



Haaga-Helia  
ammattikorkeakoulu Oy

## Vaiheittain kohti esimiesten osaamisen kehittymistä

Marika Hyytiä

Opinnäytetyö  
Liiketalouden ylempi  
amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma ja  
Liiketoiminnan kehittämisen  
koulutusohjelma  
2018



<b>Tekijä</b> Marika Hyytiä	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoiminnan kehittämisen koulutus, tradenomi	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Vaiheittain kohti esimiesten osaamisen kehittymistä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 85 + 12
<p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Gigantti Oy:lle. Opinnäytetyö käsittelee yrityksen myymäläesimiesten, etenkin osastopäälliköiden, osaamisen kehittämistä. Tutkimusstrategiana käytettiin toimintatutkimusta ja menetelminä monimenetelmäisyyttä yhdistäen laadullisia ja määrällisiä tutkimustekniikoita. Osana opinnäytetyötä toteutettiin osaamista kartoittava kysely esimiehille esimiestaidoista. Kyselyssä esimiesten tuli arvioida omaa osaamistaan esimiestyön ja johtamisen eri osa-alueilla.</p> <p>Kyselyyn vastanneiden osalta pystyttiin tekemään johtopäätöksiä koko yrityksen myymäläesimiesten osaamisen tasosta liittyen seuraaviin aihealueisiin: rekrytointi ja perehdyttäminen, työsuhte- ja palkka-asiat, valmentava johtaminen, ongelmatilanteet työyhteisössä ja järjestelmäosaaminen. Eniten esimiehillä oli kyselyn mukaan puutteita järjestelmäosaamisessa. Suuri osa esimiehistä oli uuden edessä etenkin järjestelmien ja henkilöstöhallinnon osalta organisaatiouudistuksen jälkeen.</p> <p>Osaamista kartoittavan kyselyn pohjalta löydettyjä kehityskohteita päätettiin lähestyä esimiehille suunnatun koulutuksen avulla. Esimiesten osaamisen tueksi järjestettiin verkossa tapahtuva Esimiesklinikka-koulutus, jonka muotoa ja toteutustapaa HR-osastolla testattiin ja yhdessä esimiesten kanssa kehitettiin paremmin palvelemaan esimiehiä arjessa. Laadullisten teemahaastatteluiden avulla kerätyn palautteen perusteella päätettiin kehittää Esimiesklinikkaa kasvokkain tapahtuvaksi koulutukseksi, jolle foorumina toimivat osastopäälliköiden aluepalaverit. Hanketta pilotoitiin vuoden 2018 aikana. Myös muita kehittämistoimenpiteitä tehtiin opinnäytetyön aikana, kuten järjestettiin varhaisen puuttumisen valmennus osalle esimiehistä, uudistettiin esimieskoulutusten sisältöä sekä suunniteltiin uudelle esimiehelle suunnattua koulutus- ja perehdytysmateriaalia sisäiseen verkkoon.</p> <p>Raportin lopussa pohditaan toimenpiteitä, jotka auttavat kouluttamaan esimiehiä ja lisäämään heidän osaamistaan sekä osallistamaan heitä kehittämiseen myös jatkossa. Tällaisia toimenpiteitä voisivat olla verkkokoulutuslustojen, johtamisen erikoistutkimuksen, esimiesbarometrin ja esimiesmateriaalien hyödyntäminen ja jatkokehittäminen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Esimiestyö, johtaminen, oppiminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen, valmentava johtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet ja aiheen rajausta .....	2
1.2	Raportin rakenne .....	3
1.3	Keskeiset käsitteet .....	4
2	Menetelmät .....	7
2.1	Tutkimusongelma ja viitekehys .....	7
2.2	Saundersin tutkimussipuli .....	8
2.3	Tutkimusstrategiana toimintatutkimus .....	9
2.4	Monimenetelmäisyys .....	11
2.5	Tutkimustekniikkana kyselytutkimus sekä teemahaastattelu .....	12
2.6	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	13
2.7	Toteutuksen ja arvioinnin menetelmät .....	14
3	Kohdeyritys Gigantti .....	15
3.1	Henkilöstö, kulttuuri ja arvot .....	15
3.2	HR-osaston strategia .....	15
3.3	Muutokset esimiestyön haasteena .....	17
3.4	Esimieskoulutus .....	20
4	Esimiestyö, osaaminen ja johtaminen .....	21
4.1	Esimiehen rooli ja esimiestyö .....	22
4.2	Uuden esimiehen perehdyttäminen .....	24
4.3	Esimiestyön haasteet .....	27
4.4	Oppiminen .....	30
4.5	Osaamisen johtaminen .....	33
4.6	Muutoksen johtaminen .....	35
4.7	Transformationalinen johtaminen .....	37
4.8	Valmentava johtaminen .....	38
4.9	Onnistumisen johtaminen ja motivointi .....	40
4.10	Yhteenveto esimiestyöstä, osaamisesta ja johtamisesta .....	42
5	Esimiesten osaamisen kartoitus .....	44
5.1	Aineisto ja menetelmät .....	44
5.2	Tulokset .....	45
5.2.1	Vastaajien taustatiedot .....	45
5.2.2	Rekrytointi ja perehdyttäminen .....	46
5.2.3	Työsuhde- ja palkka-asiat .....	47
5.2.4	Valmentava johtaminen .....	47
5.2.5	Ongelmatilanteet työyhteisössä .....	48

5.2.6	Järjestelmäosaaminen .....	49
5.2.7	Avoimet palautteet .....	52
5.3	Gigantin henkilöstökyselyn Ennovan tulokset.....	53
5.4	Pohdinta ja johtopäätökset kyselytutkimuksen tuloksista.....	55
6	Kehittämistoimenpiteet.....	58
6.1	Esimiesklinikka.....	59
6.1.1	Esimiesklinikan pilotointi.....	59
6.1.2	Teemahaastattelu Esimiesklinikoiden pilotoinnista .....	61
6.1.3	Esimiesklinikan kehittäminen .....	61
6.1.4	Esimiesklinikka goes live!.....	63
6.1.5	Esimiesklinikan arviointi ja jatkokehitysehdotukset.....	64
6.2	Varhainen puuttuminen -valmennuksen pilotointi .....	66
6.3	Gigantti Trainee -koulutusohjelman pilotointi.....	66
6.4	Uuden esimiehen perehdyttämismateriaalin luominen .....	67
6.5	Esimiestyö esimiehen näkökulmasta.....	70
7	Johtopäätökset.....	72
7.1	Tavoitteiden toteutuminen.....	72
7.2	Jatkokehitysehdotukset.....	73
7.3	Oman oppimisen reflektointi.....	77
	Lähteet .....	78
	Liitteet.....	86

# 1 Johdanto

”Työntekijät, jotka pitävät työtään merkityksellisenä, kokevat huomattavasti enemmän työtyytyväisyyttä, jonka tiedetään johtavan lisääntyneeseen tuottavuuteen. Työnantajien on vastattava tähän merkityksellisuuden vaatimukseen tai he menettävät kykyä ja tuottavuutta. Merkityksellisyys työelämässä ei ole enää lisävaatimus, vaan se on jopa välttämättömyys.” (Achor, Reece, Kellerman & Robichaux 6.11.2018.)

Achor ym. ovat Harvard Business Review :ssa julkaistussa artikkelissaan esitelleet tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan yhdeksän kymmenestä työntekijästä ovat sitä mieltä, että työn merkityksellisyys on jopa tärkeämpää kuin ansiotulot. Työn merkityksellisyys on kasvanut läpi vuosikymmenten ja tämä tuo myös haasteet esimiestyölle. Esimieheltä odotetaan nykyaikana enemmän valmennustaitoja, jotta työntekijät voisivat löytää omat merkityksellisyyskokemuksensa työelämässä. Sosiaalista yhteyttä ja yhteistä tarkoitusta voi Achorin ym. mukaan vahvistaa yksinkertaisella taktiikalla. Työnantaja voi lisätä työn merkityksellisuuden tunnetta tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia osallistua luovasti työhön, jakaa tietoa ja päästä vaikuttamaan työn tekemisen tapoihin ja prosesseihin. Esimiesten tuleekin käyttää luovuutta ja sitoutumista edistäviä valmennustekniikoita. Valmennus ja mentorointi ovat arvokkaita työkaluja, joiden avulla työntekijät eri rooleissa, saavat syvempää inspiraatiota työstään. (Achor ym. 6.11.2018.)

Työskentelen Gigantissa, joka on kodinkoneiden ja elektroniikan suurin vähittäiskaupparetju Suomessa. Gigantissa on viime vuosina alettu puhumaan valmentavasta esimiestyöstä ja henkilöstön kehittämiseen käytetään paljon voimavaroja. Omaan työnkuvaani henkilöstöosastolla kuuluu hyvin paljon esimiesten ohjeistamista päivittäisien henkilöstöön liittyvien järjestelmä-, palkka- ja rekrytointihaasteiden kanssa sekä esimiestyön tilanteissa. Lisäksi autan työntekijöitä työsuhde-, palkkaus-, matkustamis- ja luontoisetasioissa. Omassa työssäni havaitsen usein esimiesten osaamisessa puutteita, sillä esimiesten osaaminen ei ole kaikilla samalla tasolla. Osalla esimiehistä on pitkä kokemus esimiehenä toimimisesta, mutta osa ei ole ollut esimiesasemassa kuin 1-2 vuotta.

Syksyllä 2017 Gigantissa tehtiin organisaatiouudistus, jolloin myymälöiden esimiesten vastuualueita muutettiin. Osastopäälliköt ovat uudessa organisaatorakenteessa isommassa ja vaativammassa roolissa kuin ennen ja moni on lisäksi uuden äärellä etenkin henkilöstöasioiden näkökulmasta. Esimerkiksi rekrytointi, henkilöstön työsuhde- ja palkkaasiat sekä ison osaston johtaminen ovat monille osastopäälliköille uusia asioita. Muutokset toimintatavoissa ja järjestelmissä astuivat voimaan organisaatiomuutoksen myötä hyvinkin nopeasti, mutta vasta esimiesten kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen mahdollistavat osastopäällikön tehtävänkuvan uudistamisen ja roolien sisäistämisen.

Gigantti on menestynyt kodinkone- ja elektroniikka-alalla selkeästi kilpailijoitaan paremmin ja pystynyt säilyttämään jo usean vuoden ajan markkinajohtajan asemansa. Uuden ajan teknologia tekoälyineen sekä verkkokauppaan keskittyvät kilpailevat yritykset tuovat haasteensa koko ajan kovenevaan vähittäiskauppaliiketoimintaan. Viime kädessä osaava, ammattitaitoinen sekä palvelualtis henkilökunta on se, joka saa asiakkaan palaamaan kivijalkamyymälään. Osaaminen ja sen kehittäminen menestyvän liiketoiminnan tukijoina ovat keskeisessä asemassa, kun pohditaan kilpailussa pärjäämistä. Toisaalta kehittymismyönteinen ja urapolut mahdollistava työnantaja houkuttelee parhaat osaajat joukkoihinsa, koska osaamisen kehittyminen sekä motivoituminen varmistavat työntekijän uralla etene- misen. Työnantaja, joka pystyy tukemaan kehittymistä sekä motivoimaan työntekijää, pys- ty säilyttämään osaavat työntekijät yrityksessään.

### **1.1 Tavoitteet ja aiheen rajaus**

Tavoitteena tässä työssä oli tutkia ja kehittää esimiesten osaamista ja siten tukea heitä heidän työssään, jotta esimiestoiminta olisi tehokasta, virheet vähenisivät ja esimiesten ammatillinen osaaminen kasvaisi. Kehittämistehtävässä tehdyillä toimenpiteillä halusin lisätä esimiesten osaamista sekä tukea ja helpottaa HR-osaston työtä. HR-osaston näkö- kulmasta tehokkuutta ja työn mielekkyyttä lisäisi se, että esimiehillä olisi vaadittava tieto ja osaaminen selviytyä päivittäisistä haasteista liittyen henkilöstö- ja esimiestyöhön.

Kehittämistehtävän päätavoitteena oli selvittää, millä osa-alueilla kehittymistä tarvittaisiin eniten sekä tehdä pieniä muutoksia jo kehittämistehtävän aikana ja tutkia niiden vaiku- tusta esimiesten kokemusten avulla. Osaamisen kehittyminen ei ole nopea prosessi, vaan se tulisi nähdä alati jatkuvana prosessina, joten tärkeintä oli aloittaa kehittäminen josta- kin, tutkia sen vaikutuksia ja jatkokehittää lisää. Yhtenä tavoitteena oli myös lisätä omaa tietämystäni ja näkemystäni esimiehen päivittäisestä työstä ja siihen liittyvistä haasteista, jotta pystyisin ymmärtämään esimiesten arkea ja siten paremmin tukemaan heitä omassa HR-asiantuntijan roolissani.

Tässä työssä huomio keskittyi pelkästään Gigantin omiin myymälöihin ja esimiehistä pää- asiassa myymälöiden osastopäälliköihin. Tavoitteena oli kuitenkin, että kehittämistehtävän aikana tehtävät toimenpiteet tulevat auttamaan myös muita organisaation esimiehiä, eten- kin myymälöiden tavaratalopäälliköitä. Kuitenkin aiheen rajaaminen koskemaan pääasi- assa myymälöiden osastopäälliköitä oli luontevaa, koska heidän työssään oli tapahtunut

suurin muutos hieman ennen kehittämistehtävän aloitusta. Myymälöiden esimiesten päivittäiset työt koskettavat läheisesti HR-osaston työtä ja HR-osasto on hyvin keskeinen tukitoiminto nimenomaan myymälöiden esimiehille.

Aiheen rajaamiseen vaikutti myös oma kiinnostukseni. Esimiestyö, johtaminen, oppiminen ja henkilöstöhallinto kiinnostavat minua, joten oli mielenkiintoista tutkia ja kehittää juuri näitä osa-alueita. Johtamista ja esimiestyötä ymmärtääkseni perehdyin erilaisiin johtamissuuntauksiin ja valitsin teoriaan mukaan ne aihealueet, jotka tukivat kehittämistehtävää. Oppiminen ja osaamisen johtaminen muotoutuivat kehittämistehtävän keskeiseksi perustaksi, koska osaamisen kehittämisestä oli lähtökohtaisesti kyse. Johtamisen viitekehyyksiksi valitsin muutoksen johtamisen, transformationaalisen johtamisen, valmentavan johtamisen sekä onnistumisen johtamisen, joissa on hyvin paljon yhteneväisyyksiä keskenään. Näissä kaikissa johtamisen teorioissa korostuu läsnä oleva, kuunteleva ja osallistava johtamistapa. Esimiestyötä lähestyin esimiehen roolin, uuden esimiehen perehdyttämisen sekä esimiestyön haasteiden kautta.

Alkuperäisessä suunnitelmassa kehittämistehtävän osaprojektina oli työnantajamielikuvan tutkiminen rekrytoitavien näkökulmasta, mutta rajasin aiheen pois, koska se ei suoranaisesti liittynyt esimiestyöhön.

## **1.2 Raportin rakenne**

Raportin alussa kuvaan kehittämistehtävän taustaa sekä määrittelen keskeiset käsitteet. Työni teoreettisena viitekehyyksenä toimii osaamiseen, johtamiseen sekä esimiestyöhön liittyvä aiempi tieto, teoriatausta sekä tehdyt tutkimukset, kuten väitöskirjat. Kehittämistehtäväni eteni syklisesti muutoksen suunnittelusta toteutukseen ja analysoinnin sekä arvioinnin jälkeen taas uudestaan uusien muutosten kautta jatkokehittämiseen.

Kehittämistehtävässä käytettyjä menetelmiä kuvaan tarkemmin raportin 2. luvussa. Giganttia yrityksenä käsittelen 3. luvussa eli kuvaan henkilöstöä, arvoja ja toimintakulttuuria sekä esimieskoulutusten nykytilaa. Käsitteitä täydennän ja laajennan myöhemmin raportin luvussa 4, jossa kuvailen tietoperustaa osaamisesta ja oppimisesta sekä johtamisesta ja esimiestyöstä.

Esimiesten osaamiskartoitustutkimuksen aineistoa, menetelmiä ja tuloksia esittelen 5. luvussa. Kehittämistoimenpiteet, joita tehtiin vuoden 2018 aikana, kuvaan 6. luvussa. Raportin lopussa kokoan yhteen kehittämistehtävän tulokset ja päätelmät sekä esittelen toimenpide-ehdotukset jatkoa ajatellen luvussa 7.

Kehittämistehtävä ajoittui suurimmalta osin vuoteen 2018, jolloin helmikuussa toteutin kar-  
toittavan osaamiskyselyn osastopäälliköille ja tavaratalopäälliköille, kevään ja kesän ai-  
kana tein itsenäisesti sekä HR-tiimin kanssa kehittämistoimenpiteitä ja tutustin syvälli-  
semmin kehittämistehtävän aiheita käsitteleviin lähteisiin. Heinäkuussa haastattelin muu-  
tamia esimiehiä ja syksyn aikana tein lisää kehittämistoimenpiteitä ja vuoden lopussa tein  
yhteenvedoa sekä laadin jatkotoimenpide-ehdotuksia.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

#### Johtaminen

Jotta johtamisen käsitettä voisi täysin ymmärtää, on lähestyttävä käsitettävä sen englan-  
ninkielisten vastineiden avulla, sillä suomenkielessä molemmat sekä *management* että  
*leadership* tarkoittavat *johtamista*. Business Dictionaryn mukaan esimiestyö voidaan kään-  
tää englanniksi management, joka tarkoittaa liiketoiminnan toimintojen organisoimista ja  
koordinoimista jäsennellyn toiminnan saavuttamiseksi. Se sisältää usein tuotannollisten  
tekijöiden, kuten koneiden, materiaalien ja rahavirtojen johtamista. Lisäksi se sisältää toi-  
mintojen, kuten yrityksen toimintaohjeiden luomisen, organisoimisen, suunnittelun, kont-  
rollon ja kohdistamisen hallinnointia liittyen yrityksen voimavaroihin. (Business Dicti-  
onary.) Management voidaan jakaa elämänhallintaan ja organisaation johtamiseen. Hyvä  
johtaminen on menestyvän organisaation selkäranka ja elämänhallinta tarkoittaa sitä, että  
asiat tulevat tehdyksi ja organisaation johtaminen tarkoittaa asioiden tekemistä toisten ih-  
misten avulla, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa. (Management Study HQ 2018.)

Kotterin mukaan johtaja (leader) on sellainen henkilö, jolla on seuraajia esimiesasemas-  
taan huolimatta ja esimies (manager), on sellainen, jota kuunnellaan hänen esimiesase-  
mansa takia. Leadership-prosessi pitää sisällään organisaation vision kehittämisen, ihmis-  
ten sitouttamisen visiosta viestimällä ja ihmisten motivoimisen voimaannuttamalla ja pe-  
rusedellytyksen täyttymisen kautta. Vastaavasti management-prosessi liittyy suunnitteluun  
ja budjetointiin, organisointiin ja henkilöstösuunnitteluun sekä kontrollointiin ja ongelmien  
ratkaisuun. Siinä missä leadership luo muutosta, management luo järjestystä. (Lunenburg  
2011,1-2; Study.com 2018).

Managementilla ja leadershipillä on siis merkittävä ero, mutta suomen kielen johtaminen  
kuvastaa onnistuneesti näitä molempia. Kuten Hyppänen (2013, 14) kiteyttää, ei olekaan  
välttämättä tarpeen jakaa käytännön johtamista tällä tavoin asioiden ja ihmisten johtami-  
seen.



## **Esimiestyö**

Esimiestyö (engl. leadership, management) on esimiehenä toimimista ja esimiestehtävien hoitamista. Erämetsä (2009, 25) on määritellyt, että esimiehen tehtävänä on johtaa vastualueensa toimintaa, huolehtia tavoitteisiin pääsemisestä ja mahdollistaa onnistumiset. Järvisen (2016, 16) mukaan esimiehen keskeisiä tehtäviä ovat kuuntelu ja johtaminen. Hyppänen (2013, 12) on määritellyt esimiestyön olevan johtamista, jossa vuorovaikuttisesti ja tavoitteellisesti vaikutetaan yksilöön tai ryhmään.

Esimies on työnantajan edustaja, joten esimiehen vastuulla on myös työnantajavelvoitteista huolehtiminen. Kuten Työsopimuslaissa 26.1.2001/55 säädetään, työnantajan on kaikilla tavoin edistettävä suhteitaan työntekijöihin, huolehdittava työn tekemisen puitteista ja edistettävä työntekijöiden kehittymistä.

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (TSL, 2 luku, 1 §.)

Esimiehen on tarpeen työssään tuntee lainsäädäntöä liittyen työsopimukseen, työaikaan, vuosilomaan, yhteistoimintaan, yhdenvertaisuuteen, tasa-arvoon, yksityisyyden suojaan työelämässä, työturvallisuuteen ja työterveyshuoltoon. Lisäksi oman haasteensa tuovat alalla vallitsevat työehtosopimukset. (Meicke & Vanhala-Harmanen 2011, 15.) Esimiestyö pitää siis sisällään myös velvollisuuksia ja vastuita.

Työturvallisuuskeskus jakaa esimiestyön ihmisten ja asioiden johtamiseen, mutta kiteyttää, että ”työhyvinvointia tuottava johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista ja lisäksi työhyvinvointia tuottava asioiden johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa tavoitteet ja järjestelmät tukevat toimintaa”. Ihmisten johtamisessa korostuu, että johtaminen on ennen kaikkea yhteistyötä. ”Tulokset saadaan aikaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan.” (Työturvallisuuskeskus TTK 2018a.)

## **Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen (engl. management of knowledge, talent management) on kokonaisuus, joka pitää sisällään organisaation jatkuvan osaamisen kehittämisen, mikä mahdollistaa tehtävistä suoriutumisen. Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joiden perusteella määritellään ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen organisaatiossa. Nykyistä osaamista verrataan

tavoitetasoon ja laaditaan sen pohjalta kehityssuunnitelmat. (Sydänmaanlakka 2004, 134.)

Osaamisen johtamisen yhteydessä on tarpeen määrittellä myös mitä on osaaminen. Virtainlahti (2009, 23) määrittelee osaamisen erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä osaaminen tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Ammatillinen osaaminen eli ammattitaito muodostuu monenlaisista ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista. Perimä antaa myös tietynlaiset lähtökohdat lahjakkuuden ilmentämiseen. (Virtainlahti 2009.)

Osaamisessa puhutaan myös ns. hiljaisesta tiedosta, joka pitää Virtainlahden (2009, 43) mukaan sisällään ihmisen kokemukset, ideat, arvot ja tuntemukset ja on juurtunut syvälle ihmiseen. Japanilaiset asiantuntijat Nonaka ja Takeuchi ovat kuvanneet hiljaista tietämystä ns. SECI-nelikenttämallilla, jossa yhdistyvät sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Tässä mallissa tieto muuttuu jatkuvasti ja hiljaisen tietämyksen kehittymisen prosessia on pidettävä jatkuvana ja dynaamisena. (Nonaka ym. 1995.) Hiljainen tieto koostuu siis monesta osa-alueesta, joka tekee hiljaisen tiedon jakamisesta haasteellista. Hiljaista tietoa voi oppia parhaiten jakamalla henkilöltä toiselle erilaisien yhteistyömuotojen, kuten mestari-oppipoika-mallin, mentoroinnin, tiimityön ja reflektion avulla, kuten Virtainlahti on jäsennellyt (Virtainlahti 2009, 118).

## **Oppiminen**

Oppiminen (engl. learning) on uusien tietojen ja taitojen tiedostettua tai tiedostamatonta omaksumista. Se on vuorovaikutteinen prosessi, jossa oppija muuntaa kokemuksiaan siten, että hänen tiedoissaan, taidoissaan ja asenteissaan tapahtuu pysyviä muutoksia. (Itä-Suomen yliopisto 2018.) Oppiminen on myös muuttumista, sillä ”oppimisen myötä tiedot, käsitykset, taidot, asenteet tai käyttäytyminen muuttuvat” (Helsingin yliopisto 2018). Oppimista tapahtuu myös päivittäisessä työssä. Työpaikoilla tapahtuvassa oppimisessa on kyse virallisen, epävirallisen ja arkioppimisen yhdistämisestä (Väyrynen 2010, 9).

## 2 Menetelmät

Kehittämistehtävässäni pyrin ymmärtämään Gigantin myymäläesimiesten arkea ja hyödyntämään tietoa uusien parempien toimintatapojen suunnittelussa. Koin myös tärkeänä luoda avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä esimiesten ja henkilöstöosaston välille, jotta HR-osasto voi jatkossakin yhdessä esimiesten kanssa kehittää prosesseja sekä saada että antaa tukea esimiehille. Esimiesten käytännön kokemus antoi minulle arvokasta tietoa myymälätyöskentelystä, jotta pystyin myös paremmin tukemaan heitä heidän työssään. Vilkan mukaan työelämän tutkimuksen tärkeä tavoite onkin luoda yhteistä kieltä, käsitteitä ja keskustelukulttuuria ammatti- ja sidosryhmien välille (Vilka 2015, 19).

### 2.1 Tutkimusongelma ja viitekehys

Pääkysymyksenä kehittämistehtävässäni oli, miten HR-osasto parhaiten tukee esimiehiä heidän muuttuvassa roolissaan? Siihen vastatakseni laadin seuraavat alakysymykset.

- Millä tasolla osastopäälliköiden osaaminen on nyt?
- Millä toimenpiteillä ylläpidämme ja kehitämme osastopäälliköiden osaamista?
- Mitä sisältyy osastopäällikön päivittäisiin esimiestehtäviin ja mitä haasteita he kohtaavat?

Kehittämistehtäväni teoreettiset viitekehykset ja käsitteistö voitiin jakaa kolmeen ryhmään: Oppiminen ja kehittyminen, valmentava johtaminen sekä esimiehen rooli esimiestyössä. Oppiminen ja sen kehittäminen pitivät sisällään myös osaamisen, osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen. Valmentavan johtamisen rinnalla toimivat muutoksen johtaminen, transformationaalinen johtaminen sekä onnistumisen johtaminen. Esimiehen rooli esimiestyössä kattoi esimiehen perehdyttämisen ja esimiestyön haasteet.

Teoreettinen viitekehys jaettuna kolmeen ryhmään:

- Oppiminen ja kehittyminen
- Valmentava johtaminen
- Esimiehen rooli esimiestyössä

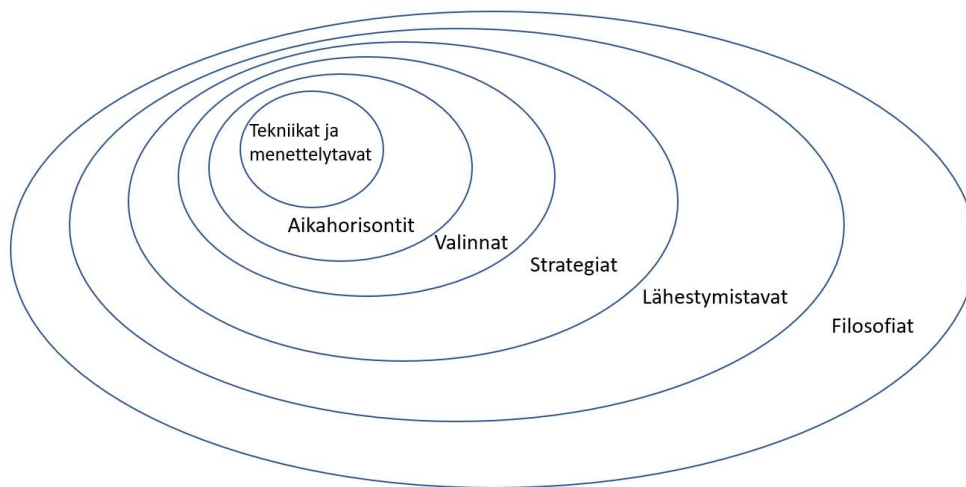
Esimiestyön kehittämistä ymmärtääkseni perehdyin erilaisiin johtamistyyleihin, joista poimin soveltaen oppeja esimiestyön kehittämiseen. Mallina esimiehen osaamisen vaatimuksille käytin kirjallisuutta, Kaupan työehtosopimuksen sisältöä ja sisaryhtiöidemme tekemiä sisäisen intranetin sisältöä best-in-practisena ja näkökulmana.

Vilkan (2015, 34-38) mukaan teoreettista viitekehystä ja teoreettisia käsitteitä voi tutkimuksessa hyödyntää monella tavalla. Niiden avulla luodaan tutkimukselle kehys ja ne toimivat

näkökulmana tarkastella tutkimusaineistoa. Lisäksi teorian ja käsitteistön avulla voidaan selostaa, kuvata ja perustella tulkintaa, tuloksia ja päätelmiä. (Vilka 2015, 34-38.)

## 2.2 Saundersin tutkimussipuli

Saunders ja Lewis (2012, 102-129) kuvaavat tutkimusta sipulilla (kuvio 1), jota kuoritaan kerros kerrokselta ja päästään siten kohti tutkimuksen ydintä. Sipulin uloimmat kuoret käsittelevät tutkimusta filosofisista näkökulmista, kuten realismi, interpretivismi ja pragmatismi sekä esittelevät tutkimuksen lähestymistapoja, kuten induktio ja deduktio. Näiden lähtökohtana on tutkijan ajattelu ympäröivästä maailmasta. Sipulin keskimmäiset kuoret pitävät sisällään tutkimusstrategian valinnan, kuten toiminta- ja tapaustutkimus sekä ankuroitu teoria (grounded theory) sekä tutkijan tekemiä valintoja tutkimustapojen ja ajanjakson suhteen. Tutkija voi käyttää tutkimuksessaan vain yhdenlaista menetelmää, valita useita menetelmiä tai sekoittaa menetelmiä eli käyttää monimenetelmäisyyttä (mixed-methods). Tutkittavasta aiheesta ja tutkijan mielenkiinnosta riippuen tutkimus voi olla myös pitkittäis- tai poikittaistutkimus. Kaikkein sisimpänä ovat tutkimustekniikat ja -menettelytavat, kuten kyselyt, haastattelut ja aineistotutkimukset.



Kuvio 1. Tutkimussipuli, joka mukailtu Saundersin ym. mallista

Lähdin ”kuorimaan” eli pohtimaan oman kehittämistehtäväni tutkimusta pohjautuen tavoitteisiin. Kehittämistehtäväni aihe oli lähtöisin liiketoiminnan tarpeista ja tähän pyrin löytämään vastauksia valitsemalla lähestymistavaksi deduktion. Koska käytin tutkimukseni teoriapohjana oppimiseen, johtamiseen ja esimiestyöhön aiemmin tehtyä tutkimusta ja aineistoja, tutkimukseni oli deduktiivinen. Etsin tutkimusongelmaani ratkaisua aiemmin luodun teorian pohjalta. Induktiivisella lähestymistavalla eli omiin päätelmiini ja kokemuksiini pohjautuvalla tutkimuksella en uskoakseni olisi pystynyt tuottamaan tarpeeksi laadukasta tutkimusta, josta johtuen luotin deduktioon.

Toisaalta Saunders ym. muistuttavat (2012, 109), että jossain määrin tutkimuksessa on aina tarpeen yhdistää deduktiivista ja induktiivista ajattelua yhdessä ja tämä toteutui myös esimerkiksi minun kyselytutkimuksessani, kun laadin kyselytutkimuksen kysymyksiä. Laadin kyselytutkimuksen kysymykset osittain esimiestyötä käsitteleviin lähteisiin pohjautuen ja osittain pohjautuen omaan kokemukseeni esimiestyöstä.

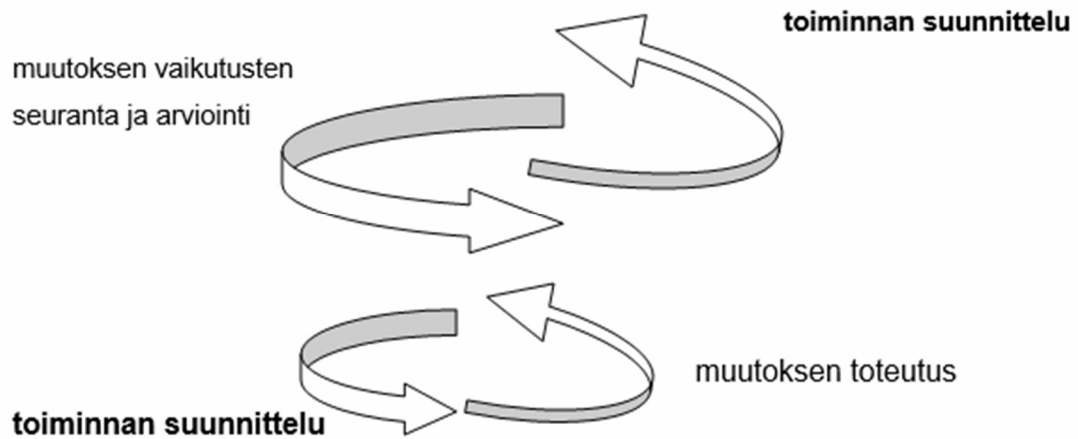
Tutkimukselle asettamani tavoitteet määrittivät hyvin paljon sitä, mitä lähestymistapaa ja menetelmiä hyödynsin. Omassa kehittämistehtävässäni tavoitteena oli saavuttaa ymmärrys esimiesten päivittäisistä tehtävistä, esimiesten osaamisen tilasta ja osaamistarpeista kokonaisuudessaan. Näiden perusteella tavoitteenani oli muun muassa selkeyttää esimiehille suunnattua ohjeistusta.

Tutkimuksen valintaan vaikutti pyrkimys tehdä mahdollisimman monipuolista ja kattavaa tutkimusta, joten valitsin monimenetelmällisyyden eli sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen tekniikoita osaksi tutkimustani. Ajallisesti tutkimukseni oli poikittaistutkimus, koska tutkin tilannetta vain noin yhden vuoden ajan.

### **2.3 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus**

Valitsin tutkimusstrategiaksi toimintatutkimuksen. Toimintatutkimuksen ytimessä on tutkijan osallistuminen organisaation toimintaan, mutta pitäen kuitenkin organisaation ulkopuolisen näkökulman tutkimuksen aikana (Saunders ym. 2012, 117). Toimintatutkimuksessa tutkija tutkii kohdetta osallistumalla itse toimintaan tai havainnoimalla kohteen toimintaa. Esimerkiksi miten tutkittava tiimi toimii nyt ja miten tiimin toiminta kehittyy esimerkiksi muutoksen jälkeen. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu yhteisön toimintaan, pyrkii vaikuttamaan ja tutkimuksellisin keinoin lähestymään yhteisön ongelmaa ja ratkaisemaan sen yhdessä yhteisön jäsenten kanssa (Eskola & Suoranta 1998, 128–129).

Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Olennaista on se, että tutkittavat otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen. Kurt Lewin on määritellyt sosiaalipsykologisen teorian, jonka mukaan vanha toimintatapa sulatetaan pois, otetaan uusi toimintatapa käyttöön ja jäädytetään se. Lewinin lähtökohtana oli ajatus, jonka mukaan sosiaalista tilannetta voidaan parhaiten ymmärtää, kun tilannetta ensin yritetään muuttaa ja sitten muutoksen vaikutuksia arvioidaan. Tästä tehty muunnelma on toimintatutkimuksen spiraali (kuvio 2), joka kulkee seuraavien vaiheiden kautta: toiminnan suunnittelu, muutoksen toteutus, muutoksen vaikutusten seuranta ja arviointi. (Kuula 2018.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraali (mukaillen Lewin)

Kehittämistehtäväni näkemisenä spiraalin muodossa toimintatutkimuksen tapaan hyvää oli se, että toiminta oli alati kehittyvää ja siihen voitiin tehdä korjausliikkeitä, jos arvioinnin jälkeen todettiin, ettei suunta ollut oikea. Jatkuva kehittyminen ja oman tekemiseen kriittisesti suhtautuminen loivat hyvää perustaa kehittymiselle ja onnistumiselle.

Toimintatutkimus tutkimusstrategiana vastasi hyvin myös tapaa toimia liike-elämässä. Törmälä, Markkanen & Kadenius (2015, 17) kuvaavat hyvin kuinka oppivaisessa toiminnassa suunnittelu ja tekeminen ovat koko prosessin ajan yhtä tarkoittaen sitä, että suunnitelmat tarkentuvat sitä mukaa kun tekeminen etenee. Tällainen ”analysoi-toteuta-testaa” kuvaa myös toimintatutkimuksen luonnetta ja kiertoa toistetaan niin monta kertaa, että ollaan lopputulokseen tyytyväisiä.

Toimintatutkimuksessa haaste oli siinä, että se satoi tutkittavien henkilöiden resursseja ja vaati heiltä myös erityistä sitoutumista projektiin. Omassa kehittämistehtävässäni valitsin teemahaastatteluihin vain yhden myymälän esimiehiä. En aikonut kehittää pelkästään vain kyseisen myymälän toimintaa enkä osallistua itse myymälän päivittäiseen toimintaan, mutta havainnoin toiminnan kehittymistä ja keräsin esimiehiltä arvioivaa palautetta kehittämistoimenpiteiden aikana.

Toimintatutkimuksessa on samankaltaisuuksia tapaustutkimuksen kanssa, kuten tutkijan työskentely yhden ryhmän tai yksikön parissa. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään yksittäisen luonnetta ja tutkimus voi olla yksittäinen tilanne eli se on yksinkertaisemmin toteutettavissa. Tutkittavien aikaa ja energiaa ei siis sidota välttämättä pitkäksi aikaa.

Tapaustutkimuksen perustehtävä on tehdä rajatusta tapauksesta ymmärrettävä ja myös pyrkiä kuvaamaan tai selittämään tiettyä ilmiötä. Rajattu kohde eli case voi olla esimerkiksi tiimi tai osasto, jonka toimintaa tutkitaan ja kehitetään. Tavoitteena on yleistää tuloksia muihin vastaaviin tapauksiin tai luoda teoriaa tapauksen pohjalta. Tutkimuksen avulla voidaan testata, laajentaa tai täsmentää aiemmin esiteltyjä ideoita ja teorioita. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 19–31.)

Tapaustutkimusta ei ollut kuitenkaan perusteltua käyttää tässä kehittämistehtävässä, koska tapaustutkimuksessa nimensä mukaisesti ollaan kiinnostuneita vain yhden tapauksen tutkimisesta. Kuten Saunders ym. (2012, 116-117) kuvaavat, jos tutkija haluaisi analysoida, miksi esimiehet tekevät päätöksiä tietyllä tavalla ennemminkin kuin analysoida, mitä päätöksiä on tehty, kuka ne on tehnyt ja kuinka tärkeiksi ne on koettu. En valinnut tapaustutkimusta tutkimusstrategiaksi, jotta en tekisi virheellisiä tai liian laajoja yleistyksiä. Tutkittavana aiheena oli esimiesten osaaminen ja sen kehittäminen, joten muutaman tutkittavan esimiehen osaamiskartoituksen perusteella en olisi voinut tehdä yleistystä kaikkien esimiesten osaamisen tilasta. Tästä syystä halusin ottaa mukaan alkukartoituksena tehtyyn kyselytutkimukseen isomman joukon esimiehiä.

## **2.4 Monimenetelmäisyys**

Tutkimusstrategiat voidaan Jyväskylän yliopiston menetelmäpolun mukaan jakaa karkeasti kolmeen pääkategoriaan: laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen sekä niiden sekoitukseen eli monimenetelmäisyyteen. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen parina pidetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. (Jyväskylän yliopisto 2018.)

Tutkittavan asian luonteesta ja tutkimusongelmasta riippuen voidaan valita menetelmiä vain toisista lähestymistavoista tai yhdistellä näitä sopivissa määrin. Eri tutkimusmenetelmät poikkeavat toisistaan loppujen lopuksi yllättävänkin vähän. Esimerkiksi kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen erona on vain se, millä menetelmällä vastaukset kerätään. Kysymykset voivat olla jopa samoja, ne vain esitetään eri tavalla tutkittaville. (Eskola ym. 1998, 13–15.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 184) ovat jäsentäneet tutkimusmetodien valinnan yleispiirteet muutamilla lauseilla.

”Metodien valintaa koskeviksi peukalosäännöiksi soveltuvat seuraavat:

- Päästäksesi selville, miten ihmiset toimivat ja mitä he tekevät julkisesti, käytä suoraa havainnointia.
- Päästäksesi selville, mitä he tekevät yksityiselämässä, käytä haastatteluja, kyselylomakkeita ja päiväkirjatekniikoita.
- Saadaksesi selville, mitä he ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat, käytä haastatteluja, kyselylomakkeita ja asenneskaaloja.
- Määritelläksesi heidän kykyään tai mitataksesi heidän älykkyyttään tai persoonallisuuttaan käytä standardoituja testejä.” (Hirsjärvi ym. 1997, 184.)

Yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa on haastattelu, mutta haastattelu ei pelkästään ole laadullisen aineiston keräämistapa vaan sitä voidaan käyttää myös kvantitatiivisen aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelun ideana on keskustelun omaisesti ja tutkijan ohjaamana selvittää, mitä haastateltavan mielessä liikkuu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat ja vastausvaihtoehdot annetaan esimerkiksi vastauskorteilla. Puolistrukturoidussa haastattelussa myös kysymysrunko on kaikille sama, mutta vastaukset vastaajat saavat kertoa omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määritelty, mutta varsinaista kysymyslistaa ei ole ja haastattelijan tehtävänä on pitää huoli siitä, että kaikki aihepiirit tulevat käsitellyksi. (Eskola ym. 1998, 86–88.)

## **2.5 Tutkimustekniikkana kyselytutkimus sekä teemahaastattelu**

Tässä kehittämistehtävässä valitsin tutkimustekniikoiksi määrällisen kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun. Hyödynsin sekä määrällisen tutkimuksen että laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja, koska tein kyselytutkimuksen suunnilleen 80 hengen otannalle ja teemahaastatteluita pienemmälle valitulle joukolle. En halunnut rajata tutkimustani koskemaan vain yhtä myymälää tai muutamia esimiehiä.

Omassa kehittämistehtävässäni näin tärkeäksi paneutua kokonaisuudessaan esimiestyöhön hieman syvällisemmin kehittämistoimenpiteiden kautta, jonka jälkeen pystyin tekemään ehdotuksen siitä, miten esimiestyötä tulisi vielä jatkossa kehittää. En myöskään halunnut sitoa esimiesten aikaa tärkeimmältä ydinliiketoiminnalta eli varsinaiselta esimiestyöltä ja johtamiselta, joten toteutin vain yhden sähköpostikyselyn kaikille myymälöiden esimiehille ja haastattelut tein vain muutamille esimiehille.

Yksilötutkimuksella, jota hyödynsin esimiesten teemahaastatteluissa, saatiin paljon aikaan sellaisia tuloksia, jotka ovat yleistettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin. Esimerkiksi esi-



miesten työssään kohtaamat haastavat tilanteet ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden oikeanlaisesta kohtaamisesta ja käsittelystä myös muut esimiehet voivat oppia, koska vastaavanlaisia tilanteita tulee eteen kaikille esimiehille jossain vaiheessa.

Tutkimuksessani triangulaatio toteutui sillä, että käytin useita eri tutkimustekniikoita, jotka täydensivät toisiaan. Pyrin eri tavalla hankituilla aineistoilla saamaan kehittämistehtävälle laadukasta sisältöä, jotta tutkimus ei jäisi pelkästään tutkimukseksi vaan se voisi toimia aidosti pohjana Gigantin esimiesten osaamisen kehittämiseksi.

## **2.6 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus**

Keväällä 2018 laadin aikataulun kehittämistehtävälle, jonka mukaan suoritin kehitystoimenpiteitä HR-osastolla. Aikataulun laadin kuukausitasolla, jotta pystyin tekemään kehittämistehtävän normaalin päivittäisen työn ohella. Suunnittelussa jätin tilaa muutoksille sekä aiheen jäsentymiselle ja tarkentumiselle. Kyselytutkimuksen suunnittelussa hyödynsin tieteellisestä tutkimuksesta kertovia lähdeaineistoja ja kyselytutkimuksen kysymysten ideoinnissa käytin apuna esimieskirjallisuutta teemojen rajaamiseksi. Lisäksi kyselytutkimuksen kysymysten asettelussa käytin apuna HR-osastomme muita jäseniä.

Kyselytutkimuksen tekeminen sujui melko vaivatta ja vastausprosentti oli riittävä. Kyselytutkimuksen haasteena oli erityisesti vastaajien tavoittaminen ja vastaamiseen motivoiminen. Käsittelen luvussa 5 tarkemmin kyselytutkimuksen tekoa ja tuloksia.

Teemahaastatteluiden tekemisessä haasteellisinta oli ohjata sivuraiteelle eksynyttä keskustelua takaisin asiaan, sillä haastatellut esimiehet olivat entuudestaan hyvin tuttuja. Jos tutkimukseen osallistuneet henkilöt olisivat olleet minulle hieman vieraampia, aiheen käsittely olisi voinut pysyä tiukemmin asiassa. Toisaalta entuudestaan läheinen yhteistyö tutkimukseen osallistuneiden kanssa mahdollisti sen, että tutkittavien oli helpompi kertoa avoimesti mielipiteensä. Haastatteluiden tuloksia käsittelen tarkemmin luvussa 6.

Tutkimusten reliabiliteetin eli luotettavuuden varmistin kyselytutkimuksen osalta sillä, että tutkittavat saivat vastata anonyymisti, jonka uskoin mahdollistavan rehellisen vastauksen. Kyselytutkimus oli hyvä mittari myös kokonaiskuvan muodostamiseen, mutta ongelmallista vastausten analysoinnin kannalta oli se, että vastaukset perustuivat vastaajien omaan arvioon. Oman osaamisen arvioiminen saattoi olla vastaajille hankalaa ja on mahdollista, etteivät vastaukset siksi täysin ole luotettavia, mutta toisaalta tutkimuksella pyrittiinkin saamaan kehittämissideoita ja suuntaviivoja kehittämistehtävälle, joten siihen nähden tulokset olivat riittävän luotettavia. Kyselyn tulokset ovat olleet sen hetken tilanne ja

vastaajien mielipide ja koska kyse on osaamisen arvioinnista, on vastaajien osaamisen kehittyemisellä merkitystä tulosten toistettavuuden kannalta. Mikäli vastaajille esitettäisiin kysymykset uudestaan myöhemmin, voisi tulokset olla hyvin erilaiset. Luotettavuutta lisäsi myös se, että vastaajat saivat kyselyn henkilökohtaiseen sähköpostiinsa, jolloin oli vain pieni mahdollisuus sille, että vastauksia olisi vääristelty. Vastauksista myös koostettiin sekä kyselyohjelman automaattiset graafiset tulokset sekä raakadataan perustuvat graafiset tulokset, jotka olivat linjassa keskenään.

Validiteetin eli pätevyyden kyselytutkimuksessa varmistin sillä, että perehdyin osaamisalueisiin etukäteen ja tarkistin, että kysymyksissä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan sekä riittävän isolla otannalla tulosten yleistämisen kannalta. Lisäksi tuloksia analysoidessani ja kehittämissuunnitelman edetessä olin avoin esimiehiltä tullee palautteelle eli halusin kuulla heidän näkemyksensä osaamisen kehittämisestä. Teemahaastatteluiden osalta pohdinkin jo sen haasteita, jotka vaikuttavat myös luotettavuuteen, kuten tutkijan ja haastateltavan välinen suhde. Haastateltavan voi olla vaikeaa kertoa tutkijalle kaikista asioista, mikäli tutkija on liian läheinen tai toisaalta liian etäinen.

Viitekehityksen, teorian ja käsitteistön osalta validiteetin pyrin varmistamaan monipuolisella lähdeaineistolla sekä siihen kriittisesti suhtautumalla. Tästä syystä pyrin välttämään toisten tutkijoiden käyttämiä viittauksia ja löytämään alkuperäiset viitteenä käytetyt lähteet omaan tutkimukseeni. Kaikilta osin tämä ei ollut aina mahdollista johtuen vanhoista tutkimusaineistoista, joihin oli lähes mahdotonta päästä käsiksi. Tällöin oli perusteltua pohjata tietoa toisen tutkijan viittaukseen sekä validoimaan viittaus etsimällä useista tietolähteistä tätä viitettä tukevaa tietoa tai jättää käyttämättä lähdettä.

## **2.7 Toteutuksen ja arvioinnin menetelmät**

Tutkimuksessa käyttämieni menetelmien lisäksi työni keskeisenä osana oli toteutusvaiheessa käytetty pilotointimenetelmä. Pilotoinnilla tarkoitetaan kokeilua tai testijaksoa tai testiprojektia ennen varsinaista käyttöönottovaihetta (Suomisanakirja 2018). Kehittämistoimenpiteissä käytin pilotointia pienelle kohderyhmälle eli esimiehistä kootulle joukolle ja myös keräsin tältä joukolta palautetta toimenpiteestä, minkä avulla jatkoin kehittämistä eteenpäin. Testaamisen avulla sain nopeasti palautetta, mikä toimi ja mikä ei. Pilotointia on käytetty Gigantissa paljon ennenkin, joten oli luontevaa käyttää tätä menetelmänä myös tämän kehittämistehtävän aikana. Arvioinnin apuna toimivat pääasiassa esimiehiltä pyydetty ja saatu palaute, mutta lisäksi myös HR-osaston kanssa käyty keskustelu työn eri vaiheissa. Kollegoilta saamani palaute ohjasi kehittämistehtävän aikana tekemiäni toimenpiteitä, valintoja sekä päätöksiä.

### **3 Kohdeyritys Gigantti**

Gigantti on osa pohjoismaista isompaa norjalaista elektroniikkayritystä Elkjøp Nordic AS:ia, joka taas puolestaan on osa brittiläistä yritystä Dixons Carphonea. Gigantilla on 39 myymälää ympäri Suomea, joista 19 on kauppiasvetoisia franchise-myymlöitä. Suomessa toimii myymälöiden lisäksi asiakaspalvelukeskus sekä Suomen pääkonttori Helsingissä.

#### **3.1 Henkilöstö, kulttuuri ja arvot**

Suomessa Gigantissa työskentelee suunnilleen 1100 työntekijää kokoaikaisissa ja osa-aikaisissa tehtävissä myymälässä, asiakaspalvelukeskuksessa sekä pääkonttorilla. Myyjien ja asiakaspalvelijoiden lisäksi myymälöissä työskentelee 3 osastopäällikköä sekä tavaratalopäällikkö. Työntekijöiden keski-ikä on 34,2 vuotta ja keskimääräinen palvelusaika on 7,6 vuotta. Henkilöstöstä 75 % on miehiä ja 25 % naisia. (Gigantti Oy 2018a.)

Organisaatiokulttuuri selittää Viitalan (2014) mukaan osaltaan ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa ja määrittää myös ehtoja sille, kuinka voi ajatella ja toimia, mikä on sallittua ja mikä ei, miten käyttäytyä yrityksen ulkopuolella, mihin uskoa ja mihin sitoutua. Kulttuurilla on myös säilyttävä merkitys eli sen avulla siirtyy tietoa, ajatusmalleja ja toimintatapoja sukupolvelta toiselle. (Viitala 2014.) Kulttuuri on Gigantille hyvin tärkeä ja voimakkaan kulttuurin avulla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan. Giganttilaisuus on keskeinen osa työntekijöiden ammatti-identiteettiä ja organisaation toiminta-ajatuksen, toimintakonseptin sekä arvojen tuntemus ja niiden mukaisesti toimiminen korostuvat Gigantissa. Gigantin visio ”Mahdollistamme teknologian uskomattomat elämykset jokaiselle” ja arvot vastuullisuus, tehokkuus ja omistautuneisuus näkyvät kaikessa toiminnassa niin yrityksen sisällä kuin sidosryhmiäkin kohtaan. Asiakas on Gigantissa keskiössä ja yritys omien sanojensa mukaan haastaa itsensä ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita ja auttaa niiden täyttämässä. Gigantti haluaa osoittaa, että teknologia helpottaa elämää ja tarjoaa parhaimmillaan elämyksiä. Tunnuslause sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä on ”Mikä on tärkeää sinulle, on tärkeää meille”. (Gigantti Oy 2018b.)

#### **3.2 HR-osaston strategia**

Gigantin HR-strategia on johdettu koko yrityksen toimintaa ohjaavasta strategiasta. Yrityksen tavoitteena on olla kauppa, josta asiakkaat saavat kaikki teknologiaan liittyvät asiat tuotteista palveluihin. HR-osasto on luonut omalle toiminnalleen tiimistrategian eli HR-strategian (kuvio 3), jonka pääviesti on ”tuemme kehittymistäsi” ja HR-osaston visio on ”mah-

dollistamme kehittymisen ja kannustavan työyhteisön kaikille giganttilaisille”, joka on johdettu yrityksen visiosta. Tämä tarkoittaa sitä, että HR-osasto tukee henkilöstöä yksilöllisesti heidän ammatillisessa kehittämisessään. Kehittymistä on mahdollista tapahtua vain kannustavassa ilmapiirissä, jonka myös HR-osasto haluaa mahdollistaa. On sallittua uskaltaa kokeilla uutta ja heittäytyä uuden oppimiseen. Lisäksi jokainen giganttilainen on yhtä tärkeä, on kyseessä sitten myyjä, asiakaspalvelija, esimies tai asiantuntija.



Kuvio 3. Gigantin HR-osaston strategia (Gigantti Oy 2018c)

Kamenskyn (2015) strategisen johtamisen timantti -mallissa kiteytetään strategisen johtamisen kriittiset osa-alueet ja menestystekijät neljään osaan. *Strategia*-osa pitää sisällään yhteisen kielen strategialle ja liiketoiminnalle, olennaiseen keskittymisen ja pitkäjänteisyyden. Toinen timantin puolisko on *johtaminen*, joka pitää sisällään kokonaisnäkömyksen johtamisesta. Seuraava timantin syrjä on *osaaminen*, johon liittyy kyky, halu ja rohkeus uusiutua sekä ajatus tietotulvasta kohti ymmärrystä ja näkemystä, riittävä liiketoimintaosaaminen ja sen yhteys muuhun ympäristöön. Timantin neljäs osa on *vuorovaikutus*, jolla tarkoitetaan joukkuepelin merkityksen sisäistämistä, verkosto-osaamista ja yleisesti vuorovaikutustaitoja. (Kamensky 2015.)

Viitalan (2014) mukaan henkilöstöstrategian toteuttaminen onnistuu vain koko organisaation yhteistyöllä, vaikka strategian luomisesta ja toteuttamisen prosesseista huolehtii henkilöstöosasto. Toteuttaminen on kuitenkin henkilöstöä koskevia päätöksiä tekevien tahojen, kuten esimiesten ja ylimmän johdon vastuulla. Loppujen lopuksi suurin osa ihmisten johtamisesta ja strategian jalkauttamisesta käytäntöön tapahtuu muualla kuin henkilöstöosaston kontrollissa. (Viitala 2014.)

Luoman (2009, 67-69) mukaan hyvä henkilöstöstrategia ryhdyttää organisaation henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja kiinnittää sen osaksi liiketoimintaa. Hän osoittaa kriittisyyttä henkilöstöstrategioiden luomista kohtaan ja tuo esille, että yritysten henkilöstöstrategiat syntyvät usein yksinomaan organisaation henkilöstöammattilaisten tekemänä, ilman mitään laajempaa keskustelua muun johdon, esimiesten tai henkilöstön edustajien kanssa. Lisäksi henkilöstöstrategioissa on Luoman mukaan puutteena se, että henkilöstöstrategiassa päädytään listaamaan toimenpidealueet, joiden suhteen yrityksen henkilöstöammatillaiset jatkossa työskentelevät. Henkilöstöstrategiatyö on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen tehtävistä ja sen tulisi perustua jatkuvaan vuoropuheluun sidosryhmien kanssa ja tuottaa ajatuksia ja linjauksia, joista henkilöstö saa lisäarvoa omalle työlleen. (Luoma 2009, 67-68.)

### **3.3 Muutokset esimiestyön haasteena**

Syksyllä 2017 organisaatiossa tehtiin iso uudistus, joka aiheutti muutoksia myymäläesimiesten vastuunjakoon sekä esimerkiksi heidän oikeuksiinsa järjestelmissä. Osastoja oli ennen kuusi (kodinkoneet, telecom, audio-video, data, kassa ja varasto), mutta muutoksen jälkeen jäljellä on enää vain kolme osastoa. Kodinkoneosastot ovat nykyään Koti-osastoja, joihin kuuluvat isot ja pienet kodinkoneet sekä keittiösuunnittelupalvelut. Myös kassa ja varasto yhdistettiin yhdeksi Palvelu-osastoksi. Isoimman muutoksen kokivat telecom-, audio-video- ja data-osastot, jotka yhdistyivät Teknologia-osastoiksi.

Ennen myymälöissä oli tavaratalopäällikön lisäksi kuusi osastopäällikköä, jotka vastasivat omista osastoistaan, sillä osastopäälliköiden vastuulle kuului pääasiassa myynnin johtaminen sekä myyjien tukeminen ja valmentaminen omalla osastollaan ja tavaratalopäälliköllä oli suurempi henkilöstöhallinnollinen vastuu. Organisaatiomuutoksen myötä osastopäälliköiden määrää vähennettiin jokaisessa myymälässä kolmeen, jolloin myös osastopäälliköille tuli suurempi vastuu henkilöstöhallinnollisesta työstä. Tällöin esimerkiksi tuotekoulutus- ja valmennusvastuuta jaettiin uusille tuoteryhmävastaaville, joita jokaisella osastolla on kaksi tai kolme. Osa vanhoista osastopäälliköistä siirtyi tuoteryhmävastaavan tehtäviin.

Osastopäällikkö vastaa osastoa koskevien pohjoismaisten strategioiden käytäntöön viemisestä sekä koko osaston toiminnasta ja tuloksista. Hän vastaa toiminnan tuottavuudesta ja kustannustehokkuudesta sekä siitä, että osastolla toimitaan yrityksen rutiinien ja prosessien mukaan. Osastopäällikön vastuulle kuuluvat henkilöstöressurssien suunnittelu, henkilöstökulujen hallinta, henkilöstön kehittäminen, henkilöstöviestintä ja henkilöstön motivointi. Lisäksi hänen vastuulleen kuuluvat myynnin ja operatiivisen toiminnan kannalta olennaiset osa-alueet kuten asiakastyytyväisyys, budjetin ja varaston arvon seuranta, myymälästandardista vastaaminen sekä operatiivinen tuki. (Gigantti Oy 2017a; Gigantti Oy 2017b.)

Organisaatiomuutoksen lisäksi Gigantti on kokenut monia hallinnollisia muutoksia vuosien 2017-2018 aikana ja tämä on näkynyt erityisesti HR-osastolle, mutta välillisesti myös esimiehille, joiden on täytynyt omaksua uusia järjestelmiä, uusia toimintatapoja sekä perehdyttää henkilökuntaa toimimaan uusissa tilanteissa. Olen koonnut alle osan muutoksista ja pohtinut niiden vaikutusta esimiestyöhön.

Vuoden 2017 alussa tuli voimaan hallituksen kilpailukyky sopimuksen myötä Kaupan alalla vuosivapaajärjestelmä osana työajan pidennyksiä. Vuosivapaajärjestelmä korvasi entisen arkipyhäjärjestelmän, joka on ollut merkittävä muutos kaupan alalla. Aiemmin käytössä ollut arkipyhäjärjestelmä tuotti työntekijälle keskimäärin 8,4 palkallista vapaapäivää vuodessa, kun vuosivapaajärjestelmä tuottaa enää 6,5 palkallista vapaapäivää (myöhemmin 1.1.2018 alkaen 7 päivää). (Kaupan liitto 2018a.) Vuosivapaajärjestelmään siirtyminen toi haasteita työvuorosuunnitteluun, sillä esimiehet suunnittelevat työvuorot ja tämä uusi vuosivapaajärjestelmä ei ollut heille selkeä puutteellisen ohjeistuksen ja järjestelmäongelmien takia. Epäselyyksien välttämiseksi Gigantin HR-osasto teki yhdessä luottamusmiesten kanssa vuonna 2018 ohjeet, kuinka vuosivapaat annetaan noudattaen tasapuolisuutta ja tämä ohje viestittiin kaikille esimiehille.

Euroopan laajuisen tietoturva-asetuksen General Data Protection Regulation (GDPR) myötä esimiehille tuli entistä tärkeämmäksi huolehtia henkilöstön tietojen säilyttämisestä ja jakamisesta. Lisäksi muutos kosketti myös esimerkiksi rekrytoinneissa hakijoiden tietojen käsittelyä. Esimiehet ovat osallistuneet kaikille giganttilaisille pakolliseen GDPR-verkkokoulutukseen sekä myymäläesimiehille erikseen järjestettyyn GDPR-verkkokoulutukseen. GDPR-asetuksen myötä Gigantissa otettiin laajemmin käyttöön esimiesten ja HR-osaston välinen tikettijärjestelmä, jossa tietoja voidaan jakaa tietoturvallisesti ja vain esimiehen ja HR-osaston välillä. Tikettijärjestelmä on jo suurilta osin korvannut aiemmin käy-

tössä olleet sähköpostit ja chat-viestit, mikäli viesteissä käsitellään työntekijöiden henkilökohtaisia asioita. Esimiehet ovat joutuneet opettelemaan uudenlaisen tavan viestiä, mutta tämä muutos on onnistunut melko hyvin ja suurin osa esimiehistä on suorittanut GDPR-koulutukset.

Kansallinen tulorekisteri tulee voimaan vuoden 2019 alussa ja tämä muutos tulee aiheuttamaan merkittäviä muutoksia palkkahallinnon näkökulmasta. Tulorekisteri on kansallinen sähköinen tietokanta tulotiedoille. Se sisältää kattavat palkka-, eläke- ja etuustiedot jokaisesta tulonsaajasta erikseen. Työnantajat tai muut suorituksen maksajat ilmoittavat tiedot 1.1.2019 jälkeen maksetuista ansiotuloista yhdellä ilmoituksella yhteen keskitettyyn rekisteriin eri viranomaisten tarpeita varten. (Tulorekisteri 2018.)

Eniten tulorekisterimuutos on jo vuoden 2018 aikana näkynyt Gigantin HR-osaston ja ulkoisen palkanlaskentatoimiston toiminnassa esimerkiksi prosessien muutoksena, mutta merkittävin muutos esimiesten kannalta on palkka-aineistojen oikea ja oikea-aikainen ilmoittaminen. Palkkavirheiden estämiseksi ilmoitusprosessia on alettu seuraamaan tarkemmin HR-osaston sekä palkkatoimiston osalta eikä esimerkiksi myöhässä ilmoitettuja aineistoja oteta enää vastaan. Esimiesten osalta tämä on vaatinut muutosta aikataulutuksessa, jota HR-osasto on yrittänyt tukea kalenterimuistutuksilla.

Keväällä 2018 esimiehet joutuivat uudenlaisen haasteen eteen, kun Gigantissa vaihdettiin työterveyshuollon kumppania. Uusi kumppanuus tarkoitti esimiehille uusien ohjeistusten opettelua sekä uuden käyttöön otetun työterveysportaalin opettelua. Työterveysportaalin on tarkoitus tukea esimiehiä heidän esimiestyössään varhaisen välittämisen mallin mukaisesti. Työntekijän ollessa poissa töistään tietyn ajan, järjestelmä lähettää esimiehelle tehtävän käydä työntekijän kanssa työhyvinvointikeskustelu.

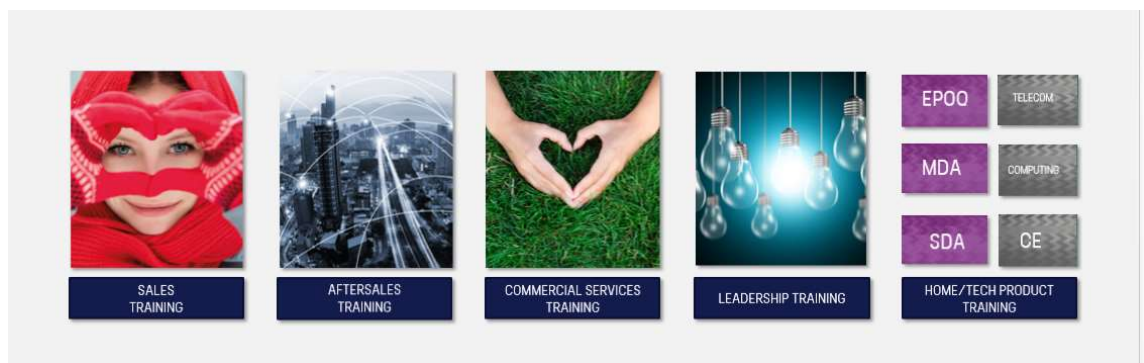
Loppukesästä 2018 Gigantissa oltiin vielä yhden todella ison muutoksen äärellä, kun yrityksen toimitusjohtaja vaihtui. Lisäksi muutoksia on ollut muissakin yrityksen johtoryhmärooleissa. Johtoryhmässä tapahtuneiden muutosten vaikutukset eivät ole vielä olleet suuremmin nähtävissä, mutta yksi iso muutos oli osastopäälliköksi tai tavaratalopäälliköksi haluaville suunnattu uusi koulutusohjelma Gigantti Trainee, joka käynnistettiin syksyllä 2018 uuden toimitusjohtajan aloitteesta. Gigantti Traineesta kerron tarkemmin luvussa 6.

### 3.4 Esimieskoulutus

Gigantti pyrkii olemaan kaupan alalla tunnettu siitä, että henkilöstöä koulutetaan paljon. Tämä näkyy esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksissa, joissa tuodaan esille mahdollisuutta kehittyä ja luoda siten myös uraa Gigantissa.

"Uusi giganttilainen aloittaa työhön perehtymisen seuraten pohjoismaista koulutusohjelmaa. Koulutus jatkuu koko työuran ajan ja sen ydinalueita ovat asiakaspalvelu ja myyntityö. Lisäksi työntekijämme kehittävät tuotetuntemustaan lukuisissa tuotekoulutuksissa, joita järjestetään niin omalla työpaikalla kuin yhteispohjoismaisina koulutuksinakin. Kaikki pohjoismaiset ketjut yhteenlaskettuna koulutuspäiviä kertyy vuodessa kymmeniä tuhansia!" (Gigantti Oy 2018d.)

Koulutusohjelmaa uudistettiin vuonna 2018 ja uudessa mallissa koulutukset on jaettu erilaisiin koulutuspolkuihin (kuvio 4), jotka ovat suunnattu erilaisissa tehtävissä työskenteleville työntekijöille. Esimieskoulutuksille on oma polkunsa Leadership Training, joka pitää sisällään pienempiä koulutuskokonaisuuksia liittyen johtamiseen ja esimiestyöhön Gigantissa.



Kuvio 4. Eri koulutuspolkuja Gigantissa (Gigantti Oy 2018e)

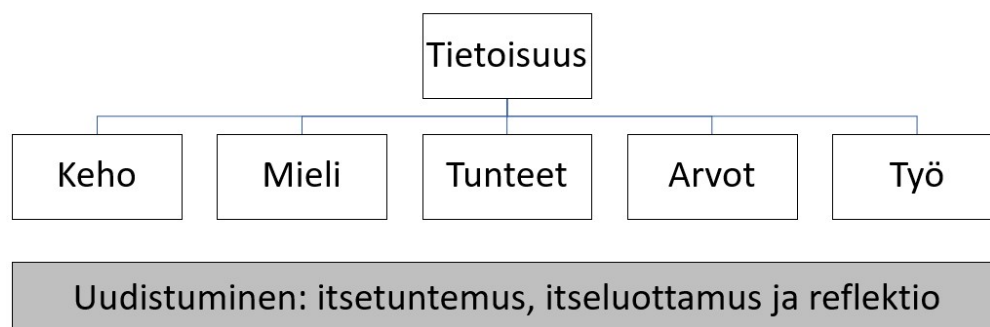


## 4 Esimiestyö, osaaminen ja johtaminen

Esimiestyössä on paljon kyse johtamisesta. Johtamisen eri suuntauksia on todella paljon, mutta osa käsitteistä on kestänyt aikaa, kuten osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen ja transformationaalinen johtaminen. Uudempia johtamisen käsitteitä ovat muun muassa valmentava johtaminen sekä lisäksi puhutaan paljon itseohjautuvuudesta sekä motiivoinnista.

