



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ENSIMMÄISEN ESIMIES- TYÖN HAASTEET

Vaateliikkeiden myymäläpäälliköiden kokemuksia

TEKIJÄ/T: Mari Vartiainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Mari Vartiainen			
Työn nimi Ensimmäisen esimiestyön haasteet- Vaateliikkeiden myymäläpäälliköiden kokemuksia			
Päiväys	13.5.2019	Sivumäärä/Liitteet	34/1
Ohjaaja(t) Pentti Markkanen, Ilkka Virolainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita ensimmäisessä esimiestyössä oleva vaateliikkeen myymäläpäällikkö kohtaa.</p> <p>Työn teoriaosuus koostuu johtamisen ja esimiestyön käsitteistä, eli mitä johtaminen on, mitä osa-alueita siihen kuuluu ja millaisia työtehtäviä sekä vastuualueita esimiestyö sisältää. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan, mikä merkitys esimiehellä on organisaatiossa, millaisia ominaisuuksia on hyvällä esimiehellä ja millaisia haasteita henkilö saattaa kohdata siirtyessään ensimmäiseen esimiestyöhön.</p> <p>Itse tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusta varten toteutettiin teemahaastattelu kolmelle ensimmäisessä esimiestyössään olevalle vaateliikkeen myymäläpäällikölle ja yhdelle apulaismyymäläpäällikölle. Haastateltavat valittiin eri organisaatioista, jotta tutkimukseen saatiin näkökulmia ensimmäisen esimiestyön haasteista erilaisista organisaatioista. Haastattelun kysymykset koottiin työn teoriaosuuden pohjalta, jotta työn teoria- ja tutkimusosuus vastaavat mahdollisimman hyvin toisiaan.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että ensimmäisen esimiestyön haasteet vaateliikkeiden myymäläpäälliköillä olivat samankaltaisia organisaatiosta riippumatta. Suurimmiksi haasteiksi nousivat auktoriteetin muodostaminen, delegoimisen ja palautteen antamisen vaikeus, stressin- sekä ajanhallinnan haasteet. Esimiestyö itsessään on haastava sen tuoman uusien vastuualueiden, uusien työtehtävien ja uuden roolin omaksumisen myötä. Hyväksi esimieheksi ei kasveta yhdessä yössä, vaan se vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uusien asioiden oppimista. Hyvälle esimiestyölle on aina kysyntää. Jokainen, joka on valmis kehittämään omia johtamistaitojaan, voi ajan kanssa kehittyä hyväksi esimieheksi.</p>			
Avainsanat Johtaminen, esimiestyö, esimies, myymäläpäällikkö			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Mari Vartiainen	
Title of Thesis Challenges of a first-time manager- Experiences of managers in clothing stores	
Date 13.5.2019	Pages/Appendices 34/1
Supervisor(s) Pentti Markkanen, Ilkka Virolainen	
Client Organisation /Partners	
<p>Abstract</p> <p>The primary aim of my thesis project was to investigate what kind of challenges a new store manager working in a clothing store faces.</p> <p>Firstly, the theoretical part deals with the concepts of leadership and supervisory work. After that, aspects such as what leading employees means, what elements are included in leadership and what kind of tasks and responsibilities leadership contains are investigated. The theoretical part also discusses the role of a manager in the organization, desirable traits that a good manager possesses, and the types of challenges that a new manager may face.</p> <p>The research was qualitative in nature. Themed interviews were conducted for three store managers and for one assistant store manager, all of which were first-time supervisors in a clothing store. The interviewees were chosen from different organizations in order to generate multiple, potentially organization-specific perspectives for the present research. The questions for the interview were compiled according to the theoretical framework of the present paper. To further these goals, this procedure ensured that both the theoretical and qualitative research parts will correspond to one another.</p> <p>In conclusion, the research result indicates that challenges are quite similar for every new store manager who works in a clothing store. The major challenges include creating authority, delegation, difficulty in giving feedback, stress and time management challenges. Leadership is challenging in itself because of a new range of responsibility, new job functions and embracing a new role. Leadership is continuous self development and learning new things. There is always demand for good managerial work. Everyone who is motivated to improve one's leadership skills can learn to become a good manager.</p>	
Keywords Leading, leadership, manager, store manager	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	JOHTAMINEN	7
2.1	Itsensä johtaminen	8
2.2	Muutosjohtaminen	8
2.3	Asiajohtaminen	9
2.4	Ihmisten johtaminen	9
3	ESIMIESTYÖ	11
3.1	Esimiehen tehtävät ja rooli organisaatiossa.....	11
3.1.1	Työhyvinvointi	12
3.1.2	Palautteen antaminen.....	13
3.1.3	Kehityskeskustelut.....	13
3.1.4	Perehdytys	14
3.1.5	Motivoiminen	14
3.2	Hyvän esimiehen ominaisuuksia	15
4	UUDEN ESIMIEHEN HAASTEET	16
4.1	Uuden roolin omaksuminen	16
4.2	Ajankäytön hallinta	17
4.3	Delegoiminen	17
4.4	Hyvinvointi ja stressin hallinta.....	18
4.5	Auktoriteetin rakentaminen.....	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	19
5.2	Teemahaastattelu	20
5.3	Sisällönanalyysi.....	21
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	21
6	TUTKIMUSTULOKSET	22
6.1	Työn organisoiminen ja työtehtävien priorisointi	23
6.2	Delegoiminen	24
6.3	Ajanhallinta	25
6.4	Auktoriteetin ja esimiesroolin rakentaminen.....	26

6.5	Stressin hallinta ja työn ja vapaa-ajan tasapaino	26
6.6	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	27
6.7	Hyvän esimiehen ominaisuuksia	28
6.8	Vinkkejä myymäläpäällikön työstä kiinnostuneille	29
7	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	32
8	LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	34

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, millaisia haasteita ensimmäisessä esimiestyössään oleva vaate liikkeen myymäläpäällikkö kohtaa. Ymmärtämällä esimiestyön haasteita henkilö pystyy varautumaan niihin, sekä kehittämään heikkouksiaan. On mahdotonta kehittää puutteitaan, jos niiden olemassaoloa ei itse tiedosta. Jokainen uusi aloitteleva esimies kokee haasteita, eikä kaikkiin näihin haasteisiin voi valmistautua etukäteen. Opinnäytetyöni teoriaosuus koostuu johtamisen ja esimiestyön käsitteistä. Teoriaosuuden lisäksi toteutin kvalitatiivisen tutkimuksen ja teetin teemahaastattelun ensimmäisen esimiestyön haasteista kolmelle vaate liikkeen myymäläpäällikölle ja yhdelle apulaismyymäläpäällikölle.

Halusin tehdä opinnäytetyöni liittyen johtamiseen ja esimiestyöhön. Lopullinen aihe valikoitui, kun toimin itse määräaikaisesti vaate liikkeen myymäläpäällikkönä. Työ oli mielekästä ja opettavaista, mutta luonnollisesti se toi mukanaan monenlaisia haasteita. Näin ollen minulle heräsi kysymys ja mielenkiinto; kokevatko muutkin ensimmäisessä esimiestyössä olevat henkilöt samanlaisia haasteita? Halusin haastatella myymäläpäälliköitä samalta toimialalta, missä itsekkin olin ensimmäisessä esimiestyössäni. Näin ollen opinnäytetyöni tutkimuskysymykseksi muotoutui: mitä haasteita ensimmäisessä esimiestyössään oleva vaate liikkeen myymäläpäällikkö kohtaa? Tämän tutkimuskysymyksen lisäksi opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, millaisia ominaisuuksia vaaditaan vaate liikkeen myymäläpäälliköltä. Opinnäytetyöni loppuun olen koonnut haastateltavien vinkkejä vaate liikkeen myymäläpäällikön työstä kiinnostuneille.

Opinnäytetyöni tavoite on auttaa minua itseäni, esimiestyössä olevia tai esimiestyöstä kiinnostuneita ymmärtämään, mistä esimiestyössä on kysymys ja millaisia haasteita se sisältää vaatteiden vähittäiskaupan alalla. Opinnäytetyötä tehdessä voin hyödyntää omaa ensimmäistä esimieskokemustani sekä koulussa opiskeltujen esimieskurssien oppeja.

Tekemäni kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista sekä työn teoriaosuuden pohjalta voidaan todeta, että esimiestyö on haastavaa, mutta samalla erittäin motivoivaa ja kehittäväää. Vaikka aloitteleva esimies kohtaakin työssään lukuisia haasteita, ovat nämä haasteet pääsääntöisesti voitettavissa työkokemuksen, onnistumisten ja työyhteisön luottamuksen karttuessa. Vastuu ja uudet haasteet antavat lisää motivaatiota omaa työtä kohtaan. Ensimmäisessä esimiestyössään oleva vaate liikkeen myymäläpäällikkö käy läpi monia stressaavia ja vaikeita tilanteita. Haasteista selviytyttyään ja onnistumisten kautta esimies on askel askeleelta lähempänä hyvää johtajuutta ja esimiestyötä.

2 JOHTAMINEN

Johtaminen nähdään usein jakautuvan kahteen erilliseen osaan; asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Opinnäytetyöni teoriaosuuteen olen halunnut sisällyttää myös itsensä johtamisen ja muutostohtamisen, sillä molempien merkitys korostuu entistä enemmän hektisessä ja muutoksille alttiissa työkuulttuurissamme. Kaikki nämä johtamisen osa-alueet liittyvät ainakin jollain tapaa toisiinsa. Jos organisaatiossa keskitytään esimerkiksi vain asioiden johtamiseen, ihmisten johtaminen kärsii. Hyvän johtamisen ja esimiestyön avulla nämä kaikki johtamisen osa-alueet pysyvät tasapainossa. Tämän luvun seuraavissa kappaleissa on avattu tarkemmin, mitä valikoidut johtamisen osa-alueet pitävät sisällään.

Onnistunut johtaminen on johdonmukaista, suoraviivaista, määrätietoista ja avointa. Tämä edellyttää, että esimies on perillä yrityksen tavoitteista, joita kohti hän ohjaa ryhmäänsä. Jotta tavoitteisiin päästään, se vaatii resursseja ja niiden järkevää käyttöä. Työ on hoidettava mahdollisimman kustannustehokkaasti, ja esimiehen on huolehdittava, että kaikki työtehtävät tulevat tehdyksi. (Pentikäinen 2009, 55-56.) Johtamisen tarkoitus on ohjata koko työryhmää kohti onnistumisia. Onnistumisten edellytys on se, että yksikön jokaista henkilöä arvostetaan ja pidetään tasa-arvoisena. (Sydänmaanlakka 2012, 38.) Hyvää johtajuutta on lisäksi hyvät kommunikointitaidot, joilla ei tarkoiteta ainoastaan puhumista, vaan myös aktiivista kuuntelemista. Hyvä johtaja osaa kuunnella aidosti, innostaa ja motivoida omalla esimerkillä tiimiään kohti yhteisiä tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2012, 36.)

