

**OPTIKKOLIIKKEEN MYYMÄLÄVASTAAVAN  
OSAAMISVAATIMUKSET JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

Tiina Ahola & Teija Rimpeläinen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2010  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

# SISÄLLYS

<u>TIIVISTELMÄ.....</u>	<u>4</u>
<u>1 JOHDANTO.....</u>	<u>6</u>
<u>2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT.....</u>	<u>8</u>
<u>2.1 Kehittämishankkeen kohderyhmä ja toimintaympäristö.....</u>	<u>11</u>
<u>2.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimustehtävät.....</u>	<u>12</u>
<u>2.3 Kehittämishankkeen kuvaus.....</u>	<u>13</u>
<u>2.4 Toimintatutkimus kehittämismetodina.....</u>	<u>15</u>
<u>2.4.1 Tutkimuksen luotettavuus.....</u>	<u>18</u>
<u>3 MYYMÄLÄVASTAAVAN TEHTÄVIEN MÄÄRITTELY.....</u>	<u>22</u>
<u>3.1 Myymälävastaava esimiehenä.....</u>	<u>23</u>
<u>3.2 Myymälävastaava yrityksen strategian toteuttajana.....</u>	<u>25</u>
<u>3.2.1 Specsaversin strategia.....</u>	<u>26</u>
<u>3.3 Tehtävien määrittelyn tiedonkeruu ja aineiston analysointi.....</u>	<u>27</u>
<u>3.4 Myymälävastaavan tehtävät ja vastualueet optikkoliikkeessä.....</u>	<u>28</u>
<u>4 MYYMÄLÄVASTAAVAN OSAAMINEN.....</u>	<u>34</u>
<u>4.1 Myymälävastaavan osaamisalueet.....</u>	<u>34</u>
<u>4.2 Esimiestaidot myymälävastaavan työssä.....</u>	<u>36</u>
<u>4.2.1 Vuorovaikutustaidot myymälävastaavan työssä.....</u>	<u>37</u>
<u>4.2.2 Kehityskeskustelu myymälävastaavan johtamisvälineenä.....</u>	<u>41</u>
<u>4.2.3 Tiedonkulku.....</u>	<u>44</u>
<u>4.3 Tiedollinen ja taidollinen osaaminen myymälävastaavan työssä.....</u>	<u>45</u>
<u>4.3.1 Työtä koskevien lakien tunteminen.....</u>	<u>46</u>
<u>4.3.2 Kirjanpidolliset asiat.....</u>	<u>46</u>
<u>4.3.3 Reklamaatioiden käsittely.....</u>	<u>47</u>
<u>5 MYYMÄLÄVASTAAVAN OSAAMISEN KARTOITTAMINEN.....</u>	<u>48</u>
<u>5.1 Osaamisen kartoituksen tiedonkeruu ja tulosten analysointi.....</u>	<u>50</u>
<u>5.2 Osaamisen kartoituksen tulokset.....</u>	<u>52</u>
<u>5.2.1 Vuorovaikutustaidot.....</u>	<u>53</u>
<u>5.2.2 Kehityskeskustelun osaaminen.....</u>	<u>56</u>
<u>5.2.3 Tiedonkulun osaaminen.....</u>	<u>57</u>

5.2.4 Tiedollinen ja taidollinen osaaminen.....	59
5.2.5 Kirjanpidollinen osaaminen.....	60
5.2.6 Reklamaatioiden käsittelyn osaaminen.....	61
5.2.7 Myymälävastaavien mielipiteet tehtävistä ja koulutustarpeesta sekä vapaa palaute.....	62
5.3 Henkilökunnan kokemukset myymälävastaavan toiminnasta.....	64
5.4 Johtopäätökset myymälävastaavien osaamisesta.....	73
6 MYYMÄLÄVASTAAVAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	79
6.1 Myymälävastaavien osaamisen tavoitetaso.....	80
6.2 Myymälävastaavien kehittämispäivä.....	85
6.3 Osaamisen kehittämissuunnitelma.....	89
6.3.1 Henkilön A osaamisen kehittämissuunnitelma.....	91
6.3.2 Henkilön B osaamisen kehittämissuunnitelma.....	93
6.3.3 Henkilön C osaamisen kehittämissuunnitelma.....	95
6.3.4 Henkilön D osaamisen kehittämissuunnitelma.....	96
6.3.5 Henkilön E osaamisen kehittämissuunnitelma.....	97
6.3.6 Henkilön F osaamisen kehittämissuunnitelma.....	98
6.3.7 Henkilön G osaamisen kehittämissuunnitelma.....	100
7 POHDINTA.....	102
LÄHTEET.....	107
LIITTEET.....	113

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

---

Tekijät: Tiina Ahola & Teija Rimpeläinen  
Opinnäytetyön nimi: Optikkoliikkeen myymälävastaavan osaamisvaatimukset ja osaamisen kehittäminen  
Työn ohjaajat: TtT Helena Heikka, TtT Lea Rissanen  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2010  
Sivumäärä: 111 + 12 liitesivua

---

Kehittämishankkeen tutkimuskohteena oli optisen alan yritys, jolla on kuusi erillistä toimipistettä. Kehittämishankkeen päätavoitteena oli kehittää myymälävastaavan toimenkuvaa ja osaamista vastaamaan paremmin yrityksen sen hetkisiä tarpeita. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli määrittää toimipisteiden myymälävastaavien tehtävät ja osaamisvaatimukset sekä kartoittaa heidän osaamistaan eri osaamisalueilla. Myymälävastaavan tehtävät jaoteltiin kategorioihin, joista poimittiin osaamisen kartoitukseen ne, joissa osaamista voitiin mitata. Lisäksi kartoitimme henkilökunnan mielipiteitä myymälävastaavien toiminnasta. Asetimme myymälävastaavien osaamiselle tavoitetason, johon pääsemiseksi loimme myymälävastaaville henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tutkimus vietiin mukaan yrityksen arkeen ja haluttiin saada aikaan muutosta yrityksen toiminnassa. Tutkimusmenetelmät olivat sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. Myymälävastaavien tehtävien määrittely perustui havainnointiin ja heidän osaamistaan ja henkilökunnan mielipiteitä kartoitettiin kyselyjen avulla. Myymälävastaaville järjestetyssä kehittämisspäivässä kehittäminen tapahtui luentojen ja keskustelujen avulla. Kehittämishankkeen tutkijoiden rooli kohdeorganisaation jäsenenä mahdollisti tutkimukseen osallistuneiden tiedottamisen ja motivoimisen hanketta kohtaan.

Keskeisimmiksi kehittämistarpeiksi myymälävastaavien osaamisessa nousivat esimiestehtävät, kuten palautteen antaminen ja vastaanottaminen, palaverien pitäminen sekä kehityskeskustelut. Myös henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä nousi esille samoja kehittämistarpeita. Kirjanpidollinen osaaminen täytti melkein kaikilla myymälävastaavilla asetetut vaatimukset. Suurinta hajontaa osaamisen kartoituksessa oli toimintaan liittyvän lainsäädännön tuntemisessa.

---

Asiasanat: Osaamisen kartoittaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, esimiehen tehtävät

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

---

Authors: Tiina Ahola & Teija Rimpeläinen

Title of thesis: Store director's skill requirements and competence development in a company specializing in optical field

Supervisors: PhD (Health Sciences) Helena Heikka, PhD (Health Sciences) Lea Rissanen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2010

Number of pages: 111 + 12 additional pages

---

This development project studied a company specializing in optical field. The company has six individual stores. The main goal of this development project was to develop store directors' job description and their skills so that they respond better than earlier to company's current needs. The aim of this study was to define the duties and skill requirements of store directors and to study their competence in different sectors. Store directors' duties were categorized and the duties in which their competence could be measured were picked out to survey. The staff's opinions of store directors' work were also surveyed. Particular goals were set for store directors' competence. In order to achieve these goals, individual plans for development were created for these store directors.

The development project was an action research where research was brought to the everyday life of the company and was wanted to achieve changes in company's operation. The research methods were both qualitative and quantitative. Store directors' job descriptions were based on observation by researchers. Store directors' competence and staff's opinions were surveyed using a questionnaire. Store directors at the development day participated in the development of lectures and discussions. This development project was made by the members of the target organization, which enabled participants to be better informed and motivated towards the project.

According to the survey among the store directors, the leadership skills such as giving and receiving feedback, having consultations with the staff and performance appraisals needed the most development. Also the survey among the staff revealed the same themes that needed most development. Almost all store directors' skills in bookkeeping met the requirements. Knowledge of the laws concerning their work varied most.-

---

Keywords: competence level, development of competence, leadership, personnel management

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme, joka on osa ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman opintoja, on toteutettu kehittämishankkeena työpaikallamme toimintatutkimuksen muodossa. Olemme molemmat koulutukseltamme optometristeja ja toinen meistä on työskennellyt kehittämishankkeen kohteena olevan optisen alan organisaation palveluksessa kahdeksan ja toinen viisi vuotta. Toisella meistä on noin vuoden kokemus myymälävastaavan työstä ja toinen työskentelee organisaation palveluksessa optikkona. Kehittämishankkeemme idea on lähtöisin omista kokemuksistamme niin myymälävastaavana kuin työntekijänä.

Suomessa optisen alan yrityksistä 97 % on alle kymmenen henkilöä työllistäviä pieniä yrityksiä. Optikkoliikkeiden määrä lisääntyi vuonna 2009 12 toimipisteellä, joka vastaa liikkeiden kokonaismäärässä yhden prosentin kasvua. Alan yritysmäärä kuitenkin pieneni kahdella prosentilla, mikä tarkoittaa sitä, että osa yrityksistä lisäsi toimipisteidensä määrää. Tällaisen kehityksen uskotaan jatkuvan edelleen lähivuosina. Vuonna 2009 optisen alan markkinaosuuksista 74 % oli ketjuihin kuuluvien optikkoliikkeiden hallussa. (Optinen ala Suomessa 2010, 5, 8.) Optikkoyritysten kasvun ja ketjuuntumisen myötä toimipistekohtaisten esimiesten tarve tulee optisella alalla lisääntymään tulevaisuudessa. Tämän kehittämishankkeen avulla haluamme kehittää omaa ammattiosaamistamme ja vastata siten omalta osaltamme alalla tapahtuviin tulevaisuuden muutoksiin ja haasteisiin.

Myös kehittämishankeemme kohdeorganisaatio on käynyt läpi muutoksia ja kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana, minkä vuoksi sen johtamisjärjestelmä ei nykyisessä muodossaan enää vastaa tämän hetken tarpeisiin. Kehittämishankeellamme vastaamme tähän johtamisjärjestelmän parantamisen haasteeseen kehittämällä myymälävastaavan toimenkuvaa ja osaamista vastaamaan aiempaa paremmin organisaation nykyistä rakennetta.

Kehittämishanketta työstäessämme perehdymme tarkemmin johtamista, henkilöstöjohtamista sekä osaamista ja sen kehittämistä koskevaan kirjallisuuteen. Pohdimme kirjallisuuteen nojautuen esimiestyöhön liittyviä haasteita optikkoliikkeessä, myymälävastaavien osaamista ja sen kehittämistä. Näin voimme myös kehittää omia valmiuksiamme työskennellä esimiehenä optisella alalla.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

Maailma muuttuu jatkuvasti globaalisempaan suuntaan, jolloin yhä useampien yritysten ympäristö on nopeasti muuttuva. Muuttuva ympäristö edellyttää yritykseltä osaamisen kehittämistä, luovuutta ja uusia innovaatioita säilyttääkseen kilpailukyvyyn markkinoilla. Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut erilaisten asiantuntija ja palvelutehtävien lisääntymisen myötä, ja osaamisen tärkeys onkin yleisesti tunnustettu suomalaisessa työelämässä. (Salojärvi 2009, 145.)

Nykypäivän organisaatiot nähdään monimutkaisia ja jatkuvasti muuttuvina ilmiöinä, joiden elämää kuvaa tilapäisyys ja nopealiikkeisyys (Juuti & Vuorela 2002, 9). Tämä luo organisaatioiden johtamiselle omat haasteensa. Muutokset vaativat johdolta jatkuvaa päätöksentekoa ja tulevaisuuden arviointia, eikä pelkästään yksittäisten ongelmien ratkaisua. Johtamisella tarkoitetaan laajojen ja monimutkaisten kokonaisuuksien hallintaa. (Jalava & Matilainen 2010, 60; Sydänmaalakka 2007, 225, 228-229.) Myös Järvisen (2005, 13-14) mukaan työelämän paineet ovat lisääntyneet kasvavien tulos- ja osaamisvaatimusten myötä. Tämä vaatii paitsi ihmisiltä kykyä sopeutua jatkuvaan muutokseen ja sen tuottamaan epävarmuuteen, myös johtamiselta vakauden ja suunnan antamista sekä työnteon puitteiden luomista ja ylläpitämistä.

Johdon tarkoitus on organisoida ja suunnitella organisaation toimintaa määrittelemällä tavoitteet, jakamalla tehtävät ja vastuut. Toiminnan aikaansaamiseksi johto myös huolehtii, että tehtävät tulevat organisaatiossa suoritetuiksi. (Honkanen 2006, 60-61.) Johdon on varmistuttava, että organisaatiolla on tulevaisuuden suunta, hankittava oikeanlaisten resurssien yhdistelmä sekä luotava hallintamalli, jonka mukaan organisaatiossa toimitaan. Johtamiseen voivat osallistua johtajan lisäksi myös valitut henkilöt tai johtamiseen mukaan on voitu ottaa jopa koko henkilöstö. (Jalava & Matilainen 2010, 60.)



Johtamisella on aina jokin päämäärä, pyrkimys saada aikaan tietynlaisia tuloksia yhdessä ihmisten kanssa (Juuti 2009, 106; Järvinen 2005, 16; Piili 2006, 13). Esimies pyrkii nivomaan yhteen asiat ja ihmiset. Hänen tehtävänä on saada oman vastualueensa ihmiset innostumaan yhteisen päämäärän saavuttamisesta ja saada työskentelyssä heidän parhaat puolensa esille. (Juuti 2009, 106.) Johtamisella annetaan tekemiselle merkitys, luodaan päämäärä, johon pyritään ja selvennetään perustehtävä. (Juuti & Vuorela 2002, 86; Järvinen 2005, 22, 124-125). Hyvä johtaminen on muiden ihmisten arvostavaa ja kunnioittavaa huomioon ottamista. Sen avulla luodaan hyvä työskentelyilmapiiri organisaatioon. (Juuti 2009, 109-110; Sydänmaalakka 2007, 235.) Esimies vaikuttaa työyhteisönsä ihmisiin joka hetki ollessaan työpaikalla. (Juuti 2009, 109-110.)

Kehittämishankkeemme kohteena oleva organisaatio on kasvanut nopeasti viimeisen kolmen vuoden aikana, jonka vuoksi myymälävastaavan rooli toimipisteissä on muodostunut entistä tärkeämmäksi. Toimipisteiden ja työntekijöiden määrä on lisääntynyt, jonka myötä toimitusjohtajan työtaakka on kasvanut huomattavasti, eikä hänen ole mahdollista osallistua jokaisen toimipisteen arkeen. Aiemmin toimitusjohtaja on itse vastannut kaikista henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista, mutta henkilöstömäärän lisääntyttyä toimipistekohtaisten esimiesten nimeäminen on osoittautunut tarpeelliseksi. Organisaation nopea kasvu lyhyellä aikavälillä on aiheuttanut tarpeen kehittää organisaation johtamisrakennetta myymälävastaavien tehtävien kautta.

Jalavan ja Matilaisen (2010, 64) mukaan pienessä organisaatiossa omistajien johtaessa toimintaa strategian toteuttaminen onnistuu pelkästään hankkimalla tarvittavat voimavarat ja määrittelemällä organisaation toimintatavat. Organisaation kasvaessa yrityskulttuuri monimutkaistuu, eikä omistaja ehdi tekemään kaikkia päätöksiä. Omistajan ei ole mahdollista näkyä tai edustaa arvoaan kaikkialla organisaatiossa. Tällöin organisaatioon tarvitaan yksityiskohtaiset ohjeet, politiikat ja periaatteet toiminnan ohjaamiseksi.

Kehittämishankkeemme tavoitteena on kehittää organisaatiomme myymälävastaavien toimenkuvaa vastaamaan paremmin tämän hetken tarpeita.

Tämä tapahtuu määrittämällä myymälävastaavien tehtävät ja vastuualueet sekä laatimalla heille henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat tulevaisuutta varten. Kehittämissuunnitelmien laatimista varten teemme myymälävastaaville osaamisen kartoituksen, kartoitamme henkilökunnan mielipiteen myymälävastaavien toiminnasta sekä asetamme tavoitteet myymälävastaavien osaamiselle. Myymälävastaavien tehtäväkuvausten avulla eri toimenpiteiden käytännöt saadaan yhdenmukaisemmaksi sekä myymälävastaavien toimenkuva ja vastuualueet selkiytyvät.

Työpaikallamme on aiemmin osallistuttu yhteen kehittämisprojektiin. Projekti oli Pk-yritysten kehittämispalvelukonsepti menestykseen - osallistava johtaminen ja etäkäyttöpalvelin (I-tavoiteohjelma - Koillismaa ja Oulunkaari), jonka tavoitteena oli rakentaa ja sisään ajaa pienille ja keskisuurille yrityksille uusi osallistavan johtamisen ja kehittämisen palvelukonsepti. Projektin kohderyhmänä olivat yritykset, jotka haluavat kehittää määrätietoisesti toimintaansa ja henkilöstöään ja tarvitsevat uusia selkeitä johtamisvälineitä käyttöönsä. Projektissa haluttiin tarjota yritysten käyttöön välineitä, joiden avulla henkilöstön osaaminen ja motivaatio sekä johtamistaidot kehittyvät, ydinprosessien kustannustehokkuus ja hallinta sekä tuotteiden kannattavuus paranevat pidemmällä aikavälillä. Pienten ja keskisuurten yritysten ongelmana on usein johtamis- ja kehittämistaitojen sekä resurssien puutteellisuus, mikä on useasti myös yrityksen kasvun ja kehittymisen esteenä. (ERS – Projektin kuvaus, hakupäivä 11.2.2009.)

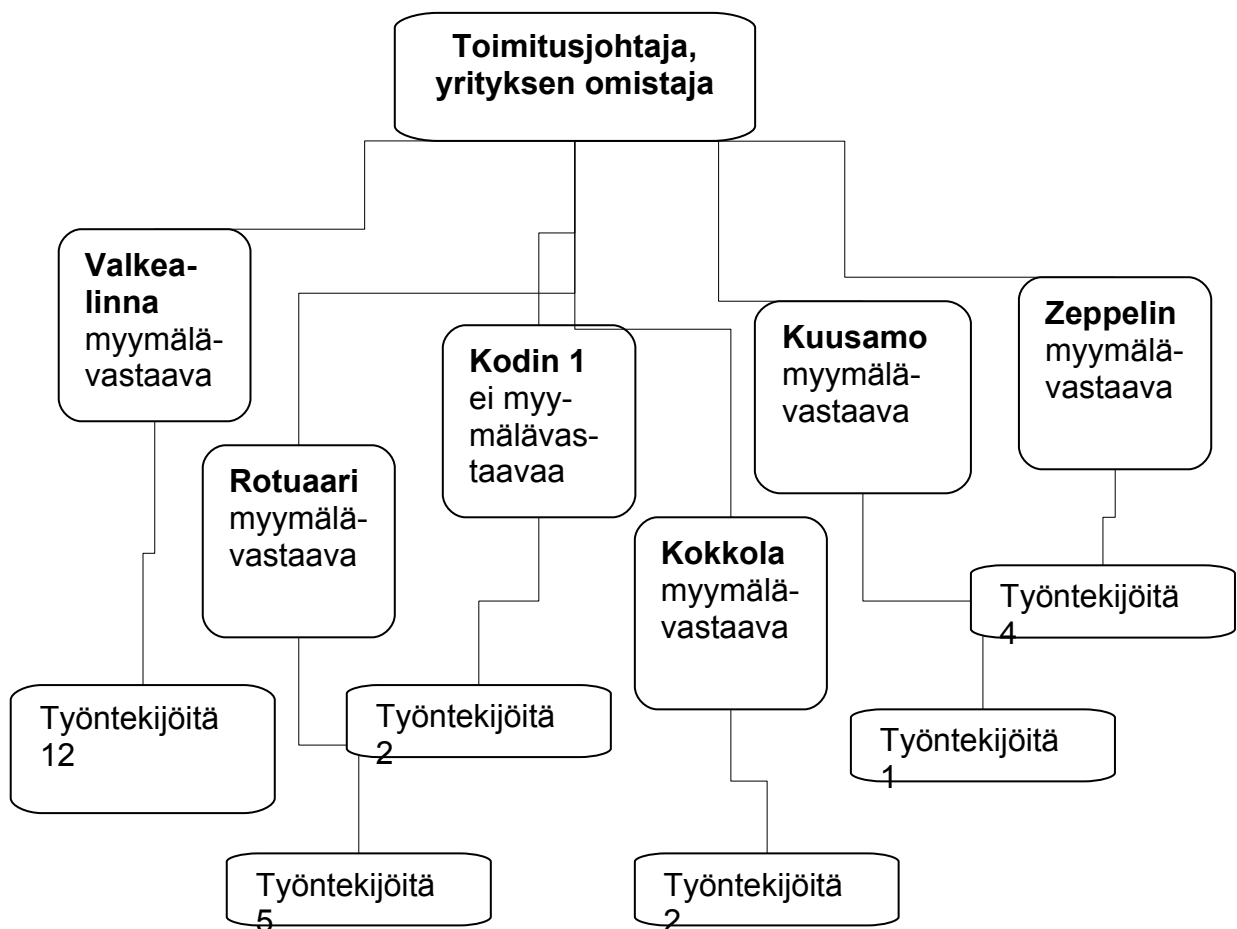
ERS-projekti on Euroopan sosiaalirahaston tuella rahoitettu kehittämishanke. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä osaamisen kehittämiseen ei välttämättä ole suuria taloudellisia resursseja, joten julkisella rahoituksella (muiden muassa ERS) pyritään tukemaan pienten ja keskisuurten yritysten kehittämistoimintaa. (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen 2000, 7-8.) Projektiin osallistui organisaation toimitusjohtaja sekä yksi työntekijöistä ja projekti päättyi 2007. Projektin aikana organisaation ydinprosessit kuvattiin, mutta niitä ei esitelty henkilökunnalle eikä tuotu käytäntöön. Ydinprosesseiksi määriteltiin asiakkaan palveluketju ja asiakkaiden hankkiminen. Tukiprosesseja olivat ketjuyhteistyö silloisen Optigo- ketjun liikkeiden kanssa sekä hallinnolliset työt.

Organisaatiossamme ei tällä hetkellä ole menossa muita hankkeita tai projekteja oman kehittämishankkeemme lisäksi. Näin ollen resursseja ja kiinnostusta sekä johdon että henkilökunnan puolesta kehittämishankettamme kohtaan on olemassa.

## **2.1 Kehittämishankkeen kohderyhmä ja toimintaympäristö**

Organisaatio muodostuu kuudesta toimipisteestä, joista kolme sijaitsee Oulussa ja yksi Kuusamossa, Kempeleessä sekä Kokkolassa. Yritys kuuluu kansainväliseen Specsavers-ketjuun. Työskentelemme itse Oulussa ja Kempeleessä sijaitsevilla toimipisteillä. Toimipisteissä työskentelee 2-13 henkilöä toimipistettä kohti. Kahdessa Oulun toimipisteessä työskentelee useita osa-aikaisia työntekijöitä. Toimitusjohtajana toimii yrityksen perustaja. Jokaiseen toimipisteeseen, lukuun ottamatta Kodin1:n toimipistettä, on nimetty vastuuhenkilö eli myymälävastaava, mutta hänen tehtäviään eikä vastuualueitaan ole tarkemmin määritelty. Käsitksemme mukaan toimipisteissä voi olla epäselvyyttä myös siitä, kenelle tehtävä varsinaisesti kuuluu. Tässä työssämme haluamme kartoittaa ja kehittää myymälävastaavien osaamista, määrittää haluttu osaamisen taso sekä selventää heidän tehtäväkuvauksiaan ja vastuualueitaan organisaatiossa.

Kuviossa 1 on kuvattu organisaatiomme rakenne, toimipisteet ja niissä työskentelevien työntekijöiden määrä. Työntekijöiden määrään ei ole laskettu myymälävastaavia. Osassa toimipisteistä työntekijöiden määrä vaihtelee vuoden mittaan ja osassa toimipisteissä työskentelee osa-aikaisia työntekijöitä. Työntekijöiden määrään on laskettu mukaan kaikki työntekijät, niin vakituiset kuin tarvittaessa töihin kutsuttavat osa-aikaiset työntekijät. Osa-aikaisten työntekijöihin lukeutuu suurimmaksi osaksi optikko-opiskelijoita. Lisäksi Kuusamon toimipisteestä on yksi työntekijä ja Rotuaarin toimipisteestä kaksi työntekijää tällä hetkellä äitiyslomalla.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen organisaation rakenne

## 2.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimustehtävät

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli määritellä myymälävastaavien tehtävät ja vastualueet, nostaa esille tehtäväkuvausten pohjalta tärkeimmät osaamisalueet ja kartoittaa niiden avulla myymälävastaavien tämän hetkinen osaaminen sekä henkilökunnan että myymälävastaavien näkökulmasta. Osaamisen kartoituksen pohjalta loimme myymälävastaaville henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Myymälävastaavan toimenkuvaa selkeyttämällä ja kehittämällä voimme selkeyttää koko yrityksen johtamisjärjestelmää. Kehittämishankkeen tuotoksena syntyivät myymälävastaavien tehtävät,

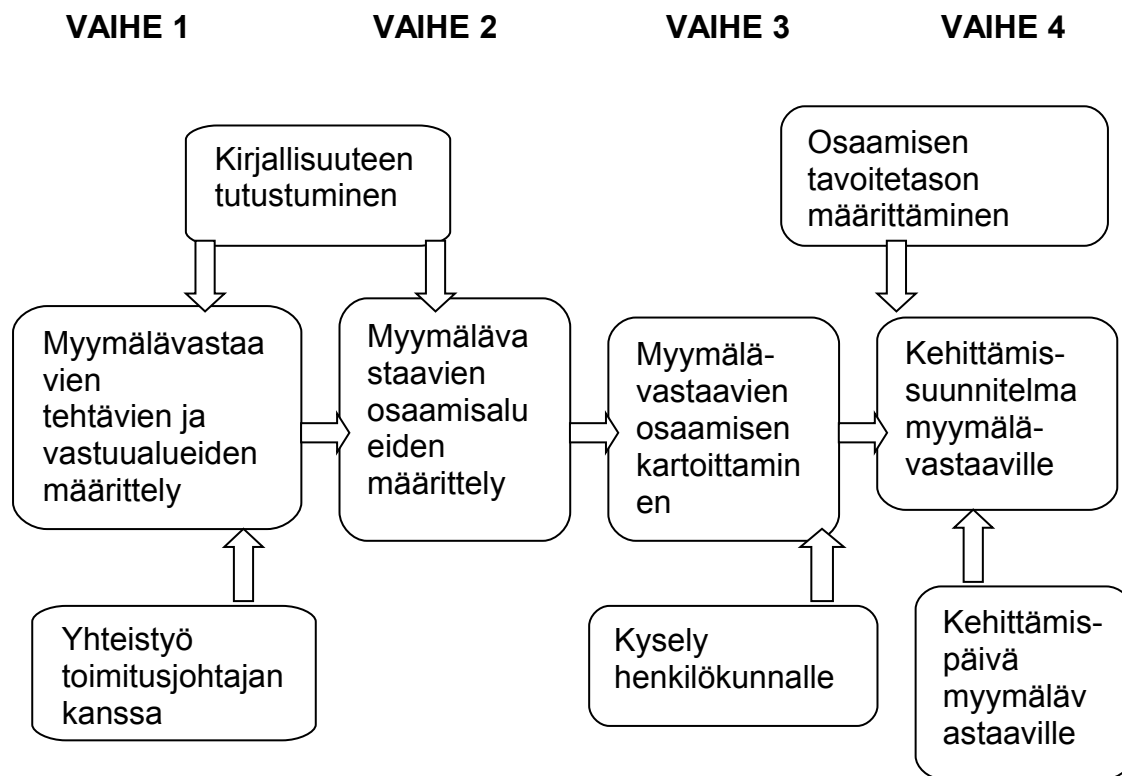
osaamisalueiden sisältö, osaamisen tavoitetaso, kehittämissuunnitelmat myymälävastaaville sekä kehittämisspäivän luentomateriaalit.

Kehittämishankkeella pyrimme saaman vastaukset seuraaviin tutkimustehtäviin:

- 1 Mitkä ovat myymälävastaavan tehtävät organisaatiossamme?
- 2 Millaista osaamista myymälävastaavilla tulee olla tehtävien hoitamista varten?
- 3 Millainen on myymälävastaavien osaamisen taso organisaatiossamme?
  - 3.1 Millainen on organisaation henkilökunnan näkemys myymälävastaavien toiminnasta?
- 4 Miten myymälävastaavien osaamista tulee kehittää?

### **2.3 Kehittämishankkeen kuvaus**

Kehittämishankkeemme toteutettiin toimintatutkimuksena, joka eteni sille tyypillisissä sykleissä eli vaiheissa. Kehittämishanke muodostui neljästä vaiheesta, jotka esitellään kuviossa kaksi. Kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtymistä tapahtui koko kehittämishankkeen ajan, kuitenkin erityisen paljon kirjallisuuteen perehtymistä vaadittiin hankkeen alussa. Kehittämishankkeen raportin kirjoittamista tapahtui myös koko hankkeen aikana.



KUVIO 2. Toimintatutkimuksen vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa määrittelimme myymälävastaavien tehtävät ja vastualueet yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa. Määrittelymme perustui kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin, tutkijoiden omaan kokemukseen työssä sekä toimitusjohtajan näkökulmaan myymälävastaavan toimenkuvasta. Myymälävastaavien tehtäviä ei yrityksessämme oltu aikaisemmin määritetty, jonka vuoksi myymälävastaavien toiminnassa oli odotettavissa eroavaisuuksia toimipisteiden kesken. Myös uusia tehtäviä ja vastualueita muodostui. Tehtävien määrittelyllä pyrimme selkeyttämään ja yhdenmukaistamaan myymälävastaavien toimintaa eri toimipisteissä.

Toisessa vaiheessa määrittelimme myymälävastaavien osaamisalueet. Myymälävastaavan tehtävät sekä kirjallisuus olivat perusteena optikkoliikkeessä toimivan myymälävastaavan osaamisalueiden määrittelylle. Osaamisalueet muodostuivat niistä tehtävistä, joissa osaamista voitiin mitata sekä tehtävistä, jotka jo kuuluivat myymälävastaavien toimenkuvaan.

Kolmannessa vaiheessa siirryimme myymälävastaavien osaamisen kartoitukseen. Osaamista kartoitettiin edellä mainituilla osaamisalueilla kyselyn avulla. Kysely tehtiin kirjallisena, paperiversiona ja se lähetettiin jokaisen toimipisteen myymälävastaavalle. Osaamisen kartoittamisen lisäksi kysyimme avoimilla kysymyksillä heidän oman näkemyksensä siitä, mitä myymälävastaavan tehtäviin tulisi kuulua. Lisäksi teimme kirjallisen kyselyn yrityksen muulle henkilökunnalle siitä, mitä he odottavat myymälävastaavilta ja mikä on heidän näkemyksensä myymälävastaavien toiminnasta. Molempien kyselyiden vastaukset analysoitiin ja niistä tehtiin johtopäätökset myymälävastaavien osaamisesta ja koulutustarpeesta yhteisesti.

Toimintatutkimuksen neljännessä vaiheessa siirryimme myymälävastaavien osaamisen kehittämiseen. Tässä vaiheessa määrittelimme myymälävastaaville osaamisen tavoitetason sekä pidimme myymälävastaaville kehittämispäivän. Kehittämispäivän tarkoituksena oli käydä myymälävastaavien tehtävät ja kyselyiden tulokset läpi sekä kehittää myymälävastaavien osaamista niillä osa-alueilla, joilla kyselyiden mukaan oli eniten kehitettävää. Tämän jälkeen loimme jokaiselle myymälävastaavalle oman osaamisen kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelman avulla haluttu osaamisen taso voidaan saavuttaa tulevaisuudessa. Kehittämissuunnitelmassa on nähtävissä jokaisen myymälävastaavan osaamisen kehittämistarpeet sekä keinoja, millä osaaminen saadaan tavoitetasolle.

## **2.4 Toimintatutkimus kehittämismetodina**

Kehittämishankkeessamme oli sekä kvalitatiivisen eli laadullisen että kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tämä on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 127) mukaan yleistä tutkimuksissa. Käytännössä laadullista ja määrällistä lähestymistapaa on vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan.

Kehittämishankkeemme toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka eri vaiheissa aineiston keruuta ja tapahtui sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen

keinoin. Toimintatutkimus ei varsinaisesti ole oma tutkimusmenetelmänsä, vaan pikemmin tutkimusstrategia, jolla lähestytään ilmiötä ja saadaan siitä tietoa. Toimintatutkimukselle ei ole olemassa omia tiedonkeruu ja analysointimenetelmiä. (Kananen 2009, 11, 22, 60.) Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää useita tutkimusmenetelmiä. Suurimmassa osassa toimintatutkimuksia käytetään laadullisia menetelmiä, mutta myös määrällisiä menetelmiä voidaan käyttää. (Kananen 2009, 22, 24; Kuusela 2005, 82-83; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 61.) Tiedonkeruumenetelmiä voivat olla haastattelu, havainnointi, kirjalliset lähteet ja kyselyt. (Kananen 2009, 61.) Toimintatutkimuksessa voidaan yhdistää erilaisten menetelmien käyttöä ja ne voidaan nähdä toisiaan täydentävinä. Erilaisilla menetelmillä saadaan vastauksia erilaisiin kysymyksiin. (Kuusela 2005, 82-83.) Tässä toimintatutkimuksessa tiedonkeruu tapahtui kyselyillä ja havainnoimalla.

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolloin pyrkimyksenä on käytännön ongelmien ratkaiseminen ja muutoksen aikaansaaminen. Ongelmat voivat olla muun muassa sosiaalisia, teknisiä, eettisiä tai ammatillisia. (Ojasalo ym. 2009, 58.) Osallistavassa toimintatutkimuksessa mahdollisimman moni yhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen. He osallistuvat tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin, kuten suunnitteluun, aineiston keruuseen ja johtopäätösten tekemiseen. Osallistavan toimintatutkimuksen pyrkimys on edistää eri osapuolten välistä vuorovaikusta toiminnan kehittämiseksi. Osallistava toimintatutkimus lisää hankkeen läpinäkyvyyttä ja avointa vuorovaikutusta tutkijoiden ja käytännön toimijoiden keskuudessa. (Heikkinen & Rovio 2007, 32-33.) Kehittämishankkeemme piirteisiin kuului osallistavuus, jolloin tutkimukseen osallistui yhteisön jäseniä, joihin kehittämishanke kohdistui. Myymälävastaavat osallistuivat tutkimukseen arvioimalla itse omaa osaamistaan ja osallistumalla kehittämispäivään. Organisaation muu henkilökunta osallistui toimintatutkimukseen antamalla oman mielipiteensä myymälävastaavan toiminnasta heille tehdyssä kyselyssä.

