

## Palvellen paremmaksi esimieheksi

Päivi Husso



**Tekijä**

Päivi Husso

**Koulutusohjelma**

Liiketalouden koulutusohjelma

**Opinnäytetyön otsikko**

Palvellen paremmaksi esimieheksi

**Sivu- ja liitesivumäärä**

83

Opinnäytetyö on päiväkirjamallinen ja se kuvaa talous- ja henkilöstöhallinnosta vastaavan kassapäällikön työtä K-ryhmään kuuluvassa kaupan alan organisaatiossa. Päiväkirjaa on kirjoitettu ja analysoitu kymmenen kalenteriviikon ajan 18.3. – 23.5.2019.

Päiväkirjamerkinnöissä kuvataan arkipäiväisiä esimiestyöhön ja henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä, ongelmia sekä niiden seurauksia ja ratkaisuja. Päiväkirjassa kuvailut työtehtävät liittyvät mm. rekrytointiin, perehdyttämiseen, työnohjaukseen, palaverikäytäntöihin, vuosisuunnitteluun sekä tiimityöskentelyyn ja sen kehittämiseen.

Päiväkirjan kirjoittamisen ajanjaksolle osuu myös yrityksessä toteutettava esimiesvalmennus, jonka teemana on palveleva esimiestyö. Kirjoittajan valmennukseen liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet ovat positiivisen palautteen, motivaation ja innostuksen sekä aktiivisen kuuntelun ja läsnäolon lisääminen.

Viikoittaisissa päiväkirja-analyseissa pureudutaan johtamisen ja esimiestyön teoriaan kuuluneen viikon työtehtävien innoittamina. Analyseissä käsiteltyjä aiheita ja teemoja ovat mm. ajan- ja stressinhallinta, vuorovaikutuksen haasteet, työn imu sekä organisaation sosiaalinen ja psykologinen pääoma. Lähdemateriaalina käytetään johtamisen ja esimiestyön kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleja sekä esimerkiksi verkko-oppaita ja blogikirjoituksia.

Johtamisen ja esimiestyön perusteorioiden lisäksi päiväkirjamerkintöjä peilataan myös palvelevan johtajuuden malliin, joka perustuu professori Greenleafin Yhdysvalloissa 1970-luvulla luomaan ja myöhemmin mm. professori van Dierendonckin päivittämään käsitteeseen. Palveleva johtajuus perustuu alaisten kunnioittamiseen, kuuntelemiseen ja voimaannuttamiseen. Esimiehen tehtävänä mallissa on olla läsnä ja varmistaa resurssit, mutta asettua itse taka-alalle, jotta alaiset voivat loistaa.

Moderneja esimiestyön teorioita ja malleja yhdistää henkilöstön vastuuttaminen, luottamus sekä hyvä vuorovaikutus. Päiväkirjan ja viikoittaisten analyysien tärkein havainto onkin vastuuttamisen, hyvän vuorovaikutuksen ja jatkuvan alaisille annetun palautteen merkitys esimiehen omalle jaksamiselle, työn sujuvuudelle, yhteistyölle sekä henkilöstön työviihtyvyydelle.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä on, että palveleva esimiestyö tuntuisi olevan hyvä toimintatapa sen työhyvinvointia ja -viihtyvyyttä lisäävän vaikutuksen vuoksi. Kaupan alan työn houkuttelevuutta todennäköisesti lisääisivät henkilöstölle annettu luottamus, vaikutusmahdollisuudet sekä hyvä vuorovaikutus. Jatkokehityskohteita tälle opinnäytetyölle voisivat näin ollen olla palvelevan esimiestyön hyödyntäminen sekä myös muut uudet keinot kaupan alalla työskentelevän henkilöstön innostamiseen ja sitouttamiseen.

**Asiasanat**

esimiestyö, esimiestaidot, johtaminen, palveluala, työyhteisö, vuorovaikutus

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Ammattikäsitteitä.....	3
2	Lähtötilanteen kuvaus .....	4
2.1	Oman nykyisen työn analyysi.....	4
2.2	Sidosryhmät työpaikalla .....	6
2.3	Vuorovaikutustaidot työpaikalla.....	8
3	Päiväkirjaraportointi.....	9
3.1	Seurantaviikko 1 .....	9
3.2	Seurantaviikko 2 .....	15
3.3	Seurantaviikko 3 .....	21
3.4	Seurantaviikko 4 .....	27
3.5	Seurantaviikko 5 .....	34
3.6	Seurantaviikko 6 .....	41
3.7	Seurantaviikko 7 .....	47
3.8	Seurantaviikko 8 .....	54
3.9	Seurantaviikko 9 .....	60
3.10	Seurantaviikko 10 .....	67
4	Pohdinta ja päätelmät.....	74
	Lähteet .....	79

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni on päiväkirjamallinen ja sen aiheena on esimiestyö kaupan alan organisaatiossa. Päiväkirjani kertoo työstäni suuren ruokakaupan esimiehenä ja henkilöstöhallinnosta vastaavana. Päiväkirjani alkaa maanantaina 18. maaliskuuta 2019 ja aikatauluni mukaan kirjoitan viimeisen päiväkirjamerkintäni 23. toukokuuta 2019.

Työnantajani on kaupan alan yritys, K-ryhmään kuuluva kauppiasvetoinen K-Supermarket Hertta. K-Supermarket Hertan yrittäjinä toimivat kauppiaat Markus ja Taru Ranne. M ja T Ranne Oy on Suomen neljänneksi suurin K-Supermarket, jonka liikevaihto vuonna 2018 oli lähes 27 miljoonaa euroa. K-Supermarket Hertta on vuonna 2018 palkittu oman ketjunsä parhaaksi myymäläksi. Yrityksessä työskentelee vakituisesti lähes seitsemänkymmentä työntekijää, joista esimiehiä ja tuoteryhmävastaavia on yksitoista kappaletta.

K-Supermarket Hertta sijaitsee Helsingin Herttoniemessä. Kilpailuasetelma alueella on haastava – uusia ruokakauppoja on avattu ja avataan vaikutusalueelle jatkuvasti. Kaupan elämä on lähivuosien aikana mullistunut radikaalisti. Vuonna 2017 toteutettu myymälän peruskorjaus ja laajennus mahdollistivat ajanmukaistetut tilat ja reilusti lisää myymäläpinta-alaa. Keväällä 2019 muutostyöt ovat jälleen olleet käynnissä, kiinteistöön on rakenteilla liiketila Alkon myymälälle. Uudella yhteistyökumppanilla toivotaan olevan positiivista vaikutusta jo nyt erittäin hyvin menestyvän yrityksen talouteen.

Omassa työssäni vastaan yrityksen kassapalveluista, henkilöstöasioista sekä päivittäisestä taloushallinnosta. Työni kaupassa on monipuolista, vaihtelevaa ja alati muuttuvaa. Tarvitsen työssäni osaamista esimerkiksi taloushallinnosta, työsuhteisiin liittyvästä lainsäädännöstä sekä työehdoista. Tarvitsen tietämystä myös trendeistä ja ajankohtaisista ilmiöistä. Ennen kaikkea tarvitsen ongelmanratkaisukykyä, ajanhallinnan taitoja, uskottavuutta sekä auktoriteettia. Työssäni menestyäkseni on minun myös tultava toimeen hyvin erilaisten ihmisten sekä hyvin monien sidosryhmien kanssa.

Tutustun viikkoanalyysiissäni erilaisiin johtamisen ja esimiestyön oppaisiin ja teorioihin. Viittaamiani teoksia ovat mm. Riitta Hyppäsen ”Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä”, Pauli Juutin asiakaskeskeisyyden merkitystä korostava ”Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen”, Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan ”Työhyvinvointi” sekä Pauli Juutin ja Antti Vuorelan ”Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi”. Käytän lähdeaineistonani mahdollisimman monipuolisesti myös muita johtamista ja esimiestyötä käsitteleviä teoksia ja artikkeleja.