Johtamisen haasteina nähdään jatkuvat uudistukset, itsensä johtaminen ja luottamuksen synnyttäminen ja rakentaminen organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2012, 125). Jatkuvat muutokset aiheuttavat epävarmuutta työyhteisössä, ja näin ollen muutostilanteissa johtamisen merkitys kasvaa. Esimies on vastuussa muutoksien läpiviemisessä, joten hänen on pystyttävä huolehtimaan omasta jaksamisestaan stressaavien tilanteiden keskellä. Hyvään esimiestyöhön ja johtamiseen panostetaan jatkuvasti enemmän. (Kauppalehti 2017.) Enää ei nähdä, että johtamisen tarkoitus on ainoastaan päätösten tekeminen ja asioiden johtaminen. Johtaminen on entistä enemmän ihmisläheisempää, ja näin ollen myös esimieheltä vaaditaan esimerkiksi hyviä ihmissuhde- ja tiimistyöskentelytaitoja.

2.1 Itsensä johtaminen

Esimiehen on ensisijaisesti pystyttävä johtamaan itseään, jotta hän voi onnistuneesti johtaa muita. Itsensä johtaminen merkitsee omasta hyvinvoinnista huolehtimista, ja jos esimies voi huonosti, se heijastuu väistämättä koko ryhmän toimintaan. Usein esimiestyössä aikataulut venyvät ja työpäivät ovat pitkiä, joten ajanhallinta on tärkeässä roolissa. Pitkistä työpäivistä huolimatta aikaa on oltava myös työstä palautumiselle, harrastuksille ja levolle. Uusi esimies on yleensä innoissaan uudesta roolistaan ja työtehtävistään, jonka seurauksena hän saattaa herkästi kasata paljon työtehtäviä harteilleen. On kuitenkin tunnettava rajansa, pystyttävä delegoimaan työtehtäviä, osattava sanoa ei tai pyydettyä apua, jos työmäärä alkaa kasvaa liian suureksi.

Jotta esimies pystyy johtamaan itseään, on hänen tunnettava ja luotettava itseensä sekä kykyihinsä. Itsensä johtamisen avulla esimies voi löytää kehityskohteita toiminnastaan, ja täten alkaa kehittää puutteitaan. Itsensä johtaminen koostuu tavoitteellisuudesta, itsetuntemuksesta ja sen kehittämisestä. Myös tunteiden hallinta, tunneälykyys ja muutostenhallinta ovat osana itsensä johtamista. Esimiehen roolissa nämä taidot ja niiden hallinta korostuvat, sillä esimies on esimekkinä muille ihmisille. (Haaranen 2019.) Jos esimies on itse uupunut ja epämotivoitunut, hän ei voi olettaa alaisiltakaan innostunutta ja motivoitunutta työskentelyä. Alaiset seuraavat jatkuvasti esimiehensä toimintaa, joten on tärkeää, että esimies on itse esimerkillinen omassa työssään.

2.2 Muutosjohtaminen

Olemassa olevan toiminnan johtaminen on johtamisen näkökulmasta huomattavasti helpompaa kuin muutosten onnistunut johtaminen (Erämetsä 2009, 280). Muutoksen johtaminen jaetaan kahteen osaan: ulkoisen ja sisäisen muutoksen johtamiseen. Ulkoisella muutoksella tarkoitetaan asioita, joihin yritys on pystynyt vain vähän vaikuttamaan toiminnallaan. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi talouden vaihtelu. Näihin ulkoisiin muutoksiin yrityksen on yleensä vain sopeuduttava. Sisäisiin muutoksiin voidaan yrityksessä vaikuttaa enemmän, sillä organisaatio voi itse päättää, mihin ja miten ulkoisiin muutoksiin reagoidaan. (Salminen 2011, 143.) Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, on esimies ensisijaisesti vastuussa niiden toteutumisesta omassa yksikössään. Yleensä ihmiset vastustavat herkästi muutoksia, sillä niissä on aina epäonnistumisen riski. Tämän vuoksi muutoksen johtaminen on haastava tehtävä esimiehelle. (Salminen 2011, 139.) Jokainen ihminen reagoi hyvin eri tavalla muutoksiin. Vaikka kyseessä olisikin sama muutos, toiset näkevät sen mahdollisuutena ja toiset uhkana, joka aiheuttaa epävarmuutta ja huolta. Ihmisten tarpeet ovat myös erilaisia, sillä toiset kaipaavat jatkuvasti uusia haasteita ja muutoksia, kun taas toiset toivoisivat tasaista ja muuttumatonta ympäristöä. (Pentikäinen 2009, 43.) On esimiehen tehtävä pyrkiä tunnistamaan nämä jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet, jotta muutosten johtaminen onnistuu mahdollisimman kivuttomasti.

2.3 Asiajohtaminen

Asiajohtamisella tarkoitetaan ensisijaisesti työn johtamista organisaatiossa. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työt tehdään niin kuin ne on tarkoitettu tehtäväksi, eikä esimerkiksi oikaista sieltä mistä aita on matalin. Työympäristössä, jossa on kokenut henkilökunta ja rutiininomaiset työtehtävät, valvontaa tarvitaan vähemmän. Tällöin esimiehen tehtäviin kuuluu lähinnä huolehtia, että henkilöstöä on riittävästi. Lisäksi tehtävänä on huolehtia esimerkiksi loma- ja sairauslomien ajaksi tuuraajat. Esimiehen on asetettava henkilöstölle tavoitteita joita kohti mennään, ja jos työn suorittamisessa huomataan riskejä tai puutteita, on esimiehen velvollisuus puuttua niihin. Asiajohtaminen pitää sisällään runsaasti hallinnollisia tehtäviä, kuten alaisten työtuntien seurannan ja hyväksymisen, työn suorittamisessa tarvittavien tarvikkeiden tilaamisen ja laskujen hyväksymisen. (Pentikäinen 2009, 13-15.)

Asiajohtaminen on haastava johtamisen osa-alue, sillä asiat ja niiden johtaminen jakautuvat usein yrityksen eri yksiköihin, osastoihin, tiimeihin ja jopa yksittäisille henkilöille. Hajaantumisen vuoksi asiakokonaisuuksia voi olla hankala hahmottaa, ja näin ollen hankala johtaa. Asiakokonaisuuksia on viisi:

- Tuotteet/palvelut, joita yritys myy tai tarjoaa
- Asiakkaat ja/tai loppukäyttäjät
- Työntekijät
- Tuotteet/palvelut, joita yritys tarvitsee toimiakseen
- Toimittajat

Kun asiajohtaminen on yrityksessä puutteellista, se lisää yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuutta. Onnistuneen liiketoiminnan takana kaikki asiakokonaisuuksien osa-alueet ovat tasapainossa, sillä vaikka yrityksellä olisi loistavat tuotteet ja parhaat myyjät, voi tuote olla liian kallis markkinoille. (Aarnio 2016.)

2.4 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisen tarkoitus on saada henkilöstö toimimaan ja hoitamaan asioita organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Työturvallisuuskeskus 2019). Esimiehen sanojen lisäksi ihmisten toimintaa ohjaavat heidän omat motiivinsa. Nykyajan ihmiset ovat itsenäisiä ja hyvin koulutettuja, joten he eivät vain sokeasti usko esimiehen sanaan, vaan toimivat myös omien päämäärien ja tavoitteiden hyväksi. Näin ollen esimiehen on saatava alaiensa luottamus puolelleen, jotta hän saa oman tahtonsa toteutetuksi ja johdettua alaisiaan kohti yrityksen tavoitteita. (Salminen 2011, 114-115.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia omasta henkilöstöstään ja pidettävä heidän motivaatiota yllä. Henkilöstön hyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä on yrityksenkin kannalta edullisempaa satsata nykyiseen ammattitaitoiseen henkilöstöön, kuin kouluttaa jatkuvasti uusia entisten ammattitaitoisten tilalle. Raha ei pidemmän päälle ole suurin motivaation lähde, sillä aina löytyy työnantajia, jotka maksavat enemmän. Hyvä työilmapiiri ja palkitseminen hyvin tehdystä työstä eivät sen sijaan ole itsestäänselvyksiä jokaisessa organisaatiossa. Ihmisten johtaminen on jatkuvaa työtä, sillä muutoksia tulee jatkuvasti ja jokainen työpäivä on erilainen. Juuri kun asiat tuntuvat olevan järjestyksessä, voi jonkun alaisen elämässä tapahtua jotain sellaista, mikä vaikuttaa hänen työkykyynsä. Esimieheltä vaaditaan paljon joustavuutta, hyvää ihmistuntemusta ja kykyä reagoida jatkuviin muutoksiin. (Pentikäinen 2009,15-16.)

Asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen osa-alueet Pentikäisen (2009, 14) mukaan:

Asiajohtaminen	Ihmisten johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> ○ työn johtaminen ○ tavoitteiden asettaminen ja toteutumien mittaaminen ○ henkilö- ja tehtäväjärjestelyt ○ työopastus ○ työohjeet ○ työsuojelu ○ työtuntien seuranta ja hyväksyminen ○ palkkatietojen tarkistus ○ tarviketilaukset ○ laskujen tarkastus ja hyväksyminen ○ raportointi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ alaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden analysointi ○ henkilöstön koulutus ja valmentaminen ○ motivaatiotekijöistä huolehtiminen ○ kannustejärjestelmät ○ ryhmätilanteiden johtaminen ○ kehityskeskustelut ○ palautteen antaminen ○ palkitseminen ○ ristiriitojen selvittäminen

3 ESIMIESTYÖ

Esimestyö on ammatti muiden joukossa, ja se on käsitettävä työnä, ei statuksena. Mitä enemmän esimestyöhön suhtaudutaan sen sisältämien työtehtävien, eikä sen tuoman vallan kautta, sitä varmemmin esimies onnistuu työssään. (Erämetsä 2009, 22.) Esimiehen tavoite on saada aikaan onnistumisia johtamassaan ryhmässä. Onnistumisten kautta esimies ohjaa ryhmäänsä kohti yrityksen asettamia tavoitteita, ja näin ollen onnistuminen on esimiehen ja alaisten yhteistyötä. Esimestyö on onnistunutta, kun koko ryhmä tekee töitä motivoituneesti yrityksen tavoitteiden eteen.

Esimestyön yksi keskeisimmistä tavoitteista on päätösten tekeminen. Organisaation toiminta päätöksenteon näkökulmasta perustuu vallan ja päätöksenteon delegointiin. Pienemmissä organisaatioissa päätöksenteko voi olla yhden henkilön vastuulla, mutta suuremmissa organisaatioissa päätöksenteko on pakko jakaa useammalle ihmiselle. Suurissa organisaatioissa harkintaa ja päätöksentekoa vaativia tilanteita syntyy usein ja määrällisesti niin paljon, ettei yhden ihmisen tieto ja aika riitä päättämään kaikesta. (Pentikäinen 2009, 81.)