Toimintatutkimus voidaan karkeasti jaotella kahteen osaan. Joko tutkija etsii erillisen tutkimuskohteen, jota hän tutkii ja kehittää, tai hän kehittää omaa työtään. Tällöin tutkijasta käytetään nimitystä toimija-tutkija, jonka



erityispiirteisiin kuuluu, että hänellä on käytännön kokemusta tutkittavasta kohteesta. (Huovinen & Rovio 2007, 94-96.) Tutkimus käynnistyy tutkijan omasta halusta kehittää työtään (Huovinen & Rovio 2007, 94-96; Kuula 1999, 208). Toimintatutkijan on mentävä mukaan tutkittavaan ympäristöön ja oltava vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Tutkijalla on oltava halua, tahtoa ja kykyjä tehdä toimintatutkimusta. (Kuula 1999, 207-208.) Toimintatutkimuksessamme tutkimme ja kehitimme omaa työyhteisöämme. Tarve kehittämishankkeen toteuttamiselle lähti omista kokemuksistamme työssämme.

Toimintatutkimuksella tuotetaan tietoa käytännön kehittämistä varten. Tutkimuksen kohteena on ihmisten toiminta, joka kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan ja vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on tutkimus- ja kehittämisprojekti, jonka avulla kehitetään uusia toimintatapoja käytäntöön. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija osallistuu itse toimintaympäristöön käynnistämällä muutoksen ja rohkaisemalla ihmisiä kehittämään asioita heidän kannaltaan paremmiksi. (Heikkinen 2007, 16-17, 19-20.)

Toimintatutkimus alkaa suunnitteluvaiheesta, jossa hahmotellaan tutkimusasetelmaa sekä -tehtävää. Alussa on tärkeä tutustua kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Sen jälkeen pitää valita menetelmät muun muassa aineiston hankkimista varten. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu myös arvaamattomuus, minkä takia tutkija ei voi ennakoida kaikkia kehittämisprosessissa esiin tulevia kysymyksiä. (Huovinen & Rovio 2007, 94-96.)

Toimintatutkimus poikkeaa normaalista tutkimusprosessista rakenteensa mukaan. Toimintatutkimus koostuu sykleistä, joita ovat konstruoiva ja rekonstruoiva vaihe. Konstruoivassa vaiheessa katse on tulevaisuudessa ja rakennetaan uutta, kun taas rekonstruoiva vaihe painottuu toteutuneen toiminnan havainnointiin ja arviointiin. Eri vaiheet vuorottelevat toimintatutkimuksen. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78–80.) Syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin. Spiraalissa toiminta ja ajattelu

liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. Toimintatutkimuksessa syklit johtavat jatkuvasti uusiin kehittämisideoihin. Spiraalimalli jäsentää tutkimusprosessia kuvaten vaiheet pelkistetyksi ja vaiheittaisesti. Käytännössä suunnittelu, toiminta ja arviointi menevät limittäin, eikä niitä voida erottaa toisistaan. (Heikkinen & Rovio 2007, 80.) Omassa toimintatutkimuksessamme jaoimme syklit neljään vaiheeseen, jotka voivat muuttua ja tarkentua hankkeen edetessä.

#### **2.4.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Kirjallisuudessa luotettavuutta kuvaavia käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Laadullisen tutkimuksen piirissä näitä käsitteitä on kritisoitu, koska ne ovat kehitelty määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Kananen 2009, 87; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134, 137.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteistä, koska laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134, 137). Kananen (2009, 87) mukaan edellä mainitut mittarit eivät sovellu sellaisenaan toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin.

Toimintatutkimusta kritisoidaan usein siitä, että tutkimuksen kohde on tilanteeseen sidottu ja spesifi, otos ei ole edustava eikä siinä voida kontrolloida muuttujia eikä tuloksia voida yleistää. Toimintatutkimuksen metodit ja tavoitteet nähdään usein epäselvästi määriteltynä. (Metsämuuronen 2003, 183-184.) Toimintatutkimuksessa teorian ja tutkimusongelman määrittely ei ole yhtä selkeä prosessi kuin tyypillisessä laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimusongelmat muotoutuvat usein vasta tutkimuksen edetessä ja teoria tarkentuu vasta toimintatutkimuksen käytäntöjen sopimisen jälkeen. (Kuusela 2005, 76-77.)

Toimintatutkimuksen ajatellaan keskittyvän liikaa käytäntöön, laiminlyöden teoriaa, jolloin ne eivät kytkeydy toisiinsa (Metsämuuronen 2003, 184; Kuula 1999, 187). Toimintatutkimuksen tieteellisyyttä arvostellaan myös siitä syystä,

että tutkittavaan organisaatioon kuuluvat henkilöt ovat itse mukana tutkimuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa (Kuula 1999, 185). Ojasalo ym. (2009, 59) kuitenkin muistuttavat, että osallistavan menetelmän etuna on, että yhdessä kehitetty ratkaisu kehittämisongelmaan on useimmiten parempi kuin ulkopuolelta tuleva ja se on myös työyhteisön helpompi hyväksyä mukaan toimintaansa. Lisäksi yhteisön jäsenet tuntevat itse toimintansa haasteet paremmin kuin ulkopuoliset.

Kuulan (1999, 123-124) mukaan toimijoiden aktiivisuus tutkimusprosessiin osallistumisessa riippuu tutkimusongelmista, tutkimuksen päämääristä, tutkijan taidoista sekä tutkimusryhmän kyvykkyydestä osallistua tutkimukseen. Toimijoiden osallistuminen täytyy varmistaa jo toimintatutkimuksen alussa ja tutkijan täytyy saada toimijat aktiivisiksi osallistujiksi koko toimintatutkimuksen ajaksi. Varmistimme kehittämishankkeeseen osallistuvien myymälävastaavien sitoutumisen prosessiin ottamalla heidät mukaan kehittämistyöhön heti alusta saakka. Kartoitimme heidän kiinnostustaan aiheeseen keskustelemalla siitä heidän kanssaan jo ennen kehittämishankkeen aloittamista.

Hyödynsimme toimintatutkimuksemme tekemisen tukena kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia, jolloin saimme parannettua tutkimuksen luotettavuutta. Kanasen (2009, 74) mukaan kirjallisuuden ja muiden tutkimusten avulla voidaan tukea omia ratkaisuja koko tutkimusprosessin aikana sekä johtopäätösvaiheessa linkittämällä omat tulokset muihin tutkimustuloksiin, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Toimintatutkimuksessamme paransimme luotettavuutta raportoimalla seikkaperäisesti tutkimuksen suorittamisesta ja kulusta. Kanasen (2009, 94, 96-97) mukaan tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun tarkka dokumentointi antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Toimintatutkimuksen tulokset pätevät vain tapaukseen, jota tutkimus käsittelee ja siirrettävyys ei ole varsinainen tarkoitus. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten pätevyyttä muissa tapauksissa ja yhteyksissä.

Toimintatutkimuksemme ensimmäisessä vaiheessa havainnoimme myymälävastaavan työtä eli keräsimme aineistoa osallistuvan havainnoinnin avulla. Osallistuvan havainnoinnin onnistumiseksi tutkijan on päästävä sisään tutkittavaan yhteisöön. Tutkijan ja tutkittavien välillä tulee olla merkittäviä sosiaalisia suhteita. (Vilka 2006, 45.) Ojasalon ym. (2009, 105) mukaan havainnoija voi häiritä tai jopa muuttaa tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan. Molemmat tutkijat olivat jo valmiiksi havainnoinnin kohteena olevien työyhteisöjen jäseniä ja sosiaaliset suhteet olivat jo olemassa. Havainnointitilanne oli siis varsin luonnollinen. Havainnoimme myymälävastaavan työtä kahdessa toimipisteessä alaisen ja myymälävastaavan näkökulmasta, minkä avulla saimme monipuolisemman kuvan myymälävastaavan tehtävistä. Nämä seikat paransivat tiedonkeruumenetelmän luotettavuutta.

Toimintatutkimuksemme kolmannessa vaiheessa aineistonkeruu tehtiin kahden eri kyselyn avulla. Pyrimme siis arvioimaan ilmiötä eri tietolähteiden avulla. Tämä on sekä Kanasen (2009, 97) että Ojasalo ym. (2009, 94) mukaan tutkimuksen luotettavuuden varmistamista triangulaation avulla eli käyttämällä useampaa kuin yhtä tiedonkeruumenetelmää tutkimustulosten hankkimiseksi. Aineistonkeruussa käyttämiemme kyselylomakkeiden laatimiseen varasimme paljon aikaa, jotta kyselylomakkeet olisivat helposti ymmärrettäviä ja saisimme vastaukset haluttuihin kysymyksiin. Pyrimme myös siihen, että kaikki vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla.

Tuloksia käsitellessään tutkija ei saa sekoittaa niihin omia mielipiteitään ja oletuksiaan, vaan tuloksia on käsiteltävä objektiivisesti. Tällöin tulokset nousevat ainoastaan aineistosta. (Kananen 2009, 98, 116.) Kyselyiden tulosten analysoinnissa pyrimme selittämään käytetyt analysointitavat ja perustelemaan johtopäätökset lukijoille. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että tuloksia analysoimassa ja tulkitsemassa oli kaksi tutkijaa, jolloin mielipiteiden sotkeminen tulkintoihin oli vähäisempää.

Tutkittavat voivat myös kertoa tulosten luotettavuudesta ja paikkansapitävyydestä tutustumalla tutkimustuloksiin. Mikäli tutkittavat ovat

samaa mieltä tutkijan tekimistä tulkinnoista, se vahvistaa omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2009, 94, 96.) Esittelimme sekä osaamisen kartoituksen että henkilökunnalle tehdyn kyselyn tulokset myymälävastaaville neljännessä vaiheessa kehittämispäivän aikana. Myymälävastaavat olivat tulosten sisällöstä tutkijoiden kanssa samaa mieltä, joten ristiriitaisuuksia ei syntynyt.

Riittävä aika tutkimuksen tekemiseen on laadullisen tutkimuksen perusvaatimus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142). Toimintatutkimuksen tekemiseen varasimme aikaa reilun vuoden ja sen aikana saimme arviointia tutkimuksestamme sekä opettajilta että vertaisarvioijalta. He arvioivat tulosten ja johtopäätösten osuvuutta, mikä Tuomen ja Sarajärven (2009, 142) mukaan myös parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

### 3 MYYMÄLÄVASTAAVAN TEHTÄVIEN MÄÄRITTELY

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksenamme oli löytää vastaus tutkimustehtävään, jossa kysyimme, millaisia tehtäviä myymälävastaavan tulee hoitaa organisaatiossamme. Vastausta haimme määrittelemällä myymälävastaavien tehtävät ja vastualueet organisaatiossamme (kuvio 2). Myymälävastaavien tehtävien ja vastualueiden määrittely tehtiin yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa. Määrittelyn perusteluna käytimme omaa ja toimitusjohtajan kokemusta sekä kirjallisuutta. Tehtäviä ei ollut aikaisemmin organisaatiossamme määritelty, joten myymälävastaavien toiminnassa saattoi sillä hetkellä olla eroavaisuuksia. Määrittelyn tuloksena myymälävastaaville muodostui myös uusia tehtäviä, jotka otetaan mukaan myymälävastaavan toimenkuvaan vuoden 2010 aikana. Myymälävastaavien valtuuksia ja vastuuta päivittäisessä työssä näin ollen lisättiin kehittämishankkeen myötä.

Johtaminen on käsitteenä hyvin laaja ja se sisältää sekä asioiden (management) että ihmisten (leadership) johtamisen (Honkanen 2006, 186; Piili 2006, 13). Esimiestyö on ihmisten johtamista, jota kirjallisuudessa nimitetään myös henkilöstöjohtamiseksi sekä henkilöstövoimavarajohtamiseksi. (Viitala 2009, 20-21.) Henkilöstöjohtaminen on organisaation johtamisen alue, joka on aina ollut läsnä työpaikoillamme, koska työpaikkoja ei ole ilman ihmisiä. Eri vuosikymmeninä tämän johtamisen alueen nimitykset ovat toki vaihdelleet. Aluksi puhuttiin henkilöstöhallinnosta, joka tunnistettiin omaksi osa-alueeksi 1950-luvulla Yhdysvalloissa, josta se levisi Suomeen 1960-luvulla. Henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaisesta johtamisesta alettiin puhua 1980-luvulla. (Salojärvi 2009, 23-24.)

Henkilöstöjohtaminen on muun johtamisen tavoin tavoitteiden asettamista, toiminnan ohjausta ja organisointia sekä päätösten tekoa. Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen vaatii strategista ajattelua, yrityksen liiketoiminnan ja hallinnollisten toimitapojen ymmärrystä kuin myös psykologista ymmärrystä.

Henkilöstöjohtamisen toimijoiksi luetaan yrityksen johto, esimiehet sekä henkilöstöjohtamisen asiantuntijat. Myös henkilöstö on luomassa henkilöstökulttuuria yritykseen, ja sitä kautta osallistuu henkilöstöjohtamiseen. (Korppoo 2009, 77.)

Kauhasen (2006, 16) mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella organisaation tarpeita vastaavaa, osaavaa henkilökuntaa sekä motivoida ja kannustaa heitä hyviin työsuorituksiin. Lisäksi henkilöstöjohtamisessa on keskeistä henkilökunnan osaaminen kehittäminen ja työsuorituksista palkitseminen. Kaikissa organisaatioissa ei aktiivisesti pyritä henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin, koska henkilöstövoimavaroja pidetään kustannustekijänä, organisaatiossa ei ole osaavaa henkilöstöä hoitamaan tehtävää tai johdon mielestä asia ei ole tärkeä.

Johanssonin (2009, 89-90) tutkimuksessa suurimmaksi henkilöstöjohtamisen kehittämiseen liittyväksi ongelmaksi koettiin resurssien puute. Pk-yrityksissä ei ole henkilöä, joka vastaisi vain ja ainoastaan yrityksen henkilöstöjohtamisesta. Näin ollen henkilöstöjohtamisen käytännöt eivät ole pk-yrityksissä kovin virallisia ja vastuu niiden hoitamisesta on yrittäjällä tai johtajalla. Henkilöstöjohtaminen kuitenkin koettiin tutkimukseen osallistuneissa pk-yrityksissä tärkeäksi.

### **3.1 Myymälävastaava esimiehenä**

Esimiehenä toimivat myymälävastaavat vastaavat toimipisteensä päivittäisen toiminnan johtamisesta eli toimivat operatiivisella tasolla. He ovat edelleen vastuussa organisaatiossa ylemmällä tasolla olevalle toimitusjohtajalle. Esimiehen perustehtävä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Jos esimiehen roolia ei ole määritelty, voi esimiehen perustehtävä hämärtyä eikä perustehtävän toteutumiseen ole edellytyksiä. Organisaatiossa tulisi asettaa esimiestehtäviin liittyviä tavoitteita sekä arvioida niissä onnistumista. Yrityksen perustehtävä määrittää esimiehen tehtävän sisällön. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Aarnikoivu (2008, 35-38) jakaa kirjassaan esimiestyön suoraan ja epäsuoraan esimiestyöhön. Suoralla esimiestyöllä tarkoitetaan vuorovaikutusta alaisten kanssa. Siihen kuuluvat työn johtaminen, palautteen antaminen ja motivointi. Epäsuoraa esimiestyötä ovat esimerkiksi koulutukset, joissa esimies kehittää itseään. Esimiestehtävässä onnistuminen vaatii myös itsensä johtamista eli kykyä arvioida kokonaisvaltaisesti omaa toimintaa. Esimiehen tulisi työstää suhdettaan työnantajaan, pyrkiä sitoutumaan yrityksen toimintaan sekä huolehtia omasta ja alaistensa hyvinvoinnista. Kehittämishankkeessamme keskityimme suoran esimiestyön kehittämiseen. Myymälävastaaville tehdyssä osaamisen kartoituksessa selvitimme epäsuoran esimiestyön tilannetta kysymällä esimiesten koulutustaustaa sekä tarvetta esimiestyötä tukevalle koulutukselle.

Kaikissa työyhteisöissä tarvitaan esimiestä, jolla on selkeä rooli. Siihen kuuluvat määritellyt, selkeät työtehtävät ja vastuut, yhteiset tavoitteet, panostukset henkilöstön kehittämiseen sekä avoin vuorovaikutus. Selkeä esimiesrooli johtaa pelisäännöt ja toimintatavat turvallisuuden tunteeseen ja luottamukseen työyhteisössä. Mikäli esimiesrooli on epäselvä, se johtaa turvattomuuden tunteeseen ja epäluottamukseen työyhteisössä. Tämän seurauksena työyhteisössä on vastuunpakoilua, suurta vaihtuvuutta, tiedonkulun ongelmia, toivottomuutta sekä yhteistyökyvyttömyyttä. (Aarnikoivu 2010, 29-30.) Näitä epäselvän esimiesroolin aiheuttamia ilmiöitä on havaittavissa työyhteisössämme. Määrittelemällä myymälävastaavan tehtävät ja vastualueet pyrimme selkeyttämään myymälävastaavan toimenkuvaa. Halusimme myös korostaa myymälävastaavan roolia henkilökunnan lähiesimiehenä.

Mäkitalo ja Tauriainen (2004, 54-57) tutkivat optikkoliikkeissä toimivien esimiesten johtamistyyliä ja henkilöstöjohtamista. Heidän tutkimuksessaan kävi ilmi, että harvalla optikkoliikkeen esimiehellä on koulutusta tehtävään. Heidän tutkimuksessaan kävi myös ilmi, että esimiehet arvostavat henkilöstöjohtamista ja kokevat sen tärkeänä. Esimiestyöskentelyn kokonaiskuva oli tutkimuksen mukaan paremmin hallussa koulutuksen saaneilla optikkoliikkeiden esimiehillä. Tutkimuksessa havaittiin esimiehen toimenkuvan vaikuttavan esimiestehtävien määrään. Yrittäjinä toimivilla esimiehillä on vähemmän aikaa käytettävissä



henkilöstöjohtamiseen, koska muut yrityksen hoitamiseen kuuluvat tehtävät vievät aikaa. Tämä sama ilmiö on korostunut yrityksessämme erityisesti viime vuosien toimipisteiden lisääntymisen myötä.

### **3.2 Myymälävastaava yrityksen strategian toteuttajana**

Strategialla tarkoitetaan yrityksen valitsemia tavoitteita ja toimintalinjoja. Yritys omaksuu tehdyt valinnat ja niitä toteutetaan määrätietoisesti. Myös toimintaympäristö vaikuttaa strategian muodostumiseen. Yrityksen täytyy sopeutua ympäristön muutoksiin, mutta toisaalta yritys myös itse vaikuttaa ympäristöönsä muokkaamalla sitä. Strategian tulisi suunnata ajatukset tulevaisuuteen, pohtia, miten yritys menestyy huomenna. Strategiansa avulla yritys erottuu kilpailijoistaan. (Kamensky 2000, 17-18, 20-23.)

Strategia tarkoittaa yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmaa ja valintoja, jonka avulla yritys uskoo menestyvänsä. Strategia on tekoja, erilaisia kuin kilpailijalla. Esimiesten tehtävä on muuttaa strategia suunnitelmaksi, tavoitteiksi ja muutoksiksi ja sitä kautta saada strategia näkymään ihmisten tekemisenä ja valintoina. Yksittäisen työntekijän tulisi ymmärtää se osa strategiasta, joka liittyy hänen työhönsä. (Erämetsä 2009, 78.)

Esimiehen tulee itse sisäistää strategia. Tämän jälkeen hän voi viestiä strategian alaisilleen ja siten varmistaa heidän ymmärryksensä strategiasta. Esimiehen on pystyttävä vaikuttamaan ihmisiin niin, että he haluavat toteuttaa valittua strategiaa ja löytävät strategiasta vastauksia omaan toimintaansa. Työntekijöiden tulisi myös ymmärtää, miten omat tavoitteet ja toimintasuunnitelmat kytkeytyvät koko organisaation strategiaan. (Erämetsä 2009, 81-82.) Oletuksenamme oli, että myymälävastaavat tuntevat yrityksen strategian. Kaikki myymälävastaavat eivät välttämättä ole täysin sisäistäneet strategiaa, eivätkä näin ollen osaa siirtää sitä myöskään alaisilleen. Strategian mukainen toiminta ei tällöin myöskään näy myymälävastaavan päivittäisessä työskentelyssä.

### 3.2.1 Specsaversin strategia

Specsaversin alkuperäisten perustajien Doug ja Mary Perkinsin visio oli tarjota laaja valikoima korkealaatuisia, tyylikkäitä ja muodikkaita silmälaseja, kohtuullisin hinnoin. He halusivat Specsaversin tulevan tunnetuksi luotettavana paikallisena, itsenäisenä optikkoliikkeenä, jolla on kuitenkin valtakunnallisen ison yhtiön ostovoimakky. He uskoivat, että paikallisesti omistettu ja johdettu optikkoliike on paras tapa tuottaa laadukasta ja kohtuuhintaista näönhuoltoa.

Specsavers tuli Suomeen vuonna 2007 ja on vuoteen 2009 mennessä saavuttanut 13 prosentin markkinaosuuden optisen alan liikevaihdossa. (Optisen alan liikevaihdon markkinaosuudet 2009, Hakupäivä 28.8.2010)

Specsaversin missio on edelleenkin olla parasta vastinetta rahalle tarjoava optikkoliike, joka täyttää yksilölliset näönhuollon tarpeet edullisin hinnoin, yksinkertaisesti, selkeästi ja johdonmukaisesti. Tämän Specsavers toteuttaa suurilla volyymeilla, jonka avulla päästään edullisiin hintoihin. Kamenskyn (2000, 38) mukaan missio antaa perustan yrityksen strategiselle suunnittelulle ja se on yrityksen pysyvin elementti.

Visiolla tarkoitetaan yrityksen tulevaisuuden kuvaa, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Vision on oltava voimakas, todellinen ja selkeä suunnannäyttävä, mutta se voi myös sisältää toiveita ja todella rohkeitakin tavoitteita. (Kamensky 2000, 52.) Specsaversin visio on saavuttanut markkinajohtajuus Suomessa optisen alan vähittäismyynnissä. Mainoksissa visio on tiivistetty selkeästi yhteen lauseeseen: Pian Nro 1 Suomessakin. Specsaversin mukaan ”resepti” menestykseen syntyy omistajuusperiaatteiden, markkinoinnin kilpailuetujen ja arvojen kautta. Specsavers pystyy toimitusketjunsä avulla pitämään lupauksensa.

#### **Specsaversin arvot ovat:**

- Kohtelee ihmisiä kuten haluaisit itseäsi kohdeltavan
- Vastinetta rahalle
- Pitkäjänteisesti optikoiden johdolla

- Kehitä ja kouluta henkilökuntaa
- Yhteisöllinen osallistuminen
- Pidä asiat yksinkertaisina. Toteuta asiat.

Specsaversin määrittelemä strategia, visio ja missio kohdistuvat asiakkaiden tarpeisiin ja palveluun. Varsinaista henkilöstöstrategiaa Specsavers ei ole erikseen määrittänyt. Specsaversin strategia on määritelty yleisellä tasolla, eikä sitä ole omassa yrityksessämme tarkennettu.

### **3.3 Tehtävien määrittelyn tiedonkeruu ja aineiston analysointi**

Myyvälävastaavien tehtävien määrittelyn perusteena oli kirjallisuuteen tutustuminen, omat havainnot myymälävastaavan työstä sekä toimitusjohtajan näkemykset myymälävastaavien tehtävistä. Aluksi tutustuimme johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Vilkan (2006, 44) mukaan havainnoinnille pyritään antamaan teoreettinen näkökulma, joka tässä toimintatutkimuksen vaiheessa tehtiin kirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen havainnoimme myymälävastaavan työtä ja kokosimme tehtävälistan, jonka esittelimme toimitusjohtajalle.

Toinen tutkijoista toimi kehittämishankkeen aikana myymälävastaavan tehtävässä, jolloin hän havainnoi myymälävastaavan työtä oman tekemisensä kautta. Toinen tutkijoista havainnoi myymälävastaavan työtä alaisen roolista. Tällöin aineistonkeruumenetelmästä käytetään nimitystä osallistuva havainnointi. (Kananen 2009, 68; Ojasalo ym. 2009, 105; Vilka 2006, 44.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on havainnointitilanteessa fyysisesti läsnä ja osallistuu toimintaan. Näin tutkija pääsee hyvin lähelle tutkittavaa ilmiötä. Mikäli tutkittava ilmiö on tutkijalle entuudestaan tuttu, päästään vähemmällä tutustumisella. Myös aineiston keruun määrä jää pienemmäksi, sillä kohdeilmiön lainalaisuudet ja rutiinit hahmottuvat tutkijalle helpommin. (Kananen 2009, 68.)

Havainnointia tekivät molemmat tutkijat työn ohessa kuukauden ajan ja havainnointi tehtiin kahdessa toimipisteessä. Havainnot kirjattiin ylös muistiinpanoilla. Kanasen (2009, 68) ja Ojasalon ym. (2009, 105) mukaan havainnointi on strukturoitua, kun ongelma on jäsennelty etukäteen eli tutkija tietää, mihin asioihin hänen tulee havainnoidessaan kiinnittää huomiota. Kirjasimme ylös ne myymälävastaavan työhön liittyvät havainnot, jotka eivät olleet optikon tai myyjän töihin liittyviä tehtäviä. Havainnointia helpotti aikaisempi kirjallisuuteen tutustuminen, jolloin tutkijoilla oli valmiiksi käsitys siitä, mitä esimiestehtäviin voi sisältyä.

Havaintomuistiinpanoista kokosimme listan myymälävastaaville kuuluvista tehtävistä. Esittelimme tehtävälistan toimitusjohtajalle sähköpostin välityksellä. Toimitusjohtaja kävi tehtävälistan läpi tehden siihen lisäyksiä ja tarkennuksia. Toimitusjohtajan mielestä kaikki listaamamme tehtävät kuuluivat myymälävastaavan toimenkuvaan. Lisäyksenä hän teki myynnin seurantaan liittyvät tehtävät.

Aineiston analysoimme käyttäen sisällön analyysiä. Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä perustuu useimmiten sisällönanalyysiin. Sisällön analyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysijä. Sisällön analyysissä aineisto voidaan joko luokitella, teemoittaa tai tyyppitellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92.) Myymälävastaavien tehtävien määrittelyssä käytimme teemoittelua. Tehtävät teemoiteltiin kuuteen eri ryhmään. Eskolan ja Suorannan mukaan (2000, 174-175) mukaan teemoittelussa aineistosta nostetaan esille keskeiset aiheet, jossa aineiston sisältä etsitään yhteisiä teemoja. Teorian ja kokemuksen vuorovaikutus mahdollistaa teemoittelun onnistumisen.

### **3.4 Myymälävastaavan tehtävät ja vastualueet optikkoliikkeessä**

Kirjallisuudessa esimiestehtävät on jaettu eri tavoin lähteestä riippuen. Aarnikoivu (2008, 36) jakaa esimiestehtävät työn johtamiseen, palautteeseen ja motivointiin. Työn johtaminen jakautuu rekrytointiin, tehtävien jakoon, tavoiteasetantaan, seurantaan ja ohjaukseen. Palaute koostuu yksilö- ja

tiimikohtaisesta palautteesta ja motivointiin kuuluu palkitseminen. Palkitseminen ja rekrytointi kuuluvat yrityksessämme pääasiallisesti toimitusjohtajan tehtäviin, joskin myös näissä asioissa toimitusjohtaja ja myymälävastaava tekevät yhteistyötä.

Esimies johtaa oman vastualueensa toimintaa ja hänen avullansa päästään tavoitteisiin. Esimiehen tulee saada aikaan onnistumisia johdettavissaan. Johdettavien menestymisellä voidaankin mitata esimiehenä onnistumista. Määrittelemällä esimiehen tehtävät ja vastuut sekä ottamalla ne organisaatiossa käyttöön, voidaan luoda edellytykset tasalaatuiselle esimiestyölle. Mitä selkeämpi käsitys esimiehellä on siitä, mitä häneltä odotetaan, sitä paremmin hän voi tehdä juuri niitä asioita. (Erämetsä 2009, 25, 27, 30.) Myymälävastaavien tehtävien määrittelyn tarkoituksena oli antaa jokaiselle myymälävastaavalle selkeä kuva siitä, mitkä asiat kuuluvat toimipisteessä hänen vastuulleen. Näin ollen meidän oli mahdollista kehittämishankkeen avulla yhdenmukaistaa toimipisteiden käytäntöjä ja sitä kautta koko yrityksen toimintaa.

Myymälävastaavan toimenkuva organisaatiossamme muotoutuu monista eri tehtävistä. Tehtävät ovat henkilöstöjohtamiseen, erityisiin asiakastapauksiin ja myynnin seurantaan liittyviä sekä kirjanpidollisia tehtäviä. Lisäksi myymälävastaavan toimenkuvaan kuuluu tiivis yhteistyö toimitusjohtajan kanssa. Myymälävastaava on kaiken kaikkiaan vastuussa toimipisteestä, jossa hän työskentelee. Hän on vastuussa niin henkilökunnan toiminnasta kuin liikkeen siisteyteen ja toimivuuteen liittyvistä asioista. Tehtävät ja vastualueet esiteltiin myymälävastaaville myöhemmin järjestettävässä kehittämisspäivässä, jolloin myymälävastaavilla oli mahdollisuus esittää oma näkemyksensä tehtäväkuvauksiin ja antaa mahdollisia muutosehdotuksia.

## TEHTÄVÄT

## TEEMOITTELU

Myymälän päivittäisten toimintojen järjestäminen  
(ajanvaraus optikolle, henkilökunnan tauot)

Työvuorojen tekeminen  
(riittävästi myymälähenkilökuntaa ja optikoita paikalla)

Vuosilomien järjestäminen henkilökunnalle

Työajan lyhennysten antaminen

Sairaslomailmoitusten vastaanottaminen ja  
sairaslomatodistusten pyytäminen  
henkilökunnalta tarvittaessa

Palautteen antaminen työsuorituksista

Työtehtävien jakaminen henkilökunnalle

Työntekijöiden mielipiteiden ja toiveiden huomioonottaminen

Henkilökunnan osaamisesta vastaaminen

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

Uusista asioista ja muutoksista tiedottaminen henkilökunnalle

Yrityksen strategian jalkauttaminen myymälän päivittäiseen työhön

Vision kirkastaminen henkilökunnalle

Myymälävastaava on syytä nähdä myös henkilökunnan esimiehenä, sillä myymälävastaava hoitaa monia tärkeitä henkilökuntaa koskevia asioita. Henkilökunnan tulee tietää, kuka mistäkin heitä koskevasta asiasta vastaa ja kenen puoleen he voivat tarvittaessa kääntyä.

Kuukausiyhteenvedon täyttäminen

Käteistilityksen tekeminen

Osto- ja myyntilaskutus

**Myymälä-  
vastaavan  
henkilöstö-  
johtamiseen  
liittyvät  
tehtävät**

**Kirjan-  
pidolliset  
tehtävät**

Kirjanpidollisia tehtäviä hoitaessaan myymälävastaava on usein yhteistyössä yrityksen kirjanpitäjän sekä jonkin verran toimitusjohtajan kanssa. Kirjanpidollisten tehtävien hoitaminen on aikaisemmin sovittujen käytäntöjen mukaan toimimista, lähinnä dokumentointia yrityksen kirjanpitoa varten ja rahavirtojen käsittelyä. Ostolaskutusta hoitaessaan myymälävastaava tarkastaa ja hyväksyy toimipisteeseen kohdistuvat laskut. Myyntilaskutusta hoitaessaan myymälävastaava tekee tilitoimiston laskutustiimille aloitteen myydyin tuotteen laskutuksesta asiakkaalta.

Reklamaatioiden käsittely

Viivästyneistä tilauksista vastaaminen

Noutamatta jääneiden tilausten käsittely

**Erityisten  
asiakas-  
tapausten  
käsittely**

Erityisillä asiakastapauksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä reklamoivia asiakkaita, viivästyneitä asiakastilauksia sekä asiakkaiden noutamatta jääneitä tilauksia. Henkilökunta voi hoitaa näitä asioita itsenäisesti siihen saakka, kunnes tarvitsee siihen myymälävastaavan tukea. Myymälävastaava on kuitenkin vastuussa siitä, että nämä asiat hoidetaan toimipisteessä yhdenmukaisesti. Hänen tulee tuntea ja osata tulkita optiselle alalle luotuja kuluttajaohjeita oikein ja perustaa tapausten käsittely niiden varaan.

Huolehtii, että liikkeen yleisilme on ketjun strategian mukainen

Huolehtii, että myymälässä on tuotteita ja tarvikkeita riittävästi

Huolehtii, että kampanjatuotteita on myymälässä riittävästi

Huolehtii, että myymälässä on oikeat mainosmateriaalit esillä

Vastaa koneiden ja laitteiden toimivuudesta

Vastaa myymälän yleisestä siisteydestä ja järjestyksestä

**Myymälästä  
huolehtiminen**

Myymäälästä huolehtiminen on toimipisteissä myymälävastaavien vastuulla. Myymälävastaava voi myös halutessaan valtuuttaa henkilökuntaansa huolehtimaan näistä tehtävistä. Tämä lienee järkevää ainakin suuremmissa toimipisteissä, joissa myymälävastaavan tehtävät vievät enemmän aikaa kuin pienemmissä. Myymälävastaavan vastuulla kuitenkin on, että kyseistä asiaa hoitava henkilökunnan jäsen osaa hoitaa tehtävänsä sujuvasti.

Myynnin tunnuslukujen seuraaminen,  
analysointi ja johtopäätösten hyödyntäminen

Myyntitavoitteiden asettaminen ja seuraaminen  
sekä palautteen antaminen niistä henkilökunnalle

**Myynnin  
seuranta**

Raportointi toimitusjohtajalle myynnin  
kehityksestä viikko- ja kuukausitasolla

Tietoa myynnin seurantaan varten on hyvin saatavilla ketjun tarjoamien tietokoneohjelmien kautta. Myynnin seuraaminen myymälävastaavien kesken vaihtelee tällä hetkellä hyvin paljon. Myymälävastaava ei ole tähän saakka kaikissa toimipisteissä osallistunut myynnin seurantaan lainkaan, eikä myöskään osaa kaikkia raportteja hakea tai tulkita. Myynnin seuranta otetaan käyttöön organisaatiossamme jokaisessa toimipisteessä mahdollisesti jo vuoden 2010 aikana. Sitä ennen myymälävastaavat koulutetaan tämän tehtävän hoitamista varten toimitusjohtajan päätöksen mukaisesti.

Kuukausipalaverit

Päivittäinen yhteydenpito

**Yhteistyö  
toimitus-  
johtajan  
kanssa**

Yhteistyö toimitusjohtajan kanssa on tähän saakka ollut epäsäännöllistä. Etukäteen sovittuja palavereita toimitusjohtajan ja myymälävastaavan välillä on ollut vaihtelevasti. Yhteydenpitoa on ollut lähinnä ”tarvittaessa”, kun toimitusjohtajalle tai myymälävastaavalle on tullut asioita eteen, joista tulisi



keskustella. Etukäteen sovittujen palaverien etuna on, että molemmat osapuolet voivat etukäteen valmistautua tapaamiseen ja näin ollen koota valmiiksi asiat, jotka vaativat keskustelua. Kuukausipalavereissa voidaan säännöllisesti käydä läpi ne asiat, jotka toimitusjohtaja haluaa toimipisteen tilanteesta tietää. Myymälävastaavalla on mahdollisuus tuoda esille niin henkilökuntaan kuin toimipisteen arkeen liittyviä asioita.

## 4 MYYMÄLÄVASTAAVAN OSAAMINEN

Hoitaakseen edellä määriteltyjä tehtäviään, myymälävastaavalla tulee olla oikeanlaista osaamista. Toimintatutkimuksemme toiseen vaiheeseen (kuvio 2) kuului myymälävastaavan osaamisalueiden määrittely myymälävastaavien tehtävien ja vastuualueiden pohjalta. Vaiheessa kaksi pyrimme vastaamaan toiseen tutkimustehtävään, jossa kysyimme, millaista osaamista myymälävastaavilla tulee olla tehtävien hoitamista varten.

