joissa Kesko harjoittaa eritasoista ketjutoimintaa. (Kesko 2016.)

Esimiehellä tarkoitetaan henkilöä, joka edustaa työnantajaa. Hänen tärkein tehtävänsä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työpaikalla esimies johtaa ja valvoo alaistensa työtä. Esimiehen työhön kuuluu myös ohjeiden antaminen, määräysten jakaminen, työn valvominen, päätösten tekeminen sekä suuren vastuun kantaminen. Lisäksi esimies pitää huolen siitä, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä. Hänen on myös huolehdittava, että hänen alaistensa työtehtävät vastaavat heidän työsopimuksensa ehtoja. (Lavikkala 2013.) Tässä tutkimuksessa esimiehinä toimivat K-kauppojen kauppiaat.

Lisäksi tutkin urakehitystä Keskon alaisuudessa. Urakehityksellä tarkoitetaan oman ammattiosaamisen kehittämistä sekä uusien vastuualueiden saavuttamista. Urakehitystä on esimerkiksi se, että ihminen saa ylennyksen.

K-ketjulla on eritasoisia kauppiaita, jotka toimivat kaupan esimiehinä. Kaikkien kauppiaiden ura alkaa yleensä kauppiaskoulutuksen jälkeen K-Marketista, ellei heillä ole erikoisia edellytyksiä aloittaa K- Supermarketista (K-Ruokakauppias 2012). Normaalisti K-Marketin jälkeen siirrytään kauppiaksi K-Supermarkettiin, jonka jälkeen kauppias voi ylentyä vielä K-Citymarketin kauppiaksi. Tämä opinnäytetyö selvittää, millaisia asioita Kesko on kauppiailta vaatinut, jotta he ovat ansainneet paikkansa esimiehinä.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää miten esimiestyö ja urakehitys toteutuvat Keskon alaisuudessa. Haluan selvittää, onko Keskolla joitakin ennalta määriteltyjä kriteerejä, jotka kauppiaiden tulisi täyttää ennen ylennystä. Kriteerien kohdalla keskityn tutkimaan vaadittavia esimiestaitoja sekä uralla kehittymiseen vaadittavia suorituksia. Opinnäytetyöni teoriaosiossa tutkitaan yleisiä esimieheltä vaadittavia esimiestaitoja sekä Keskon kauppiaskoulutusta. Yleisten esimiestaitojen tutkiminen helpottaa hahmottamaan esimieheltä vaadittavia taitoja. Minun on helpompi ymmärtää ja tutkia Keskon vaatimia esimiestaitoja, kun olen ensin perehtynyt yleisiin esimieheltä vaadittaviin taitoihin.

Opinnäytetyöni tutkimusongelma koskee esimiestaitoja ja urakehitystä Keskon kauppaketjuissa. Tutkimusongelmaan haen vastauksia kysymysten muodossa:

1. Mitä taitoja esimiehiltä vaaditaan?
2. Mitä esimiestaitoja vaaditaan Keskon K-kauppiailta?
3. Miten K-kauppiaas voi edetä urallaan?

Kesko toimii kolmella eri toimialalla, joten rajaan opinnäytetyöni tutkimaan eriasteisia K-ruokakauppiaita. K-ruokakauppiaat toimivat kauppiaina K-marketeissa, K-Supermarketeissa sekä K-Citymarketeissa. Tutkimukseni tarkoituksena on saada selville, miten Keskon kauppiaat voivat edetä urallansa sekä selvittää mitä kaikkea heiltä on vaadittu nykyiseen kauppapaikkaansa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja perustelut

Opinnäytetyöni tutkii esimiestaitoja ja urakehitystä Keskon alaisuudessa. Tutkimushenkilöinä tässä opinnäytetyössä toimivat eriasteiset K-kauppiaat, jotka olen itse valinnut. Tähän tutkimukseen liittyvä kysely lähetetään Word-tiedostona yhteensä viidelle K-kauppiaille sähköpostin välityksellä. Word-tiedosto sisältää saatekirjeen (Liite 1), sekä avoimen kyselylomakkeen (Liite 2).

Tutkimukseni toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, koska haluan tutkimuksessani selvittää millaisia esimiestaitoja ja tekoja Kesko mahdollisesti vaatii kauppiailtaan ennen ylennyksen saamista. Tapaustutkimusmenetelmän avulla voin ymmärtää esimiestaitoja ja urakehitystä syvällisemmin, sekä selvittää niiden luoman kokonaisuuden (Saaranen – Kauppinen & Puusniekka.) Käytän avointa kyselylomaketta, koska haluan saada varmoja/luotettavia vastauksia kysymyksiini. Saan luotettavinta tutkimusaineistoa lähettämällä kyselyn suoraan K- kauppiaille.

Tapaustutkimus on kvalitatiivinen tutkimuslaji, jolla tutkitaan maksimissaan muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta. Tapaustutkimuksen tapaus ymmärretään usein rajatuksi kokonaisuudeksi tai yksittäiseksi tapaukseksi. Tapaus-tutkimusta voidaan toteuttaa monen eri analyysimenetelmän avulla. Tutkimukseni kauppiaat ovat tapauksia eli caseja, jotka yhdessä muodostavat tutkimukseni tutkimuskohteiden joukon. Valitsin tapaustutkimuksen, koska sen avulla pystyn tutkimaan ja tulkitsemaan esimiestaitoja, sekä urakehitystä syvällisemmin. Tapaustutkimus mahdollistaa minulle Keskon kauppiaiden urakehityksen tutkimisen, sillä sen avulla voin hakea tietoa ilmiöön (urakehitys) liittyvän toiminnan prosesseita. ( Jyväskylän yliopisto 2015.)

Avoin kyselylomake on kvantitatiivisen tutkimuksen eli määrällisen tutkimuksen menetelmä, jota käytän tavoittaakseni mahdollisimman monta kauppiasta. Tahdon antaa kauppiaille vapaat kädet vastaamisen suhteen, joten käytän avoimia kysymyksiä. Toivon saavani avoimiin kysymyksiin essee tyyllisiä vastauksia. Avoimien kysymysten käyttämisen ideana on se, että kauppiaat saavat ilmaista

vapaasti oman mielipiteensä. Positiivisena puolena avoimien kysymysten käytössä on se, etten voi itse ohjailla kauppiaiden vastauksia. Jotkut kyselyjen laatijat ovat kumminkin sitä mieltä, että avoimien kysymysten tuottama aineisto on liian kirjavaa ja he kyseenalaistavat sen luotettavuuden. Vapaa ilmaiseminen mahdollistaa kumminkin minulle entistä kattavamman tutkimusaineiston, jonka ansiosta saan mahdollisimman laajan kuvan esimerkiksi urakehityksen vaatimuksista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 194, 201.) Kyselyn vastausten luotettavuutta lisää se, että kysyn kysymykset ammattilaisilta eli tässä tapauksessa kauppiailta.

Tämä tutkimus on luonteeltaan enemmän kvalitatiivinen eli laadullinen, vaikka käytänkin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimukseni ei ole kvantitatiivinen, sillä tutkimuksesta saatu tieto ei ole numeraalista tai muutenkaan mittavissa erilaisilla kaavioilla. Voin kumminkin käyttää tutkimuksessani kyselylomaketta, sillä kaikissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkijan ei tarvitse olla läheisessä kontaktissa tutkittaviin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 136, 194.)

### 1.3 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyöni aineisto on kerätty avoimella kyselyllä, sekä aiheeseen kuuluvalla kirjallisuudella. Luin paljon esimiestaitoja käsitteleviä kirjoja, sillä esimiestaidot ovat merkittävä osa esimiestyötä.

Kyselyn vastaajina toimivat eriasteiset K-kauppiaat. Lähetin kyselyn yhteensä viidelle eriasteiselle K-kauppiaalle. Avoimen kyselyn kysymykset olivat; Mitä on esimiestyö? Mitä vaatimuksia Keskon on esimiestyösi suhteen? Miten sinun urakehityksesi on muotoutunut? Mitä asioita tai tekoja Kesko on sinulta vaatinut ennen ylennyksen saamista?

Etsin tietoa Keskon kauppiaskäytänteistä Keskon kotisivuilta, sekä K-ruokakaupiaan kotisivuilta. Keräsin aineistoa myös mainitsemani kyselyn avulla, sillä Keskon kauppiaskäytänteistä on hyvin vähän kirjallisuutta, eikä Internetistäkään löytynyt kaikkia tarvittavia tietoja.

## 2 ESIMIESTAIDOT

Esimiestaidoilla tarkoitetaan niitä taitoja, joita esimies asemassa toimiva henkilö tarvitsee arjessa. Edellä mainittuja taitoja ovat ongelmanratkaisutaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, päätöksentekotaidot, delegointi, itsensä johtaminen ja liiketoiminnan analysointi sekä liiketoiminnan suunnittelutaidot. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Esimies tarvitsee työssään ongelmanratkaisutaitoja. Kaikki ei aina mene niin kuin on suunniteltu ja silloin esimiehen on osattava ratkaista ongelma jollain muulla tavalla. Esimiehen on kyettävä tekemään ongelmatilanteissa erilaisia ratkaisuja, joiden avulla hän voisi saavuttaa sovitun päämäärän.