Esimiehen on tehtävä itselleen selväksi, kuinka hän jakaa oman työaikansa suorittavaan työhön, asiantuntijatehtäviin ja kuinka paljon jää aikaa itse esimestyöhön. Onnistuneessa esimestyössä esimies tietää tehtävänsä, osaa kuunnella alaisiaan ja heidän mielipiteitään, mutta kykenee silti tekemään selkeitä päätöksiä itsenäisesti. (Järvinen 2003, 13.) Onnistunut ja hyvä esimestyö lisää organisaation kilpailukykyä ja tuottavuutta huomattavasti enemmän kuin työajan pidentäminen muutamilla minuutilla. Esimestyöltä kaivataan entistä enemmän kannustavaa ja vuorovaikutteisempaa otetta. (Mehiläinen 2019.)

Esimestyö ei kehitä esimiehiä ainoastaan ammatillisesti, vaan monet esimiehet kokevat kehittyvänsä myös ihmisenä. Moni esimies pitää esimestyössä sen tuomasta vaikutusvallasta, tiimityöskentelystä ja työskentelystä alaisten kanssa yhteisten tavoitteiden eteen. Hyvä esimies osaa ottaa huomioon jokaisen työntekijän ja on aidosti innostunut alaistensa sekä yhteisistä onnistumisista. (Akavalainen 2017.)

3.1 Esimiehen tehtävät ja rooli organisaatiossa

Esimiehen rooli on aikojen saatossa alkanut muotoutua enemmän kohti ihmisläheisempää johtamistapaa, jossa nähdään ihmisten olevan suuressa roolissa yrityksen menestyksentekijänä. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on motivoida alaisiaan kohti parempia suorituksia, antaa palautetta ja auttaa kehittymään. Yhä tänäkin päivänä on olemassa yrityksiä, joissa esimies ei edes tervehdi alaisiaan. Näin ollen hyvälle esimestyölle on todella tarvetta. (Salminen 2011, 94-95.)

Esimies saa roolinsa organisaatiolta: mitä vastuita ja tehtäviä hänen työhönsä kuuluu, mitkä ovat resurssit ja kuinka hän käyttää valtaa. Esimies on työnantajansa edustaja, joka teetättää alaisillaan työtä korvausta vastaan. Jotta auktoriteettina toimiminen onnistuu, on esimiehen oltava yhteisymmärryksessä niin vallanpitäjän kuin vallan kohteena olevien välillä. Auktoriteettisuhde muodostuu aina kahdesta osapuolesta, joissa toinen ohjaa, kontrolloi tai hallitsee toista. (Järvinen 2005, 27-28.) Organisaation odotukset esimiehelle ovat yrityksen edun mukainen toimiminen, sekä tarvittavien muutosten ja uudistuksien läpivieminen. Organisaation lisäksi myös alaiset muodostavat käsityksen esimiehen roolista ja odotuksista. Alaiset odottavat esimieheltään avoimuutta, tukea, tasapuolisuutta sekä rehellistä ja suoraryhtistä toimintaa. (Järvinen 2003, 61.) Esimiehen onkin vastattava sekä organisaation, että alaistensa odotuksiin.

Juridisesta näkökulmasta esimies on työnantajan edustaja, joka vastaa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja että työntekijä noudattaa velvollisuuksiaan. Lisäksi hän käyttää työnjohto-oikeutta työnantajan edustajana, eli ohjaa henkilöstöä kohti yrityksen tavoitteita. Esimies on vastuussa työehtosopimuksen ja lakien noudattamisesta, ja mikäli puutteita esiintyy, on hänen puututtava niihin heti. (Johtajuus.info 2019.) Esimies edustaa monissa henkilöstöä koskevissa tilanteissa työnantajaa, ja näin ollen hän on omalta osaltaan vastuussa työnantajan velvoitteista. Näitä ovat esimerkiksi työturvallisuudesta huolehtiminen. Esimies vastaa työturvallisuuden toteutumisesta omassa yksikössään, ja työturvallisuuden laiminlyöminen voi aiheuttaa esimiehelle rikosoikeudellisen ja vahingonkorvauksellisen vastuun. (Salminen 2011, 257.)

3.1.1 Työhyvinvointi

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

(Työterveyslaitos 2019.)

Esimiehen vastuulla on huolehtia, ettei työpaikalla tapahdu kiusaamista tai syrjintää. Näillä osa-alueilla esimies vastaa lakien noudattamisesta, ja jos puutteita ilmenee, on niihin puututtava välittömästi. Esimiehen on hyvä tarkkailla alaistensa hyvinvointia jatkuvasti, jotta pystytään välttymään esimerkiksi liian suuren työtaakan aiheuttamalta työuupumukselta. Kehityskeskustelut ovat yksi hyvä keino pysyä perillä alaisten jaksamisesta, mutta yksinään ne eivät riitä vaan tarkkailua vaaditaan jatkuvasti. (Pentikäinen 2009, 19.)

Vaikka työhyvinvoinnista huolehtiminen nähdään kuuluvan ainoastaan esimiehen vastuulle, on se oikeasti sekä esimiehen että työntekijöiden yhteistyötä. Muita työhyvinvointia ylläpitäviä tahoja ovat työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työterveyshuolto. Työhyvinvoinnilla on huomattavan positiivisia vaikutuksia niin organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen, maineeseen,

asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairaspöissaoloihin ja tapaturmiin. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on pitkäjänteistä työtä, mutta näiden lukuisten positiivisten vaikutusten takia panostaminen työhyvinvointiin todellakin kannattaa. (Työterveyslaitos 2019.)

3.1.2 Palautteen antaminen

Tutkimusten perusteella suomalaisen esimiestyön suurin heikkous ja kehityskohde on palautteen antaminen. Jokainen työntekijä kaipaa tietoa, kuinka suoriutuu omasta työstään. Palautteen avulla esimies pystyy ohjaamaan alaisiaan suoriutumaan oikein työstään, sekä antamaan tietoa odotuksiin alaisen työtä kohtaan. (Pentikäinen 2009, 141.) Esimiehen tehtäviin kuuluu sekä palautteen antaminen, että sen vastaanottaminen alaisiltaan ja omalta esimieheltään. Hyvä esimies osaa antaa kiitosta hyvin tehdystä työstä, ja palkita aika ajoin. Kun alaisiaan muistaa aidosti kiittää onnistumisista, on myös rakentavaa palautetta helpompi antaa sekä vastaanottaa. Uudelle esimiehelle voi aluksi olla haastavaa antaa palautetta, mutta sen antaminen helpottuu mitä enemmän ja useammin palautetta antaa. Palautteen tulee olla rehellistä, sillä ei ole oikein antaa positiivista palautetta, vaikka tehtävät olisi suoritettu huonosti. Jatkuva pelkän negatiivisen palautteen antaminen taas laistaa motivaatiota, joten esimiehen tulee välttää turhaa kritisointia. Palautteen antaminen vaatii esimieheltä opettelua, jotta hän osaa antaa rehellistä palautetta, oikeaan aikaan ja oikeassa tilanteessa. Vaikka työntekijä itse tietäisikin onnistuneensa hyvin omassa työssään, on esimiehen palautteelta tärkeää, sillä se kertoo alaiselle, että hänen työllä on merkitystä ja hänen työpanosta arvostetaan (Järvinen 2003, 113).

Rakentavaa palautetta tulee aina antaa harkiten. Hyvä ohje rakentavan palautteen antamiselle on niin sanottu sandwich-malli, jossa ensin kiitetään onnistumisista, annetaan kritiikki ja lopuksi kannustetaan. (Salminen 2011, 83.) Näin ollen työntekijä saa kuulla myös onnistumisistaan, eikä hänelle jää tunne, että hänen tekemäänsä työtä ainoastaan kritisoidaan. Rakentavaa palautetta on väistämättä annettava, mutta on esimiehen tehtävä pitää huoli, ettei se lannista alaisen motivaatiota.

3.1.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on dialogi esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelu on hyvä tilaisuus päästä keskustelemaan ajatuksista, onnistumisista, kehityskohteista, ristiriidoista ja ylipäättään kaikesta, mikä voi vaikuttaa työntekoon. Esimiehellä ja alaisella ei välttämättä ole aikaa keskustella kahden kesken kiireisen arjen keskellä, joten kehityskeskustelu on siihen loistava tilaisuus. Kehityskeskustelua pidetään yleensä noin kaksi kertaa vuodessa, organisaatiosta riippuen.

Kehityskeskustelujen on todettu olevan hyvä johtamisen väline, ja näin ollen niistä on tullut osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelun tarkoitus on motivoida työntekijöitä ja kerätä

tietoa työyhteisön kehittämiseksi. Keskustelussa molemmat osapuolet ovat samalla tasolla. Keskustelun on tarkoitus olla dialogi, eikä missään tapauksessa monologi, jossa esimies ainoastaan kertoo asiansa alaiselleen. Keskustelussa on tarkoitus päästä syvemmälle tasolle kuin kahvipöytäkeskustelussa, ja tämä edellyttää, että esimies tuntee alaisensa työtehtävät riittävän hyvin. Kuten yksityiselämässä, myös työelämässä tunteet ovat osana arkea ja niistä on osattava puhua, jos mielihäiriöitä tapahtuu. Onnistunut kehityskeskustelu on hyödyksi sen molemmille osapuolille. Työntekijä saa lisää motivaatiota työhönsä ja työnantaja arvokasta tietoa, jonka avulla lisätään työn tuloksellisuutta. (Forsell 2007.)

3.1.4 Perehdytys

Perehdytyksellä tarkoitetaan uuden työntekijän opastamista. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii uuden organisaation tavat, ihmiset, työtehtävänsä, vastuut ja velvoitteet. Perehdytyksen tavoitteena on positiivisen asennoitumisen saavuttaminen työhön ja henkilöstöön, tiedollisten ja taidollisten valmiuksien luominen ja työterveyden sekä työturvallisuuden edistäminen. (Työturvallisuuskeskus TTK 2019,7.) Esimies on vastuussa uuden henkilön perehdyttämisestä omassa yksikössään, joko itse tai valtuutettuaan toisen henkilön perehdyttäjäksi.

Työturvallisuuslaissa on määrätty, että työnantajan velvollisuus on perehdyttää uusi työntekijä ennen kuin hän aloittaa uuden työn. Työnantajan on myös perehdyttämisen jälkeen seurattava ennalta annettujen ohjeiden noudattamista, sekä puututtava, jos työntekijä ei niitä noudata. Perehdyttäessä on hyvä ottaa huomioon uuden työntekijän koulutus, työkokemus ja osaamisalueet. Perehdytyksestä tulee huolehtia myös muutostilanteissa, ja jos työntekijän osaamisessa huomataan puutteita. (Työsuojeluhallinto 2019.)