Tehdäkseen parempaa tulosta, on organisaation kyettävä parantamaan organisaation ja henkilöstön suorituksia. Suoritukset ovat puolestaan riippuvaisia organisaation, tiimien ja yksilöiden osaamisesta. Osaaminen koostuu monista asioista, kuten tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. (Sydänmaalakka 2007, 16.)

Honkasen (2006, 299-300) mukaan yksilöllä tulee olla kykyjä, kuten koulutustaustaa, tehtäväkohtaista tieto-taitoa, sosiaalisia valmiuksia ja älykkyyttä, voidakseen suorittaa työssä vaadittavia tehtäviä. Hänellä täytyy myös olla halua hoitaa tehtäviään, jolloin puhutaan muun muassa motivaatiosta, sitoutumisesta, asenteista, työtyytyväisyydestä ja persoonallisuudesta. Lisäksi yksilö tarvitsee mahdollisuuden tehdä vaadittavat tehtävät, johon vaikuttavat työolosuhteet, käytettävissä olevat resurssit, tieto ja välineet, organisaation rakenteet, toimintaprosessit ja säännöt. Lisäksi johtamismalli, muut työyhteisön jäsenet ja organisaation tarjoama tuki vaikuttavat siihen, miten yksilö työtehtävistään suoriutuu.

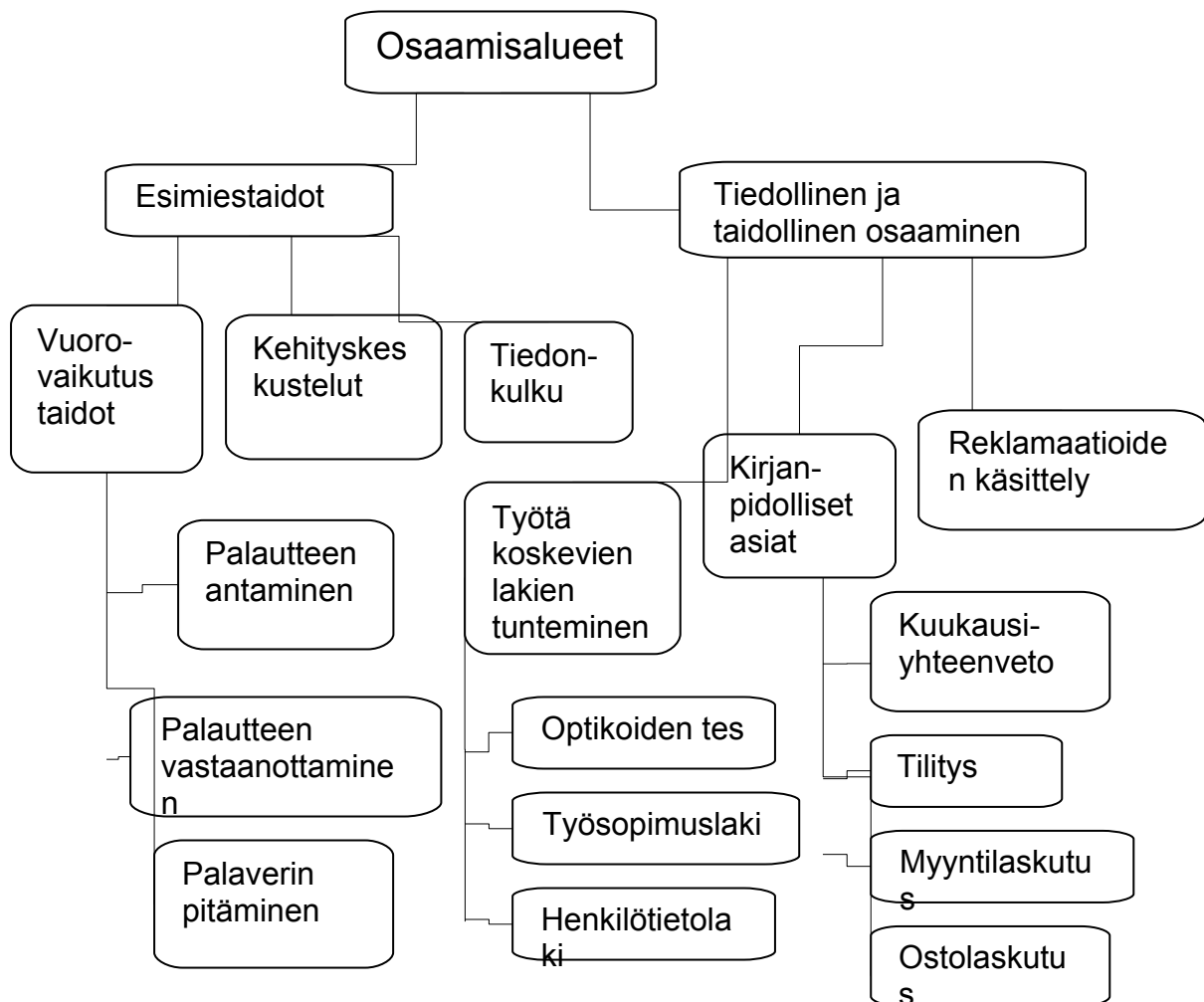
### 4.1 Myymälävastaavan osaamisalueet

Myymälävastaavien osaamisalueet pohjautuvat myymälävastaavien tehtäviin ja vastuualueisiin. Myymälävastaavien tehtävät ja vastualueet kehittämishankkeen organisaatiossa määrittelimme luvussa 3, jossa ne myös

teemoiteltiin (kappale 3.4). Osaamisalueiksi valitsimme niistä sellaiset tehtävät, joissa osaamista voidaan mitata. Tämän vuoksi muun muassa liikkeen siisteydestä huolehtiminen jätettiin osa-alueiden ulkopuolelle. Myynnin seuranta ja raportointia emme ottaneet mukaan myymälävastaavan osaamisalueisiin, koska myymälävastaavat eivät tällä hetkellä osallistu myynnin seurantaan ja raportointiin eikä heillä näin ollen ole siihen tarvittavaa osaamista.

Kuviossa kolme esiteltyä myymälävastaavan osaamisalueet jaettiin esimiestaitoihin sekä tiedolliseen ja taidolliseen osaamiseen, jotka puolestaan jakautuivat pienempiin osa-alueisiin. Ennen osaamisalueiden luomista perehdyimme esimiestyötä ja osaamista koskevaan kirjallisuuteen. Kirjallisuuden ja edellisessä vaiheessa määriteltujen myymälävastaavien tehtävien perusteella teimme osaamisalueille oman luokittelun, jota käytimme tässä kehittämishankkeessa. Luokittelusta huolimatta myymälävastaava käyttää tehtäviä hoitaessaan usein yhtä aikaa useampaa osaamisaluetta.

Esimiestaitoihin kuuluvat vuorovaikutustaidot, kehityskeskustelut ja tiedonkulku. Esimiestaitoja myymälävastaava tarvitsee erityisesti henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tehtävissään. Myös yhteistyö toimitusjohtajan kanssa vaatii tätä osaamista. Tiedollisen ja taidollisen osaamisen jaottelimme työtä koskevien lakien tuntemiseen, kirjanpidollisiin asioihin sekä reklamaatioiden käsittelyyn. Myymälävastaavan tehtävissä tätä tiedollista ja taidollista osaamista tarvitaan hoidettaessa kirjanpidollisia tehtäviä ja erityisiä asiakastapauksia käsiteltäessä. Henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä hoitaessaan myymälävastaava tarvitsee tiedollista ja taidollista osaamista työtä koskevien lakien tuntemisen osalta.



KUVIO 3. Myymälävastaavan osaamisalueet optikkoliikkeessä

#### 4.2 Esimiestaidot myymälävastaavan työssä

Aluksi kuvaamme esimiestaitoihin liittyvien vuorovaikutustaitojen, kehityskeskustelun ja tiedonkulut vaatimukset optikkoliikkeessä toimivalle myymälävastaavalle. Vuorovaikutustaitoja ovat palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä palaverin pitäminen.

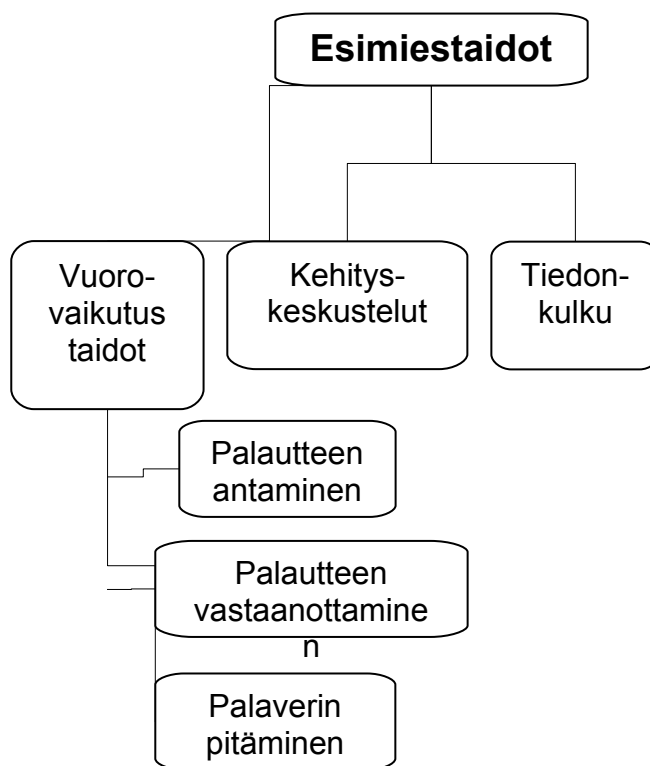
## Esimiestaidot

### ► Vuorovaikutustaidot

- Palautteen antaminen (positiivinen, negatiivinen eli korjaava, kannustaminen, motivointi)
- Palautteen vastaanottaminen (positiivinen ja negatiivinen)
- Palaverin pitäminen

### ► Kehityskeskustelut

### ► Tiedonkulku



*KUVIO 4. Myymälävastaavan esimiestaitoihin kuuluvat osaamisalueet optikkoliikkeessä*

### **4.2.1 Vuorovaikutustaidot myymälävastaavan työssä**

Nostimme vuorovaikutustaidot yhdeksi myymälävastaavan osaamisalueeksi kirjallisuuden ja omien kokemustemme perusteella. Vuorovaikutustaidot vaikuttavat joka päivä toimipisteen arkeen. Myymälävastaavan tulisi olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilökuntansa kanssa sekä positiivisissa että negatiivisissa asioissa. Jalavan ja Matilaisen (2010, 67) mukaan työyhteisössä on aina sosiaalista vuorovaikutusta, jolle yksikön yhteisöllisyys rakentuu. Ilman vuorovaikutusta työyhteisön jäsenet eivät edes tuntisi toisiaan.

Vuorovaikutuksella työyhteisössä tarkoitetaan esimiehen ja työntekijöiden yhteistyötä ja positiivista vuorovaikutusta tukevaa johtamistoimintaa. Se sisältää ristiriitojen ratkaisemista, kommunikaation tukemista, työntekijöiden välisten hyvien suhteiden ylläpitämistä, yhteistyön merkitystä ja työyhteisön mielipiteiden kuulemista. Tällainen toiminta on tärkeää erityisesti silloin, kun työntekijöiden työ on toisistaan riippuvaista. (Jalava 2001, 21.)

Työyhteisön perussuhteisiin kuuluu esimies-työntekijäsuhde, joka perustuu vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustilanteessa osalliset vaikuttavat toisiinsa kehämäisesti, josta esimerkkinä voidaan antaa esimiehen positiivinen palaute työntekijälle. Positiivisen palautteen antaminen lisää työntekijän tietoisuutta siitä, millainen toiminta on esimiehen mielestä toivottavaa. Se voi myös lisätä työntekijän positiivista suhtautumista esimieheen, mikä puolestaan esimiehen taholla tuottaa myönteisyyttä. Tätä kautta positiivinen vuorovaikutuskehä on syntynyt. (Jalava 2001, 60.)

Vuorovaikutuksen sisältö esimies-työntekijäsuhteessa liittyy usein työn tekemisen näkökulmiin. Esimiehen on hyvä erottaa, milloin on kyse tavallisesta jutustelusta ja milloin tavoitteena on parantaa työn toimivuutta ja tuloksellisuutta vuorovaikutuksen keinoin. Vuorovaikutuksen yhtenä tavoitteena on tiedon siirtyminen ja lisääntyminen sekä esimiehen että työntekijöiden taholla. Vuorovaikutustilanteissa voidaan kuitenkin törmätä tilanteisiin, jolloin henkilöt eivät ymmärrä mitä toinen tarkoittaa, esimies ei ota työntekijää vakavasti tai henkilö katsoo, että toinen osapuoli puhuu vääristä asioista. (Jalava 2001, 61-62.)

Palautteen saaminen eli tieto siitä, onko toiminnan suunta ja tapa oikea, on hyvin tärkeää myös työntekijän motivaation ylläpitämisen kannalta. Antamalla palautetta voidaan varmistaa positiivisen käyttäytymien jatkuminen ja lisääntyminen tai muuttaa käyttäytymistä toivottuun suuntaan.(Piili 2006, 47). Palaute tulisi antaa mahdollisimman konkreettisesti niin, että sen vastaanottaja ymmärtää asian, mitä palaute koskee (Åberg 2006, 162).

Myönteistä palautetta tulisi suomalaisten esimiesten antaa enemmän; aina, kun siihen on aihetta (Åberg 2006, 162). Sillä luodaan työyhteisöön myönteistä ilmapiiriä ja innostetaan työntekijöitä. Positiivisella palautteella tuetaan työntekijän ammatillista itsetuntoa, sillä jokainen haluaa olla arvostettu työntekijänä. Onnistumisen kokemus kannustaa työntekijää uusiin saavutuksiin, antaa energiaa ja hyvää mieltä. (Piili 2006, 55.)

Kielteisen palautteen avulla työntekijällä on mahdollisuus muuttaa omaa käyttäytymistään (Piili 2006, 55). Kielteinen palaute tulee kääntää rakentavaksi. Rakentava palaute ei syyllistä, vaan antaa vaihtoehtoja sille, miten asiat tulisi tehdä toisin, jotta ne sujuisivat. (Åberg 2006, 162.) Myös Piili (2009, 56-57) kehottaa negatiivisen tai kriittisen palautteen muuttamista työyhteisössä korjaavaksi ja rakentavaksi. Palaute tulisi antaa mahdollisimman pian tilanteen jälkeen, mieluiten kahden kesken tai asianomaisten läsnä ollessa sekä toimintaan, ei ihmiseen kohdistuen. Palautteen antamisen motiivina on edistyminen ja sen tulee olla avointa, rehellistä ja vastuullista.

Palautetta vastaanottaessa esimies ei saa keskeyttää palautteen antajaa, vaan hänen tulee kuunnella ja katsoa silmiin. Asiaa ei tule vähätellä eikä puolustautua liian nopeasti. Esimies ei myöskään saa tehdä vastahyökkäystä palautteen antajaa kohtaan. Hänen tulee osoittaa ymmärtäneensä, mitä toinen sanoi ja ehdottaa, miten asian voisi korjata. On tärkeää kiittää palautteesta ja todeta sen olevan hyvä tapa kehittyä. (Piili 2006, 58.)

Palaverit ovat yksi tärkeä viestinnän ja päätöksenteon kanava. Asioista yhdessä puhuminen ja sopiminen on hyvä tapa viedä niitä eteenpäin ja kehittää. Palavereilla tähdätään aina johonkin tulokseen. Päämäärien ja tavoitteiden

lisäksi yrityksen henkilökunta tarvitsee menestyäkseen jatkuvaa ja ajantasaista tietoa tuloksista ja suoritteista. Avoin ja objektiivinen oman ja toisen työn arviointi ovat osa avointa keskustelukulttuuria. Palavereissa on monensuuntaista viestintää. Niissä vaihdetaan sanomia, pyritään yhteisiin näkemyksiin ja osallistutaan sosiaalisiin rituaaleihin. (Vaahtio 2008, 18-19, 26, 28.) Palaverien pitäminen vaihtelee yrityksessämme toimipistekohtaisesti. Mitä useampi työntekijä myymälässä on, sitä suurempi on tarve säännöllisille palavereille. Kahden työntekijän myymälässä ei välttämättä tarvita palavereja, vaan asiat ehditään käydä läpi työpäivän aikana muun työn lomassa.

Palaveri on syytä valmistella hyvin etukäteen sen sujuvuuden varmistamiseksi. Tähän kannattaa käyttää muistilistaa, johon on koottu kaikki huomioon otettavat asiat, kuten ajankohta, kutsuttavat, ohjelmarunko, asialista ja vetovastuut. (Vaahtio 2008, 57-58.) Yrityksessämme myymälävastaavan pitämät palaverit tai kokoukset ovat hyvin vapaamuotoisia, eivätkä noudata varsinaista kokouksen kaavaa. Niitä sanotaan yleensä palavereiksi. Kutsu palaveriin tulee usein todella lyhyellä varoitusajalla ja osallistujat eivät saa etukäteen asialistaa nähtäväkseen. Palaverin avaus on varsin epämääräinen. Palavereissa puheenvuorot pyydetään vapaasti ja asiat käsitellään yhdessä keskustellen. Myymälävastaava tai toimitusjohtaja toimii yleensä palaverissa puheenjohtajana.

Se, miten tarkasti virallisen kokouksen kaavaa halutaan noudattaa, riippuu tilaisuuden luonteesta. Kokouskaavalla saadaan ryhtiä tilaisuudelle ja voidaan ohjata sen kulkua. Tyypillisesti kokouksen kulkuun kuuluvat avaus, järjestäytyminen, laillisuuden ja päätösvaltaisuuden toteaminen, esityslistan hyväksyminen työjärjestykseksi, edellisen kokouksen pöytäkirjan tarkastaminen, ilmoitusasiat, varsinaiset kokousasiat, muut asiat ja kokouksen päättäminen. (Vaahtio 2008, 67.)

Puheenjohtaja on muutakin kuin pelkkä kokouksen avaaja ja keskustelun johdattelija. Hänen tulee luoda kokoukselle hyvä henki sekä tasapuolinen keskusteluilmapiiiri. Kokouksen aiheesta ja tärkeydestä riippumatta puheenjohtajan on osoitettava osallistujien olevan sillä hetkellä hänen



huomionsa keskipisteenä. Puheenjohtajan tulee unohtaa muut asiat ja olla vilkuilematta kelloaan tai kännykkäänsä. (Vaahtio 2008, 90.) Sihteeriä ei yrityksemme palaverissa useimmiten valita. Vaahtion (2008, 101-102) mukaan sihteerin tehtäviin kuuluu puheenjohtajan työskentelyn ja kokouksen kulun seuraaminen. Hänen täytyy osata poimia keskusteluista ja puheenvuoroista oleellinen tieto, jonka hän kirjaa ylös. Sihteeri kokoaa muistion, jonka tarkastuttaa puheenjohtajalle ennen sen eteenpäin toimittamista.

Kokous olisi syytä aina avata lyhyellä puheenvuorolla, johon kuuluvat ainakin osallistujien tervehtiminen ja tervetuloitovotus sekä lyhyt kertaus siitä, mitä varten on kokoonnuttu yhteen. Asioiden käsittely on helpompaa, mikäli ne on etukäteen esitelty asialistassa. Kokouksessa käsiteltävä asia tulee vielä esitellä osanottajille informatiivisesti, jonka jälkeen siitä voidaan ryhtyä keskustelemaan. Puheenjohtaja jakaa puheenvuorot sekä huolehtii siitä, että jokainen saa halutessaan puheenvuoron. Keskustelun päätyttyä puheenjohtaja kokoaa esiintuodut ehdotuksen ja kannanotot, jonka jälkeen hän toteaa päätöksen. Mikäli kannatettuja ehdotuksia on useita, niistä äänestetään. (Vaahtio 2008, 20, 66, 72, 77-78.) Yrityksemme palavereissa käsiteltävät asiat tulevat useimmiten osallistujille uusina asioina, jolloin heillä ei ole ollut mahdollisuutta tutustua asiaan. Heillä ei ole ollut mahdollisuutta valmistella omaa puheenvuoroaan tai hakea perusteluja omille mielipiteilleen ja näkemyksilleen.

Myymälävastaavien tulisi tuntee kokouskäytäntö ja virallisen kokouksen kaava voidakseen pitää kokouksia ja palavereita henkilökunnalleen. Käsiteltävistä asioista riippuen myymälävastaava voi halutessaan pitää joko vapaamuotoisempia palavereita tai virallisempia kokouksia.

#### **4.2.2 Kehityskeskustelu myymälävastaavan johtamisvälineenä**

Kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelut ovat tärkeä työkalu esimiestyössä sekä keino työntekijöille saada äänensä kuuluville, joten nostimme kehityskeskustelut yhdeksi myymälävastaavan osaamisalueeksi. Omassa

organisaatiossamme kehityskeskustelut eivät ole käytössä, mutta myymälävastaavilla voi silti olla kokemusta ja osaamista kehityskeskusteluista.

Keskeinen osa esimiehen työtä on vastuun kantaminen alaistensa kehittymisestä, joka varmistetaan käymällä säännöllisesti henkilökohtaisia kehityskeskusteluja jokaisen työntekijän kanssa. Jokaisen tulisi tietää oman työyksikön tavoitteet sekä tuntea omien tavoitteiden ja suunnitelmien kytkentä yrityksen kokonaistavoitteisiin. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63; Sydänmaalakka 2007, 92-93.) Omassa organisaatiossamme ei tutkimusta tehdessämme ollut esimiestä, joka hoitaisi edellä mainittuja asioita. Tilanne saattoi johtua osaamisen puuttumisesta ja siitä, että tätä osa-aluetta ei ollut varsinaisesti annettu myymälävastaavan vastuulle. Tehtäväkuvauksien kautta halusimme tuoda esille myymälävastaavan asemaa esimiehenä.

Kehityskeskustelu on esimiehen väline, jolla esimies ja alainen ovat luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Kehityskeskusteluun liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Esimiehelle kehityskeskustelu antaa tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan ja heidän osaamistaan sekä heidän haluaan kehittyä. Se antaa myös mahdollisuuden keskustella siitä, mitä yrityksen tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden tarkastella ja kehittää omaa johtamistapaansa sekä antaa palautetta alaisilleen. (Aarnikoivu 2010, 63-65.)

Kehityskeskustelun onnistuminen vaatii alaisen ja esimiehen välistä luottamuksellista suhdetta. Luottamus rakentuu sekä esimiehen että alaisen panostuksen avulla. Molempien osapuolten tulee tiedostaa oma roolinsa ja tehtäväkenttensä sekä sitoutua siihen, toimia vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti, arvostaa työyhteisön jäseniä sekä toimia rakentavasti ja vuorovaikutteisesti työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 19, 22.) Onnistuneen kehityskeskustelun avulla on mahdollista edistää erinomaisen työsuorituksen syntyä, työntekijän sitoutumista työhön sekä työhyvinvoinnin kasvua. Kehityskeskustelussa voi syntyä toiminnan kehittämisideoita, ja työhön liittyvien innovaatioiden synty on mahdollista. (Aarnikoivu 2010, 11-12.)

Johdon näkökulmasta kehityskeskustelu on keino kehittää organisaatiota sekä parantaa tehokkuutta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99). Kehityskeskustelussa työntekijän on mahdollista vaikuttaa, kertoa omista toiveistaan ja ideoistaan (Valpola 2002, 13, 19). Lisäksi hänellä on mahdollisuus kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista, tilaisuus pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa tulevaisuuden tavoitteisiin. Alaisella on mahdollisuus keskustella koko työkentästään, saada palautetta omasta työsuorituksestaan ja saada tietoa koko organisaation tilasta. Kehityskeskustelussa alaisella on mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen ja oppia tuntemaan esimiestään. (Aarnikoivu 2010, 65.)

Kehityskeskustelut ovat tulleet Suomeen jo 1970-luvulla ja ovat tänä päivänä käytössä 75 % yrityksistä. Kehityskeskustelut ovat vuosien saatossa muuttuneet aiheiltaan monipuolisimmiksi ja tasa-arvoisemmiksi. Kehityskeskusteluissa otetaan huomioon sekä työntekijän että työnantajan toiveet ja tavoitteet. Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelussa arvioidaan nykytilaa ja alaisen tavoitteita ja taitoja sekä esimiehen tapaa johtaa. Kehityskeskusteluissa haastavaa on löytää osapuolten mielipiteistä yhteinen kehityssuunnitelma. (Hyvä kehityskeskustelu on avoin vuoropuhelu. Hakupäivä 10.6.2010.)

Organisaatiossamme ei ole tällä hetkellä käytössä kehityskeskusteluita. Itse näemme kehityskeskustelun hyvänä mahdollisuutena motivoida ja sitouttaa henkilökuntaa työhönsä. Kuten Maukonen (2005, 70) toteaa pro gradu-tutkielmassaan, kehityskeskustelun avulla saadaan tietoa työntekijöiden osaamisesta ja ammattitaidosta. Hahmotettaessa koko työyhteisön toimivuutta ja osaamista, yksittäisen työntekijän työtehtävissä selviytyminen, jaksaminen ja työntekijän omat toiveet koettiin tärkeänä. Kehityskeskusteluissa saadun tiedon pohjalta voidaan muodostaa kokonaiskuva työntekijän mahdollisuuksista työskennellä nykyisissä tehtävissä sekä mahdollisista toimenpiteistä ammattitaidon kehittämiseksi.

### 4.2.3 Tiedonkulku

Tiedonkulku on organisaatiossa tärkeää ja sen toimimattomuus on asia, josta työntekijät yleisesti kritisoivat. Tiedonkulun ongelmat laitetaan usein esimiehen syyksi. Organisaatioissa tulisi panostaa erilaisten tietokanavien käyttöön, teknisten ratkaisujen soveltamiseen ja henkilökohtaiseen viestintään, koska niillä on laajat vaikutukset. Päivittäiseen työviestintään kuuluvat toimeksiannot, palaute, tuki ja kannustus. (Piili 2006, 70.) Kehittämishankkeessamme tiedonkulku nostettiin yhdeksi osaamisalueeksi, koska se on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja olimme huomanneet omassa organisaatiossamme puutteita tiedonkulun osalta. Tieto ei aina kulje tarpeeksi nopeasti kaikille työntekijöille eikä toisinaan tavoita jokaista työntekijää.

Kauhanen (2006, 168-170) kirjoittaa sisäisestä viestinnästä, jossa pääpaino on tiedonkululla. Sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön jäseniin ja sen toteutus on perinteisesti ollut esimiehen vastuulla. Sisäisellä viestinnällä pyritään pitämään henkilöstö tietoisena muun muassa yrityksen liiketoiminnasta ja strategiasta, yrityksen tuotteista ja palveluista, markkinoinnista ja mainonnasta, toiminnan muutoksista sekä yrityksen taloudesta. Sillä on keskeinen vaikutus organisaation toiminnan tehokkuuteen sekä henkilöstön motivointiin.

Sisäisen viestinnän keinoja on nykyisissä yrityksillä käytössä laaja valikoima. Sähköisiä viestinnänkanavia ovat muun muassa sähköposti, internet ja yrityksen sisäinen intranet. Niiden merkitys on tänä päivänä hyvin keskeinen ja ne ovat yleistyneet niiden keskuudessa, jotka työskentelevät tietokoneen läheisyydessä. Muita keinoja sisäisen viestinnän toteuttamiseen ovat henkilökohtainen kanssakäyminen ja kirjallinen viestintä. Sisäisen viestinnän merkitys on tärkeä. Sen avulla luodaan hyvää työilmapiiriä sekä sitä kautta asiakastytyvyyttä. (Kauhanen 2006, 168, 171-173.)

Esimiehen tulee osata tarjota alaisilleen sopiva määrä tietoa ymmärrettävässä muodossa ja oikeaan aikaan. Tänä päivänä myös henkilökunnalla on vastuu hakea ja syventää tietoa. (Piili 2006, 70-71.) Myymälävastaavan tulee osata käyttää yrityksen tietokanavia niin, että hän voi sujuvasti välittää tietoa

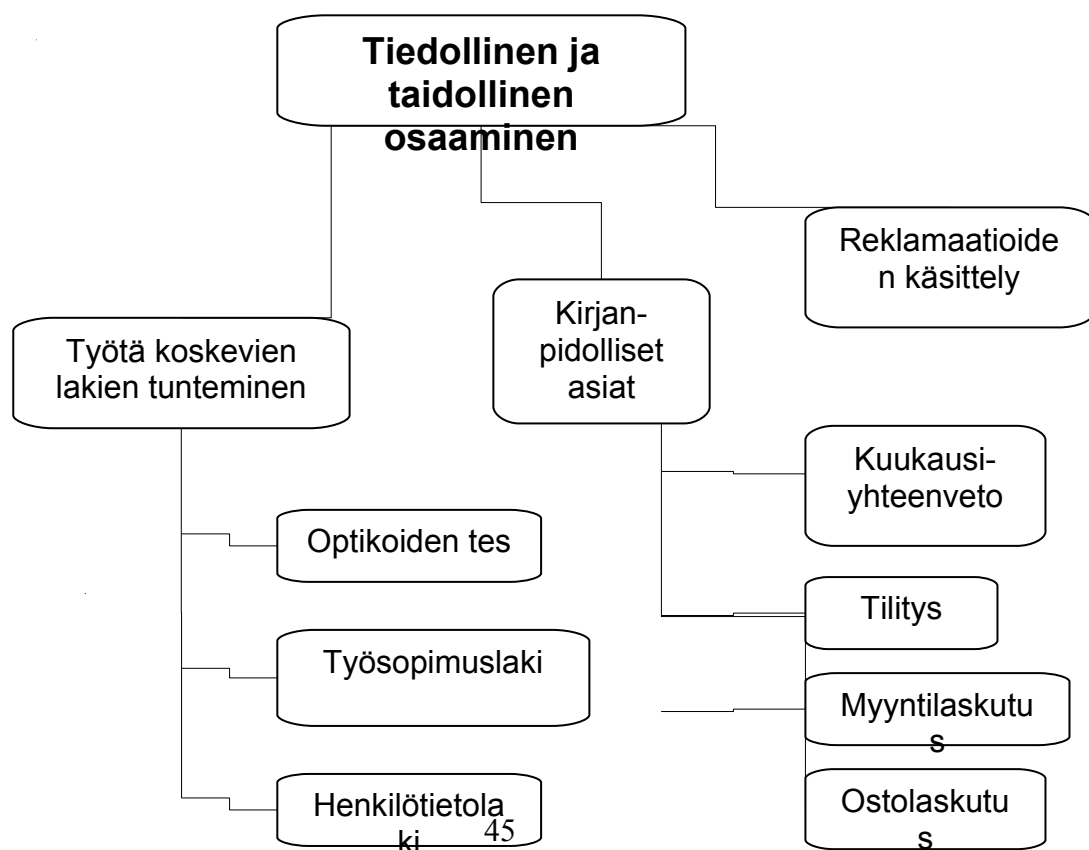
toimitusjohtajalta ja ketjulta henkilökunnalle. Vaikka myös henkilökunnalla on organisaatiossamme vastuu seurata viestintää, tulee myymälävastaavan osalta poimia oleellinen tieto viestinnästä ja välittää se henkilökuntansa saataville tasapuolisesti.

### 4.3 Tiedollinen ja taidollinen osaaminen myymälävastaavan työssä

Tiedollinen ja taidollinen osaaminen sisältää työtä koskevien lakien tuntemisen, joita ovat Optikoiden työehtosopimus, Henkilötietolaki ja Työsopimuslaki sekä kirjanpidollisten asioiden hoitamisen ja reklamaatioiden käsittelyyn.

#### Tiedollinen ja taidollinen osaaminen

- ▶ Työtä koskevien lakien tunteminen (Henkilötietolaki, Työsopimuslaki, Optikoiden työehtosopimus)
- ▶ Kirjanpidolliset asiat (kuukausiyhteenveto, käteistilitys, osto- ja myyntilaskutus)
- ▶ Reklamaatioiden käsittely



*KUVIO 5. Myymälävastaavan tietoihin ja taitoihin kuuluvat osaamisalueet organisaatiossamme*

#### **4.3.1 Työtä koskevien lakien tunteminen**

Myymälävastaavan täytyy tietää, mitkä lait hänen täytyy ottaa huomioon henkilökuntaa ja asiakkaita koskevissa toimissaan. Optikoiden työehtosopimus määrittää esimerkiksi työaikaan, taukoihin, vuosilomiin ja työtehtäviin liittyvät raamit (Optikoiden työehtosopimus, hakupäivä 3.10.2010). Työsopimuslaissa säädetään muun muassa työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista, työsopimuksen tekemisestä ja päättämisestä, perhevapaista sekä lomauttamisesta (Työsopimuslaki 26.1.2001/55).

Henkilötietolaki koskee sekä asiakastietojen käsittelyä, että työntekijöihin liittyvien tietojen käsittelyä. Henkilötietolaissa säädetään muun muassa henkilötietojen keräämisestä ja käsittelemisestä sekä tietosuojasta. (Henkilötietolaki 22.4.1999/523.)

#### **4.3.2 Kirjanpidolliset asiat**

Myymälävastaavan vastuulla oleviin kirjanpidollisiin asioihin kuuluvat kuukausiyhteenvedon täyttäminen ja toimittaminen kirjanpitäjälle, käteistilitysten tekeminen sekä osto- ja myyntilaskutuksesta vastaaminen. Näitä tehtäviä hoitaessaan myymälävastaava tekee yhteistyötä yrityksen kirjanpitäjän kanssa.

Kirjanpidollisten asioiden hoitaminen on määritelty kirjanpitäjän ja toimitusjohtajan kanssa yhdessä ja käytännöt ovat olleet toimipisteissä käytössä pitkään. Käytännöt voivat muuttua välillä esimerkiksi kassajärjestelmän

muutosten tai verotuksessa tapahtuvien muutosten myötä. Myymälävastaava täyttää kuukausiyhteenvedon, jonka hän toimittaa kirjanpitäjälle jokaisen kuukauden lopussa. Lisäksi myymälävastaava hoitaa toimipisteen ostolaskujen hyväksymisen ja toimittamisen kirjanpitäjän maksettavaksi sekä toimittaa toimipisteen myyntilaskut tilitoimiston myyntireskontralle tehtäväksi. Myymälävastaava huolehtii myös toimipisteeseen tulleiden käteismaksujen tilittämisestä pankkiin.

### **4.3.3 Reklamaatioiden käsittely**

Myymälävastaava on toimipisteessä henkilö, joka viime kädessä vastaa reklamaatiotapausten käsittelystä. Hän voi myös opastaa reklamaation käsittelyssä henkilökunnan jäsentä tai tarvittaessa hoitaa sen kokonaan itse. Henkilökunnan on tärkeää tietää yhteisesti sovitut käytännöt reklamaation käsittelyssä, sillä jokaista reklamaatiotapausta tulisi käsitellä samojen ohjeiden mukaisesti. Käsitellessään asiakkaan reklamaatioita voi myymälävastaava joutua myös tilanteeseen, jossa hänen on otettava yhteyttä johonkin toiseen tahoon, optikkoon tai silmälääkəriin, silmälasimääräyksen oikeellisuuden tarkastamisen osalta.