Työnantajani panostaa vahvasti asiakaspalveluun ja asiakaskeskeisyys on valittu yhdeksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. Käynnissä on yhdessä yritysvalmentajan kanssa toteutettu projekti, jonka tavoitteena on tarjota suomen parasta ruokakaupan asiakaspalvelua. Keväällä 2019 esimiehille suunnatun valmennuksen teemana on palveleva esimiestyö. Esimiestyöhön liittyvien perusteosten lisäksi peilaan siis viikkoanalyysieni teemoja myös palvelevan johtajuuden käsitteeseen, joka perustuu yhdysvaltalaisen professori Robert K. Greenleafin 1970-luvulla luomaan malliin (engl. servant leadership). Palvelevan johtajuuden mallissa esimies keskittyy kokonaisuuteen ja luo alaisilleen menestyksen mahdollisuudet pysytellen itse taka-alalla. Malli painottaa työntekijöiden kuuntelemista, voimaannuttamista ja kunnioittamista. Tuloksena toivotaan olevan motivoitunut, innostunut ja sitoutunut henkilöstö ja sen myötä kasvava taloudellinen menestys.

Suomessa palveleva esimiestyö tuntuu olevan vielä melko tuntematon käsite, mutta esimerkiksi työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen on tehnyt aiheesta tunnetuksi. Hakanen (Sarkkinen 2016) on listannut palvelevan esimiehen ominaisuuksia, joita ovat:

- kuuntelee työntekijöitä riittävän usein ja tarkasti
- antaa tilaa hyödyntää harkintaa, taitoja ja kokemuksia
- kertoo selkeästi mitä odottaa ja mistä työntekijät ovat vastuussa
- luottaa työntekijöihin aidosti
- rohkaisee aloitteellisuuteen, kehittymään ja ottamaan vastuuta
- edistää yhteisiä päämääriä ja suuntaa huomion kokonaisuuteen
- osoittaa arvostusta ja antaa usein motivoivaa palautetta
- tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa
- on onnellinen ja ylpeä osaajista omassa ryhmässään
- antaa kiitoksen ja kunnian niille, jotka ovat työn tehneet
- osaa ottaa vastaan kritiikkiä ja oppia siitä

Esimiehenä minua kiinnostaa alaisten hyvinvointi. Haaveeni on, että koko kaupan henkilöstö olisi innostunutta, motivoitunutta ja valmiina alati tapahtuviin muutoksiin. Kevään esimiesvalmennuksessa tehtävänäni on valita Hakasen listalta (Sarkkinen, 2016) ne henkilökohtaiset kehitymisalueet, joihin esimiehenä erityisesti haluan panostaa. Valitsemani tavoitteet toivottavasti edistävät edellä mainittujen lisäksi myös työnantajani mainetta ja taloudellista menestystä.

Opinnäytetyöni aihe, esimiestyö ja siinä kehittyminen on mielestäni aiheena aina ajankohtainen. Modernien esimiestyön keinojen hyödyntäminen lisäävät toivottavasti koko henkilöstön työhyvinvointia, sitoutumista ja tehokkuutta. Palveleva johtajuus on mielestäni teemana erityisen mielenkiintoinen. Aiheena se on Suomessa vähän käsitelty ja käytännönläheiset työhyvinvointia edistävät esimiestyön keinot ovat alati muuttuvassa työelämässä aina tervetulleita.

## 1.1 Ammattikäsitteitä

Keskeisiä ammatissani käytettäviä termejä ovat:

### K-kauppias

Itsenäinen yrittäjä Keskon johtamassa vähittäiskauppaketjussa. K-kauppias vastaa yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuudesta, valikoimasta, hinnoittelusta, asiakastytyväisyydestä ja henkilökunnasta. (K-kauppiasliitto 2019).

### K-ryhmä

K-ryhmän muodostavat K-kauppiasyrittäjät sekä Kesko Oyj tytäryhtiöineen (Keskon vuosiraportti 2018, 7.).

### K-Supermarket

K-ryhmän K-Supermarket -ketjuun kuuluva päivittäistavarakauppa, jonka kauppiasyrittäjänä toimii K-kauppias (Kesko 2019c).

### Kassajärjestelmä

Liiketoiminnan ohjaukseen ja seurantaan tarkoitettu ohjelma, jolla hallitaan esim. tuotetiedot, hinnoittelu sekä kampanjat ja jonka avulla rahastus kaupan kassalla tapahtuu (Fujitsu Services Oy Retail 2010).

### Kaupan Sap 2.0

Toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla myymälässä hallitaan ja seurataan materiaalitapahtumia, esim. tilauksia, varastosaldoja, kustannuspaikkoja ja hävikkiä (K-Academy 2019).

### Kesko

Kesko Oyj on suomalainen kaupan alan palveluyritys ja pörssiyritys, joka harjoittaa tukku- sekä vähittäiskauppaa ja toimii yhteistyössä K-kauppiasyrittäjien kanssa (Kesko 2019a).

### Ketjunetti

K-ryhmän ketjukohtainen intranetti, jolla kaupan henkilökuntaa tiedotetaan ja ohjeistetaan esim. tuotteista, hinnoittelusta, markkinoinnista ja tietojärjestelmistä. Ketjunetin hallintaosiossa tehdään myös henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä, esimerkiksi sähköiset työsopimukset. (Kesko 2019b).

## 2 Lähtötilanteen kuvaus

### 2.1 Oman nykyisen työn analyysi

Tittelini on kassapäällikkö eli vastuullani ovat myymälän kassapalvelut ja maksuliikenne. Kassapäällikön työssäni suunnittelen kassaosaston työvuorot, varmistan tarvittavan osaamisen ja resurssit, opastan alaisiani sekä toimin heidän taustatukenaan. Esimiestyön lisäksi hoidan myös koko yrityksen henkilöstöasioita. Työni pitää sisällään rekrytointia, työ-sopimusten solmimista ja päivittämistä, vuosisuunnittelua, tiedottamista sekä koulutus- ja perehdytysuunnittelua. Työskentelen myös oppisopimusopiskelijoiden työpaikkaohjaajana ja työterveyshuollon yhteyshenkilönä.

Suuri osa työpäivistäni kuluu yrityksen taloushallinnon parissa. Päivittäisiin tehtäviini kuuluvat mm. laskujen tarkistaminen ja maksaminen, laskutus, reskontrat sekä alustava kirjanpito. Hoidan myös erilaisia markkinoinnin tehtäviä ja päivitän yrityksen verkkosivuja sekä sosiaalisen median tilejä. Palkanlaskennan yhteyshenkilönä kokoan työsopimustiedot, sähköisen palkka-aineiston sekä muut palkkaan vaikuttavat asiat sekä ja toimitan ne ulkoistettuun palkanlaskentaan. Toimin myös Veikkaus -yhteyshenkilönä. Opinnäytetyössäni keskityn kuitenkin esimies- ja henkilöstöhallinnon työhöni ja siinä kehittymiseen.

Minulla on yhdeksän alaista, joista kaksi on tällä hetkellä perhevapaalla. Lähin alaiseni on kassaesimies, joka toimii kassamyymäjien lähiesimiehenä ja avustaa minua kaupan toimistotoissa. Tiimissäni työskentelevät seitsemän kassavastaavaa huolehtivat siitä, että asiakaspalvelu kassalla on kaikkina kaupan aukioloaikoina sujuvaa ja laadukasta. Ohjauksesani toimivan iltavastaavan tehtävänä on varmistaa myymälän siisteys, tuotteiden saataavuus ja ongelmatilanteiden hoito iltaisin, kun osastopäälliköt ovat poistuneet aamuvuorosta. Kassaosastolla työskentelee kassaesimiehen ja -vastaavien lisäksi noin kaksikymmentäviisi kassamyymäjää, joista noin kolmannes on yrityksessä vakituisesti työskenteleviä vuokratyöntekijöitä.