3.1.5 Motivoiminen

Esimiehen perustehtäviin kuuluu alaisten motivoiminen kohti asetettuja tavoitteita. Motivaation nähdään jakautuvan kahteen erilliseen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio sisältää kaikki ulkopuoliset kannustimet, kuten palkan, ylennykset ja erilaiset tunnustukset. Sisäinen motivaatio taas sisältää ihmisen työmoraaalin, ammatti-identiteetin, kiinnostuksen omaa työtä kohtaan ja kiinnostuksen oppia uusia asioita. Monesti ihmisten motivaation avaimena pidetään erilaista palkitsemista ja palkintojen antamista hyvistä suorituksista. Palkitseminen on toki hyvä motivaattori, mutta pidemmällä tähtäimellä se ei yksinään riitä. Ihmisen yksi ylimmistä tarpeista on päästä toteuttamaan itseään. Näin ollen palkitseminen johtaa ihmisen työskentelemään vain sen verran, mitä palkinnon saaminen vaatii. Sisäisen motivaatiotekijöiden löytäminen on paljon arvokkaampaa, ja on tärkeää saada työntekijä kokemaan työnsä merkitykselliseksi. Sisäisen motivaation tekijät ovat perimmäinen motivaatiotekijöiden lähde onnistuneessa ja mielekkäässä työssä, mutta sen lisäksi esimerkiksi palkitseminen on aika ajoin hyvä keino ylläpitää työntekijöiden motivaatiota. (Salminen 2011, 98-99.)

3.2 Hyvän esimiehen ominaisuuksia

”Johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja opitaan” (Järvinen 2003, 139). Jokainen voi kehittyä hyväksi esimieheksi, vaikka toisella saattaakin olla luonnostaan paremmat lähtökohdat esimiestyöhön kuin toisella. Ei ole olemassa määritelmää, joka antaisi vastauksen kysymykseen: millainen on täydellinen esimies. Esimiehiä on yhtä monenlaista kuin on ihmistyyppejäkin, ja vahvuus sekä heikkous riippuu katsojan näkökulmasta. Toisen mieleen on jäykkä ja vaativa esimies, kun taas toisen mieleen on rento ja huoleton esimies. On olemassa kuitenkin lukuisia piirteitä ja taitoja, joiden katsotaan kuuluvan hyvän esimiehen ominaisuuksiin.

Hyvältä esimieheltä vaaditaan kykyä hallita tunteitaan, jotta negatiivisuus ei tartu alaisiin ja aiheuta tuhoa. On itsestään selvää, että negatiivinen työilmapiiri vie energiaa ja on näin ollen haitallista niin työntekijän, kuin työnantajan näkökulmasta. Negatiivinen työilmapiiri laskee työtehoa, sillä voimavaroja tuhlaantuu erilaisten turva-asetelmien rakentamiseen. Positiivinen työilmapiiri taas tuo mukanaan innovatiivisuutta ja oma-aloitteisuutta, parantaa työtehoa sekä lisää motivaatiota. (Pentikäinen 2009,11-12.)

Monessa määritelmässä hyvän esimiehen ominaisuuksiin liittyy piirteitä, jotka nähdään osana ihmisen omaa persoonaa. Esimiehen on kuitenkin osattava erotella työroolinsa vaatimat ja henkilökohtaisen persoonan piirteet toisistaan. Työympäristössä esimies ei voi purskahtaa kyyneliin tai raivon valtaan pienistä vastoinkäymisistä, mutta hänen on kuitenkin oltava aito ja empaattinen, jotta saavuttaa alaiensa luottamuksen puolelleen. Hyvä esimies osaa välttää työntekijöiden suosimista. Reilu ja tasapuolinen esimies saa helpommin työntekijöiden luottamuksen puolelleen, kuin työntekijöitä epätasa-arvoisena pitävä esimies.

Yksi tärkeimmistä asioista on olla oma itsensä. Jos esimies alkaa teeskennellä jotain muuta kuin on, se yleensä paistaa läpi ja herättää epäluottamusta alaisissa. Esimiestyössä onnistuminen vaatii tiettyjä perustaitoja, kuten tavoitteellisen toiminnan, päätösten tekemisen, johtamistaidot ja kyvyn saada omat ajatukset myös muiden tietoon. Ilman näitä taitoja on mahdotonta onnistua esimiestyössä. Kokemusten kautta jokainen esimies onnistuu kehittymään ja kasvamaan hyväksi esimieheksi. Oppimishalun ja kriittisen itsetutkiskelun puute ovat yleensä suurimmat kompastuskivet, kun esimies ei pärjää työssään. (Salminen 2011, 166-167.)

4 UUDEN ESIMIEHEN HAASTEET

Esimestyö ja uuteen rooliin siirtyminen tuo mukanaan lukuisia haasteita, eikä kaikkiin haasteisiin voi valmistautua etukäteen. Uuden esimiehen on otettava asemansa organisaatiossa, saatava alaisensa puolelleen ja omaksuttava uuteen työhön kuuluvat tehtävät. Esimiesrooli ei tuo mukanaan vain kasvavaa työmäärää, vaan opeteltavaksi täysin uuden vastualueen. Esimiehen rooli ei missään nimessä ole helppo lukuisten vaatimusten ja odotusten vuoksi. Työ on kuitenkin haastavuutensa vastapainona antoisaa ja kehittäväää. (Salminen 2011, 19-21.) Tärkeää on, että esimies osaa aidosti arvostaa itseään johtajana, luottaa omiin kykyihinsä ja kykenee toimimaan itsenäisesti, mutta alaisiaan kuunnellen. Esimiehen on hallittava monta osa-aluetta: alansa substanssi, yrityksen strategiat ja toimintaympäristö, sekä ihmisten johtaminen. (Salminen 2011, 274-275.)

4.1 Uuden roolin omaksuminen

Kun organisaatioon valitaan uusi esimies, on hänen itse määriteltävä, kuinka hän aikoo johtaa alaisiaan. Uuden roolin omaksuminen vie oletettavasti aikaa, sillä työtehtävät muuttuvat ja uusi rooli tuo mukanaan uusia haasteita. Uusi esimies on erityisesti alkuvaiheessa alaistensa jatkuvan seurannan alaisena, mikä saattaa luoda paineita. Kukaan ei automaattisesti omaksu uutta rooliaan sormia napsauttamalla, vaan auktoriteetti on ansaittava ja alaisten kunnioitus voitettava puolelleen. Alaiset saattavat testata uutta esimestä ja hänen johtamistaitojaan. Erityisen haastavan tilanteesta tekee, jos esimies on noussut asemaansa entisten kollegojensa keskuudesta. Muutos vaatii tällöin sopeutumista molemmilta osapuolilta. Uuden esimiehen on ymmärrettävä asemansa, ja osattava käyttää valtaansa oikein. Ongelmatilanteissa esimies ei voi enää olla kiva kaveri alaistensa kanssa, vaan hänen on kyettävä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti, vaikka alaiset olisivatkin eri mieltä. (Salminen 2011, 36-37.)

Esimes vastaa johtamansa projektin, osaston tai koko yrityksen toiminnasta. Näin ollen vastuu henkilöityy esimieheen ja hänen tehtävänsä on yleensä ainoana edustaa organisaatiota. Tämän seurauksena esimies saattaa kokea yksinäisyyttä, sillä roolinsa vuoksi hän ei voi samalla tavalla olla läheinen alaistensa kanssa, mitä he voivat olla keskenään. Esimiehen on kyettävä toimimaan objektiivisesti ja tasapuoliseksi, ja sen vuoksi hänen on pidettävä hieman etäisyyttä alaisiinsa. (Järvinen 2005, 60.) Tämä saattaa olla haasteena varsinkin, jos esimieheksi on valittu henkilö työyhteisön sisältä. Enää esimies ei pysty samalla tavalla olemaan kaveri alaistensa kanssa, kuin aiemmin. Esimiesasemassa jokainen alainen on kohdattava samanarvoisena, ja on hyvän johtamistyylin vastaista valita työyhteisöstä suosikkeja itselleen.

4.2 Ajankäytön hallinta

Kiire on enemmän sääntö kuin poikkeus työpaikoilla ja etenkin esimiestyössä olevilla henkilöillä. Vaikka kiireen syyksi luetellaankin helposti jatkuvat keskeytykset ja puhelimen soiminen, on kiireen syy monesti itsensä johtamisen haasteissa, joka estää esimiehiä tehostamasta omaa ajankäytön hallintaa. Esimiehen on pystyttävä toimimaan systemaattisesti, ja usein esimerkiksi jatkuvat keskeytykset johtuvat heikosta viestinnästä. Kun yrityksen viestinnässä on puutteita, se pakottaa työntekijöitä kyselemään jatkuvasti, ja näin ollen kyselyt vievät esimieheltä turhaan työaika. Huolellinen työtehtävien suunnittelu auttaa esimiestä ajankäytön hallinnassa. (Salminen 2011, 194.)

Uusi aloitteleva esimies on usein hyvin innoissaan uudesta työstään, ja työhön voi helposti upota enemmän aikaa kuin olisi tarpeen. Pitkällä tähtäimellä uuden esimiehen on jo uran alkuvaiheilla hyvä tehdä tietyt raamit ja suunnitella ajankäyttönsä, jotta ei kuluta itseään loppuun. Esimiehen on osattava varata aikaa myös itse esimiestyölle tullakseen hyväksi ihmisten johtajaksi. Ajankäyttö on suunniteltava tarkasti, jotta ehkäistään työpäivien venyminen liian pitkiksi. (Salminen 2011, 197.)

4.3 Delegoiminen

Esimies ei itse pysty suorittamaan kaikkia organisaation työtehtäviä, vaan hänen on osattava delegoida työtehtäviä onnistuneesti alaisilleen. Tämä tarkoittaa sitä, että työtehtävät tulevat suoritetuksi oikein ja oikeaan aikaan. Vaikka esimies delegoikin työtehtäviä, on lopulta hänen vastuullaan, että ne tulevat tehdyiksi.

Hyvin usein uusi esimies kokee työtehtävien delegoinnin hankalaksi. Delegoiminen ei tarkoita vain työtehtävien sysäämistä toisen vastuulle, vaan myös alaisen ohjausta ja työn valvontaa. Usein tehtävien epäonnistunut delegointi johtuu esimiehen puutteellisesta ohjauksesta. Esimiehen on tehtävä alaiselleen selväksi, kuinka työtehtävä tulee suorittaa ja mihin määräaikaan mennessä. Vaikka esimies ei itsekään tietäisi tarkalleen, kuinka työtehtävä suoritetaan, on hänen vastuullaan etsiä tieto ja opastaa alaisensa niin, että työtehtävä tulee suoritetuksi oikein. Jos työtehtävä onkin epäonnistunut puutteellisista ohjeista johtuen, on esimiehen syytettävä siitä itseään, ei alaisiaan. Esimiehen heikko delegointikyky saattaa johtua hänen virheellisestä oletuksestaan, että hän osaa itse tehdä kaikki työtehtävät parhaiten. Toinen yleinen syy on se, että esimies pelkää alaisensa olevan taitavampi suorittamaan työtehtävän. Esimiehen on kuitenkin sisäistettävä, ettei kilpailua ole esimiehen ja alaisen välillä. Esimiehen tehtävä on johtaa kokonaisuutta, ja näin ollen ei ole tarkoitus, että hän itse osaisi tehdä kaikki työtehtävät parhaiten. Kuten moni muukin esimieheltä vaadittava taito, niin myös delegoinnin taito kehittyy ajan kanssa, kun uusi esimies ja alaiset oppivat tuntemaan ja luottamaan toisiinsa. (Salminen 2011, 204-205.)