Reklamaation käsittelyn perustana käytetään Optikkoalan kuluttajaoikeudelliset asiat ja eettiset käytännöt – ohjetta, joka on tehty yhteistyössä kuluttaja-asiamiehen ja Suomen Optikkoliikkeiden Liiton sekä Optisen Alan Tiedotuskeskuksen kanssa. Tämä ohje on tullut voimaan vuoden 2009 alusta ja se sisältää muun muassa reseptiin, silmälasimääräykseen, tuotteen takuuseen ja toimitusaikaan, kaupan purkuun sekä tuotteen tai palvelun virheeseen liittyviä ohjeita. (Liukkonen & Korja 2009. Luentomateriaali.) Myymälävastaavan täytyy tuntea tämä ohje pääpiirteittäin, jolloin hänen on mahdollista käsitellä reklamaatiotilanteet oikealla tavalla.

## 5 MYYMÄLÄVASTAAVAN OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

Toimintatutkimuksen kolmannessa vaiheessa (kuvio 2) vastasimme tutkimustehtäviin, millainen on myymälävastaavien osaamisen taso organisaatiossamme sekä millainen on organisaation henkilökunnan näkemys myymälävastaavien toiminnasta. Tutkimustehtävään haimme vastausta kahden kyselyn avulla, joista toisessa kartoitimme myymälävastaavien tämän hetken osaamisen eri osaamisalueilla ja toisessa kysyimme henkilökunnan näkemyksen myymälävastaavien toiminnasta. Näiden kahden kyselyn perusteella teimme johtopäätöksiä myymälävastaavan osaamisesta ja koulutustarpeesta.

Se, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja miten nopeasti voidaan oppia uutta, määrittää suurimmaksi osaksi yrityksen kilpailukyvyyn (Lankinen ym. 2004, 33; Viitala 2009, 170). Yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun tulisi kiinteästi kuulua henkilöstön osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen laaja-alaisesti. Lisäksi yksilöiden kehittymistä tulisi tukea aktiivisesti. Johdon ja esimiesten olisi hyvä arvioida säännöllisesti henkilöstön osaamista ja kokemuksia ja kuinka hyvin ne vastaavat yrityksen nykyisiä ja tulevia tarpeita. Lisäksi tulisi tarkastella henkilöstön kehittämisen ja valmentamisen kytkeytymistä liiketoiminnan strategiaan. (Lankinen ym. 2004, 33.) Vähämäki (2008, 208-209) tutki osaamisen kehittämistä pk-yrityksissä ja hänen tutkimuksessaan kävi ilmi, että tutkittavassa organisaatiossa osaamisen kehittäminen ja organisaation oppiminen lisäsivät organisaation kyvykkyyttä hallita muutostilanteita.

Viime vuosina organisaatioita ovat ravistelleet voimakkaat muutokset ja useissa yrityksissä on pyritty leikkaamaan kustannuksia sekä irtisanomaan henkilöstöä. Niiden seurauksena työyhteisöjen ja yksilöiden kehittäminen on jäänyt taka-alalle ja seurauksena muutoksista työntekijöiden epävarmuus tulevaisuudesta on kasvanut sekä sitoutuminen työhön on heikentynyt. Yrityksissä on taitoja, osaamista ja kokemusta, jotka siirtyvät hyvin hitaasti työntekijältä toiselle.



Yritysten tulisikin kiinnittää nykyistä enemmän huomiota nykyisen tiedon, taidon ja kokemuksen siirtämiseen uudelle sukupolvelle. (Lankinen ym. 2004, 15, 34-35.) Kehittämishankkeemme organisaatiossa muutoksia on viime vuosien aikana tullut runsaasti uuden ketjun myötä. Lisäksi yritys on kasvanut ja toimipisteiden ja työntekijöiden määrä on lisääntynyt huomattavasti. Osaamisen kartoituksia ei organisaatiossa ole aikaisemmin tehty.

Yksilöillä oleva osaaminen, tieto, taidot ja kokemus ovat osa yrityksen strategista osaamista, joilla varmistetaan liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutuminen pitkällä aika välillä. (Lankinen ym. 2004, 35). Kehittämishankkeessa tarkastelimme myymälävastaavien osaamista optikkoliikkeessä. Optikkoliikkeessä ryhmä muodostuu koko toimipisteen henkilökunnasta, johon kuuluu myyjiä, optikoita sekä myymälävastaava.

Kaikkein tärkein arviointi työssä ja ammattitaidossa kehittymisen kannalta on osaajan oma kyky ja halu arvioida omaa suoriutumistaan sekä tahto kehittyä sen pohjalta. Ulkoinen arviointi ei korvaa puuttuvaa itse arviointia ja itsestä lähtevää kehittämishalua. Osaamista tulisi arvioida, jotta yrityksessä voidaan hyödyntää ja kehittää osaamista sekä saada henkilön oppimismotivaatio herätettyä. Osaamisen kehittäminen on strategisesti tärkeää ja sen avulla resurssit voidaan kohdentaa oikein. Arvioimalla osaamista voidaan paikantaa osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja johon on perusteltua kohdistaa voimavaroja. (Viitala 2006, 143, 153.) Kehittämishankkeessamme myymälävastaavat osallistuivat itse työnsä kehittämiseen. He arvioivat aluksi omaa osaamistaan ja voivat vaikuttaa siihen, millaiseksi heidän tehtäväkenttensä tulevaisuudessa muodostuu.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on julkaissut vuonna 2008 tutkimuksen Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Tulosten mukaan tietojen ja taitojen tasapaino työn eri osa-alueilla edistää ja ylläpitää työkykyä. Mikäli työn vaatimukset ovat epätasapainossa ammatillisen osaamisen kanssa, voi työkyky heikentyä. Tutkimuksen mukaan osaamisvalmiudet ja työkyky liittyivät koulutusasteeseen. Enemmän koulutusta saaneilla työntekijöillä oli paremmat osaamisvalmiudet ja työkyky. (Gould & Polvinen 2008, 67-68.)

Tiedollinen osaaminen on vain yksi osa osaamisen kokonaisuutta. Todellisuudessa osaamme enemmän, mitä pystymme kertomaan. Uutta osaamista syntyy aina henkilön ja hänen toimintaympäristön vuorovaikutuksesta. Huomion arvoista on se, että osaaminen on sidoksissa toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin ja se, että tiedot ja taidot vanhenevat koko ajan. (Ranki 1999, 28-29)

### ***5.1 Osaamisen kartoituksen tiedonkeruu ja tulosten analysointi***

Ennen aineiston keräämistä valitsimme tutkimuksen havaintoyksikön, muuttujat, tiedon keräämistävän sekä otoksen koon. Kanasen (2009, 42) mukaan toimintatutkimuksessa voidaan tutkia kaikki tutkimusasetelman tapaukset, ja tärkeintä on valita mukaan ne tapaukset, joita ilmiö koskettaa. Näin ollen havaintoyksiköksi valitsimme yrityksemme eri toimipisteiden kaikki myymälävastaavat. Nimettyjä myymälävastaavia yrityksessämme oli viisi ja lisäksi kyselyyn osallistui yhden toimipisteen kaksi työntekijää. Heidä ei ollut nimetty myymälävastaaviksi, mutta heidät valittiin kyselyyn, koska he hoitavat toimipisteessä yhdessä myymälävastaavalle kuuluvia tehtäviä. Tutkimuksen otoksen koko oli näin ollen seitsemän henkilöä. Tiedon keräämisen tavaksi valitsimme kyselylomakkeen. Kyselylomakkeeseen liittyvät muuttujat suunnittelimme huolellisesti, jotta saimme mahdollisimman käyttökelpoisia tutkimustuloksia.

Osaamisen kartoitus sisälsi arviointia omasta osaamisesta, jossa osaaminen oli jaettu viidelle eri tasolle. Eri vaihtoehdot kuvattiin sanallisesti, jolloin vastaajat voivat tukeutua kysymyksessä esitettyyn kielelliseen tulkintaan. Koska osaamisen kartoituksessa vastaajan arvioivat omaa osaamistaan annetun asteikon mukaan, mielestämme kyselylomake oli paras vaihtoehto tiedon keruuseen. Kyselyt lähetettiin vastaajille ja heille annettiin mahdollisuus tutustu kyselyyn rauhassa.

Osaamisen kartoituksen kysymykset pyrittiin laatimaan yksinkertaisiksi sekä yksiselitteisiksi. Kartoitus sisälsi sekä skaalattuja kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot oli valmiiksi määritelty, että avoimia kysymyksiä. Skaalatuilla kysymyksillä kartoitimme vastaajien osaamisen tämän hetkistä tasoa eri osaamisalueilla. Avoimilla kysymyksillä pyrimme saamaan vapaamuotoisia perusteluja toiminnalle sekä vapaamuotoista arviointia. Avoimilla kysymyksillä pyysimme myös lisätietoja vastaajilta.

Alasuutarin (1999, 50-51) mukaan tutkimus koostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen tuottaminen ja selittäminen. Lomaketutkimuksessa havaintojen tuottaminen tapahtuu suurelta osin jo lomaketta suunniteltaessa. Lomakkeessa kysytään tiettyjä kysymyksiä, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia ja vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi määriteltyjä. Havaintojen tuottamiseen kuuluvat muuttujien määrittely ja koodaaminen sekä tilastollinen analyysi, jossa pyritään etsimään yhteyksiä vastauksista. Havaintojen selittäminen sisältää tulosten tulkitsemisen.

Myymälävastaavien osaamisen kartoituksen skaalatut ja avoimet kysymykset analysoimme eri tavoin. Analysoidessa pyrimme kuvaamaan sellaisia sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon, mutta huomioimme myös ”poikkeustapaukset”. Alasuutari kuvaa ”poikkeustapaukset” laadulliselle analyysille tärkeiksi, koska ne pakottavat miettimään ja pohtimaan asiaa sekä rikkomaan yleispäteviä sääntöjä. (Alasuutari 1999, 52.)

Kyselyn tulokset analysoimme kahdessa vaiheessa. Skaalatut kysymykset analysoimme Excel-ohjelman avulla. Aineistosta laadittiin taulukoita, jotka kuvattiin graafisesti pylväsdiagrammeilla. Kuvioista näkyi vastaajien tämän hetkinen osaamisen taso kartoituksen eri osa-alueilla. Käsittelimme aineistoa teemoittain. Esitetyt kuviot kirjoitettiin ”auki” ja tulkittiin suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin.

Avoimet kysymykset analysoimme käyttäen Laineen (2001) laatimaa aineiston analyysimallia. Siinä tutkimuskysymysten näkökulmasta ajatellen nostetaan vastauksista esiin olennainen osa. Olennainen osa aineistosta kuvataan

luonnollisella kielellä, minkä jälkeen aineistosta pyritään saamaan esille merkityksen muodostamia kokonaisuuksia. Merkityskokonaisuuksien löytyminen vaatii aineistoon paneutumista, jotta siitä löydetään sisäiset yhteenkuuluvuudet ja samanlaisuudet. Samanlaiset merkitykset liitetään yhdeksi kokonaisuudeksi ja siitä erottuvat muodostavat muita kokonaisuuksia. Erilaiset merkityskokonaisuudet tarkastellaan erikseen, mutta synteesivaiheessa ne tuodaan yhteen ja niistä luodaan kokonaisuus. Analyysissä on tärkeää tematisoiminen (teemaan liittyen nimeäminen), käsitteellistäminen sekä esitettyjen kuvausten yleistäminen narratiivisesti (kerronnallisesti). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101-102.) Tämä on nähtävissä osaamisen kartoituksen tulosten esittelyssä avoimien kysymysten osalta.

## **5.2 Osaamisen kartoituksen tulokset**

Selvittääksemme, millä tasolla myymälävastaavat itse kokevat osaamisensa tällä hetkellä olevan, kartoitimme heidän osaamistaan kyselyn avulla (liite 1). Kysely lähetettiin kaikille viidelle myymälävastaavalle sekä Kodin 1 toimipisteen kahdelle työntekijälle (kuvio 1). Kodin 1 toimipisteeseen ei ole nimetty myymälävastaavaa, joten myymälävastaavan tehtävät ovat liikkeessä työskentelevien kahden työntekijän vastuulla. Kysely lähetettiin 17.6.2010 ja vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa. Kahdessa viikossa saimme vastauksia kolme. Vastausajan umpeuduttua pyysimme puuttuvia vastauksia tekstiviesteillä ja puhelimitse. Loput neljä vastausta saimme 14.7.2010 mennessä. Näin ollen kyselyyn vastanneiden osuus oli sata prosenttia.

Kyselyyn vastanneista neljä oli koulutukseltaan optometristeja, joista kaksi oli valmistunut vuonna 2001, yksi 2004 ja yksi 2007. Yksi vastanneista oli koulutukseltaan optikko, valmistunut vuonna 1994 sekä yksi merkonomi, joka oli valmistunut vuonna 1984. Yksi vastanneista ei kertonut koulutustaan. Yhdellä optometristeista oli lisäksi yhteiskuntatieteiden kandidaatin tutkinto vuodelta 1998.

Myymälävastaavat olivat toimineet tehtävässään seitsemästä kuukaudesta seitsemään vuoteen. Viidellä vastanneista ei ollut koulutusta myymälävastaavan tehtävään. Kaksi vastanneista opiskeli ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissä ja johtamisen koulutusohjelmassa.

Osaamisen kartoituksessa myymälävastaavien tehtävät jaettiin **esimiestehtäviin** sekä **tiedolliseen ja taidolliseen osaamiseen**. Kartoituksessa käytettiin Otalan (2002) asteikkoa mukailleen, jossa eri vaatimukset oli jaoteltu seuraavanlaisesti:

0 = Ei osaa lainkaan.

1 = Ymmärtää kompetenssia (pätevyys, kelpoisuus, osaaminen) niin, että osaa suoriutua sen avulla yksinkertaisista tehtävistä, mutta tarvitsee apua, jos osaamista pitää käyttää.

2 = Osaa käyttää kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”.

3 = Osaa soveltaa kompetenssia ja tehdä sen avulla jotain uutta. Oma kokemusta ko. osaamisen soveltamisessa. Osaa avustaa ja opastaa tason 1 ja 2 osaajia.

4 = Alan huipputasoa. Osaa soveltaa monella tavalla laajan kokemuksen turvin. Voi opastaa tason 3 osaajia.

### 5.2.1 Vuorovaikutustaidot

**Esimiestaidot** on jaettu vuorovaikutustaitoihin, kehityskeskusteluun ja tiedonkulkuun. **Vuorovaikutustaidot** sisältävät palautteen antamisen, vastaanottamisen ja palaverin pitämisen.

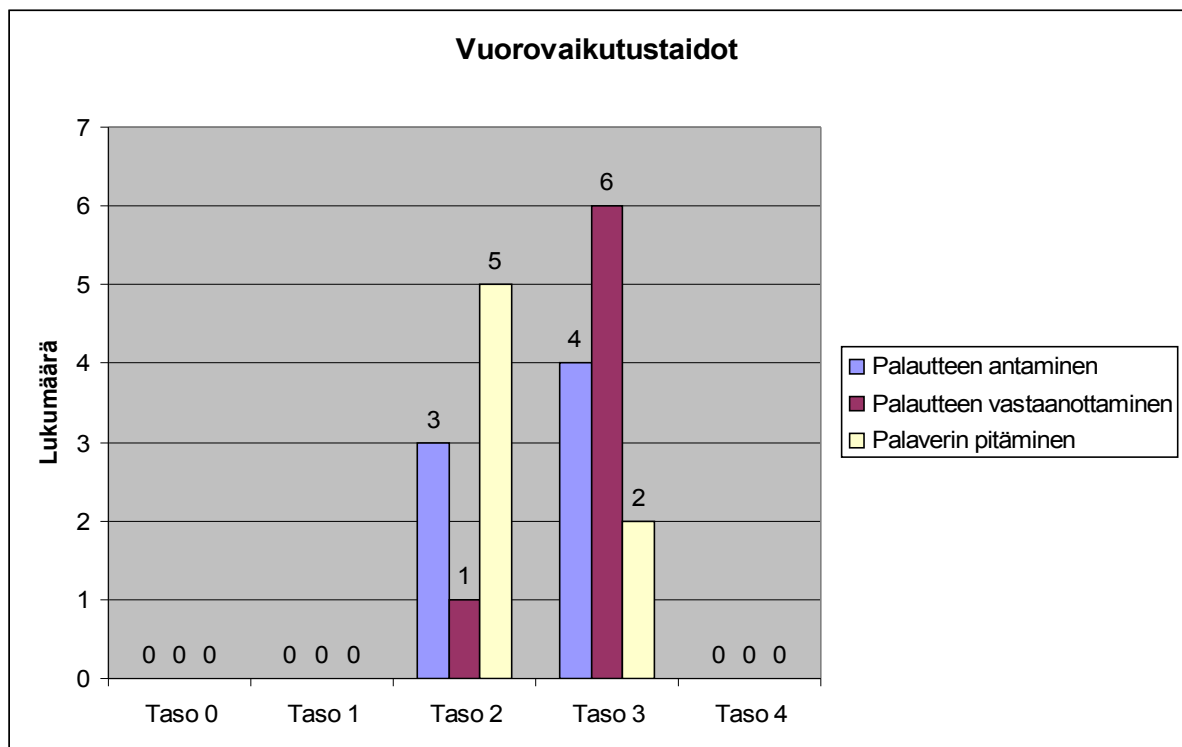
Palautteen antaminen sisältää positiivisen ja negatiivisen palautteen antamisen työntekijöille sekä työyhteisön kannustamisen ja motivoinnin. Alan huipputasoon (4) vaaditaan organisaatiossamme sitä, että myymälävastaava kykenee vaivatta antamaan sekä positiivista että negatiivista palautetta eikä koe palautteen antamista hankalana tehtävä. Lisäksi hän

kykenee kannustamaan ja motivoimaan jatkuvasti työntekijöitä ja luomaan uusia keinoja kannustamiseen ja motivointiin. Tason 0 osaaja kokee palautteen antamisen hyvin epämiellyttäväksi eikä kykene motivoimaan ja kannustamaan työntekijöitä.

Palautteen vastaanottaminen sisältää positiivisen ja negatiivisen palautteen vastaanottamisen työntekijöiltä. Tason 4 osaajalta vaaditaan työntekijöiden kuuntelemista ja halua aktiivisesti saada palautetta omasta toiminnastaan. Hän kykenee vastaanottamaan negatiivista palautetta ja kääntämään sen rakentavaksi ja kehittäväksi keskusteluksi. Tason 0 osaaja ei kykene vastaanottamaan palautetta, varsinkin jos se on negatiivista. Hän ei ole kiinnostunut samaan palautetta työntekijöiltään.

Palaverin pitäminen. Tason 4 osaajalta vaaditaan erinomaisia taitoja palaverien pitämiseen ja järjestämiseen. Hän tulee tuntea palaverikäytännöt erittäin hyvin. Tason 0 osaaja ei tiedä palaverikäytännöistä eikä hän suoriudu palaverin pitämisestä.

Kuviossa 6 käy ilmi kyselyyn vastanneiden osaaminen vuorovaikutustaitojen osalta. Kyselyyn vastanneista kolme koki palautteen antamisen olevan tasolla kaksi ja neljä koki sen olevan tasolla kolme. Palautteen vastaanottaminen oli tasolla kolme kuudella vastaajista ja yhdellä tasolla kaksi. Viidellä vastanneista palaverin pitämisen taidot olivat tasolla kaksi. Kahdella vastanneista taidot olivat tasolla kolme. Kaiken kaikkiaan vuorovaikutustaidot olivat kyselyn mukaan myymälävastaavilla suhteellisen hyvin hallinnassa. Osaamisen taso ei ollut yhdelläkään vastaajista tasolla nolla tai yksi.



*KUVIO 6. Vuorovaikutusosaaminen*

Kaikki vastaajat kertoivat antavansa työntekijöille palautetta suullisesti keskustelemalla ja kuuntelemalla toisen mielipiteitä. Yksi vastaajista mainitsi, että palaute pyritään antamaan mahdollisimman pian, kun tarve palautteen antamiselle on ilmennyt. Yhden vastaajan mukaan palautetta, varsinkin positiivista palautetta, tulisi antaa enemmän. Yksi vastaajista kertoi antavansa palautetta myös ilmeillä ja eleillä.

Kaikkien vastaajien mukaan palautteen vastaanottamisessa oli tärkeää kuunteleminen ja mielipiteiden esille tuominen. Yksi vastaajista koki saavansa aktiivisesti palautetta työntekijöiltään, kun taas kolme vastaajaa koki saavansa työstään vähän palautetta. Kaksi vastaajista halusi saada palautetta enemmän, jotta voisi kehittyä työssään. Yhden vastaaja mukaan negatiivisen palautteen saaminen ei tunnu kivalta, mutta hän kykenee suhtautumaan palautteeseen asiallisesti ja kannustavasti. Hän myös kannusti työntekijöitään antamaan palautetta.

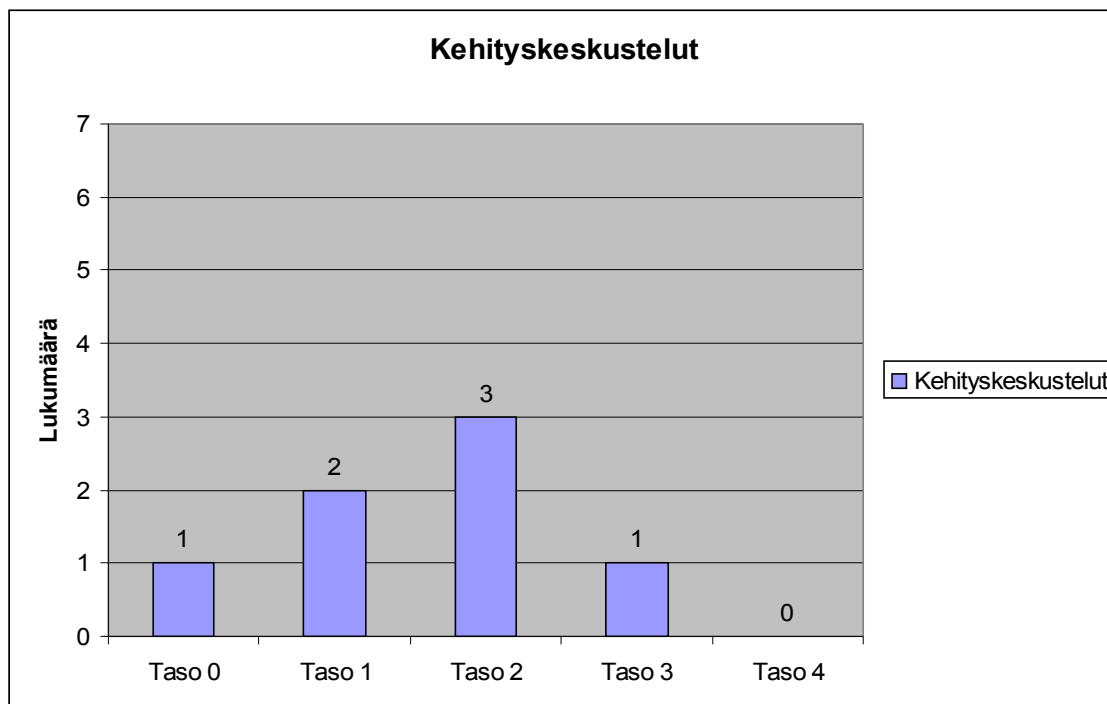
Palaverikäytäntö vaihteli eri toimipisteiden kesken. Neljässä toimipisteessä ei pidetty virallisia palavereita vaan asioista keskusteltiin työpäivän aikana. Silloin käydään läpi tärkeitä asioita, keskustellaan, motivoidaan ja summataan miten töissä on mennyt. Yhdessä toimipisteessä oli työntekijöiden kanssa keskusteltu viikkopalavereiden tarpeellisuudesta, mutta toistaiseksi työntekijät eivät olleet kokeneet niitä tärkeiksi. Tulevaisuudessa on kuitenkin mahdollista, että viikkopalaverikäytäntöä kokeillaan kyseisessä toimipisteessä. Kaksi vastaajista kertoi, että he pitävät palavereita työntekijöilleen muutaman kerran vuodessa. Palavereissa suunnitellaan muun muassa loma-aikojen työvuoroja, käsitellään esille tulleita ongelmia ja tärkeitä asioita. Yksi myymälävastaava oli kokeillut kuukausipalaverikäytäntöä, mutta työntekijöiden keskuudessa asia ei ollut saanut kannatusta, joten kokeilusta oltiin luovuttu. Hän myös koki, että palavereita on tällä hetkellä liian harvoin.

### **5.2.2 Kehityskeskustelun osaaminen**

Tason 4 osaaja ymmärtää kehityskeskusteluiden merkityksen ja kykenee käymään kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa. Hän tuntee kehityskeskusteluiden rungon ja sisällön. Tason 0 osaaja ei tunne kehityskeskustelukäytäntöä, runkoa eikä sisältöä. Hän ei kykene pitämään kehityskeskusteluita.

Kehityskeskustelun osaaminen (kuvio 7) oli yhdellä vastanneista tasolla nolla, kahdella tasolla yksi, kolmella tasolla kaksi ja yhdellä tasolla kolme. Kehityskeskustelun osaamisessa oli kyselyn perusteella hajontaa. Osaamisen taso oli 86 prosentilla vastaajista tasolla kaksi tai sitä huonompi, joten kehityskeskustelun osalta ilmeni tarvetta koulutukselle.





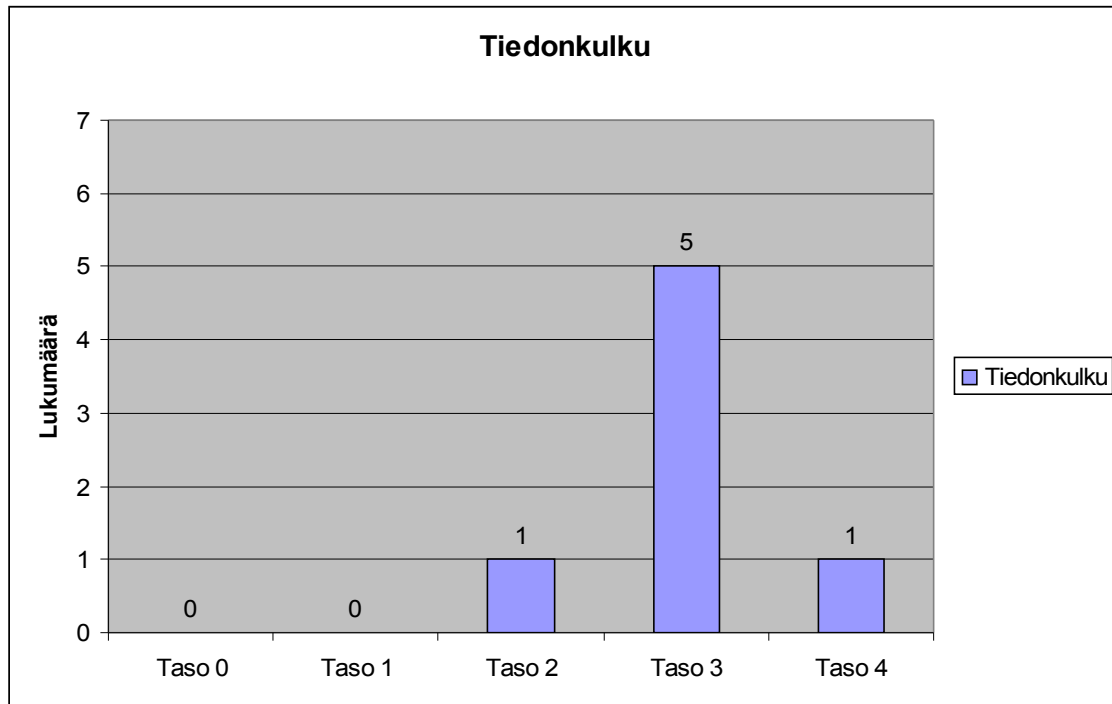
*KUVIO 7. Kehityskeskustelun osaaminen*

Kuusi vastaajaa seitsemästä ilmoitti, ettei käy kehityskeskusteluja henkilökunnan kanssa. Yksi vastaajista kertoi pitävänsä kehityskeskusteluja joskus. Yksi vastaajista oli vuosittain osallistunut kehityskeskusteluihin edellisessä työpaikassaan. Yhdessä toimipisteessä oli pidetty kehityskeskustelut aiemman myymälävastaavan aikana yrittäjän toimesta. Yksi vastaajista mainitsi tärkeäksi myös myymälävastaavien kehityskeskustelut oman esimiehensä kanssa.

### **5.2.3 Tiedonkulun osaaminen**

Tason 4 osaaja kykenee tiedottamaan työntekijöitä viipymättä ja hänellä on monenlaisia tietokanavia käytössä tai hän on luonut oman toimivan tavan siirtää tietoa eteenpäin. Hän osaa varmistaa tiedon siirtymisen jokaiselle työntekijälle, jolloin katkoksia tiedonkulussa ei ilmene. Tason 0 osaaja ei kykene siirtämään tietoa sujuvasti työntekijöilleen, jolloin ilmenee useimmiten katkoksia tiedonkulussa. Hänellä on ongelmia soveltaa ja käyttää erilaisia tietokanavia.

Kuviossa 8 on kuvattu tiedonkulkua yrityksessämme. Yksi vastanneista koki tiedonkulun olevan tasolla kaksi, viisi tasolla kolme ja yksi tasolla neljä. Vastausten perusteella myymälävastaavilla oli tiedonkulku hyvin hallinnassa ja toimipisteissä oli käytössä erilaisia tietokanavia.



KUVIO 8. Tiedonkulku

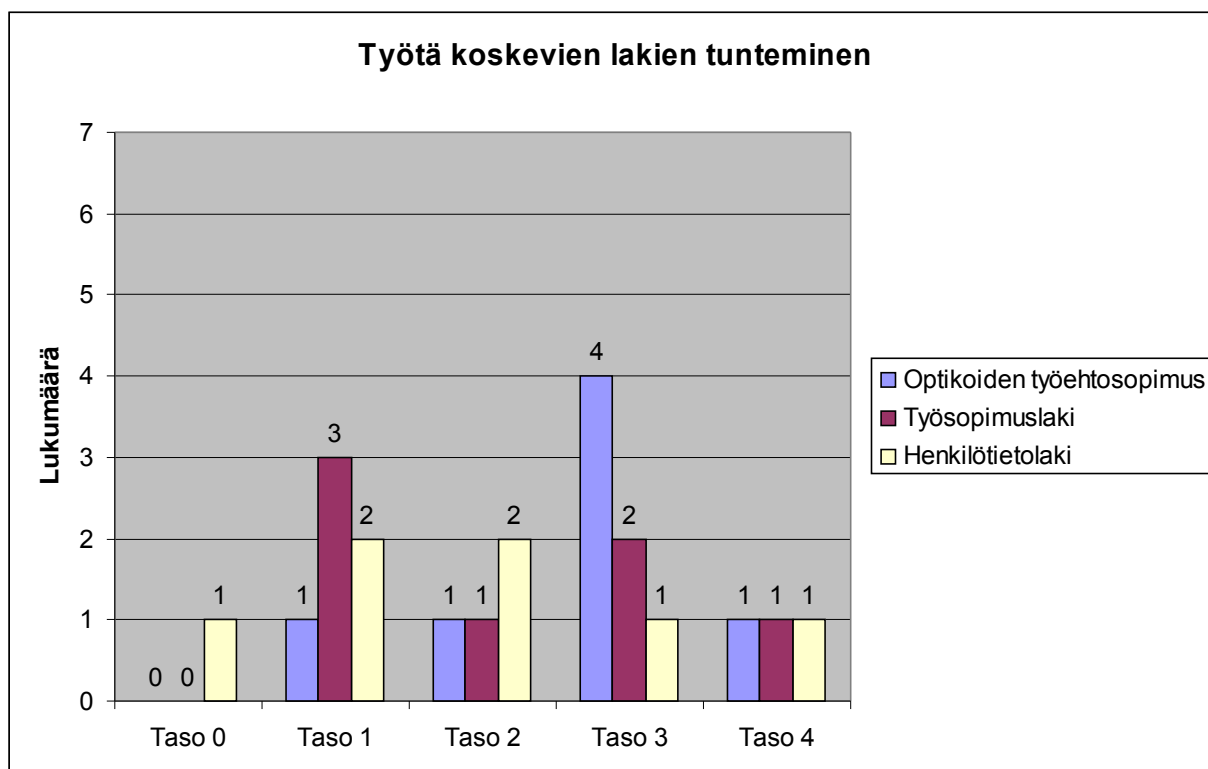
Toimipisteissä tiedonkulkua hoidettiin kyselyn mukaan pääsääntöisesti suullisesti ja kirjallisesti. Tärkeistä asioista ilmoitettiin kirjallisesti joko ilmoitustaululla tai jättämällä tiedote kahvihuoneeseen jokaisen luettavaksi. Yhden myymälävastaavan tehtävänä on laatia viikoittain yrityksen sisäinen tiedote tärkeistä asioista, joka lähetetään jokaiseen toimipisteeseen. Myös sähköpostia käytettiin tarvittaessa tiedonkulussa apuna. Osa vastaajista oli kirjannut myös ketjun ja liikkeen välisiä tietokanavia, joita ovat ketjun intranet ja sähköposti.

#### 5.2.4 Tiedollinen ja taidollinen osaaminen

**Tiedollinen ja taidollinen osaaminen** jaetaan työkoskevien lakien tuntemiseen, kirjanpidollisiin asioihin sekä reklamaatioiden käsittelyyn.

**Työtä koskevien lakien tuntemiseen** kuuluvat optikoiden työehtosopimus, työsopimuslaki ja henkilötietolaki. Tason 4 osaaja tuntee lait hyvin ja osaa tarvittaessa hakea lisää tietoa laista. Hänellä on laajat tiedot työpaikalla käytetystä työehtosopimuksesta sekä hän osaa soveltaa sitä käytännön työssä, kuten työvuoroja tehdessä. Tason 0 osaajalla ei ole tietoa työtä koskevista laista eikä työpaikalla käytetystä työehtosopimuksesta.

Kuvioon 9 on kerätty kyselyn vastaukset työtä koskevien lakien tuntemisen osalta. Optikoiden työehtosopimuksen tunteminen oli tasolla yksi yhdellä, tasolla kaksi yhdellä, tasolla kolme neljällä ja tasolla neljä yhdellä vastanneista. Työsopimuslain tunteminen oli tasolla yksi kolmella, tasolla kaksi yhdellä, tasolla kolme kahdella ja tasolla neljä yhdellä vastanneista. Henkilötietolain tunteminen oli tasolla nolla yhdellä, tasolla yksi kahdella, tasolla kaksi kahdella, tasolla kolme yhdellä ja tasolla neljä yhdellä vastanneista.