Vuosien varrella olen päivittänyt taloushallinnon ja esimiestaitojen osaamistani erilaisten tutkintojen, kurssien ja valmennusten myötä. Työ kaupan alalla on opettanut minulle paljon ja eniten koen kehittyneeni juuri esimiestyössä. Kiitosta omasta oppimisesta on annettava myös tämän hetkiselle työnantajalleni. Olen saanut hyödyntää potentiaaliani ja osaamistani vapaasti ja minua on rohkaistu opiskelemaan. Syy hakeutumiselleni ammattikorkeakouluun oli haluni osoittaa osaamiseni myös paperilla sekä laajentaa verkostojani kaupan alan ulkopuolelle.

Työni on hyvin monipuolista ja siinä selviytyäkseni erilaisia taitoja. Tarvitsen tietämystä esimerkiksi työ-, sopimus- ja kuluttajalainsäädännöstä sekä kaupan työehtosopimuksesta. Minulla on oltava perusosaaminen kirjanpidosta ja laaja osaaminen erilaisista tietoteknisistä sovelluksista. Päivitän taitojani opiskelemalla, etsimällä tietoa sekä tekemällä havain- toja joka päivä. Esimerkiksi tietotekniikka kehittyy kaupan alalla jatkuvasti ja sen hallitse- misessa yritän olla joka päivä aktiivinen. Asiakkaiden ostopäätöksiä sanelevat usein erilai- set trendit ja muoti-ilmiöt, joita myös yritän seurata säännöllisesti.

Esimiestyötä olen tehnyt yli kahdenkymmenen vuoden ajan ja henkilöstöhallinnon tehtä- viäkin yli kymmenen vuotta. Työssäni tarvitsen ennen kaikkea vuorovaikutustaitoja, tark- kuutta, organisointikykyä ja kykyä kokonaisuuksien hallintaan sekä tehokkaaseen ajan- käyttöön. Minun on osattava sopeutua muutoksiin ja innovoitava jatkuvasti uusia tehok- kaampia työtapoja sekä itselleni että tiimilleni. Työssäni tarvitaan uskottavuutta sekä auk- toriteettia, joita olen hankkinut pitkän kokemukseni ja ammattitaitoni avulla.

Koen pärjääväni työssäni hyvin. Osaamiseni on kunnossa ja katson olevani työhöni liitty- vissä asioissa kokenut asiantuntija. Työnantajani luottaa harkintakykyyni ja antaa minun varsin vapaasti kehittää yrityksensä toimintamalleja. Apuani ja mielipiteitäni pyydetään yli osastorajojen ja opastan usein henkilöstöä erilaisissa pulmatilanteissa. En useinkaan tar- vitse työnantajaltani tai työtovereiltani ohjeita. Otan mielelläni kuitenkin vastaan vinkkejä ja vaihdan ajatuksia siitä, kuinka toimintaa voisi yrityksessämme kehittää. En myöskään pel- kää myöntää osaamattomuuttani minulle uusissa asioissa.

Haasteita työhöni tuovat työpäivien pirstaloituminen ja jatkuvat keskeytykset. Keskittymi- nen yhteen tehtävään kerrallaan on usein käytännössä mahdotonta. Alituinen kiire ja vaih- televat tilanteet menestyvässä kaupan alan yrityksessä eivät useinkaan anna tilaisuutta keskittymiseen tai lepäilyyn. Työpäivät ovat pitkiä ja työt seuraavat usein vapaa-ajalle. Muutos on jatkuvaa ja siihen minun tulisi ennen kaikkea sopeutua itse.

Tehtäväni on myötävaikuttaa myös alaisteni hyvinvointiin ja sopeutumiseen. Tiimini kan- nustaminen ja innostaminen vaativat minulta jatkuvaa huomiota. Työpsykologia on aihe, joka kiinnostaa minua suuresti. Tiimini motivaation, innostuksen ja sitoutumisen lisäämi- nen esimerkiksi sosiaalisen ja psykologisen pääoman keinoin on yrityksessämme mieles- täni vielä osittain hyödyntämätön voimavara. Työhyvinvoinnin myötävaikutus yrityksen ta- loudelliseen menetykseen kiinnostaa minua myös suuresti.

Työpaikallani käynnissä olevassa palvelevan esimiehen valmennusprosessissa olen valin- nut itselleni kolme kehittymiskohdetta. Ensimmäinen on palautteen antaminen, toinen



motivaation sekä innostuksen lisääminen ja kolmas aktiivinen kuuntelu sekä läsnäolo. Nämä ovat taitoja, joissa itse katson esimiehenä olevani vielä keskeneräinen. Itse en koe useinkaan tarvitsevani esimieheltäni palautetta ja se valitettavasti näkyy omassa esimiestyöskentelyssäni. Etenkin palautteen antaminen ja innostuksen lisääminen ovat jääneet viime aikoina liian vähälle huomiolle. Alaisteni työhyvinvointi ja työn imu edellyttävät autonomiaa, luottamusta sekä säännöllistä palautetta, joten asiaan olisi nyt tultava muutos.

Päiväkirjassani raportoin työpäivieni kulkua, kevään esimiesvalmennusta ja sitä, kuinka etenen kohti tavoitteitani palvelevana esimiehenä. Haluan oppia ja tehdä havaintojeni pohjalta omaan toimintaani korjausliikkeitä. Haluan myös parantaa vuorovaikutustaitojani ja kehittyä esimiehenä niin, että alaiseni voivat kokea onnistumisia, ammattitilpeyttä ja innostusta. Toivon, että oppimisestani on hyötyä myös työnantajalleni, koska mielestäni hyvinvoiva ja innovatiivinen työyhteisö luo erinomaisen pohjan taloudelliselle menestykselle.