Törmälä ym. kuvaavat itseohjautuvuutta ”organisoitumisella tuntematonta varten”, joka kertoo hyvin tämän ajan liike-elämästä ja ympäristön jatkuvasta muuttumisesta. Heidän mukaansa tarvitaan toimintaa, joka pystyy mukautumaan muuttuvaan ympäristöön ja ennen kaikkea on yksilöstä itsestään lähtöisin eli toimintaa ei ole välttämätöntä ohjailta ulkopuolelta. (Törmälä ym. 2015, 15.)

Sydänmaanlakan (2006, 43) mukaan kaikki johtaminen lähtee itsensä johtamisesta ja sen voi nähdä tärkeänä osana koko organisaation johtamisjärjestelmää. Sydänmaanlakka esittelee (2006, 29) itsensä johtamiseen liittyen Oy Minä Ab -mallin, joka pohjautuu tietoisuuteen, joka on jakaantunut viiteen eri osioon: kehoon, mieleen, tunteisiin, arvoihin ja työhön. Tässä mallissa jokainen on oman tietoisuutensa toimitusjohtaja ja osiot voisi kuvata organisaatiokaavion tavoin osastoiksi. Lisäksi rakenteeseen kuuluu uudistusosasto, joka kuvaa kehittymistä ja kasvua. Kuviossa 5 kuvaan yksinkertaistettuna Oy Minä Ab -mallia.



Kuvio 5. Yksinkertaistettu kuva Oy Minä Ab:n organisaatiokaaviosta (mukaillen Sydänmaanlakka 2006, 29)

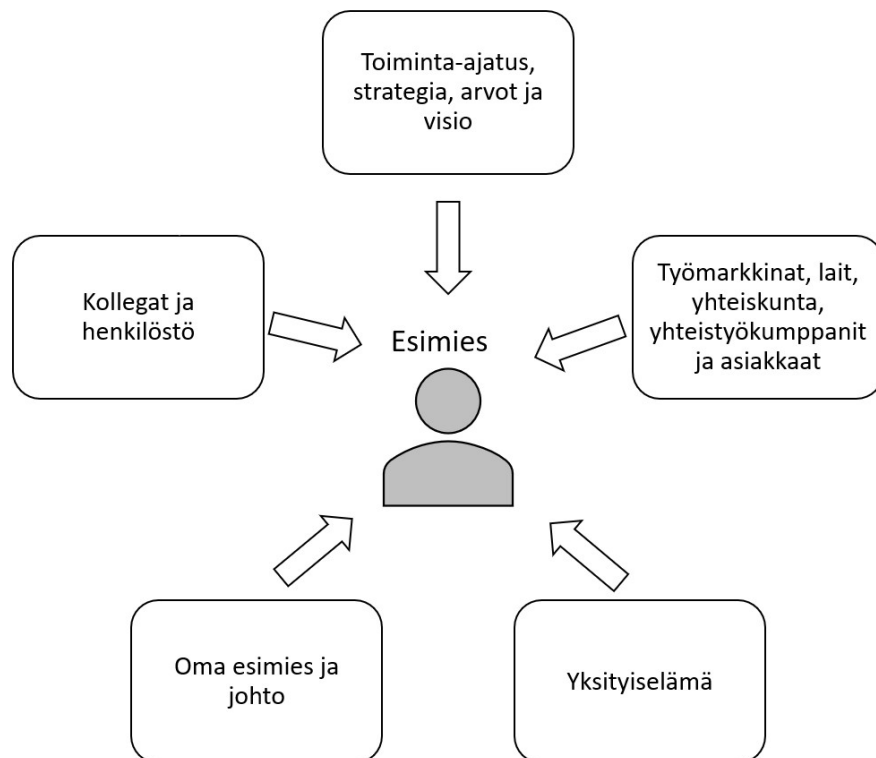
Motivoiminen on yksi tämän hetken johtamisen ja työelämän haasteista. Kuten Törmälä ym. tiivistävät, menestyäkseen organisaatio tarvitsee sitoutuneita ja innostuneita työntekijöitä ja lisäksi he kuvaavat motivaation koostuvan kolmesta osa-alueesta: autonomiasta, ammattitaidosta ja merkityksellisyydestä. Motivaatiota lisää autonomian tunne eli vapaus,

riippumattomuus ja oikeus itse määrittellä oman työnsä sisältöä ja työtapoja. Motivaatiota syö perinteisempi johtamisen malli, jossa ”yksien tehtävä on luoda agenda ja toisten tehtävä on motivoitua siihen”. Tällainen ajattelu ei enää nykyaikana pelkästään päde, vaan työntekijöillä on oltava ammattitaidon mukanaan tuoma oikeus vaikuttaa työn sisältöön. Ammattitaidon kehittyminen ja mestariksi oppiminen ovatkin tärkeässä osassa ja lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Kaikista motivoituneimpia ovat kuitenkin ne, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi ja kokevat olevansa jotain suurempaa kokonaisuutta. (Törmälä ym. 2015, 23-27).

#### 4.1 Esimiehen rooli ja esimiestyö

Oman tiimin ja sille osoitettujen tehtävien organisointi ja suunnittelu ovat esimiehen keskeisiä tehtäviä. On kyse sitten oman työn delegoinnista alaisille, tiimin pelisäännöistä, perustehtävän selkeyttämisestä, tehtävien uudelleenjärjestelystä, tai kokonaan uusista tiimille osoitetuista tehtävistä, on esimiehen tehtävänä saada työt järjestettyä niin, että ne tulevat tehdyksi. (Johtajuus.info 2018a.)

Esimies on aina ympäriltä tulevien odotusten ristipaineessa (kuvio 6). Odotuksia asettavat työntekijät, johto ja asiakkaat ja näillä voi olla keskenään hyvin erilaisia odotuksia. Mikäli odotukset ovat keskenään hyvin ristiriitaisia, esimiehen voi olla hankalaa suoriutua tehtävistään.



Kuvio 6. Esimiestyöhön kohdistuu odotuksia monesta suunnasta. Mukailten Hyppänen 2013, 14

Esimiehen rooli voi olla tilanteesta riippuen valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja, perehdyttäjä, mutta riippumatta osittain vaihtuvista rooleista esimiesasemassa hän on aina työnantajan roolissa. Yksikönsään hän on johtaja, joka toteuttaa käytännössä työlainsäädäntöä ja työnantajan periaatteita ja sääntöjä. Rooli on sikäli erilainen kuin pelkästään tiiminvetäjän tai projektipäällikön rooli, joissa tärkein tehtävä on vastata tiimin tai projektin tavoitteiden täyttymisestä. (Hyppänen 2013, 13.)

Hyppänen (2013,12) määrittelee esimiestyön näin: ”esimiestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin.” Esimiehen tehtävänä on johtaa vastuualueensa toimintaa, mahdollistaa onnistumiset, toteuttaa strategiaa ja varmistaa, että päästään tavoitteisiin (Erämetsä 2009, 25). Erämetsä (2009, 19) peräänkuuluttaa myös esimieheltä vaadittavaa *tahtoa olla esimies*. Tällä hän tarkoittaa sitä, että esimiehen on selvitettävä itselleen, mikä esimiestyössä motivoi, millaisia haasteita esimiestyössä kohtaa ja miten suhtautuu toisten johtamiseen sekä luoda siihen myönteinen suhde. (Erämetsä 2009, 19-22.)

Suomen kielessä johtaminen pitää sisällään sekä asioiden että ihmisten johtamisen eli ns. *management-leadership*-jaon. Managerin vastuulla on suunnittelu, organisointi, johtaminen ja kontrollointi, kun taas Leaderi johtaa ihmisiä persoonallaan, käytöksellään ja uskoksillaan (Monnappa 3.10.2018). Tämä jako on Erämetsän (2009, 28) mukaan turhaa, koska käytännön johtamistyössä ne sekoittuvat keskenään ja kehottaakin näkemään nämä johtamisen osat toisiaan vaativina ja yhdessä tasapainossa olevana kokonaisuutena, kuten kiinalaisen filosofian jin ja jang. Myös Hyppänen kiteyttää hyvän esimiehen tekevän molempia (management ja leading) ja korostaa, että tarvitaan hyvää johtamista, joka syntyy yhdessä henkilöstön kanssa ja tähän puolestaan tarvitaan esimiesosaamista (Hyppänen 2013, 14).

Johtajalta vaaditaan aina myös roolimallina olemista, sillä johtaja käytöksellään ja toiminnallaan luo raamit sille, mitä odottaa alaisiltaan. Johtajan uskottavuutta parantaa se, että hän toimii kuten opettaa. Webster & Webster (2018a) kuvaavat, kuinka hyvän johtajan roolimalliksi tullaan.

1. Kehitä reflektointikykyä ja aseta laatuvaatimukset muiden lisäksi myös itsellesi
2. Ole itsetietoinen ja avoin oppimaan
3. Osoita empatiakykyä ja mieti tarkasti millainen vaikutus sinulla on muihin
4. Oma visio ja rohkeus ja eheys sekä viesti muille selkeästi tavoitteista ja odotuksista
5. Ole valmis johtamaan esimerkillä olemalla rehellinen ja vilpitön (Webster ym. 2018a.)

## 4.2 Uuden esimiehen perehdyttäminen

Kuten kaikessa perehdyttämisessä, myös esimiehen perehdyttämisessä pätevät tietyt säännöt. Kuten Hyppänen (2013, 217) hyvin kiteyttää, ”perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle tai uuteen tehtävään tulevalle henkilölle sellaiset valmiudet, joilla hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävää, jota varten hänet on palkattu”. Hyppänen (2013, 219) nostaa myös esille perehdytysmateriaalin tärkeyden ja niiden antamista kirjallisesti perehdytettävälle.

### Perehdyttämismateriaalit ja esimieskoulutukset

Esimiestyötä tukevia oppaita ja kirjoja on olemassa valtavasti. Meincke ja Vanhala-Harmanen (2011) ovat koonneet todella hyvän Esimiehen työsuhteoppaan, jossa kuvataan esimiehen oikeuksia ja velvollisuuksia sekä konkreettisia työsopimukseen, työaikaan, työnjohto-oikeuteen, palkkaukseen ja vapaisiin liittyviä ohjeita. Erämetsä (2009) on luonut Teoriasta todeksi -kirjan, jossa paneudutaan esimiestyöhön käytännössä ja lähdetään siitä liikkeelle, että esimiehen tulee ensin määritellä itselleen, miksi haluaa olla esimiesroolissa ja mitä esimiestyö oikeastaan on. Järvinen (2016) lähestyy teoksessaan Onnistu esimiehenä esimiehisyyttä myös hyvin perusasioiden, kuten ihmisten ja työyhteisön johtamisen kautta.

Uuden esimiehen perehdytysmateriaaleja tarjoavat julkiset toimijat, kuten Työturvallisuuskeskus ja Työterveyslaitos. Työturvallisuuskeskuksen Esimiesten perehdyttäminen -oppaassa käsitellään esimiesosaamisen kokonaisuutta, työhyvinvoinnin merkitystä johtamisessa sekä perehdyttämistä. Lisäksi opas sisältää työelämän säädöksiin perustuvia työnantajan rooliin ja esimiestyöhön liittyviä keskeisiä veloituksia alkaen työsopimuslaista ja työturvallisuuslaista. (Työturvallisuuskeskus TTK 2018b.) Työterveyslaitoksen oppaassa Perehdyttäjän top 10 -muistilistassa käsitellään uuden työntekijän perehdyttämistä esimiehen näkökulmasta, joten opas sopii hyvin aloittelevalle esimiehelle, jolla on vastuu työntekijöiden perehdyttämisestä. (Työterveyslaitos 2018).

Erilaiset verkkokoulutukset voivat tukea esimiestyöhön perehtymisessä. Palveluntarjoajia on valtavasti ja erilaisia opintokokonaisuuksia on todella paljon markkinoilla. Olen koonnut loppuun liitteeksi muutamia esimieskoulutuksia tarjoavia yrityksiä esimerkin omaisesti (liite 3).

## Vuosikello

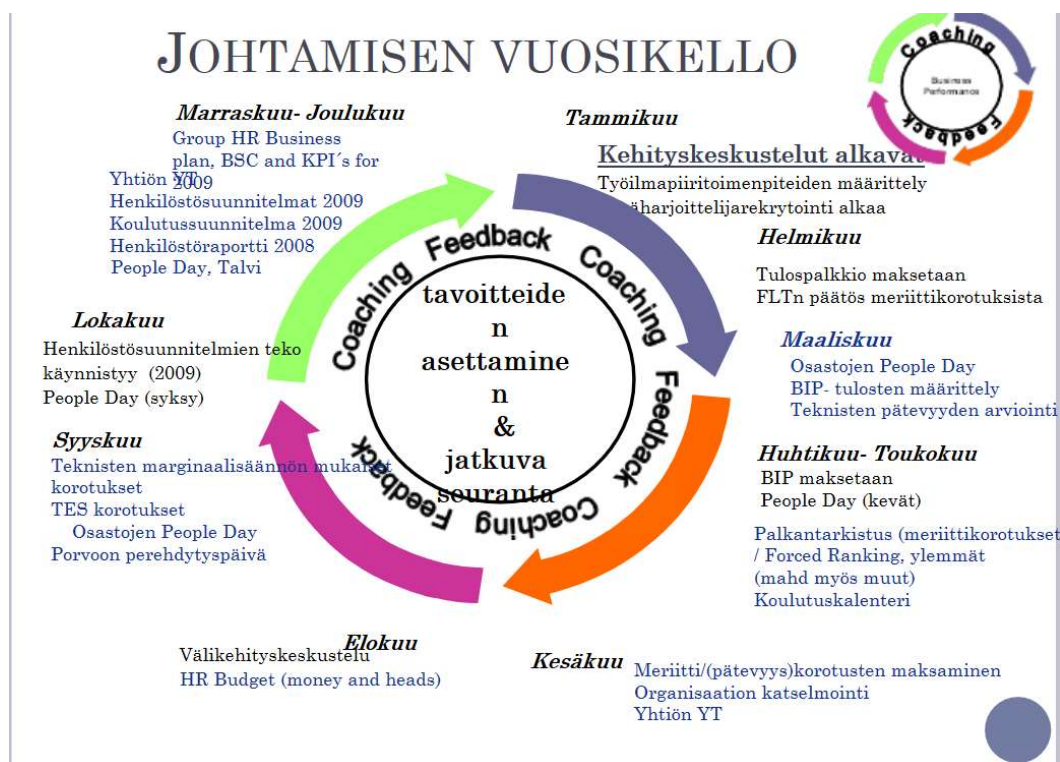
Tehtäväkentän hahmottamisessa ja aikatauluttamisessa esimiehelle voi olla apuna vuosikello, jossa kuvataan esimiestyön perustoiminnot, jotka toistuvat vuosittain. Vuosikello on usein ympyrän muotoon kuvattu ja se jakaantuu yleensä 12 sektoriin kuukausien mukaan. Kuten Juholin (2013, 149-151) kiteyttää vuosikellon pohjimman ajatuksen, vuosittain tai säännöllisesti toistuvia tapahtumia ja toimenpiteitä sijoitetaan vuosikelloon, jotta niihin pystytään valmistautumaan hyvissä ajoin. Osa vuosikellon asioista on sellaisia, että niillä on jo vakiintuneet käytännöt, joten niiden toteuttaminen ei tarvitse erityissuunnittelua, mutta vuosikelloon voi sijoittaa myös ainutlaatuisempia toimintoja, joiden suunnittelussa apuna voi käyttää erillistä ja yksityiskohtaisempaa toimintasuunnitelmaa. Näin säästytään samalla siltä, että vuosikelloon tulisi liikaa asioita, jolloin sen hahmottaminen menisi sekavaksi. (Juholin 149-151.)

Esimiestyön ja johtamisen vuosikelloista esimerkkeinä ovat Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän (RAS) ja Kaupin luomat vuosikellot (kuviot 7 ja 8). Näissä onnistunutta on esimiestyön kentän kuvaaminen kokonaisuudessaan melko selkeästi sekä ylätasolla, mutta myös yksittäisten toimenpiteiden, kuten kehityskeskusteluiden tai henkilöstöraporttien esille nostaminen osana vuosikelloa. Nämä ovat konkreettisia toimia, jota esimiehen tulee tehdä vuoden aikana.



Kuvio 7. Esimiestyön vuosikello (Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä 2012)

RASin vuosikellossa esiintyvät termit, kuten resurssointi ja urasuunnittelu, ovat sellaisia, että ne vaativat varmastikin erillisiä toimenpidesuunnitelmia vuosikellon lisäksi, jotta niiden merkitys avautuu esimiehelle. Kaupin vuosikellossa vuosi jakaantuu vuorotellen Coaching (valmennus) ja Feedback (palaute) sektoreille, mikä on hyvä muistutus myös esimiehelle, että valmentavalla otteella ja hyvillä palautekäytännöillä motivoidaan työntekijöitä. RASin ja Kaupin vuosikellot ovat keskenään melko erilaiset, mutta molemmissa on hyvät ja huonot puolensa. RASin vuosikello on selkeä ja helposti hahmotettavissa, mutta puutteena näen sen, että sitä ei ole sidottu kalenterikuukausiin. Kaupin vuosikellossa toiminta on sidottu kalenterikuukausiin, mutta asioita on vuosikelloon laitettu hieman liikaa, jolloin yleisvaikutelma on sekava, joka olisi jäsentelyllä korjattavissa.



Kuvio 8. Johtamisen vuosikello (Kauppi 30.8.2011)

Molemmissa yllä esitettyissä vuosikelloissa on mainittuna kehityskeskustelut kerran vuodessa, mutta nyky maailmassa tämä ei kuitenkaan enää riitä. Kehittymisen tulee olla nopeampaa ja kehittymistä tukevia toimintoja tulee tarjota työntekijöille nopeammalla syklillä kuin kerran vuodessa. Kuten Efron (30.11.2018) toteaa, kilpailun ollessa kovaa yritys elämässä, tärkeintä kilpailussa selviämiseksi on muita nopeampi kyky kehittää työntekijöiden osaamista. Efron on pohtinut nopeimpia ja varmuimpia keinoja tässä kilpailussa menestymiseen ja nostanut esille kaksi tapaa: mistä-minne-ajattelutavan (from-to) ja kokemusten avulla luodun henkilökohtaisen kokemus- ja osaamiskartan (personal experience map). Molemmat tavat pohjautuvat siihen, että haluttu tavoite eli lopputulos

tulee olla määriteltynä tarkasti. Mitä halutaan saavuttaa ja millä toimintatavoilla sinne päästään? Tässä tehtävässä työntekijän apuna voi olla esimiehen lisäksi kokenut kollega, jolta saadun palautteen perusteella työntekijän kasvua tuetaan. Henkilökohtaisen kokemus- ja osaamiskartan avulla työntekijä määrittelee kokemukset tai osaamiset, joita hän haluaa saavuttaa tulevien vuosien aikana, mikä edistää uralla eteenpäin menemistä. Tällaisen kartan päivittäminen tulisi Effronin mukaan tehdä vähintään puolen vuoden välein. (Effron 30.11.2018.)

### **Yrityksen toimintaan ja kulttuuriin perehdyttäminen**

Uusi esimies voi kirjoja ja oppaita lukemalla sekä verkkokursseja suorittamalla saada paljon tietoa esimiestyöstä, mutta kuten moni osaaminen, myös esimiesosaaminen kehittyy vain esimiestehtävässä toimiessa ja esimiesroolin sisäistämällä. Lisäksi erityisesti esimiehen perehdytyksessä on tärkeää, että esimiehen kanssa käydään huolellisesti läpi yrityksen missio, toiminta-ajatus, arvot, visio, strategiat, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja kulttuuri, jotta esimies voi omassa roolissaan esimiehenä edesauttaa näiden asioiden välittymistä myös työntekijöille.

Mikäli uusi esimies on jo aiemmin työskennellyt organisaatiossa esimerkiksi toisissa tehtävissä, ei se poista perehdyttämisen merkitystä uuteen rooliin astuttaessa, vaan jopa päinvastoin. Työntekijän roolista esimiehen rooliin siirryttäessä henkilöllä on jo varmasti paljon tietoa yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista, mutta strategiat ja visio eivät välttämättä ole kuuluneet keskeiseen osaan työntekijän roolissa. Siksi näiden asioiden kirkastaminen uudelle esimiehelle on huomioitava perehdytyksessä.

### **4.3 Esimiestyön haasteet**

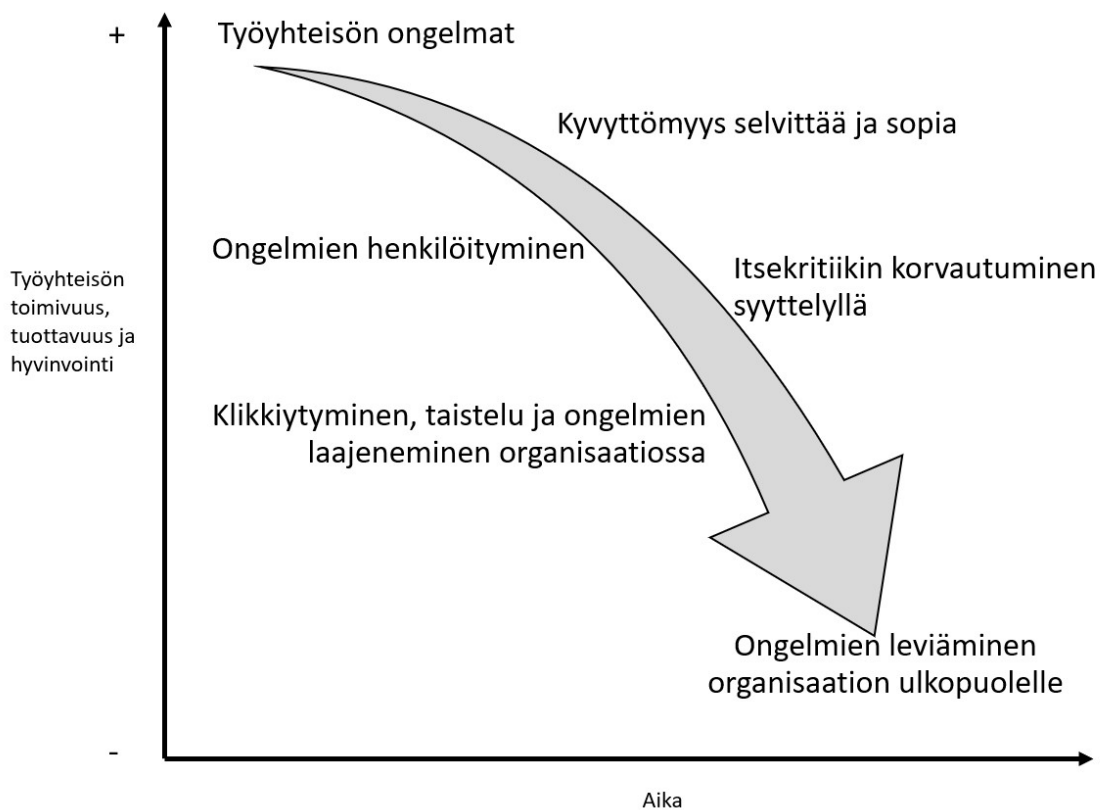
Esimiestyöhön liittyy monenlaisia haasteita. Erämetsä (2009, 21) tuo esille seuraavia esimiestyön haasteita:

- ”esimiehen tulee pystyä tekemään parhaansa sekä oman tiimin ihmisten eteen ja olla vahvasti yhtiön tuloksen ja kasvun tekijä
- esimiehen on innostettava ihmisiä, vaikkeivat he olisi innostuneita
- esimiehen pitää vaatia vielä enemmän, kun toinen kuvittelee tehneensä parhaansa
- esimiehen on annettava korjaavaa palautetta ihmiselle, joka ei halua sitä vastaanottaa
- esimies on vastuussa tiiminsä toiminnan kannattavuudesta
- esimiehen on mahdollisesti pidettävä yt-neuvotteluita ja sanottava ihmisiä irti”

Esimiestyö ei siis ole aina helppoa ja esimies kohtaa työssään haasteita, joihin kuitenkin osaava ja ammattitaitoinen esimies osaa reagoida oikein sekä toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Järvinen nostaa esille, että ongelmia ratkaisevalla esimiehellä on oltava riittävästi

taitoa sekä tahtoa käsitellä ja ratkaista ongelmia, joita työyhteisössä ilmenee. Työyhteisössä ilmenevät ongelmat voivat olla henkilökohtaisia eli yksilöstä lähtöisiä tai ryhmästä lähtöisiä eli yhteisöllisiä ongelmia. (Järvinen 2016, 69.)

Koska haasteellisiin tilanteisiin ei ole mukava puuttua, usein ongelmia pallotellaan taholta toiselle, kuten henkilöstöosastolle, luottamusmiehelle tai johdolle. Viime kädessä kuitenkin esimies on se, jonka pitää puuttua tiimissään ilmeneviin yrityksen toimintaa haittaaviin ongelmiin, kuten suoriutumisen haasteisiin, toimintatapoihin, jotka luovat yhteistyölle ongelmia tai suoranaiseen sääntöjen rikkomiseen. Esimiestä auttaa ongelmien ratkaisussa se, että hän pitää riittävän etäisyyden johdettaviinsa, jotta pystyy näkemään kokonaiskuvan tilanteesta. (Järvinen 2016, 69-74.)

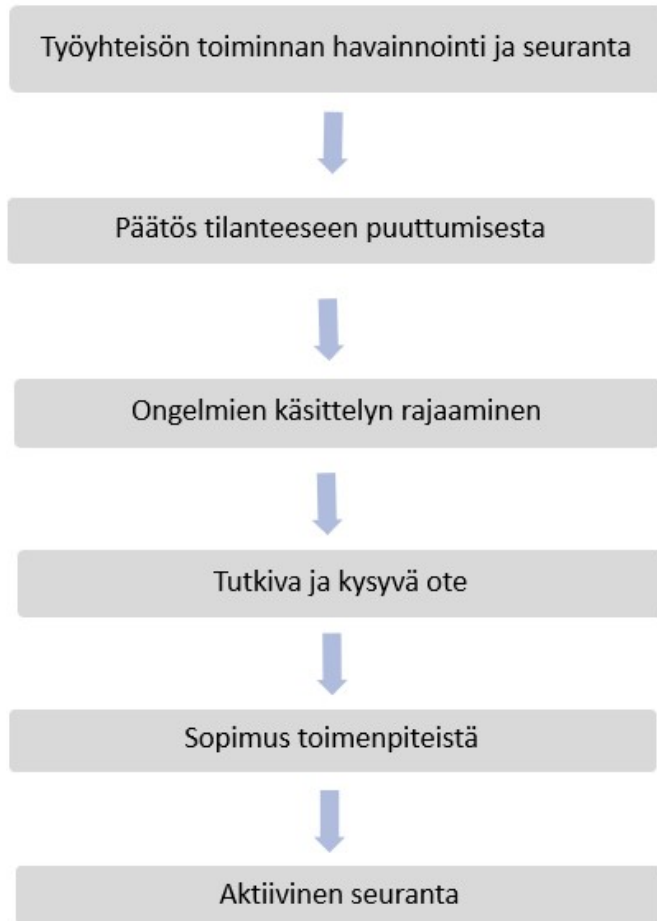


Kuvio 9. Laajeneva ongelmakierre (mukaillen Järvinen 2016, 75)

Laajenevassa ongelmakierteessä (kuvi 9) vaarana on erityisesti klikkiytyminen eli kuppi-kuntaisuus, jossa ryhmäajattelu korvaa myönteisen suhtautumisen erilaisuuteen. Lisäksi ongelmat yleensä pahenevat mitä enemmän aikaa kuluu, siksi niihin puuttuminen jo hyvin aikaisessa vaiheessa on paras tapa. Ongelmia ratkaistaessa esimiehen tulee selvittää ongelmien alkuperäiset syyt, jotka eivät välttämättä ole aina havaittavissa helposti, mistä johdun esimies voi sortua ratkaisemaan näkyviä oireita todellisten syiden sijaan. Alkuperäisen ongelman ratkaisemiseksi Järvinen on koonnut hyvän kysymyslistan, josta aloittaa.



Tärkeintä on esimiehen kuunteleva ja kysyvä ote asioiden selvittämisessä, sillä esimiehellä ei välttämättä ole oikeaa tietoa asioista, jotka työyhteisössä hiertävät. Ongelmien käsittelyn ja ratkaisemisen vaiheet Järvinen on kuvannut kaaviolla (kuvio 10), jota esimies voi noudattaa paneutuessaan ongelmien alkuperäisiin syihin. (Järvinen 2016, 74-93.)



Kuvio 10. Ongelmien käsittelyn ja ratkaisemisen vaiheet (mukailtu Järvinen 2016, 89)

Esimiehen tulee joka päiväisissä tilanteissa havainnoida ja seurata tiimensä toimintaa, jotta hän voi huomata niissä aiheutuvat muutokset ja toimenpiteitä vaativat tilanteet. Järvisen luomassa kaaviossa onnistunut on erityisesti se, että esimiehen tulee tehdä päätös tilanteeseen puuttumisesta sekä rajata, mitä ongelmaa alkaa ratkaisemaan. Usein työyhteisössä ilmenevät ongelmat eivät ole yksiselitteisiä, vaan niiden kehittyminen on voinut jatkua jo pidemmän aikaa, jopa vuosia. Tällöin tutkivalla ja kysyvällä otteella esimies pääsee kiinni ongelmien alkulähteille. Ongelmien ratkaisu ei pääty siihen, että ongelmat huomataan ja käsitellään, vaan ongelman ratkaisu vaatii asianosaisilta mahdollisesti uusien toimintatapojen omaksumista, joka vie myös aikaa. Tilanne ei siis myöskään korjaannu hetkessä, mutta esimies pystyy aktiivisella seurannalla vaikuttamaan siihen, että ongelma voi alkaa korjaantua. (Järvinen 2016, 89.)

#### 4.4 Oppiminen

Johtamisen ja esimiestyön yhteydessä ei voi olla pohtimatta oppimisen merkitystä. Oppiminen vaatii vanhan sanonnan mukaan kertausta, kertausta ja kertausta. Kuitenkin useimmat tutkijat ovat todenneet saman kuin Sydänmaanlakka (2014, 91), että osaaminen syntyy suoriutumisen kautta. Oppimiskykyä voi myös kuvata kilpailueduksi, sillä vain oppimalla nopeammin kuin kilpailijat, yritys saavuttaa kestävän kilpailuedun (de Geus 1988). Oppimisessa on joka tapauksessa kyse laajemmasta kokonaisuudesta, sillä se on uudistumista, omien uskomusten kyseenalaistamista ja uusien tapojen omaksumista (Törmälä ym. 2015, 36).

Järvisen, Koiviston & Poikelan (2002, 81) mukaan oppimista perinteisesti hallinneet käsitykset voidaan jakaa neljään teoriasuuntaukseen. Behaviorismissa oppiminen nähdään behavioristisen psykologian mukaisena käyttäytymisen säätelynä. Kognitivismissa oppiminen mielletään tiedon psyykkisenä muokkaamisena eli oppimisena aikaisempien kokemusten ja tiedon pohjalta. Eksperientialismissa oppiminen on yhteydessä toiminnan psykologiaan, oppijan ajattelun ja toiminnan sekä kokemusten ja tiedon välisenä suhteiden muunteluna, josta kuvaavin on nykyinen reflektiivinen oppiminen, jossa oppija peilaa omia kokemuksiaan opittuun tietoon. Neljäs suuntautumisala on humanismi, jossa oppiminen on sosiaalipsykologiaan perustuvaa ja tapahtuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kaikki nämä teoriasuuntaukset sisältävät perusolettamuksen tiedon luonteesta ja käytötavasta, mutta hieman eri näkökulmista. Behaviorismissa tiedon ajatellaan siirtyvän transmissiossa, joka tarkoittaa yksisuuntaista ja mekanistista tiedon siirtämistä yhdeltä toiselle. Transaktio, jossa tieto kulkee molempiin suuntiin, on ominaista muissa oppimisen suuntauksissa (kognitivismi, eksperientialismi ja humanismi). Kolmas näkökulma on transformaatio, jolle ominaista on oppimisen mieltäminen oppijan persoonaa ja toimintaympäristöä muuttavaksi, mikä on eksperientialismille ja humanismille tavallista. (Järvinen ym. 2002, 80-83)

Albert Bandura loi vuonna 1977 Sosiaalisen oppimisen teorian, jonka mukaan oppimisesta voidaan erottaa neljä siihen vaikuttavaa osa-aluetta: tarkkailu, säilyttäminen, suorittaminen eli opitun reaktion tuottaminen ja motivaatio. Lisäksi hän loi tähän pohjautuen teorian yksilön minäpystyvyydestä, jossa niin ikään on neljä osa-aluetta: mestarikokemukset, sijaiskokemukset tai roolimallikokemukset, sanallinen palaute ja fysiologiset ominaisuudet. (Bandura 1978, 139-161.)

Banduran yksinkertainen väite oli, että mestarikokemukset voimaannuttavat ja saavat ihmisen luottamaan itseensä ja toisaalta epäonnistumiset syövät itsetuottamusta. Tarkkailemalla muiden, etenkin roolimalleina pitämiensä toisten ihmisten suoriutumista ja onnistumista, ihminen lisää uskoaan myös omiin kykyihinsä. Ihmiseen elämänsä aikana vaikuttaneiden merkittävien henkilöiden, kuten vanhempien, opettajien ja esimiesten luottamus sekä positiivien palaute lisäävät ihmisen itsetuottamusta. Lisäksi ihmisen oma psyykinen tila vaikuttaa siihen, miten ihminen kokee oman kyvykkyytensä ja minäpystyvyytensä. (Akhtar 8.11.2008.)

Esimerkkejä voimakkaasti minäpystyvyyttä tuntevista henkilöistä:

- ”Opiskelija, joka on itsevarma, että kykenee oppimaan uutta tietoa ja suoriutuu hyvin ko-  
keessa.
- Nainen, joka on juuri vastaanottanut uuden tehtävän, jollaisesta hänellä ei ole ennestään  
kokemusta, mutta tuntee, että kykenee oppimaan ja suoriutumaan mainiosti tehtävästään.
- Mies, joka yrittää kamppailla kroonista sairautta vastaan, mutta on luottavainen, että voi  
parantua yrittämällä kovasti ja noudattamalla lääkärin suosituksia.”  
(Cherry 8.8.2018.)