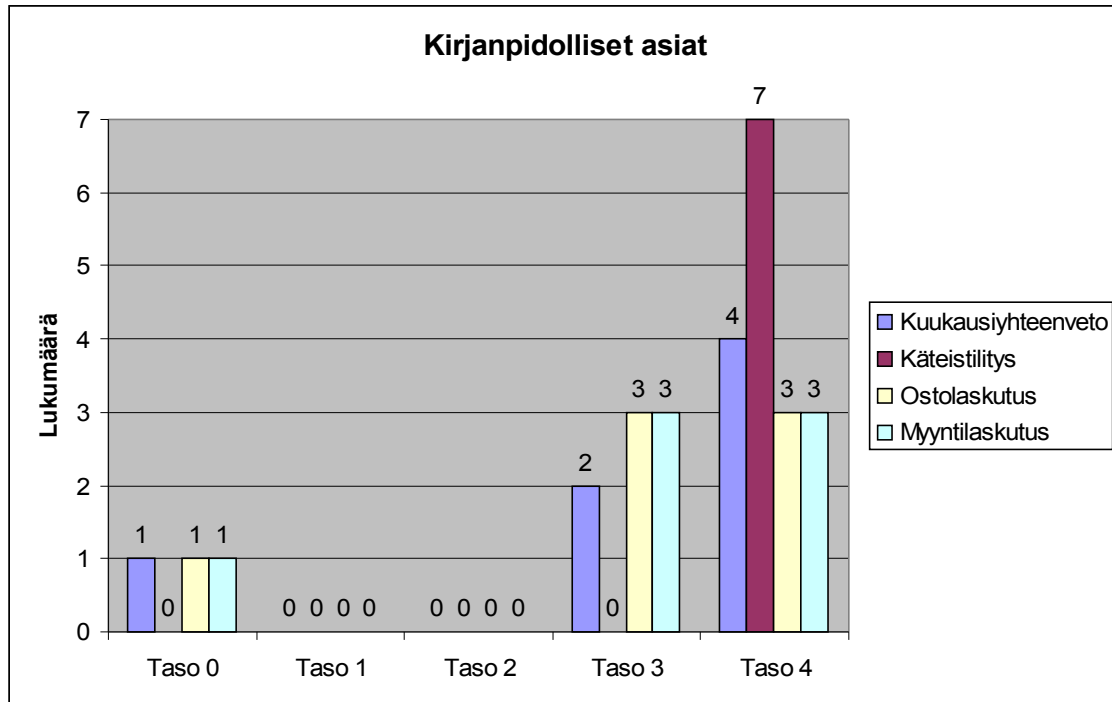
KUVIO 9. Työtä koskevien lakien tunteminen

### 5.2.5 Kirjanpidollinen osaaminen

**Kirjanpidollisiin asioihin** kuuluvat kuukausiyhteenveto, tilitys sekä osto- ja myyntilaskutus. Tason 4 osaajalla kirjanpidolliset taidot ovat sellaisella tasolla, että hän kykenee suorittamaan osto- ja myyntilaskutuksen, käteistilityksen ja kuukausiyhteenvedon itsenäisesti. Kuukausiyhteenvedossa hän osaa kirjata oikein päivittäisen myynnin, laskutuksen sekä päiväkohtaisen rahavirran eriteltynä käteiseen ja kortteihin. Hän osaa käydä läpi kuukausiyhteenvedon ja toimittaa sen kirjanpitäjälle. Hän osaa tarvittaessa myös opastaa ja auttaa tason 0-3 osaajia. Tason 0 osaaja ei kykene suorittamaan itsenäisesti osto- ja myyntilaskutusta, käteistilitystä eikä kuukausiyhteenvetoa.

Kuviossa 10 on nähtävissä myymälävastaavien kirjanpidollinen osaaminen. Kirjanpidolliset taidot kuukausiyhteenvedon osalta olivat yhdellä vastanneista tasolla nolla, kahdella tasolla kolme ja neljällä vastanneista tasolla neljä.

Tilitysten tekeminen oli kaikilla vastanneista tasolla neljä. Ostolaskutusten tekeminen oli yhdellä vastanneista tasolla nolla, kolmella tasolla kolme ja kolmella tasolla neljä. Myyntilaskutusten tekeminen oli yhdellä tasolla nolla, kolmella tasolla kolme ja kolmella vastanneista tasolla neljä. Lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, kirjanpidollinen osaaminen oli vastaajilla tasolla kolme tai neljä.



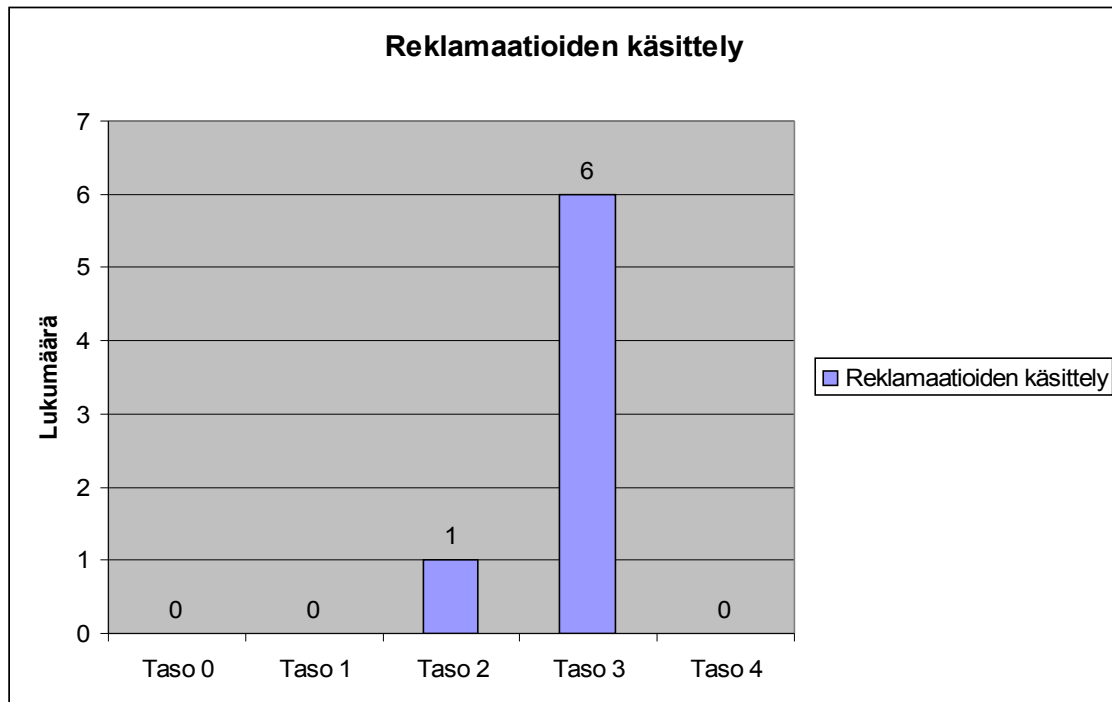
KUVIO 10. Kirjanpidollinen osaaminen

### 5.2.6 Reklamaatioiden käsittelyn osaaminen

Tason 4 osaaja tuntee optikkoliikkeille laaditut kuluttaja-asiamiehen suositukset sekä osaa soveltaa niitä käytännön työssä. Hän kykenee soveltamaan erilaisissa reklamaatiotilanteissa tietoa ja kokemusta sekä käsittelemään reklamaatiot tapauskohtaisesti. Tason 0 osaaja ei tunne kuluttaja-asiamiehen ohjeistusta eikä selviydy reklamaatiotilanteista ilman apua.

Kuviossa 11 käy ilmi, että reklamaatioiden käsittely oli yhdellä vastanneista tasolla kaksi ja kuudella vastanneista tasolla kolme. Osaaminen oli

reklamaatioiden käsittelyn osalta myymälävastaajilla hyvällä tasolla. Osaaminen ei ollut yhdelläkään vastaajista tasolla nolla tai yksi sekä ainoastaan yhdellä vastanneista se oli tasolla kaksi.



KUVIO 11. Reklamaatioiden käsittely

### 5.2.7 Myymälävastaavien mielipiteet tehtävistä ja koulutustarpeesta sekä vapaa palaute

Kartoituksessa oli myös avoimia kysymyksiä, joilla kartoitimme myymälävastaavien mielipiteitä heille kuuluvista tehtävistä sekä koulutuksen tarpeesta (liite 1). Kysyttäessä, mitkä edellä mainittujen tehtävien lisäksi kuuluvat myymälävastaavien tehtäviin, saimme seuraavanlaisia vastauksia. Liikkeen yleiset työtehtävät olivat mainittu laajana käsitteenä.

*...huolehtiminen että asiat/työtehtävät on hoidettu (oikein) ja siis ylipäättään viime kädessä huolehtia, että myymälässä kaikki sujuu ja tulee tehdyksi.*

*Myymälänhoitaja on liikkeen ”sydän”.*

Myös liikkeen siisteydestä huolehtiminen kuului useamman vastaajan mielestä myymälävastaavan tehtäviin. Yksi vastaajista kertoi työntekijöiden ohjaamisen ja opastamisen kaikissa työhön liittyvissä asioissa olevan myymälävastaavan vastuulla. Kaksi vastaajaa mainitsi työtehtävien jakamisen ja delegoimisen työntekijöille kuuluvan osaksi myymälävastaavan toimenkuvaa. Lisäksi myymälävastaavan tehtäviksi oli mainittu työvuorojen laatiminen, työntekijöiden yleisviihtyvyydestä huolehtiminen, henkilökunnasta ja myynneistä raportoiminen toimitusjohtajalle ja huolehtiminen mainosmateriaalinen ajantasaisuudesta. Yksi vastaajista ehdotti myös toimipistekohtaista henkilöstöbudjettia, jonka puitteissa myymälävastaava voisi toimia ja sopia tarvittaessa opiskelijatyövoiman käytöstä. Yksi vastaajista ei ollut vastannut mitään edellä mainittuun kysymykseen.

Kolmen vastaajan mielestä kaikki kartoituksessa esiin nostetut asiat kuuluivat myymälävastaavan tehtäviin. Kaksi vastaajista ei vastanneet kysymykseen mitään. Yhden vastaajan mukaan työtä koskevien lakien tunteminen ja osaaminen oli toimipisteessä valtuutettu valitulle henkilölle, jolloin ne eivät varsinaisesti kuulu myymälävastaavan tehtäviin. Hän mainitsi myös, että tiedot löytyvät netistä samoin kuin kuluttaja-asiamiehen suositukset optiselle alalle. Yhden vastaajan mukaan materiaalihankinnoista voisi vastata siihen valtuutettu henkilö, joka voisi olla muukin kuin myymälävastaava.

Yli puolet vastaajista koki tarvitsevansa koulutusta henkilöstöjohtamisen osaamisalueisiin. Esiin koulutustarve kehityskeskusteluja varten sekä palautteen antamiseen ja vastaan ottamiseen. Reklamaatioiden käsittelemiseen koulutusta kaipasi myös puolet vastaajista. Myös reklamaatioiden yhdenmukaiseen käsittelyyn kaivattiin koulutusta.

*Yhteiset linjanvedot esimerkiksi reklamaatioasioiden hoitamiseen koko organisaatiossa liikkeiden välille.*

Yksi vastaajista halusi koulutusta työtä koskeviin lakeihin ja yhden vastaajan mukaan koulutustarvetta esiintyy jokaisella osaamisalueella. Yhdessä vastauksessa esille nousi koulutustarve myynnin seuraamista varten. Yksi vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen.

Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa vapaata palautetta kartoituksen tekijöille. Palautteissa nousi esille toimipisteiden työtapojen yhdenmukaistaminen ja yhteisten pelisääntöjen luominen, kuten myymälävastaavan työajan käyttö esimiestehtävien hoitamiseen. Yhdessä palautteessa korostettiin kehityskeskustelujen tärkeyttä kanavana, jolla palautteet, toiveet, koulutus- ja kehittymistarpeet voitaisiin huomioida. Palautteissa ilmeni myös toimipisteen koon vaikutus asioiden sujuvuuteen.

*Meidän pienessä yksikössä työskentely on ollut mutkatonta. Aiemmassa isommassa yksikössä esimerkiksi tiedonkulku takkusi enemmän.*

Yhden vastaajan palautteesta ilmeni, ettei häntä oltu virallisesti valittu myymälävastaavaksi, vaan hänen oletetaan toimipisteessä pisimpään työskennelleenä olevan myymälävastaava. Aarnikoivun (2008, 42) mukaan esimiehisyden ollessa henkilölle pakkorooli, se vaikuttaa heikentävästi sekä esimiestyöhön että työyhteisön toimintaan.

### **5.3 Henkilökunnan kokemukset myymälävastaavan toiminnasta**

Henkilön osaamista voivat arvioida myös hänen omat alaisensa esimerkiksi kyselylomakkeen muodossa (Salojärvi 2009, 151). Saadaksemme kokonaisvaltaisen näkemyksen myymälävastaavien osaamisesta, selvitimme myös organisaatiomme henkilökunnan kokemuksia myymälävastaavan toiminnasta kyselyn avulla. Kyselyt toimitettiin 24 työntekijälle toimipisteisiin 2.8.2010 ja vastausaikaa annettiin 23.8.2010 saakka. Kodin 1:n toimipisteeseen ei kyselyä tehty, sillä kyseisessä toimipisteessä ei ole myymälävastaavaa. Kyselyn avulla selvitimme näin ollen viiden myymälävastaavan toimintaa



yrityksessä. Vastauksia saimme 20 kappaletta. Vastausprosentti henkilökunnan kyselyssä oli 83,3 prosenttia.

Kysely sisälsi 25 erilaista väittämää, joiden vastausvaihtoehdoissa käytettiin Likertin asteikkoa muunneltuna siten, että jokseenkin samaa tai eri mieltä oli osittain samaa tai eri mieltä. Likertin asteikon valitsimme, koska se on kehitelty mittamaan vastaajien asenteita. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 33). Tulosten kirjaamisessa olemme käyttäneet apuna luokitusta, jossa täysin samaa mieltä tarkoittaa hyvin. Osittain samaa mieltä tarkoittaa kohtalaisesti, osittain eri mieltä tarkoittaa juuri lainkaan ja täysin eri mieltä tarkoittaa ei lainkaan. Luokittelun olemme tehneet selkeyttääksemme ja yhdenmukaistaaksemme tulosten kirjaamista ja analysointia.

Kyselyn tuloksista laadimme taulukoita Excel-ohjelmalla. Taulukoiden avulla loimme graafisia kuvioita, joita tulkitsimme teemoittain. Kuvioihin muutimme vastausten lukumäärän prosenttiosuuksiksi, joiden avulla pyrimme tulkitsemaan tuloksia. Lopuksi vertasimme kahden eri kyselyn tuloksia keskenään. Teimme johtopäätöksiä kyselyiden tulosten yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista ja pyrimme selittämään niitä syy- ja seuraussuhteilla.

Kyselyn ensimmäisessä kuudessa kysymyksessä selvitimme henkilökunnan mielipidettä myymälävastaavan tarpeellisuudesta toimipisteessä sekä sitä, kuinka hyvin he tuntevat yrityksen vision ja strategian. Lisäksi selvitimme, johtaako myymälävastaava toimipistettä strategian mukaisesti sekä henkilökunnan käsitystä omista ja myymälävastaavan tehtävistä ja vastuualueista. Tulokset näistä kysymyksistä on esitetty kuviossa 12.

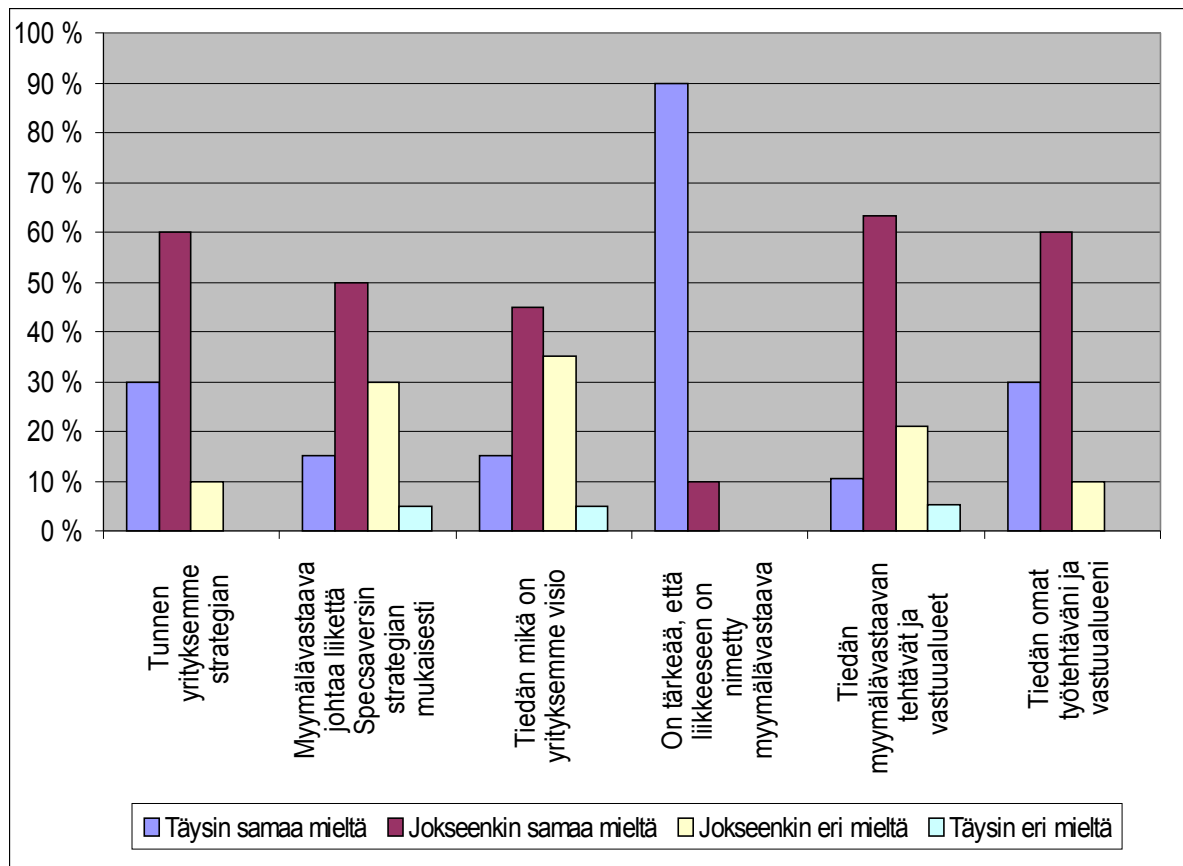
Vastaajista 30 prosenttia koki tuntevansa yrityksen strategian ja 60 prosenttia koki tuntevansa sen kohtuullisen hyvin. Vain 10 prosenttia oli epävarmoja tuntevatko he yrityksen strategiaa. Vastaajista 15 prosenttia koki myymälävastaavan johtavan toimipistettä strategian mukaisesti. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että myymälävastaava johtaa liikettä kohtalaisesti yrityksen strategian mukaan. Vastaajista 30 prosentin mukaan

myymälävastaava ei johda liikettä juuri lainkaan strategian mukaan ja 10 prosentin mukaan myymälävastaava ei johda liikettä strategian mukaisesti.

Myymälävastaavan roolia pidettiin henkilökunnan keskuudessa selvästi tärkeänä, sillä 90 prosenttia vastanneista oli väittämän ”On tärkeää, että liikkeeseen on nimetty myymälävastaava” kanssa täysin samaa mieltä ja 10 prosenttia vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä. Yksikään vastanneista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä tai osittain eri mieltä.

Myymälävastaavan tehtävien ja vastualueiden tuntemus oli henkilökunnalla kohtalaista. Tosin vain 11 prosenttia koki tietävänsä täysin, mitkä tehtävät ja vastualueet kuuluvat myymälävastaavalle. Vastanneista 21 prosenttia oli sitä mieltä, että myymälävastaavan tehtävät ja vastualueet eivät ole täysin heidän tiedossaan. Vastanneista viisi prosenttia ei tiennyt, mitkä toimipisteen tehtävistä ja vastuualueista kuuluvat myymälävastaavalle. Tähän väittämään oli yksi vastaajista jättänyt vastaamatta.

Henkilökunta tunsi omat tehtävänsä ja vastualueensa paremmin kuin myymälävastaavan, mutta silti vain kolmannes oli sitä mieltä, että he tietävät täysin, mitkä ovat heidän tehtäviään ja vastualueitaan. Vastanneista 60 prosenttia tunsi nämä kohtuudella ja 10 prosenttia olivat epävarmoja tehtävistään ja vastuualueistaan. Yksikään vastaaja ei ilmoittanut, että ei tietäisi lainkaan tehtäviään ja vastuualueitaan.



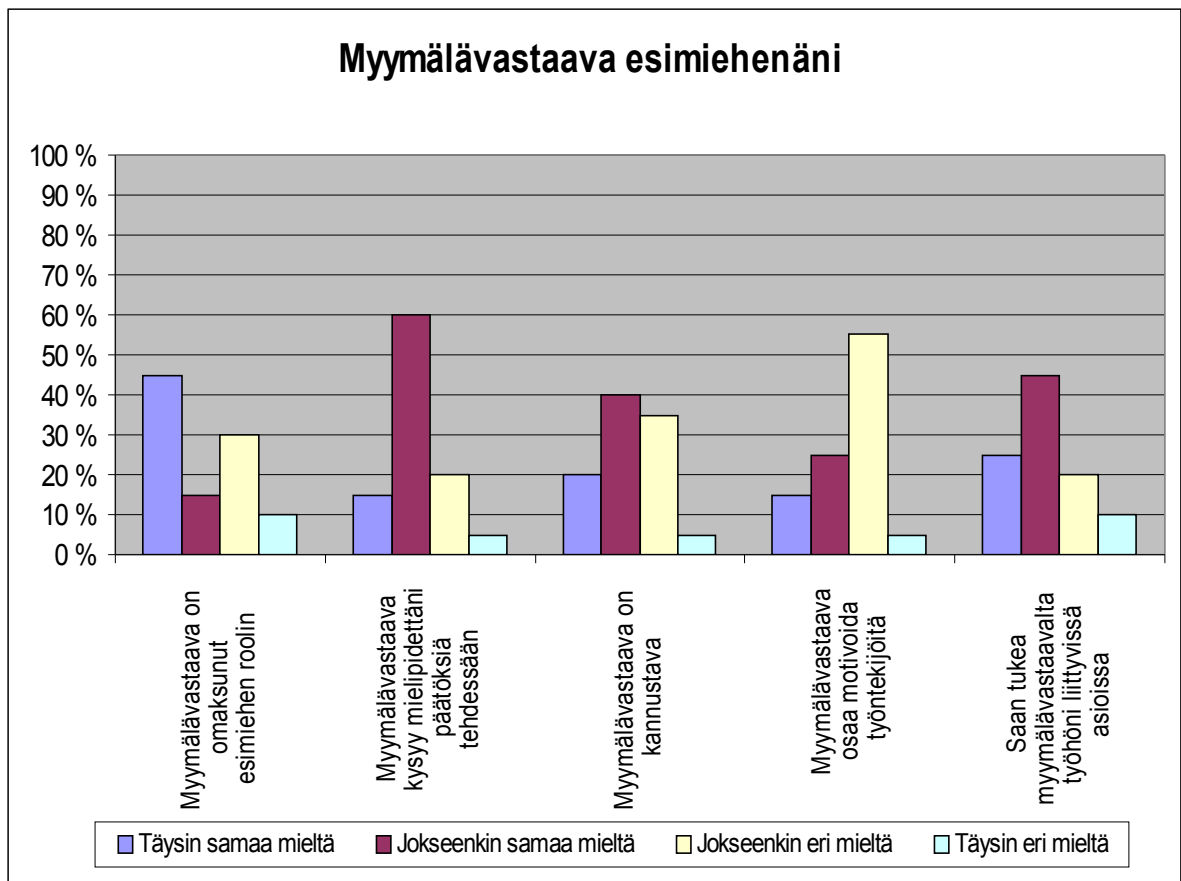
*KUVIO 12. Henkilökunnan kokemukset strategian ja vision tuntemuksesta, vastualueiden selkeydestä sekä myymälävastaavan roolin tärkeydestä*

Kuviossa 13 on esitetty, millaiseksi esimieheksi henkilökunta koki myymälävastaavan. Ensimmäisellä väittämällä selvitettiin, onko myymälävastaava omaksunut roolinsa esimiehenä. Vastajista 45 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että myymälävastaava on omaksunut esimiehen roolin ja 15 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Vastanneista 10 prosenttia ei kokenut myymälävastaavan omaksuneen rooliaan lainkaan ja kolmanneksen mielestä myymälävastaava ei ollut täysin omaksunut rooliaan.

Tuloksista ilmeni, että myymälävastaava kysyy kohtalaisen hyvin työntekijöiden mielipiteen tehdessään päätöksiä. Vastanneista 20 prosenttia oli sitä mieltä, että myymälävastaava ei juuri kysy mielipidettä tehdessään päätöksiä ja viisi prosenttia ei kokenut mielipidettä kysyttävän ollenkaan. Viidennes koki myymälävastaavan olevan kannustava. Vastanneista 40 prosenttia koki

myymälävastaavan olevan kohtalaisen kannustava. Vastanneista 35 prosenttia ei kokenut myymälävastaavan olevan juurikaan kannustava heitä kohtaan ja viiden prosentin mielestä myymälävastaava ei ollut lainkaan kannustava.

Vastaajista 55 prosenttia koki, ettei myymälävastaava osaa juurikaan motivoida heitä ja viisi prosenttia oli sitä mieltä, että hän ei motivoi lainkaan. Vain 15 prosenttia koki myymälävastaavan osaavan motivoida heitä ja 25 prosenttia koki myymälävastaavan osaavan motivoida heitä kohtalaisesti. Myymälävastaava antoi henkilökunnalle tukea työhön liittyvissä asioissa hyvin neljänneksen mielestä ja 45 prosenttia oli sitä mieltä, että tuen antaminen on kohtalaista. Viidennes ei kokenut juuri saavansa myymälävastaavalta tukea ja kymmenen prosenttia ei kokenut saavansa tukea lainkaan.



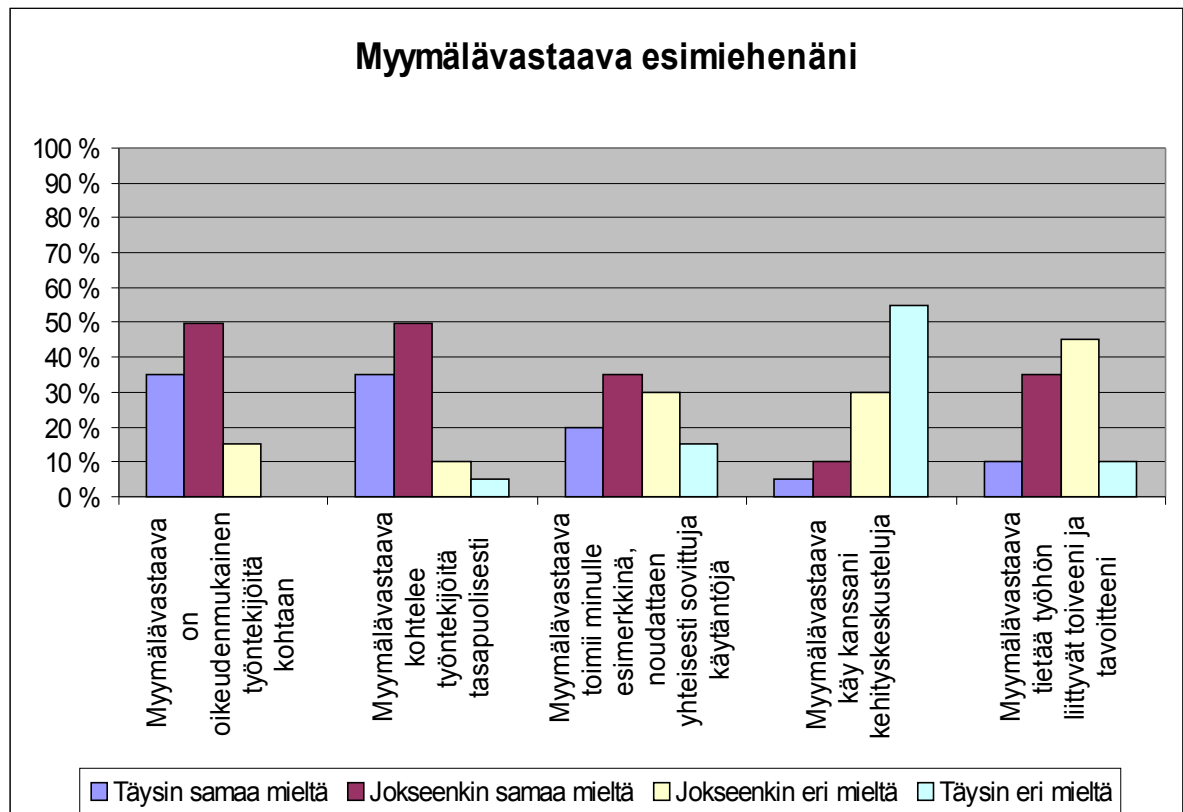
KUVIO 13. Henkilökunnan kokemukset myymälävastaavasta esimiehenään

Kuviossa 14 on esitetty edelleen tuloksia henkilökunnan kokemuksista siitä, millaisena esimiehenä he kokivat myymälävastaavan. Myymälävastaavat kohtelivat henkilökuntaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti 35 prosentin mielestä. Puolet henkilökunnasta oli sitä mieltä, että kohtelu on kohtalaisen oikeudenmukaista ja tasapuolista. Henkilökunnasta 15 prosenttia koki, ettei kohtelu ole juuri lainkaan oikeudenmukaista ja 10 prosentin mielestä se ei ole juuri lainkaan tasapuolista. Viisi prosenttia vastaajista koki, että myymälävastaava ei kohtele työntekijöitä tasapuolisesti.

Myymälävastaavien esimerkillinen toiminta ja yhteisten sääntöjen noudattaminen vaihteli henkilökunnan mielestä suuresti. Henkilökunnasta 15 prosenttia koki, ettei myymälävastaava toimi heille esimerkkinä, eikä itse noudata yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Kolmannes vastanneista koki myymälävastaavan olevan kohtuullisen heikkona esimerkkinä ja noudattavan heikosti sovittuja käytäntöjä. Kohtalaisen hyväksi esimerkiksi myymälävastaavan koki 35 prosenttia vastanneista ja 20 prosenttia koki toiminnan olevan esimerkillistä.

Kehityskeskustelujen osalta myymälävastaajien esimiestoiminta oli hyvin heikkoa. Vastanneista vain viiden prosentin mielestä myymälävastaava kävi heidän kanssaan kehityskeskusteluja ja kymmenen prosentin mielestä kehityskeskusteluja käytiin kohtalaisesti. Kehityskeskusteluja myymälävastaava ei käynyt juuri lainkaan 30 prosentin kanssa henkilökunnasta ja 55 prosentin kanssa hän ei käynyt niitä lainkaan.

Henkilökunta koki myymälävastaavan tietävän työhönsä liittyvät toiveensa ja tavoitteensa aika heikosti, sillä 45 prosenttia oli sitä mieltä, että myymälävastaava ei juuri niitä tiedä ja kymmenen prosentin mielestä myymälävastaava ei tiedä niitä ollenkaan. Ainoastaan kymmenen prosenttia koki myymälävastaavan tietävän henkilökunnan toiveet ja tavoitteet työnsä suhteen. Vastanneista 35 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän tavoitteensa ja toiveensa ovat kohtuullisesti myymälävastaavan tiedossa.



KUVIO 14. Henkilökunnan kokemukset myymälävastaavasta esimiehenään

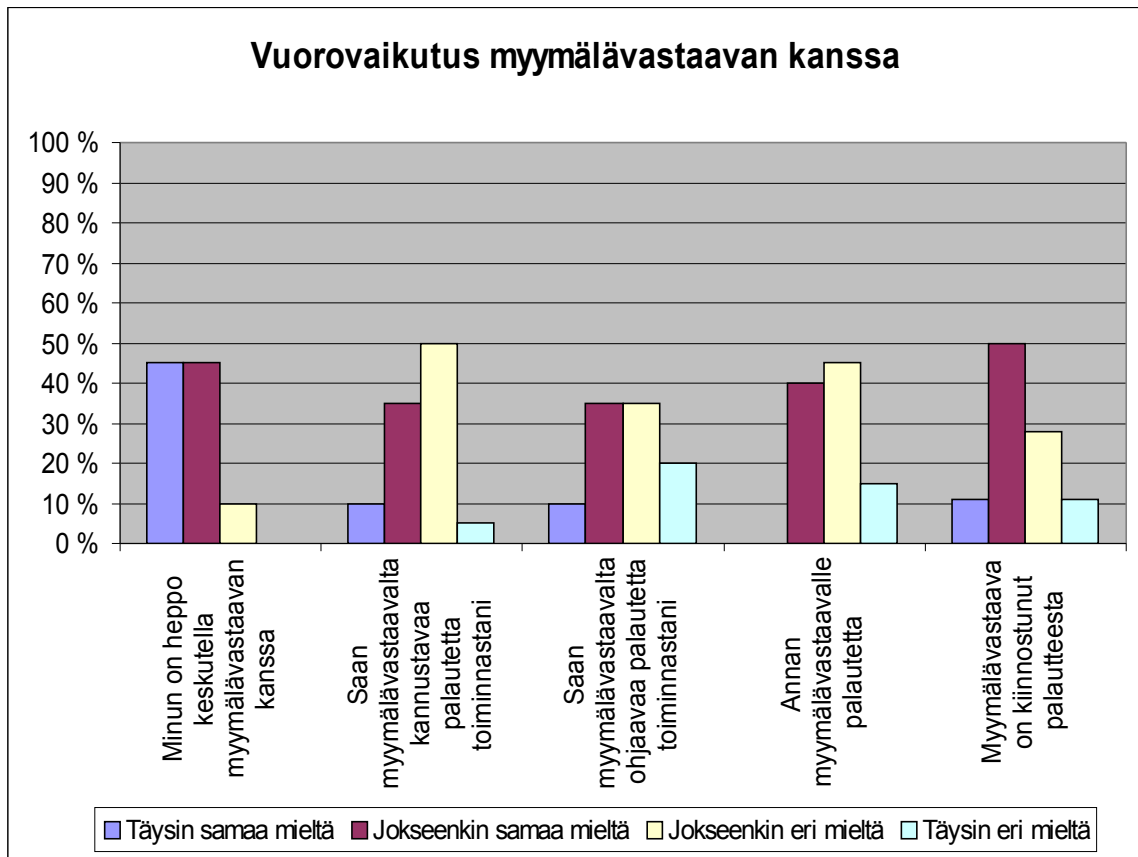
Kyselyn tulokset vuorovaikutuksesta myymälävastaavan kanssa on esitetty kuviossa 15. Vastanneista valtaosa (90 %) oli sitä mieltä, että myymälävastaavan kanssa on helppo tai kohtuullisen helppo keskustella. Kymmenen prosenttia koki keskustelemisen myymälävastaavan kanssa olevan jonkin verran vaikeaa.

Kannustavaa palautetta myymälävastaavilta koki saavansa kymmenen prosenttia vastaajista ja 35 prosenttia sai kannustavaa palautetta kohtalaisesti. Puolet vastaajista ei juuri kokenut saavansa kannustavaa palautetta ja viisi prosenttia vastaajista ei kokenut saavansa kannustavaa palautetta lainkaan.

Kysyttäessä ohjaavan palautteen saamista myymälävastaavilta, vastaajista 10 prosenttia sai ohjaavaa palautetta. Vastaajista 35 prosenttia sai ohjaavaa palautetta kohtuullisesti ja 35 prosenttia ei kokenut saavansa sitä juurikaan. Viidesosa vastaajista ei saanut ohjaava palautetta ollenkaan.

Palautetta myymälävastaavalle ei kukaan vastanneista antanut säännöllisesti. Vastaajista 40 prosenttia kertoi antavansa palautetta myymälävastaaville kohtalaisesti ja 45 prosenttia ei juuri antanut palautetta. Myymälävastaaville ei antanut lainkaan palautetta 15 prosenttia vastanneista.

Yksitoista prosenttia vastanneista koki myymälävastaavan olevan kiinnostunut hänelle annetusta palautteesta. Puolet vastaajista koki myymälävastaavan olevan kohtuullisen kiinnostunut. Vastaajista 28 prosenttia oli sitä mieltä, että myymälävastaava ei ole juurikaan kiinnostunut saamaan palautetta. Vastaajista 11 prosenttia koki, ettei myymälävastaava ole lainkaan kiinnostunut hänelle annetusta palautteesta. Tähän kysymykseen oli kaksi vastaajaa jättänyt kokonaan vastaamatta.