Ongelmia voi syntyä esimerkiksi ristiriita tilanteissa. Tällaisissa tilanteissa esimies on se, jonka täytyy uskaltaa puuttua tilanteeseen. Esimerkkejä näistä tilanteista voisivat olla; tulehtuneet välit, lisääntyneet sairauslomapäivät tai poissaolot. Esimiehen on puututtava työntekijöidensä väleihin, jos heidän riitelynsä vaikuttaa työn tekoon ja työyhteisön ilmapiiriin. Tällaisissa tilanteissa olisi suotavaa, jos esimies saisi heidät sopimaan tai keksisi jonkun tilapäisen ratkaisun, jotta tilanne pääsee viilenemään ja sen kautta saataisiin sopu syntymään. Tässä tilanteessa esimies voi hyödyntää työvuorojen suunnittelua. Työvuorojen suunnittelu antaa aikaa tilanteen viilenemiselle, muttei toki ratkaise ongelmaa. Lisäksi esimiehen tulisi puuttua, jos hän huomaa alaisellaan olevan toistuvasti sairauslomapäiviä. Lisääntyneet sairauslomapäivät voivat olla seurausta alkoholi ongelmasta tai vakavasta sairaudesta kuten masennuksesta. Nämäkin asiat kuuluvat esimiehen ongelmanratkaisutaitoihin. Yrityksen menestyksenkin kannalta on tärkeää, että esimies osaa käsitellä ristiriitatilanteita. Esimiehen olisi hyvä nähdä ristiriitatilanteet kehittymisen näkökulmasta ja suhtauduttava ristiriitoihin siten, että ne ovat aina käsiteltävissä sekä ratkaistavissa. Ristiriidat kertovat yleensä työyhteisön ongelmakohdista ja niitä ratkaisemalla esimies voi parantaa työyhteisönsä toimivuutta. Ratkaistu ristiriita voi parhaimmillaan synnyttää uusia ja innovatiivisia ratkaisuja sekä uusia toimintamalleja. (Aarnikoivu 2010, 78, 80; Kandolin, I, Lindström, S & Pahkin, K. 2014, 20.)

Ongelma tilanteet eivät aina ole yhtä suuria ja dramaattisia kuin edellisessä kappaleessa mainitsemani ongelmat. Esimiehen ongelmanratkaisutaitoja tarvitaan ihan arkisiinkin asioihin. Esimiehen ongelmaksi voi esimerkiksi muodostua tiedottaminen. Kaupan alan työt ovat usein vuorotöitä, joten koko porukan informoiminen voi olla hankalaa. Tällaisissa tilanteissa esimies voi esimerkiksi järjestää kaksi suunniteltua informaatio tilaisuutta, jolloin hän saa viestinsä perille koko työyhteisölle. Pienemmistä asioista esimies voi tiedottaa esimerkiksi kansiolla, johon laitetaan kaikki tärkeät informaatiot. Lukemisen jälkeen jokainen allekirjoittaa lapun, jolloin esimies tietää informaation menneen perille. (Kandolin, I, Lindström, S & Pahkin, K. 2014, 22–23.)

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat esimiestaitoja, joita esimies tarvitsee päivittäin. Nämä päivittäin esimiestyössä esiintyvät vuorovaikutus tai viestintätilanteet ovat moniulotteisia ja haastavia. Esimiehen onkin osattava tunnistaa erilaisten tilanteiden sisältämät viestinnälliset haasteet ja osattava toimia niiden mukaisesti. Esimiestyössä esiintyvät viestintä- ja vuorovaikutus tilanteet voivat olla hyvin erilaisia. Viestimisen taitoa esimies tarvitsee esimerkiksi sähköpostien kirjoittamisessa. Viestiminen ei ole helppoa, sillä esimiehen on pyrittävä kirjoittaessaan välttämään väärinymmärtämisen mahdollisuus eli hänen on kirjoitettava selkeitä viestejä. Myös vuorovaikutustilanteissa tapahtuu viestintää. Vuorovaikutuksessa viestintä näkyy esimerkiksi kohtelussa. Esimiehen tulee puhumisen lisäksi osata kohdella toista osapuolta kunnioittavasti. Siksi onkin hyvä tiedostaa, kuinka sen saman voi viestiä eleillä. Laadukkaaseen esimiesviestintään tarvitaan tilannettajua, tunneälyä sekä kykyä johtaa tunteita. (Aarnikoivu 2010, 72, 74: Kuusela 2013, 42–44.)

Esimiestaitojen tärkeä ydin on ihmissuhteet. Vuorovaikutustaidot näkyvät esimiehen arjessa esimerkiksi töiden jakamisena työntekijöille, palautteen antamisessa, kuuntelemisena sekä erilaisina asiakastapaamisina. Esimiehellä on oltava selkeä kuva siitä, mitä hän haluaa työntekijänsä tekevän. Pelkkä sinne päin selitys ei riitä vaan esimiehen on osattava kuvailla tarpeeksi tarkasti työntekijälleen hänen tehtävänsä, jotta työntekijä osaa toimia oikein. Esimiehen tulisi myös osata antaa työntekijöilleen palautetta tehdystä työstä heti, kun näkee sen tarpeelliseksi. Tä-

män palautteenannon tulisi olla kannustavaa ja rohkaisevaa, jotta siitä olisi hyötyä. Kannustamalla alaisiaan esimies saa rakennettua luottamusta. Lisäksi esimiestaitoihin kuuluu kuuntelemisen jalo taito. Oikean tyyppinen kannustaminen tarkoittaaakin kannustamista ja kuuntelemista yhdessä. Toisin sanoen toimiva kannustaminen on kuuntelemista ja sen pohjalta tehtyä toimimista. Jotta työyhteisö toimisi mahdollisimman jouhevasti, sillä pitäisi olla kuunteleva ja vuorovaikutustaitoinen esimies. (Aarnikoivu 2010, 72,74; Kuusela 2013, 40, 47.)

Edellä mainitut taidot helpottavat työyhteisön asioissa perillä pysymistä sekä lisäävät alaisten luottamusta johtoon. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutuksen pitäisi pelata molemmin puolin eli esimieheltä suoraan alaiselle tai alaiselta suoraan esimiehelle. Mitä helpommin esimies on lähestyttävissä, sitä paremmin vuorovaikutus koko työyhteisössä toimii. Silloin alaiset tuntevat itsensä kuulluksi ja luottavat enemmän johtoon.

Esimiehen olisi hyvä muistaa, että juuri hänen vuorovaikutustaitonsa voivat olla ratkaisevassa osassa työyhteisön tavoitteiden saavuttamisessa. Kaikki riippuu osaltansa esimiehen suhtautumisesta alaistensa työhön. Välinpitämätön kohtelu ja huomioimatta jättäminen vaikuttavat suoraan alaisten toimintaan ja motivaatioon negatiivisesti, jolloin myös tulos jää sovittua huonommaksi. Esimiehen olisi kin hyvä varata riittävästi aikaa keskustelemiseen ja kuunnella alaistensa mietteitä. Työyhteisön vuorovaikutuksen on toimittava ja oltava selkeää, jotta väärin ymmärryksiltä välttyään. Esimiehen tulisikin muistaa, että hyvä vuorovaikutus alaisten kanssa lisää alaisten motivaatiota ja lujittaa heidän luottoansa johtoon. Tällöin myös työt sujuvat sulavammin ja sovittu lopputulos saavutetaan paremmin. Esimiehen onkin hyvää pitää mielessä, että työpaikan vuorovaikutustilanteet ovat loppujen lopuksi hänen vastuullaan. (Kuusela 2013. 42, 47, 59.)

Esimies on työpaikalla työnantajan edustaja, joten hänellä on oltava hyvät sosiaaliset valmiudet työhönsä. Esimiehen on käyttäydyttävä hyvien tapojen mukaisesti, sillä hän toimii työpaikkansa esimerkkinä. Hänen on erittäin tarkasti noudatettava työpaikalla sovittuja sääntöjä, sillä alaiset ottavat hänestä mallia. Mitä sosiaalisempi esimies on, sitä helpompi alaisten on lähestyä häntä erilaisissa työasioissa. Hyvät käytöstavat ovatkin esimiestyön A ja O. (Kaistila 2005,6.)