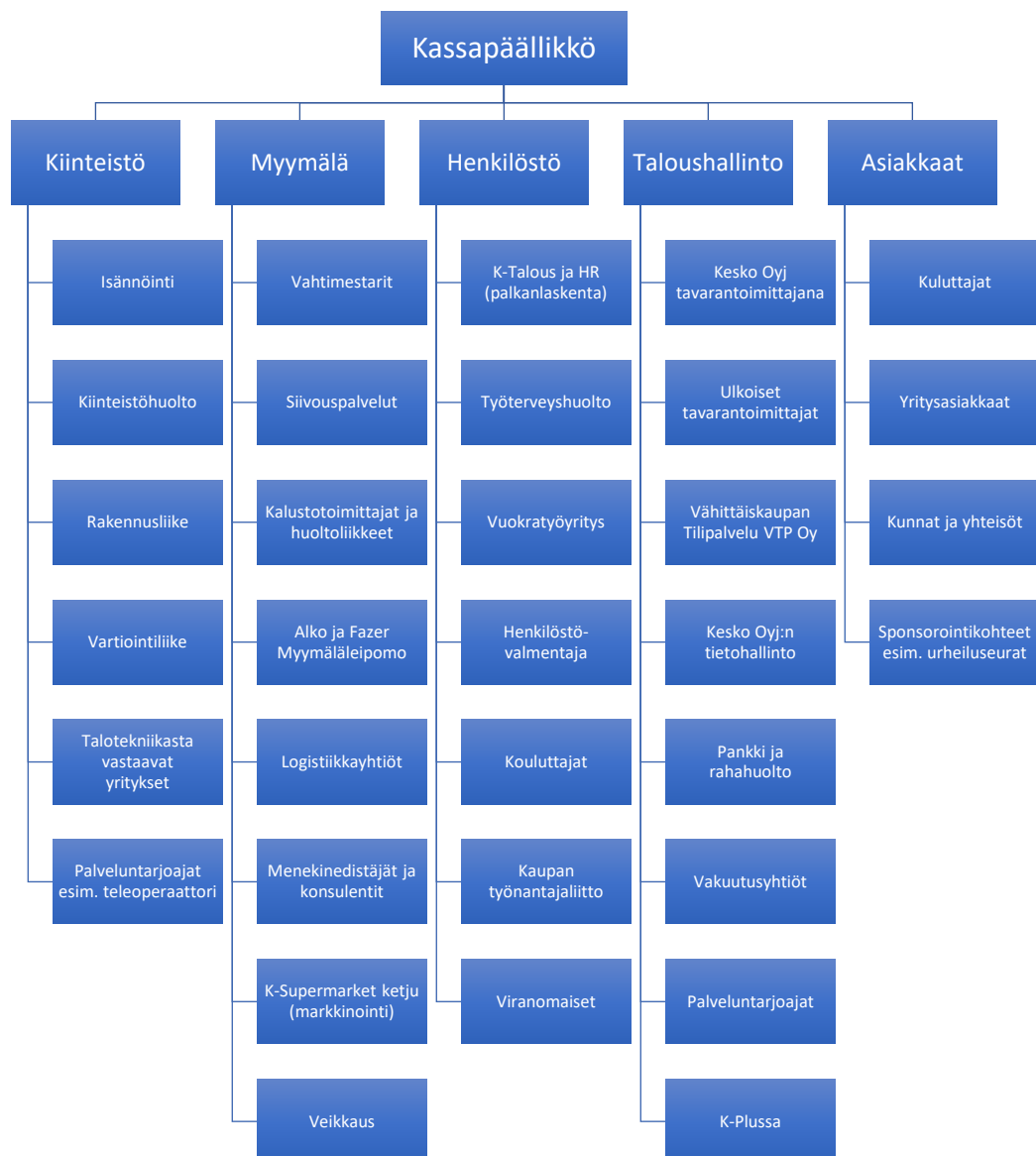
## 2.2 Sidosryhmät työpaikalla

Koska en itse työskentele myymälässä tai osallistu esimerkiksi tilaustoimintaan, ovat sisäiset sidosryhmäni oman työni kannalta ne merkittävimmät. Tärkeimmät sidosryhmäni ovat oma työnantajani, esimieskollegani, alaiseni sekä kassaosaston henkilöstö. Esimies- ja henkilöstötyössäni olen jatkuvassa vuorovaikutuksessa myös muun myymälähenkilökunnan kanssa, ovatpa he sitten työnantajani omilla palkkalistoilla tai vuokratyöntekijöitä.



Kuvio 1. Sisäiset sidosryhmät

Olen päivittäin tekemisissä myös ulkoisten sidosryhmien kanssa. Työnantajallani on Kesko Oyj:n lisäksi toistasataa tavarantoimittajaa, joiden kanssa viestin tavarantoimituksiin ja laskutukseen liittyen. Viestin lähes päivittäin yrityksen kirjanpidosta vastaavan tilineuvojan kanssa. Muita merkittäviä sidosryhmiäni ovat vuokratyöyrittäjä, palkanlaskenta, työterveys- huolto sekä mm. turvallisuudesta, puhtaanapidosta ja kiinteistön huollosta huolehtivat tahot. Kohtaan päivittäin myös esimerkiksi hyllyttäjiä, menekinedistäjiä, konsulentteja, leipureita ja tavarankuljettajia. Merkittävä ulkoinen sidosryhmäni on Keskon tietohallinto ja K-Supermarket -ketju, jotka vastaavat mm. ketjun yhteisestä markkinoinnista, markkinointimateriaaleista ja tietojärjestelmistä. Ulkoisiin sidosryhmiini kuuluvat myös muiden muassa pankit ja vakuutusyhtiöt sekä eri viranomaiset. Olen päivittäin vuorovaikutuksessa myös kuluttajien ja yritysasiakkaiden kanssa joko puhelimitse, sähköisesti tai myymälässä.



Kuvio 2. Ulkoiset sidosryhmät

### 2.3 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Hyvässä yhteistyössä toimiminen kaikkien sidosryhmien edustajien kanssa on sujuvan ja joustavan toiminnan elinehto. Vuorovaikutustilanteeni vaihtelevat päivittäin ja niitä on paljon. Esimiehenä ja yrityksen edustajana pärjätäkseni minun on pakko osata olla hyvässä vuorovaikutuksessa alaisteni, kollegoideni sekä muiden sidosryhmien edustajien kanssa.

Haasteita etenkin henkilöstön välisiin vuorovaikutustilanteisiin tuovat ihmisten erilaisuus, ennakkoluulot ja odotukset. Esimiestyössä haasteitani ovat mm. tasapuolisuus ja usko ihmisten kyvyille sekä kehityspotentialille. Omiksi vahvuuksikseni voisin kuitenkin mainita suvaitsevaisuuden ja ennakkoluulottoman asenteen ihmisten erilaisuutta kohtaan.

Yhteistyöni kauppiaan kanssa on avointa ja koen, että voin puhua hänelle kiertelemättä. Kauppiaan odotukset asiakaspalvelumme laadulle ovat korkealla ja tärkeimpiä tehtäviäni on varmistaa niiden toteutuminen. Työssäni joudun silloin tällöin puuttumaan alaisteni käytökseen. Asiakkaan mielen pahoittaminen voi johtua suusta päässeestä sammakosta tai sitten kyseessä voi olla puhdas väärinymmärrys. Näistä haasteistakin selviydyn useimmiten ottamalla ongelmat henkilöstön kanssa puheeksi heti niiden ilmaannuttua.

Vuorovaikutukseni tavarantoimittajien edustajien ja muiden sidosryhmien kanssa on jatkuvaa. Haastetta vuorovaikutukseen tuo työn sirpaleisuus. Tilanteet katkeavat erilaisten häiriötekijöiden vuoksi jatkuvasti. Hektinen työympäristö on kuitenkin yleensä ulkoisille sidosryhmille tuttua jo omanikin työn puolesta.

Työhöni kuuluu olennaisesti puhelimeen ja asiakaspalautteisiin vastaaminen. Hyvän vuorovaikutustaidot ovat tarpeen esimerkiksi silloin, kun asiakas kokee saaneensa epätydyttävää palvelua tai kelvottomia tuotteita. Haastavat tilanteet saan useimmiten ratkaistua osoittamalla oman asiantuntemukseni. K-Supermarket Hertan asiakkaat ovat K-ryhmän tekemien tutkimusten ja kyselyiden mukaan Suomen vaativimpien joukossa. Asiakkaiden toiveiden ja odotusten ylläpitäminen niin tuotteiden kuin asiakaspalvelunkin osalta käy joskus työstä mutta siinä onnistuminen tuo tehtävään aivan omanlaistaan maustetta.

Jokseenkin introvertti luonteeni on ajoittain ollut hidaste hyvälle vuorovaikutukselle. Sosiaaliset taitoni ovat kuitenkin kehittyneet vuosien varrella sellaisiksi, että tulen yleensä toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa. Kehitys on ollut pitkälti oman vakaan päätökseni tulosta. Ystävällisyys, arvostus ja aktiivinen havainnointi kantavat mielestäni pitkälle kaikessa vuorovaikutuksessa, olivatpa kyseessä oma työnantaja, alaiset, kollegat, asiakkaat tai yhteistyökumppanit.

### 3 Päiväkirjaraportointi

#### 3.1 Seurantaviikko 1

*Maanantai 18.3.2018*

Odotettavissa oli kiireinen viikko, kuten tavallista. Myymälässä tehdään jälleen rakennustöitä, koska kiinteistöön tullaan muutaman viikon päästä avaamaan Alkon myymälä. Tiedossa oli, että kauppias on alkuvuikon työmatkalla, joten olin varautunut hoitamaan hänen puolestaan erilaisia rakennustyömaan ongelmatilanteita. Aamu alkoi edellisen viikon myyntilukuihin tutustumisella ja tunnuslukujen koostamisella henkilökunnan ilmoitustaululle. Kävimme vuorossa olevan kassavastaavan kanssa läpi viikonlopun tapahtumat. Ongelmatilanteita ei ollut ilmennyt, henkilökuntakin oli ollut terveenä ja täsmällisesti töissä.

Toimin tällä hetkellä kolmen palkkalistoillamme olevan oppisopimusopiskelijan työpaikkaohjaajana. Päivällä yksi opiskelijoista pyysi yllättäen juttutuokiota. Työntekijä oli ahdistunut ja huolissaan opiskelujensa etenemisestä ja tiedusteli, voisiko tutkinnon suorittamisen keskeyttää tai jopa lopettaa. Juttelimme hetken ja sovimme, että käymme ensi viikolla yhdessä läpi suurimpia pulmakohtia. Mielestäni opintoja ei pidä keskeyttää ainakaan heti, koska opiskeluun on jo uhrattu paljon aikaa ja taloudellisia resursseja. Uskoin, että tilanne saadaan ratkeamaan, kunhan käymme asioita ajan kanssa läpi.