Oppiminen ei enää ole vain luokassa istumista ja kuuntelemista. Voidaan sanoa, se on ai-  
van muuta. Ihmiset haluavat oppia yhteistyössä toisten kanssa, mentoroinnin ja valmen-  
nuksen avulla, virtuaalisilla menetelmillä ja oppimalla toistensa parhaista käytännöistä.  
Oppimisessa on myös paljon kyse hiljaisen tiedon jakamisesta, joka siirtyy käytännön te-  
kemisen ja yhteistyön kautta työntekijältä toiselle (Törmälä ym. 2015, 37). Jo 1980-luvulla  
keksittiin malli nimeltä 70:20:10. Tämän mallin kehittivät Morgan McCall ja hänen kolle-  
gansa. Mallin perusajatuksena on oppia tekemällä, sillä 70% oppimisesta tapahtuu työpai-  
kalla, 20% mentoroinnin ja valmennuksen avulla ja vain 10% luokkamuotoisena opiske-  
luna ja lukemalla. (Training Industry 28.1.2014.)

Virtainlahti (2009, 190-191) tuo esille näkökulman, että osaaminen on organisaation toi-  
minnassa olennainen tekijä, jonka avulla tuotteet ja palvelut tuotetaan sekä lisäksi osaa-  
mista ja tietämystä voi myös jollain tavalla aina mitata. Hän esittelee osaamisen sekä op-  
pimisen mittaamiseen liittyviä mittareita taulukkomuodossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Osaamiseen ja oppimiseen liittyviä mittareita (Virtainlahti 2009, 191)

Tuottavuus	Miten hyvin osaamista todella voidaan tiettyssä aikayksikössä käyttää?
Työilmapiiri Vaihtuvuus Sairauspoissaolot	Miten ihmiset viihtyvät työssä ja kuinka motivoivana he sitä pitävät?
Asiakastyytyväisyys	Tyytyväinen henkilöstö ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä
Aloitteet ja parannusehdotukset	Kuvaavat ihmisten muutosvalmiutta ja oppimishalua
Osaamisen muodolliset mittarit Ammattitutkintojen määrä Muiden tutkintojen määrä	Kuvaavat kouluttautumisen mukana tullutta osaamisen lisäystä.

Oppimista tukee siis palautteen antaminen. Esimiesten kuten kaikkien muiden työntekijöiden tulisi saada palautetta työstään. Sydänmaanlakan (2006, 77) mukaan oppimista tukee myös siirtyminen pois omalta mukavuusalueelta ja keinona mukavuusalueelta ulos hypäämiselle hän antaa viiden l:n säännön: Ihmettely, Innostus, Itsetuntemus, Itseluottamus ja Itsepohdiskelu. Toisinaan on myös todella hyvä olla hetki ns. paniikkialueella, jossa ihminen voi ottaa vastaan todella kovia haasteita ja katsoa miten niiden kanssa käy.

Osastopäälliköt, jotka ovat uudessa roolissa uuden organisaatorakenteen myötä ovat varmasti saaneet kokea ajoittain paniikkialueella olemista. Paineet osaston tuloksen, henkilöstön viihtyvyyden ja motivoinnin edistämiseksi ovat jo itsessään kovat, mutta lisähaasteen ovat tuoneet uudet opiskeltavat järjestelmät, hallinnollisten asioiden hoitaminen sekä aikataulutus ja asioiden organisoiminen. Paineen alla työskentely ei ole pelkästään paha asia. Kuten Sydänmaanlakka toteaaakin, ajoittain on hyvä työskennellä kovan paineen alla, mutta ei saa pelätä epäonnistumista ja jos epäonnistuu, tulisi tilanne nähdä mahdollisuutena kasvaa ja kehittyä (Sydänmaanlakka 2006, 78).

Työnohjaus voi olla apuna esimiestyön kehittämisessä. Suomen Työnohjaajat ovat määrittelleet työnohjauksen tarkoittavan ”oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä.” (Suomen Työnohjaajat ry 2018.)

Tarja Vanne on tutkinut väitöskirjatyössään ICT-alan esimiestyön kehittämistä ryhmätyönohjauksen avulla. Hän on tutkinut työnohjausmenetelmän soveltuvuutta esimiestyön

kehittämiseen sekä työnohjausprosessien vaikutuksia kokemuksellisen oppimisen prosessina osallistuneiden työnohjattavien arvioimana. Kuten kaikessa työnohjauksessa, myös esimiesten työnohjauksen tarkoituksena on tukea esimiesten ammatillista kehittymistä ja työssä jaksamista. Vanteen määritelmän (2004, 73-109) mukaan

”esimiestyön työnohjaus on säännöllinen ja kokemukselliseen oppimiseen pohjaava vuorovaikutusprosessi, jossa ohjattavina olevat esimiehet ihmissuhdealan asiantuntijan avulla arvioivat ja jakavat omia työkokemuksiaan, refleктоivat ja analysoivat työstään nousevia haastetilanteita sekä suunnittelevat ja arvioivat tarvittavia käytännön toimenpiteitä kehittyäkseen esimiehenä.”

Vanne tuo esille esimiesten ajankäyttöön ja priorisointiin liittyvän haasteen. Esimiehen tulisi oman kehittämisenä takia varata aikaa oman työnsä ja toimintansa reflektoinnille, mutta yleensä tätä pidetään toisarvoisena, sillä toisten ihmisten johtaminen nähdään tärkeämpänä. Tällöin oman itsensä kehittämiselle ei jää tarpeeksi aikaa tai sitä ei nähdä tärkeänä. (Vanne 2004, 93.)

#### **4.5 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen on laaja ja vastuullinen alue ja siihen tarvitaan esimiehen lisäksi myös muita organisaation jäseniä. Henkilöstöllä on myös itsellään vastuu oman osaamisensa kehittämisestä, joka työntekijän näkökulmasta on myös takuu siitä, että hänen ammattitaitonsa ja työmarkkina-arvonsa säilyvät ja kehittyvät. Olennaista on siis myös yksilön itsensä halu ja kyky reflektoida omaa tekemistään ja oppimistaan. Esimiehen tai henkilöstöasiantuntijoiden vastuulla on tarjota puitteet, jotka tukevat työntekijöiden kehittymistä. Organisaatiolle voidaan määritellä myös henkilöstön kehittämispolitiikka, jossa otetaan tarkemmin kantaa kunkin osapuolen vastuisiin kehittämisessä ja kehittämisessä sekä kehittämismenetelmiin, joita yrityksessä käytetään. (Hyppänen 2013, 114-115.)

Henkilöstövuokraukseen ja rekrytointiin perehtynyt yritys HR4 on määritellyt osaamisen johtamisen auttavan yrityksen johtoa tunnistamaan strategian toteuttamiseksi tarvittavan osaamisen sekä tehostamaan oikeanlaisen osaamisen systemaattista hankintaa, kehittämistä ja siirtämistä. Ilman systemaattista osaamisen johtamisen järjestelmää, yrityksen tulevaisuuden menestys voi olla riippuvainen yksittäisten henkilöiden näkemyksestä osaamisen kehittämisessä ja hankkimisessa. (HR4 2018.)

Hyppänen (2013, 115) esittelee osaamisen johtamisen prosessin, joka on jaettavissa seitsemään toimintoon, jotka voidaan nähdä myös kiertävänä syklinä: ”osaamistarpeiden tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen, nykytilan arviointi, kehityssuunnitelmien tekeminen organisaation eri tasoille, menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valinta, osaamisen hankinta, oppimista tukeva johtaminen”.

Kaikki alkaa siis osaamistarpeiden tunnistamisesta eli millaista osaamista yrityksessä tarvitaan nyt tai tulevaisuudessa. Jos peilataan tätä kaupan alalle, niin osaamistarpeita läpi kaupan alan kaikkien tehtävien on koonnut Kaupan liitto ja he nostavat esille kielitaidon ja kulttuuriosaamisen, riskienhallinta- ja turvallisuusosaamisen, tietotekniikkaavalmiudet ja järjestelmäosaamisen sekä moniosaamisen eli kyvyn hallita useita tuoteryhmiä tai erilaisia liiketoiminta-alueita (Kaupan liitto 2018c). Opetushallituksen tuottamassa Vähittäiskaupan osaamistarveraportissa (2016, 28) kuvataan kaupan alan esimiesten osaamistarpeita. Osaamistarpeista keskeisimmät ovat viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, tuotteiden ja palveluiden tuotanto-osaaminen sekä liiketoimintaosaaminen kuten hallinto- ja talousosaaminen. Melko uutena osaamistarpeena nähdään myös tietoturvallisuusosaaminen ja automatiikan ja teknologian osaaminen etenkin työn organisoinnissa ja töiden suunnittelussa ja järjestelyssä. (Taipale-Lehto 2016, 28-29.)

Yhtenä isona kokonaisuutena Opetushallituksen raportissa määritellään johtamis- ja esimiesosaamisissa motivointi-, innostamis- ja kannustamiskyky. Johtajilta ja esimiehiltä odotetaan tulevaisuudessa yhä enemmän valmentavaa otetta johtamiseen eli esimies ei enää valvo ja tarkista, vaan valmentaa innostavasti alaisiaan. Esimiehiltä odotetaan lisäksi ryhmäyttämiseen liittyvää osaamista eli kykyä luoda tehokkaasti ja dynaamisesti toimivia ryhmiä. (Taipale-Lehto 2016, 28-29.)

”Monialaiset ja yleiset taidot (ongelmanratkaisu, analyyttiset taidot, itseohjautuvuus, viestintä- ja kielelliset taidot sekä digitaaliset taidot) sekä oppimaan oppimisen, oppimistarpeiden tunnistamisen ja oppimismahdollisuuksien löytämisen avaintaidot ovat kaikille välttämättömiä muuttuvassa taloudessa, jossa työpaikkoja häviää samalla kun uusia syntyy” (Väyrynen 2010, 38).

Esimiesosaamisiin liitetään myös palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. Lisäksi tilannehallintataidot ja kyky hahmottaa tilanteet kokonaisvaltaisesti ovat tulevaisuudessaakin tarvittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Sellaisia ovat myös kyky ja halu jatkuvasti omaksua ja tutustua oman alan uusiin tekniikoihin ja teknologiaan sekä hyödyntää niitä. (Taipale-Lehto 2016, 28-29.) Gigantissa erityisesti henkilöstön kiinnostus tekniikkaa ja teknologiaa kohtaan on ensisijaisen tärkeää.

Sydänmaanlakka (2014,44) on koonnut tärkeimmät johtamisosaamisen ominaisuudet, jotka jakaantuvat kuuteen osa-alueeseen:

- ammatillinen osaaminen
- vuorovaikutus
- johtaminen
- tehokkuus
- itsensä johtaminen ja
- itseluottamus.

Tilanteesta riippuen eri osaamisen tärkeys voi vaihdella organisaatiossa, mutta kaikessa johtamisessa tärkeää on säilyttää ns. helikopteriperspektiivi eli osata nähdä kokonaisuuksia. (Sydänmaanlakka 2014, 44.)

Kuten Sydänmaanlakka toteaa (2014, 36) johtaminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii jatkuvaa uudistumista, joka puolestaan vaatii strategista ja operatiivista ketteryyttä. Strategisella ketteryydellä tarkoitetaan strategian säännöllistä kyseenalaistamista ja päivittämistä. Operatiivisella ketteryydellä puolestaan tarkoitetaan jatkuvaa suorituksen parantamista ja hiomista. Sydänmaanlakka nostaa esille myös suorituksen johtamiseen liittyvät keskustelukäytännöt, jotka työntekijä käy yksin reflektoiden, yhdessä esimiehen kanssa dialogissa tai tiimin kanssa viestien. (Sydänmaanlakka 2014, 36-37.)

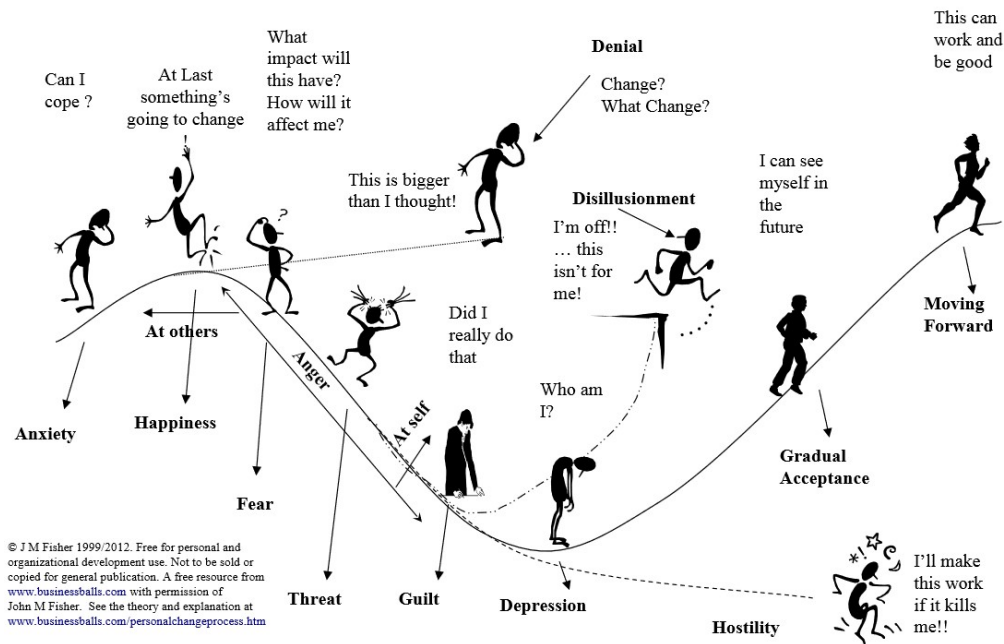
#### **4.6 Muutoksen johtaminen**

Muutosta tapahtuu jatkuvasti eikä mikään ole niin varmaa kuin muutos, siksi myös johtamisessa on puhuttu paljon muutosjohtamisesta. Kehittämistehtäväni alussa lähdin pohtimaan muutoksen johtamista organisaatiomuutostilanteessa. Miten se hoidetaan hyvin, miten henkilöstö sitoutetaan muutokseen ja miten organisaatiomuutos palvelisi parhaiten Gigantin menestymistä kilpailutilanteessa?

Gigantissa tehty organisaatiomuutos liittyen osastojen yhdistämiseen oli todella iso muutos, joka välillisesti vaikutti koko organisaatioon. Vaikka työntekijöistä suurimman osan työtehtävät eivät muuttuneet juurikaan, oli muutos myymäläesimiesten osalta merkittävä. Heidän työnkuvansa ja vastualueensa muuttuivat lähes kokonaan.

Muutokseen liittyy John Fisherin (1999) mukaan muutoksen käyrä (kuvio 11), jonka aikana ihminen käy erilaisia tunteita läpi. Alun levottomuuden, vihan ja pelon tunteiden jälkeen muutosprosessissa ihminen joko lamaantuu, luovuttaa tai hyväksyy muutoksen ja vasta hyväksynnän jälkeen hän voi siirtyä eteenpäin toteuttamaan uutta toimintatapaa. On ollut mielenkiintoista seurata, kuinka osa henkilöstöstä organisaatiomuutoksen kohdattessaan ovat joko hyväksyneet muutoksen, löytäneet sisäisen motivaation ja alkaneet toimia uudella tavalla tai muutoksen käyrän mukaisesti ovat edelleen lamaantuneita, epäorganisoiduneita ja epäileviä oman roolinsa suhteen. Tähän on vaikuttanut varmasti se, kuinka isosta muutoksesta on ollut kyse yksilön kannalta.

## The Process of Transition



Kuvio 11. John Fisherin (1999) muutoksen käyrä

John P. Kotterin 8-askeleen muutosmallissa on nimensä mukaisesti kyse kahdeksan vaiheisesta muutosprosessista. Kotterin muutosmallissa kaikki lähtee kiireen tunteesta, joka tulee luoda muutoksen alussa. Muiden yhteisössä tulee nähdä tarve pikaiselle suunnan muutokselle ja tätä tukemaan on hyvä valita ryhmä, joka lähtee vetämään muutosta. Seuraavaksi tulee kehittää visio ja strategia eli mitä halutaan saavuttaa ja kuinka sinne päästään. Tämän jälkeen vasta aletaan toteuttamaan muutosta. (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127.)

Muutoksesta tulee viestiä muulle yhteisölle ja varmistaa, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision sekä strategian. Lyhyen aikavälin tavoitteilla saadaan nopeita tuloksia ja onnistumisia, jotka ruokkivat muutoksen onnistumista kokonaisuudessaan. Kotterin mallissa on vielä kaksi vaihetta ennen vuoren huippua: ei saa luovuttaa ja pitää luoda uusi kulttuuri. Uudella kulttuurilla tarkoitetaan uusista toimintatavoista kiinnipitämistä, kunnes vanhat pinttyneet tavat ovat saatu muutettua. (Kotter ym. 2008, 125-127.)

Kotterin ja Fisherin mallit auttavat ymmärtämään ja näkemään muutoksen prosessina, johon liittyy erilaisia vaihteita, jotka jokaisen on käytävä läpi. Osalle muutosprosessit ovat helpompia ja osa tarvitsee enemmän aikaa sopeutua. Osastopäälliköiden osalta organisaatiomuutosprosessi on vielä kesken ja tämä asettaa haasteita niin yrityksen johdolle kuin HR-osastollekin, kuinka tukea esimiehiä muutosprosessissa.



Työterveyslaitoksen tekemässä oppaassa kerrotaan organisaatiomuutoksesta HR-osaston näkökulmasta ja tässä oppaassa painotetaan HR-osaston tukea esimiehille. Esimiehille voidaan järjestää muutosjohtajuuteen liittyvää valmennusta, keskinäisiä keskustelutilaisuuksia pienryhmissä, työnohjausta sekä kirjallista viestintämateriaalia ja ohjeistusta. (Työterveyslaitos 2013.)

#### **4.7 Transformationaalinen johtaminen**

Transformationalisen johtamistyylin on luonut James McGregor Burns 1970-luvulla ja määritellyt, että kaikki johtajat ovat jaettavissa kahteen luokkaan: transformationaaliseen ja transaktionaaliseen. Vuorinen on käyttänyt väitöskirjassaan termin transformationalisen johtajuuden sijaan muutosjohtajuutta ja transaktionaalisen johtamisen sijaan vuorovaikutuksellista johtajuutta (Vuorinen 2008, 18).

Transformationaliset johtajat ovat yleensä energisiä, innostuneita ja intohimoisia. Tällaiset johtajat eivät ole vain mukana prosesseissa, vaan he keskittyvät myös auttamaan ryhmän jäseniä menestymään. Lisäksi tällaiset johtajat pystyvät näkemyksensä ja persoonallisuutensa ansiosta innostamaan alaisiaan muuttamaan odotuksiaan, käsityksiään ja motivoitumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Cherry 19.11.2018.)

Transformationalisen johtajan vastakohtana pidetty transaktionaalinen johtaja on autoritääriininen johtaja, joka motivoi ja ohjaa alaisiaan työskentelemään johtajan asettamien tavoitteiden eteen. Tällainen johtaja uskoo, että motivoituminen syntyy palkitsemisen ja rangaistuksien kautta. Jos alainen tekee, mitä johtaja käskää, alainen saa palkinnon, mutta vastakkaisesta toiminnasta seuraa rangaistus. Tällaisessa johtamistyyllisessä johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus perustuu rutiinien suorittamiseen. (Management Study Guide 2018.)

Linjuan ja Stacksin (2013, 171-192) tutkimusartikkelin mukaan transformationaalinen johtamistyyli liitetään hyvään työsuoritukseen ja lisäksi työntekijät luottavat johtajaan, ovat tyytyväisiä, sitoutuneita ja lojaaleja työnantajaa kohtaan. Johtamistyyli luo siis myös osaltaan yrityskulttuuria ja vaikuttaa siihen hyvin vahvasti. Johtaja vaikuttaa toiminnallaan koko organisaation ilmapiiriin ja toimintakulttuuriin. (Linjuan ym. 2013, 171-192.) Kuulostaa siis kaikella tapaa siltä, että transformationaaliseen johtajuuteen tulisi pyrkiä. Webster & Webster (2018b) tuovat esille artikkelissaan, että transformationaalinen johtamistyyli pi-

tää sisällään avoimuuden, toisten kuuntelemisen ja huomioon ottamisen, tavoitteista ja visioista puhumisen sekä myötämielisen suhtautumisen muutoksille, johon kuuluu myös riskinotto-kyky.

Vuorinen on tutkinut väitöskirjassaan (2008), kuinka suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajat käyttivät työssään transformationaalisen johtajuuden tapoja, kuten suunnan näyttämistä, rohkaisemista, kannustusta ja yhteiseen visioon innostamista sekä asi-antuntijoiden käyttämistä tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisen arvioinnissa. Vuorisen (2008, 113) mukaan suomalaisten osastonhoitajien johtamisessa korostuvat toimintoja säilyttävä ja ihmisläheinen johtaminen, jonka sisällä työntekijät saavat työskentelyvapautta. Riskien ottamista ja innovatiivisuutta johtamisessa oli vähemmän. Suomalaiset osastonhoitajat ovat valmiita kyseenalaistamaan prosesseja, mutta kokeilevat uusia toimintatapoja maltillisesti ja harkiten.

Transformationalisen johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu myös muissa väitöskirjoissa ja opinnäytetöissä. Henttonen (2013) on tutkinut lisensiaatintutkimuksessaan toteuttavatko myymäläesimiehet transformationaalista johtamista tiimeissä, joissa työtyytyväisyys on koettu hyväksi ja todennut, että näin on. Henno (2013) on puolestaan tutkinut pro-gradu tutkielmassaan transformationaalisen johtajuuden vaikutusta työn imuun ja todennut, että niillä on yhteys. Hänen mukaansa transformationaalisen johtamisen suosio perustuu osin siihen, että se sopii hyvin nykyaikaiseen, jatkuvassa muutoksessa olevaan organisaatiokulttuuriin, ja saa työntekijät motivoitumaan ja voimaan hyvin työssä. Myöhemmin Anttila (2015) on todennut vastaavaa tutkiessaan transformationaalisen johtamisen yhteyttä työtyytyväisyyteen. Transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta selitettiin ulkoisilla ja sisäisillä tekijöillä (Anttila 2015, 67).

#### **4.8 Valmentava johtaminen**

Valmentava johtaminen vastaa nykypäivän työelämän vaatimukseen, joissa korostuvat merkityksellisyyden kokemus ja jatkuva työssä innostuminen sekä kehittyminen. Lisäksi valmentava esimiehisyyden voidaan nähdä seuraavana askeleena johtajasukupolvien kehittämisessä. Perinteinen, jopa vanhanaikainen, johtaja on autoritäärinen ja kaikkietävä pomo, joka hierarkkisessa organisaatiossa vaatii johdettavilta toimimista kuten pomo käskää. Tällainen johtamistyyli ruokkii valtapelejä, mielistelyä ja oman edun tavoittelua. Esimiehenä tällaisessa tilanteessa viihtyy henkilö, joka saa nautintoa toisten johtamisesta. Seuraavalla tasolla, jota kutsutaan demokraattiseksi ja delegoivaksi tiiminvetäjäksi, esimiehen vastuulla on rakentaa mahdollisimman itseohjautuvia tiimejä, jossa uudenlainen

työntekijän vastuunottokyky ja yhteistyötaidot nousevat esille. Hankalaa tällaisessa johtamistyylissä on se, jos tiimi ei onnistu olemaan itseohjautuva, vaan kokee jäävänsä vaille esimiehen tukea. Kolmannella tasolla on valmentava ja vaikuttava esimies, joka yhdistää arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen työskentelytavan. Valmentava esimies on tasa-vertainen tiiminsä jäsenten kanssa ja korostaa onnistumisia sekä persoonallisuuksien tuomaa lisäarvoa. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 14-16).

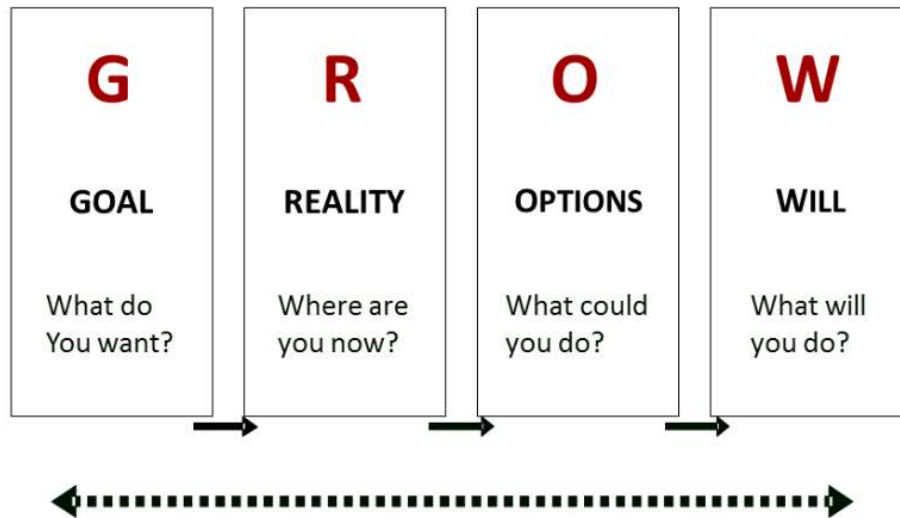
Ristikankaan & Grünbaumin (2016, 26-27) mukaan, esimiehellä, joka on omaksunut valmentavan johtajan identiteetin ja peruseriaatteen, on kolme roolia, jotka ovat manager, leader ja coach. Manager-esimies huolehtii asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta sekä velvollisuuksista ja lisäksi hänen tehtävänsä on valvoa, tehdä johtopäätöksiä analyyseistä ja huolehtia hallinnollisista velvoitteista. Leader-esimies puolestaan kertoo tiimilleen suunnan visionsa mukaisesti ja johtaa tavoitteellisesti sekä viestii muutoksista varmistaen, että kaikki ovat tietoisia niistä. Coach-esimies nimensä mukaisesti valmentaa, kannustaa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään sekä löytämään vahvuutensa, voimavaroja ja potentiaalinsa. Valmentava esimies on kiinnostunut, kuuntelee, kysyy ja on läsnä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 26-27.)

Esimiehen, joka haluaa saavuttaa valmentavan esimiehen johtamistyylin ja onnistua valmentamisessa, on uskallettava haastaa itsensä sekä ymmärtää valmentajaksi kehittymisen olevan prosessi, joka vaatii tietoisia harjoittelua, reflektointia ja itsellensä kysymysten esittämistä. Lisäksi esimies tarvitsee toiminnastaan palautetta alaisiltaan ja omalta esimieheltään, jonka tulisi tarjota myös tukea esimiehelle haastavien tilanteiden kanssa. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 28-29.) Ristikangas ja Grünbaum (2016, 24-25) nostavat esille myös esimiehen työn ilon, joka syntyy onnistumisesta ja vaikeuksien voittamisesta yhteistyöllä tiimin kanssa sekä säilyy itsepohdiskelun ja motivoitumisen kautta.

Valmentaminen on aina tavoitteellista ja Aarnikoivun (2008, 134) mukaan tavoitteen toimitavuuden arvioinniksi voi toteuttaa SMART-testin, jossa hyvä tavoite ilmenee siten, että se on S = spesifinen, M = mitattavissa, A = ajan suhteen seurattavissa ja asiaan liittyvä, R = realistinen ja riittävän haasteellinen sekä T = tuloksiin johtava.

Vaikka valmentamista voi pitää uudenaikaisena johtamistyylinä, niin valmentamiseen vaikuttaneita teorioita on ollut olemassa jo kymmeniä vuosia. Esimerkiksi Sir John Whitmore on luonut valmentamisen tueksi jo 1980-luvulla GROW-mallin, jonka avulla valmentaja pystyy saamaan valmennettavansa tietoiseksi ja ymmärtämään toiveitaan, nykytilaa, mahdollisuuksiaan ja voimavarojaan sekä saavuttamaan asettamansa tavoitteet. GROW-malli

koostuu neljästä osa-alueesta (kuvio 12), joka voidaan nähdä eteenpäin kulkevana prosessina, mutta jossa voidaan palata myös taaksepäin edelliseen vaiheeseen tarpeen vaatiessa ja tavoitteiden sekä päämäärien kirkastamiseksi. Goal (tavoite), Reality (todellisuus eli nykytila), Options (mahdollisuudet ja vaihtoehdot) ja Will (toimintasuunnitelma, mitä tehdä seuraavaksi) muodostavat mallin rungon, jota valmentaja täydentää tarkentavilla kysymyksillä valmennuksen aikana. (Performance Consultants 2018.)



Kuvio 12. GROW-malli (Whitmore)

Valmentamisen keinoja voi hyödyntää myös vertaisvalmennuksessa (peer coaching), joka voi toimia apuna kehittämisessä. Vertaisvalmennuksessa esimiehen sijaan valmentajana toimii esimerkiksi kollega tai tiimin jäsen, jonka kanssa voi hakea sekä tukea että konkreettista apua tilanteisiin, joihin törmää. Vertaisvalmennus voi siis auttaa myös esimiestä saamaan tukea omaan esimiestyöhönsä toiselta esimieheltä. (Johtajuus.info 2018b.)

#### 4.9 Onnistumisen johtaminen ja motivointi

Esimiestyössä voidaan puhua myös onnistumisen johtamisesta. Henkilökohtaisella tasolla tämä tarkoittaa tulostavoitteiden näkyväksi tekemistä ja sen linkittämistä tiimin ja organisaation tavoitteisiin. Onnistumisen johtaminen tiimitasolla tarkoittaa sitä, että tiimissä kaikki tekevät töitä myös muiden onnistumisen eteen. Koko organisaation tasolla onnistumisen johtaminen edellyttää tiimien yhteistoiminnan tukemista ja edistämistä. (Sydänmaanlakka 2014, 81-82.)

Suorituksen johtamisen työkaluksi sopii oheinen taulukko (taulukko 2), jossa jaotellaan suorituksen johtaminen kolmeen kategoriaan: suorituksen arviointi, palaute ja seuranta (Johtajuus.info 2018c). Tässä jaottelussa onnistunutta on seurannan esille nostaminen ja

etenkin ohjeistus esimiehelle pyytää raportointia asioista, jotka kasvattavat osaamista sekä kilpailutilanteesta pois pyrkiminen.

Taulukko 2. Suorituksen arviointi, palaute ja seuranta (Johtajuus.info 2018c)

Suorituksen arviointi	Palaute	Seuranta
Hae palautetta tiimisi toiminnasta jatkuvasti	Anna palaute yksilölle sopivalla tavalla	Yhdessä sovitut pelisäännöt antavat raamit seurannalle
Määrittele tärkeimmät suorituksen arvioijat jo tavoitteen asetteluun aikaan	Anna alaisesi kertoa oma näkökulmansa	Sovi pelisääntöjen puitteissa kunkin kokemukseen ja osaamiseen sopiva seurantatapa
Muista antaa mahdollisuuksien mukaan tilaa muuttuville tilanteille	Keskity konkretiaan tilanteisiin tms.	Luota alaisen kykyyn "hoitaa hommansa"
Keskity konkretiaan ja dokumentoi saavutukset – mitä & miten	Muista "hampurilaismalli" antaessasi negatiivista palautetta	Pyydä raportointia tiimin kesken vain niistä asioista, jotka kasvattavat toisten osaamista
Muista linkki palkitsemiseen	Anna palautetta myös yhteistyötiedoista ja käyttäytymiseen liittyvästä suoriutumisesta	Yhdessä jakaminen ja toisten tukeminen, vältä kilpailutilanteiden muodostumista
	Rohkaise kaikkia tiimissä antamaan rakentavaa palautetta	
	Kysy palautetta myös omasta toiminnastasi	
	Parhaissa työyhteisöissä kaikki antavat ja vastaanottavat palautetta	

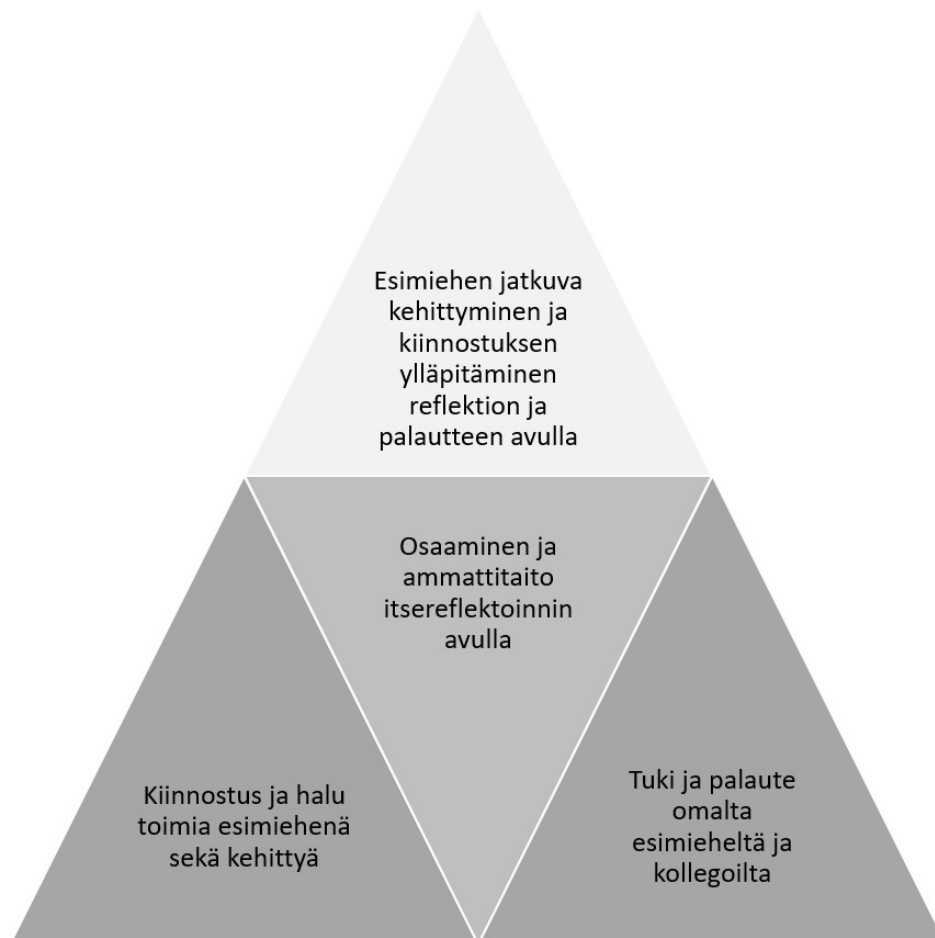
Erämetsä nostaa esille esimiehen tärkeimmän tehtävän saada johtamassaan kokonaisuudessa onnistumisia aikaan. Se, miten esimies itse onnistuu, mitataan johdettavien menestyksenä. Esimiehen on myös ymmärrettävä, että onnistumiset tulevat muiden onnistumisen kautta ja muiden onnistumisen mahdollistaminen on esimiehen tärkein tehtävä. (Erämetsä 2009, 27.)