Esimiestaitoihin kuuluu tärkeänä osana päätöksentekotaidot. Esimies, joka ei osaa tehdä päätöksiä hidastaa asioiden edistymistä ja vaikuttaa toiminnan tuloksiin negatiivisesti. Näin ollen hän heikentää myös alaistensa toimintakykyä hoitaa työnsä hyvin. Oikeasti koko organisaation menestyminen onkin kiinni esimiehen kyvystä tehdä päätöksiä. Haastavaksi päätöstentteon tekee tiedon vähyys, jonka takia esimiehet joutuvat ottamaan paljon riskejä. Esimiehen tulisi osata poimia saamistaan tiedoista olennainen ja kyettävä sen perusteella tekemään päätös. (Aarnikoivu 2010, 77.) Esimiehen kyky tehdä päätöksiä lisää luottamusta alaisten keskuudessa.

Delegointi on esimiehelle hyödyllinen työkalu, jota hänen tulisi osata käyttää oikein. Delegoinnin avulla esimies voi edistää työntekijän ja työyhteisön kehittymistä. Delegoimalla esimies voi rohkaista ja kannustaa työntekijöitään ja osoittaa samalla luottavansa heihin. Delegoinnin toimiminen edellyttää, että esimies osaa käyttää delegointia oikein. Hänen on ymmärrettävä mistä siinä on kyse ja kuinka delegointi toimii käytännössä ilman, että se tuntuu alaisesta rangaistukselta. Delegoinnin onnistuminen vaatii suunnittelua, henkilöstön tuntemusta, organisointia, alaisten motivointia sekä toiminnan seuranta- ja arviointia. Delegoinnin onnistumisen apuvälineenä voidaan käyttää 4M- mallia, joka vastaa kysymyksiin mitä, miksi, miten ja milloin. Mitä kysymyksen kohdalla määritellään tehtävän sisältö eli toisin sanoen määritellään toimeksianto. Miksi kysymyksen kohdalla kerrotaan, kuinka tehtävä tulisi suorittaa. Miten kysymyksen kohdalla esimies keskustelee alaisen kanssa tehtävän suorittamisen tavoista sekä keinoista. Milloin kysymyksen kohdalla esimies määrittää tehtävälle aikataulun. (Aarnikoivu 2010, 74–76.)

Nykyään esimiestaitoihin luokitellaan mukaan myös itsensä johtamisen taito. Itsestään huolehtiminen ja itsensä tunteminen ovat tärkeä osa itsensä johtamista. Esimies on tärkeä osa organisaation toiminnassa, joten hänen tulisi pitää itsestään huolta. Itsestään huolta pitävä esimies jaksaa paremmin nopeasti muuttuvia työtilanteita ja pystyy keskittymään paremmin päivän aikana esiintyviin sosiaaliin tilanteisiin. Itsensä johtamiseen kuuluu tärkeänä osana itsensä tarkkailu, analysointi sekä omien voimavarojen oikein suuntaaminen. Itsensä johtaminen on

suurilta osin pohdiskelua ja analysointia. Itsensä tunteminen helpottaa oman toiminnan analysointia ja mahdollistaa esimiehenä kehittymisen. Pohdiskelussa mietitään omaa nykytilannetta sekä tavoitetilannetta. Pohdiskelun tarkoituksena on löytää toimenpiteet, joilla tavoitetilanne saavutetaan. Pohdiskelua tulisi tehdä säännöllisesti. (Aarnikoivu 2010, 80–81 ; Aarnikoivu 2013, 123–124; Kokko, M 2015, 35.)

Aarnikoivu tuo kirjassaan esille esimerkkejä, joilla esimies voi johtaa itseään. Hän kehottaa esimiestä varaamaan sekä itselle, että oman osaamisen kehittämiseksi aikaa. Esimiehen olisi hyvä asettaa itselleen selkeitä tavoitteita ja pyrkiä seuraamaan niitä tarkasti. Tavoitteiden kirjoittaminen muistiin auttaa selkeyttämään tavoitteiden sisältöä. Myös seuraaminen helpottuu, kun tavoitteet ovat jossain selkeästi ylhäällä. Itsensä johtamiseen kuuluu tärkeänä osana oman käytöksen ja toiminnan analysointi. Yksikään esimies ei ole täydellinen, joten esimiehen kannattaa tutkiskella omaa toimintaansa ja pyytää myös alaisiltaan palautetta omasta esimiestyöstään. Näin toimimalla hän voi kehittyä johtajana. (Aarnikoivu 2013, 124.)

Esimiestaitoihin lasketaan liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot. Edellä mainituilla taidoilla tarkoitetaan esimiehen ydintaitoja, joita hän tarvitsee yrityksen strategisessa johtamisessa. Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaitoja ovat esimerkiksi tuloslaskelman ja taseen riittävä osaaminen ja ymmärtäminen sekä kirjanpito. Yrityksen toiminnan analysointi on erittäin tärkeä esimiestaito, joka pitää sisällään yrityksen liike-idean sekä organisaation perustehtävän ymmärtämisen. Tärkeää on kyetä ymmärtämään yrityksen nykytilannetta ja osattava hahmottaa yrityksen menestymistä myös tulevaisuudessa. Analysointi onnistuu parhaiten silloin, kun esimies on perehtynyt yritystoiminnan teoreettisiin käsitteisiin ja osaa soveltaa teorian tietonsa käytännössä. Tätä vaihetta kutsutaan myös toisella nimellä käsitteelliseksi taidoksi. Käsitteellisillä taidoilla tarkoitetaan perehtymistä yrityksen omaan sanamaailmaan. Esimiehen täytyy hallita yrityksessään käytettävää ammattikieltä, jotta kommunikointi kaikkien osapuolten välillä helpotuisi. Johdon eli esimiehen on pidettävä huoli siitä, että jokainen työyhteisönjäsen puhuu samoilla termeillä kuin esimiehetkin. ( Aarnikoivu 2010, 72; Hulkkonen 2016, 93.)

Hulkkonen tarkastelee esimiestaitoja eri käsitteillä kuin Aarnikoivu, mutta sisältö on suurin piirtein sama. Hulkkonen lisää esimiestaitoihin vielä tekniset taidot. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan lainsäädännön tuntemusta. Esimiehen on työnsä puolesta tunnettava esimerkiksi työlainsäädännön sisältö, jotta hän osaa työsäännön toimia sen mukaisesti. Teknisiin taitoihin kuuluu myös alan tuntemus. Alan tunteminen helpottaa yrityksen visioiden ja strategioiden ymmärtämistä sekä niiden hallitsemista. (Hulkkonen 2016, 94.)

Esimiehen on osattava organisoida työtehtäviä, sillä hänen on useimmiten tehtävä vuorolistoja. Vuorolistoja tehtäessä hänen on osattava ajatella asioita monipuolisesti ja huomioitava jokaisen työntekijän osaamisalueet. Hänen on osattava jakaa työt niin, että ne tulevat tehdyiksi. (Kandolin, Lindström & Pahkin. 2014, 12, 16.) Vuorolistojen tekemistä varten esimiehen on tunnettava alaisensa ja hänellä on oltava hyvä yhteisön tieto-aidon tuntemus ja alttius joustaviin reagoimisiin tilanteen yhtäkkiä muuttuessa. Kun esimies paneutuu ajatuksella töiden järjestelyyn, hän vähentää työyhteisön ongelmia. Yleensä vuorolistojen laiminlyönnit näkyvät työyhteisössä ongelmina, mutta hyvin suunnitellulla vuorolistoilla tätä voidaan ennaltaehkäistä. Hyvä esimies ottaakin huomioon, että työyhteisölle asetetut tavoitteet, tehtävät sekä henkilöstön mitoitus ovat tasapainossa. (Kaistila, M. 2005,10)

Kun alaiset tuntevat saavansa vaikuttaa esimerkiksi omaan työaikaansa, he sitoutuvat paremmin työnantajaansa. Esimiehen on hyvä myös osata jakaa vastuualueita eri ihmisille. Näin toimimalla hän osoittaa luottamusta alaisiinsa ja lisää heidän työmotivaatiotaan. (Kandolin, I, Lindström, S & Pahkin, K. 2014,11.) Esimiehen on hyvä myös aika ajoin kertoa alaisilleen hyvää palautetta heidän tekevästään työstään. Tällainen toiminta lisää työpaikan hyvää ilmapiiriä ja työmotivaatiota. Positiivinen palaute jää alaisten mieleen ja lämmittää heidän mieltään pitkään. (Kaistila, M. 2005, 11.) Mitä kannustavampi esimies on, sitä paremmin työntekijät viihtyvät hänen alaisuudessaan. Joskus esimieheltä tullut pienikin kannustus voi saada suuria muutoksia työyhteisössä.