4.4 Hyvinvointi ja stressin hallinta

”Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä tuntee itsensä kykenemättömäksi selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista. Stressin kehittymiseen vaikuttavat sekä työn että työntekijän ominaisuudet. Työuupumus on pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvä häiriö, jonka seurauksesta ihmisen voimavarat ehtyvät. Työuupumuksella on kielteisiä seurauksia työhyvinvoinnille, työturvallisuudelle ja terveydelle.”
(Työterveyslaitos 2019.)

”Pahoinvoiva esimies ei voi johtaa hyvinvoivaa organisaatiota” (Salminen 2011, 223). Työelämä muuttuu entistä enemmän hektisemmäksi, minkä vuoksi esimiehen on kiinnitettävä huomiotaan omaan hyvinvointiin ja stressin hallintaan. Vaativa ja vastuullinen työ, kiireiset aikataulut sekä pitkät työpäivät saattavat aiheuttaa huomattavaa stressiä uudelle esimiehelle.

Esimies on jatkuvasti alaistensa tarkkailun alla, ja erityisesti yrityksen muutostilanteissa hänen toimintaansa seurataan tarkasti. Esimies joutuu johtamaan epämiellyttäviäkin tilanteita ja hänen on kyettävä kestäämään konflikteja ja ristiriitoja. Vaikeat tilanteet on vain hoidettava, vaikka kuinka pelottaisi ja ahdistaisi. Esimies ei voi jatkuvasti miettiä mitä muut hänestä ajattelevat. Ajan myötä ja selvittyään hankalistakin tilanteista vaikeiden tilanteiden kohtaaminen muuttuu helpommaksi. (Salminen 2011, 222-223.) Esimies voi edistää työhyvinvointiaan pitämällä huolta itsestään niin fyysisesti kuin henkisesti. Työn vastapainona on oltava jotain, joka saa ajatukset pois työstä ja antaa voimaa. (Salminen 2011, 224). Mitä enemmän harrastukset poikkeavat työstä, sitä parempi. Jos vapaa-aikakin muistuttaa töistä, on vaarana, että mieli ja keho ylikuormittuvat stressistä ja työn haasteet alkavat tuntua moninkertaisilta todellisuuteen verrattuna. (Pentikäinen 2009, 21.)

4.5 Auktoriteetin rakentaminen

Molemminpuoleinen luottamus nähdään olevan yksi auktoriteetin muodostumisen perusta. Alaisen pitää pystyä luottamaan esimiehensä ammattitaitoon, ja esimiehen on pystyttävä luottamaan siihen, että alaiset tekevät työnsä oikein ilman kokoaikaista tarkkailua. Yksi tekijä, joka vaikuttaa esimiehen luotettavuuteen on se, ettei hän kerro alaisen luottamuksella kerrottuja asioita muille työntekijöille. Esimies ei myöskään saa arvostella yhdenkään työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia muille työntekijöille. (Uuden esimiehen kasvupolku 2015.)

Uuden esimiehen on löydettävä oma tapansa johtaa. Johtamistyyliin vaikuttavat esimiehen oma persona ja temperamentti, organisaatio, sen koko ja kehitysaste. Yritystä voidaan johtaa joko hyvin keskitetysti, tai johtaminen voi olla hajautettua. Keskitetyssä johtamistyyliässä lähes kaikki viestintä tapahtuu esimiehen kautta, ja se onkin tehokasta yksinkertaisissa päätöstilanteissa kun informaatiota on vähän. Informaatiomäärän ollessa suurempi, on hajautettu johtamismalli tehokkaampi. Tällöin alaisetkin ovat mukana päätöksenteossa. Hyvä esimies osaa valita johtamistyyliänsä tilanteen mukaan, ja onnistuakseen se vaatii hyvää tilannetajua. (Salminen 2011, 33.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia haasteita ensimmäisessä esimiestyössään vaateliikkeen myymäläpäällikkönä työskentelevä henkilö kohtaa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön teoriaosuus on koottu ennen tutkimuksen toteutusta, jotta teoria ja tutkimus vastaavat varmasti toisiaan. Tutkimusta varten toteutettiin teemahaastattelu kolmelle vaateliikkeen myymäläpäällikölle sekä yhdelle apulaismyymäläpäällikölle, jotka ovat ensimmäisessä esimiestyössään.

Haastateltavat valittiin eri organisaatioista, jotta saadaan näkökulmia ensimmäisen myymäläpäällikön työn haasteista erilaisista organisaatioista. Haastattelut pyrittiin tekemään kasvotusten, mutta välimatkan vuoksi kaksi haastatteluista tehtiin puhelimitse. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoitukseen. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelutilanteen päätyttyä, jonka jälkeen koottiin tutkimuksesta saadut tulokset.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on sopivin menetelmä, kun halutaan tutkia ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia. Teorian merkitys on kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa välttämätöntä (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 23). Teoriaosuuden kokoaminen on ollut edellytyksenä laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelujen tekemiselle tässä opinnäytetyössä. Teemahaastattelukysymykset koskivat ensimmäisen esimiestyön haasteita. Minun oli ensin perehdyttävä esimiestyön sisältöön sekä haasteisiin, jotta osasin koota loogiset ja tutkimusongelmaan vastaavat haastattelukysymykset.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on toiminnassaan vapautta, jonka avulla tutkimuksen toteuttaminen ja suunnittelu on joustavaa (Eskola ja Suoranta 1998, 20). Suunnittelin itse tutkimuksen toteutuksen, teemahaastattelun kysymykset ja tutkimustulosten analysoimisen.

5.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on menetelmä, joka perustuu tietoisuuden ja ajattelun sisältöön. Menetelmänä se on joustava, joten se sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä haastattelu on hyvä tiedonkeruumenetelmä, sillä kysymykset voidaan tarvittaessa toistaa, vastauksia pystytään selventämään ja lisäksi voidaan esittää lisäkysymyksiä. (Hirsijärvi ja Hurme 2010, 34-35.) Tutkimus perustuu haastateltavien henkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin ensimmäisen esimiestyön haasteista vaateliikkeen myymäläpäällikkönä, jonka vuoksi haastattelu on hyvä valinta tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön.

Yksityiskohtaisten ja tarkasti määriteltyjen kysymysten sijaan teemahaastattelu koostuu nimensä mukaisesti tiettyjen ennalta päätettyjen teemojen ympärille. Teemahaastattelu ottaa huomioon nimenaan haastateltavan henkilön kokemukset ja tulkinnat asioista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, koska teemat ovat kaikille samat, mutta kysymykset ja niiden muoto saattavat muuttua haastateltavan mukaan. (Hirsijärvi ja Hurme 2010, 48.)

Tässä opinnäytetyössä kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan tekemällä teemahaastattelu, joka on jaettu kolmeen eri teemaan:

- Perustiedot
- Esimiestyö ja sen tuomat haasteet
- Tulevaisuus ja vinkit

Vaikka haastattelun kysymykset vaihtelivat hieman haastateltavien mukaan, on tutkimustuloksien kannalta kuitenkin oleellista, että haastattelut antavat vastauksia tutkimuskysymykseen, eli: millaisia haasteita ensimmäisessä esimiestyössä oleva vaateliikkeen myymäläpäällikkö kohtaa? Teemahaastattelun kysymykset on laadittu tämän opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Näin ollen opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosuus vastaavat mahdollisimman hyvin toisiaan. Lisäksi haastattelussa on osio, jossa haastateltava saa itse kertoa, mitä hän kokee haasteellisimmaksi ensimmäisessä esimiestyössään vaateliikkeen myymäläpäällikkönä. Näin ollen esille voi tulla haasteita, joita en ole sisällyttänyt haastattelukysymyksiini.

Teemahaastatteluihin on valittu kolme ensimmäisessä esimiestyössään olevaa vaateliikkeen myymäläpäällikköä, sekä yksi ensimmäisessä esimiestyössään oleva vaateliikkeen apulaismyymäläpäällikkö. Haastateltavat ovat iältään 23-29-vuotiaita ja he työskentelevät eri organisaatioissa vaatteiden vähittäiskaupan ketjuliikkeissä. Alaisia haastateltavilla on 3-9 henkilöä. Jokaisella haastateltavalla on useamman vuoden työkokemus myyntityöstä ja asiakaspalvelusta, mutta koulutustasossa oli eroja. Kaksi haastateltavista on suorittanut ammattikorkeakoulun tradenomi- tutkinnon, yhdellä ei ole lainkaan koulutusta ja yhdellä on lukiokoulutus. Haastateltavien nimet ja yritykset, joissa he työskentelevät, pidetään salassa. Haastateltavat on nimetty tähän opinnäytetyöhön kirjaimin, eli Haastateltava A, B, C ja D. Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2019 aikana.

5.3 Sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen sisältöä voidaan analysoida monin eri keinoin. Opinnäytetyössäni analysoin teemahaastattelujen sisältöä tutkija Timo Laineen (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104) ohjeen mukaisesti:

1. Rajasin tutkimusongelmaksi: mitä haasteita ensimmäisessä esimiestyössä oleva vaateliikkeen myymäläpäällikkö kohtaa.
2. Litteroin haastattelut, ja poimin materiaaleista vain ne kohdat, jotka vastaavat tutkimusongelmaan. Keräsin kootut materiaalit erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittelin löydetyt haasteet ja niiden materiaalit.
4. Kirjoitin yhteenvedon.

Kun tutkitaan ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia, on mahdotonta rakentaa haastattelurunkoa, jonka kysymykset antaisivat vastauksia ainoastaan tutkimusongelmaan. Näin ollen sisällönanalyysin tekeminen vei paljon aikaa, sillä teemahaastatteluissa oli runsaasti myös ylimääräistä sisältöä, joka ei vastannut tutkimusongelmaan.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus perustuu haastateltavien henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin ensimmäisen esimiestyön haasteista, joten tutkimustuloksia ei voida yleistää. Ihmiset kokevat työn tuomat haasteet eri tavalla, joten senkään vuoksi tutkimustuloksia ei voida yleistää. Esimerkiksi henkilön oma persoona ja työhistoria voivat vaikuttaa huomattavasti siihen, millaisia asioita ensimmäisessä esimiestyössä koetaan haasteelliseksi. Toiselle on helpompaa johtaa asioita, organisoida toimintaa ja delegoida työtehtäviä loogisesti, kun taas toinen on luonnostaan hyvä ihmisten johtaja, joka osaa antaa rakentavaa palautetta ja motivoida alaisiaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ja teemahaastattelujen luotettavuutta saattaa laskea kysymysten väärinymmärtäminen. Sekä haastateltava voi ymmärtää kysymyksen väärin, että haastateltava voi tulkita haastateltavan vastauksen virheellisesti. Jokainen haastattelu on nauhoitettu, jonka jälkeen haastattelu on litteroitu saman päivän aikana. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelut on litteroitu heti haastattelutilanteiden jälkeen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastatteluista ilmeni useampia haasteita, joita ensimmäisessä esimiestyössään oleva vaate liikkeen myymäläpäällikkö kohtaa. Jokainen haastateltu uransa alussa oleva myymäläpäällikkö koki haasteita työssään, ja nämä haasteet olivat melko yhteneväisiä keskenään. Teemahaastattelujen kysymykset on laadittu opinnäytetyöni teoriaosuuden, sekä omien kokemusteni pohjalta. Koen, että tutkimus oli onnistunut. Onnistuin löytämään useampia ensimmäiseen esimiestyöhön liittyviä haasteita, ja haasteet olivat melko yhtenäisiä haastateltavien kesken.