Onnistumista edellyttää yleensä motivoituminen suoritusta kohtaan. Motivoinnista ja motiivoinnin johtamisesta ovat kirjoittaneet muun muassa suomalaiset tutkijat Frank Martela ja Karoliina Jarenko kirjassaan "Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa?" Teoksessaan he tuovat esille tärkeitä seikkoja sisäisestä motivoinnista, kuten työntekijöiden työtyytyväisyyden mittaamisesta luopumisen. Tärkeämpää kuin työttyytyväisyyden, joka johtuu eri ihmisillä mahdollisesti täysin eri asioista, olisi heidän mukaansa draivin eli työssä koetun energisyyden ja innostuksen mittaaminen (Martela ym. 2015, 38.) Lisäksi heidän mukaansa hyvinvoivan (työ)elämän resepti pitää sisällään neljä osa-aluetta: vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuulumisen ja hyväntekemisen eli työntekijä, joka omasta tahdostaan kokee työssään osaamisen ja aikaansaamisen tunteita sekä toimii yhteistyössä muiden kanssa ja tuntee tekevänsä hyvää muille, on onnellinen ja motivoitunut työssään. (Martela ym. 2015, 56-63.)

Motivoitumisen ja merkityksellisuuden tunteminen eivät Martelan ym. mukaan vaadi rahallisia palkkioita. He jopa kehottavat välttämään bonuksella palkitsemista, jossa ulkoisella motivoititekiäjällä eli rahalla pyritään saamaan työntekijä motivoitumaan sen sijaan, että työstä ja sen sisällöstä pyrittäisiin tekemään innostavaa ja palkitsevaa. Rahalla palkitseminen vie huomioon pois neljästä sisäisen motivaation tekijästä, joiden avulla on saavutettavissa pidempikestoista motivoitumista (Martela ym. 2015, 89-91.)

#### 4.10 Yhteenveto esimiestyöstä, osaamisesta ja johtamisesta

Esimies työskentelee siis melkoisen ristipaineen alla toteuttaessaan yrityksen toiminta-ajatusta, visiota ja strategiaa samalla kun hän kuuntelee, valmentaa, on läsnä sekä pitää huolta omasta osaamisestaan ja kehittämisestään aina vain paremmaksi esimieheksi ja johtajaksi. Esimiehen työtä voidaan ehkä juuri siksi jossain määrin sanoa kutsumusammaksi, koska työhön sisältyy myös vastuita ja velvollisuuksia. Vaikka pohjimmiltaan esimieheksi pyrkivä haluaisi johtaa muita, ei johtaminenkaan ole yksiselitteistä ja helppoa, sillä esimieheltä vaaditaan taitoa johtaa, jotta hän saa joukkonsa toimimaan haluamaansa suuntaan ja pelaamaan vielä keskenäänkin yhteen.



Kuvio 13. Esimiehen jatkuvan kehittymisen vuori

Esimiehenä kehittymistä voisi kuvata vuorena (kuvio 13), jonka huipulle kiipeämiseen kuuluu aikaa, mutta vuoren huipulle päästessään esimies pystyy näkemään ja hallitsemaan kokonaisuuksia kuten vuoren laelta katsova vuorikiipeilijä. Alkumatkassa eli esimiesuran alussa esimiestä tukee oma kiinnostus ja halu toimia esimiehenä eli ns. kutsumus esimiehen rooliin. Esimiehen tulee nähdä oma työnsä merkityksellisenä, motivoitua päivittäisestä esimiestyöstä sekä myös sen tuomista haasteista ja iloita niiden voittamisesta. Lisäksi hän tarvitsee tukea omalta lähiesimieheltään sekä vertaistukea ja palautetta kollegoiltaan.

Näiden ja itsetutkiskelun sekä itsereflektoinnin kautta esimies voi kehittyä kohti parempaa esimiehisyttä ja johtajuutta, löytää omat voimavaransa ja vahvuutensa. Esimiesroolin sisäistämisen ja vastuunkantamisen kautta esimiehisyys kasvaa ja vuoren huippu alkaa häämöttää. Tärkeämpää kuin vuoren huipulle pääseminen, on matkaan valmistautuminen, omien tavoitteiden määrittelemine ja matkan varrelta hyvien kokemusten myötä osaamisen kehittyminen. Toisinaan vuoren laelta on myös hyvä palata vähän alemmas täydentämään retki- ja muonavarastoja eli hakemaan tukea ja palautetta ympärillä olevilta kollegoilta ja omalta esimieheltä tai päivittämään osaamistaan koulutuksen avulla, jotta voi päästä vielä korkeamman vuoren huipulle.

Kuten kolmiossa, jossa jokaisen kulman on oltava paikallaan muodostaakseen symmetrisen kuvion, esimiehen jatkuvan kehittymisen vuoren kaikki kulmat ovat tärkeitä. Kiinnostus ja halu toimia esimiehenä voivat aluksi olla ensisysäyksiä toimia esimiehenä, mutta jatkuva kehittyminen vaatii parikseen tukea ja palautetta sekä kiinnostuksen ylläpitämisen myös matkalla kohti huippua.

## 5 Esimiesten osaamisen kartoitus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tasolla oli Gigantin myymäläesimiesten osaaminen esimiestehtävissä kehittämistehtävän alussa. Pyrin löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten hyväksi myymäläesimiehet arvioivat omaa osaamistaan?
- Missä asioissa esimiehet tarvitsevat lisää koulutusta, valmennusta ja perehdytystä?

Tutkimus oli luonteeltaan kartoittava ja auttoi opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistehtävän suuntaamisessa. Gigantissa syksyllä 2017 tehty organisaatiouudistus tarkoitti myymälöiden osastojen yhdistämistä suuremmiksi osastoiksi. Henkilöstön määrään ei ollut kuitenkaan tarvetta tehdä muutoksia, joten uusille valituille osastopäälliköille tuli määrällisesti isompi henkilöstövastuu ja lisäksi heidän hallinnollista vastuutaan samalla lisättiin.

Tutkimustuloksissa oletettavasti näkyi se, että osastopäälliköt ovat uuden hallinnollisen vastuun edessä ja osaamista näihin asioihin ei vielä ole ainakaan kaikilla riittävästi. Kyselytutkimuksen tarkoituksena olikin löytää ne kipupisteet tai osaamisvajeet, joita esimiehillä on ja pyrkiä auttamaan esimiehiä parantamaan omaa esimiestyötään sekä osaamistaan.

### 5.1 Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen toteutin kyselytutkimuksena kaikille myymäläesimiehille käyttämällä Quest-Back -kyselyohjelmaa. QuestBackin vahvuus oli paitsi valmiin esitysaineiston luomisessa suoraan ohjelmalla, mutta myös raakadatan työstämisen mahdollistaminen. Tutkimustuloksia analysoin Microsoft Excelillä ja lisäksi käytin apuna tilastoapua. Taulukot ja kuviot työstin Excelillä. Lisäksi vertailin kyselyn vastauksia suhteessa Gigantin vuosittaiseen henkilöstökyselyyn Ennovan toukokuun 2018 tuloksiin.

Kyselytutkimuksen kysymykset käsittelivät seuraavia osa-alueita:

- valmentava johtaminen ja palautekäytännöt
- rekrytointi ja perehdyttäminen
- työsuhde- ja palkka-asiat
- ongelmatilanteet työyhteisössä
- järjestelmäosaaminen

Kysymysten muotoilussa hyödynsin Gigantin henkilöstökyselyn Ennovan kysymysten asettelua ja rakennetta sekä Gigantin Leading Pipeline -projektissa esille nostettuja teemoja. Lisäksi teemojen määrittelyyn käytin apuna aiemmin tehtyjä esimieskyselyitä sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.



Vastausvaihtoehdot asettelin niin, että vastaajat vastasivat väittämiin samaa mieltä tai eri mieltä asteikolla 1-5. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus jättää vastaamatta, mikäli he eivät kokeneet työssään kohdanneensa kyseistä asiaa ollenkaan tai eivät osanneet sanoa mielipidettään. Vastausvaihtoehdot kyselyssä olivat:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa mieltä eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Toteutin kyselyn helmikuussa 2018 lähettämällä kyselyn sähköpostitse kaikille myymälöiden ja Customer Care Centerin esimiehille, joita oli 86 henkilöä. Vastausaikaa annoin noin kaksi viikkoa, jotta myös mahdollisesti lomalla olleet esimiehet ehtisivät vastaamaan. Lisäksi esimiehiä muistutettiin kyselyyn vastaamisesta sisäisessä intrassa sekä Quest-Backistä automaattisesti lähtevillä muistutuksilla.

Kannustin esimiehiä vastaamaan kyselyyn tarjoamalla mahdollisuutta kyselyn lopuksi jättää yhteystiedot ja osallistua arvontaan, jossa palkintona oli lahjakortteja. Lisäksi toin esille kyselyyn liittyvässä viestinnässä esimieskyselyn merkitystä koulutuksen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Esimiehet pystyivät kyselyyn vastaamalla vaikuttamaan siihen, millaista koulutusta heille aletaan suunnittelemaan.

## **5.2 Tulokset**

Tuloksista on esitelty kehittämistehtäväesityksen kannalta vain keskeisimmät tulokset jokaisesta osa-alueesta.

### **5.2.1 Vastaajien taustatiedot**

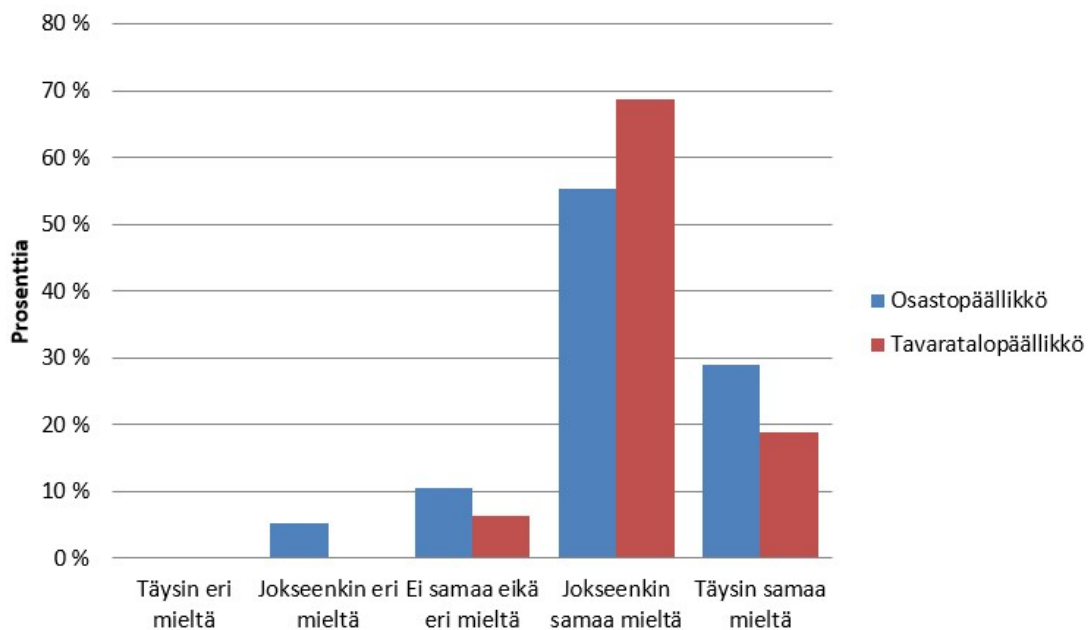
Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 54 esimestä, joka oli 62 % kaikkien myymäläesimiesten määrästä. Tutkimusaineiston analysointia varten vastaajien määrä oli riittävällä tasolla. Vastaajista 16 oli tavaratalopäälliköitä ja 38 oli osastopäälliköitä. Vastaajista vain 15 % oli naisia, kuten oli Gigantin esimiehistä kaiken kaikkiaan. Sukupuolten välisiä eroja vastauksissa ei ollut näin ollen tarpeen tai mielekästä tutkia.

Vain muutamien toimipisteiden kaikki esimiehet osallistuivat tutkimukseen. Kuopion ja Forummin myymälöissä vastausprosentti on 100 % ja muissa myymälöissä 50-75 %. Ainoastaan yhdestä myymälästä en saanut ollenkaan vastauksia, jonka epäilen johtuvan myymälän hektisestä tilanteesta tai sitten kyselyyn vastaamista ei koettu kyseisen myymälän esimiesten mielestä tärkeäksi. Tulosten voitiin silti joka tapauksessa sanoa edustavan melko hyvin koko esimiesten joukkoa.

Tutkimuksessa haluttiin osaamisen lisäksi tarkastella myymäläesimiesten koulutustasua, josta ei ollut aiempaa tilastotietoa olemassa. 57 % (n=54) vastaajista oli koulutustasultaan toisen asteen tutkinnon suorittaneita ja 22 % oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon. Suurimmalla osalla vastaajista eli 67 % oli esimieskokemusta yli 5 vuotta. Vain 6 % vastaajista kertoi esimieskokemusta olevan alle vuoden.

## 5.2.2 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Kyselyn perusteella esimiehet osasivat tunnistaa tiimensä rekryointitarpeen ja suuri osa esimiehistä teki myös pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua. Tavaratalopäälliköistä lähes kaikki ja osastopäälliköistäkin selkeästi enemmistö oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen ”Teen pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua tiimissäni” kanssa (kuvio 14). Kaikki vastaajat luottivat omaan arviointikykyynsä rekryointitilanteessa, kun arvioivat hakijan soveltuvuutta tehtävään. Lähes 40 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja loput jokseenkin samaa mieltä tässä asiassa. Lisäksi lähes puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että päätökset rekryoinneissa perustuivat intuition.



Kuvio 14. Vastausjakauma väitteeseen ”Teen pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua tiimissäni”, (n=53)

Rekrytoinnin jälkeen uuden työntekijän perehdyttämisen ovat hoitaneet pääasiassa esimiesten muut tiimin jäsenet. 74 % vastaajista on käyttänyt perehdytyksessä apuna muita tiimin jäseniä. Kuitenkin puolet vastaajista oli myös täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että mieluiten perehdyttävät itse.

### 5.2.3 Työsuhde- ja palkka-asiat

Kuten taulukosta 3 käy ilmi, 55,6 % vastaajista ei ole päättänyt tiimensä palkka-asioista, kuten palkankorotuksista. Tämä tulos johtui oletettavasti siitä, että tavaratalopäälliköillä oli ennen pääsääntöisesti vastuu palkka-asioista. Mielenkiintoista oli, että kuitenkin pieni osa osastopäälliköistä kertoi saaneensa tehdä palkkoihin liittyviä päätöksiä. Yli puolet vastaajista vastasi kokeneensa vaikeuksia palkkalaskelman tulkitsemisessä, mutta työlainsäädännön ja Kaupan alan työehtosopimuksen tulkinnassa esimiehet olivat luottavaisempia omaan osaamiseensa (taulukko 4).

Taulukko 3: Vastausjakauma väitteeseen ”Päätän tiimini palkka-asioista, kuten palkankorotuksista”

	Osastopäällikkö (n=38)	Tavaratalopäällikkö (n=16)	Kaikki (n=54)
Täysin eri mieltä	78,9 %	0,0 %	55,6 %
Jokseenkin eri mieltä	13,2 %	0,0 %	9,3 %
Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	2,6 %	0,0 %	1,9 %
Jokseenkin samaa mieltä	2,6 %	12,5 %	5,6 %
Täysin samaa mieltä	2,6 %	87,5 %	27,8 %
Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %

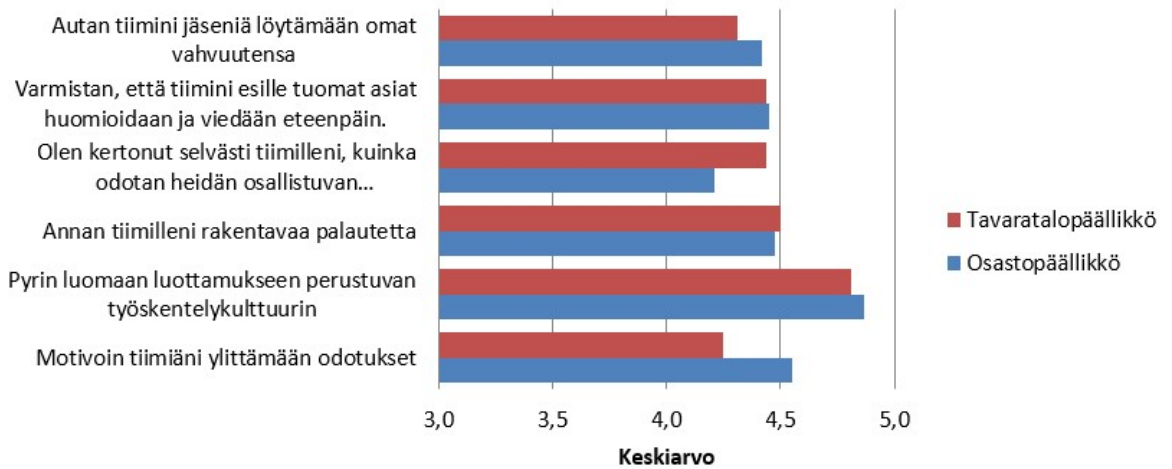
Taulukko 4: Vastausjakauma Palkkalaskelman, työehtosopimuksen ja lakien tulkinnan helppouteen, jossa 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	Kaikki (n=54)
Koen palkkalaskelman tulkitsemisen helpoksi	14,8 %	38,9 %	16,7 %	25,9 %	3,7 %	100,0 %
Osaan tulkita Kaupan alan työehtosopimusta	1,9 %	13,0 %	11,1 %	51,9 %	22,2 %	100,0 %
Osaan tulkita lainsäädäntöä liittyen työelämään	1,9 %	16,7 %	18,5 %	46,3 %	16,7 %	100,0 %
Kaikki	6,2 %	22,8 %	15,4 %	41,4 %	14,2 %	100,0 %

### 5.2.4 Valmentava johtaminen

Vastaajista selkeästi enemmistö (87 % kaikista vastaajista täysin samaa mieltä, n=54) vastasi pyrkivänsä omasta mielestään luomaan luottamuksen ilmapiirin työpaikalleen (kuvio 15). Lisäksi suurin osa vastanneista esimiehistä oli joko täysin tai jokseenkin samaa

mieltä, että he motivoivat tiimiään, antavat rakentavaa palautetta ja varmistavat, että tiimin esille nostamat asiat viedään eteenpäin.



Kuvio 15. Valmentavaan johtamiseen liittyvät väittämät ja vastausten yhteenveto. 1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä (n=54)

Valmentavan johtamisen yksi tärkeimmistä painopistealueista eli palautteenanto ja vastaanottaminen olivat kyselyn perusteella hyvällä mallilla, minkä voi nähdä kysymyksen tuloksista (taulukko 5). Esimiehistä lähes kaikki vastasivat antavansa rakentavaa palautetta tiimiläisilleen ja lisäksi monet vastasivat pyytävänsä palautetta omasta esimiestyöstään.

Taulukko 5: Väittämät liittyen palautteen saamiseen ja antamiseen. 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	Kaikki (n=54)
Annan tiimilleni rakentavaa palautetta	0,0 %	0,0 %	1,9 %	50,9 %	47,2 %	100,0 %
Pyydän tiimiläisiltäni palautetta esimiestyöstäni	1,9 %	24,1 %	18,5 %	35,2 %	20,4 %	100,0 %

### 5.2.5 Ongelmatilanteet työyhteisössä

Ongelmatilanteet työyhteisössä tarkoittavat työpaikkakiusaamista, varhaisen puuttumisen tilanteita sekä työterveyden kanssa käytäviä kolmikantaneuvotteluita työntekijän terveydestä johtuen. Kyselyyn vastanneista esimiehistä lähes kaikki kertoivat puuttuvansa työpaikkakiusaamiseen. Moni myös tunnisti varhaisen puuttumisen tilanteet, kuten työntekijöiden poissaolot, alisuoriutumisen sekä alkoholin ja/tai päihteiden käytön.

Suurin osa esimiehistä (68,6 %, n=54) ei ole osallistunut työterveyden kolmikantaneuvotteluihin, mikä on ihan loogista, koska näitä tilanteita on Gigantissa ollut melko vähän. Kokemus kolmikantaneuvotteluista oli suhteessa esimieskokemukseen. Esimiehet, joilla oli kokemusta esimiestyöstä alle 5 vuotta, eivät olleet osallistuneet kolmikantaneuvotteluihin. Kuten taulukosta 6 voi nähdä, yli 5 vuotta esimieskokemusta oli jo sen verran pitkä aika, että 42 % vastaajista kertoi osallistuneensa kolmikantaneuvotteluihin jossain esimiesuransa vaiheessa. Kukaan vastaajista ei vastannut ”Jokseenkin samaa mieltä”, joten tämän vastausvaihtoehdon olen jättänyt taulukosta pois.

Taulukko 6: Vastausjakauma väitteeseen ”Olen osallistunut kolmikantaneuvotteluun (työntekijä, esimies, työterveyslääkäri)” verrattuna esimieskokemukseen, n = 54

	alle vuosi	1-2 v.	3-4 v.	yli 5 v.	Kaikki
Täysin eri mieltä	100,0 %	100,0 %	77,8 %	50,0 %	63,0 %
Jokseenkin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	22,2 %	2,8 %	5,6 %
Ei samaa eikä eri mieltä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	5,6 %	3,7 %
Täysin samaa mieltä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	41,7 %	27,8 %

### 5.2.6 Järjestelmäosaaminen

Järjestelmien osalta osaamisessa oli paljon hajontaa, mutta tulokset kokonaisuudessaan eivät juuri yllättäneet. Oman kokemukseni mukaan esimiehillä oli järjestelmien osalta paljon haasteita, koska ohjeistin heitä päivittäin järjestelmien käytössä. Jäljempänä taulukossa 7 olen eritellyt järjestelmäosaamisalueet, joiden osalta vastaajilla oli eniten sekä vähiten osaamista. Järjestelmäosaamiseen liittyvissä kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1-5, jossa 1 oli ”ei osaamista” ja 5 oli ”kiitettävä”.

Parhaiten esimiehet kokivat hallitsevansa työntekijöiden poissaolojen hallintaan liittyvät kirjaukset sekä matka- ja kululaskujen tekemisen. Lisäksi sisäinen viestintäkanava Facebook-pohjainen Workplace oli kiitettävästi esimiesten hallussa. Lisäksi työajanseurantajärjestelmän Worksoftin osaaminen oli hyvällä mallilla, sillä yli 80 % vastaajista arvioi oman osaamisensa hyväksi tai kiitettäväksi.

Suurimpia haasteita oli työntekijöiden työsuhteiden hallintaan liittyvien lomakkeiden käytössä. Hajontaa oli vastauksissa melko paljon, sillä suunnilleen neljäsosa esimiehistä osasi kiitettävästi käyttää HR-Portaalin lomakkeita Työntekijän palkkaus, Position muutos ja Työsuhteen lopetus. Toisaalta taas suunnilleen saman verran esimiehistä vastasi, että ei ole ollenkaan osaamista kyseisistä lomakkeista. Hajonnan saattoi selittää se, että osa

vastaajista oli osastopäälliköitä ja osa tavaratalopäälliköitä, jotka olivat hoitaneet hallinnollisia asioita pidempään.

Taulukko 7: Järjestelmäosaamiseen liittyvät osaamisalueet ja vastausten yhteenveto (n= 54)

	Ei osaamista	Heikko	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä	Kaikki
10.1: HR-Portal - lomake: Työntekijän palkkaus	24,1 %	11,1 %	14,8 %	27,8 %	22,2 %	100,0 %
10.2: HR-Portal - lomake: Position muutos	22,2 %	11,1 %	20,4 %	27,8 %	18,5 %	100,0 %
10.3: HR-Portal - lomake: Työsuhteen lopetus	24,1 %	9,3 %	18,5 %	24,1 %	24,1 %	100,0 %
10.4: HR-Portal - poissaolojen kirjaaminen	5,6 %	3,7 %	5,6 %	42,6 %	42,6 %	100,0 %
10.5: HR-Portal - raportti: Lomakiintiöt (Suomi)	11,1 %	13,0 %	22,2 %	38,9 %	14,8 %	100,0 %
10.6: HR-Portal - raportti: Palkanohjaus	31,5 %	22,2 %	25,9 %	14,8 %	5,6 %	100,0 %
10.7: HR-Portal - raportti: Palkanlaskennan tulokset	35,2 %	20,4 %	24,1 %	13,0 %	7,4 %	100,0 %
10.8: HR-Portal - raportti: Peruspalkka	25,9 %	24,1 %	13,0 %	20,4 %	16,7 %	100,0 %
10.9: HR-Portal - dokumentin tallentaminen henkilöstökansioon	42,6 %	18,5 %	16,7 %	18,5 %	3,7 %	100,0 %
10.10: HR-Portal - matka- ja kululaskujen hyväksyminen	5,6 %	1,9 %	5,6 %	35,2 %	51,9 %	100,0 %
10.11: HR-Portal - matka- ja kululaskujen tekeminen	1,9 %	0,0 %	9,3 %	40,7 %	48,1 %	100,0 %
10.12: Talent Recruiter -rekrytointijärjestelmä	29,6 %	20,4 %	38,9 %	9,3 %	1,9 %	100,0 %
10.13: Company Wiki (intranet)	18,5 %	20,4 %	29,6 %	22,2 %	9,3 %	100,0 %
10.14: Worksoft	5,6 %	3,7 %	9,3 %	50,0 %	31,5 %	100,0 %
10.15: iPool Manager	14,8 %	11,1 %	27,8 %	31,5 %	14,8 %	100,0 %
10.16: Workplace	0,0 %	1,9 %	5,6 %	42,6 %	50,0 %	100,0 %
Kaikki	18,6 %	12,0 %	17,9 %	28,7 %	22,7 %	100,0 %

Vertailussa osastopäällikön osaamista suhteessa HR-Portaalin lomakkeisiin vastauksissa ei ollut enää niin paljon hajontaa. Taulukossa 8 olen verrannut osastopäälliköiden ja tavaratalopäälliköiden osaamista Työntekijän palkkaus -lomakkeen osalta. Kaikissa kolmessa lomakkeessa (Työntekijän palkkaus, Position muutos ja Työsuhteen lopetus) yli 50 % osastopäälliköistä arvioi oman osaamisensa heikoksi tai ettei ollut osaamista lainkaan.

Taulukko 8: Positio (osastopäällikkö/tavaratalopäällikkö) verrattuna HR-Portaalin Työntekijän palkkaus -lomakkeen käytön osaamiseen (n=54)

	Osastopäällikkö	Tavaratalopäällikkö	Kaikki
Ei osaamista	34,2 %	0,0 %	24,1 %
Heikko	15,8 %	0,0 %	11,1 %
Tyydyttävä	18,4 %	6,3 %	14,8 %
Hyvä	26,3 %	31,3 %	27,8 %
Kiitettävä	5,3 %	62,5 %	22,2 %
Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %

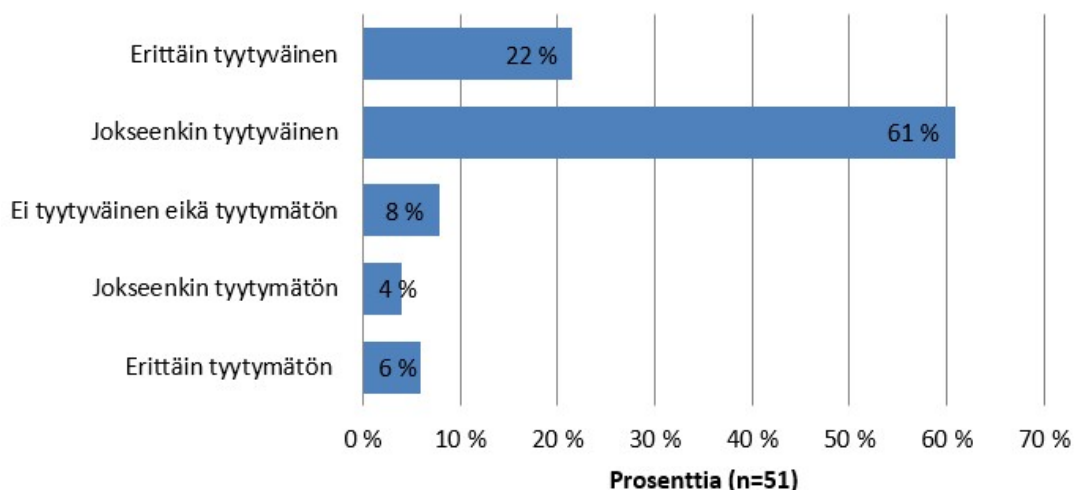
HR-Portaalin raporttien käytössä osaamista oli myös huonosti. Kuten taulukosta 9 näkee, Palkanohjausraportin osalta osastopäälliköistä lähes 70 % vastasi, ettei joko osaa käyttää ollenkaan raporttia tai osaaminen oli heikkoa. Tavaratalopäälliköistäkin vain suunnilleen puolet arvioivat osaamisensa hyväksi tai kiitettäväksi. Palkanohjausraportti kulki käsi kädessä Palkanlaskennan tulokset -raportin kanssa, jonka osalta osaaminen on yhtä heikkoa.

Taulukko 9: Position suhde palkanhjausraportin tulkitsemisen osaamiseen (n=54)

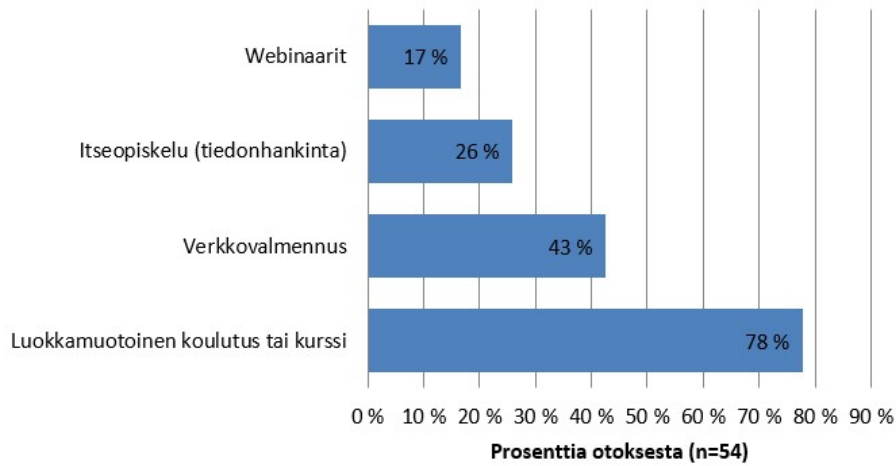
	Osastopäällikkö	Tavaratalopäällikkö	Kaikki
Ei osaamista	44,7 %	0,0 %	31,5 %
Heikko	23,7 %	18,8 %	22,2 %
Tyydyttävä	26,3 %	25,0 %	25,9 %
Hyvä	2,6 %	43,8 %	14,8 %
Kiitettävä	2,6 %	12,5 %	5,6 %
Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Erittäin iso osa (42 %) vastaajista ei ollut myöskään käyttänyt HR-Portaalin Henkilöstökansiota ollenkaan eli tallentanut työntekijöiden työsuhteeseen liittyviä dokumentteja, kuten työ sopimuksia, sähköiseen arkistoon.

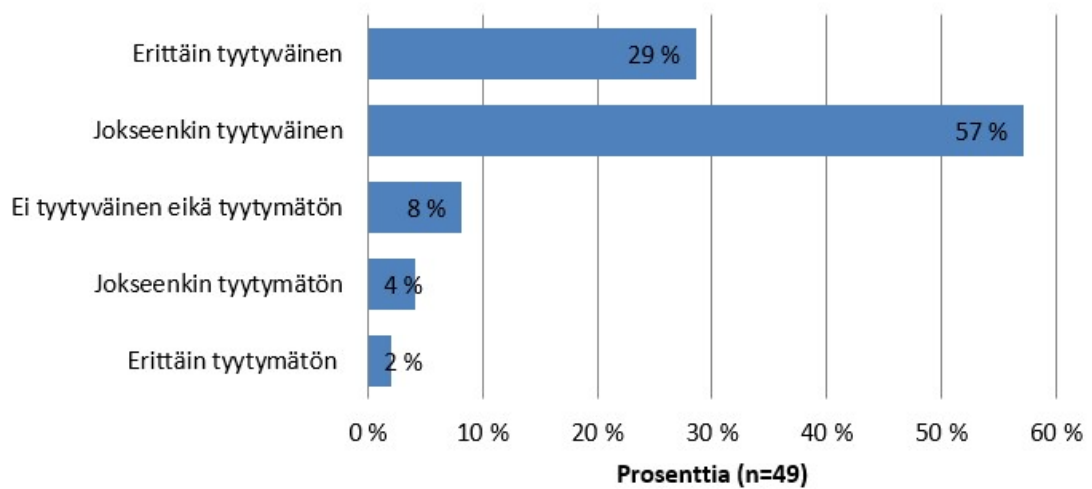
Kyselyssä oli lopussa mahdollista antaa palautetta HR-osastolle koulutuksista sekä yleisesti HR-osastolta saadusta tuesta liittyen esimiestyöhön. Suurin osa vastaajista oli jokoseenkin tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen Gigantin järjestämiin koulutuksiin (kuvio 16). Kysyttäessä mieluisinta opiskelumuotoa (kuvio 17), hajontaa oli jonkin verran, mutta eniten esimiehet pitivät luokkamuuotoisesta koulutuksesta. Itseopiskelua ja verkkovalmennusta kannatettiin myös. Suurin osa vastaajista (86 %) oli myös jokoseenkin tai erittäin tyytyväinen HR-osastolta saamaansa tukeen esimiestehtävissä (kuvio 18).