Esimiehen on oltava luonteeltaan johdonmukainen. Johdonmukaisuus on yksi esimiestyön ja hyvän esimiehen valttikorteista, sillä se takaa työtyytyväisyyden

alaisten keskuudessa. Esimiehen tulee pitää tarkasti kiinni sovituista asioista. Hänen on myös kyettävä perustelemaan tekemiensä päätösten perustat, mikäli joku hänen alaisistaan tulee kysymään syitä esimerkiksi luvattun vapaaviikonlopun peruuntumisesta. (Kandolin, I, Lindström, S & Pahkin, K. 2014. s.12)

### 3 ESIMIEHEN URAKEHITYS KESKON ALAISUUDESSA

#### 3.1 Kuinka voi päästä esimieheksi K-kauppaan?

Kesko valmentaa uusia K-kauppiasyrittäjiä Ruokakeskon kauppiasvalmennusohjelman kautta. Koulutus koostuu verkko-opinnoista, alueellisista ja valtakunnallisista lähijaksoista, sekä ohjatusta kauppiastyön harjoittelusta. Koulutus maksaa yhteensä 6 000 €. Koulutusmaksua ei tarvitse maksaa ennen koulutuksen alkua, vaan se veloitetaan vasta valmistuneilta kauppiailta heidän aloittaessaan kauppiasuransa. Maksuaikaa koulutukselle on kolme vuotta. (K-ruokakauppias 2012; Kesko 2015.)

Keskon kauppiaskoulutukseen haetaan Keskon kotisivuilta löytyvän hakemuksen avulla. Hakemuksen lähettämisen jälkeen hakijan luottotiedot tarkastetaan. Jos henkilön katsotaan hakupapereiden ja luottotietojen perusteella olevan tarpeeksi hyvä, hänet kutsutaan soveltuvuus arviointiin. Jos henkilö katsotaan soveltuvaksi kauppiaskoulutukseen, hänelle ilmoitetaan koulutukseen pääsemisestä. Kauppiaskoulutuksessa jokaiselle valitulle sovitaan oma yksilöllisesti painotettu ohjelma, jonka valittu voi aloittaa hänelle sopivana ajankohtana. Opiskeluaika on noin 4-18 kuukautta määritellystä koulutustarpeesta riippuen. (Kesko 2015; K-ruokakauppias 2015.)

Koulutuksen verkko- opinto vaiheessa on neljä opintojaksoa, joissa kauppiasharjoittelija perehdytetään niihin tietoihin, joiden hallitseminen on erittäin tärkeää tulevan uran aikana. Nämä teorialiedot toimivat pohjana kauppiasharjoittelun aikana. (K-ruokakauppias 2012.)

Ensimmäisen verkko- opintojakson sisällön voisi tiivistää taustoittamiseksi, sillä sen aikana kauppiasharjoittelija käy läpi harjoittelulleen tärkeitä asioita kuten K-ryhmän arvoja ja miettii niiden sopivuutta omaan arvomaailmaansa. Hänen tulee tutustua harjoittelukauppansa asiakaskunnan rakenteeseen sekä potentiaaliin asiakkaisiin ja ymmärtää heidän ostokäyttäytymistään. Lisäksi harjoittelijan on osattava sijoittaa harjoittelu kauppa paikkakunnan kauppapaikkaverkostoon eli

hänen on otettava selvää onko se haastaja, seurailija vai markkinajohtaja. Ensimmäisessä osiossa harjoittelijan tulee ymmärtää vielä kilpailijaseurannan tärkeys ja sen käyttäminen osana kaupan toimintaa, sekä ymmärtää myynnin ja markkinointiosuuden tärkeys kaupanalalla. ( K-ruokakauppias 2012.)

Toisessa verkko-opiskelujaksossa keskitytään enemmän Keskon käytänteisiin. Opintojakson aikana käydään läpi ketjusopimus ja muut tulevan kauppiaan toimintaa ohjaavat sopimukset, jotta kauppiasharjoittelija osaisi noudattaa näitä sopimuksia tulevan uransa aikana. Lisäksi kauppiasharjoittelijan tulisi tuntea ne järjestelmät, prosessit ja systeemit, joita Kesko on kehittänyt heidän tuekseen ja osattava hyödyntää niitä esimerkiksi kilpailukyvyn rakentamisessa. Lisäksi kauppiasharjoittelijan tulisi tässä vaiheessa hallita tavarapeliin ja saldojen hallintaan liittyvät osat, jotta hän pystyy analysoimaan oman aloituskauppansa prosessien tasoa. (K-ruokakauppias 2012.)

Kolmannessa verkko-opintojaksossa harjoittelijalle opetetaan, millaisilla asioilla kauppa saadaan kannattamaan ja minkälaisia apuvälineitä hänellä siihen on Keskon kautta. Hänen tulisi pystyä käyttämään edukseen Ruokakeskon ketjutoiminnan mahdollistamia hyötyjä. Lisäksi hänen tulisi osata myös hyödyntää keskitetysti toteutettujen toimintojen kautta saadut edut omassa kauppapaikassaan. Hänet opetetaan myös ajattelemaan omaa toimintaansa asiakkaan näkökulmasta. Harjoittelija oppii ymmärtämään mikä merkitys kauppiaan ja henkilökunnan osaamisen kautta saaduilla kilpailueduilla ja lisäarvolla on hänen tulevan kauppansa menestyksen kannalta. Eli hän oppii edistämään myyntiä niin omalla osaamisellaan kuin alaistensa osaamisella parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Tässä kohdalla koulutusta harjoittelijan tulisi myös osata hyödyntää kauppakohtaisia kilpailuetuja lisämyynnin tekemiseksi. ( K- ruokakauppias 2012.)

Viimeisessä verkko- opiskelujaksossa kauppiasharjoittelija perehdytetään erilaisiin työssä tarvittaviin lakeihin ja käytänteisiin kuten esimerkiksi yrityksen pääoman rakentamiseen ja henkilöstölainsäädäntöön. Tavoitteena on, että harjoittelija ymmärtää vieraan pääoman eli esimerkiksi pankkilainan sekä oman pääoman (itse yritykseen sijoitettu raha) rakenne- eroja. Hänen tulee myös ymmärtää mitä

on tulorahoitus eli yrityksen toiminnasta syntyvät korko-, myynti- ja muu tuotto. (K-ruokakauppias 2012; Taloustieto Oy; Carona capital 2015.)

Viimeisen jakson tavoitteena on, että harjoittelija osaa hyödyntää Ruokakeskolta saatavia kannattavuuden työkaluja ja hän ymmärtää millaiset raamit kannattavalla liiketoiminnalla on. Tässä kohtaa koulutusta on tärkeää, että harjoittelija ymmärtää millaiset velvoitteet kirjanpitolaki ja henkilöstölainsäädäntö hänelle asettavat ja hän osaa myös soveltaa tietonsa käytäntöön. Harjoittelija tulisi osata kolmannen harjoittelujakson jälkeen laatia tehokas ja toimiva organisaatio, jossa hän osaa rekrytoida ja perehdyttää työntekijöitä. Lisäksi hänen tulisi miettiä organisaatiolleen toimiva tiedonkulku menetelmä. ( K- ruokakauppias 2012.)

Verkko-opiskeluiden ja käytännössä tapahtuvan kauppiasharjoittelun lisäksi harjoittelijoilla on alueellisia ja valtakunnallisia lähijaksoja, joiden aikana he voivat verkostoitua keskolaisten sekä kollegoidensa kanssa ja vaihtaa heidän kanssaan esimerkiksi erilaisia kokemuksia. Valtakunnallisten ja alueellisten lähijaksojen pääasiallinen tarkoitus on kumminkin vahvistaa niitä tietoja sekä taitoja, joita harjoittelija tarvitsee kauppiasuransa alkaessa. ( K- ruokakauppias 2012.)

Lähijaksot järjestetään kahdesti vuodessa eli niihin on mahdollisuus osallistua keväällä ja syksyllä. Alueellisissa lähijaksoissa käydään läpi ajankohtaisia asioita ja käsitellään asioita yksityiskohtaisesti käytännön tasolla. Mukana lähijaksossa ovat kaikki ne keskolaiset käytännön toimijat, joiden kanssa harjoittelija on tekemisissä heti valmistumisensa jälkeen. Valtakunnallisessa lähijaksossa taas keskitytään itse kauppiaseen ja K-ruokakauppojen kilpailuetuihin. ( K-ruokakauppias 2012.)

### 3.2 Mitä tapahtuu kauppiaskoulutuksen jälkeen?

Kun kauppiaskoulutus on hyväksytysti läpi (tehtävät, tentit ja harjoittelu suoritettu), kauppiasharjoittelijat valmistuvat kauppiaiksi ja siirtyvät kauppiasreserviin odottamaan vapautuvia kauppiaspaikkoja. Jokainen Keskon kauppiaskoulutuksen käynyt henkilö aloittaa K-market myymälästä, ellei heillä ole joitain erikoisedellytyksiä. Erikoisedellytyksillä kauppiaan ura voi alkaa K- Supermarketista. Ruokakeskolle on kauppiaskoulutuksen aikana syntynyt jokaisesta kauppiasopiskelijasta tietynlainen käsitys. Jokainen vapautuva kauppapaikka jaetaan näiden käsitysten perusteella niin, että uuden kauppiaan paikan saa se, joka sopeutuu parhaiten ominaisuuksiltaan juuri siihen ympäristöön. (K-ruokakauppias 2012.)