Keskeisemmäksi haasteeksi nousivat työn organisoiminen, delegoiminen, ajanhallinta, auktoriteetin ja esimiesroolin rakentaminen, stressinhallinta ja palautteen antaminen. Lisäksi esiin nousi haasteita esimiestyölle jäävän ajan vähyydessä. Vaateliikkeen myymäläpäällikön työ koostuu suurimmaksi osaksi suorittavasta työstä, eli myynti- ja asiakaspalvelutyöstä myymälässä. Näin ollen itse esimiestyölle jää huomattavan vähän aikaa.

Teemahaastattelu sisälsi myös osion, jossa haastateltava pystyi omin sanoin kertomaan ensimmäisen esimiestyön haasteista vaateliikkeen myymäläpäällikkönä. Tässä osiossa haasteet olivat samoja, mitä haastatteluissa oli jo käsitelty aiemmin. Ainoastaan tunteiden hallinta nousi esiin uutena haasteena. Hyvät ihmissuhdetaidot ja tunteiden hallinta ovat haastattelujen perusteella tärkeässä roolissa onnistuneessa esimiestyössä.

6.1 Työn organisoiminen ja työtehtävien priorisointi

Työn organisoiminen vaatealiikkeissä vaatii myymäläpäälliköltä jatkuvaa reagointia. Muutoksia, jotka vaikuttavat työn organisointiin voi tulla hyvinkin nopealla aikataululla. Esimerkiksi erilaiset myyntiaktivoinnit ja kampanjat saattavat alkaa lyhyellä varoitusajalla. Lisäksi työn organisoimista hankaloittaa se, ettei koskaan voi tarkalleen tietää tulevaa asiakasvirtaa. Kilpailu asiakkaista on kovaa, joten jokainen myymäläpäällikkö priorisoi asiakaspalvelun ja myynnin ensimmäiseksi. Näin ollen aikoina, jolloin asiakasmäärät ovat suuria, saattaa muiden työtehtävien suorittaminen lykkääntyä.

Haastateltava A kokee työn organisoinnin olleen erityisesti alussa hankalaa, mutta kertoo oppineensa asioita erehdyksen kautta. Hän kokee haasteena erityisesti oman työn organisoinnin, sillä asiat jäävät helposti suoritettaviksi viime tipassa. Ajan kanssa hän on oppinut kuitenkin priorisoimaan, mitkä työtehtävät tulee suorittaa heti ja minkä työtehtävän suorittamista voi viivyttää. Hän kertoo myös tulevan informaation määrän olevan suurta, joten haasteena on reagoida ja priorisoida asioita nopeasti. Vaikka työn organisointi onkin jatkuvaa, hän kertoo, että esimerkiksi kahden viikon suunnitelmaa ei pysty noudattamaan kirjaimellisesti, vaan suunnitelmaan tulee jatkuvasti muutoksia. Näin ollen on todella haastavaa organisoida toimintaa tarkasti etukäteen.

Haastateltava C kertoo, että varsinkin alussa hän halusi pitää kaikki langat ja vastuun omilla käsissään. Ajan kanssa hän alkoi jakaa vastuuta enemmän myös muille, ja delegoinnin avulla myös työn organisoiminen helpottui ja myymälän arkirutiinien muodostaminen kävi helpommaksi. Hän kertoo, että tulevaa viikkoa on helpompi organisoida, kun tietää että tietyt työtehtävät voi delegoida toisille. Kuten haastateltava A totesi, myös haastateltava C toteaa, että on hankala suunnitella edes seuraavaa viikkoa etukäteen, sillä muutoksia tulee jatkuvasti ja lyhyellä varoitusajalla. Lisäksi, koska työtunnit on kiristetty yleensä melko minimiin, joutuu hän välillä lykkäämään työtehtäviä seuraavalle päivälle.

Yksikään haastateltavista ei kokenut työtehtävien priorisointia haasteelliseksi. Esimerkiksi haastateltava B kertoo, että aiemmasta visualistin työstä on ollut suuri hyöty, sillä kyseisessä työssä on ensiarvoisen tärkeää osata priorisoida työtehtäviä. Haastateltava C on oppinut priorisoimaan, sillä päivän tärkeimmät työtehtävät on tehtävä toimistossa hyvin nopealla ja tarkasti priorisoidulla aikataululla. Haastateltava D toteaa työn organisoimisen ja työtehtävien priorisoimisen olevan helppoa pitkän työkokemuksen ansiosta. Jokaisella haastateltavalla on usean vuoden kokemus myymälätyökentelystä, joka sekin osaltaan on opettanut priorisointia.

6.2 Delegoiminen

Opinnäytetyöni teoriaosassa on todettu, että usein aloittelevat esimiehet kokevat työtehtävien delegoimisen haastavaksi. Haastattelut vahvistivat delegoimisen olevan vaikeaa aloitteleville myymäläpäälliköille, sillä jokainen haastateltava koki haasteita tällä osa-alueella. Jokainen haastateltava koki kasaavansa itselleen herkästi liikaa työtehtäviä. Vaateliikkeissä työtehtävät tulee suorittaa nopeasti ja tehokkaasti, joten myymäläpäälliköt kohtaavat delegoimisessa haasteita juurikin ajanhallinnan näkökulmasta. Yhteistä työaikaa myymälässä alaisten kanssa saattaa olla hyvin vähän, jonka vuoksi on helpompaa suorittaa moni työtehtävä itse. Viimeistään oman työmäärän kasvaessa liian suureksi on myymäläpäällikön pakko oppia delegoimaan työtehtäviä enemmän alaisilleen.

Haastateltava A kertoi delegoimisen haasteeksi juurikin sen, että usein on itse helpompi tehdä työtehtävä itse, kuin opastaa alaista, odottaa että hän suorittaa työtehtävän, antaa palaute tehdystä työstä ja sen jälkeen vielä tehdä työtehtävä uusiksi alaisen kanssa. Hän pitää kuitenkin tärkeänä, että jokainen alainen kehitty työssään ja pyrkii delegoimaan työtehtäviä tasaisesti jokaiselle. Kiireen keskellä hän kuitenkin delegoi työtehtävät mieluiten niin, että jokainen alainen hoitaa sellaisia työtehtäviä, missä on hyvä ja ripeä. Lisäksi uran alkuvaiheessa oli haastavaa delegoida työtehtäviä, sillä alaiset olivat entisiä työkavereita. Haastateltava A toteaaakin, että ”aluksi oli haastavaa antaa työtehtäviä ja piti tehdä itselleen selväksi, että nyt on okei, että teetätän työtehtäviä”.

Myös haastateltava B on kokenut haasteita työtehtävien delegoimisessa. Kuten haastateltava A myös hän kokee, että on helpompi hoitaa monet työtehtävät mieluummin itse kuin delegoida niitä toisille. Vaateliikkeessä on runsaasti visuaaliseen työhön liittyviä työtehtäviä. Haastateltava B kertoo, että hänen haasteenaan on osata luopua kyseisistä työtehtävistä. Hän on aiemmin toiminut visualistina ja pitää visuaalisista työtehtävistä, joten mieluiten hän tekisi ne itse. Ajanhallinnan ja työn organisoimisen vuoksi se ei kuitenkaan aina ole mahdollista, ja hän toteaaakin, että työn laatu voi alkaa kärsiä, jos hoitaa liian montaa asiaa yhtä aikaa.

Haastateltava C kertoo delegoivansa mahdollisimman pitkälle sellaiset työtehtävät, jotka hän tietää tulevan suoritetuiksi oikein. Haastavimmat työtehtävät hän delegoi mieluiten sellaiselle työntekijälle, joka varmimmin osaa suorittaa ne oikein. Myös hän kertoo, että uran alkuvaiheessa oli haasteita delegoida työtehtäviä muille, ja mieluummin suoritti työtehtävät itse. Ajan kanssa delegoiminen on helpottunut ja näin ollen työn organisoiminenkin on helpottunut.

Haastateltava D kertoo, että aluksi työtehtävien delegoiminen oli haastavaa, sillä hän oli noussut esimieheksi entisten työkavereiden keskuudesta. Näin ollen työkaverit eivät aina reagoineet tehtävänantoihin, ja haastateltava D näki helpommaksi tehdä työt itse. Ajan kanssa, kun alaiset oppivat luottamaan myymäläpäällikköön ja hänen kykyynsä toimia esimiehenä, myös työtehtävien delegoiminen helpottui. Myös haastateltava D kokosi työtehtäviä aluksi liikaa itselleen. Hän toteaa, että uuden vastuullisen roolin myötä hän halusi tehdä monet työtehtävät mielummin itse, jotta ne tulivat varmasti tehtyä oikein.

6.3 Ajanhallinta

Myymäläpäällikön työ koostuu monesta vastuualueesta, joten ajanhallinta on todella tärkeässä roolissa. Jokainen haastateltava totesi, ettei työaika meinaa riittää jokaisen työtehtävän suorittamiseen huolellisesta työn organisoinnista ja työtehtävien priorisoinnista huolimatta.

Haastateltava A toteaa, ettei työaika ole riittävä kaikkien työtehtävien tekemiseen. Suurimpana ongelmana hän näkee sen, ettei työntekijöiden kanssa ole riittävästi yhteistä aikaa myymälässä. Lisäksi suurin osa työajasta menee suorittamaan työhön, joten itse esimiestyölle ei jää riittävästi aikaa. Hän kertoo, että aloittaessaan myymäläpäällikkönä hän teki paljon töitä myös työajan ulkopuolella, esimerkiksi suunnitteli työvuorolistoja. Alkuun oli haastavaa myöntää, ettei yksinkertaisesti ehdi hoitaa kaikkea työajan puitteissa. Sittemmin hän on oppinut sanomaan suoraan omalle esimiehelleen, jos työaika ei riitä kaikkien työtehtävien suorittamiseen.

Haastateltava B kokee ajanhallinnan haasteelliseksi, koska hän on hyvin vaativa omaa työtä kohtaan. Hän toteaa, että on hyvä hankkimaan itselleen koko ajan lisää työtä, ja että aikaa olisi varmasti riittävästi, jos ei olisi itse niin vaativa. Hän kuitenkin kokee, että itse esimiestyölle jää riittävästi aikaa. Hän toteaa, että: "esimiehen tärkein tehtävä on olla myymälässä tekemässä suorittavaa työtä, eikä toimistossa nenä kiinni papereissa".