Kuvio 16. Esimiesten tyytyväisyys Gigantin järjestämiin koulutuksiin viimeisen puolen vuoden aikana



Kuvio 17. Esimiesten mieluisin opiskelumuoto



Kuvio 18. Esimiesten tyytyväisyys HR-osastolta saamaansa tukeen esimiestehtävissä

### 5.2.7 Avoimet palautteet

Lopuksi kyselyssä oli myös avoin kohta, jossa kysyttiin, mitä koulutusta tai osaamista esimiehet kokivat tarvitsevansa esimiestaitoihin tai johtamiseen liittyen. Eniten avoimissa vastauksissa nousi esille järjestelmäosaaminen. Monet henkilöstöjärjestelmät, kuten HR-Portal-henkilöstöhallintajärjestelmä, Talent Recruiter -rekrytointiohjelma sekä Worksoft-tövuorosuunnitteluohjelma olivat vielä osalle esimiehistä epäselviä. Tämän osoittivat myös kyselyn järjestelmäosaamiseen liittyvät tulokset.

"Haasteellisten tilanteiden johtaminen, esim. muutosjohtaminen ja erilaisten työkalujen käyttö (HR-Portaali jne.)" (Kyselyyn vastannut esimies).

Järjestelmäosaamisen lisäksi kehityskohteita olivat vastaajien mielestä johtamistaidot, kuten vaikeiden tilanteiden johtaminen, varhainen puuttuminen sekä yksilöiden johtaminen muutostilanteissa. Palautteen antaminen ja työntekijöiden motivointi nousivat myös vastauksissa toistuvasti esille. Muuhun kuin henkilöstöhallinnollisen työhön liittyen esimiesten



vastauksista nousivat esille myös ajankäyttöhaasteet sekä myymälän arkeen liittyvät operatiiviset järjestelmät, kuten DW ja Launchpad, sekä niihin tarvittava käyttökoulutus.

"Haluaisin kehittyä enemmän palautteen antamisessa - -" (Kyselyyn vastannut esimies).

Erytisen mielenkiintoinen oli erään kyselyyn vastanneen esimiehen kommentti, joka osoitti esimiesten halua kehittymiseen ja osaamisen lisäämiseen henkilökohtaisella tasolla.

"Yksilöllinen arviointi omasta työstäni ja missä voisin kehittyä" (Kyselyyn vastannut esimies).

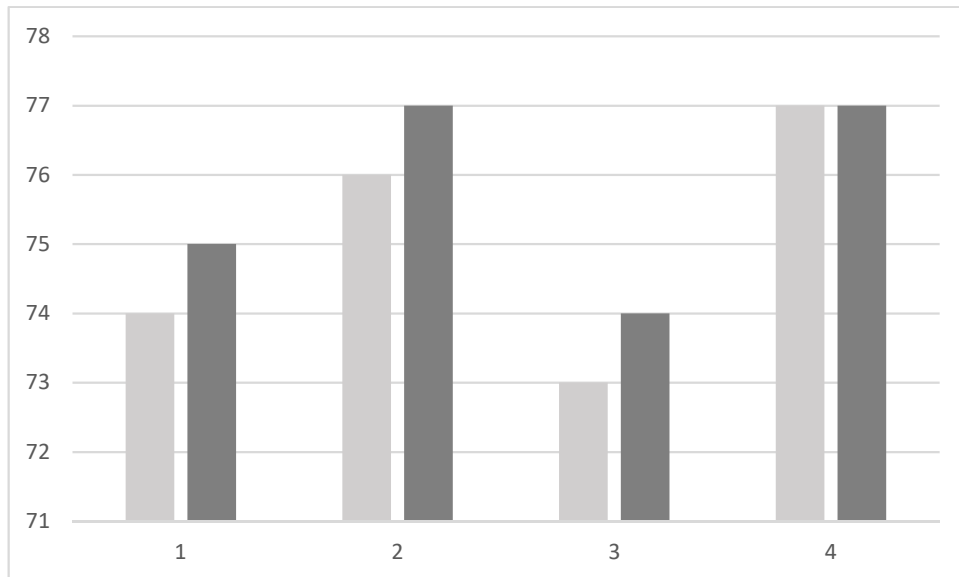
### **5.3 Gigantin henkilöstökyselyn Ennovan tulokset**

Gigantissa oli muutama viikko esimieskyselyn jälkeen vuotuinen henkilöstökysely Ennova, johon vastasi 75 % koko Suomen henkilöstöstä. Henkilöstökyselyn toteutti ulkopuolinen taho ja kyselyn tulokset olivat esimiesten nähtävillä. Tulokset käytiin myymälä- tai osasto-kohtaisesti myös läpi henkilöstön kanssa ja tulosten pohjalta myymälä tai osasto päätti yhdessä kehittämiskohteet, joiden toteutumista seurattiin. Henkilöstökyselyssä mitattiin työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta. Koko Gigantin tasolla tulokset olivat todella hyvät eli henkilöstö viihtyy työpaikassaan ja on sitoutunut työskentelemään Gigantin palveluksessa. (Gigantti Oy 2018f.)

Henkilöstökyselyssä oli osio, jossa kysyttiin työntekijöiden mielipidettä omasta lähiesimiehestään. Olin tarkoituksella valinnut esimieskyselyyni vastaavia kysymyksiä esimiehen näkökulmasta, jotta voin verrata kyselyiden vastauksia keskenään.

Henkilöstökyselyssä vastausvaihtoehdot olivat 1-10, jossa 1 oli täysin eri mieltä ja 10 oli täysin samaa mieltä. Tuloksissa vastausvaihtoehdot on kerrottu kymmenellä eli vastausvaihtoehdot ovat 10-100, jolloin arvosana 7 vastaa tuloksissa arvosanaa 70. Gigantin kaikkien myymälöiden henkilöstön mukaan lähiesimies suoriutui tehtävistään hyvin eli vastaukset olivat 70 ja 80 välillä. Hajontaa (S) oli kuitenkin jokaisessa kysymyksessä paljon, joten myymälöiden tai osastojen välillä saattoi olla eroja. Kuviossa 19 on kuvattu vastauksia tarkemmin.

Kun vertasin henkilöstökyselyn tuloksia (kuvio 19) suhteessa esimieskyselyn vastaaviin kysymyksiin (kuvio 15), tulokset olivat linjassa keskenään. Esimiehen oma arvio toiminnastaan vastasi siis henkilöstön mielipidettä keskiarvollisesti. Myymälähenkilökunnan vastaukset suhteessa koko henkilökunnan vastauksiin eivät myöskään juurikaan eronneet toisistaan.



Kuvio 19. Henkilöstökyselyn tulokset lähimmän esimiehen arvioinnin osalta myymälöissä, missä tummempi palkki on koko Gigantin henkilökunnan vastaukset ja vaaleampi palkki on myymälähenkilökunnan vastaukset.

Väite 1 = Lähin esimieheni motivoi osastoani ylittämään odotukset.

Väite 2 = Lähin esimieheni luo luottamukseen ja avoimuuteen perustuvan työskentelykulttuurin osastollani.

Väite 3 = Lähin esimieheni antaa minulle hyvään työsuoritukseen tarvittavaa rakentavaa palautetta.

Väite 4 = Lähin esimieheni on kertonut selvästi, kuinka minun odotetaan osallistuvan osastoni tavoitteiden täyttymiseen. (Giganti Oy 2018f)

Esimieskyselyn tuloksista kävi ilmi, että esimiehet antavat palautetta alaisilleen ja henkilöstökysely tukee tätä tulosta, mutta halusin vielä tutkia, saivatko esimiehet itse riittävästi palautetta omasta toiminnastaan. Tämän takia tutkin vielä tavaratalopäälliköiden vastauksia osaamiskyselyn palautteenanto-kysymykseen. Kyselyyn vastanneista tavaratalopäälliköistä lähes 90 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että antavat tiimilleen, joka pitää sisällään myös osastopäälliköt, rakentavaa palautetta. Henkilöstökyselyssä osastopäälliköt arvioivat tavaratalopäällikön suoriutumista palautteenannossa, mutta osastopäälliköitä oli vastaajina vain 3 jokaisesta talosta, joten henkilöstökysely ei anonymiteetin takia antanut tuloksia tiimeistä, joissa oli alle 4 vastaajaa. Tästä syystä tuloksia ei pystynyt vertaamaan.

## 5.4 Pohdinta ja johtopäätökset kyselytutkimuksen tuloksista

Kaikista toimipisteistä eivät kaikki esimiehet vastanneet, joka saattoi johtua mielenkiinnon puutteesta, huonosta viestinnästä tai jostain muusta. Gigantissa on totuttu suunnilleen 50 % vastausprosentteihin, oli kyseessä mikä tahansa kysely. Siihen nähden 62 % oli hyvä tulos. Osalle esimiehistä kyselystä viestittiin esimieskoulutuksessa keväällä, mutta kaikki eivät valitettavasti osallistuneet tuohon koulutukseen. Kyselyn viestinnässä olisi voinut hyödyntää myös esimerkiksi vastausprosentin kertomista vastausaikana ja näin kannustaa vielä isompaa osaa esimiehistä vastaamaan.

Esimiehet vastasivat kyselyssä, että päätökset rekrytoinneissa perustuvat intuitioon, mikä saattoi johtua muunlaisen arvioinnin hyödyntämisen puutteesta. Esimiehillä on ollut käytössä rekrytoinnin työkaluna Cut-e testit, jotka mittaavat esimerkiksi hakijan loogista päätelykykyä ja tapaa toimia. Testejä on käytetty, mutta testien tuloksia ei välttämättä ole osattu analysoida, jotta niitä oli voitu systemaattisesti hyödyntää rekryointipäätöksissä. Lisäksi esimiesten tulisi voida hyödyntää esimerkiksi HR-osastoa apuna rekryointipäätöksiä tehdessä. Osa esimiehistä on pyytänyt tukea rekryointiin, mutta eivät läheskään kaikki. Lisäksi tuki on useimmiten ollut järjestelmiin liittyvää opastusta eikä niinkään hakijoiden arviointiin tai päätösten tekemiseen.

Henkilöstöosaston pienet henkilöstöresurssit saattavat osaltaan estää esimiesten tukemisen. Rekryointi on ollut jatkuvaa ympäri vuoden, joten tarvetta esimiesten rekrytoinnin tukemiseen on ollut paljon. HR-osaston osallistumisella rekrytoinnin tasalaatuisuutta voisi myös edistää. Mielenkiintoista olisikin tutkia miten rekryointikokemukset eroavat hakijoiden mielestä niissä rekrytoinneissa, joissa mukana on HR-osasto suhteessa esimiesten itsenäisesti suorittamiin rekryointiprojekteihin.

Vastauksissaan esimiehet kertoivat, että tekevät pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua, mutta olisi hyvä selvittää, mitkä ovat työkalut henkilöstösuunnitteluun. Gigantissa rekrytointien määrä on todella suuri vuositasolla johtuen työn luonteesta ja sesonkipainotteisesta työstä. Miten esimiehet pystyvät suunnittelemaan henkilöstön tarvetta, koska muutujia on paljon? Tätä olisi hyvä selvittää esimerkiksi haastatteluiden avulla.

Kyselyn tulosten perusteella pystyin päättelemään, että esimiehet tarvitsivat palkkalaskelman tulkintakoulutusta. Tämän oli jo päivittäinen työskentely HR-osastollakin minulle osoittanut: esimiehet helposti siirsivät vastuun palkkalaskelman tulkinnasta HR-osastolle, jotta eivät tulkitsisi väärin. Heille tulisi saada luottamusta omiin tulkintakykyihin sekä konkreettista osaamista esimerkkitehtävien avulla.

Luottamuksen ilmapiirin luominen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ja henkilöstökyselyn sekä esimieskyselyn tulosten vertailulla voitiin todeta, että henkilöstö luottaa lähimpään esimieheensä. Luottamuksen saavuttamisen jälkeen vaikeiden ja haastavienkin tilanteiden käsittely on helpompaa.

Osalla esimiehistä oli taustaa esimiestehtävistä myös muualta kuin Gigantista, mikä voi näkyä tuloksissa. Esimieskyselyssä ei painotettu vastaamaan kokemuksista nimenomaan Gigantissa, mutta oletettavasti suurin osa oli vastannut kuitenkin näin. Gigantissa on tapana myös se, että esimiesasemaan kasvetaan työuran aikana eli iso osa esimiehistä on tullut ensin myyjäksi Giganttiin ja edennyt urallaan esimieheksi. Näin ollen esimieskokemusta ei juurikaan ollut kertynyt muualta.

Järjestelmien osalta ihan perusosaamisessa oli hyvin paljon kehitettävää, koska iso osa vastaajista kertoi omaavansa heikot taidot HR-Portaalin lomakkeiden osalta. Uuden työntekijän perustaminen sekä työsuhteen muutokset ja lopetukset ovat kuitenkin esimiehen vastuulla, joten osaamista oli saatava pikaisesti kehitettyä. Virheet järjestelmien kanssa näkyivät yleensä virheellisinä henkilötietoina, jotka yleensä vaikuttivat esimerkiksi työntekijälle maksettavaan palkkaan.

Esimiehille tulee järjestää myös raporttien tulkinta-apua, etenkin Palkanohjausraportin osalta. Palkanohjausraportti on esimiesten työkalu tarkastella maksuun meneviä palkkoja kuukausittain henkilö- ja tiimitasolla. Raportin oikeanlaisella tulkintaosaamisella on myös löydettävissä mahdolliset palkkavirheet. Palkanohjausraportin kanssa käsi kädessä kulkee Palkanlaskennan tulokset -raportti, joka antaa mahdollisuuden tarkastella lopullisia toteutuneita palkkakustannuksia kuukausittain henkilö- ja tiimitasolla. Molempien raporttien tulkinta on esimiehille hyvin tärkeää osaamista.

Sähköisen arkiston eli Henkilöstökansion käyttö oli kyselyn mukaan todella vähäisellä käytöllä, sillä esimiehiltä selkeästi puuttui rutiini uusien työntekijöiden työsopimusten arkistoinnista. Tämän takia suurimmalla osalla vastaajista ei ollut ollenkaan kokemusta tallennuksesta. Tämä olisi jo pelkästään tiesuojasyistä saatava korjattua, koska toukokuusta 2018 alkaen GDPR eli EU:n laajuinen uusi tietosuojasetus antoi selkeät säännöt henkilötietojen tallennukseen. Mikäli esimiehet säilyttävät jatkossa työsopimuksia vain paperisena, on mahdollista, ettei niitä säilytetä riittävän tietoturvallisesti eli lukituissa kaapeissa. Sähköinen arkisto on aina salasanan takana eikä sinne ole pääsyä muilla kuin työntekijällä, esimiehellä ja HR-osaston työntekijöillä.

Esimiehet olivat osaamiskyselyn mukaan tyytyväisiä järjestettyihin koulutuksiin sekä saamaansa tukeen HR-osastolta. Esimiehet mieluiten opiskelisivat luokkamutoisesti, mutta toisaalta Gigantissa ollaan vähentämässä kasvokkain tapahtuvaa koulutusta ja lisäämässä verkkokurssien ja -valmennusten määrää. Kustannustehokkaana pidetyt verkkomutoiset koulutukset ovat hyvä vaihtoehto eivätkä esimiehet vierasta itseopiskelua tai verkkovalmennusta. Esimiehillä tulisi olla mahdollisuus itsenäiseen opiskeluun ja tiedonhankintaan, mutta hektinen myymälätyö ei anna välttämättä aina mahdollisuutta siihen. Koulutus, joka tapahtuu muualla kuin työpaikalla, koettiin ehkä siksi mieluisimmaksi, koska silloin esimiehellä on paremmin mahdollisuus keskittyä koulutuksen aiheeseen ja irrottautua muista töistä.

## 6 Kehittämistoimenpiteet

Kehittämistoimenpiteisiin sisältyi useita pieniä kokonaisuuksia, joita teimme HR-tiimissä vuoden 2018 aikana (kuvio 20). Aiemmin tehdyssä esimiesten osaamiskyselyssä keväällä 2018 oli noussut esille esimiesten osaamisen puutteet esimerkiksi järjestelmäosaamisen ja hallinnollisten asioiden osalta, joihin oli nopeasti keksittävä ratkaisu. Esimiehiltä tuli päivittäin yhteydenottoja HR-osastolle nimenomaan liittyen järjestelmäongelmiin ja jokaisen esimiehen neuvominen yksitellen olisi vienyt liikaa aikaa. Tähän tarpeeseen vastasi Esimiesklinikka, joka lanseerattiin ja pilotoitiin keväällä 2018. Esimiesklinikka päätettiin luoda kanavaksi esimiesten ja HR-osaston välille. Jotta ohjeistusta voitiin tehdä ketterästi ja nopealla aikataululla, koettiin parhaimmaksi kutsua esimiehet Skype-koulutukseen ja käsitellä ajankohtaiset ja ohjeistusta vaativat asiat näissä koulutuksissa. Koulutuksista kerättiin palautetta teemahaastatteluilta, joiden perusteella Esimiesklinikka muutettiin kasvokkain tapahtuvaksi koulutukseksi pienissä ryhmissä. Kerron tästä tarkemmin tämän luvun myöhemmissä kappaleissa.

Toinen kehittämistoimenpidetokokonaisuus oli Varhainen puuttuminen -valmennuksen pilotointi. Osaamiskyselyssä oli noussut esille esimiesten kyky tunnistaa varhaista puuttumista vaativat tilanteet, mutta esimiehille haluttiin antaa käytännön neuvoja, miten tilanteisiin voisi puuttua. Tässä kehittämistoimenpiteessä osalle esimiehistä tarjottiin ulkopuolisen palveluntarjoajan Varhainen puuttuminen -valmennukset keväällä 2018 ja koulutuksen reflektoinnin tein muutaman esimiehen kanssa teemahaastatteluiden avulla kesällä 2018.

Kolmas kehittämistoimenpide, joka yrityksessä tehtiin kehittämistehtävän aikana, oli Gigantti Trainee -koulutusohjelman lanseeraaminen ja pilotointi. Tämä osastopäälliköksi tai tavaratalopäälliköksi haluavien potentiaalisten työntekijöiden ja lähiesimiesten koulutusohjelma lanseerattiin syksyllä 2018. Koulutusohjelmaan otettiin mukaan osa nykyisistä osastopäälliköistä, joita pyritään koulutuksen avulla motivoimaan uralla etenemiseen ja esimiehenä kehittymiseen.

Lisäksi uuden esimiehen perehdyttämismateriaalin luominen kulki koko kehittämistehtävän aikana muiden kehittämistoimien taustalla, joten tämä voitiin nähdä neljäntenä kehittämistoimenpidetokokonaisuutena. Kyselytutkimuksen ja haastatteluista kerätyn tiedon pohjalta laadittiin rakenne Gigantin omille toimintaohjeille ja hahmotettiin kokonaisuutta luomalla esimiehen vuosikello uuden esimiehen perehdyttämisen tueksi.

Koska kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena oli myös kartuttaa minun osaamistani ja ymmärrystäni esimiestyöstä, pyysin teemahaastatteluihin osallistuneita esimiehiä kertomaan omista kokemuksistaan esimiehen päivittäisestä työstä ja sen haasteista.

helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras
Kysely esimiehille									
		Esimiesklinikan pilotointi			Arviointi (teemahaastattelut)				Esimiesklinikka goes live!
	Varhainen puuttuminen - valmennus				Arviointi (teemahaastattelut)				
									Gigantti Trainee - koulutusohjelma (haku aika)
		Perehdyttämismateriaalien läpikäynti			Ideoiden kerääminen esimiehiltä		Perehdyttämismateriaalin runko		Esimiehen vuosikello

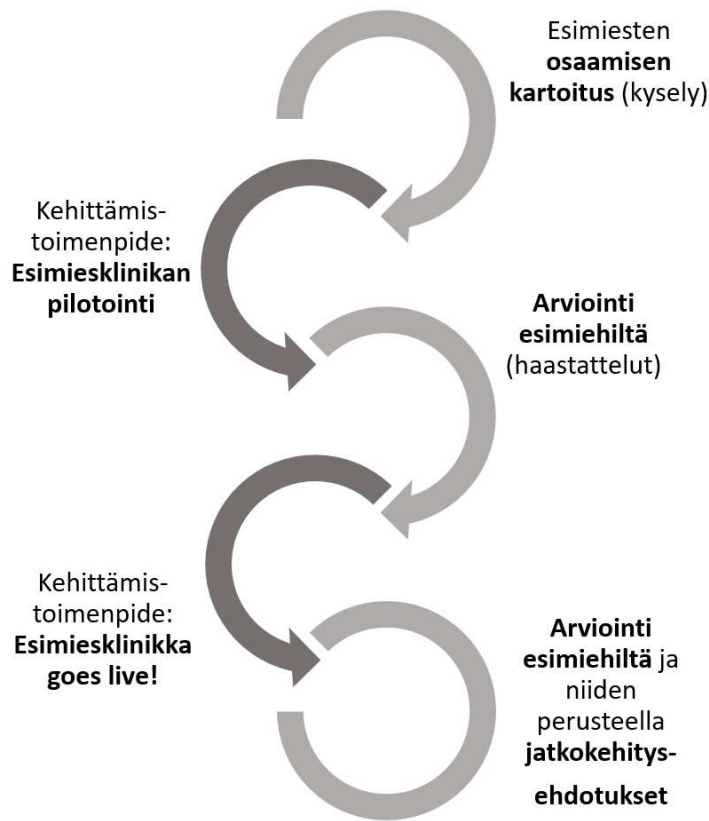
Kuvio 20. Aikataulu kehittämistoimenpiteistä ja niihin liittyvistä tutkimuksista vuoden 2018 aikana.

## 6.1 Esimiesklinikka

Kuvaan seuraavissa kappaleissa Esimiesklinikan pilotointia, arviointia, jatkokehitystyötä ja lopputulosta kehittämistehtäväprosessin aikana.

### 6.1.1 Esimiesklinikan pilotointi

Esimiesklinikan kehittämissykleistä tai -polusta voitiin erottaa viisi eri vaihetta, jotka on kuvattu tarkemmin kuviossa 21. Esimiesklinikoissa HR-osasto ohjeistaa, tukee ja neuvoo esimiehiä ajankohtaisissa tai muuten tärkeissä asioissa. HR-osastolla ei ollut käytännössä mahdollisuutta tavata ympäri Suomen toimipisteissä työskenteleviä esimiehiä, mutta tarvetta koulutuksille oli, joten Esimiesklinikat pidettiin Skype-yhteyden välityksellä. Osallistujia Esimiesklinikoihin oli n. 20 henkeä kerrallaan ja lisäksi koulutukset nauhoitettiin ja jaettiin intranetin kautta niillekin, jotka eivät päässeet osallistumaan. Tarkoitus oli myös, että esimiehet voisivat myöhemmin palata kyseisen Esimiesklinikan aiheisiin, mikäli haluaisivat kerrata asioita. Esimiesklinikkaa pilotoitiin järjestämällä kaksi eri koulutusta Skypessä.



Kuvio 21. Esimiesten osaamisen kehittämisen polku

Ensimmäisessä Esimiesklinikassa käsiteltiin vuosilomia sekä uutta vuosivapaajärjestelmää. Vuosivapaajärjestelmä on otettu käyttöön kaupan alalla Suomen hallituksen kilpailukyky sopimuksen seurauksena vuoden 2017 alussa, mutta sen käyttöönotossa oli Gigantissa hieman haasteita. Järjestelmiin liittyvien teknisten haasteiden jälkeen vuosivapaiden antamisessa oli eroavaisuuksia myymälöiden välillä, joten Esimiesklinikassa käytiin läpi Gigantin HR-osaston ja luottamusmiesten laatimat ohjeet vuosivapaiden käytöstä.

Toisessa Esimiesklinikassa käsiteltiin GDPR:ään eli Euroopan laajuiseen tietoturva-asetukseen liittyviä asioita esimiestyön kannalta ja lisäksi esiteltiin Gigantissa käytössä olevat tikettijärjestelmät. Tikettijärjestelmiä käytetään tietoturvalliseen viestintään niin sisäisessä viestinnässä kuin myös ulkoisen palkkatoimiston kanssa viestiessä.

Esimiesklinikat saivat myönteistä palautetta esimiehiltä ja lisäksi HR-osastolla oltiin tyytyväisiä, että esimiehiä saatiin kerättyä koolle HR-asioihin liittyen. Esimiesten tavoitettavuus parani, mutta esimiehiltä haluttiin kerätä vielä yksityiskohtaisempaa palautetta. Palaute kerättiin haastatteleamalla kahta osastopäällikköä, jotka olivat osallistuneet koulutuksiin.



### 6.1.2 Teemahaastattelu Esimiesklinikoiden pilotoinnista

Haastattelin kahta esimiestä suunnilleen kaksi kuukautta ensimmäisen Esimiesklinikan toteutuksen jälkeen heinäkuussa 2018. Esimiehet olivat osallistuneet molempiin skype-koulutuksiin tai katsoneet videotallenteet jälkikäteen. Pyysin haastateltavia myös kertaamaan pidetyt koulutukset katsomalla koulutuksista tehdyt videotallenteet ennen haastattelua.

Olin lähettänyt etukäteen haastateltaville muutamia kysymyksiä, joita haastattelussa käsitelisin. Kysymykset Esimieslinikasta liittyivät käytännön asioihin ja tekniseen toteutukseen sekä koulutusten sisältöön. Lisäksi käsiteltiin, mitä toiveita esimiehillä olisi Esimiesklinikoiden parantamiseksi. Kysymykset on esitelty tarkemmin liitteessä 2.

Pyysin haastattelun alussa, että esimiehet pyrkisivät kertomaan mahdollisimman rehellisesti mielipiteensä, koska vain sillä tavoin pystyisin tutkimuksella tukemaan ja edesauttamaan heidän osaamistaan. Haastateltavat ovat entuudestaan tuttuja, joten haastattelun tavoitteena oli saada aikaan vapaamuotoista keskustelua, jota haastattelukysymyksillä ohjasin.

Teemahaastatteluissa nousivat esille Esimiesklinikan hyvät puolet, joita olivat käsiteltyjen asioiden ajankohtaisuus, koulutusten nauhoitus ja tallenteiden jakaminen. Lisäksi esimiehet olivat tyytyväisiä koulutuksen keston, joka oli suunnilleen puoli tuntia. Koulutuksen riittävän lyhyt kesto mahdollistaa sen, että mahdollisimman moni pystyy osallistumaan koulutukseen tai jaksaa katsoa sen myöhemmin nauhoituksena.

”Mun mielestä se videohomma on hyvä, monesti mä ainakin itse koen sen sillai, et tekstinä kun lukee pelkästään, niin siinä menee enemmän aikaa, kun mä rupeen selailee ja katsomaan sitä. Videona se on paljon nopeampi, voin sanoa, että monin kertaisesti nopeampi. Se on hyvä juttu.” (Haastateltu esimies 31.7.2018.)

Esimiesten mielestä koulutuksen ajankohdalla ei ole hirveästi merkitystä, jos koulutukset kestävät puoli tuntia, mutta mainitsivat kuitenkin, että loppuviikosta on yleensä osastopäälliköillä enemmän aikaa koulutuksiin. Tekninen toteutus oli kaiken kaikkiaan hyvää. Fonttikoot, äänen ja kuvan laatu olivat hyviä. Lisäksi Power Point, jolla näytettiin koulutuksen materiaalit, oli hyvä esitystapa.

### 6.1.3 Esimiesklinikan kehittäminen

Kriittistä palautetta esimiehet antoivat Skypen kautta pidettävästä koulutuksesta, sillä he toivoisivat, että voisivat saada koulutusta kasvotusten. Sisällön osalta esimiesten mukaan

Esimiesklinikoissa oli käsitelty vuosivapaa- ja GDPR-asiat liian suppeasti. Syvempää tietoa olisi kaivattu esimerkkien osalta, miten toimia missäkin tilanteessa. Myymälen johtoryhmän palavereihin voisi tuoda HR-asioita videon muodossa.

"Olemme yhdessä osallistuneet (myymälän) johtoryhmän kanssa koulutukseen, mutta toisen koulutuksen katsoin myöhemmin itse videolta. Jos luvut ovat hyvät, niin silloin voisi olla aikaa johtoryhmässä katsoa videoita." (Haastateltu esimies 31.7.2018.)

Löydettävyyttä mietitytti esimiestä, että miten myöhemmin löytää Esimiesklinikoista aiheet, jos niitä tulee paljon. Haastattelussa tuli esille, että ainakaan kaikki esimiehet eivät osaa käyttää Company Wikiä (sisäistä intraa) eikä tikettijärjestelmät ole myöskään ihan vielä tuttuja. Tuli kuitenkin esille, että esimiehet saavat tukea hyvin muilta esimiehiltä tai omalta esimieheltään.

"Kysymyksiä tulee ihan sikana (työntekijöiltä), mutta aika vähän joudun kysymään apua HR:ltä. Kuukaudessa yks tai kaks kertaa. Aika paljon tietoa on jo, kun oon tätä tehnyt jo jonkun aikaa. Jos en itse tiedä johonkin vastausta, niin 80-90 % niihin löytyy ratkaisu täältä talon sisältä. HR-Portaalissa tietyt asiat ja sellaiset, joita en ole yleensä tehnyt." (Haastateltu esimies 31.7.2018.)

Haastatteluissa pohdittiin, miten esimiehiä saataisiin aktivoitua Skype-haastattelussa, jolloin nousi esille, että talojen määrää voisi rajata tai osallistujien voisi olla pakollista laatia kysymyksiä etukäteen ennen Esimiesklinikkaa. Vahvasti nousi esille myös tarve tavata koulutuksissa kasvokkain HR-osaston kanssa.

"Kasvokkain jotkut asiat olisi hyvä käydä läpi, siinä pystyisi samalla keskustelemaan ja käymään läpi. Olemme itse suunnitelleet omatoimisia aluepalavereita toisten alueen myymälöiden kanssa. Saisimme ideoita toisiltamme ja juteltaisiin rooleista esimerkiksi organisaatiomuutoksen jälkeen." (Haastateltu esimies 31.7.2018.)

Aluepalavereita oman alueen muiden myymälöiden kanssa voisi olla 3-4 kertaa vuodessa. Aluepalavereihin toivottaisiin osallistuvan ainoastaan osastopäälliköt. Esimiehet eivät kokeneet tarpeelliseksi, että oma esimies eli tavaratalopäällikkö osallistuisi aluepalaverihin. Epäiltiin jopa, että oman esimiehen paikalla oleminen estäisi joidenkin asioiden esille nostamisen.

"Tavaratalopäälliköillä on omat juttunsa ja ehkä sitten uskaltaisi enemmän vaihtamaan ajatuksia, kun siinä ei ole oma esimies paikalla." (Haastateltu esimies 31.7.2018.)

Esimiesklinikoiden seuraavia aiheita voisi esimiesten mukaan olla HR-Portaalin käyttö lomakkeiden ja henkilöstökansion osalta videoina. Lisäksi toivottaisiin, että materiaaleja löytyisi yhdestä paikasta esimerkiksi irtisanoutumis- ja varoituspohjien osalta. Työaikaan ja työ sopimuksessa sovittujen viikkotuntien korotuksiin liittyvät asiat voisi käydä myös läpi. Kaupan työehtosopimukseen liittyviä asioita olisi hyvä käydä läpi ja niistä voisi olla kysely

etukäteen, että mitä asioita haluttaisiin käsiteltävän. Esimiesklinikoissa toivottaisiin käytävän kaiken kaikkiaan läpi ajankohtaisia ja myös uusia asioita.

”Uusista jutuista, esim. viimeksi työterveyden muuttuminen, ennen kuin ne tulevat voimaan tai heti kun ne tulevat voimaan, niin niitä käytäisiin perusteellisesti läpi. Mitä sinne perustetaan uusi ihminen tai mitä kaikkea meidän (esimiesten) pitää tehdä sinne.” (Haastateltu esimies 31.7.2018.)

#### **6.1.4 Esimiesklinikka goes live!**

Kuten esimiehille tehdyssä osaamiskyselyssä kävi ilmi, esimiehillä oli puutteita sekä HR-Portaalin lomakkeet että raporttien tulkin kanssa. Tästä syystä ensimmäisessä kasvokkain tapahtuvassa pääkaupunkiseudun myymälöille suunnatussa Esimiesklinikassa käsiteltiin näitä aiheita syksyllä 2018. Lisäksi esimiehiä kehoitettiin kysymään ja olemaan aktiivisia ja jakamaan kokemuksiaan tapaamisen aikana.

Esimesklinikka goes live! -tapaaminen oli 2 tunnin mittainen koulutustilaisuus, johon osallistui 9 osastopäällikköä pääkaupunkiseudulta ja lisäksi kolme työntekijää HR-osastolta. Kutsut lähetettiin kaikille Helsingin, Espoon ja Vantaan osastopäälliköille sisäisen verkon (Workplacen) kautta (kuviokuva 22).

Tapaamisessa käsiteltiin työsuhteiden muutostilanteita, kuten uuden työntekijän perustamista, työsuhdemuutoksia ja työsuhteen päättämistä järjestelmien ja käytännön vinkkien ja kysymysten kautta. Pääpaino oli ongelmatilanteiden läpikäymisessä. Lisäksi tapaamisessa käsiteltiin tapaustyyppisestä työvuorosunnittelusta huomioitavia asioita, kuten työhönsidonnaisuusaika, lepoaika ja vapaapäivät. Lopuksi esimiehillä oli mahdollisuus kysyä myös muista mieltä askarruttavista asioista. Keskustelu pyrittiin pitämään vapaamuotoisena, kuitenkin noudattaen aikataulua ja aihealueita, jotka käytiin läpi HR-osaston johdolla.

# ESIMIESKLINIKKA GOES LIVE!

**MARRAS** 9 Esimiesklinikka goes live! PK-seudun OP:t ja HR  
Yksityinen · Järjestäjä: Marika Hyytiä

Muokkaa ...

🕒 Perjantaina 9. marraskuuta 2018 klo 9.00 – 11.00  
noin kuukausi sitten

📍 Sanomatalo, neukkari Juhani Aho, Töölönlahdenkatu 2, FI-00100 Helsinki, Suomi

**13 osallistui · 1 saattaa osallistua · 0 kutsuttu**

Kutsu työkaverisi tähän tapahtumaan

Hei osastopäälliköt!

Haluamme kutsua teidät historian ensimmäiseen liveinä järjestettävään Esimiesklinikkaan yhdessä oppimaan ja jakamaan tietoa ajankohtaisiin ja mieltä askarruttaviin HR-asioihin liittyen.