Koeajalla ollut työntekijä ilmoitti yllättäen, että haluaa lopettaa työsuhteen, koska työpaikka ei tuntunutkaan omalta. Olin pahoillani, koska henkilö oli kohtuullisen ammattitaitoinen ja olisi voinut tulevaisuudessa olla yrityksellemme arvokas työntekijä. Sovimme loppupalkan maksusta ja muista käytännön järjestelyistä – työt lopuivat saman tien.

Päivän aikana tein myös normaaleja toimistotöitä – kirjapidon tehtäviä, laskujen tarkistusta ja läheteiden käsittelyä. Puhelinvaihte soi tiuhaan, asiakkaat tarvitsivat tietoa ja neuvoja, tavarantoimittajat tavoittelivat eri osastoja jne. Loppupäivästä kävin sähköpostikirjeenvaihtoa henkilöstön kanssa. Pääsiäiselle ja muille kiirepäiville oli tullut rutkasti vapaapäiväpyyntöjä. Kaikkiin toiveisiin en voinut tällä kertaa taipua, alaiset joutuvat muokkaamaan ja supistamaan toiveitaan. Työvuoro-toiveista keskusteltiin päivän aikana myös kasvokkain.

Tavoitteeni oli päästä töistä normaaliaikaan mutta päivä venyi kuitenkin 45 minuuttia normaalia pidemmäksi. Päivässä oli paljon keskeytyksiä ja poikkeamia. Henkilöstöasiat tuottivat tavallista enemmän päänvaivaa mutta niistäkin selvittiin kunnialla.

*Tiistai 19.3.2019*

Päiväni tavoitteeksi olin asettanut kahdeksan tunnin työpäivän, uuden työntekijän toivottamisen tervetulleeksi, tuotesuojakoulutukseen osallistumisen ja normaalien päivittäisten konttorirutiinien suorittamisen.

Aamu alkoi sähköpostin selaamisella, intranetin tiedotteiden läpikäymisellä ja kirjanpidon tehtävillä. Olin edellisenä päivänä sopinut erään osastovastaavan sijaisen kanssa, että käymme läpi tietojärjestelmistä saatavia raportteja ja sitä, kuinka niitä voidaan hyödyntää. Kävimme läpi raportointisovellusten ominaisuuksia kädestä pitäen ja annoin vinkkejä, kuinka dataa voi esimerkiksi hävikin hallinnassa hyödyntää.

Iltapäivällä osastollani aloitti itse rekrytoimani uusi osa-aikainen työntekijä. Uusi kassamyymyjä on nuoresta iästään huolimatta jo kokenut asiakaspalvelija ja työskennellyt myös K-ryhmässä, joten perehdyttämisessä ei tullut ongelmia. Kävimme kuitenkin vuorossa olevan kassavastaavan kanssa läpi perehdytyksessä muistettavia asioita ja annoin ohjeita loppuviikon toista perehdytyspäivää silmällä pitäen. Uusi työntekijä oli täsmällinen ja tahton tutustuminen lähti kassaesimiehen johdolla rullaamaan suunnitellusti.

Olimme saaneet asiakaspalautteita siitä, kuinka tuotesuojaporttien aiheettomat hälytykset ovat aiheuttaneet asiakkaille mielipahaa. Tästä syystä olin järjestänyt kassamyyjille tuotesuojakoulutuksen. Kouluttajana toimi yhteistyökumppanimme, joka on pitänyt vastaavalaisia koulutuksia henkilöstöllemme jo vuosien ajan. Koulutuksessa käytiin läpi hälytintekniikkaa ja sitä, kuinka varsinkin aiheettomat porttihälytykset on mahdollista hoitaa hienotunteisesti ja asiakkaita hyvin palvellen. Samalla oli tarkoitus käydä läpi myyjien turvallisuuteen liittyviä asioita. Päätin itsekkin osallistua koulutukseen. Halusin kuulla, onko esim. tekniikassa tapahtunut muutoksia mutta halusin myös käyttää tilaisuutta hyväkseni ja olla hetken läsnä henkilöstön arjessa. Loppupäivä sujui työvuoro- ja kesälomatoiveiden parissa. Lomalistan tekeminen on haasteellinen tehtävä, johon pitäisi piakkoin paneutua kunnolla. Päivän päätteeksi tein lomiin liittyvistä ja muista ajankohtaisista asioista tiedotteen henkilökunnan Facebook -ryhmään sekä taukotilan ilmoitustaululle.

Päivä sujui jouhevammin kuin olin etukäteen ajatellut. Konttoritöitä jäi vielä huomiseksi mutta tein silti poikkeuksellisesti normaalia lyhyemmän työpäivän. Asettamani tavoitteet täyttyivät melko hyvin – työvuoro- ja kesälomatoiveisiin liittyvät ongelmat saatiin ratkaistua, koulutukset sujuivat hyvin ja perehdytykset suunnitelmien mukaan.

*Keskiviikko 20.3.2019*

Yrityksemme esimiehiä on tänä vuonna ryhdytty valmentamaan palvelevan esimiehen toimintamalliin. Toimin projektissa pitkäaikaisen henkilöstövalmentajamme yhteyshenkilönä eli teen valmennukseen liittyviä käytännön järjestelyjä, kannustan kollegoitani, huolehdin aikatauluista ja vastaan raportoinnista. Samalla osallistun itsekkin esimiehenä valmennukseen. Esimiehille oli joitakin viikkoja sitten annettu tehtäväksi valita kaksi omaa alaistaan arvioimaan oman osastonsa esimiestyötä ja yhteistyötä. Päiväni tavoitteena oli aloittaa näiden arviointilomakkeiden läpikäyminen sekä vastauskoosteen tekeminen valmentajalle, työnantajalle ja kollegoille. Venyvät aikataulut ja käynnissä oleva remontti ovat viivästyttäneet työn aloitusta. Päiväni tavoitteisiin kuului myös kassaosaston työvuorosuunnitelman teko sekä normaalit konttorirutiinit. Tavoite oli myös keskustella kauppiaan kanssa tämän hetkistä rekryointitarpeistamme.

Olimme saaneet pari nopeaa reagointia vaativaa asiakaspalautetta, joista toinen koski virheellistä veloitusta kassalla ja toinen tuotesuojahälytyksen epäasianmukaista hoitamista. Tuotesuojahälytyksen hoitamiseen liittyvä palaute oli erityisen ikävä siksi, että juuri edellisenä päivänä kassamyymyjämme oli koulutettu aiheeseen liittyen. Sovimme kassaesimiehen kanssa, että vastaamme tuohon palautteeseen huomenna yhdessä. Vastaus vaatii harkintaa ja hienotunteisuutta – asiakkaalla on oikeus antamaansa palautteeseen, mutta asia ei ole kovin yksinkertainen. Työpäivä keskeytyi useaan otteeseen, milloin minkäkin asian takia. Päänvaivaa tänään aiheutti myös äkillinen sairausloma ja sijaisen metsästys pikaisella aikataululla.

Päivääni kuului suunnitelman mukainen työvuorosuunnitelman teko. Työn alla olleen viikon työstäminen tuntui erityisen hankalalta. Kalenterissani oli paljon vuorolistaan vaikuttavia vapaatoiveita, lomiamme sekä vuosivapaa- ja koulutuspäiviä, joiden vuoksi henkilökunnan riittävyys ei ollut paras mahdollinen. Lopputulos oli kuitenkin kohtuullinen, sain työn valmiiksi aikataulussa ja luulenpa, että henkilökuntakin on tulokseen melko tyytyväinen. Tavoitteeksi asettamani rekryointisuunnittelu ja arviointilomakkeiden läpikäynti jäivät aikatauluongelmien ja työnantajan poissaolon vuoksi tekemättä. Päivä oli täynnä keskeytyksiä sekä ennalta arvaamattomia pulmia ja venyi siksi tunnin normaalia pidemmäksi.