### 3.3 Vaatimukset urakehitykseen Keskon alaisuudessa

Toiminnassa olevat K-kaupat muodostavat niin sanotun siirtoreservin eli K-kauppiaille on mahdollisuus liikkua uransa aikana eri kauppapaikkoihin. Kauppapaikan vaihdoksessa otetaan huomioon aikaisempi näyttö kauppiasuran aikana. K-ruokakauppias- sivuston mukaan kauppiat voivat edetä urallansa, mikäli he pystyvät antamaan Keskolle positiivisia näyttöjä nykyisessä kauppapaikassaan. Myös vapaaehtoista lisäkouluttautumista katsotaan hyvällä. Lisäksi kauppiaille tulisi olla valmiudet vastaanottaa uusia haasteita melko nopeallakin tahdilla eli heidän tulisi olla muuntautumiskykyisiä ja osata reagoida vikkellästi isoihinkin muutoksiin. Isoja muutoksia voi esimerkiksi olla muutto uudelle kauppapaikalle, lähemmäs uutta kauppapaikkaa. (K-ruokakauppias 2012.)

Kauppiaan uran ensimmäiset askeleet kohti ylennystä alkavat kumminkin kauppiaan toimen kuvan toteutumisesta. K-ruokakaupoissa kauppiaan toimenkuvaan kuuluu yhteensä neljän avaintehtävän toteutuminen. Avaintehtäviä ovat hyvän työyhteisön luominen, asiakkaiden odotusten ylittäminen, yhteiskunnallisen vastuun kantaminen sekä oman kauppapaikan hoitaminen ja sen nostaminen alueen parhaaksi kaupaksi. (K-ruokakauppias 2012.)

Kauppiaalla on vastuu hyvän työyhteisön luomisesta. Kauppiaan tulisi luoda kauppaansa hyvä työyhteisö eli hänen on osattava tunnistaa jo rekrytointivaiheessa alalle sopivat henkilöt. Työyhteisön motivaatio, ammattitaito, hyvä yhteishenki sekä sisäinen toimivuus takaavat kauppiaille parhaan mahdollisen työporukan, joka luo hyvinvoivalla ilmapiirillään myös kauppaan leppoisan ja ammattimaisen kuvan. Pelkkä hyvä yhteishenki ei kumminkaan riitä vaan kauppiaan on osattava sekä kouluttaa, että ohjeistaa alaisiaan. (K-ruokakauppias 2012; työturvallisuuskeskus.)

Kun kauppias on saanut luotua toimivan työyhteisön, hän voi alkaa keskittyä asiakkaidensa odotusten ylittämiseen. Tämän tehtävän toteuttaakseen kauppiaan on tunnettava toimialueensa asiakkaiden tarpeet ja osattava reagoida niihin oman myymälänsä tarjonnassa ja palvelussa. Tämän tehtävän toteutuessa kaup-

pias on askeleen lähempänä seuraavaksi tavoiteltavaa tehtävää eli kauppaher-  
ruuden saavuttamista. K- kauppiaan toimenkuvaan kuuluu pyrkimys nostaa oma  
kauppa toimialueen parhaaksi. Kun tarjonta ja palvelu pelaavat hyvin, asiakkaat  
valitsevat helpommin kyseisen kaupan heidän pääasialliseksi ostospaikakseen  
ja kasvattavat näin kaupan tuottavuutta ja lisäävät kauppiaan mahdollisuutta saa-  
vuttaa alueen suosituimman kaupan maine. (K-ruokakauppias 2012.)

Alueen parhaimman kaupan- arvonimen saavuttamiseksi K-ruokakauppiaan on  
pidettävä huoli, että tietyt tehtävät hänen toimenkuvassaan toteutuvat. Ensinnä-  
kin kauppiaan on pidettävä huolta, että hän noudattaa Ruokakeskon ketjukon-  
septin mukaisia elementtejä sekä huolehdittava niiden näkymisestä omassa kau-  
passaan. Tämän lisäksi hänen on kannettava vastuu kaupan myynnistä ja mark-  
kinoinnista. Kauppiaan on huolehdittava, että ketjun alueelliset ja paikalliset toi-  
menpiteet toteutuvat hänen markkina-alueellaan ja, että hän itse toteuttaa kaup-  
pakohtaisen markkinoinnin ketjukonseptin mukaisesti. Myynnin kehittäminen  
sekä rakenteesta ja kannattavuudesta huolehtiminen on myös kauppiaan tär-  
keimpiä työtehtäviä. Riittävällä myynnillä kauppias takaa itsellensä menestymi-  
sen ja todistaa Keskollekin osaavansa luoda toimivan kauppakokonaisuuden. (K-  
ruokakauppias 2012.)

Viimeisenä, muttei vähäisimpänä näistä neljästä avaintehtävästä on yhteiskun-  
nallisen vastuun kantaminen. Kauppias on aina vastuussa oman kauppansa käy-  
tänteistä ja hänen tulee mm. huomioida erilaisten viranomaismääräysten toteu-  
tuminen, sekä kaupan taloudellisten, toiminnallisten ja rikollisuuteen liittyvien ris-  
kien hallinta, sillä ruokakauppiaat noudattavat liiketoiminnassaan hyvän kansa-  
laisuuden periaatetta. Edellä mainittuja viranomaismääräyksiä voisivat olla esi-  
merkiksi ikäraja- tuotteiden myyminen sekä Evira:n asettamat hygienia vaatimuk-  
set, joiden toteutumisesta kauppias on vastuussa. Kaupan alalla hygieniapassi  
on ehdoton, jotta hygienia asiat ovat kaikkien tiedossa. Tuotteita on osattava säi-  
lää oikein, ettei esimerkiksi kylmäketju katkea missään vaiheessa. Kaupan alalla  
saa työskennellä kolme kuukautta ilman hygieniapassia, mutta sen jälkeen työn-  
antajan on pidettävä huolta, että työntekijältä löytyy tarvittava koulutus. Kauppias  
voi hygieniapassin lisäksi suorittaa työntekijöillään ikäraja-passin, joka koskee  
Suomessa myytävien ikärajoitettujen tuotteiden myyntiä. Ikäraja-passin tarkoitus

on parantaa henkilökunnan valmiuksia varmistaa, ettei ikärajoitettuja tuotteita päädy ala-ikäisille. (K-ruokakauppias 2012; Salminen, A. Päivittäistavarakauppa ry; Evira 2016.)

Kauppiaan tulee myös luoda ja hoitaa hyviä yhteistyösuhteita monien eri sidosryhmien kuten esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Lisäksi hänen tulee osata verkostoitua eri tavarantoimittajien, edustajien sekä eri ammattialojen edustajien kanssa, jotta hän saisi mahdollisimman laajan ja toimivan yhteistyökumppani verkoston (K-ruokakauppias 2012). Kauppias ei voi luoda toimivaa liiketoimintaa ilman edellä mainittuja tahoja.

K-kauppiaan urakehitykseen vaikuttaa positiivisesti hänen hankkimansa kauppiaslisäarvo. Kauppiaslisäarvolla tarkoitetaan kauppiaan omaa panostusta eli hänen on kyettävä rakentamaan jotain omaa ketjun yhteisten elementtien päälle. (K-ruokakauppias 2012.)

Kauppiaslisäarvoa mitataan erilaisilla laadullisilla ja taloudellisilla mittareilla. Lisäarvoa voi saavuttaa mm. kauppiaan omalla motivaatiolla, kaupan myynnin kehittämällä, asiakastyytyväisyyden lisäämisellä, työyhteisön tuottavuuden parantamisella sekä monilla muilla tulosta lisäävillä tekijöillä. Kauppiaslisäarvossa katsotaan hyvällä kaupan menestyminen erilaisissa kilpailuissa kuten ketjun palkintokilpailuissa. Esimerkiksi K-Supermarketeille järjestetään vuosittain palkintogaala, jossa palkitaan mm. parhaiten asiakastyytyväisyydessä pärjännyt K-Supermarket, vuoden K-Supermarket tulokas, alueen parhaat K-Supermarketit sekä tietenkin vuoden parhain K-Supermarket. Jokainen kauppiaan saama tunnustus nostaa hänen kauppias arvoaan ja todistaa Keskolle hänen osaamistaan sekä motivaatiota kehittyä urallaan. (K-ruokakauppias 2012; Kesko 2016.)