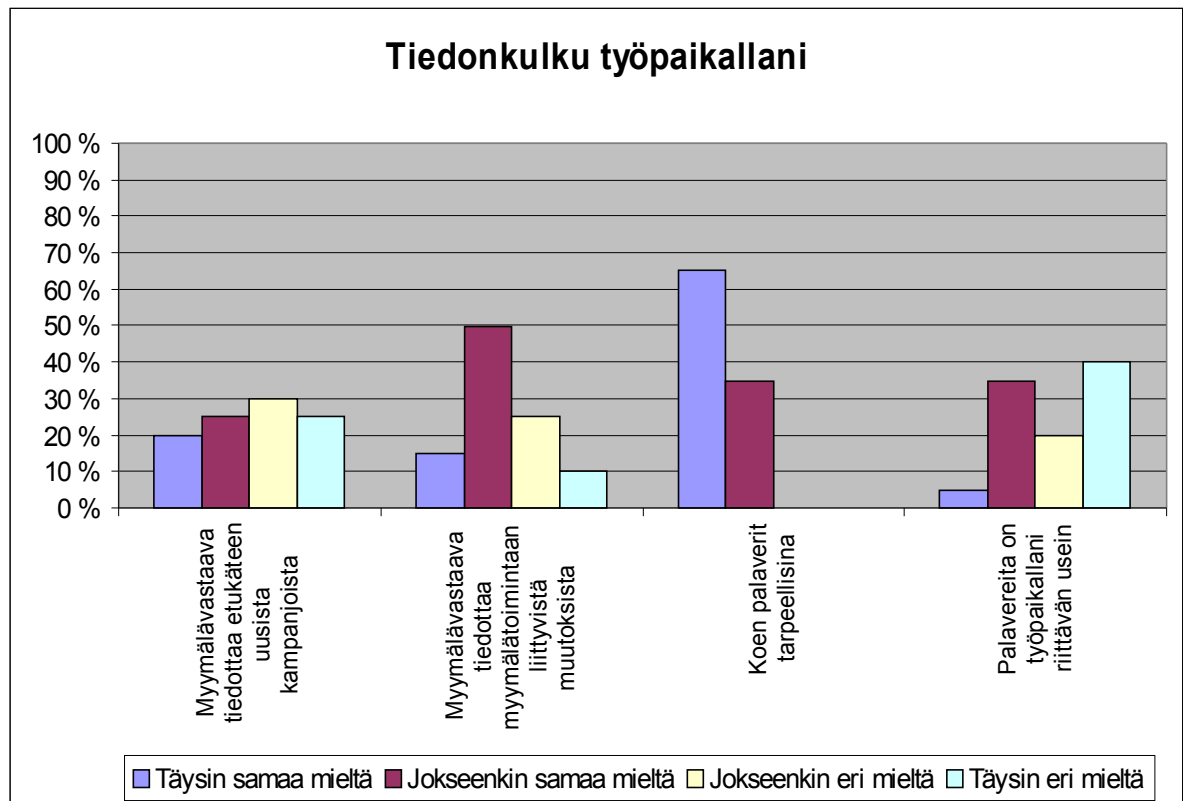
*KUVIO 15. Henkilökunnan kokemukset vuorovaikutuksesta myymälävastaavan kanssa*

Kuviossa 16 on kuvattu tiedonkulkuun liittyvät kyselyn tulokset. Tiedonkulkuun liittyi kysymyksiä tiedottamisesta ja palaverikäytännöistä. Kysyttäessä myymälävastaavan tiedottamista uusista kampanjoista, vastauksissa oli suurta hajontaa. Viidennes vastaajista koki myymälävastaavan tiedottavan uusista kampanjoista hyvin ja 25 prosenttia kohtalaisesti. Vastaajista 30 prosenttia kertoi, ettei uusista kampanjoista tiedoteta juuri ollenkaan ja 25 prosentin mukaan niistä ei tiedoteta lainkaan.

Myymälätoimintaan liittyvistä muutoksista tiedottamisen koki hyväksi 15 prosenttia vastaajista ja puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tiedottaminen on kohtalaista. Vastaajista 25 prosenttia oli sitä mieltä, että myymälään liittyvistä muutoksista ei juurikaan tiedoteta ja 10 prosenttia oli sitä mieltä, että niistä ei tiedoteta lainkaan.

Kysyttäessä myymälähenkilökunnalta heidän mielipidettään palaverien tarpeellisuudesta niin kaikki vastaajat kokivat palaverit joko tärkeiksi tai kohtalaisen tärkeiksi. Kukaan vastaajista ei kokenut palavereiden pitämistä tarpeettomana. Palaverien määrän riittäväksi koki vain viisi prosenttia vastaajista ja kohtalaisen riittäviksi 35 prosenttia vastanneista. Vastaajista 40 prosenttia oli sitä mieltä, että palavereita ei pidetä riittävän usein. Viidennes vastaajista puolestaan koki, että palavereita ei juurikaan pidetä riittävästi.





KUVIO 16. Henkilökunnan kokemukset tiedonkulusta työpaikallaan

#### 5.4 Johtopäätökset myymälävastaavien osaamisesta

Tässä kappaleessa pohdimme myymälävastaavien osaamisen kartoituksen ja henkilökunnan kyselyn tuloksia. Vertaamme kyselyiden tuloksia keskenään ja analysoimme niitä. Koetamme löytää yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia myymälävastaavien ja henkilökunnan näkemysten välillä.

Henkilökunnan mielestä strategian mukainen johtaminen ei näkynyt myymälävastaavan toiminnassa. Näin ollen myymälävastaavista osa ei ole täysin sisäistänyt yrityksen strategiaa eikä se näy hänen toiminnassaan (katso kappale 3.2.1). On myös mahdollista, että myymälävastaavien ja henkilökunnan käsitys organisaation strategiasta poikkeavat toisistaan.

Yrityksen visiota ei kunnolla tunnettu työntekijöiden keskuudessa. Kuten aiemmin kappaleessa 3.2 mainitaan, visio on yrityksen tulevaisuuden kuva,

jonka halutaan toteutuvan. Yrityksen henkilökunnan tulisi sisäistää visio, jotta he voisivat antaa oman panoksensa sen saavuttamiseksi.

Kyselyn perusteella henkilökunnan mielestä oli tärkeää, että toimipisteissä on myymälävastaava. Myös myymälävastaavien osaamisen kartoituksessa kävi ilmi, että myymälävastaavan rooli liikkeessä on keskeinen. Kaikki osaamisen kartoituksen osa-alueet koettiin kuuluvan myymälävastaavan tehtäviin ja lisäksi myymälävastaavan koettiin olevan vastuussa siitä, että liikkeessä asiat sujuvat. Tulosten perusteella olisi siis tärkeää, että jokaisessa toimipisteessä, myös kodin 1:n toimipisteessä, olisi myymälävastaava.

Myymälävastaavien osaamisen kartoituksen mukaan **palautteen antaminen** oli myymälävastaavilla hyvällä tasolla, vastaajilla oli kokemusta palautteen antamisesta sekä osasivat soveltaa sitä omassa työssään. Kaikki myymälävastaavat kertoivat antavansa palautetta henkilökunnalle. Henkilökunnan kyselyssä kuitenkin ilmeni, että henkilökunta ei saa riittävästi palautetta. Kyselyssä ei kysytty, olisivatko he halunneet saada enemmän palautetta. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on ilmennyt, että alaiset haluaisivat saada enemmän palautetta esimiehiltään. Muun muassa Kuusinen (2009, 2) tutki esimiestoimintaa ja hänenkin tutkimuksessaan ilmeni, että alaiset kaipaavat säännöllistä palautetta esimiehiltään.

Aikaisempiin tutkimuksiin vedoten myymälävastaavien tulisi antaa enemmän palautetta henkilökunnalle. Palautteen antaminen ei kartoituksen mukaan ole kiinni osaamisesta, sillä kartoitukseen osallistuneet myymälävastaavat osaavat antaa palautetta. Toimipisteisiin tulisi luoda palautekulttuuri, jolloin palautteen antaminen olisi säännöllistä ja luontevaa. Hyvän palautekulttuurin syntymiselle on olemassa hyvät mahdollisuudet, koska suurin osa henkilökunnasta koki, että keskustelu onnistuu myymälävastaavan kanssa. Sydänmaalakka (2001, 58) muistuttaa, että myös oppimisen yhtenä lähtökohtana on palaute ja sen merkitys on suuri niin yksilön, tiimin kuin organisaation oppimiselle sekä kasvulle.

Berlinin (2008, 197-199) tutkimuksessa ilmeni, että työyhteisössä olisi tärkeää olla olemassa palautteen antamista tukevia järjestelmiä, sillä palautteen antamista pidetään keskeisenä osana esimiestyötä. Palautteen antamistapa vaikutti siihen, koettiin ko palautetapahtuma onnistuneeksi vai epäonnistuneeksi. Spontaani palaute nähtiin hänen tutkimuksessaan haasteellisempänä kuin kehityskeskusteluissa annettu palaute, sillä spontaani palaute sisälsi suuremman riskin epäonnistumiselle.

**Palautteen vastaanottamisen osaaminen** oli myymälävastaavilla hyvällä tasolla. Tosin vain yksi myymälävastaava koki saavansa säännöllisesti palautetta alaisiltaan ja suurin osa kaipasi enemmän palautetta työstään. Tämä tukee henkilökunnan kyselyssä esiin tulleita tuloksia. Myymälävastaavien tulisi jatkossa enemmän kannustaa alaisia palautteen antamiseen, koska he kokevat palautteen saamisen olevan tärkeä osa työssä kehittymistä. Myös Kuusisen (2009, 2) tutkimuksessa ilmeni, että esimiehet halusivat saada enemmän palautetta alaisiltaan, jolloin he saisivat tukea esimiestyöhönsä. Tulevaisuudessa myymälävastaavien tulee kiinnittää huomiota henkilökunnan palautteeseen ja osoittaa kiinnostuksensa palautetta kohtaan. Kyselyn mukaan henkilökunnan kokemukset myymälävastaavien kiinnostuksesta palautteeseen vaihtelivat. Tulevaisuudessa tyytyväisten työntekijöiden määrän tulisi olla suurempi.

Henkilökunnan mukaan toimipisteissä pidettiin jonkin verran **palavereita** ja ne koettiin osittain riittäviksi. Myymälävastaavat kertoivat, että joissakin toimipisteissä palavereita järjestetään säännöllisesti. Tämä voi osaltaan selittää, miksi henkilökunnan kokemukset palaverien riittävydestä erosivat toisistaan. Niiden toimipisteiden työntekijät, joissa on säännöllinen palaverikäytäntö, kokevat todennäköisemmin, että palavereita on riittävästi. Kyselyyn vastanneet, jotka kokevat, ettei palavereita pidetä riittävästi, työskentelevät todennäköisesti toimipisteissä, joissa säännöllistä palaverikäytäntöä ei ole.

Joissakin toimipisteissä ei pidetä palavereita lainkaan, mikä voi johtua osaamisen tasosta. Kaikilla myymälävastaavilla palaverikäytäntöjen osaaminen oli kuitenkin vähintään tasolla kaksi, jolloin heidän tulisi osata pitää palavereita

käytännössä. Voi kuitenkin olla, että myymälävastaavat eivät koe osaamistaan riittäväksi, jotta he kykenisivät soveltamaan ja hyödyntämään osaamistaan omassa työssään. Sekä myymälävastaavien osaamisen kartoituksen että henkilökunnan kyselyn perusteella säännöllinen palaverikäytäntö tulisi ottaa käyttöön jokaisessa toimipisteessä.

**Kehityskeskusteluja** ei yrityksessämme pidetä kuin yhdessä toimipisteessä joskus. Tämä ilmeni myös henkilökunnan kyselyn tuloksissa. Mielenkiintoista henkilökunnan kyselyn tuloksissa oli, että vastaajista osa kuitenkin koki, että kehityskeskusteluita käydään työpaikalla. Tulos voi selittyä sillä, että henkilökunnan kyselyyn vastanneet mieltävät kehityskeskusteluiksi jotkin muut tilanteet, joissa he keskustelevat myymälävastaavan kanssa.

Kehityskeskustelujen osaamisen taso vaihteli myymälävastaavilla. Osa myymälävastaavista tunsi kehityskeskustelujen käytännöt ja osasi käyttää kehityskeskusteluja apuna työssään, mutta osalla vastaajista osaamisen taso ei ollut riittävä kehityskeskustelujen pitämiseen. Kehityskeskustelut olisivat keino sekä henkilökunnalle tuoda esille heidän työhönsä liittyvät toiveensa ja tavoitteensa että myymälävastaaville saada ne paremmin tietoonsa. Kehityskeskustelu olisi myös hyvä kanava myymälävastaavalle antaa henkilökohtaista palautetta henkilökunnalle sekä saada itse palautetta henkilökunnalta omasta toiminnastaan.

**Tiedonkulun osaaminen** oli myymälävastaavan kartoituksen mukaan kaikilla hyvällä, joillakin jopa erinomaisella tasolla. Henkilökunnan kyselyssä oli suurta hajontaa kysyttäessä myymälävastaavien tiedottamista uusista kampanjoista ja myymäläntoimintaan liittyvistä muutoksista. Tulokset myymälävastaavien kartoituksessa ja henkilökunnan kyselyssä ovat osittain ristiriitaisia.

Henkilökunnan kyselyn vastausten suuren hajonnan vuoksi voidaan olettaa, että tiedottamisessa on suuria vaihteluja eri toimipisteiden välillä. Yli puolet vastaajista koki, ettei uusista kampanjoista tiedoteta. Vastaus voi osittain selittyä sillä, että tiedotteet tulevat ketjun sisäiseen intranettiin, joista jokainen työntekijä voi käydä lukemassa tiedotteet uusista kampanjoista. Joissakin

myymälöissä voi olla käytäntönä, että työntekijät tutustuvat itsenäisesti kampanjoihin, eikä myymälävastaava erikseen tiedota niistä.

Myymälävastaavat tiedottavat myymälätoimintaan liittyvistä muutoksista paremmin kuin kampanjoista. Kuitenkin osa henkilökunnasta koki, että myymälävastaava ei tiedota niistä lainkaan. Myymälätoimintaan liittyvät muutokset voivat tulla oman yrityksen tai ketjun toimesta, jolloin ne tulevat toimipisteisiin eri tietokanavien kautta. Se, ettei myymälävastaava niistä tiedota, tarkoittaa todennäköisesti myös sitä, että myymälävastaava ei huolehdi, että tieto on kaikkien henkilökunnan jäsenten saatavilla. Vähäinen palaverien pitäminen on hyvin todennäköisesti myös yksi osasy syy näihin tiedonkulun ongelmiin.

Henkilökunnan kyselyssä selvitimme väittämien avulla, millaiseksi **esimieheksi** henkilökunta kokee myymälävastaavan. Myymälävastaavista kaksi opiskelee ylemmässä ammattikorkeakoulussa johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa, jolloin heillä on valmistuttuaan koulutus esimiestehtäviin. Kolmella myymälävastaavalla ei ollut lainkaan koulutusta tähän tehtävään. Tämä voi selittää sen, miksi henkilökunnan mielestä kaikki myymälävastaavat eivät olleet omaksuneet esimiehen rooliaan. Ilman koulutusta myymälävastaavan roolin omaksuminen voi olla vaikeaa.

Yksi myymälävastaavista mainitsi, ettei häntä koskaan ole varsinaisesti nimetty tehtävään, vaan hänen ainoastaan oletetaan olevan myymälävastaava. Aarnikoivun (2008, 178) mukaan esimiehen tulee säännöllisesti arvioida omaa motivaatiota esimiestyön tekemiseen ja toimimiseen erimerkkinä työyhteisössä. Esimiestyö vaatii henkilöltä aitoa halua toimia tehtävässä, hyvää itsetuntoa sekä sitoutumista työhönsä. Myös Järvinen (2005, 13) toteaa, että vaikka esimiehen tehtävät ja vastuut olisi määritelty organisaatiossa selkeästi ja aikaa johtamiselle olisi varattu, hyvin paljon jää esimiehen itsensä varaan se, miten hän itse omaksuu tehtävänsä ja kykenee ottamaan johtajuuden.

Vaikka lähes puolet työntekijöistä koki myymälävastaavan omaksuneen esimiehen roolin, eivät kaikki myymälävastaavan **esimiestoimintaa** mittaavat

väittämät tuoneet yhtä hyviä tuloksia. Myymälävastaava koettiin henkilökunnan mielestä kannustavana aika vaihtelevasti. Henkilökunta ei kokenut myymälävastaavaa kovin motivoivana. Myös tuen saaminen työhön liittyvissä asioissa vaihteli. Nämä asiat ovat todennäköisesti yhteydessä vuorovaikutuksen vähäisyyteen. Myymälävastaavan toimimisessa esimerkkinä henkilökunnalleen ja yhteisesti sovittujen käytäntöjen noudattamisessa oli myös huomattavan suuria puutteita. Tulosten perusteella voisi olettaa, että joissain toimipisteissä myymälävastaava toimii esimerkkinä alaisilleen, kun taas joissakin toimipisteissä myymälävastaavan toiminta ei ole esimerkillistä.

Myymälävastaavan koettiin suurimmaksi osaksi olevan oikeudenmukainen ja tasapuolinen henkilökunnan keskuudessa. Myymälävastaavien osaamisen kartoituksessa ilmeni, että optikoiden työehtosopimus tunnettiin laeista parhaiten, mutta työsopimuslain ja henkilötietolain tuntemus vaihteli myymälävastaavilla suuresti. Lakien heikko tunteminen saattaa johtaa siihen, että osa henkilökunnasta koki myymälävastaavan kohtelevan heitä eriarvoisesti ja epäoikeudenmukaisesti. Myymälävastaavat kysyivät kohtuullisen hyvin henkilökunnan mielipiteen tehdessään päätöksiä ja osalta mielipidettä kysyttiin usein. Tämän mukaan henkilökunnalla näyttäisi olevan hyvä mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon yrityksessämme.

Myymälävastaavien osaamisessa henkilökunnan näkökulmasta vaikuttaisi olevan eniten puutteita esimiestoiminnan osalta. Osaamisen kartoituksessa yli puolet myymälävastaavista koki tarvitsevansa koulutusta henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Tähän asiaan tulee erityisesti kiinnittää huomioita tulevaisuudessa.

## 6 MYYMÄLÄVASTAAVAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Toimintatutkimuksemme viimeisessä eli neljännessä vaiheessa (kuvio 2) pyrimme hakemaan vastausta tutkimustehtävään, miten myymälävastaavien osaamista tulee kehittää. Määrittelimme myymälävastaaville osaamisen tavoitetason, jota vertasimme osaamisen kartoituksessa saatuun tämän hetken osaamisen tasoon sekä järjestimme myymälävastaaville kehittämispäivän. Tässä toimintatutkimuksen vaiheessa loimme lisäksi jokaiselle myymälävastaavalle henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelmat luotiin kirjallisuuteen nojautuen sekä vertaamalla jokaisen myymälävastaavan osaamisen kartoituksen tulosta osaamisen tavoitetasoon. Kehittämissuunnitelmat tehtiin myös Kodin 1 toimipisteen molemmille työntekijöille, jotka yhdessä hoitavat myymälävastaavan tehtäviä. Myymälävastaavien tulisi saavuttaa kehittämissuunnitelmien avulla osaamisen tavoitetaso vuoden 2011 loppuun mennessä.

Osaaminen on tulosta oppimisesta. Osaamista ei voi kehenkään lisätä, vaan siihen johtavia oppimisprosesseja tulee tukea. Aikuista ei voi opettaa, ellei kyseessä ole jonkin konkreettisen taidon opettaminen. Aikuinen vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee informaatiota aina omien ajatusmalliensa kautta. Oppimista voi tukea ohjaamalla yksilöä omaehtoiseen arviointi-, tiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan sekä tarjoamalla siihen resurssit. Oppiminen on sitä tehokkaampaa, mitä tietoisempi yksilö on osaamisestaan ja oppimisestaan. (Viitala 2006, 135, 142.) Myymälävastaavat arvioivat omaa osaamistaan osallistuessaan osaamisen kartoitukseen sekä vertasivat omaa osaamistaan osaamisen tavoitetasoon kehittämispäivänä.

Oppimista tapahtuu eri oppimistyyyleillä, joten yksilölliset erot tulee ottaa huomioon. Toiset oppivat kuuntelemalla, toiset näkemällä ja toiset oppivat kokeilemalla. Myös henkilöstön kehittämisessä on tärkeää, että tarjolla on erilaisia tapoja oppia. Toiset haluavat tutustua kirjalliseen materiaaliin ja oppia sitä kautta. Toisille on tärkeää kuunnella ja pohtia, kun taas toiset haluavat oppia

tekemällä ja kokeilemalla. (Ojala & Ahonen 2005,164; Ranki 1999, 30.) Oman oppimistyylin tunnistaminen helpottaa ja edesauttaa oppimista (Ranki 1999, 30). Ojala (2000, 235) muistuttaa, että oppiminen on jokaisen työntekijän omalla vastuulla ja yritys voi vain antaa edellytyksiä oppimiselle tukemalla oppimista sekä tarjoamalla siihen mahdollisuuksia.

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan työntekijän osaamisen kehittämistä. Siihen voi sisältyä sekä ammatilliseen osaamiseen sekä persoonallisuuden kehittämiseen liittyviä tarpeita. Kehitystarvekartoituksissa tulee selvittää henkilöstön tämän hetkinen osaaminen ja mahdolliset kehittämistarpeet tulevaisuudessa. (Kokko ym. 2000, 14.) Osaamisen kehittämiselle on välttämätöntä varata aikaa ja voimavaroja yrityksessä. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa keskeisesti yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, minkä vuoksi se tulisi nähdä yrityksessä investointina eikä kustannustekijänä. (Viitala 2009, 184–185.)

Osaamisen kehittäminen voidaan jakaa yksilö- ja yrityslähtöiseen kehittämiseen. Kehittämishankkeen lähtökohdista ja lopputuloksista riippuen valitaan joko yksilö- tai yrityslähtöinen kehittäminen. Yrityslähtöisessä kehittämisessä yksilön kehittyminen tapahtuu osana yrityksen kehittämisstrategiaa. Yrityksen näkökulmasta osaamisen kehittämisellä pyritään parantamaan yrityksen kannattavuutta ja suoritustehoa, ja yksilöitä kehitetään yrityksen lähtökohdista käsin. Yksilölähtöinen kehittäminen lähtee yksilön tarpeista, mutta se voi palvella myös yrityksen kehitystä. (Kokko ym. 2000, 8.) Kehittämishankkeemme kehitystarpeet ovat yrityslähtöisiä, jolloin myymälävastaavien yksilöllisen osaamisen kehittämisellä pyritään aikaan saamaan toimivampi ja tehokkaampi organisaatio.

## **6.1 Myymälävastaavien osaamisen tavoitetaso**

Osaamisen kartoituksen tulosten perusteella sekä henkilökunnalle tehdyn kyselyn perusteella määrittelimme myymälävastaaville osaamisen tavoitetason, joka heidän tulee saavuttaa vuoden 2011 loppuun mennessä. Esittelimme



tavoitetason myymälävastaaville kehittämispäivässä ja keskustelimme siitä heidän kanssaan. Myymälävastaavilla oli näin ollen mahdollisuus vaikuttaa tavoitetasoon ja esittää oma mielipiteensä tavoitetason saavuttamisen mahdollisuuksista.

Taulukossa 1 on kuvattu haluttu osaamisen taso yrityksessämme. Taulukosta käy ilmi, että myymälävastaavien osaamisen tavoitetaso tulisi olla huippuosaajan tasolla melkein kaikilla osa-alueilla. Kappaleessa 4 määrittelimme myymälävastaavien osaamisalueet sen perusteella, millaista osaamista myymälävastaavalta vaaditaan hänen hoitaessaan tehtäviään. Myymälävastaavan tehtävät on puolestaan esitelty kappaleessa 3.4. Kappaleessa 5.2 on kuvattu, mitä huippuosaajan taso kullakin osaamisalueella tarkoittaa. Huippuosaajan vaatimukset on suhteutettu optikkoliikkeessä työskentelevälle myymälävastaavalle.

TAULUKKO 1. Myymälävastaavien osaamisen tavoitetaso

	0	1	2	3	4
Palautteen antaminen					x
Palautteen vastaanottaminen					x
Palaverin pitäminen					x
Kehityskeskustelu				x	
Tiedonkulku					x
Optikoiden työehtosopimus					x
Työsopimuslaki				x	
Henkilötietolaki				x	
Kuukausiyhteenveto					x
Tilitys					x
Myyntilaskutus					x
Ostolaskutus					x
Reklamaatioiden käsittely					x

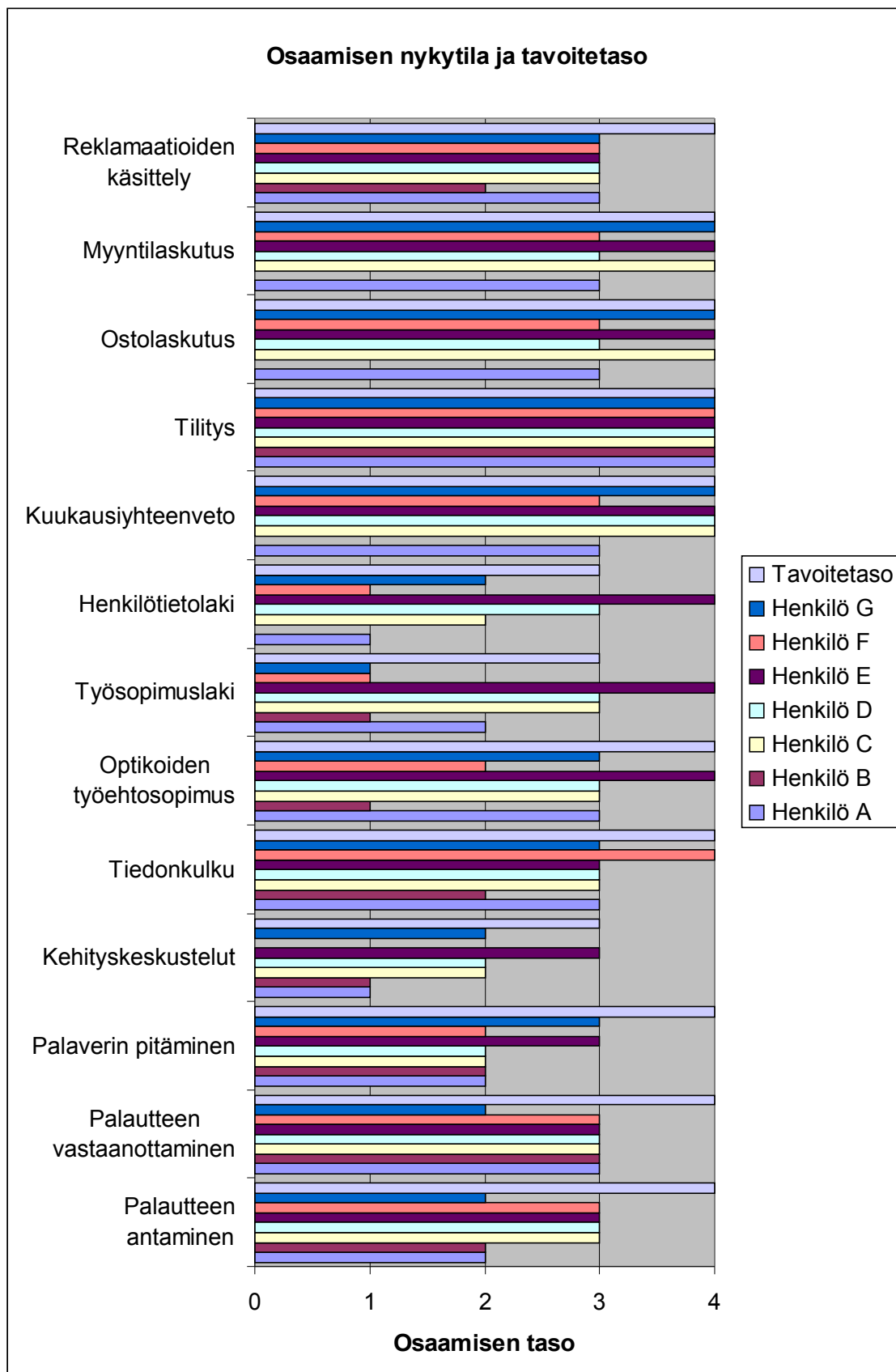
Asetimme osaamisen tavoitetason jokaiselle myymälävastaavalle samanlaiseksi (taulukko 1), sillä myymälävastaavien tehtävät ja vastuualueet ovat samat, riippumatta siitä, missä toimipisteessä tai millä paikkakunnalla hän työskentelee. Yhtenäisen osaamistason asettamisen taustalla oli lisäksi pyrkimys yhdenmukaistaa koko organisaation toimintaa.

Yhdistelmä yksilöiden osaamisesta muodostaa yrityksen menestyksen perustana olevan kokonaisosaamisen. Yrityksen henkilöstön osaaminen tulee olla oikeanlaista ja riittävällä tasolla. Henkilöstöllä tulee olla halua hyödyntää osaamistaan yrityksen toiminnan hyväksi sekä riittävästi voimavaroja sen tekemiseen. Osaaminen vaikuttaa työsuorituksen sujuvuuteen ja laatuun, mutta myös työmotivaatioon. Työmotivaatio laskee, jos taidot eivät riitä työsuorituksen tavoitetasoon saavuttamiseen. (Viitala 2006, 104, 109-110.)

Kuvioon 17 on koottu yhteen kaikkien myymälävastaavien osaaminen verrattuna osaamisen tavoitetasoon. Kuviosta näkee, että kirjanpidollinen

osaaminen oli vastaajilla lähimpänä osaamisen tavoitetasoa. Suurinta hajontaa vastaajien kesken ilmeni työtä koskevien lakien tuntemisessa. Osalla vastaajista lakien tunteminen oli tavoitetasolla tai jopa sitä korkeammalla, kun taas osalla vastaajista lakien tunteminen oli alhaisella tasolla. Esimiestaidoissa oli myymälävastaavilla eniten parannettavaa. Myös henkilökunnalle tehdystä kyselyssä tulokset olivat samankaltaisia (vrt. kuviot 13 ja 14). Vastaavanlaisia tuloksia on saanut Järvenpää (2010) tutkiessaan, millaisia taitoja esimiehet ja alaiset pitävät tärkeinä.

Hyödynsimme kehittämispäivää tulosten ja osaamisen tavoitetaso esittelyn lisäksi myös myymälävastaavien yhteiseen kouluttamiseen osaamisen kartoituksessa havaittujen puutteiden osalta. Kiinnitimme erityisesti huomiota esimiestaitoihin, sillä niissä sekä myymälävastaavat itse että henkilökunta (vrt. kuviot 13 ja 14) kokivat olevan eniten parannettavaa. Lisäksi kokosimme myymälävastaaville materiaalia itseopiskelua varten.



KUVIO 17. Myymälästaavien osaamisen taso eri osaamisalueilla sekä osaamisen tavoitetaso

## 6.2 Myymälävastaavien kehittämispäivä

Kappaleessa viisi kartoitimme myymälävastaavien osaamista sekä myymälävastaavien omasta että henkilökunnan näkökulmasta. Murron (2009, 62) mukaan kartoituksen tulokset tulisi johtaa tarvittaviin toimenpiteisiin ja muutoksiin, jotta ne palvelisivat organisaation kehittämistä. Tärkeää on myös käydä tulokset läpi yhdessä vastaajien kanssa. Tulosten käsittelylle tulisi järjestää aikaa tunnista puoleen päivään, jonka aikana tulokset käydään läpi ja niistä keskustellaan yhdessä. Myymälävastaaville järjestettiin tilaisuus, jossa esittelimme osaamisen kartoituksen sekä henkilökunnalle tehdyn kyselyn tulokset ja keskustelimme niistä yhdessä myymälävastaavien kanssa.

Järjestimme myymälävastaaville kehittämispäivän ”Myymälän Sydän” 11.9.2010. Kehittämispäivän aikana kävimme läpi myymälävastaavien tehtävät ja vastuualueet, osaamisen kartoituksen, henkilökunnalle tehdyn kyselyn tulokset sekä myymälävastaaville laaditun osaamisen tavoitetason. Esittelimme myös kehittämishankkeemme myymälävastaaville. Lisäksi päivän aikana pidimme luennot kehityskeskusteluista, palaverin pitämisestä sekä esimiestaidoista. Luentojen aiheet olimme valinneet sen perusteella, missä osa-alueilla myymälävastaavilla oli kartoituksen mukaan eniten kehitettävää ja millaista koulutusta myymälävastaavat itse kokivat tarvitsevänsä. Ulkopuolinen luennoitsija kertoi myymälävastaaville liikekohtaisesta myynnin seurannasta ja raportoinnista. Myynnin seuranta ja raportointi otettiin kehittämispäivän ohjelmaan siksi, että myymälävastaavat saisivat alustavan käsityksen siitä, mitä uusia asioita heidän tehtäviinsä tulevaisuudessa kuuluu. Päivän tarkka ohjelma on nähtävissä liitteessä kolme.

Kehittämispäivään kutsuimme (liite 3) osaamisen kartoitukseen osallistuneet myymälävastaavat sekä yrityksemme toimitusjohtajan. Osallistujille lähetettiin henkilökohtainen kutsu 24.8.2010. Sitä ennen olimme tiedustelleet osallistujilta sopivaa ajankohtaa kehittämispäivän pitämiseen. Kehittämispäivää varten vuokrasimme kokoustilat Maikkulan kartanosta. Kehittämispäivään osallistuivat yhtä lukuun ottamatta kaikki osaamisen kartoitukseen osallistuneet henkilöt. Toimitusjohtaja ei osallistunut päivään aiemmin sovittujen menojen takia.

Saavuimme kokouspaikalle yhdeksän aikaan aamulla laittamaan paikat järjestykseen kehittämispäivää varten. Kehittämispäivä alkoi kello kymmenen kahvituksella ja tervetuloivotuksella. Päivän esitykset oli kaikki laadittu Power Point – ohjelman avulla. Olimme lisäksi koonneet kaikille osanottajille kansiot, joihin oli kerätty materiaalit päivän aikana pidetyistä esityksistä sekä luennoista. Kansioon oli liitetty myös työtä koskevat lait, lukuun ottamatta optikoiden työehtosopimusta, koska se tulee uudistumaan vuoden 2010 aikana. Sovimme, että toimitamme uuden optikoiden työehtosopimuksen kaikille myöhemmin. Lisäksi olimme liittäneet kansioon Specsaversin mission, vision, strategian ja arvot, jotka myymälävastaavat voivat tarvittaessa sieltä kerrata. Myymälävastaavilla oli mahdollisuus tehdä omia muistiinpanoja kansioon luentojen aikana. Kansiota pyrimme ottamaan huomioon sen, että oppimistyyliä on erilaisia. Kehittämispäivän aikana pidettyjen esitysten tukena oli myös kirjallista materiaalia, jolloin voitiin yhdistää kaksi erilaista oppimistyyliä.

Päivän aluksi esittelimme kehittämishanketta. Pyrimme siihen, että kaikilla osanottajilla on selkeä kokonaiskuva kehittämishankkeesta ja sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Kävimme läpi myymälävastaavien tehtävät ja vastualueet (kappale 3.4), jotka olimme aiemmin määritelleet yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Nämä esiteltiin myymälävastaaville ensimmäistä kertaa, sillä tehtäviä ei ole aiemmin yrityksessämme määritelty. Kysyimme myymälävastaavien mielipidettä tehtävistä ja vastualueista. Heidän mielestään kaikki tehtävät kuuluivat myymälävastaavan toimenkuvaan, eikä heillä ollut niihin lisättävää. Esittelimme myymälävastaavien osaamisen kartoituksen tulokset sekä henkilökunnalle tehdyn kyselyn tulokset. Samalla kävimme keskustelua kyselyiden tuloksista. Tulokset herättivät myymälävastaavissa paljon ajatuksia. Myymälävastaavat toivoivat, että kysely tehtäisiin uudelleen esimerkiksi vuoden kuluttua, jolloin myymälävastaavien toiminnan kehittymistä voitaisiin seurata. Esittelimme osaamisen tavoitetason myymälävastaaville ja kävimme siitä keskustelua heidän kanssaan. Myymälävastaavien mielestä tavoitetaso ei ollut heille liian korkea ja se on saavutettavissa oikeanlaisen koulutuksen avulla vuoden 2011 loppuun mennessä.