\*\*\* HUOM! Päivää siirretty: 9.11. \*\*\*

Esimesklinikka goes live! on tarkoitettu tällä kertaa vain pääkaupunkiseudun myymälöiden (Giganti ja PhoneHouse) osastopäälliköille (Home, Tech & Operations).

Toivomme, että vähintään 2 osastopäällikköä/ myymälä pääsisi osallistumaan.

Tilaisuuden kesto on 2 tuntia.

Ohjelma

8.30 Aamiaista tarjolla

9.00 Mitä kuuluu myymälöihin?

9.30 Työsuhdemuutokset HR-Portaalissa ja Worksoftissa

10.00 Työvuorosunnittelu huomioiden Kaupan tes

10.30 Kysymysklinikka

11.00 Päätös

Mukaan tarvitset keskustelevan ja kysyvä ei tieltä eksy -asenteen.

Terkuin Päivi, Sanna ja Marika

Kuvio 22. Kutsu Esimesklinikka goes live! -tapaamiseen, joka lähetettiin valituille osastopäälliköille sisäisen verkon kautta

## 6.1.5 Esimesklinikan arviointi ja jatkokehitysehdotukset

Esimesklinikka goes live! -tapaamisen lopuksi osastopäälliköiltä kysyttiin suullisesti palautetta tapaamisesta ja heidän mielestään tapaamiset pienellä porukalla oman alueen kesken ovat toivottavia. He halusivat tavata 3-4 kertaa vuodessa ja toivoivat, että HR-

osasto olisi läsnä tapaamisissa. Tapaamiseen osallistuneet esimiehet kokivat saaneensa kasvokkain pidetystä Esimiesklinikasta hyötyä omaan työhönsä ja oppineensa uusia asioita. Annoin osallistuneille osastopäälliköille positiivista palautetta aktiivisuudesta ja läsnäolosta, sillä ryhmä esitti paljon kysymyksiä ja kommentteja sekä jakoi omia kokemuksiaan, vaikka ryhmä tällä kokoonpanolla ei ollutkaan aiemmin tavannut. Tapaamisen onnistumiseen vaikutti ehdottomasti se, että osastopäälliköt olivat entuudestaan toisilleen kuitenkin tuttuja ja tehneet osa jo pitkään töitä yhdessä ja lisäksi koulutuksen järjestäneet HR-osaston työntekijät olivat suurimmalle osalle entuudestaan tuttuja.

Jatkossa Esimiesklinikat on suositeltavaa pitää kasvotusten ja pienryhmissä, jotta asioiden jakaminen olisi helpompaa ja luottamus ryhmän kesken muodostuisi. Esimiesklinikka olisi hyvä järjestää jatkossakin case-tyyppisestä sekä keskustelelevassa hengessä, jopa valmentavalla otteella. Esimiesklinikat voisivat olla ryhmävalmennustilanteita, joissa esimiesten oivalluttaminen ja itsereflektointi olisivat enemmän esillä.

Alueellisesti 20 myymälää voisi jakaa neljään tai viiteen ryhmään, johon HR-osasto osallistuisi. Esimiesklinikoiden aiheet voisivat vaihdella osallistujien mielenkiinnon mukaan, mutta osa asioista olisi kaikille ryhmille samoja. Maantieteellisesti haasteita voi tulla tapaamisten järjestämisessä sekä HR-osaston päivittäisten muiden töiden järjestelyssä, mikäli tapaamisia olisi useita vuoden aikana. Toisaalta kasvokkain tapahtuva ohjeistus vähentäisi mahdollisesti yhteydenottoja HR-osastolle ja henkilökohtaista neuvontaa esimiehille yksitellen.

Yhtenä vaihtoehtona näen Esimiesklinikoiden yhdistämisen osastopäällikköpäiviin. Osastopäälliköt tapaavat oman sektorinsa (Tech, Home ja Operations) osastopäällikköpäivillä suunnilleen neljä kertaa vuodessa, joten HR-osasto voisi myös osallistua näihin tapahtumiin omalla osuudellaan. Osastopäällikköpäivien yhteydessä pidettävien Esimiesklinikoiden haasteena on aikataulutus, koska osastopäällikköpäivillä käsiteltäviä asioita on yleensä paljon. Priorisointia olisi siis tehtävä ja tällöin HR-asioista ei tulisi ensimmäisenä joustaa ja antaa aikaa muille ydinliiketoimintaa tukeville asioille, kuten myynnin johtamiselle. Tämä vaatii ylimmän johdon sitouttamista sekä HR-asioiden näkyväksi ja tärkeäksi tekemistä, jotta Esimiesklinikka voisi saada jatkoa. Tässä avainasemassa on yrityksen johtoryhmään kuuluvan henkilöstöjohtajan tuki Esimiesklinikalle, mitä edesauttoi se, että henkilöstöjohtaja oli mukana osallistumassa pidettyihin Esimiesklinikoihin.

## 6.2 Varhainen puuttuminen -valmennuksen pilotointi

Esimiestyön kehittämiseksi keväällä 2018 järjestettiin Varhaisen puuttumisen koulutuksia muutamien toimipisteiden esimiehille yhdessä ulkopuolisen kouluttajan kanssa. Koulutuksen jälkeen haastattelin kahta valmennukseen osallistunutta esimiestä ja reflektoinnin ja keskustelun avulla keräsin palautteen valmennuksista.

Yleisesti ottaen esimiehet olivat tyytyväisiä kurssin sisältöön ja toteutukseen. He kokivat myös saaneensa uskallusta puuttua asioihin.

”Aiemmin on pyyhitty asioita pöydän alle ja annettu jonkun käytöksen jatkua johonkin tiettyyn pisteeseen ja sitten siitä on tullut ongelma. Se voi olla ihan pienikin asia, niin kuin myöhästyminen, jota on katsottu läpi sormien aiemmin, Sen koulutuksen jälkeen niihin on ollut pakko puuttua.” (Haastateltu esimies 31.7.2018)

”Se on tuonut enemmän varmuutta esimiestyöhön” (Haastateltu esimies 31.7.2018)

Esimiehet toivoisivat tukea ja koulutusta erityisesti haastavien tilanteiden varalta. Millaiset ovat esimiehen oikeudet ikävissä tilanteissa, kuten irtisanomis- ja varoitustilanteissa.

”Mitä työntekijälle voi kertoa, mitä sille voi sanoa, ettei niistä tule myöhemmin mitään ongelmia. Kaikkea kun lukee netistä ja käy katsomassa, mistä on tullut ongelmia, jotta saataisiin ideoita toisiltamme. Miten me tehdään tai toinen myymälä. Aika hiljaa olen tietyissä tilanteissa, enkä vastaa kysymyksiin. Siihen kaipaisi sellaista, että mihin voi vastata ja mikä johtaa mihinkin, ettei tulisi niitä ongelmia.” (Haastateltu esimies 31.7.2018.)

## 6.3 Gigantti Trainee -koulutusohjelman pilotointi

Gigantti lanseerasi syksyllä 2018 Gigantti Trainee -ohjelman, jossa koulutetaan tulevia osastopäälliköitä ja tavaratalopäälliköitä esimiestehtäviin yrityksen sisältä valituista motivoituneista ja kunnianhimoisista myynnin sekä operaatioiden ammattilaisista, jotka kokevat kaupan alan omakseen ja haluavat edetä työurallaan. Koulutusohjelman aikana koulutukseen osallistujat saavat kattavan esimiesvalmennuksen, joka tulee auttamaan esimiestehtäviin sijoittumisessa. (Gigantti Oy 2018g.)

Valmennukset koostuvat koulutuspäivistä sekä koulutuspäivien välissä tehtävistä harjoitteista myymälässä. Ensimmäinen koulutusohjelma alkaa helmikuussa 2019 ja päättyy huhtikuussa 2020. Koulutus koostuu kahden päivän lähipäivistä, joiden välissä koulutukseen osallistuneet työntekijät tekevät myymälässä ja kotona oppimistehtäviä. Koulutuspäiviä tulee olemaan 12. Koulutuksesta vastaavat Gigantin omien kouluttajien lisäksi ulkoiset yhteistyökumppanit ja kouluttajat. (Sohlman 22.11.2018.)

Koulutukseen osallistuneille halutaan tarjota hyvä kokonaiskuva Gigantin toiminnosta. Moduulit koostuvat myynnistä, markkinoinnista, taloushallinnosta, myymälästandardeista ja ruutiineista, esimiestaidoista (työvuorosuunnittelu, TES ja vuorovaikutustaidot), sekä työhyvinvoinnista (työterveys, oma jaksaminen). Koulutusryhmiä on kaksi, joista toinen valmentaa osastopäällikön ja toinen tavaratalopäällikön tehtäviin. Hakijat, jotka hakivat tavaratalopäällikkö-koulutusohjelmaan ovat pääsääntöisesti nykyisiä osastopäälliköitä myynnin ja operaatioiden puolelta. Osastopäällikkö-koulutusohjelman hakijat toimivat nykyisin tuoterahmävastaavina ja myyjinä. (Sohlman 22.11.2018.)

”Trainee on myös hyvä tapa sitouttaa työntekijä Giganttiin, sekä luo heille hyviä etenemismahdollisuuksia yrityksessä” (Sohlman 22.11.2018).

Gigantti Trainee -ohjelma on ennestään tuttu konsepti, joka on haluttu ottaa uudestaan käyttöön myös Suomessa. Muissa Pohjoismaissa kurssia on toteutettu tarpeen mukaan ja esimerkiksi Norjassa joka vuosi. Suomessa vastaavaa kurssia on pidetty viimeksi 10 vuotta sitten. Trainee-ohjelma on päätetty toteuttaa siitä syystä, että Gigantilla on tarvetta osaaville esimiehille niin osastopäällikkö- kuin tavaratalopäällikkötasolla. On hyvä olla valmiiksi koulutettuja esimiesehdokkaita, mikäli esimiestehtäviä avautuu, koska usein tarve voi ilmetä nopeasti. (Sohlman 22.11.2018.)

#### **6.4 Uuden esimiehen perehdyttämismateriaalin luominen**

Esimiehille suunnattujen ohjeistuksien ja materiaalien kehittäminen sekä päivittäminen olivat myös tarpeen ja kehittämistehtävän aikana uudistin samalla myös sisäistä viestintää tukevaa intranetiä (Company Wikiä), jonne minulla oli tavoitteena luoda henkilöstöhallinnon prosesseihin ja käytäntöihin liittyvät ohjeet ja materiaalit selkeästi jäsennettyinä esimiesten ja muun henkilöstön käyttöön. Halusin saada palautetta esimiehiltä materiaalien rakenteesta. Pyysin kolmea esimiestä laatimaan sisällysluettelon esimiestyöhön ja henkilöstöhallintoon liittyvistä alaotsikoista, joista he kokivat, että tarvitsisi olla tietoa. Jäsenteilyssä heidän oli tarkoitus pohtia omasta näkökulmastaan, mitä esimiestyössä tarvitsisi osata tai mistä tarvitsisi olla ohjeistusta. Pohjaksi tehtävälle olin antanut seuraavat yläotsikot:

- uusi esimies
- osastopäällikkö tiimin esimiehenä
- työntekijän palkkaus ja palkitseminen
- esimiehen kehittyminen
- vaikeat tilanteet ja varhainen puuttuminen.

Taulukko 10. Työstetty yhteenvedo esimiesmateriaalien otsikoista

Uusi esimies	Osastopäällikkö tiimin esimiehenä	Työntekijän palkkaus ja palkitseminen	Esimiehen kehittyminen	Vaikeat tilanteet ja varhainen puuttuminen
Talon tavat, säännöt ja rutiinit	Tulos- ja henkilöstövastuu	Rehtiys ja reiluus	Uudet asiat ja halu oppia	Keskusteleminen, kuunteleminen, huomioiminen
Työntekijät ja kollegat	Walk and talk eli esimerkillä johtaminen	Oikeudenmukaisuus ja tasa-arpuisuus	Tehokkuus - Opi joka päivä uutta	Työn suorittamiseen liittyvät ongelmat ja niiden ydin
Tiimin tunteminen; luonne- ja persoonat	Tiimin johtaminen ja vastuun jakaminen	Rekrytointi	Heikkouksiin keskittyminen ja itsekritiikki	Työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat
Yrityksen kulttuuri ja arvot	Tiimin tukeminen ja tsemppaaminen	Työhaastattelu	Tavoitteiden asettaminen	Kolmikantakeskustelut ja sairauslomien
	Rohkeus puuttua ja tehdä päätöksiä	Työsopimus	Suunnittelu ja aikataulutus (milloin, mitä)	Vaihtoehdot ongelmien ratkaisun
	Palautteen antaminen ja seuranta	Perehdyttäminen	Epäonnistuminen, analysointi, oppiminen	Suunnitelma, aikataulu, toteutus
	Läsnäoleminen, kuunteleminen ja välittäminen	Töihin kutsuminen	Rohkeus ajaa omaa asiaa eteenpäin	Irtisanominen
	Oikeudenmukaisuus ja lupausten pitäminen	Kaupant	Koulutukset	
	Paineen sietäminen	Bonus ja lisäansiot		
	Kehityskeskustelut			

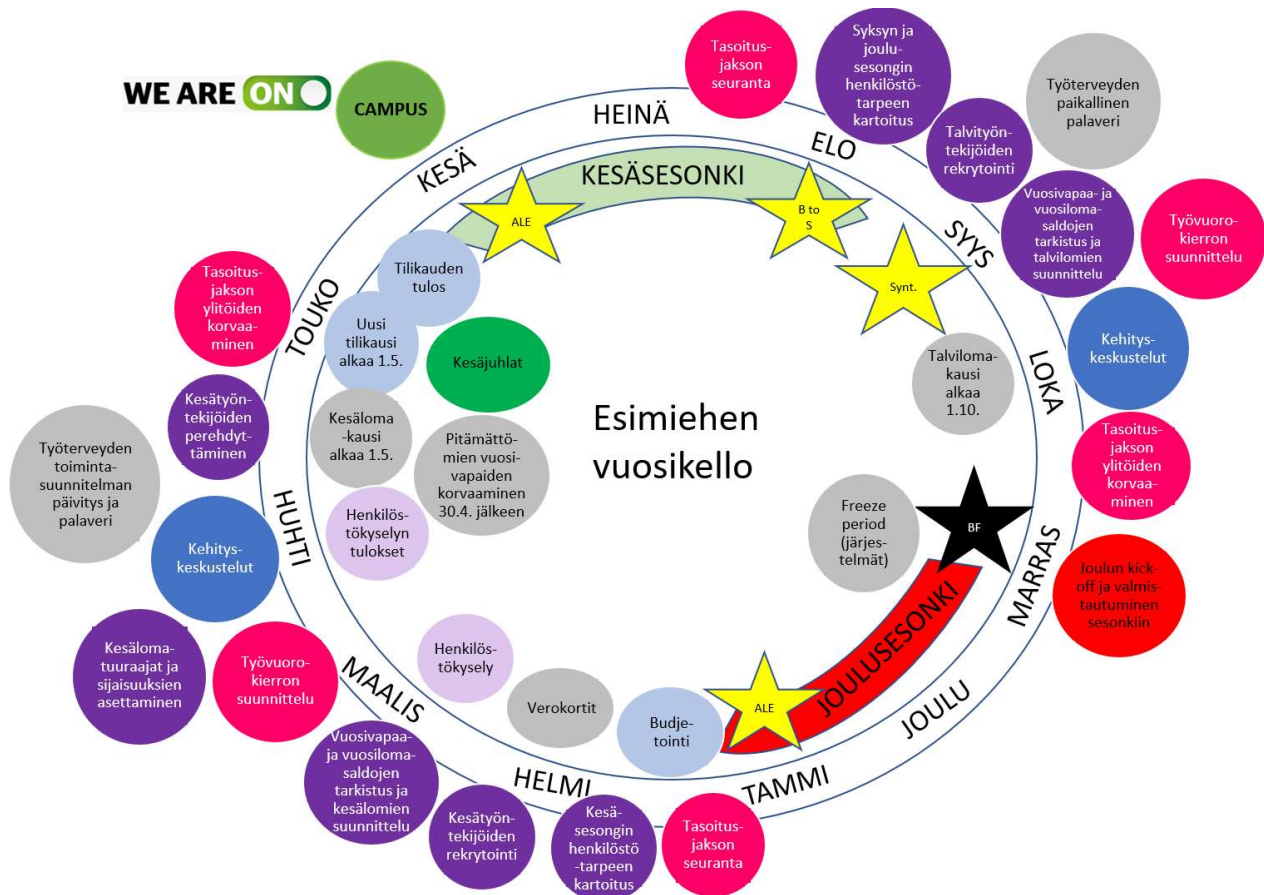
Sain kolme keskenään hyvin erilaista vastausta, joista työstin yhteenvedon (taulukko 10). Esimiesten vastauksissa näkyy konkreettinen lähestymistapa päivittäiseen esimiestyöskentelyyn myymälässä. Yhteistä kaikille vastauksille oli talon tapojen ja rutiinien esille nostaminen sekä oikeudenmukaisuus ja reiluus esimiehenä työskentelyssä.



Osa asioista on prosesseja, joihin tulee olla selkeät ohjeet. Toisaalta osa asioista on tilannesidonnaisia, kuten varhaiseen puuttumiseen liittyvät tapaukset, joihin ei voi ollakaan kovin tarkkoja ohjeistuksia vaan pääpiirteittäin suuntaviivat ja mistä apua saa tarvittaessa lisää. Yrityksen kulttuuriin ja arvoihin liittyvää materiaalia on jo paljon olemassa, se tulee vain yhdistää esimiehen työhön. Ilahduttavan paljon esimiehet olivat pohtineet myös omaa kehittymistään, josta etenkin suunnitelmallisuus ja uusien asioiden opettelu ovat hyviä lähtökohtia oman esimiehisyyden parantamiselle.

Yhteenvetoa voidaan ainakin osittain hyödyntää intranettiin tehtävän esimiehen materiaalipankin työstämisessä. Materiaaleissa tulee näiden lisäksi huomioida järjestelmiin (HR-Portal, Worksoft, Talent Recruiter, Company Wiki) liittyvät ohjeistukset sekä tuoda esimiehen vuosikellon avulla rakennetta esimiehille oman työnsä suunnitteluun. Esimiehen vuosikellon (kuvio 23, liite 4) olen luonut Gigantille esimiesten sekä myös HR-osaston käyttöön. Esimiesten tehtävät rytmittyvät vuoden aikana vahvasti sesonkien mukaan, joista etenkin joulusesongin aikana pääpaino on myynnin johtamisessa sekä työntekijöiden tukemisessa. Olen vuosikellossa pyrkinyt pitämään pääpainon henkilöstöhallinnossa ja -johtamisessa, mutta huomioinut myös myynnin johtamisen kannalta isoimmat kampanjat vuoden aikana. Vuosikellon sisäkehällä olevat tapahtumat ja päivämäärät esimiehen on hyvä tietää, mutta ne eivät välttämättä vaadi suoranaisia toimenpiteitä esimieheltä. Ulkokehälle olen sijoittanut tehtävät ja toimenpiteet, jotka kuuluvat esimiehen henkilöstöhallinnon ja -johtamisen alueelle.

Keväällä alkaa kesäsesonkiin valmistautuminen kesän henkilöstötarpeen kartoituksella, kesätyöntekijöiden rekrytoinnilla sekä kesälomien suunnittelulla. Myös henkilöstökysely ja kehityskeskustelut painottuvat kevääseen. Gigantissa tilikausi alkaa toukokuun alussa, jolloin myös kesälomakausi alkaa. Kesäkuulle ajoittuu Gigantin emoyhtiön Elkjøpin järjestämä pohjoismainen suuri koulutustapahtuma Campus. Kesäkuussa perinteisesti alkavat myös alennuskampanjat kesäsesongin osalta, jolloin esimiehet keskittyvät myynnin johtamiseen. Kesän lopussa alkaa myös uudestaan henkilöstötarpeen kartoittaminen, kun kesätyöntekijät lopettavat ja osa työntekijöistä aloittaa opiskelut. Myös talvilomien suunnittelu tulee aloittaa syys-lokakuussa, koska talvilomakausi alkaa lokakuun alussa. Marraskuussa alkaa taas valmistautuminen joulusesonkiin.



Kuvio 23. Esimiehen vuosikello Gigantissa

## 6.5 Esimiestyö esimiehen näkökulmasta

Kysyin esimiehiltä myös yleisesti esimiestehtäviin liittyvistä asioista ja he kertoivat viihtyvänsä esimiehenä. Tiimin onnistuminen saa esimiehen tuntemaan ylpeyttä ja kokemaan myös itse onnistuvansa. Haastavia tilanteita tulee vain harvoin vastaan ja niissäkin yleensä apuna on kollega tai oma esimies. Myymälöiden johtoryhmässä esimiehet käsittelevät mahdolliset ongelmatilanteet.

"Parasta on vastuu ja se, että näkee oman työn jäljen. Jos menee huonosti, niin jollain tasolla otan itseeni siitä." (Haastateltu esimies 31.7.2018)

"Mun ovi on aina auki. Rehellisesti sanoen mulle tulee kahdentoista aikaan illallakin viestejä, että mites tämä ja tämä. Meillä on tosi hyvä porukka ja hyvä fiilis. Totta kai mä vastaan saman tien." (Haastateltu esimies 31.7.2018)

Syksyllä 2017 tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen osalla esimiehistä tehtävät ovat muuttuneet merkittävästi ja osalla ei juurikaan. Organisaatiomuutoksessa yhdistettiin aiemmin kolme erillistä osastoa yhdeksi osastoksi. Esimies, jonka tehtävät ovat muutoksessa paljon muuttuneet kertoi olevansa nykyään enemmän esimiesroolissa kuin ennen. Esimiesaseman vakiinnuttaminen on nostanut esimiehen pois työkaverin roolista, minkä haastateltu esimies kokee hyvänä muutoksena.

”Työnkuvan muutos organisaatiomuutoksen jälkeen on ollut massiivinen. Silloin aiemmin varastopäällikkönä olin vain työntekijöiden joukossa tekemässä samaa homma kuin nekin. Edelleenkin olen tosi paljon, tosi vähän koitan olla koneella. En enää niin paljon liity siihen työhön, vaan enemmänkin tsemppaan siellä ja heitän tyhmää juttua ja koitan saada fiilistä ylöspäin. Se on se nykyinen työnkuva. Ennen mä olin vain yksi työntekijöistä, nykyään oon enemmän esimies, joka on parempi. Esimiehen ei kuulukaan olla vain kaveri.” (Haastateltu esimies 31.7.2018.)

Esimiesten mukaan vaikeita tilanteita tai kysymyksiä, joita ei pystytä omassa myymälässä ratkaisemaan, tulee vastaan vain muutaman kerran kuukaudessa. Näissä tilanteissa esimiehet kääntyvät HR-osaston puoleen, josta apua yleensä saa. Ongelmatilanteet liittyvät joskus järjestelmiin, mutta välillä myös haastaviin henkilöstötilanteisiin. Esimiehet arvioivat, että kaikista eteen tulevista kysymyksistä ja ongelmista 80-90 % esimiehet pystyvät ratkaisemaan itse tai oman myymälän sisällä kollegan tai esimiehen kanssa.

Haastateltu esimies antoi palautetta myös palkanlaskentatoimiston tikettijärjestelmästä, että hän ei saa kuittausviestejä sähköpostiin, jolloin esimies ei tiedä, että hänen pitäisi vastata tiketteihin. Tällöin tärkeät asiat voivat jäädä käsittelemättä. Lisäksi esimies toivoisi kirjallista vastausta, kun tiketti on hoidettu, mutta vastaukseksi saattaa tulla vain, että tiketti on suljettu.

Esimiehet myönsivät myös, että ovat laiskoja tekemään tikettejä ja lisäksi heitä mietitytti, saavatko he vastaukset tarpeeksi nopeasti HR-osastolle tehdyistä tiketeistä eli onko HR-osastolla riittävästi resursseja käsitellä tikettejä riittävän nopeasti. Tärkeissä asioissa siksi helposti esimiehet turvautuvat muihin viestintätapoihin eli soittavat tai laittavat sähköpostia.

”Ehkä se tarttuminen nimenomaan on hankalaa. Simppelihän se (tikettijärjestelmä) on, kunhan siihen on vain tutustunut ensin, sehän on tosi helppo. Ei siinä mitään ongelmaa ole sen käyttämiseen, mutta vaan kun tulee joku tapa niin se on vaikeaa oppia uutta tapaa. Mä en ole hirveästi joutunut tekemään tikettejä. Ehkä jotkut palkka-asiat ovat ainoita.” (Haastateltu esimies 31.7.2018.)

Haastateltu esimies koki, että esimiesrooli on tärkeämpi kuin tulosvastuu. Esimies suhtautui myös myönteisesti siihen, että esimerkiksi henkilöstökyselyn (Ennova) tulokset voisivat olla esimiehen palkitsemisen peruste.

## 7 Johtopäätökset

HR-osaston strategia ”tuemme kehittymistäsi” sekä Gigantin asenne ”tärkeää sinulle, tärkeää meille” ovat näkyneet tämän kehittämistehtävän aikana siinä, että esimiehiä on osallistettu kehittämiseen ja heidän mielipiteitään on kuunneltu jatkokehittämistoimenpiteissä. Tärkein kehittämistoimenpide Esimiesklinikka ei olisi välttämättä muotoutunut kasvokkain tapahtuvaksi koulutukseksi, mikäli haastatelluilta osastopäälliköiltä ei olisi tullut suoraa toivetta siihen.

Muutokset toimintatavoissa ja järjestelmissä astuivat voimaan organisaatiomuutoksen myötä hyvinkin nopeasti, mutta vasta esimiesten kouluttaminen ja osaamisen kehittymisen mahdollistavat osastopäällikön tehtävänkuvan uudistamisen. Kokonaisuudessaan tarvitaan isoa muutosta esimiesten päivittäisissä rutiineissa, tehtävien organisoinnissa ja priorisoinnissa, jotta organisaatiomuutos tukisi tehokkaampaa liiketoimintaa.

### 7.1 Tavoitteiden toteutuminen

Määrittelin kehittämistehtävän tavoitteiksi seuraavat:

1. Tutkia ja kehittää esimiesten osaamista sekä tukea esimiehiä heidän työssään
2. Selvittää, millä osaamisen alueilla kehittymistä tarvitaan eniten
3. Luoda ohjeistuksia ja koulutusta, jotta virheet vähenisivät ja HR-osaston työ helpottuisi
4. Lisätä omaa tietämystäni ja näkemystäni esimiestyöstä

Esimiesten osaamista kartoittavassa kyselyssä sain tuloksia, jotka olivat osittain ennalta arvattuja ja siten näyttivät toteen puutteet esimiesten osaamisen osalta. Osaamisen puutteisiin paneuduttiinkin kehittämistehtävän aikana Esimiesklinikoissa. Esimiesklinikoihin olen tyytyväinen ja etenkin siihen, että kasvokkain pidetyssä tapaamisessa esimiehiä saatiin myös aktivoitua. Tämä oli kehittymistä verrattuna ensimmäisiin videoyhteyden avulla pidettyihin Esimiesklinikoihin, joissa esimiehet olivat hyvin passiivisia. Pieni ryhmä, enemmän aikaa ja kasvokkain kohtaaminen olivat avainasemassa siinä, että esimiehet vapautuivat ja heitä oli helpompi osallistaa.

Eniten osaamisen kehittämistä kyselyn mukaan kaivattiin järjestelmien osalta ja tähän vastattiin Esimiesklinikoissa. Järjestelmien osalta esimiehillä oli perusosaamisessa hyvin paljon kehitettävää, koska iso osa vastaajista kertoi omaavansa heikot taidot esimerkiksi HR-Portaalin lomakkeiden osalta. Uuden työntekijän perustaminen sekä työsuhteen muutokset ja lopetukset ovat kuitenkin esimiehen vastuulla, joten osaamista oli saatava pikaisesti kehitettyä. Näihin paneuduttiin ensimmäisessä kasvokkain pidetyssä Esimiesklinikassa. Harmillista on, että aikataulujen rajoituksista johtuen ei ollut mahdollista järjestää

Esimiesklinikkaan kasvokkain vielä kaikille esimiehille, vaan ainoastaan pääkaupunkiseudun osastopäälliköille.

Ohjeistusten luomiselle ja HR-osaston työn helpottamiselle asetetut tavoitteet eivät toteutuneet täysin tämän kehittämistehtävän aikana, sillä aikaa materiaalien luomiselle ei jäänyt riittävästi. Tähän vaikutti myös se, että jäin opintovapaalle syyskuussa 2018, jolloin päivittäiset työhön liittyvät rutiinit jäivät pois. Ohjeistusten osalta prosessi tulisi nähdä, kuten tämän koko kehittämistehtävä, jatkuvana alati kehittyvänä ja tärkeintä olisi aloittaa jostakin. Lisäksi ei riitä, että ohjeet tehdään, sillä henkilöstö ja etenkin esimiehet on vielä saatava lukemaan ohjeistuksia. Ohjeistusten luominen lähestyttävään ja mielenkiintoiseen muotoon vaatisi myös visuaalisen ilmeen sekä tyylilajin suunnittelua, jotta ohjeistukset olisivat yhteneväisiä, vaikka niitä laatisikin useampi henkilö. Ohjeistusten osalta on kuitenkin tehty runko tämän kehittämistehtävän aikana, joten työ on aloitettu.

Viimeinen, mutta henkilökohtaisesti tärkein tavoitteeni oli oman tietämykseni ja näkemykseni kasvattaminen liittyen esimiestyöhön ja tämän tavoitteen koen saavuttaneeni kehittämistehtävän aikana. Perehtyminen kehittämistehtävän teoreettisiin viitekehyksiin, joita olivat oppiminen ja kehittyminen, valmentava johtaminen sekä esimiehen rooli esimiestyössä ovat kasvattaneet omaa osaamistani. Esimiehen roolin monitahoisuuden ymmärtäminen auttaa HR-osastolla asiantuntijana toimimisessa.

## 7.2 Jatkokehitysehdotukset

**Esimiesklinikka goes live!** toteutettiin syksyllä 2018 vain pääkaupunkiseudun myymälöihin ja osallistuneilta saadun palautteen perusteella he kokivat tilaisuuden hyödylliseksi osaamisen kehittymisen kannalta. Jatkossa tapaamisia voisi järjestää alueellisesti myymälöiden sekä asiakaspalvelukeskuksen osastopäälliköille. Tämä vaatii mahdollisesti henkilöstöosaston töiden uudelleen järjestelyä, mutta voisi toteutuessaan auttaa esimiesten osaamisen kehittämisessä. Esimiesklinikoiden ajankohdat olisi hyvä sijoittaa myös Esimiehen vuosikelloon, jotta niiden olemassaolo tehtäisiin näkyväksi.

**Verkkokoulutuslustojen**, kuten EduHousen, sekä koulutuksia tarjoavien tahojen, kuten Kaupan liiton, Johtamistaidon opiston ja Markkinointi-instituutin, hyödyntäminen Gigantin oman esimieskoulutuksen tukena voisivat tuoda Gigantin omiin esimieskoulutuksiin uutta näkökulmaa. **JET-koulutuksesta** voisi olla apua työntekijöille, jotka haluavat esimieheksi tai haluavat kehittää esimiestyötään. Gigantti voisi tukea koulutuksen suorittajia tarjoamalla osan koulutuspäivistä palkallisina, mikä mahdollisesti kannustaisi suorittamaan kou-

lutuksen. Tällöin myös toteutuisi Gigantin lupaus työnantajana osaamisen ja ammattitaidon kehittymisestä koko työuran aikana. Lisäksi **Varhaisen puuttumisen koulutus**, jota pilotoitiin keväällä 2018 ja reflektointiin muutamien osallistujien kanssa, koettiin osallistujien osalta hyödylliseksi, joten jatkoa voisi järjestää alueittain (pääkaupunkiseutu, Tampereen alue, Turun alue, Keski-Suomen alue).

Osa kehittämistehtävää oli taustalla tapahtuva **esimiesmateriaalien** suunnittelu ja työstäminen. Avuksi materiaalin sisällön suunnitteluun pyysin muutamalta osastopäälliköltä ideoita aihealueiden käsittelyä varten, jotta aihealueet koskisivat mahdollisimman hyvin esimiesten arkea myymälöissä. Materiaalia on työstetty tähän mennessä sisäiseen intraan Company Wikiin otsikkotasolla, mutta sisältöjen luominen ei ollut kaikilta osin mahdollista vielä tämän kehittämistehtävän aikana. Tätä työtä tulisi jatkaa ja laatia suunnitelma sisältöjen julkaisuajankohdasta.

Gigantissa vuosittain toteutettavan henkilöstökyselyn (Ennova) tarkoituksena on nähdä kokonaiskuva henkilöstön tyytyväisyydestä sekä sitoutuneisuudesta ja vaikka tärkeää onkin kehittämistoimenpiteet, joita tehdään tiimeissä kyselyn tulosten pohjalta, voisi tuloksia hyödyntää myös muilta osin. Kuten esimiehille tehtyjen teemahaastatteluiden pohjalta tuli esille, **Ennovan tulokset** voisivat olla osittain esimiesten **palkitsemisen** perusteena. Työntekijät voisivat näin vaikuttaa esimiehensä palkitsemiseen ja työntekijöiden tyytyväisyys olisi entistä tärkeämpää myös esimiehille.

Kehittämistehtävän alussa tehdyssä kyselyssä tuli ilmi myös se, että esimiehet kokivat muualla kuin työpaikalla tapahtuvan ja luokkamuotoisen koulutuksen mieluisammaksi. Tämä saattaa olla pelkästään tottumiskysymys, joka voisi olla muutettavissa kustannustehokkaammin järjestettäväksi verkkokoulutukseksi, kunhan esimiehillä olisi riittävästi motivaatiota itsenäiseen opiskeluun. Tämä mahdollistuisi paremmin sillä, että esimiehille taatisiin palkallista **aikaa itsenäiseen opiskeluun**, sillä hektinen myymälätyö ei anna välttämättä aina mahdollisuutta siihen eikä kaikkien myymälöiden tilat edes mahdollista rauhassa työskentelyä. Ehkä juuri tästä syystä koulutus, joka tapahtuu muualla kuin työpaikalla, koettiin esimiesten osaamista kartoittavassa kyselyssä mieluisimmaksi, koska silloin esimiehillä on paremmin mahdollisuus keskittyä koulutuksen aiheeseen ja irrottautua muista töistä.