*Torstai 21.3.2019*

Lähin alaiseni, kassaosaston lähiesimies hoitaa kerran viikossa konttoritöitä, jotta minulla olisi aikaa keskittyä esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtäviin. Apu on tervetullutta, järjestelen tehtäviäni usein niin, että hallinnollisia tehtäviä on pinossa hoidettavaksi. Tavoitteeni

tälle päivälle oli siis erinäisten hallinnollisten rästitöiden hoitaminen ja kaikkein tärkeimpänä maaliskuun palkka-aineiston kokoaminen. Tavoitteeni oli myös hoitaa alaisten tehtävien esimiesarviointien koostaminen. Tämän lisäksi olin suunnitellut soittavani eräälle työnhakijalle ja kutsuvani hänet haastatteluun.

Yrityksemme palkanlaskenta on ulkoistettu ja palkanlaskennan ammattilaiset hoitavat palkanlaskennan, viranomaisilmoitukset, tilisiirrot, raportoinnit, ennakonpidätykset. Oma tehtäväni on toimittaa palkanlaskijalle tiedot työtunneista ja -päivistä, työsopimuksista, vuosilomista ja vapaista, sairauslomista sekä muista palkanlaskentaan vaikuttavista asioista. Tällä hetkellä yrityksemme palkkalistoilla on yli viisikymmentä vaihtelevilla sopimuksilla työskentelevää henkilöä, joten kerättävää materiaalia riitti.

Päivä oli tavalliseen tapaan kiireinen, palkka-aineistossa oli paljon huomioitavia asioita. Työntekijöitä on maaliskuun aikana tullut ja mennyt, työsopimuksia on päivitetty, loma-kausi on käsillä ja flunssaepidemia jyllää. Olen toiminut tehtävässäni jo yli kymmenen vuotta mutta yhä edelleen palkka-aineiston kokoaminen on aikaa vievää ja haastavakin tehtävä. Sain onneksi keskittyä tehtävään rauhassa, koska minun ei tarvinnut vastaila puhelimeen tai olla henkilökunnan tavoitettavissa. Palkka-aineisto syntyi aikataulussa ja ehdin myös aloitella esimiesarvioiden koostamista.

Päivän haastavin esimiestilanne syntyi, kun alainen, jonka vastuulle oli uskottu tarkoin määritelty tehtävä delegoi sen ilman lupaa eteenpäin. Työntekijän taka-ajatuksena oli varmasti päästä helpolla – viranomaisraportointiin liittyvässä työtehtävässä oli omat haasteensa. Ketjun seuraava lenkki kävi toimistossani valittamassa kohtaloaan. Asian selvittämiseen tarvittiin napakkaa otetta – kutsuin delegoijan keskusteluun ja tehtävä tehtiin lo-pulta alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Päivä sujui mukiinmenevästi – sain paljon aikaa mutta rästitöitäkin jäi ensi viikolle. Työhaastattelukutsu jäi hoitamatta mutta asia hoi-tunee ensi viikon alkupuolella.

### *Viikkoanalyysi*

Jälkikäteen tarkasteltuna työviikkoni oli nopeatempoinen, vaihteleva ja täynnä erilaisia esimies- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä. Viikossa ei kuitenkaan ollut mitään poikkeuksellista – työni on useimmiten kiireistä, monipuolista ja haastavaakin. Oman haasteensa viikkoon toi työnantajan poissaolo, ja tästä seuranneet erilaiset henkilöstöön ja rakennustyömaa-han liittyvät keskeytykset ja ongelmatilanteet.

Päiväkirjamerkintöjäni lukiessani kiinnitin huomiota ajankäyttöni. Työpäivät eivät pysyneet aikataulussa ja ennakkosuunnitelmia jäi toteutumatta. Varsinaiseen esimiestyöhön käyttämäni aika olisi voinut olla suurempikin. Ehkä on siis hyvä aloittaa viikkoanalysointi itsensä johtamisesta ja ajan käytön hallinnasta. Onhan niin, että jotta voi kehittyä palvelevana esimiehenä, on ensin osattava johtaa itseään.

Hyppänen kirjoittaa kirjassaan ”Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä”, kuinka ajan käytön hallinta on yksi itsensä johtamisen kynnyskysymyksistä. Hyppäsen mukaan itsensä johtaminen koostuu yksilön tiedoista, taidoista sekä tahdosta. Itsensä johtamisessa korostuvat itsetuntemus, terve itsetunto, vastuunotto ja selkeät päämäärät (Hyppänen 2013, 285 ja 291.). Mielestäni osaan kohtuullinen hyvin johtaa itseäni ja luotan omaan osaamiseeni. Tunnen omat heikkouteni ja vahvuuteni etenkin esimiehenä. Iän karttuessa itsetuntemukseni on lisääntynyt – pohdin paljon omia tunteitani ja motiivejani. Itsetuntemustani ovat lisänneet myös minusta tehdyt tutkimukset ja arviot. Kuluneella viikolla kävin mielenkiinnolla läpi palvelevan johtajuuden valmennusprojektiimme liittyviä alaisten tekemiä arviointilomakkeita. Vastauslomakkeissa ei ilmennyt suuria yllätyksiä. Palautteen antamista toivottiin eniten ja tämän olen asettanut tavoitteeksenikin. Jos jokin, niin vastauksissa minua ilostutti arvioiden hyvä keskiarvo.

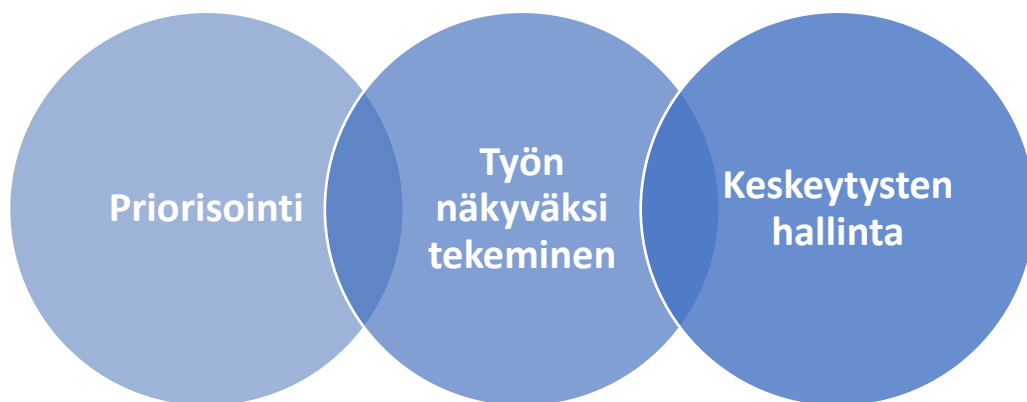
Ajan käytön hallinnassani olisi kuitenkin kehittämisen varaa. Hyppäsen mukaan ajankäyttöä voi tarkastella useasta näkökulmasta, esim. verrata työhön, nukkumiseen ja vapaa-aikaan käytettyä aikaa tai arvioida, kuinka suuri osa esimiehen työstä kuluu asiantuntija-tehtäviin tai alaisten ohjaamiseen (Hyppänen 2013, 291.). Olen viime aikoina pohtinut, että esimiestyöhön käyttämäni aikaa olisi syytä lisätä. Kuluneella viikolla oli useita tilanteita, joissa minun piti keskittyä alaisen murheisiin ja unohtaa omat kiireeni. Onnistuin näissä mielestäni varsin hyvin – lisäsin myös tietoisesti läsnäoloani tiimini arjessa. Uskon, että esim. ahdistuneen oppisopimusopiskelijan opinnot saadaan takaisin raiteilleen, kunhan annan hänelle tarvittavan määrän tukea ja aikaa. Hetkiä, jolloin ehdin kunnolla keskittyä henkilöstöön, tarvittaisiin kuitenkin lisää.