Iltapäivä aloitettiin Hyvä esimies-luennolla, josta vastasi toinen tutkijoista. Olimme jakaneet esitelmien aiheet keskenämme ja aiheista oli koottu esitelmät itsenäisesti. Luennon alussa kaikki osanottajat saivat tehdä testin, jossa testattiin, kuinka hyvä kuuntelija olet. Testin tuloksia emme käyneet yhdessä läpi vaan jokainen sai pitää tulokset omana tietonaan. Testin tarkoituksena oli herättää ajatuksia kuuntelemisen merkityksestä ja monitahoisuudesta. Itse luento käsitti henkilöstöjohtamisen tavoitteita sekä esimiehen tehtäviä ja roolia. Luennon aikana tarkemmin käytiin läpi myös palautteen antamista ja vastaanottamista. Luennon lopussa oli kooste itsensä johtamisesta. On tärkeää, että esimies johtaa myös itseään ja on rakentavasti itsekäs. Sen avulla esimies kykenee huolehtimaan omasta ja työntekijöiden hyvinvoinnista.

Seuraavaksi pidimme luennon kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelu luento sisälsi tietoa kehityskeskustelun merkityksestä yritykselle, esimiehelle ja työntekijälle sekä kehityskeskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Luennon aikana käytiin myös läpi kehityskeskustelun sisältö ja runko. Kansioon oli liitetty kirjallisuudesta muokattu versio kehityskeskustelulomakkeesta, jota myymälävastaavat voivat vapaasti hyödyntää käydessään jatkossa kehityskeskusteluja henkilökunnan kanssa. Lisäksi myymälävastaavat saivat yhden kirjallisuusvinkin kehityskeskustelusta. Kehityskeskustelut eivät ole yrityksessämme käytössä, eikä kehittämispäivän aikana sovittu, otetaanko kehityskeskustelut käyttöön jatkossa. Luennon tarkoituksena oli, että myymälävastaavat ymmärtävät kehityskeskustelun merkityksen yrityksen johtamisessa ja heillä on valmiudet ottaa kehityskeskustelut käyttöön omassa toimipisteessään.

Viimeisenä luennon aiheena oli palaveri. Luennon tarkoituksena oli tuoda esille palaverin merkitystä esimiehen johtamisen välineenä sekä tiedonkulun kanavana yrityksessä. Luennon aikana kävimme läpi palaverin valmistelun, palaverikäytännön sekä puheenjohtajan ja sihteerin roolit palaverissa. Palaverikäytännöt ja palaverien pitäminen ovat vaihdelleet yrityksessämme suuresti. Luennon tarkoituksena oli antaa myymälävastaaville valmiuksia pitää palavereita jatkossa sekä korostaa heille palaverin tärkeyttä johtamisen

välineenä. Myymälävastaaville annettiin kirjallisuusvinkki palaverin pitämisestä. Luennon lopuksi olimme suunnitelleet harjoituksen, jossa osallistujien olisi pitänyt pitää palaveri sovitusta aiheesta noudattaen palaverin kulkua. Valitettavasti meillä ei ollut aikaa pitää kyseistä harjoitusta, joten jouduimme jättämään sen pois päivän ohjelmasta.

Iltapäivällä kehittämispäivään saapui ulkopuolinen luennoitsija, jonka olimme pyytäneet kertomaan myynnin seurannasta ja raportoinnista. Luennoitsija toimii toimitusjohtajana useissa Specsavers -liikkeissä ja vastaa näiden liikkeiden toiminnasta. Hänen johtamissaan liikkeissä on nimetyt myymälävastaavat, jotka seuraavat päivä, viikko ja kuukausitasolla myyntiä ja raportoivat niistä toimitusjohtajalle. Hän kertoi omien liikkeiden käytännöistä myynnin seurannan ja raportoinnin osalta sekä antoi neuvoja ja opastusta kehittämispäivään osallistuneille myymälävastaaville. Myynnin seuranta ei tähän saakka ole ollut myymälävastaavien vastuulla, eikä yhtenäistä käytäntöä myynnin seurannalle ole yrityksessämme määritetty. Luennon tarkoituksena oli, että myymälävastaavat saavat kokonaiskuvan myynnin seurannasta ja raportoinnista sekä sen merkityksestä yrityksen johtamiselle. Myynnin seuranta ja raportointi otetaan käyttöön yrityksessämme vuoden 2010 aikana ja sitä varten myymälävastaaville järjestetään erillistä koulutusta.

Yhteiset pelisäännöt -ryhmätehtävä oli ideointipalaveri, jossa myymälävastaavat jaettiin kahteen ryhmään. Aluksi keräsimme yhdessä aihealueita, jotka myymälävastaavien mielestä vaatisivat yhteisiä pelisääntöjä. Aihealueet jaettiin ryhmille, jotka sitten ideoivat, miten asiat tulisi jatkossa hoitaa. Aiheina olivat yhtenäinen käytäntö reklamaatioiden hoitamisessa, henkilökunnan motivointi, myymäläkansion kokoaminen, yhteistyö toimitusjohtajan kanssa sekä myymälävastaavien ajankäyttö hänelle kuuluvien tehtävien hoitamiseen. Ideat koottiin paperille ja käytiin yhdessä läpi. Ideoita siirretään käytäntöön myöhemmin, kun toimitusjohtaja on katsonut ne läpi ja hyväksynyt.

Päivän lopuksi keskustelimme kehittämispäivästä ja pyysimme palautetta osallistujilta. Kaikki olivat tyytyväisiä päivän antiin ja olivat sitä mieltä, että



vastaavanlaisia kehittämispäiviä saisi olla säännöllisesti. Sovimme, että myymälävastaavat kokoontuvat jatkossa kaksi kertaa vuodessa.

### **6.3 Osaamisen kehittämissuunnitelma**

Osaamisen kehittämisen tulee lähteä yrityksen strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Uusi teknologia ja markkinat muuttavat pk-yritysten toimintaympäristöä, minkä vuoksi yrityksellä tulisi olla selkeästi määritelty, muutoksia ennakoiva visio sekä hyvä strategia, jonka avulla visio saavutetaan. Muutosten myötä yrityksen henkilökunta tarvitsee uutta osaamista, jonka avulla varmistetaan vision ja strategian mukaisten tavoitteiden saavuttaminen. Osaamisen kehittämisen tavoitteena tulisi olla tulosten aikaansaaminen sekä todelliset muutokset asenteissa ja toimintatavoissa. (Kokko ym. 2000, 20-21.)

Otalan (2000, 236) mukaan työntekijän ja esimiehen tulee laatia henkilökohtainen kehittämissuunnitelma yhdessä. Tässä kehittämishankkeemme vaiheessa loimme jokaiselle myymälävastaavalle henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman, jonka sisältöä myymälävastaava voi myöhemmin tarkentaa yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Kehittämishankkeessamme emme laatineet tarkkaa koulutussuunnitelmaa, vaan pyrimme luomaan jokaiselle kehittämissuunnitelmat niiden osaamisalueiden osalta, jotka jäivät osaamisen kartoituksen mukaan osaamiselle asetetun tavoitetason (taulukko 1) alapuolelle.

Otala (2000, 231) puhuu kirjassaan kehitysohjelmasta. Hänen mukaansa jokaisen osaamisalueen kehitysohjelma muodostuu erilaisista oppimisen osa-alueista, joiden avulla yritykseen saadaan hankittua sekä määrällisesti että laadullisesti tavoiteltu osaamisen taso. Kehitysohjelma voi sisältää yrityksen sisäisiä kursseja, työssä oppimista, toiminnasta oppimista, projektitöitä, korkeakoulujen tai oppilaitosten kursseja, itseopiskeluohjelmia ja suositeltavaa kirjallisuutta. Kehitysohjelman tarkoituksena on saavuttaa se osaamisen taso, jota edellytetään omassa työssä. Oppimistavalla ei ole merkitystä, vaan jokainen voi valita itselleen sopivimman tavan hankkia osaamista. Seuraavaksi

käymme läpi tarkemmin työssäoppimisen keinoja, itseopiskelua ja koulutusta, koska niitä keinoja olemme soveltaneet myymälävastaavien henkilökohtaisissa kehittämissuunnitelmissa.

Itseopiskelun keinoja ovat ammattikirjallisuuden ja -lehtien lukeminen, verkko-opiskelu sekä alan verkostoihin ja keskusteluun osallistuminen. Itseopiskelu on yleensä osa muuta osaamisen kehittämistä, kuten pidempiä koulutusohjelmia. Yritykset voivat hyödyntää osaamisen kehittämisessä myös koulutusta, jota järjestää useat eri tahot. Tarjolla on sekä avoimia koulutusohjelmia että yrityksille räätälöityjä koulutusohjelmia. Koulutus on mahdollista järjestää myös yhteistyössä ammattiin valmistavien oppilaitosten kanssa. Heidän kautta saa täydennyskoulutusta ja tutkintoon johtavaa koulutusta. (Sarajärvi 2009, 163-164.)

Työelämän aikana oppiminen tapahtuu suurilta osin työpaikoilla. Työssä oppimisen arvostus on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana. Työssä oppiminen on pääasiallinen keino siirtää hiljaista kokemustietoa eteenpäin työyhteisössä. Työssäoppimisen keinoja on useita, kuten tehtäväkierto, työskentely pareissa, kokeneemman henkilön työn havainnointi, toimiminen sisäisenä kehittäjänä tai kouluttajana, projektityöskentely, asiakkailta oppiminen, työyhteisön sisäiset seminaarit ja hyvien käytäntöjen jakaminen eli benchmarking. Myös kehityskeskustelut voidaan nähdä yhtenä työssä oppimisen menetelmänä. (Salojärvi 2009, 162). Myös Otalan (2000, 244) mukaan uusia asioita opitaan eniten työssä. Työntekijät voivat jakaa oppimiskokemuksia ja osaamistaan toisille esimerkiksi yrityksen sisäisissä seminaareissa. Tällöin puhutaan työssä oppimisesta, joka on yksi keino kehittää osaamista.

Otala ja Ahonen (2005, 163, 165-166) muistuttavat, että työssäoppiminen vaatii työpaikalta rakenteita, jotka mahdollistavat toisilta ja yhdessä oppimisen, osaamisen jakamisen sekä tiedon hankkimisen ja uusien asioiden opetteluun. Osaamisen jakamiseksi ja kyseenalaistamiseksi on luotava toimintamalleja ja –prosesseja, joiden avulla tietoa hyödynnetään työyhteisössä. On tärkeää miettiä yhdessä, kuinka asioita voidaan tehdä toisin ja entistä paremmin. Nämä

toimintarutiinit täytyy saada osaksi organisaation muita prosesseja sekä niihin osallistuville henkilöille tavaksi toimia.

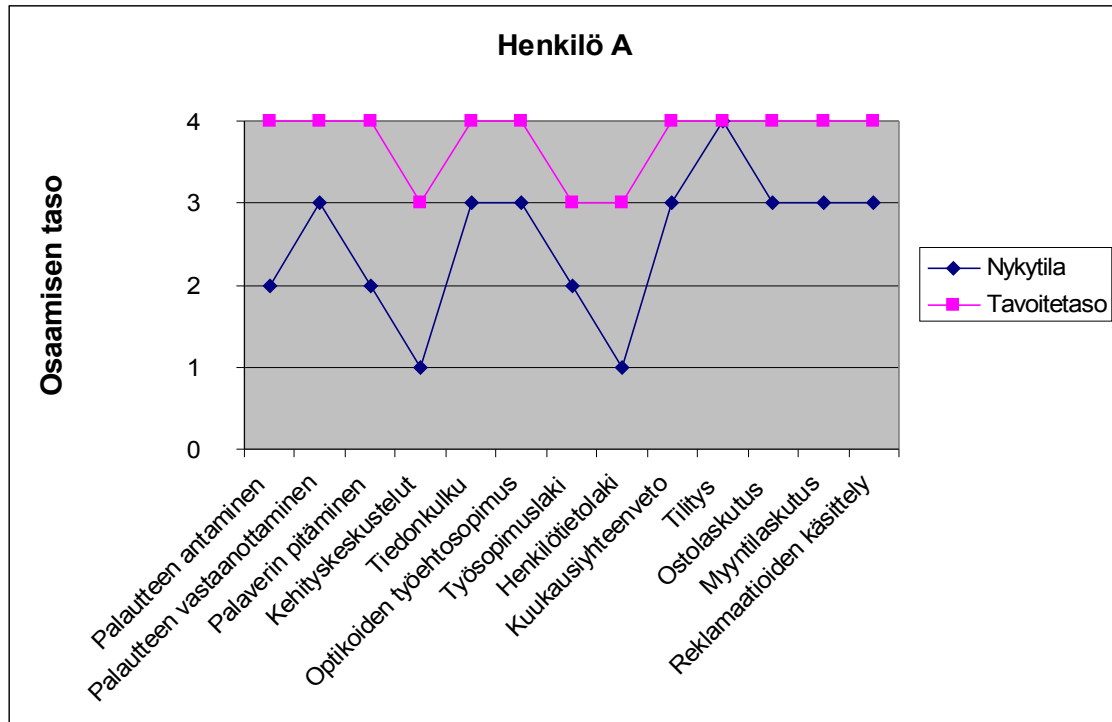
Edellä mainittua työssä oppimista hyödynnetään jatkossa yrityksessämme myymälävastaavien tapaamisissa sekä jakamalla myymälävastaavien osaamista erilaisilla keinoilla. Myymälävastaavien kehittämispäivässä sovittiin, että tapaamisia on jatkossa kaksi kertaa vuodessa. Yhteisten tapaamisten aikana käydään läpi esiin tulleita tärkeitä asioita keskustelujen muodossa ja päivä sisältää luentoja. Luentoja voi pitää esimerkiksi myymälävastaava, joka on käynyt koulutuksessa ja siten hän jakaa oppimaansa tietoa muille. Luennoitsija voi olla myös joku ulkopuolinen henkilö, mikäli osaamista kyseistä aiheesta ei löydy yrityksemme sisältä.

Sovimme myös, että myymälävastaavat perustavat sähköpostilistan, jolle kuuluvat kaikki myymälävastaavat sekä toimitusjohtaja. Sähköpostilistalla on tarkoitus käsitellä työssä esiin nousseita asioita, jotka vaativat yhteisten käytäntöjen sopimista tai joihin myymälävastaavat haluavat kollegansa mielipiteen. Näin jokainen myymälävastaava voi vaikuttaa päätöksen tekoon ja eri toimipisteiden näkökulmat otetaan huomioon.

Yrityksen myymälävastaavat, joiden osaaminen on jo valmiiksi huippuosaajan tasolla (taso 4), voivat toimia sisäisinä kouluttajina kyseisen osaamisalueen osalta. Henkilö E voi toimia tässä tehtävässä kehityskeskusteluiden, työtä koskevien lakien tuntemisen ja kirjanpidollisten asioiden alueella. Henkilö F voi puolestaan opastaa muita myymälävastaavia tiedonkulun osaamisessa. Henkilöiden G, E ja C osaaminen on huippuosaajan tasoa kirjanpidollisissa asioissa. Stenvallin ja Virtasen (2007, 32) mukaan, mikäli organisaatiossa vallitsee avoimen kommunikaation tila, ihmisillä on mahdollisuus hankkia ja jakaa tietoa ja siten yksilöllistä oppimista voi tapahtua.

### **6.3.1 Henkilön A osaamisen kehittämissuunnitelma**

Kuviosta 18 näkyy henkilön A osaamisen taso tällä hetkellä sekä osaamisen tavoitetaso. Henkilön A osaamista tulee eniten kehittää palautteen antamisen, kehityskeskusteluiden ja henkilötietolain osaamisen alueella. Myös kaikilla muilla alueilla, lukuun ottamatta tilitystä, hänen osaamistaan tulee kehittää, jotta se saataisiin tavoitetasolle.



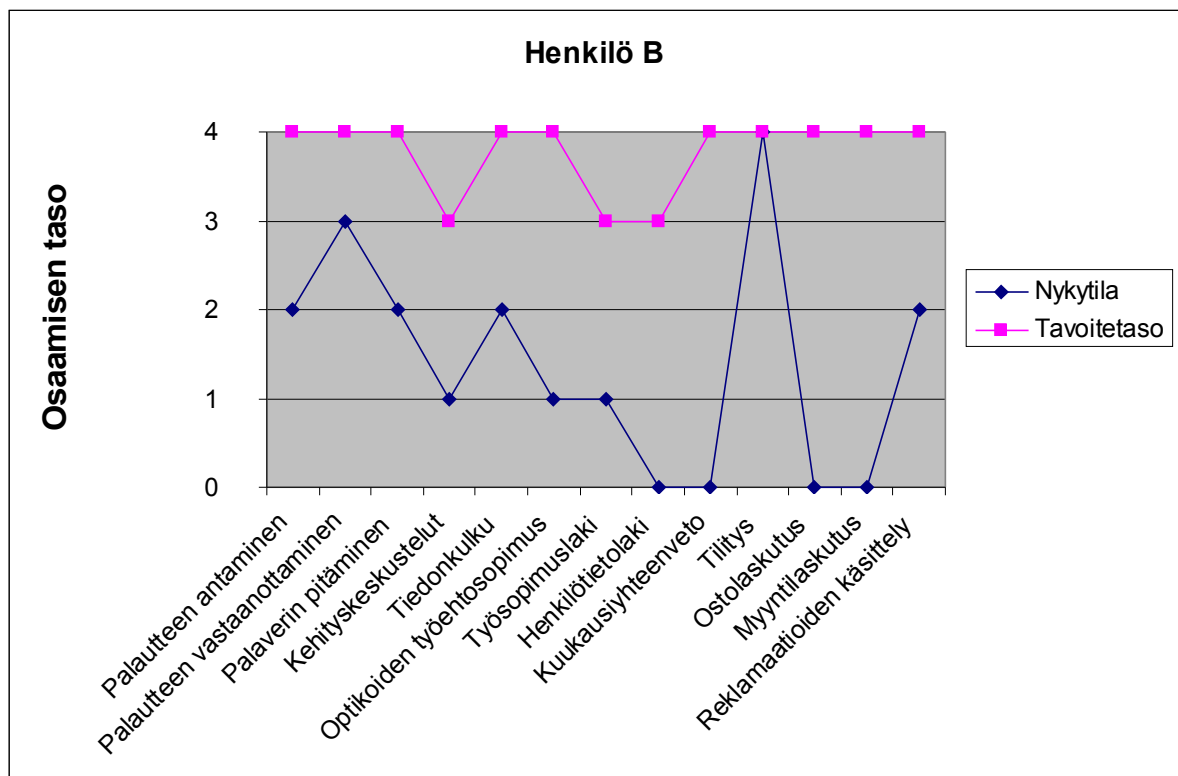
KUVIO 18. Henkilön A osaamisen nykytila sekä tavoitetaso

Esimiestaitoihin kuuluvista palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä palaverin ja kehityskeskustelun pitämisestä henkilö sai jonkin verran tietoa kehittämispäivässä. Esimiestaitojen kehittäminen vaatii lisäksi jonkin ulkopuolisen tahon kautta kouluttautumista sekä mahdollisesti itseopiskelua kirjallisuuden avulla. Tiedonkulun osaamista henkilön tulee harjoitella sekä itseopiskeluna että toisen henkilön avustuksella. Henkilöllä F tiedonkulun osaaminen on tasolla 4, joten hän voi toimia sisäisenä kouluttajana tiedonkulun osa-alueella. Oppiminen tekemällä olisi todennäköisesti tehokkain tapa oppia, sillä tietojärjestelmien sujuva käyttäminen vaatii konkreettista harjoitusta.

Lakien tuntemisen osalta osaamisen kehittäminen voidaan suorittaa itseopiskeluna. Myymälävastaavat saivat kehittämisspäivässä henkilötietolain ja työsopimuslain luettavakseen ja optikoiden työehtosopimus toimitetaan heille myöhemmin. Henkilö E voi tarvittaessa toimia sisäisenä kouluttajana henkilölle A työtä koskevien lakien osalta. Kirjanpidollisten asioiden osaamista henkilön A tulee myös kehittää toisen henkilön opastuksella. Myymälävastaavista (henkilöt C, E ja G) löytyy kirjanpidollisten asioiden osalta tason 4 osaajia, jotka voivat toimia kouluttajana henkilölle A. Reklamaatioiden käsittelyn osalta henkilön A tulee kerrata kappaleessa 4.2.3 mainittu Optikkoalan kuluttajaoikeudelliset asiat ja eettiset käytännöt –ohje itseopiskeluna. Reklamaatiotilanteissa toimiminen asiakkaiden kanssa vaatii myös hyviä vuorovaikutustaitoja, joita on syytä kehittää ulkopuolisen koulutuksen avulla.

### **6.3.2 Henkilön B osaamisen kehittämissuunnitelma**

Henkilön B osaamisen tämän hetkinen taso on kuvattu kuviossa 19. Tilityksen osaaminen on jo tavoitetasolla, mutta muilla osaamisalueilla on kehitettävää. Erityisesti työtä koskevien lakien tunteminen ja kirjanpidollinen osaaminen, lukuun ottamatta tilitystä, on suhteellisen kaukana tavoiteosaamisesta. Osaamisen taso edellä mainituilla osa-alueilla johtunee siitä, että kyseisen henkilön toimipisteessä lakien tunteminen ja kirjanpidolliset asiat ovat valtuutettu eri henkilölle. Esiamestaitojen osaamisalueilla henkilöllä B on myös kehitettävää. Tämän hetkinen taso poikkeaa 1-2 tasoa osaamisen tavoitetasosta.



KUVIO 19. Henkilön B osaamisen nykytila sekä tavoitetaso

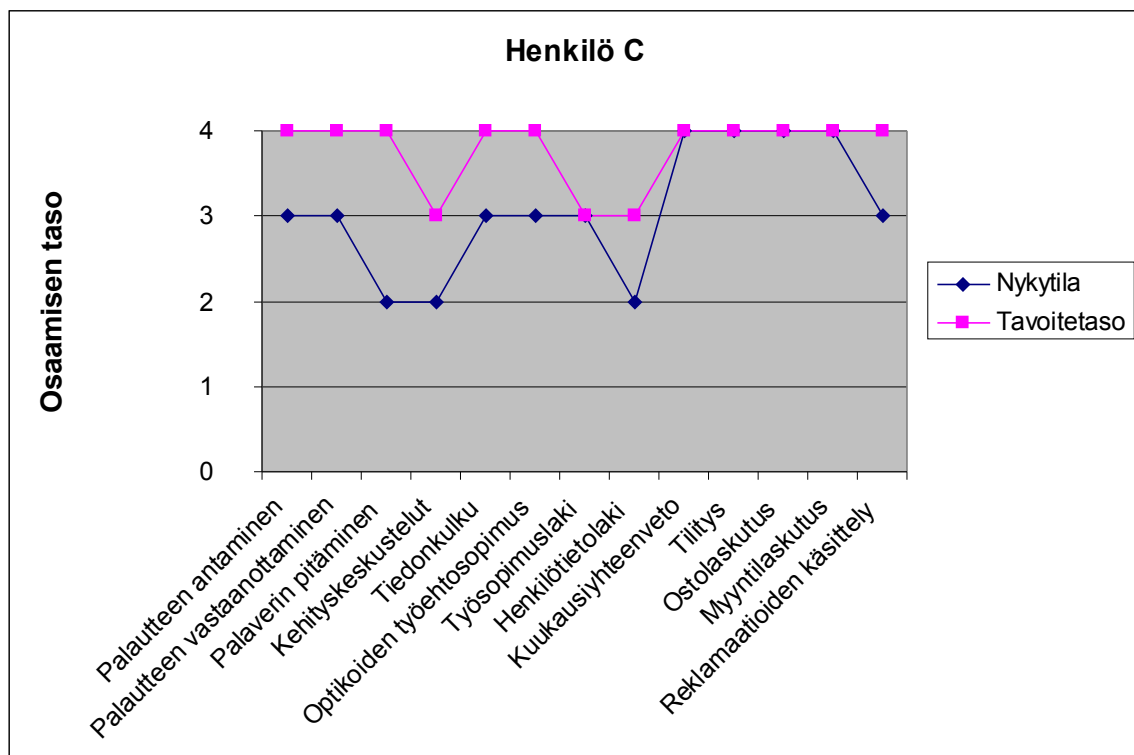
Kehittämispäivän aikana myös henkilö B sai jo jonkin verran tietoa esimiestehtäviin kuuluvista palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä palaverin ja kehityskeskustelun pitämisestä. Esimiestaitoja henkilö B voi kehittää itseopiskelun avulla, mutta näiden taitojen kehittäminen vaatisi myös erityistä koulutusta. Tiedonkulun osaamista henkilön tulee harjoitella sekä itseopiskeluna että toisen henkilön avustuksella. Henkilö F kouluttaa aluksi henkilöä B tietojärjestelmien käytössä. Mikäli tiedonkulun osaamisen ongelma on yleisesti tietokoneiden käyttötaidossa, tulee henkilön osallistua myös tietotekniikan kurssille taitojen kartuttamiseksi. Tämän jälkeen hänen tulee itseopiskeluna harjoitella tietojärjestelmien käyttöä ja tarvittaessa koulutusta jatketaan aiemmin mainitun henkilön tuella.

Lakien tuntemisen osalta osaamista tulee henkilön B kehittää itsenäisesti tutustumalla työtä koskeviin lakeihin. Henkilö voi tarvita tukea lakien ymmärtämiseen, sillä hänen osaamisen tasonsa on tällä hetkellä työsopimus- ja henkilötietolain osalta tasolla 0 ja optikoiden työehtosopimuksen tunteminen on

tasolla 1. Sisäisenä kouluttajana hänelle voi toimia henkilö E. Sisäisenä kouluttajana kirjanpidollisten asioiden osalta voivat toimia henkilöt C, E tai G. Yhden heistä tulee kouluttaa henkilöä B, jotta hänen osaamisensa saadaan tavoitetasolle kuukausiyhteenvedon sekä osto- ja myyntilaskutuksen osalta. Reklamaatioiden käsittelyn osaamista tulee kehittää samalla tavalla kuin henkilöllä A.

### 6.3.3 Henkilön C osaamisen kehittämissuunnitelma

Kuviossa 20 käy ilmi henkilön C osaamisen nykytila, joka on useammalla osa-alueella jo tavoitetasolla ja muilla osaamisen alueilla yhden tason heikompi verrattuna tavoitetasoon. Kirjanpidollinen osaaminen on jo tavoitetasolla samoin työsopimuslain tunteminen. Henkilön C osaamisen kehittäminen kohdistuu esimiestaitojen, lakien tuntemisen ja reklamaatioiden käsittelyn parantamiseen.



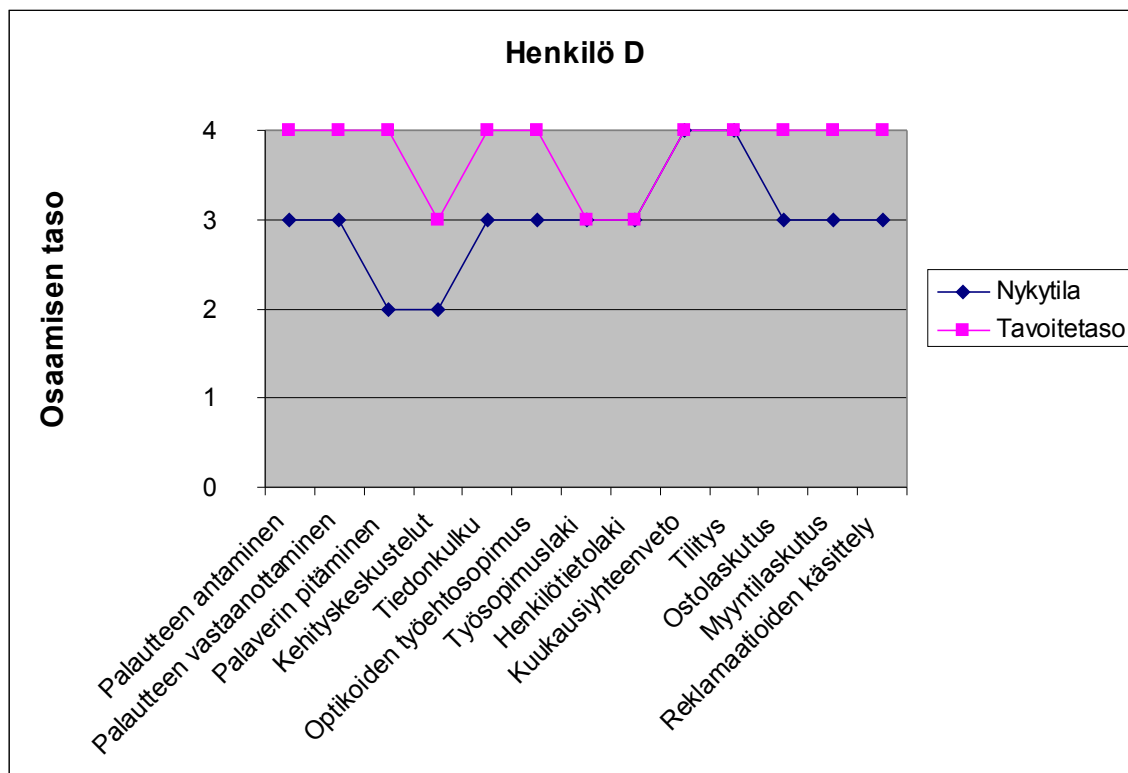
KUVIO 20. Henkilön C osaamisen nykytila sekä tavoitetaso

Henkilöllä C esimiestaidot ovat lähellä tavoitetasoa jokaisella osa-alueella. Hän voi syventää osaamistaan vuorovaikutustaidoista ja kehityskeskusteluista kirjallisuuteen tutustumalla. Henkilön C tulee osallistua myös ulkopuolisen tahon kautta tapahtuvaan esimieskoulutukseen. Tiedonkulun osaamista hänen tulee harjoitella käytännössä ja tarvittaessa pyytää opastusta henkilöltä F. Lakien tuntemisen osalta henkilölle C kouluttautumiseksi riittää itsenäinen opiskelu. Reklamaatioiden käsittelyn osaamista tulee kehittää samalla tavalla kuin henkilöllä A.

#### **6.3.4 Henkilön D osaamisen kehittämissuunnitelma**

Henkilön D osaamisen tämän hetkinen taso on kuvattu kuviossa 21. Tavoitetasolla osaaminen on tällä hetkellä työsopimus- ja henkilötietolain osalta sekä kuukausiyhteenvedon ja tilityksen laatimisen osalta. Muilla osaamisalueilla nykyinen osaamisen taso poikkeaa yhden tason verrattuna osaamisen tavoitetasoon. Ainoastaan palaverin pitäminen on kaksi tasoa alempana tavoitetasosta. Henkilön D osaamisen kehittyminen painottuu esimiestaitoihin sekä optikoiden työehtosopimuksen tuntemiseen ja joihinkin kirjanpidollisiin osaamisalueisiin.



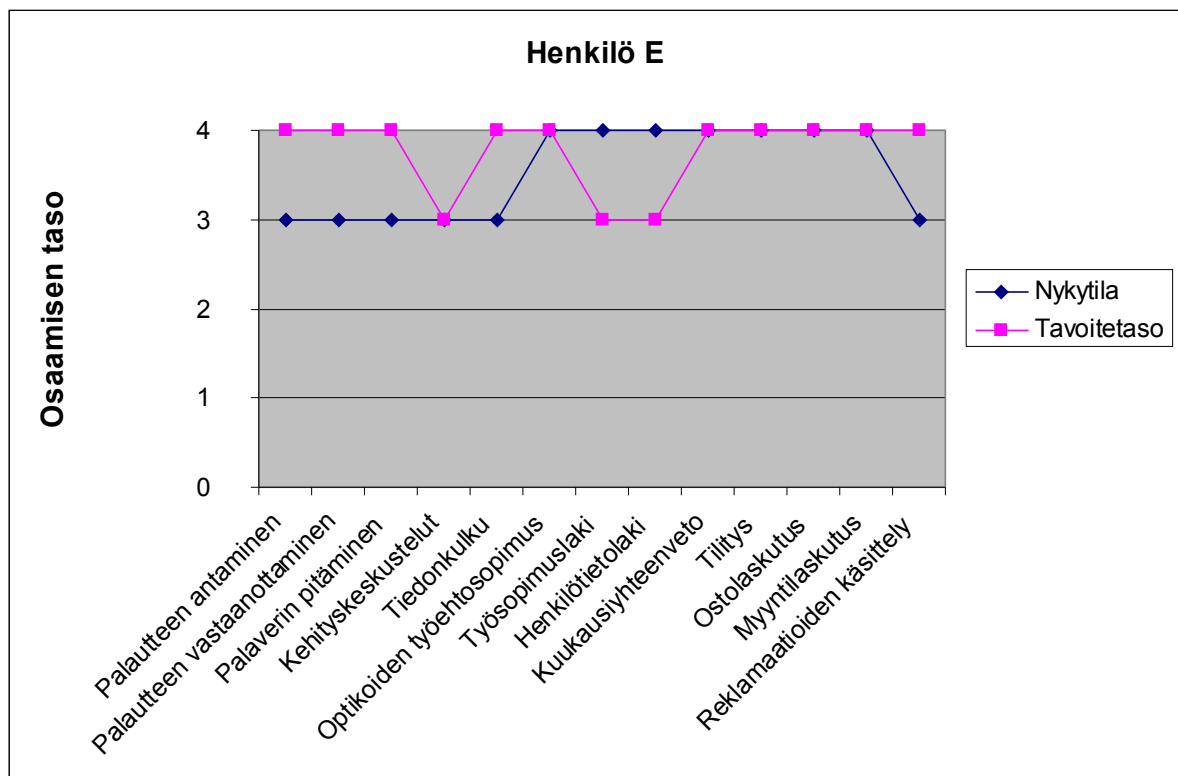


KUVIO 21. Henkilön D osaamisen nykytila sekä tavoitetaso

Henkilön D kehittämissuunnitelma on samanlainen kuin henkilöllä C, lukuun ottamatta osto- ja myyntilaskutusta. Niiden osalta henkilöä D kouluttaa henkilö C, E tai G. Työtä koskevien lakien osaamistaan henkilön D tulee syventää itseopiskeluna ainoastaan optikoiden työehtosopimuksen osalta.

### 6.3.5 Henkilön E osaamisen kehittämissuunnitelma

Henkilön E tämän hetkinen osaamisen taso (kuvio 22) on tavoitetasolla useilla osaamisalueilla. Työsopimus- ja henkilötietolain tunteminen on jopa korkeammalla tasolla kuin osaamisen tavoitetasoksi on määritelty. Kirjanpidollisen osaamisen on tällä hetkellä tavoitetasolla kuin myös kehityskeskusteluosaaminen sekä optikoiden työehtosopimuksen tunteminen. Palautteen antaminen, vastaanottaminen, palaverin pitäminen ja reklamaatioiden käsittely on yhtä tasoa alemmalla verrattuna osaamisen tavoitetasoon. Niillä osa-alueilla on henkilöllä E jonkin verran kehitettävää.