Kauppias voi omalla persoonallaan vaikuttaa kauppiaslisäarvon saamiseen. Keskon mielestä parhaiten kauppiaslisäarvoa tuottaa Kauppias, joka on määrätietoinen, itsensä tunteva, sosiaalisilta taidoiltaan monipuolinen sekä riskinottokykyinen. Hänen tulee myös osata johtaa alaisiaan ammattimaisesti. Näillä luonteenpiirteillä hänen uskotaan onnistuvan luomaan sellainen liikeyritys, joka on ketjun sloganin mukainen: ”tavallista parempi ruokakauppa”. (K-ruokakauppias 2012.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimukseni toteutusta, sekä empiiristä osuutta. Empiirialla tarkoitetaan tutkimuksen kokemusperäistä tutkimusta eli todelliseen elämään perustuvaa tutkimusta. Tämän tutkimuksen aikana perehdyin ensin teoriaan siitä, mitkä ovat esimiehelle tärkeitä esimiestaitoja. Esimiestaidoista oli helppo löytää kirjallisuutta erilaisista lähteistä. Lisäksi halusin selvittää, miten K-kauppias voi edetä urallaan eli millainen on hänen urakehityksensä. Keskosta ei löytynyt aiheeseeni sopivaa kirjallisuutta, joten perehdyin Keskon toimintaan ja kauppiaskoulutukseen Keskon kotisivujen sekä K-ruokakauppias- sivuston avulla.

Toteutin tutkimuksen empiirisen osuuden kyselyn avulla, vaikka se ei olekaan kvalitatiiviselle tutkimukselle tarkoitettu. Koin kyselyn kumminkin paremmaksi kuin haastattelun, sillä halusin säästää resursseja ja aikaa. Tapaamisten sopiminen olisi voinut viivyttää tämän tutkimuksen etenemistä, joten valitsin kyselyn. Kysely mahdollisti kauppiaille vastaamisen heille sopivana ajan kohtana. Loin kyselyn Word-tiedostona, jotta kyselyyn vastaavat kauppiaat voisivat avata sen monta kertaa ja vastata esimerkiksi yhteen kysymykseen kerralla. Näin pyrin varmistamaan, että saan heiltä kattavampia vastauksia. Saatekirjeessä olin määritellyt vastausajaksi kaksi viikkoa.

Kyselyssä oli neljä avointa kysymystä, joihin pyysin kauppiailta essee- muotoisia vastauksia. Helmikuussa 2017 soittelin ja kysyin muutamia kauppiaita mukaan kyselyyni. Sain aluksi mukaan kolme kauppiasta, joista vain kaksi lähetti kyselyn täytettynä takaisin. Kolmas mukaan suostunut kauppias ei kysymykset nähtyään kokenut olevansa oikea henkilö vastaamaan kyselyyni. Pohdin uusia tutkimushenkilöitä ja sain maaliskuussa mukaan neljännen kauppiaan, hän ei kumminkaan vastannut kyselyyni. Viides kauppias vastasi kyselyyni hieman myöhässä, sillä muun muassa pyhät olivat pitäneet hänet kiireisenä. Kyselyyn oli hankala saada mukaan suunnittelemaani kuutta kauppiasta, joten pienensin tutkimushenkilöiden määrän myöhemmin neljään. Lopulta kyselyyni vastasi kolme kauppiasta. Kyselyyn vastanneista kauppiaista kaksi oli K- market kauppiaita ja yksi K-Citymarket kauppias. Kyselyyn saatiin vastauksia kahden tasoisilta K-kauppiailta.

Avoin kyselylomake oli mielestäni hyödyllisin kyselymuoto, sillä se ei ohjaillut vastaajia olettamiini suuntiin tai pakottanut vastaamaan tietyllä tavalla. Avoin kyselylomake mahdollisti kauppiaille vapaamman ilmaisun, sekä mahdollisuuden pidempiin vastauksiin. Kauppiat pystyivät vastaamaan omin sanoin ja kertomaan näin oman näkökulmansa asiaan.

Valitsin avoimen kyselylomakkeen, sillä tahdoin mahdollistaa vastaajilleni eli kauppiaille mahdollisimman helpon tavan vastata. Kyselylomake lähetettiin kauppiaille Word-tiedostona. Valitsin Word-tiedoston, koska se mahdollisti kauppiaille vastaamisen esimerkiksi yhteen kysymykseen kerralla. Näin ollen kauppiaille oli mahdollisuus käyttää jokaiseen kysymykseen haluamansa aika. Laitoin kauppiaille vastausaikaa kaksi viikkoa, jotta he ehtisivät kunnolla pohtia asettamiani kysymyksiä. Word - tiedosto mahdollisti kyselyn aukaisemisen useamman kerran. Jos kysely olisi toteutettu esimerkiksi Webropolilla, eivät vastaajat välttämättä olisi vastanneet kyselyyn tai sitten he olisivat vastanneet lyhyesti ja ytimekkäästi.

Kyselyn ensimmäinen kysymys käsitteli K-kauppojen esimiestyötä. Tällä kysymyksellä selvitettiin, mitä on esimiestyö K-kaupassa. Tähän vastanneiden K-market kauppiaiden vastaukset olivat melko yhteneviä. Kauppiaiden esimiestyö koostui esimiestehtävistä kuten työvoiman rekrytoinnista, työvuorojen suunnittelusta sekä rahojen tilittämisestä. Lisäksi kauppiaan esimiestöihin kuuluivat normaalit myyjän työt kuten kuorman purku ja hyllytys.

Toinen K-marketin esimiehistä oli syventynyt ajattelemaan esimiestyötä laajemmin kuin työnkuvana. Hänen näkemyksensä mukaan esimiestyö on asioiden enakoimista sekä niiden priorisointia. Esimiestyöhön kuuluu myös asioiden työstäminen sekä johtopäätösten tekeminen. Hän oli myöskin määrittänyt mitä K-kaupan esimiestyö tekijältään vaatii. Hän nosti esille, että esimiestyö vaatii tekijältään kokemusta, keskittymistä sekä näkemystä. Hän kirjoitti vastauksessaan esimiestyöhön kuuluvan myöskin ”näkymättömiä” tehtäviä. Näihin tehtäviin hän oli luokitellut työyhteisön toimivuuden, alaisten tuntemuksen ja motivoinnin. Lisäksi hän nosti yhdeksi esimiestyön tehtäväksi yhteisten tavoitteiden asettamisen ja seurannan.

K-Citymarketissa esimiestyö on jaettu osastonvastaavan esimiestehtäviin, sekä kauppiaan esimiestehtäviin. Osastovastaava pitää huolen kampanjoista, esillepanosta, tavarapelin hallinnasta, tulostavasta sekä töiden organisoinnista.

Kauppiaan esimiestyö keskittyy henkilöstöjohtamiseen: vuorojen suunnitteluun, motivointiin, henkilöstö palaveriin, sekä esimerkkinä toimimiseen. Lisäksi kauppias tekee markkinointia ja seuraa myyntiä sekä reagoi saamiinsa tietoihin tarvittaessa toimenpiteillä. Kauppias kehittää ja tehostaa toimintoja ja huolehtii muutokset läpi, jotta ne toteutuvat.

Kyselylomakkeen toinen kysymys käsitteli Keskon asettamia esimiestyötä koskevia vaatimuksia. Tämä kysymys oli kyselyyn vastanneille hankala ja vastauksissa esiintyikin yleisimmin vastaus, jossa minua kehoitettiin ottamaan yhteys Kesko. Kysymykseen vastaamista on voinut vaikeuttaa se, että Kesko toimii enemmänkin taustalla kuin johtajana. Itse K-kauppiat ovat itsenäisiä yrittäjiä. Toinen kyselyyn vastanneista K- marketin esimiehistä oli kumminkin päätellyt millaisia Keskon vaatimukset esimiestyön suhteen voisivat olla. Hän uskoi Keskon vaativan esimiehiltään yrittäjähenkisyttä, riskinottoa sekä rohkeutta. Hän lisäsi vaatimuksiin myös potentiaalin kehittyä sekä kyvykkyyden vastaan ottaa haasteita. Lisäksi hän uskoi Keskon vaativan esimiehiltään persoonallisuutta. Ylimmällä tasolla eli K-Citymarketin kauppiaina toimivalle vastaajalle tämä kysymys ei ollut tuottanut ongelmia. Hänen vastauksestaan käy ilmi, että Kesko vaatii K-Citymarket kauppialta työkokemusta, Psyko-testejä sekä esimiesvalmennusta.

Seuraava kysymys oli: Miten sinun urakehityksesi on muotoutunut? Tähän kysymykseen oli vastattu monella eri tavalla. Vastauksissa yhteneväistä oli se, että jokainen vastaaja oli kouluttautunut kauppiaksi jotakin kautta. Vastauksista kävi ilmi, että reitteinä K-kauppiaksi toimivat: esimiehen erikoistutkinto + yrittäjän ammattitutkinto, kauppias koulutus sekä T-ryhmän kauppiaskoulutus.

T- ryhmän koulutuksen käynyt kertoi koulutuksen olleen ennen mittavampi kuin se on nykypäivänä. Hän kertoi vastauksessaan myös, ettei kyseistä T- ryhmää

ole enää olemassa. Hän oli T-ryhmän aikana ehtinyt toimia palkallisena myymäläpäällikkönä useassa T-ryhmän kaupassa. Lisäksi hänellä oli ollut oma yritys. T-ryhmän loputtua hän siirtyi K-kauppiaksi ja toimii nyt toisessa kauppapaikassaan.