Haastateltava C ja D kokevat samanlaisia haasteita ajanhallinnassa. Molemmat haastateltavat kertovat puhelimen soivan vapaa-ajalla usein, ja esimerkiksi oma esimies saattaa soittaa muutoksesta, johon on reagoitava heti. Näin ollen työtehtäviä joutuu väistämättä hoitamaan myös työajan ulkopuolella. Molemmat myös kokevat, että yhteistä työaika työntekijöiden kanssa on aivan liian vähän. Myymäläpäälliköt työskentelevät suurimman osan ajasta yksin myymälässä, joten toimistossa tehtäville työtehtäville jää todella vähän aikaa. Näin ollen toimistotehtävät saattavat siirtyä seuraavalle päivälle ajanpuutteen vuoksi.

6.4 Auktoriteetin ja esimiesroolin rakentaminen

Esimiehen auktoriteetti rakentuu pikkuhiljaa työkokemuksen, onnistumisten, itsevarmuuden ja alaisen luottamuksen saavuttamisen myötä. Myymäläpäällikön työssä itse esimiestyölle on huomattavan vähän aikaa, joka tuo haasteita auktoriteetin rakentamiselle.

Haastateltava A kertoo, että hänellä on ollut jo ennen ensimmäistä esimiestyötään selkeä kuva itselleen, millainen esimies hän haluaa olla ja mitä asioita hänen tulee tehdä, jotta nämä tavoitteet saavutetaan. Oman esimiesroolin muodostamisen hän on kokenut helpoksi, mutta haasteita tuo esimerkiksi se, että uskaltaa sanoa asioita suoraan. Haasteena on se, ettei ala etukäteen analysoimaan sanojaan liikaa, jolloin asia saattaa jäädä kokonaan sanomatta. Lisäksi hän toteaa, että vaikka esimiesrooli ja auktoriteetin muodostaminen on mietitty jo etukäteen, omia epäonnistumisia ei välttämättä huomaa välittömästi, vaan vasta jälkepäin.

Haastateltava C aloitti myymäläpäällikön työnsä yrityksen ulkopuolelta, ja hän sai omaan työhönsä niukan koulutuksen. Tämän vuoksi hän joutui kysymään uran alussa neuvoa tiettyihin asioihin omilta alaisiltaan, jotka olivat jo työskennelleet myymälässä pidemmän aikaa. Tästä syystä hän koki, että alaisilta neuvojen kysyminen hidasti hänen auktoriteetin rakentamistaan. Haastateltava B koki, että on välillä haastavaa olla tarpeeksi tiukka alaisille. Haastatteluissa kävi ilmi, että myymäläpäälliköt helposti kaunistelivat sanojaan. Auktoriteettina ja esimiehenä oleminen on täysin uusi rooli, ja luonnollisesti auktoriteetin rakentaminen ottaa oman aikansa. Haastateltavien työyhteisöissä on pääsääntöisesti suhtauduttu hyvin uuteen esimieheen, joka luonnollisesti helpottaa auktoriteetin rakentamista.

6.5 Stressin hallinta ja työn ja vapaa-ajan tasapaino

Työ vaateliikkeessä on hektistä ja vaatii itsessään hyvää stressinsietokykyä. Vaateliikkeen myymäläpäällikkö on lisäksi vastuussa myymälän toiminnasta myös vapaa-ajallaan, jos ongelmatilanteita ilmenee. Näin ollen stressin hallintaa saattaa vaikeuttaa töiden kulkeutuminen kotiin. Usein myymäläpäälliköllä on myös velvollisuus mennä töihin, jos kukaan muu ei esimerkiksi sairaslomien vuoksi kykene töihin.

”Tää työ on 24/7”, toteaa haastateltava A. Hän kertoo, että vaikka niin sanottua päivystysvastuuta ei ole, on hänen kuitenkin oltava tavoitettavissa ja hoidettava työasioita työajan ulkopuolella kriisitilanteissa. Hän kertoo myös usein miettivänsä seuraavaa työpäivää illalla nukkumaan mennessä. Hän kertoo, että varsinkin alkuaikoina työtehtäviä tuli vietyä herkästi kotiin, ja esimerkiksi iltaisin tuli suunniteltua työvuorolistoja.

Haastateltava B sanoo stressin pysyvän hallinnassa, kun pitää myös ajanhallinnan kurissa. Hän toteaa, että välillä joutuu miettimään työasioita esimerkiksi sesonkien aikaan enemmän myös kotona, mutta muuten työ- ja vapaa-aika ovat tasapainossa.

Haastateltava C kertoo, että välillä on todella haastavaa erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan. Työ on osittain provisiopalkattu, eli myymälän liikevaihto on osittain sidoksissa myymäläpäällikön kuukausiansioihin. Vaikka palkkaus motivoikin kohti parempia suorituksia, haastateltava C kokee, että se tuo myös haasteita. Tällöin myymäläpäällikkö toimii hyvin yrittäjämäisesti ja käyttää myymäläänsä rutkasti myös omaa vapaa-aikaa, joka lisää työn- ja vapaa-ajan epätasapainoa sekä aiheuttaa stressiä.

Haastateltava D kertoo, että myymäläpäällikön työ oli stressaavampaa mitä hän kuvitteli sen olevan ennen siirtymistään esimiestehtäviin. Uusi tilanne ja vastuu aiheuttivat aluksi stressiä. Stressi helpottui kuitenkin ajan kanssa, kun työtehtävät tuli tutuiksi, delegoiminen helpottui ja oppi luottamaan oman henkilöstön osaamiseen. Myymäläpäälliköiden stressinhallintaa on helpottanut harrastukset, läheisten ja perheen tuki, tiukempien rajojen vetäminen työn ja vapaa-ajan välille, sekä työn huolellinen organisoiminen, delegoiminen ja priorisoiminen.

6.6 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

”Koen, että palautteen antaminen on esimiehen tärkein tehtävä, se sitouttaa ja motivoi työntekijöitä.”

- Haastateltava C

Palautteen antaminen on haastavaa aloittelevalle esimiehelle varsinkin, jos myymäläpäällikkö on noussut esimiesasemaan entisten työkavereidensa keskuudesta. Jokainen haastateltava pitää tärkeänä palautteen antamista, sillä se antaa työntekijälle kuvan omista vahvuuksista ja onnistumisista. Rakentavan palautteen avulla työntekijän on mahdollista kehittää omia heikkouksiaan. Palautteen avulla esimies pystyy motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä. Aloittaessaan uuden työn myymäläpäälliköllä on runsaasti uutta opeteltavaa omissa uusissa vastuualueissa ja työtehtävissä, joten palautteen antaminen omien työntekijöiden suorituksista saattaa jäädä vähemmälle.

Haastateltavat kokivat positiivisen palautteen antamisen luonnollisesti helpompana kuin rakentavan palautteen antamisen. Positiivista palautetta annetaan mieluiten niin, että se tulee koko työyhteisön kuultavaksi ja nähtäväksi, ja näin ollen se motivoi myös muita työntekijöitä parempiin suorituksiin. Haastateltava B pitää kuitenkin tärkeänä, ettei positiivista palautetta viljellä aivan joka ikisessä tilanteessa. Näin ollen, kun positiivista palautetta antaa oikeassa hetkessä ja todellisista onnistumista, palautteen saaminen tuntuu oikeasti ansaitulle.

Rakentavan palautteen ja kritiikin antaminen tuntuu jokaisen myymäläpäällikön mielestä haastavalle. Haastateltava A toteaa, että tulee helposti kaunisteltua asioita, kun alaisena on entisiä työkavereita. Haastatteluista käy ilmi, että rakentavan palautteen antamista on mietittävä tarkasti, jotta vältetään työntekijöiden motivaation laskemiselta. Haastateltava C kertoo käyttävänsä erittäin oppikirjamaista mallia rakentavan palautteen antamiselle. Se tarkoittaa, että ensin annetaan positiivista palautetta, jonka jälkeen kerrotaan rakentava palaute, ja lopuksi vielä kerrotaan positiivista palautetta. Tämä taktiikka välttää sen, ettei rakentava palaute jää työntekijälle mieleen vain kritiikkinä. Haastateltava B toteaa, ettei työntekijän lyttäminen ole koskaan vaihtoehto. Hän sanoo, että aina kun on aihetta antaa rakentavaa palautetta, on esimiehen tehtävänä antaa oikeat ohjeet siihen, kuinka kyseinen asia tehdään oikein.

Haastatteluista kävi ilmi, että haastateltavat saavat hyvin niukasti palautetta omasta työstään niin alaisiltaan kuin omalta esimieheltään. Ainoastaan yksi haastateltavista oli tyytyväinen saamaansa palautteen määrään. Monesti myymäläpäälliköt saavat palautetta myymälän onnistumisista/epäonnistumisista, mutta haastateltavat toivoisivat enemmän palautetta omasta työstään. Palautteen saaminen motivoisi ja auttaisi kehittymään. Jokainen haastateltava näki kehityskeskustelut hyvänä keinona palautteen antamiselle ja työntekijöiden motivoimiselle. Keskimäärin kehityskeskusteluja pidetään kerran tai kaksi vuodessa, mutta niitä toivottaisiin voivan pitää useammin.

6.7 Hyvän esimiehen ominaisuuksia

On olemassa loputon määrä ominaisuuksia, joita nähdään olevan hyvällä vaateliikkeen myymäläpäälliköllä. Tärkeimpänä tässä tutkimuksessa nousi esiin oma-aloitteisuus, joustavuus, hyvät ihmissuhdetaidot, ymmärrys liiketoiminnasta ja hyvä stressinsietokyky.

Haastateltava A painottaa oma-aloitteisuutta. Vaateliikkeen myymäläpäällikön on seurattava trendejä ja oltava aidosti kiinnostunut muodista. Hänen mukaansa pitää olla myös anteeksiantavainen niin itselle kuin muille, sillä kaikille sattuu virheitä. Virheitä ei saa jäädä murehtimaan liian pitkäksi aikaa, vaan on pystyttävä jatkamaan nopeasti eteenpäin.

Haastatteluista nousee esiin myös joustavuuden merkitys. Myymäläpäällikkö on vastuussa menemään töihin, jos kukaan muu työntekijöistä ei pääse. Lisäksi on osattava hoitaa montaa asiaa yhtä aikaa, ja joustettava moneen suuntaan. Esiin nousi myös hyvät ihmissuhdetaidot. Haastateltava B toteaa, ettei kaikille työntekijöille sovi samanlainen lähestymistapa, ja on osattava lukea ihmisiä, jotta osaa käsitellä alaisiaan oikein. Myös haastateltava D pitää ihmissuhdetaitoja tärkeänä. Hän kehottaa panostamaan siihen, että jokaisen on kiva tulla töihin ja kaikki työntekijät kokevat olevansa samanarvoisia.

Haastateltava C toteaa, että myymäläpäällikön ollessa vastuussa yrityksen liikevaihdosta, on hänen tietenkin ymmärrettävä mistä liikevaihto tulee, mitkä asiat liikevaihtoon vaikuttavat ja kuinka liikevaihdon kasvuun voi itse vaikuttaa. Myynnin ja avainlukujen seuranta, sekä niiden pohjalta toiminnan organisoiminen ja myynnin johtaminen on väistämättömyys myymäläpäällikön työssä. Näin ollen on hyvä perehtyä liiketalouteen ja kehittää osaamistaan tällä osa-alueella.