Tällä hetkellä tunnen jaksavani työssäni hyvin ja tunnen selkeää työn imua. Olen kuitenkin viime aikoina kiinnittänyt huomiota omaan jaksamiseen ja miettinyt ehdinkö sittenkään palautua tarpeeksi. Haastavan kokopäivätyön ja opiskelujen yhteensovittaminen on välillä stressaavaa. Työn ja vapaa-ajan raja häilyy, koska peilaan opintotehtäviäni omaan työhöni. Työpäivät ovat usein hyvin sirpaloituneita ja keskeytyksiä on paljon. Työpäiväni myös usein venyvät yli kahdeksan tunnin rajan ja ajatukset pyörivät työasioissa myös vapaa-ajalla. Manka ja Manka kirjoittavat kirjassaan ”Työhyvinvointi” palautumisen merkityksestä. Mankan ja Mankan mukaan ajoittaisesta kuormituksesta ei ole haittaa, jos huolehtii



palautumisestaan – levosta ja unesta sekä pienistä hetkistä työpäivän lomassa. (Manka & Manka 2016, 181–182.). On siis kiinnitettävä huomiota taukoihin ja pyrkiä sulkemaan työasiat mielestä vapaa-ajalla.

Hyppänen kehottaa kirjassaan kiinnittämään huomiota voimavarojen riittävyyteen ja muistuttaa, että esimiehen jaksamisongelmat heijastavat voimakkaasti yksikön menestykseen. Yksi keino ajankäytön hallintaan on Hyppäsen mukaan toiminnan tehostaminen. Jaksamista voi lisätä vahvistamalla itsetuntemusta, priorisoimalla, luopumalla, tavoitteiden selkeällä asetannalla ja ottamalla vastaan apua. (Hyppänen 2013, 291–294.). Työterveyslaitos taas neuvoo asiantuntijaa ja esimiestä priorisoimaan, tekemään työn vaiheet näkyviksi ja opettelemaan keskeytysten hallintaa. Tämä edellyttää prosessien tuntemista, realismia aikatauluihin ja ajankäytön arviointia (Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen 2016, 2.). Omalla kohdallani etenkin keskeytykset haittaavat huomattavasti tehokkuutta. Uudet keinot niiden hallintaan olisivat tervetulleita.



Kuvio 3. Ajanhallinnan keinoja (Ylikaitala ym. 2016)

Omalla kohdallani muutos voisi käytännössä tarkoittaa tavoitteiden kirjaamista muistiin, työn delegointia ja uudenlaista priorisointia. Työterveyslaitos suosittelee yhtenä keskeytysten hallinnan keinona hiljaiseen tilaan vetäytymistä (Ylikaitala ym. 2016, 27.). Keino on minulla jo käytössä – lähin alaiseni, joka auttaa minua kerran viikossa ottaa minulta usein puhelimeni pois ja lähettää minut rauhalliseen työtilaan työskentelemään. Olen kokenut sen erittäin hyväksi keinoksi keskittyä vaativampiin tehtäviin ja sen käyttöä voisin mahdollisesti laajentaakin. Uskoisin alaiseni hyväksyvän, etten parina lisätuntina olekaan tavoitettavissa. Entäpä delegointi? Voisinko esimerkiksi vihdoinkin siirtää kassaosaston työvuorosuunnittelun alaiseni harteille – hänhän on kassaosaston työntekijöiden lähiesimies? En ehkä ensi viikolla mutta valmistelut tähän muutokseen voisin aloittaa. Muutoksen voisin hänen kohdallaan käynnistää työehtosopimukseen ja työsopimukseen perehdyttämällä.

Tavoitteiden kirjallinen asettaminen oli silmiä avaavaa ja auttoi minua laittamaan tulevan päivän työtehtäviä tärkeysjärjestykseen. Tätä keinoa suosittaa myös Työterveyslaitos (Yli-kaitala ym. 2016, 10.) Uskon, että päiväkirjan pitämisestä saattaa olla ajanhallinnan kanalta laajempaakin hyötyä. Aikaisemmin olen asettanut itselleni tavoitteita ja aikatauluja lähinnä omassa päässäni, mikä taas on johtanut siihen, että ne ovat matkan varrella muuttuneet tai unohtuneet. Hyppäsen (Hyppänen 2013, 293.) mukaan esimiehen on syytä suunnitella päivänsä 60 prosenttisesti ja jättää 40 prosenttia ajasta vapaaksi eteen tuleville suunnittelemattomille asioille. Tämä on lohduttava tieto – saan asiantuntijalta luvan jättää kalenteriini löysää. Päiväkirjani perusteella tämä jako tosin saattaa omalla kohdallani päteä jo nyt. En ehkä oppinut viikon aikana ammatillisessa mielessä uutta mutta sain paljon ajatuksia työni tehokkuudesta ja mahdollisuuksista sen kehittämiseen.

### **3.2 Seurantaviikko 2**

*Maanantai 25.3.2019*

Viikko alkoi maanantaiseen tapaan edellisen viikon tunnuslukujen, viikonlopun tapahtumien, asiakaspalautteiden ja työvuorolistojen läpikäymisellä. Odotettavissa oli jälleen työn täyteinen viikko, johon kuuluu mm. esimiesvalmennuksia ja pääsiäiseen valmistautumista. Päivätavoitteeni oli rekrytointi-ilmoituksen kirjoittaminen ja edelliseltä viikolta jääneiden rästitöiden tekeminen. Samalla oli huolehdittava siitä, että huomista esimiesvalmennuspäivää varten on kaikki tarvittava materiaali valmiina.

Aamulla kävimme kauppiaan kanssa läpi rekrytointitarpeitamme. Ensisijainen tarve on maito-osastolle, jonka yksi kokoaikainen työntekijä jää loppukesällä äitiyslomalle. Olin jo aikaisemmin tehnyt luonnoksen työpaikkailmoituksesta. Muutimme luonnosta hieman yhdessä, jonka jälkeen lähetin ilmoituksen julkaistavaksi K-ryhmän verkkosivuille. Odotamme hakemuksia 10. huhtikuuta asti, jonka jälkeen aloitamme haastatteluprosessin yhdessä kauppiaan ja maito-osaston päällikön kanssa. Päivän aikana kävimme myös herkkutorin esimiehen kanssa läpi pääsiäisen työvuorosunnitelmia. Pääsiäisen pyhät ovat yleensä hyvin kiireisiä ja työvoimaa tarvitaan paljon. Tutkimme yhdessä edellisvuoden muistiinpanoja ja suunnittelimme, kuinka jaamme henkilöstöä eri osastoille.

Pohdimme kassaesimiehen kanssa kassaosaston kesäapulaistarpeita. Osa-aikaiselle kassavuorovastaavalle olisi selkeä tarve, jotta kassavuorovastaavien kesälomat ja työehtosopimuksen mukaiset vapaat saadaan onnistumaan. Kassavastaavan kesälomasijaisen tehtävässä vaaditaan tarkkuutta, nopeaa omaksumista sekä paineensieto- ja ongelmanratkaisukykyä. Päätimme perehdyttää tehtävään yhden olemassa olevista

kassatyöntekijöistämme. Jäimme vielä pohtimaan sopivaa henkilöä – pari hyvää ehdokasta kuitenkin heitettiin pohdittavaksi.

Iltapäivällä eräs entinen työntekijämme soitti ja tiedusteli, löytyisikö kaupasta kesätöitä. Pyysin häntä palaamaan asiaan torstaina, koska halusin ensin kuulla kauppiaan mielipiteen asiaan. Mikäli kauppias on myötämielinen, saatan hyvinkin tarjota tälle entiselle työntekijälle työtä esimerkiksi hedelmä- ja vihannesosastolla. Tiedän tarjokkaan osaamisen olevan ajan tasalla ja asiakaspalvelukin sujuu epäilemättä vaatimustemme mukaan.

Päivässä oli paljon rekrytointiin liittyviä tehtäviä. Rekrytointisuunnitelmat on tähän aikaan vuodesta ajankohtaisia, koska kesälomasuunnitelmat ovat työn alla. Päivän tavoitteet täyttyivät siltä osin, että sain työpaikkailmoituksen valmiiksi ja huomiseen valmennuspäivään liittyvät valmistelut tehtyä. Päivä oli kiireinen ja päättyi vasta klo 17:30.