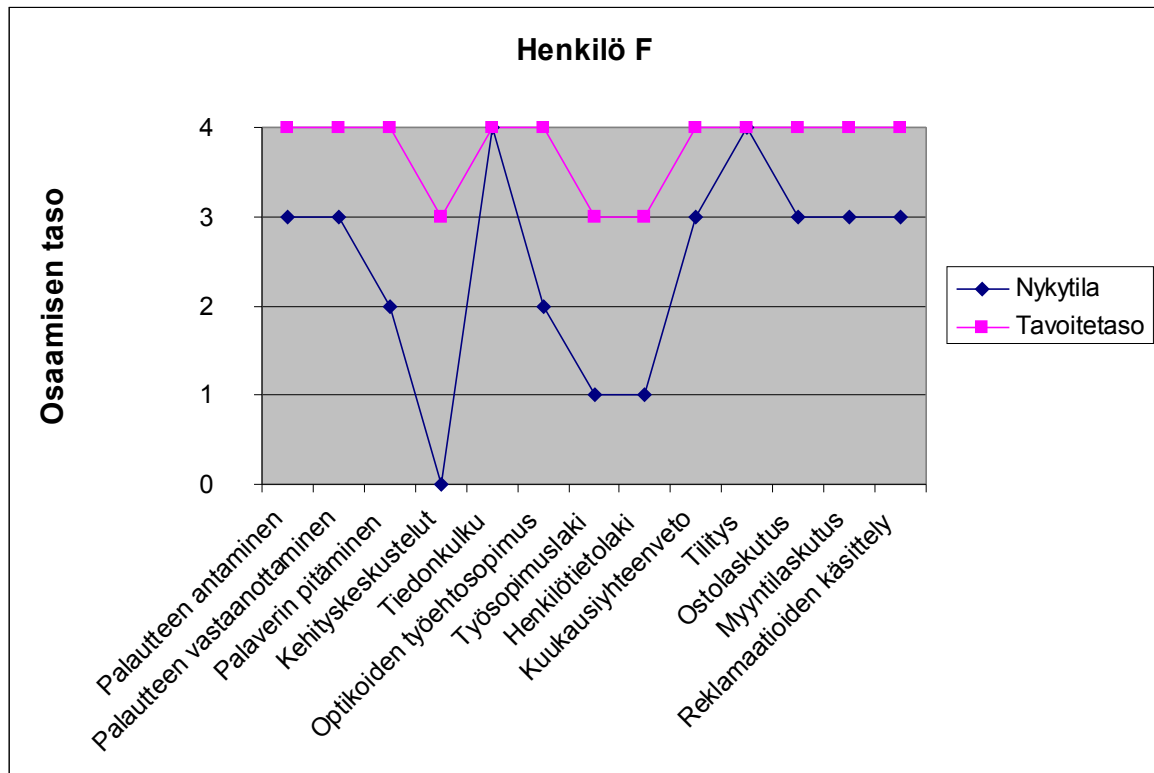
KUVIO 22. Henkilön E osaamisen nykytila sekä tavoitetaso

Henkilön E esimiestäidot ovat lähellä tavoitetasoa palautteen antamisen ja vastaanottamisen, palaverin pitämisen sekä tiedonkulun osalta. Kehityskeskustelujen osalta hänen osaamisensa on tavoitetasolla. Hänen tulee kehittää osaamistaan vuorovaikutustaidoista kirjallisuuteen tutustumalla. Myös ulkopuolisen tahon kautta tapahtuvaan esimieskoulutukseen henkilön E tulee osallistua. Tiedonkulun osaamista hänen tulee harjoitella käytännössä itsenäisesti ja tarvittaessa pyytää opastusta henkilöltä F. Reklamaatioiden käsittelyn osaamista tulee kehittää samalla tavalla kuin henkilöllä A.

### 6.3.6 Henkilön F osaamisen kehittämissuunnitelma

Henkilön F osaamisen nykytila on kuvattu kuviossa 23. Osaamisen nykytilan ja tavoitetason välillä on hajontaa eri osaamisalueilla. Tiedonkulun osalta henkilö on tavoitetasolla. Lähellä tavoitetasoa tämän hetkinen osaaminen on kirjanpidollisten asioiden, reklamaatioiden käsittelyn sekä palautteen antamisen

ja vastaanottamisen osa-alueilla. Niillä osaamisalueilla osaaminen on yhden tason alempana kuin haluttu osaamisen taso. Suurimpia kehittämiskohteita ovat kehityskeskustelu, työtä koskevien lakien tunteminen sekä palaverin pitäminen.

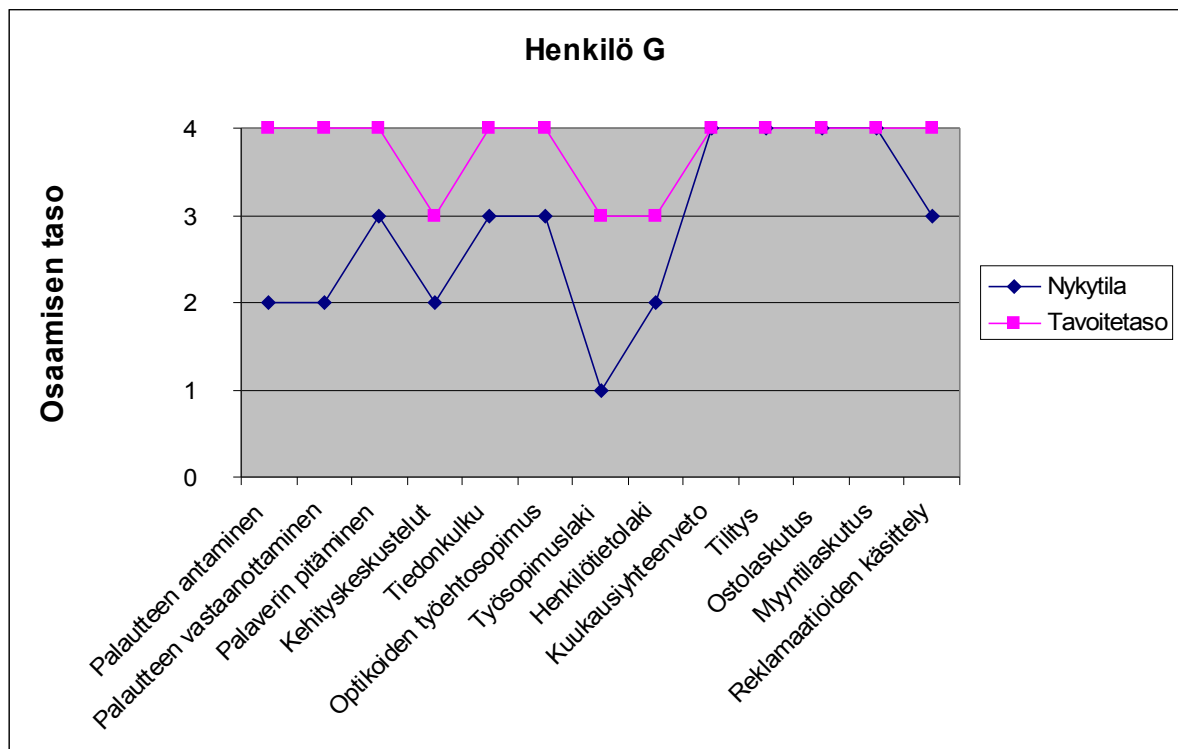


KUVIO 23. Henkilön F osaamisen nykytila sekä tavoitetaso

Esimiestäidoista vuorovaikutustaitojen ja kehityskeskustelun osalta henkilö F sai koulutusta myymälävastaavien kehittämisspäivässä. Hänen tulee kuitenkin vielä kehittää osaamistaan näillä alueilla kirjallisuuteen perehtymällä sekä ulkopuolisen koulutuksen avulla. Työtä koskevien lakien tunteminen vaati myös kehittämistä, joka tapahtuu itsenäisen opiskelun avulla sekä henkilön E osaamista hyödyntämällä. Lakien osaaminen jää tavoitetasosta kahden tason päähän, jolloin itseopiskelun tukena on syytä käyttää sisäistä kouluttajaa. Kuukausiyhteenvedon sekä osto- ja myyntilaskutuksen osalta henkilö F kehittää taitojaan myymälävastaavan G, E tai C opastuksella. Reklamaatioiden käsittelyn osaamista kehitetään samalla tavoin kuin henkilöllä A.

### 6.3.7 Henkilön G osaamisen kehittämissuunnitelma

Kuviossa 24 käy ilmi henkilön G osaamisen tämän hetkinen taso verrattuna osaamisen tavoitetasoon. Kirjanpidollinen osaaminen on tavoitetasolla, joten kehittämistä ei niillä osaamisalueilla ole. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä työsopimuslain tunteminen on tällä hetkellä kaksi tasoa alemmalla tasolla verrattuna osaamisen tavoitetasoon, joten henkilön G osaamisen kehittäminen painottuu kyseisille osa-alueille. Muiden osa-alueiden osaaminen on yhden tason alemmalla osaamisen tavoitetasoon verrattuna.



KUVIO 24. Henkilön G osaamisen nykytila sekä tavoitetaso

Vuorovaikutustaitojen osalta sekä palautteen vastaanottaminen että palautteen antaminen jäävät kaksi tasoa tavoitetasoa alhaisemmaksi. Näihin henkilö G tarvitsee erityisesti ulkopuolista koulutusta sekä lisäksi itsenäistä opiskelua kirjallisuuteen perehtymällä. Muutoin esimiestäidot vaativat kehittämistä vähemmän. Tiedonkulun osaamista kehitetään sekä itseopiskelulla että

henkilön F osaamista hyödyntämällä. Työtä koskevien lakien osaamisen kehittäminen toteutetaan itseopiskelulla sekä tarvittaessa henkilön E tuella. Reklamaatioiden käsittelyn osaamisen kehittäminen hoidetaan samalla tavalla kuin kaikilla muillakin myymälävastaavilla.

## 7 POHDINTA

Kehittämishankkeemme päätarkoituksena oli kartoittaa organisaatiomme myymälävastaavien osaamista ja luoda heille henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Myymälävastaavien osaaminen kartoitettiin sekä myymälävastaavien omasta että henkilökunnan näkökulmasta kyselyiden avulla. Kehittämishankkeellamme pyrimme yhdenmukaistamaan myymälävastaavien toimenkuvaa eri toimipisteissä sekä selkeyttämään yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan.

Kehittämishankkeen aikana saimme hyvän kokonaiskuvan myymälävastaavien tämän hetkisestä osaamisesta, sillä osaamisen kartoituksessa ja henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä nousi esille selkeästi kehittämistä vaativat osa-alueet. Myymälävastaavien osaamisen kehittäminen tulee tulevaisuudessa painottua henkilöstöjohtamiseen ja esimiestaitojen kehittämiseen. Erityisesti palautteen antamista tulee kehittää molempien kyselyiden perusteella.

Toimintatutkimuksen valitseminen kehittämismetodiksi osoittautui kehittämishankkeen aikana hyväksi valinnaksi. Toimintatutkimus soveltuu parhaiten erilaisten organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Se antoi mahdollisuuden käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotka tukivat toisiaan. Toimintatutkimukselle tyypilliset syklit myös rytmittivät ja selkeyttivät kehittämishankkeen tekemistä.

Koska opinnäytetyön aihe valittiin tutkijalähtöisesti, niin mielenkiinto aihetta kohtaan säilyi korkeana koko kehittämishankkeen ajan. Mitä enemmän tutustuimme kirjallisuuteen, sitä enemmän halusimme tietää aiheesta. Opinnäytetyömme aihe on ajankohtainen, koska Suomessa optikkoliikkeiden koko kasvaa ja ketjuuntuminen on iso osa optista alaa. Liikkeiden henkilöstömäärän kasvaessa myymälävastaavien merkitys ja rooli tulevat entistä tärkeämmiksi. Yrityksiin tarvitaan ammattitaitoisia ja osaavia myymälävastaavia.

Kehittämishankeemme kiinnosti sekä myymälävastaavia että koko organisaation henkilökuntaa. Pystyimme motivoimaan kyselyihin osallistuneita hyvin, mikä näkyi korkeissa vastausprosentteissa molempien kyselyiden osalta. Kyselylomakkeiden avulla koimme saavamme hyvin vastauksia kehittämishankkeen tutkimusongelmiin. Mielestämme kyselyt olivat laadittu selkeiksi, jolloin vastaajat ymmärsivät kysymykset samalla lailla. Tuloksia analysoidessamme huomasimme muutamia kysymyksiä puuttuvan kyselyistä. Pois jääneet kysymykset eivät varsinaisesti vaikuttaneet tutkimustuloksiin, mutta joistakin asioista olisi ollut hyvä tietää hieman tarkemmin. Esimerkiksi, kun kysyimme henkilökunnalta saavatko he palautetta myymälävastaavilta, jatkokysymyksenä olisi voinut olla, että haluavatko he ylipäätään saada palautetta.

Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat laadimme jokaiselle myymälävastaavalle erikseen. Kehittämissuunnitelmassa toimme esille ne osa-alueet, joissa henkilöllä on tulevaisuudessa kehitettävää. Kehittämissuunnitelmat sisälsivät yrityksen sisäisiä seminaareja, luentoja ja kirjallisuutta. Kehittämissuunnitelmassa painottui myös oma-aloitteisuus ja myymälävastaavien vastuu omasta oppimisestaan. Tiedon jakaminen myymälävastaavien kesken on myös olennainen osa oppimista ja työssä kehittymistä. Tarkemman koulutussuunnitelman laatiminen olisi mielestämme ollut mielenkiintoista, mutta se jätettiin tässä kehittämishankkeessa toimitusjohtajan vastuulle.

Opinnäytetyö palveli optikkoliikkeen myymälävastaavien osaamisen kehittämistä. Myymälävastaavien tehtävien määrittely selkeytti myymälävastaavien toimenkuvaa ja vastuualueita. Niiden avulla eri toimipisteissä työskentelevien myymälävastaavien toimintaa saatiin yhdenmukaistettua. Osaamisen tavoitetason avulla myymälävastaavan tarvittava osaaminen optikkoliikkeessä tiedostettiin ja osaamisen kartoituksella saatiin selvitettyä myymälävastaavien osaamisen tämän hetkinen taso. Henkilökohtaisilla kehittämissuunnitelmillä saadaan tulevaisuudessa

parannettua myymälävastaavien osaamista ja saavuttamaan myymälävastaaville yhtäläinen osaamisen taso.

Kehittämishankkeen luotettavuutta lisäsi useiden eri tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö. Kehittämishankkeeseen osallistui kaksi tutkittavaa, josta molemmat osallistuivat tasavertaisesti aineiston keruuseen ja analysointiin, mikä voidaan myös nähdä luotettavuutta parantavana seikkana. Myymälävastaavan tehtävien määrittely perustui havainnointiin ja osaamisen kartoitus kyselyyn, jossa myymälävastaavat arvioivat omaa osaamistaan. Lisäksi myymälävastaaville järjestettiin kehittämispäivä, jolloin kehittäminen tapahtui luentojen ja yhteiskeskustelujen avulla.

Osaamisen kartoituksessa myymälävastaavat arvioivat itse omaa osaamistaan eri osa-alueilla, joka voi heikentää kehittämishankkeen luotettavuutta. Itse arviointi jättää aina mahdollisuuden virhearvioinnille, koska se on oma näkemys osaamisen tasosta. Osa henkilöistä voi arvioida osaamisensa huonommaksi ja osa paremmaksi kuin osaaminen todellisuudessa on. Virhearvioinnin mahdollisuus tulee ottaa huomioon, jos kyselyn mukaan huippuosaajan tasoon yltäneet henkilöt toimivat sisäisinä kouluttajina. Ulkopuolinen taho voisi arvioida heidän osaamistaan kyseisillä osaamisalueilla.

Myymälävastaavat toivoivat, että henkilökunnalle tehty kysely uusittaisiin vuoden 2011 kehittämisjakson jälkeen. Heitä haluaisivat tietää, ovatko henkilökunnan kokemukset myymälävastaavasta muuttuneet tuona aikana. Myymälävastaavat olisivat myös toivoneet saavansa henkilökohtaisempaa palautetta henkilökunnalle tehdyn kysely avulla. Henkilökunnan kysely tehtiin kuitenkin yhteisesti koko organisaation henkilökunnalle, eikä toimipisteitä eritelty, sillä emme halunneet yksittäisen työntekijän vastausten olevan tunnistettavissa tuloksista. Näin olisi väistämättä käynyt toimipisteissä, joissa on vain yksi työntekijä myymälävastaavan lisäksi.

Tutkimusetikkaa on painotettu kehittämishankkeen aikana. Hankkeeseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja yhteistyö tutkijoiden ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kesken on ollut avointa koko kehittämishankkeen



ajan. Tutkimukseen osallistuneilta myymälävastaavilta tiedusteltiin kiinnostusta kehittämishanketta kohtaan jo ennen kehittämishankkeen aloittamista. Myymälävastaavat osallistuivat kehittämishankkeeseen vastaamalla osaamisen kartoitukseen sekä kehittämispäivään. Myymälävastaavien tehtävät määrittelimme itse yhdessä toimitusjohtajan kanssa eivätkä myymälävastaavat osallistuneet siihen. Kehittämispäivän aikana myymälävastaaville esiteltiin tehtävät ja heille annettiin silloin mahdollisuus kommentoida ja muokata aiemmin määriteltyjä tehtäviä.

Kehittämishankkeen tekeminen oman päivä työn ohessa on ollut haastavaa, mutta mielenkiintoista. Kumpikaan tutkijoista ei ole aikaisemmin tehnyt toimintatutkimusta, joten olemme molemmat saaneet tutustua toimintatutkimuksesta kertovaan kirjallisuuteen ja saaneet arvokasta oppia toimintatutkimuksen suorittamisesta. Toimintatutkimuksen raportointi poikkeaa myös tutkijoiden aikaisemmin tekemistä tutkimuksista.

Kehittämishankkeen tekeminen ja ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ovat antaneet tutkijoille todella hyvät valmiudet työskennellä muun muassa esimiehenä optikkoliikkeessä. Optinen ala on myös osoittanut yhä enenevässä määrin kiinnostusta ylempää ammattikorkeakoulututkintoa kohtaan. Siitä kertoo tänä vuonna järjestetyt optisen alan koulutuspäivät, joissa oli erillinen luento ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnosta ja mahdollisuuksista optisella alalla.

Kehittämishankkeen aikana nousi esille useita aiheita, joita olisi ollut kiinnostavaa tutkia tarkemmin. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi ollut henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien seuranta ja arviointi. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia myymälävastaavien ajankäyttöä tehtävien hoitamisessa sekä kehittää myymälävastaavien ja toimitusjohtajan välistä yhteistyötä. Kehittämishankkeen aikana emme tutkineet, saimmeko yhdenmukaistettua myymälävastaavien toimintaa tai selkeytykö yrityksen toiminta, koska hankkeelle on asetettu aikaraja. Kuitenkin kirjallisuuden mukaan tehtävien ja vastualueiden määrittäminen selkeyttää toimintaa yrityksissä. Myös tämän asian selvittäminen yrityksessämme voisi olla hyvä aihe jatkotutkimukselle.



## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja.

ERS –Projektin kuvaus. Saatavilla [www – muodossa](http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/kuvaus_S01918.html): Hakupäivä 11.2.2009, [http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/kuvaus\\_S01918.html](http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/kuvaus_S01918.html).

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gould, R. & Polvinen, A. Osaaminen työkyvyn määrittäjänä. Raportista Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Helsinki: Yliopistopaino. s.67-68. Hakupäivä 25.5.2010, <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3>.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Vantaa: Dark Oy. 16-38.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Vantaa: Dark Oy. 78-93.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Hamina: Tradenomia.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkijana kentällä. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Vantaa: Dark Oy. 94-113.

Hyvä kehityskeskustelu on avoin vuoropuhelu. Työ & Hyvinvointi 2/00. Hakupäivä 10.6.2010.

[http://www.kehityskeskustelu.fi/artikkelit/avoin\\_vuoropuhelu.pdf](http://www.kehityskeskustelu.fi/artikkelit/avoin_vuoropuhelu.pdf).

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Johansson, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt suomalaisissa pk-yrityksissä. HRM -käytäntöjen virallisuus ja kehittämishaasteet johdon näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu. Pro gradu.

Juuti, P. 2009. Johtaminen esimiestö. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 95-116.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Järvenpää, A-M. 2010. Johtamiskäyttäytyminen Hyvää johtajuutta etsimässä - Esimiestaitojen tarkastelua Länsi-Suomen verovirastossa (2010). Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot. Pro gradu.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Helsinki: Työministeriö.

Korppoo, L. 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: Roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 75-93.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kuusinen, P. 2009. Kehityskeskustelut – hyödyksi vai velvoitteeksi. Aalto-yliopisto. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Organisaatiot ja johtaminen. Pro gradu.

Lankinen, P, Miettinen, A & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Liukkonen, I., toimitusjohtaja, optikko, Suomen Optikkoliikkeiden Liitto Ry & Korja, T., toimitusjohtaja, optikko, Optisen Alan Tiedotuskeskus. 2009. Optikkoalan kuluttajaoikeudelliset asiat ja eettiset käytännöt. Luentomateriaali. Tekijän hallussa.

Maukonen, R. 2005. Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja talouden laitos. Pro gradu.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. toim. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 79-147.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Murto, K. 2009. Esimerkkinä organisaatiokartoitukset. Teoksessa R. Seppänen-Järvinen & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-Kustannus. 62-64.

Mäkitalo, M. & Tauriainen, P. 2004. Johtaminen optikkoliikkeessä – Henkilöstövoimavarojen näkökulma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö, Optometrian koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Optikoiden työehtosopimus, Suomen kaupan liitto. Hakupäivä 3.10.2010, <http://www.finlex.fi/data/tes/stes362-PT55Optikot0710.pdf>.

Optisen alan liikevaihdon markkinaosuudet 2009. Optisen alan tiedotuskeskus. 2010. Hakupäivä 28.8.2010, <http://www.optometria.fi/?act=9007>.

Optinen ala Suomessa. The Optical sector in Finland. 2009-2010. 2010. Optinen ala Suomessa 2009. Optitieto Oy.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanomat.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Suom. M. Kyrö. 3. Painos. Tietosanoma.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 21-33.

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 143-172.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Vahtio, E-L. 2008. Pärjää palaverissa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. Painos. Keuruu: Otava.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisesta. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus organisaatiossa. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Sarja/Series A-2 2008. Hakupäivä 20.5.2010, [http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2\\_2008.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2_2008.pdf).

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.



## Osaamisen kartoitus myymälävastaaville

*”Organisaation menestyksen takaavat henkilökunnan osaaminen ja oppiminen. Yrityksen tulisi tukea yksilöiden kehittymistä aktiivisesti. Johdon ja esimiesten olisi hyvä arvioida säännöllisesti henkilöstön osaamista ja kokemuksia ja kuinka hyvin ne vastaavat yrityksen nykyisiä ja tulevia tarpeita. Lisäksi esimiesten osaamista tulisi aika ajoin kartoittaa.”*

Seuraavan kyselyn tarkoituksena on kartoittaa myymälävastaavien osaamista sekä kerätä mielipiteitä myymälävastaavien työstä ja siihen liittyvistä osa-alueista. Kysely on osa kehittämishanketta, jonka tarkoituksena on kehittää yrityksemme esimiestoimintaa määrittämällä myymälävastaavien tehtävät sekä yhdenmukaistamalla myymälävastaavien toimintaa.

### **Esitiedot:**

Nimi: \_\_\_\_\_

Koulutus: \_\_\_\_\_ Valmistumisvuosi: \_\_\_\_\_

Kauanko olet toiminut myymälävastaavan tehtävissä: \_\_\_\_\_

Millainen koulutus sinulla on myymälävastaavan tehtävään:

---



---

Osaamisen kartoituksessa on myymälävastaavien tehtävät jaettu **esimiestehtäviin** sekä **tiedolliseen ja taidolliseen osaamiseen**. Kartoituksessa käytetään Otalan (2002) asteikkoa, jossa eri vaatimukset ovat jaettu seuraavanlaisesti:

0 = Ei osaa lainkaan.

1 = Ymmärtää kompetenssia (pätevyys, kelpoisuus, osaaminen) niin, että osaa suoriutua sen avulla yksinkertaisista tehtävistä, mutta tarvitsee apua, jos osaamista pitää käyttää.

2 = Osaa käyttää kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”.

3 = Osaa soveltaa kompetenssia ja tehdä sillä jotain uutta. Oma kokemusta ko. osaamisen soveltamisessa. Osaa avustaa ja opastaa tason 1 ja 2 osaajia.

4 = Alan huippuosaajan taso. Osaa soveltaa monella tavalla laajan kokemuksen turvin. Voi opastaa tason 3 osaajia.

**Esimiestaidot** on jaettu vuorovaikutustaitoihin, kehityskeskusteluun ja tiedonkulkuun.

**Vuorovaikutustaidoilla** tässä kyselyssä tarkoitamme palautteen antamista, palautteen vastaanottamista ja palaverin pitämistä.

**Palautteen antaminen** sisältää positiivisen ja negatiivisen palautteen antamisen työntekijöille sekä työyhteisön kannustamisen ja motivoinnin. Alan huippuosaajan taso (4) tarkoittaa tässä sitä, että kykenee vaivatta antamaan sekä positiivista että negatiivista palautetta eikä koe palautteen antamista hankalana tehtävä. Lisäksi hän kykenee kannustamaan ja motivoimaan jatkuvasti työntekijöitä ja luomaan uusia keinoja kannustamiseen ja motivointiin. Tason 0 osaaja kokee palautteen antamisen hyvin epämiellyttäväksi eikä kykene motivoimaan ja kannustamaan työntekijöitä.

	0	1	2	3	4
Palautteen antaminen					

Miten annat palautetta?

---

---

---

---

---

---

---

**Palautteen vastaanottaminen** sisältää positiivisen ja negatiivisen palautteen vastaanottamisen työntekijöiltä. Tason 4 osaaja kuuntelee työntekijöitään ja haluaa aktiivisesti saada palautetta omasta toiminnastaan. Hän kykenee vastaanottamaan negatiivista palautetta ja kääntämään sen rakentavaksi ja kehittäväksi keskusteluksi. Tason 0 osaaja ei kykene vastaanottamaan palautetta, varsinkin jos se on negatiivista. Hän ei ole kiinnostunut samaan palautetta työntekijöiltään.

	0	1	2	3	4
Palautteen vastaanottaminen					

Miten vastaanotat palautetta?

---



---



---



---



---



---

**Palaverin pitäminen.** Tason 4 osaajalla on erinomaiset taidot palaverien pitämiseen ja järjestämiseen. Hän tuntee palaverikäytännön erittäin hyvin. Tason 0 osaaja ei tiedä palaverikäytännöistä eikä hän suoriudu palaverin pitämisestä.

	0	1	2	3	4
Palaverin pitäminen					

Millaisia palavereita pidät työpaikallasi?

---



---



---

---

---

Kuinka usein pidät palavereita?

---

---

**Kehityskeskustelut**

*”Keskeinen osa esimiehen työtä on vastuun kantaminen alaistensa kehitymisestä, joka varmistetaan käymällä säännöllisesti henkilökohtaisia kehityskeskusteluita jokaisen työntekijän kanssa. Jokaisen tulisi tietää oman työyksikön tavoitteet sekä tuntea omien tavoitteiden ja suunnitelmien kytkentä yrityksen kokonaistavoitteisiin.”*

Tason 4 osaaja ymmärtää kehityskeskusteluiden merkityksen ja kykenee käymään kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa. Hän tuntee kehityskeskusteluiden rungon ja sisällön. Tason 0 osaaja ei tunne kehityskeskustelukäytäntöä, runkoa eikä sisältöä. Hän ei kykene pitämään kehityskeskusteluita.

	0	1	2	3	4
Kehityskeskustelu					

Käytkö kehityskeskusteluja henkilökunnan kanssa?

---

---

---

### **Tiedonkulku**

*”Tiedonkulku on organisaatiossa tärkeää ja sen toimimattomuus on asia, josta työntekijät yleisesti kritisoi. Tiedonkulun ongelmat laitetaan usein esimiehen syyksi. Organisaatioissa tulisi panostaa erilaisten tietokanavien käyttöön, teknisten ratkaisujen soveltamiseen ja henkilökohtaiseen viestintään, koska niillä on laajat vaikutukset.”*

Tason 4 osaaja kykenee tiedottamaan työntekijöitä viipymättä ja hänellä on monenlaisia tietokanavia käytössä tai hän on luonut oman toimivan tavan siirtää tietoa eteenpäin. Hän osaa varmistaa tiedon siirtymisen jokaiselle työntekijälle, jolloin katkoksia tiedonkulussa ei ilmene. Tason 0 osaaja ei kykene siirtämään tietoa sujuvasti työntekijöilleen, jolloin ilmenee useimmiten katkoksia tiedonkulussa. Hänellä on ongelmia soveltaa ja käyttää erilaisia tietokanavia.

	0	1	2	3	4
Tiedonkulku					

Millaisia tietokanavia käytät työssäsi?

---

---

---

---

**Tiedollinen ja taidollinen osaaminen** jaetaan työkoskevien lakien tuntemiseen, kirjanpidollisiin asioihin sekä reklamaatioiden käsittelyyn.

**Työtä koskevien lakien tunteminen** (Henkilötietolaki, Työsopimuslaki, optikoiden tes)

Tason 4 osaaja tuntee lait hyvin ja osaa tarvittaessa hakea lisää tietoa laista. Hänellä on laajat tiedot työpaikalla käytetystä työehtosopimuksesta sekä hän osaa soveltaa sitä käytännön työssä, kuten työvuoroja tehdessä. Tason 0 osaajalla ei ole tietoa työtä koskevista laista eikä työpaikalla käytetystä työehtosopimuksesta.

	0	1	2	3	4
Optikoiden työehtosopimus					
Työehtosopimus					
Henkilötietolaki					

**Kirjanpidolliset asiat** (kuukausiyhteenveto, tilitys, osto- ja myyntilaskutus)

Tason 4 osaajalla kirjanpidolliset taidot ovat sellaisella tasolla, että hän kykenee suorittamaan osto- ja myyntilaskutuksen, käteistilityksen ja kuukausiyhteenvedon itsenäisesti. Kuukausiyhteenvedossa hän osaa kirjata oikein päivittäisen myynnin, laskutuksen sekä päiväkohtaisen rahavirran eriteltyinä käteiseen ja kortteihin. Hän osaa käydä läpi kuukausiyhteenvedon ja toimittaa sen kirjanpitäjälle. Hän osaa tarvittaessa myös opastaa ja auttaa tason 0-3 osaajia. Tason 0 osaaja ei kykene suorittamaan itsenäisesti osto- ja myyntilaskutusta, käteistilitystä eikä kuukausiyhteenvetoa.

	0	1	2	3	4
Kuukausiyhteenveto					
Tilitys					
Ostolaskutus					
Myyntilaskutus					

### ***Reklamaatioiden käsittely***

Tason 4 osaaja tuntee optikkoliikkeille laaditut kuluttaja-asiamiehen suositukset sekä osaa soveltaa niitä käytännön työssä. Hän kykenee soveltamaan erilaisissa reklamaatiotilanteissa tietoa ja kokemusta sekä käsittelemään reklamaatiot tapauskohtaisesti. Tason 0 osaaja ei tunne kuluttaja-asiamiehen ohjeistusta eikä selviydy reklamaatiotilanteista ilman apua.

	0	1	2	3	4
Reklamaatioiden käsittely					

### **Pyydämme Sinua vielä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:**

Mitä edellä mainittujen lisäksi mielestäsi kuuluu myymälävastaavan tehtäviin?

---

---

---

---

Mitkä kartoituksessa esiin nostetusta osaamisalueista eivät mielestäsi kuulu myymälävastaavan tehtäviin?

---

---

---

---

Mihin osa-alueeseen kaipaavat koulutusta?

---

---

---

---

---

Muuta palautetta:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KIITOKSIA VASTAUKSISTA!**



## KYSELY OPTIKKOLIIKKEEN HENKILÖKUNNALLE

Tämä kysely liittyy kehittämishankkeeseen, jonka tarkoituksena on kehittää myymälävastaavan toimenkuvaa ja osaamista. Henkilökunnan kokemukset myymälävastaavan toiminnasta antavat tärkeää tietoa toimenkuvan kehittämistä varten. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisen vastaajan antamia tietoja voi tuloksista tunnistaa. Kehittämishankeen teemme oppinäytetyönä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon.

Vastaa seuraaviin väittämiin. Asteikko on jaettu 1-4:

1=Täysin samaa mieltä

2=Jokseenkin samaa mieltä

3=Jokseenkin eri mieltä

4=Täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Tunnen yrityksemme strategian.				
Myymälävastaava johtaa liikettä Specsaversin strategian mukaisesti.				
Tiedän mikä on yrityksemme visio.				
On tärkeää, että liikkeeseen on nimetty myymälävastaava.				
Tiedän myymälävastaavan tehtävät ja vastualueet.				
Tiedän omat työtehtäväni ja vastualueeni.				

### Myymälävastaava esimiehenäni

	1	2	3	4
Myymälävastaava on omaksunut esimiehen roolin.				

Myymälävastaava kysyy mielipidettäni päätöksiä tehdessään.				
Myymälävastaava on kannustava.				
Myymälävastaava osaa motivoida työntekijöitä.				
Saan tukea myymälävastaavalta työhöni liittyvissä asioissa.				
Myymälävastaava on oikeudenmukainen työntekijöitä kohtaan.				
Myymälävastaava kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti.				
Myymälävastaava toimii minulle esimerkkinä, noudattaen yhteisesti sovittuja käytäntöjä.				
Myymälävastaava käy kanssani kehityskeskusteluja.				
Myymälävastaava tietää työhön liittyvät toiveeni ja tavoitteeni.				

### Vuorovaikutus myymälävastaavan kanssa

	1	2	3	4
Minun on helppo keskustella myymälävastaavan kanssa.				
Saan myymälävastaavalta kannustavaa palautetta toiminnastani.				
Saan myymälävastaavalta ohjaavaa palautetta toiminnastani.				
Annan myymälävastaavalle palautetta.				
Myymälävastaava on kiinnostunut antamastani palautteesta.				

### Tiedonkulku työpaikallani

	1	2	3	4
Myymälävastaava tiedottaa etukäteen uusista kampanjoista.				
Myymälävastaava tiedottaa myymäläntoimintaan liittyvistä muutoksista.				
Koen palaverit tarpeellisena.				
Palavereita on työpaikallani riittävän usein.				

**”Myymälän Sydän” – kehittämispäivä****Maikkulan Kartano, Lohikellari****11.9.2010**

Myymälävastaavana olet tärkeässä asemassa yrityksessämme. Olet vastuussa liikkeen arjesta sekä siellä työskentelevistä ihmisistä. Päivän tarkoituksena on antaa Sinulle ”eväitä” myymälävastaavan työhön. Sinulla on mahdollisuus vaikuttaa myymälävastaavan toimenkuvan kehittämiseen tulevaisuudessa sekä vaihtaa ajatuksia kollegoidesi kanssa.

**Päivän ohjelma**

10.00 Kahvi

10.15 Päivän aloitus

Yrityksen toiminnan kehittäminen myymälävastaavan toimenkuvan avulla – opinnäytetyön esittely

Myymälävastaavan tehtävät

Osaamisen kartoitus myymälävastaaville – kyselyn tulokset

Kysely myymälävastaavan toiminnasta henkilökunnalle – kyselyn tulokset

12.00 Lounas

12.45 Ohjelma jatkuu

Millainen on hyvä esimies? -luento

Kehityskeskustelu myymälävastaavan työvälineenä

Palaverin pitäminen

14.30 Kahvi

15.00 Ohjelma jatkuu

Myynnin seuranta ja raportointi

Yhteiset pelisäännöt – ryhmätehtävä

16.00 Päivän päätös