Jokainen haastateltava toteaa, että työ on nopeitempoista ja ajoittain hektistä. Tämän vuoksi stressin hallinnan merkitys korostuu erityisesti sesonkien aikaan, jotka painottuvat vaateliikkeissä joulukuun ja kesään sekä alennusmyynteihin. Tällöin työmäärä on suuri ja asiakkaita on runsaasti, joten työympäristö saattaa olla hektinen. Myymäläpäällikön on osattava hoitaa montaa asiaa yhtä aikaa, pysyttävä olemaan hyvänä esimerkkinä alaisille ja joustettava tarpeen vaatiessa.

6.8 Vinkkejä myymäläpäällikön työstä kiinnostuneille

”Sun täytyy ensin oppia olemaan hyvä alainen, ennen kun sä voit olla hyvä johtaja.”

- Haastateltava B

Jokainen haastateltavista on toiminut useamman vuoden myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä ennen siirtymistään esimiestehtäviin. Vaateliikkeen myymäläpäällikön työ on suurimmalta osalta suorittavaa työtä, eli itse asiakaspalvelua ja myyntityötä. Myymäläpäällikkö on vastuussa alaistensa perehdyttämisestä, kouluttamisesta ja osaamisen kehittamisestä. Lisäksi myymäläpäällikkö toimii itse esimerkkinä omille alaisilleen. Näin ollen on ensiarvoisen tärkeää, että myymäläpäällikkö on hankkinut vanhan kokemuksen myyntityöstä ennen siirtymistä esimiestehtäviin. Haastateltava D toteaa, että myymäläpäällikön on oltava myymälänsä paras myyjä, josta muut voivat ottaa esimerkkiä. Vaikka työni teoriaosuudessa on todettu, ettei esimiehen tarvitse olla jokaisessa asiassa yhtä hyvä kuin alaistensa, vaateliikkeen myymäläpäällikön työssä se on jossain määrin suotavaa.

Haastateltava A toteaa, että kannattaa olla alusta asti mahdollisimman monessa mukana. Näin saat luotua suhteita ja tulet sekä maajohdolle että muille myymälöille tutuksi. Haastateltava B sanoo, että kannattaa pysyä aina aitona, omana itsenään. Kun on aito ja rehellinen, niin kaikki palaset kyllä loksahtavat paikalleen. Hän myös painottaa, että pitää olla valmis tekemään kovasti töitä tavoitteiden eteen.

Haastateltava C kannustaa tarttumaan rohkeasti myymäläpäällikön työhön, jos siihen tarjoutuu mahdollisuus. Hän sanoo, että myymäläpäällikön työ antaa ymmärrystä liiketoiminnasta laajemmin ja työtehtävät ovat kuitenkin sellaisia, mihin jokainen voi ainakin ajan kanssa oppia. Hän toteaa, että on todella paljon omasta asenteesta ja kiinnostuksesta kiinni, kuinka myymäläpäällikön työssä pärjää. Lisäksi myös hän toteaa, että esimerkin voima on vahva ja myymäläpäällikön on oltava työssään

hyvä, jotta voi olla hyvä esimies. Lopuksi hän sanoo, ettei muilta voi vaatia enemmän mitä itse pystyy tekemään.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaateliikkeen myymäläpäällikön työstä kiinnostuneen kannattaa ensin hankkia työkokemusta myynnin ja asiakaspalvelutehtävien parista. Myymäläpäällikön työ on kuitenkin suurimmaksi osaksi suorittavaa työtä myymälässä, joten ollakseen hyvä esimies, on myymäläpäällikön oltava myös loistava myyjä. Suuremmissa myymälöissä, jossa esimiehellä on paljon alaisia ja työ painottuu enemmän esimiestehtäviin, ei hyvät asiakaspalvelu- ja myyntitaidot korostu välttämättä niin paljon.

7 POHDINTA

Esimiestyö ja siihen kuuluvat haasteet ovat todella laajoja aihealueita, ja aiheista löytyy runsaasti kirjallisuutta sekä artikkeleita. Aluksi olikin haastavaa saada rajattua aihe tarpeeksi tiiviiksi, sekä saada työn teoriaosuus vastaamaan tutkimusongelmaan ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Opinnäytetyön tekeminen auttoi minua itseäni näkemään esimiestyön huomattavasti laajempaa kokonaisuutena, mitä aiemmin olin sisäistänyt ja kokenut työelämässä. Vaikka olenkin opiskellut esimiestyötä ja toiminut itse myymäläpäällikkönä, antoi tämän opinnäytetyön kirjoittaminen paljon uusia näkökulmia ensimmäisen esimiestyön haasteisiin. Uskon, että voin hyödyntää oppimiani asioita, jos jatkan tulevaisuudessa esimiest tehtävien parissa. Olen kirjoittamisen myötä pohtinut paljon esimiestyöhön liittyviä haasteita, kuinka haasteista voi selviytyä, millainen oli ensimmäinen oma esimiestyöni ja millaiseksi esimieheksi haluan mahdollisesti tulevaisuudessa kehittyä. Näin ollen opinnäytetyön kirjoittaminen on vahvistanut ammatillista identiteettiäni.

Lisäksi opin tekemään kvalitatiivista tutkimusta, joka oli minulle täysin uusi, mutta mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Kvalitatiivisen tutkimuksen ja teemahaastattelujen toteutus, sekä haastatteluista saatujen tulosten analysoiminen oli antoisaa. Työn teoriaosuuden kokoaminen taas tuntui alkuun haastavalle, sillä materiaalia esimiestyöstä löytyy niin runsaasti. Vaikka työn teoriaosuuden kirjoittaminen tuntuikin haastavalle, sen kirjoittaminen antoi paljon uusia näkökulmia johtamisesta ja esimiestyöstä.

Haasteista ja tiukasta aikataulusta huolimatta sain mielestäni aikaan hyvän kokonaisuuden. Työn teoria- ja tutkimusosio vastaavat hyvin toisiaan ja lopulta onnistuin rajaamaan aiheen tarpeeksi tiiviiksi. Opinnäytetyön kokoaminen on ollut minulle opettavainen kokemus. Lisäksi se antaa lukijalleen osviittaa siitä, mitä esimiestyö on ja millaisia haasteita ensimmäisessä esimiestyössä vaateliikkeen myymäläpäällikkönä voi tulla vastaan. Näin ollen opinnäytetyöni voi auttaa esimiestyöhön pyrkiviä varautumaan ja valmistautumaan näihin haasteisiin, sekä jo esimiestyössä olevia tarkastelemaan omia esimiestaitojaan. Esimies ei ole koskaan valmis ja täydellinen, ja onkin tärkeää ymmärtää, että kaikkiin haasteisiin ei voi varautua ja valmistautua etukäteen. Hyvä esimies ymmärtää tarkastella toimintaansa aika ajoin ja kehittää tarvittaessa puutteitaan.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AARNIO, Teija 2006. Myös asiat kaipaavat johtamista [verkkoartikkeli]. [Viitattu 3-3-2019.] Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/myos-asiat-kaipaavat-johtamista/6d3db6cd-a172-3583-b316-39c499269448>
- AKAVALAINEN 2017. Esimiestyö opettaa ja palkitsee [verkkodokumentti]. [Viitattu 20-4-2019.] Saatavilla: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiestyo_opettaa_ja_palkitsee
- FORSSELL, Jarno 2007. Menossa kehityskeskusteluun? Muista tunteet! [verkkoartikkeli]. [Viitattu 1-3-2019]. Saatavilla: https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/menossa_kehityskeskusteluun_muista_tunteet_
- ERÄMETSÄ, Timo 2009. Teoriasta todeksi- Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3.painos. Tampere: Vastapaino.
- HAARANEN, Maija Aurea 2019. Itsensä johtaminen [verkkoaineisto]. [Viitattu 3-3-2019.] Saatavilla: <https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>
- HIRSIJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- JOHTAJUUS.INFO 2019. Esimiehen virallinen rooli [verkkoartikkeli]. [Viitattu 1-3-2019.] Saatavilla: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>
- JÄRVINEN, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- JÄRVINEN, Pekka 2003. Onnistu esimiehenä. 3.painos. Helsinki: WSOY.
- KAUPPALEHTI 2017. Johtamisen uudet haasteet- sinustako johtamisen mestari? [verkkodokumentti]. [Viitattu 20-4-2019]. Saatavilla: <https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/ilmarinen-johtamisen-uudet-haasteet-sinustako-johtamisen-mestari>
- MEHILÄINEN 2019. Esimiestyön kehittäminen ja hyvä esimiestyö [verkkodokumentti]. [Viitattu 20-4-2019]. Saatavilla: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyohyvinvointi/esimiestyo>
- PENTIKÄINEN, Markku 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- SALMINEN, Jari 2011. Uuden esimiehen kirja. 2.painos. Helsinki: Talentum.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2.painos. Helsinki: Tammi.
- TYÖSUOJELUHALLINTO 2019. Työsuojaus työpaikalla. Opetus ja ohjaus [verkkoartikkeli]. [Viitattu 19-4-2019.] Saatavilla: <https://www.tyosuojaus.fi/tyosuojaus-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>
- TYÖTERVEYSLAITOS 2019. Stressi ja työuupumus [verkkoaineisto]. [Viitattu 2-4-2019.] Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>
- TYÖTERVEYSLAITOS 2019. Työhyvinvointi [verkkoaineisto]. [Viitattu 7-3-2019.] Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2019. Esimiesten perehdyttäminen- keskeinen lainsäädäntö tutuksi [verkkoaineisto]. [Viitattu 19-4-2019.] Saatavilla: https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netsti.pdf

TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2019. Johtaminen ja esimiestyö [verkkoaineisto]. [Viitattu 4-3-2019.]
Saatavilla: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ ja_esimiestyo

UUDEN ESIMIEHEN KASVUPOLKU 2015. Näin saat itsellesi auktoriteetin [verkkodokumentti]. [Viitattu 20-4-2019.] Saatavilla: uusiesimies.fi/lepsulla-esimiehella-ei-ole-auktoiteettia/

8 LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Perustiedot

- Ikä
- Koulutus
- Työkokemus
- Esimieskokemus
- Alaisten lukumäärä

2. Esimiestyö ja sen tuomat haasteet

- Työtehtävät/vastualueet
- Uuden roolin omaksuminen
- Perehdytys
- Alaisten reagoiminen
- Auktoriteetin rakentaminen
- Vastuu
- Ajanhallinta
- Työn organisoiminen
- Työtehtävien priorisoiminen
- Stressin hallinta
- Delegoiminen
- Motivoiminen
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Vapaa sana ensimmäisen esimiestyön haasteista

3. Tulevaisuus ja vinkit

- Oman osaamisen kehittäminen
- Hyvän esimiehen ominaisuudet
- Vinkit esimiestyöstä kiinnostuneille