Toisen K- marketin esimiehen takataskusta löytyi ennestään liiketalouden ammattitutkinto. Lisäksi hän oli hankkinut esimiehen erikoistutkinnon sekä yrittäjän ammattitutkinnon. Hän työskenteli harjoittelun aikana kolmessa eri ruokakaupassa ja kävi myöskin muualla töissä ennen kuin sai oman ensimmäisen kaupansa, jota on johtanut nyt vajaan neljä vuotta.

K-Citymarketin kauppias oli työskennellyt aiemmin Kesko ja kouluttautunut sitten kauppiaksi. Kauppianaan hän oli toiminut kahdessa eri kaupassa ennen nykyistä kauppaansa.

Kyselyn viimeinen kysymys oli ” Mitä asioita tai tekoja Kesko on vaatinut sinulta ennen ylennystä?”. Vastauksista kävi ilmi, että suhde Keskoon on enemmänkin liikemaailman sääntöjen puolella. Vastauksista käy myöskin ilmi, että K-kauppiaksi aikovalla tulisi olla tietynlaisia ominaisuuksia sekä omia työkaluja itsenäisenä kauppianaan toimimiseen. Heiltä vaaditaan myöskin koulutustaustaa kuten esimerkiksi esimiehen erikoistutkintoa tai muuta vastaavaa koulutusta. Erään kauppiaan vastauksesta käy myös ilmi, että kauppapaikoista voisi neuvotella Keskon kanssa, kun on ensin antanut näyttöä osaamisestaan ja saavuttanut onnistumisia. Yksi vastaajista oli hieman avannut, mitä nämä saavutukset ovat hänen kohdallaan olleet. Vastauksesta kävi ilmi seuraavat asiat: tulosten tekeminen, myynnin edistäminen, asiakastyytyväisyys kyselyissä menestyminen, sekä itsensä kouluttaminen. Tämä viimeisen kauppiaan vastaukset vastasivat eniten teoriassa lukemiani vaatimuksia.

## 5 POHDINTA

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyö ja urakehitys toteutuvat Keskon konseptissa. Lisäksi tarkoituksena oli saada selville, miten Keskon kauppiaat voivat edetä urallansa, sekä selvittää mitä kaikkea heiltä on vaadittu heidän nykyiseen kauppapaikkaansa. Tutkimukseni tavoitteet saatiin toteutettua, sillä tutkimuksessani käy ilmi miten esimiestyö toteutuu Keskon konseptissa. Sen lisäksi teettämästäni kyselystä ilmeni erilaisia urakehitysteitä ja tapoja edetä kauppiaasuralla. Kyselystä ilmenneet urakehitysreitit yhtenivät monella tavalla lukemani teorian kanssa, joten pidän tutkimusta näiltä osin onnistuneena. Kyselyni aineistosta kävi myös ilmi, millaista on esimiestyö K-kaupoissa.

Tutkimukseni aikana ehdin jo yhdessä vaiheessa epäillä kyselyni pätevyyttä, sillä kyselystä saamani vastaukset hämmensivät minua. Ensimmäisissä saamissani vastauksissa Keskoa koskeviin kysymyksiin ei osattu antaa vastausta tai niissä pohdittiin mahdollisia oikeita vastauksia ja kehoitettiin sitten kysymään itse Keskolta. Kolmas mukaan lähtenyt kauppias lähetti minulle vastauksen, jossa hän kohteliaasti kertoi, ettei hän kokenut olevansa oikea ihminen vastaamaan lähettämäni kyselyyn, sillä hän oli itsenäinen yrittäjä ja kuului Supermarket ketjuun. Muutkin vastaajat olivat vastanneet pohtien Keskoa koskeviin kysymyksiin, joten aloin epäillä kyselyäni. Keskoa koskevat vastaukset olivat hyvin erilaisia kuin mitä olin teoriassa lukenut esimerkiksi Keskon kauppiaskoulutuksesta. Epäilin turhaan kyselyäni, sillä kyselystä kävi lopulta ilmi, että K-kaupan kauppiaksi pääsi myös muita koulutusreittejä pitkin. Koulutusteiksi kelpuutettiin esimerkiksi T-ryhmän kauppiaskoulutus, esimiehen erikoistutkinto yhdistettynä yrittäjän ammattitutkintoon, sekä Keskon kauppiaskoulutus. Tämä oli erittäin yllättävää, sillä K-ruoka-kauppiaan sivuilta olin saanut sellaisen käsityksen, että kaikki kauppiaksi haluavat käyvät K-ruokakauppiaan kauppiaskoulutuksen.

Luottamustani kyselyni pätevyyteen lisäsi viimeisen kauppiaan vastaukset, jotka vastasivat erittäin paljon lukemaani teoriaa. Harmikseni tämä vastaus oli ranskalaisin viivoin, joka johtui varmaankin siitä, että kysely oli ensin joutunut roskapostiin. Tästä syystä jouduin tiedustelemaan vastauksia takaisin ja sovimme hänen

vastaavan minulle mahdollisimman pian. Olen kumminkin sitä mieltä, että tutkimukseni on luotettava, sillä teettämästäni kyselystä ilmeni paljon samoja asioita, kuin tutkimassani teoriassa. Teoria ja kyselyn tuottama aineisto yhtenevät esimerkiksi Keskon vaatimusten kohdalla. Niin teoriassa kuin kyselyssä kävi ilmi muun muassa työyhteisön toimivuus, henkilöstöjohtaminen, alaistuntemus ja motivaatio. Teoriasta sekä kyselyn tuottamasta aineistosta kävi myös ilmi, että Kesko arvostaa vaatimuksissaan myös kauppiaan omaa persoonaa.

Tutkimukseni luotettavuutta lisäävät lähteet. Käyttämäni lähdekirjallisuus on tuoretta ja käyttämäni Internet-lähteet ovat mahdollisimman luotettavilta sivustoilta. K-ruokakauppiaan kotisivut olivat helppokäyttöiset, mutta sivuston sisältämä teksti oli välillä hankalalukuista ja niukkaa. Hankalalukuisuuden takia koin tekstin kääntämisen omin sanoin hankalaksi. Sain kumminkin tutkimuskysymyksiini vastauksen, joten tiedän tulkinneeni hankalat kohdat oikein, sillä teoria on kirjoitettu ennen kyselyn lähettämistä. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisin kysynyt Keskoa koskevat kysymykset vielä Keskoltakin. On kumminkin muistettava, että tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä pienen tutkimusjoukon vuoksi.

Tutkimukseni vastaus prosentti olisi luotettavampi, mikäli kaikki tutkimushenkilöt olisivat vastanneet takaisin. Lopullisesta neljän tutkimushenkilön määrästä jäätiin kumminkin vähän alle, sillä täytettyjä kyselyitä tuli takaisin kolme kappaletta. Koen itse, että sain tutkimuskysymyksiini luotettavia vastauksia, vaikka en pystynytkään valvomaan kauppiaiden vastaamista. Koen kyselystä saamani vastaukset luotettaviksi, sillä ne olivat useampi lauseisia ja selvästi mietittyjä. Vain yksi vastaus oli ranskalaisin viivoin. Kauppiaat ovat saaneet vastata kyselyyn ilman valvontaa, joten en voi tietää kuinka paljon he ovat käyttäneet aikaa kyselyni täyttämiseen. Tämän vuoksi rokottaisin hieman tutkimukseni luotettavuutta.

Tutkimukseni eettisyyden kohdalla olen pyrkinyt olemaan erittäin tarkka. Kyselyni tuottamaa aineistoa läpikäydessäni olen pyrkinyt pitämään vastaajani henkilöllisyyden tunnistamattomana ja kirjoittanut yleisesti heidän vastauksissaan ilmenneistä asioista. Mainitsen vastaajan kohdalla ainoastaan hänen edustamansa kappaketjun nimen, jotta tutkimuksessani kävisi ilmi, millä kauppa-asteella kauppias on ollut. Kauppa-asteen mainitseminen oli mielestäni välttämätöntä, jotta

saisin vastauksissa eroteltua mitä miltäkin kauppa-asteen edustajalta on vaadittu esimiestaitojen ja urakehityksen kohdalla. Missään vaiheessa tätä tutkimusta en mainitse tutkimushenkilöitäni nimeltä.

Tutkimuksen alussa koin kyselyn parhaaksi työkaluksi tätä tutkimusta varten. Kysely toimi monien kauppiaiden kohdalla mutkattomasti. Empiirisen osuuden loppupuolella ongelmaksi koitui kumminkin se, etteivät kauppiaat aina saaneet kyselyäni, sillä se päättyi joidenkin kohdalla roskapostiksi. Jos joskus toistaisin tämän tutkimuksen, käyttäisin ehdottomasti haastattelu-metodia. Haastattelua käyttämällä saisi vieläkin luotettavampia vastauksia, sillä tutkimushenkilö tavattaisiin henkilökohtaisesti ja haastattelussa oltaisiin koko ajan läsnä. Haastattelun ongelmiksi voisi kumminkin olla koitua riittävän ajan löytyminen, yhteisen ajan sopiminen sekä tutkimushenkilöiden mukaan saaminen. Tähänkin tutkimukseen oli vaikea saada useampia tutkimushenkilöitä.