Vanteen (2004) tutkimuksessa on esitelty toimenpiteitä, joita voisi hyödyntää jatkossa esimiestyön kehittämisessä Gigantilla. Esimerkiksi esimiesten oman työn **reflektointi** on mielenkiintoinen aihe ja työkaluna varsin käyttökelpoinen päivittäisten haastavien tilantei-

den käsittelyyn ja niistä oppimiseen. Lisäksi Vanteen tutkimuksen perusteena olleista ryhmätyönohjaustilanteista saatuja vinkkejä voisi hyödyntää suunniteltaessa esimiehille koulutuksia kokemukselliseen oppimiseen pohjautuen. Esimiehet voisivat keskustella työsään kohtaamista vaikeista tilanteista ja yhdessä tilanteita purkaen ja reflektoiden löytää ratkaisuja haastaviin tilanteisiin. Tilaisuudet voisivat olla alueellisissa pienryhmissä järjestettyjä ja niissä voisi olla mukana yrityksen ulkopuolinen fasilitoija, konsultti tai HR-osaston edustaja yrityksen sisältä. Työnohjausta yrityksessä ei ole totuttu käyttämään, mutta sitäkin voisi kokeilla, mikäli esimiehet kokisivat työnohjaukselle olevan tarvetta. Työnohjauksen ominaispiirteet, kuten pitkä prosessi ja ulkopuolisen työnohjaajan osallistuminen voivat kuitenkin olla esteenä työnohjauksen aloittamiselle kovin helposti.

**Vertaistuen** kautta esimiehet voisivat saada toisiltaan tukea ja apua esimiehenä kehittymiseen. Kuten Virtainlahti tuo esille, hiljaista tietämystä voidaan jakaa erilaisten yhteistyömuotojen avulla (Virtainlahti 2009,118). Esimiehille järjestetyt Esimiesklinikat voivat olla jatkossakin yksi tällaisen yhteistyön ilmenemisen muoto. Esimiesten tulisi saada palautetta työstään kehittyäkseen, sillä oppimisesta 20 % tapahtuu mentoroinnin, valmentamisen ja reflektoinnin kautta, kuten McCall ym. ovat tutkimuksissaan osoittaneet (Training Industry 28.1.2014). Oppimista ja kehittymistä voi tapahtua vain, jos esimies uskaltaa asettua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Osaaminen on käytännön soveltamista ja juuri tätä taitoa nykypäivän esimiehiltä vaaditaan paljon. Tilanteet muuttuvat ja muuttuvien tilanteiden tuomiin haasteisiin on pystyttävä vastaamaan.

Esimiehille tulisi järjestää koulutusta ja tukea heidän kehittymistään valmentavaan tyyliin, jossa yhdistyisivät arvostava, osallistava ja tavoitteellinen työskentelytapa. Tämä voisi tapahtua Esimiesklinikkoissa **ryhmävalmennuksen** avulla tai sitten esimiehen lähiesimies tai HR-osaston asiantuntijat voisivat toimia valmentajina. Myös Gigantti Trainee -koulutusohjelma voi vastata tähän haasteeseen ohjelmaan valittujen osastopäälliköiden osalta, joista koulutetaan koko ajan parempia esimiehiä ja johtajia tavoitteenaan uralla eteneminen tarvatalopäällikön tehtävään.

Esimiehille tulisi vielä järjestää **raporttien tulkinta-apua**, etenkin Palkanohjausraportin osalta. Palkanohjausraportti on esimiesten tärkein työkalu palkkakulujen seurantaan ja mahdollisten palkkavirheiden korjaamiseen. Palkanohjausraportin kanssa käsi kädessä kulkee Palkanlaskennan tulokset -raportti, joka antaa mahdollisuuden tarkastella lopullisia toteutuneita palkkakustannuksia kuukausittain henkilö- ja osastotasolla. Molempien raporttien tulkinta on esimiehille hyvin tärkeää osaamista. Palkkakulujen ymmärrystä lisäämällä parannettaisiin esimiesten budjetointitaitojakin.

Sähköisen arkiston eli **Henkilöstökansion** käyttö oli kyselyn mukaan todella heikkoa, joka osoittaa sen, että esimiehiltä selkeästi puuttuu rutiini uusien työntekijöiden työsopimusten arkistointiin. Tämän takia suurimmalla osalla vastaajista ei ollut ollenkaan kokemusta tallennuksesta. Tämä olisi tiesuojajasyistä saatava korjattua, koska vuodesta 2018 alkaen uusi tietosuoja-asetus antoi selkeät säännöt henkilötietojen tallennukseen. Esimiesten tulisi omaksua uusi rutiini työntekijän järjestelmiin perustamisen yhteydessä: työsopimuksen tallennus Henkilöstökansioon. Mikäli esimiehet säilyttävät jatkossa työsopimuksia vain paperisena, on mahdollista, ettei niitä säilytetä riittävän tietoturvallisesti eli lukituissa kaapeissa, toisin kuin Henkilöstökansiossa, jossa ne ovat aina salasanan takana. Henkilöstökansion käyttäminen helpottaisi dokumenttien löytämistä myöhemmin myös niissä tilanteissa, kun esimies vaihtaa tehtävää.

Osaamista kartoittavan kyselyn yhteydessä kysyin esimiehiltä palautetta myös HR-osaston kanssa tehdystä yhteistyöstä sekä tyytyväisyyttä esimieskoulutuksiin. Tätä ajatusta haluaisin viedä jatkossa pidemmälle. Esimiestyön kehittämiseksi suunnittelin **esimiesbarometria**, joka voisi kerran vuodessa kyselyn muodossa tukea Ennovan vastauksia syvemmin esimiestyön näkökulmasta sekä toimia HR-osastolle palautteena ja kehittymisen tukena. Kyselyssä voitaisiin kysyä esimiesten mielipidettä HR-osaston palvelu- ja ammatitaidosta ja kuinka hyvin yhteistyö tukee osaamisen kehittymistä ja mitä asioita he haluaisivat kehittää tai nostaa koulutusten aiheiksi. Näin saataisiin tärkeää palautetta myös HR-osastolle heidän tekemästään työstä sekä osallistutettua esimiehiä työnsä kehittämiseen.

Esimiehistä voisi koota myös vapaaehtoisuuteen perustuen **esimiesneuvoston** tai -ohjausryhmän, jota hyödynnettäisiin päätöksenteon tukena henkilöstöön liittyvissä päätöksissä. Ryhmä voisi edistää yhteistyön, viestinnän ja prosessien sujuvoittamista erityisesti muutostilanteissa. Mukaan ryhmään voisi Gigantin ylimmän johdon lisäksi osallistua tavaratalopäälliköitä ja osastopäälliköitä sekä HR-osaston ja Operations-osaston asiantuntijoita.

Toimintatutkimusta olisi mielenkiintoista viedä pidemmälle ja toteuttaa myöhemmin yhden tai useamman myymälän johtoryhmän kanssa sekä seurata heidän edistymistään esimiehinä. Tämä vaatisi mahdollisesti useamman vuoden seurannan sekä myymälän johtoryhmän (tavaratalopäällikkö ja osastopäälliköt) sitoutumisen toimintaan ja muutokseen. Lisäksi sitoutumista vaadittaisiin myös koko yrityksen johtoryhmältä, jotta projekti voisi onnistua.



Tässä työssä keskityttiin lähes pääasiassa tutkimaan myymälöiden osastopäälliköiden osaamista ja sen kehittämistä, mutta seuraavaksi voisi paneutua myös muiden esimiesten, kuten tavaratalopäälliköiden, asiakaspalvelukeskuksen sekä pääkonttorin esimiesten osaamisen kehittämiseen. Näille kohderyhmille tulisi myös suunnitella ja kehittää esimiestyötä ja johtamista tukevaa koulutusta.

### **7.3 Oman oppimisen reflektointi**

Kehittämistehtävä on prosessina opettanut minulle ison kokonaisuuden hallintaa ja aikataulutusta. Aikataulullisesti kehittämistehtävä sujui lähes alkuperäisen suunnitelman mukaan eli valmistui suunnilleen vuodessa. Tein kehittämistehtävää osittain työn ohessa, mutta syksyllä 2018 opintovapaalle jääminen mahdollisti paremmin kehittämistehtävään keskittymisen. Kehittämistehtävä olisi ollut mahdollista suorittaa nopeamminkin, mutta osaamisen kehittäminen ei aiheena ollut sellainen, joka olisi rohkaissut kiirehtimään. Toimenpiteet, joita omalta osaltani sekä HR-tiimissä on tehty, ovat kaikki tukeneet kehittämistehtäväprosessia.

Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmassa suorittamani kurssit ovat tukeneet suurilta osin kehittämistehtävän toteuttamista, etenkin Kvantitatiivinen tutkimus -kurssi edesauttoi kyselytutkimuksen tekemisessä. Suurta apua on ollut myös johtamisen kursseilla käsitellyistä teorioista ja lähteistä, joiden pohjalta olen työstänyt kehittämistehtäväni viitekehystä. Kehittymistäni ovat tukeneet myös keskustelut Gigantin HR-tiimin kanssa kehittämistehtävän aikana.

Olen tunnistanut kehittämistehtävän aikana Martelan ym. (2015) esille tuomat sisäisen motivaationi neljä tekijää. Kehittämistehtävän tekeminen on ollut minulle vapaaehtoista sekä omista mielenkiinnon kohteistani lähtöistä ja olen saanut tehdä työtä omassa tahdissani. Lisäksi olen kokenut osaamiseni kehittyneen eli kyvykkyyden ja aikaansaamisen tunteet ovat motivoineet minua, sillä olen oppinut esimiestyöstä ja johtamisesta paljon. Kehittämistehtävän teoriaa ja viitekehystä varten tekemäni taustatutkimus kirjoihin ja muihin lähteisiin pohjautuen ovat opettaneet minulle syvällisesti esimiestyön ja johtamisen teoriaa. Valmentavaan johtamiseen ja motivointiin perehtyminen ovat olleet erityisen mielenkiintoista ja avartavaa jo pelkästään itsensä johtamisen näkökulmasta. Yhteenkuuluvuutta on lisännyt esimiesten kanssa kehittämistehtävän aikana työskentely haastatteluiden sekä Esimiesklinikoiden osalta sekä HR-tiimiltä saamani tuki. Olen myös kokenut tekeväni hyvää esimiesten osaamisen kehittämiseksi luomalla Esimiesklinikat osaksi Gigantin koulustarjontaa.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY. Helsinki.

Achor, S., Reece, A., Kellerman, G. & Robichaux, A. 6.11.2018. 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>. Luettu: 17.12.2018.

Akhtar, M. 8.11.2008. What is Self-Efficacy? Bandura's 4 Sources of Efficacy Beliefs. Luettavissa: <http://positivepsychology.org.uk/self-efficacy-definition-bandura-meaning/>. Luettu: 31.10.2018.

Anttila, O. 2015. Transformationaalisen johtamisen mahdollisuudet työtyytyväisyyden edistäjänä - Integroiva kirjallisuuskatsaus. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Luettavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20160157/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20160157.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160157/urn_nbn_fi_uef-20160157.pdf). Luettu: 6.11.2018.

Gigantti Oy 2017a. Home- ja Tech-osastopäällikön tehtävänkuvaus 2017. HR-osaston sisäiset tiedostot. Luettu: 1.10.2018.

Gigantti Oy 2017b. Operaatioiden osastopäällikön tehtävänkuvaus 2017. HR-osaston sisäiset tiedostot. Luettu: 1.10.2018.

Gigantti Oy 2018a. Henkilöstöraportti. HR-osaston sisäiset tiedostot. Luettu: 2.11.2018.

Gigantti Oy 2018b. Tietoa Gigantista. Luettavissa: <https://www.gigantti.fi/cms/gigantti-fi/tietoa-gigantista/>. Luettu: 23.10.2018.

Gigantti Oy 2018c. HR-osaston strategiakaavio. HR-osaston sisäiset tiedostot. Luettu 2.10.2018.

Gigantti Oy 2018d. Avoimet työpaikat. Luettavissa: <https://gigantti.fi/rekry>. Luettu: 23.10.2018.

Gigantti Oy 2018e. Opi saavuttaaksesi enemmän. Gigantin koulutuksista kertova sisäinen materiaali.

Gigantti Oy 2018f. Henkilöstökyselyn tulokset 2018.

Gigantti Oy 2018g. Gigantti Trainee. Koulutusilmoitus. Intranet. Luettu 31.10.2018.

Bandura, Albert. 1978. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1, 4, s. 139-161.

Business Dictionary. Management. Luettavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/management.html>. Luettu: 5.11.2018.

Cherry, K. 8.8.2018. Self Efficacy: Why Believing in Yourself Matters. Verywellmind blogi. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-self-efficacy-2795954>. Luettu: 31.10.2018.

Cherry, K. 19.11.2018. Transformational Leadership - A Closer Look at the Effects of Transformational Leadership. Verywellmind blogi. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>. Luettu: 14.12.2018.

Eduhouse Oy. Seminaaritallenteet. Luettavissa: <https://www.eduhouse.fi/online>. Luettu: 8.11.2018.

Effron, M. 30.11.2018. A Simple Way to Map Out Your Career Ambitions. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/11/a-simple-way-to-map-out-your-career-ambitions>. Luettu: 14.12.2018.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi - Esimiestyö käytännössä. Talentum Media Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus. Jyväskylä.

Fisher, John. 1999. Muutoksen käyrä -kuvituskuva. Luettavissa: <https://www.businessballs.com/freepdfmaterials/processoftransitionJF2012.pdf>. Luettu 6.11.2018.

de Geus, Arie. 1988. Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 1988, 3. Luettavissa: <https://hbr.org/1988/03/planning-as-learning>. Luettu: 25.10.2018.

Haastateltu esimies. 31.7.2018. Osastopäällikkö. Gigantti Oy. Haastattelu. Helsinki.

Helsingin yliopisto 2018. Taitava oppija motivoi itseään. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/avoin-yliopisto/opiskelu/kehity-oppijana/taitava-oppija-motivoi-itseaan>. Luettu: 19.11.2018.

Henno, A. 2013. Transformationaalinen johtajuus ja työn imu: työn voimavarojen välittävä rooli. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84310/gradu06514.pdf?sequence=1>. Luettu: 5.11.2018.

Henttonen, Anu. 2013. Myymäläesimiesten transformatiivinen johtaminen. Lisensiaatin tutkimus. Aalto-yliopisto. Luettavissa: [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/10892/lic\\_henttonen\\_anu\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/10892/lic_henttonen_anu_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 5.11.2018

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä. Tampere.

HR4 2018. Osaamisen johtaminen. Minkälainen osaaminen luo yrityksellesi kilpailuetua? Luettavissa: <https://hr4.fi/palvelut-2/osaamisen-johtaminen/>. Luettu: 31.10.2018.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Itä-Suomen yliopisto 2018. Oppimisteoriat ja -strategiat. Luettavissa: <https://www.uef.fi/fin/web/aducate/oppiminen1>. Luettu: 5.11.2018.

Johtajuus.info 2018a. Esimiehenä kehittyminen. Luettavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-kehittyminen/>. Luettu: 6.11.2018.

Johtajuus.info 2018b. Organisointi ja resurssointi. Luettavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/organisointi-ja-resurssointi/>. Luettu: 25.10.2018.

Johtajuus.info 2018c. Suorituksen arviointi. Luettavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/palaute-ja-suorituksen-arviointi/>. Luettu: 25.10.2018.

Johtamistaidon opisto 2018. Koulutukset ja valmennukset. Inspiroiva esimiestyö. Luettavissa: <https://mif.fi/esimieskoulutus/>. Luettu: 19.11.2018.

- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Jyväskylän yliopisto 2018. Laadullinen tutkimus.  
Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 22.10.2018.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WSOY. Juva.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Talentum Media Oy. Liettua.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti – strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.
- Kaupan liitto 2018a. Kaupan työaikaopas 2017. Luettavissa: [file:///C:/Users/marik/Downloads/WEB\\_Kaupan\\_Ty%C3%B6aikaopas\\_2017.pdf](file:///C:/Users/marik/Downloads/WEB_Kaupan_Ty%C3%B6aikaopas_2017.pdf). Luettu: 2.11.2018.
- Kaupan liitto 2018b. Koulutus. Luettavissa: <https://kauppa.fi/koulutus>. Luettu: 10.2.2018.
- Kaupan liitto 2018c. Osaamistarpeet. Luettavissa: [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/ura\\_kaupassa/osaamistarpeet](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/ura_kaupassa/osaamistarpeet). Luettu: 31.10.2018.
- Kauppakamari 2018. KoulutusOnline. Työsuhdeasioiden, talouden ja itsensä kehittämisen kurssit verkossa. Luettavissa: <https://www.kauppakamarikauppa.fi/verkkopalvelut/koulutusonline-kauppakamarin-koulutukset-verkossa.html>. Luettu: 7.11.2018.
- Kauppi, T. 30.8.2011. Kehityskeskustelut osana johtamisjärjestelmää ja strategian jalkautusta. Osaava-ohjelman Oppia ikä kaikki -hanke.  
Luettavissa: <https://slideplayer.fi/slide/2849692/>. Luettu: 19.11.2018.
- Kotter, J. P. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa - Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOY.
- Koulutus.fi 2018. Johtamisen erityisammattitutkinto. Luettavissa: <https://www.koulutus.fi/haku/johtamisen-erikoisammattitutkinto-jet>. Luettu: 13.11.2018.
- Kuula, A. 2018. Toimintatutkimus. Menetelmäopetuksen tietovaranto.  
Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html). Luettu 5.1.2018.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press.

Linjuan, R. M. & Stacks, D. W. 2013. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17, 2, s. 171–192.

Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>. Luettu: 25.10.2018.

Lunenburg, F.C. 2011. Leadership versus Management: A Key Distinction - At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14, 1, s. 1-4.

Luettavissa: [https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local\\_docs/readings/Lunenburg\\_LeadershipVersusManagement.pdf](https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf). Luettu: 5.11.2018.

Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 37-72. Talentum Media Oy. Vantaa.

Management Study Guide 2018. Transactional Leadership Theory. Luettavissa: <https://managementstudyguide.com/transactional-leadership.htm>. Luettu: 14.12.2018.

Management Study HQ 2018. What is Management? Luettavissa: <https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html>. Luettu: 5.11.2018.

Markkinointi-instituutti 2018. Uusi esimies -verkkokoulutuksen sisällön kuvaus. Luettavissa: <https://www.markinst.fi/koulutus/uusi-esimies-verkkokoulutus/>. Luettu: 7.11.2018.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media Oy. Liettua.

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen M. 2011. Esimiehen työsuhteopas. Edita Publishing Oy. Jyväskylä.

Monnappa, A. 3.10.2018. What's the Difference Between Leadership and Management? Simplilearn blogi. Luettavissa: <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>. Luettu: 29.10.2018.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. Oxford University Press. New York.

Performance Consultants 2018. The GROW Model. Luettavissa: <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>. Luettu: 6.11.2018.

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä. 2012. Esimiehen vuosikello. Luettavissa: [http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=1566-esimiehen-vuosikello-weissenfelt-24-4-2012&category\\_slug=opin-ovi-klinikka-24-4-2012-oulu&option=com\\_docman&Itemid=659&lang=fi](http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=1566-esimiehen-vuosikello-weissenfelt-24-4-2012&category_slug=opin-ovi-klinikka-24-4-2012-oulu&option=com_docman&Itemid=659&lang=fi). Luettu: 19.11.2018.

Saunders, M. & Lewis, P. 2012. Doing Research in Business & Management. An Essential Guide to Planning Your Project. Pearson Education Limited.

Sohlman, T. 22.11.2018. Henkilöstöjohtaja. Gigantti Oy. Haastattelu. Helsinki.

Suomen Työnohjaajat ry. 2018. Työnohjaus. Luettavissa: <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>. Luettu: 14.12.2018.

Suomisanakirja 2018. Luettavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/pilotointi>. Luettu: 17.12.2018.

Study.com 2018. John Kotter's Leadership vs Management Theory. Videokurssi. <https://study.com/academy/lesson/john-kotters-leadership-vs-management-theory.html>. Luettu: 5.11.2018.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy.

Taipale-Lehto, U. 2016. Vähittäiskaupan osaamistarveraportti. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2016, 1. Luettavissa: [http://www.oph.fi/download/173863\\_vahittaiskaupan\\_osaamistarveraportti.pdf](http://www.oph.fi/download/173863_vahittaiskaupan_osaamistarveraportti.pdf). Luettu: 31.10.2018.

Training Industry. 28.1.2014. The 70-20-10 Model for Learning and Development. Luettavissa: <https://trainingindustry.com/wiki/content-development/the-702010-model-for-learning-and-development/>. Luettu: 23.10.2018.

Tulorekisteri 2018. Yritykset ja organisaatiot. Luettavissa: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/>. Luettu: 2.11.2018.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>. Luettu: 5.11.2018.

Työterveyslaitos 2013. Organisaatiomuutos henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Luettavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131750/Organisaatiomuutos%20henkilöstön%20näkökulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 23.10.2018.

Työterveyslaitos 2018. Perehdyttäjän top 10 -muistilista. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>. Luettu: 7.11.2018.

Työturvallisuuskeskus TTK 2018a. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo). Luettu: 5.11.2018.

Työturvallisuuskeskus TTK 2018b. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Toim. Päivi Rauramo. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten\\_perehdyttaminen\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf). Luettu: 7.11.2018.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat 2015.

Vanne, T. 2004. Henkisesti kasvattava kokemus. Teoksessa Ruohonen, M. & Kasvio, A. & Kultanen, T. & Lahtonen, M. & Lehtonen, J. & Vanne, T. Tietoyritysten muuttuvat työ-kulttuurit, s. 73-112. Tampere University Press. Tampere. Luettavissa: [http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65632/Tietoyritysten\\_muuttuvat\\_tyokulttuurit.pdf?sequence=1](http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65632/Tietoyritysten_muuttuvat_tyokulttuurit.pdf?sequence=1). Luettu: 30.10.2018.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>. Luettu: 2.11.2018.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.



Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?sequence=1>. Luettu: 5.11.2018.

Väyrynen, P. 2010. Käsikirja työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoon. Opetushallitus. Luettavissa: [https://www.oph.fi/download/130440\\_Kasikirja\\_tyopaikalla\\_tapahtuva\\_oppiminen.pdf](https://www.oph.fi/download/130440_Kasikirja_tyopaikalla_tapahtuva_oppiminen.pdf). Luettu: 19.11.2018.

Webster, V. & Webster, M. 2018a. How to Be a Good Leadership Role Model.

Luettavissa: <https://www.leadershipthoughts.com/leader-are-you-a-role-model/>.  
Luettu: 31.10.2018.

Webster, V. & Webster, M. 2018b Are You a Transformational Leader? - Take the Test.

Luettavissa: <https://www.leadershipthoughts.com/transformational-leader-leadership-test/>.  
Luettu: 25.10.2018.

## **Liitteet**

Liite 1. Kysely esimiestaidoista osastopäälliköille ja tavaratalopäälliköille

Liite 2. Haastattelukysymykset Esimiesklinikkaan liittyen

Liite 3. Erilaisia koulutuspalveluita tarjoavat tahot

Liite 4. Esimiehen vuosikello Gigantissa

## Kysely esimiestaidoista osastopäälliköille ja tavaratalopäälliköille

Vastauksesi on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää, joten vastaathan huolellisesti ja totuudenmukaisesti. Varaa vastaamiseen rauhallinen, häiriötön tila sekä aikaa n. 10 minuuttia. Kaikkien vastanneiden kesken arvomme 2 kpl lahjakortteja (á 50 €). Vastausaikaa 28.2. saakka.

Your identity will be hidden.

[Read more about confidentiality and hidden identity here.](#) (Opens in a new window.)

### TAUSTATIEDOT:

+

#### 1) \* Sukupuoli

- Mies
- Nainen

#### 2) \* Positio

- Osastopäällikkö
- Tavaratalopäällikkö

#### 3) \* Toimipiste

- Megastore Tammisto
- Megastore Skanssi
- Tampere
- Megastore Lielähti

- Megastore Raisio
- Kuopio
- Jyväskylä
- Itäkeskus
- Oulu
- Pori
- Lahti
- Kotka
- Lappeenranta
- Joensuu
- Megastore Espoo
- Vaasa
- Forum
- Lommila
- Hämeenlinna
- Forssa
- CCC

**4) \* Koulutus**

- Peruskoulu       Toinen aste (lukio tai ammattikoulu)
- Erikoisammattikoulutus       Alempi korkeakoulu
- Ylempi korkeakoulu

**5) \* Esimieskokemus**

- alle vuosi       1-2 vuotta       3-4 vuotta       yli 5 vuotta

Vastaa seuraaviin väittämiin kuinka hyvin ne pitävät paikkaansa sinun kohdallasi, kun ajattelet itseäsi esimiehenä.

**6) \* Rekrytointi ja perehdyttäminen**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Teen pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua tiimissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tunnistaa tiimimme rekryointitarpeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan arvioida hakijan soveltuvuutta avoimeen työtehtävään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valintapäätöksen rekrytinnissa perustuu intuitioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytän mieluiten itse uuden työntekijän tehtäviinsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän perehdytyksessä apuna muita tiimimme jäseniä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän perehdyttämisessä apuna säännöllisiä keskusteluja uuden työntekijän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) \* Työsuhde- ja palkka-asiat

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Päättän tiimini palkka-asioista, kuten palkankorotuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen palkkalaskelman tulkitsemisen helpoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tulkita Kaupan alan työehtosopimusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tulkita lainsäädäntöä liittyen työelämään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) \* Valmentava johtaminen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Motivoin tiimiäni ylittämään odotukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin luomaan luottamukseen perustuvan työskentelykulttuurin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan tiimilleni rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen kertonut selvästi tiimilleni, kuinka odotan heidän osallistuvan tavoitteidemme saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varmistan, että tiimini esille tuomat asiat huomioidaan ja viedään eteenpäin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan tiimini jäseniä löytämään omat vahvuutensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoan tiimilleni valmiita vastauksia ongelmien ratkaisemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydän tiimiläisiltäni palautetta esimiestyöstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdan kaikkia tiimini jäseniä heidän yksilöllisen tarpeensa mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 9) \* Ongelmatilanteet työyhteisössä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Puutun aina työpaikkakiusaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan varhaisen puuttumisen tilanteet (esim. työntekijän poissaolot, alisuoriutuminen, alkoholin/päihteiden käyttö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut kolmikantaneuvotteluun (työntekijä, esimies, työterveyslääkäri)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoidan ongelmat ja haasteet viivyttämättä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10) \* Arvioi vielä lopuksi omaa osaamistasoasi seuraavissa HR-järjestelmissä**

	Ei osaamista	Heikko	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä
HR-Portal - lomake: Työntekijän palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-Portal - lomake: Position muutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-Portal - lomake: Työsuhteen lopetus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-Portal - poissaolojen kirjaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-Portal - raportti: Lomakiintiöt (Suomi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-Portal - raportti: Palkanohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-Portal - raportti: Palkanlaskennan tulokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-Portal - raportti: Peruspalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-Portal - dokumentin tallentaminen henkilöstökansioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-Portal - matka- ja kululaskujen hyväksyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-Portal - matka- ja kululaskujen tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talent Recruiter - rekrytointijärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Company Wiki (intranet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Worksoft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
iPool Manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**11) \* Kuinka tyytyväinen olet Gigantin järjestämiin esimieskoulutuksiin viimeisen puolen vuoden aikana?**

- Erittäin tyytymätön
- Jokseenkin tyytymätön
- Ei tyytyväinen eikä tyytymätön
- Jokseenkin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen
- En osaa sanoa

**12) \* Millä tavoin opiskelet mieluiten? Valitse seuraavista vaihtoehtoista max. 2**

- Luokkamuotoinen koulutus tai kurssi
- Verkkovalmennus
- Webinaarit
- Itseopiskelu (tiedonhankinta)
- Muu, mikä?

**13) Kuinka tyytyväinen olet HR:ltä saamaasi tukeen liittyen esimiestehtäviin?**

- Erittäin tyytymätön
- Jokseenkin tyytymätön
- En tyytymätön enkä tyytyväinen
- Jokseenkin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen
- En osaa sanoa

**14) Mitä osaamista tai koulutusta koet tarvitsevasi lisää liittyen esimiestaitoihin ja/tai johtamiseen?**

0/4000

**15) Mikäli haluat osallistua arvontaan, jätä alle sähköpostiosoitteesi (emme pysty yhdistämään sitä edellä oleviin vastauksiisi)!**

## **Haastattelu – Esimiesklinikka**

### **Haastateltavan yksityisyys**

Sopiiko mainita nimeltä lainauksissa opinnäytetyössä?

### **Haastattelun aihe**

Esimiesklinikoissa käsitelty

1. Vuosivapaat ja lomat
2. GDPR ja tikettijärjestelmät

### **Käytännön toteutus**

Oletko osallistunut järjestettyihin Esimiesklinikoihin?

Onko ajankohta sopiva? Iltapäivä vai aamupäivä, viikonpäivä?

Onko 30 minuuttia sopiva aika?

### **Tekninen toteutus**

Toimiiko Skype for Business? Onko PowerPoint-esitys hyvä?

Videon laatu, äänen kuuluvuus?

Jakaminen Company Wikissä, oletko katsonut videon?

### **Sisältö**

Ovatko asiat/aiheet olleet hyviä?

Ovatko asiat olleet ajankohtaisia?

Oletko oppinut jotain?

Mitä aiheita toivoisit käsiteltävän?

### **Esimiesten aktivointi**

Millä saisimme osallistujat aktivoitua paremmin mukaan ja esittämään kysymyksiä?

Onko Skype-tilanne jännittävä esimiehelle tai muusta syystä hankala esittää kysymyksiä?

Pitäisikö aikaa olla enemmän? Pitäisikö ryhmän kokoa rajata?

Osallistutteko koko johtoryhmä yhdessä vai erikseen?

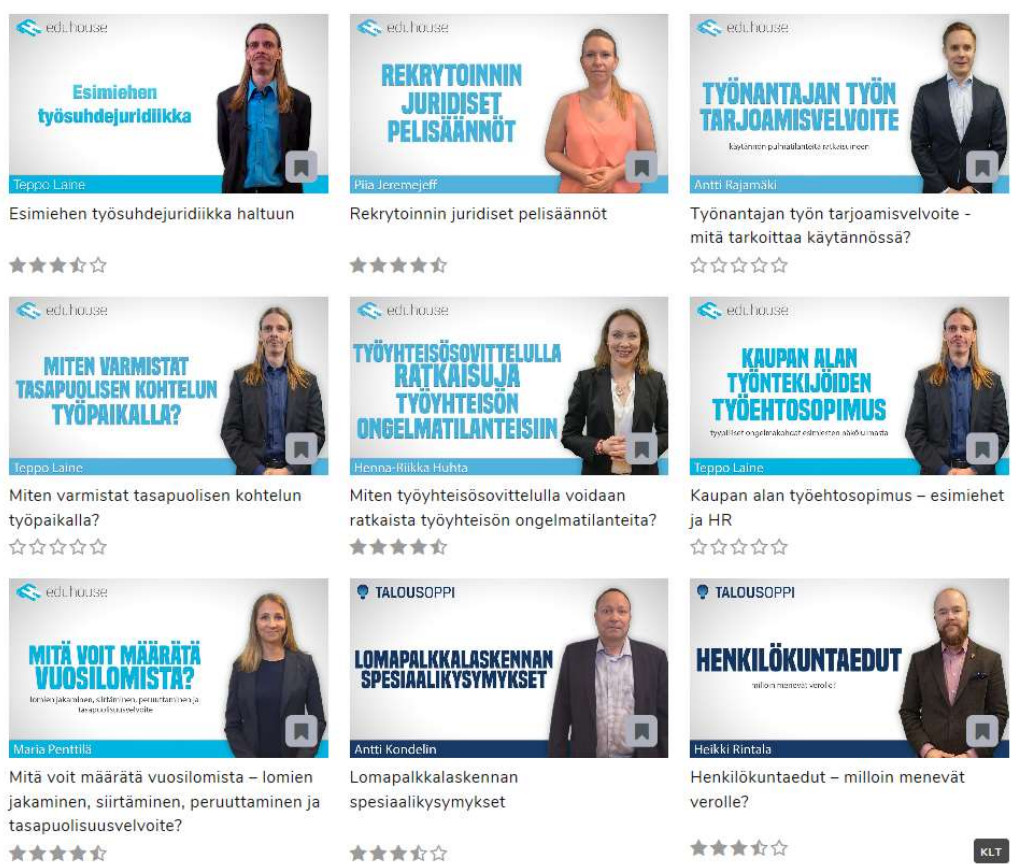
### **Yleisesti lopuksi kiteyttävä palaute**

Mikä on hyvää?

Missä voisimme kehittää?

### Liite 3. Erilaisia koulutuspalveluita tarjoavat tahot

Eduhouse Oy tarjoaa koulutusportaalissaan peruskursseja esimiestyöhön, kuten rekrytointiin, työnantajavelvoitteisiin, työsuhdejuriikkaan, palkanlaskentaan ja taloushallintoon liittyen (kuvio 22). Markkinointi-instituutti tarjoaa Uusi esimies -verkkokoulutusta, jossa perehdytään siihen, mistä tuloksekas esimiestyö rakentuu, mitä kuuluu esimiehen vastuisiin ja velvollisuuksiin sekä itsensä että tiimin johtamista (Markkinointi-instituutti 2018).



Kuvio 22. Esimerkkejä Eduhousen järjestämistä verkkokursseista esimiestyön tueksi (Eduhouse Oy)

Kauppaan liitto järjestää erityisesti kaupan alan esimiehille suunnattuja koulutuksia, joissa painotetaan työsuhteasioita, työaikaa, vuosilomia, palkanlaskentaa ja haastavien tilanteiden ongelmanratkaisua. (Kauppaan liitto 2018b). Myös Kauppakamarin ylläpitämässä KoulutusOnlinessa on esimiehille soveltuvia koulutuskokonaisuuksia liittyen työsuhteeseen, talouteen ja itsensä kehittämiseen (Kauppakamari 2018). Johtamistaidon opisto tarjoaa valmennusta johtamiseen, esimiestyöhön ja henkilöstön kehittämiseen yhden tai muutaman päivän kestäville koulutuksille (Johtamistaidon opisto 2018). Lisäksi johtamisen erityisammattitutkintoon (JET) johtavaa koulutusta tarjoaa monet ammatti- ja aikuisopistot sekä julkisella että yksityisellä puolella (Koulutus.fi 2018).