Tätä aihetta harkitseville tutkijoille antaisin neuvoksi, että kauppiaiden etsintään sekä mukaan kysymiseen kannattaa varata runsaasti aikaa. Mieluummin aloittaa, vaikka liian aikaisin kyselemään ja haalia sitten rauhassa mukaan lisää, jos on tarvetta. Lisäksi kehottaisin heitä käyttämään haastattelu- metodia, sillä se lisäisi tutkimuksen tuloksen luotettavuutta. Osan tutkimuskysymyksistä voisi esittää suoraan Keskolle, jolloin niihin saisi tutkimuksen kannalta luotettavimman vastauksen.

Opinnäytetyöni aiheesta voisi vielä tutkia itse kauppiaskoulutusta, sillä siitä ei ollut paljon tietoa. K- ruokakauppiaan sivuilla asiat ovat selitettynä lyhyesti ja ytimekkäästi. Kauppiaskoulutuksesta saisi varmasti paljon tietoa Keskolta sekä koulutuksen käyneiltä kauppiailta. Uskon, että kauppiaskoulutus tutkimus kiinnostaisi kauppias urasta haaveilevia ja rohkaisisi heitä hakemaan koulutukseen. Lisäksi kauppiaskoulutustutkimus voisi helpottaa tutkijoita, jotka tahtoisivat tutkia Keskon kauppiaiden urakehitystä tai toistaa tekemäni tutkimuksen uudelleen.

Itse urakehitystä voisi tutkia vielä lisää, joko Keskon konseptiin kuuluvissa päivittäisruokakaupoissa tai K-rautakaupoissa. Keskon asettamat urakehitysvaatimukset voisivat olla hyvä opinnäytetyön aihe. Minun tutkimukseni perusteella kaikki

kauppiaat eivät ole varmoja, millaisia vaatimuksia Keskolla on koskien heidän urakehitystään. Tähän aiheeseen kannattaa kumminkin ensin perehtyä ja sen jälkeen kysyä esimerkiksi Keskolta itseltään, sillä minun opinnäytetyöni tutkimusjoukko oli erittäin pieni ja urakehitystä tutkittiin vain kauppiaiden näkökulmasta. Teoriassani ilmenevät vaatimukset ovat peräisin Ruokakeskon kotisivuilta, mutta mielestäni asiaa olisi hyvä kysyä suoraan Keskolta.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämäntaidot: Menesty ja voi hyvin. WSOYpro Oy: Helsinki.

Aarnikoivu, A. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum: Helsinki.

Carona Capital. Oma pääoma vs. vieraspääoma. Viitattu 21.12.2016 <https://rahoittaja.fi/oma-paaoma-vs-vieras-paaoma>.

Elintarviketurvallisuusvirasto 2016. Viitattu 26.12.2016 <https://www.evira.fi/elin-tarvikkeet/hygieniapassi/>

Elintarviketurvallisuusvirasto 2016. Viitattu: 26.12.2016 <https://www.evira.fi/elin-tarvikkeet/hygieniapassi/usein-kysyttya/kenelta-hygieniapassi-vaaditaan/>.

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi: Helsinki.

Hulkkonen, V. 2016. Yhdentävä johtajuus – Esimiestaito tänään ja huomenna. Melior Oy: Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2015. Tapaustutkimus. Viitattu 15.5.2016 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/tapaustutkimus>.

Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus: kuntien eläkevakuu-tus. E-kirja. Viitattu 17.5.2016 [http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/fi-les/1579/Hyva\\_esimiestyo\\_opas.pdf](http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/fi-les/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf).

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Viitattu: 17.5.2016. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateri-aali/Tutkimustyyppit/Kuvaileva/Tapaus>

Kandolin, I, Lindström, S & Pahkin, K. Esimiehenä kaupan alalla. Työterveyslai-tos. E-kirja. Viitattu: 17.5.2016. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Esimie-hena\\_kaupan\\_alalla.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Esimie-hena_kaupan_alalla.pdf).

Kesko. 2015. Viitattu 20.5.2016 <http://www.kesko.fi/tyopaikat/kauppiaaksi-k-ryh-maan/k-ruokakauppias/>.

Kesko. 2015. Viitattu 22.12.2016 <http://www.kesko.fi/tyopaikat/kauppiaaksi-k-ryh-maan/k-ruokakauppias/>.

Kesko 2016. Viitattu 18.12.2016 <Http://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>.

Kesko. 2016. K-Supermarketin palkintogaalassa palkittiin vuoden parhaimmat. Viitattu 25.12.2016 <http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2016/k-supermarket-mankkaa-on-suomen-paras-k-supermarketuusi-sivu/>

Kokko, M. 2015. Esimiestaidot puntariin. Telma 1/ 2015.

K-ruokakauppias.2012. Viitattu 21.5.2016 <https://k-ruokakauppias.fi/ura-kauppi-aana/kauppi-aana-aloittaminen/>.

K-ruokakauppias.2012. Viitattu 22.12.2016 <https://k-ruokakauppias.fi/k-ruoka-kauppiasvalmennus/esimerkkisivu/>

K-ruokakauppias 2012. Viitattu 22.12.2016 <https://k-ruokakauppias.fi/ura-kauppi-aana/kauppi-aana-toimiminen/k-ruokakauppi-aan-toimenkuva/>.

K-ruokakauppias 2012. Viitattu 21.12.2016 <https://k-ruokakauppias.fi/k-ruoka-kauppiasvalmennus/verkko-opinnot/>

K-ruokakauppias 2012. Viitattu 21.12.2016 <https://k-ruokakauppias.fi/k-ruoka-kauppiasvalmennus/lahijaksot/>

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Lavikkala, A.2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Viitattu:17.5.2016. [http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen\\_tehtaviin\\_kuuluu\\_johtaminen](http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen).

Saaranen - Kauppinen & Puusniekka. Tapaustutkimus. Viitattu:15.5.2016. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html).

Salminen, Anna. Päivittäistavarakauppa ry. Viitattu 25.12.2016 <http://www.pti.fi/kaupan-toiminta/ikaerajavalvonta/ikaerajapassikoulutus/>

Taloustieto Oy. Viitattu 21.12.2016. <http://www.taloustieto.fi/lu-kiotext/1text607.html>

Työturvallisuuskeskus. Viitattu 22.12.2016 <http://ttk.fi/index.phtml?s=133>.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppe Oy. E-kirja. Viitattu 14.12.2015 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

## LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

LIITE 2. Kysely

SAATEKIRJE

LIITE 1 (2)

Arvoisa Kauppias

Olen tekemässä opinnäytetyötä koskien esimiestaitoja ja urakehitystä K-kauppoissa. Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa liiketalouden yksikössä tradenomiksi ja opinnäytetyö on osa minun opintojani.

Ohesta löytyvä kysely on osa tutkimukseni aineistoa ja sillä on tarkoitus saada lisää tietoa Keskon K-kauppailta vaadituista esimiestaidoista sekä urakehitys vaatimuksista. Opinnäytetyöni valmistuttua se tullaan julkaisemaan Theseus – Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut sivustolla.

Kyselyyn vastataan anonymisti, joten vastanneiden henkilöllisyyttä ei tulla mainitsemaan opinnäytetyössäni. Kyselystä ilmeneviä vastauksia käytetään vain minun opinnäytetyöni aineistona. Opinnäytetyöni valmistuttua tulen tuhoamaan antamanne vastaukset, jotta ne eivät joudu kenenkään muun haltuun.

Kyselylomakkeen täyttämiseen menevää aikaa on hankala määritellä, koska vastausten pituudet ovat vapaa mittaisia. Toivoisin kumminkin, että kyselyyn varattaisiin noin 20 minuuttia. Pyytäisin teitä vastaamaan kysymyksiin essee tyylisesti. Toivon saavani vastaukset XX. XX.2017 mennessä.

Aurinkoista kevättä toivottaa:

Tradenomi- opiskelija Mirka Forsman

## KYSELYLOMAKE

## LIITE 2 (2)

1. Mitä on esimiestyö K-kaupassa?

---

---

---

2. Mitä vaatimuksia Keskolla on esimiestyösi suhteen?

---

---

---

3. Miten sinun urakehityksesi on muotoutunut?

---

---

---

4. Mitä asioita tai tekoja Kesko on vaatinut sinulta ennen ylennystä?

---

---

---

- Kysymyksiin vastattiin esseen muodossa, joten vastaustilaa oli kysymys per sivu. Vastausten maksimi pituutta ei luokiteltu.