*Tiistai 26.3.2019*

Tiistain tavoitteeni oli suoriutua konttoritöistä rivakasti ja tavata esimiesvalmentaja tunnin pituisessa henkilökohtaisessa sparraustapaamisessa.

Sain päivällä puhelun kesätöihin liittyen. Eräs Rovaniemellä talvisin opiskeleva työnhakija oli lähettänyt avoimen hakemuksen joitakin viikkoja sitten ja kyseli, olemmeko ehtineet tutustua hakemukseen. Päädyin haastattelemaan häntä pikaisesti puhelimesta. Hakija vaikutti osaavalta ja potentiaaliselta kesätyöntekijältä, joten sovimme tapaavamme kasvokkain pääsiäisviikolla, jolloin hakija on seuraavan kerran Helsingissä.

Iltapäivällä tapasin yritysvalmentajamme esimiesprojektimme liittyen. Kävimme läpi alaiseni minusta antamia arvioita ja jutustelimme siitä, kuinka valitsemani kehityskohteet olivat tähän mennessä toteutuneet. Sovimme, että keskityn jatkossa palautteen antamiseen – tätä oli toivottu arviointilomakkeissani. Puhuimme myös ajan hallinnasta ja sain neuvoja ajan käytön tehostamiseen. Keskustelu oli antoisa, valmentajallamme on usein varsin hyödyllisiä neuvoja käytännön esimies- ja henkilöstötyöhön. Henkilökohtaisen valmennuksen jälkeen teimme suunnitelmia tulevaa varten. Sovimme toukokuulle kassavuorovastavien oman valmennuspäivän sekä esimiehille seuraavan yhteisen valmennuspäivän.

Päivän tavoitteet täyttyivät hyvin. Yritysvalmentajan kanssa käyty keskustelu toi hyvän tauon päivän puurtamiseen ja sain ulkopuolisen näkökulman moneen mieltäni askarruttaneeseen asiaan.

*Keskiviikko 27.3.2019*

Tavoitteeni keskiviikolle oli keskustella ohjaamani oppisopimusopiskelijan kanssa opiskelun jatkosta sekä käydä läpi saamiamme työpaikkahakemuksia. Tavoitteenani oli myös työvuorolistan teko.

Maanantaina julkaistuun työpaikkailmoitukseemme liittyen oli ehtinyt tulla jo runsaasti hakemuksia. Haussa on ammattitaitoinen myyjä kokoaikaiseen ja vakituiseen työsuhteeseen. Hakijoiden joukossa oli joitakin henkilöitä, joilla on vaadittavaa kokemusta mutta myös paljon nuoria, joiden kohdalla vaatimukset eivät täytyneet. Keräsin hakemukset kansioon ja sovimme, että käymme niitä kauppiaan kanssa tarkemmin läpi ensi viikolla.

Ohjaamani oppisopimusopiskelija kävi juttusillani. Vastoin toiveitani ja odotuksiani päädyimme keskeyttämään opinnot. Työntekijä koki, että ei pysty sovittamaan työ- ja perhelämää omatoimisen opiskelun kanssa yhteen. Hän kertoi kuitenkin viihtyvänsä työssään hyvin, joten jatkamme työsuhdetta normaaliin tapaan.

Kävimme kauppiaan kanssa läpi erinäisiä ja työvoimaan liittyviä kysymyksiä ja epäkohtia. Työtunteja on budjettiin nähden teetetty viime aikoina liikaa. Pohdimme yhdessä mahdollisia ratkaisuja ja sovimme, että aihe otetaan käsittelyyn osastovastaavien palaverissa. Työpäivääni kuului myös työvuorolistan suunnittelua. Työn alla oleva viikko oli haasteellinen työstettävä – kiinteistöön rakennettavan Alkon myymälän on määrä avautua. Avausviikonloppu tuonee kaupalle lisäasiakkaita. On varauduttava kiireeseen mutta kuitenkin niin, että listalla ei ole liikaa työntekijöitä. Työnantajan odotusten ja vaatimusten täyttäminen olikin tavallista haasteellisempaa.

Päiväni tavoitteet täytyivät siten, että sain vuorolistan tehtyä ja olin melko tyytyväinen lopputulokseen. Olin tullut luvanneeksi liian paljon vapaapäiviä kiireiselle viikolle, joten työ oli hankalaa. Onnistuin kuitenkin pääsemään erään osa-aikaisen työntekijän kanssa kompromissiin työpäivistä niin, että molemmat saivat mitä tarvitsivat. Työntekijä sai viikonlopun vapaaksi ja minä tarvittavan työntekijän arki-iltoihin. Oppisopimusopiskelijan päätös keskeyttää opiskelunsa oli pettymys. Itselläni on paljon kokemusta työelämän ja opiskelun yhteensovittamisesta ja olisin toivonut hänen jaksavan vielä yrittää. Ehkäpä päätös oli kuitenkin oikea ja onneksi työntekijä viihtyy työssään edelleen hyvin.

*Torstai 28.3.2019*

Tavoitteeni torstaille oli ottaa osaa viikkopalaveriin ja hoitaa normaalien toimistorutiinieni lisäksi eilisiä tekemättä jääneitä töitä. Odotin myös puhelua alkuviikolla kesätöitä tiedustelulta entiseltä työntekijältämme.

Sain sovitun puhelun entiseltä työntekijältämme ja sovimme puhelimitse määräaikaisesta kesätyöstä toukokuun alusta syyskuun loppuun. Sain myös toisen puhelun koskien avoinna olevaa maito- ja leipäosaston työpaikkaa. Soittaja oli kaupan alan ammattilainen, joka on piakkoin muuttamassa Helsinkiin. Hän oli edellispäivänä lähettänyt hakemuksen ja soitti kysyäksään työllistymismahdollisuuksistaan. Olimme hetkeä aikaisemmin puhuneet kauppiaan kanssa kyseisen henkilön hakemuksesta ja molempien mielestä hakija vaikutti erittäin potentiaaliselta ehdokkaalta. Sovin hakijan kanssa saman tien haastattelujan.

Osastovastaavien viikkopalaverissa käsiteltiin markkinointia, tunnuslukuja, pyhien aukioloaikoja, asiakasmääriä sekä parin viikon päästä avautuvan Alkon myymälän vaikutusta myyntiin sekä käytännön järjestelyihin. Keskustelimme myös kesäajan järjestelyistä, mm. kesäapulaisien tarpeesta ja lomalistojen edistymisestä. Otin puheeksi myös esimiesvalmennusten ja kerroin tulevasta aikatauluista alaisarvioiden ja ryhmätapaamisten suhteen.

Päivän tavoitteet täyttyivät hyvin, etenkin rekrytointi tuntuu nyt etenevän suunnitellusti. Viikkopalaverikin oli melko onnistunut, saimme käsiteltyä paljon keskeneräisiä asioita.

### *Viikkoanalyysi*

Kuluneen viikon teemana oli rekrytointi. Kaupпамme tarvitsee pyöriäkseen liudan kesäapulaisia ja tällä hetkellä haussa on myös ammattitaitoinen myyjä maito- ja leipäosastolle. Vaatimukset palvelun laadulle ja osaamiselle ovat myymälässämme korkeat. Rekrytointi aiheuttaa jonkin verran päänvaivaa – hyviä ehdokkaita ei tunnu olevan liiemmälti tarjolla.

Sopivan henkilön valinta on haastavaa. On tarkoin punnittava ja verrattava yrityksen arvoja ja tehtävän haasteellisuutta ehdokkaan arvoihin, kokemukseen, toiveisiin ja osaamiseen, kirjoittavat kirjan ”Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi” kirjoittajat Juuti ja Vuorela (Juuti & Vuorela 2015, 59.). Myös Österberg käsittelee kirjassaan ”Henkilöstöasiantuntijan käsikirja” onnistunutta rekrytointia. Österberg kirjoittaa, kuinka yksittäinen rekrytointi voi vaikuttaa yrityksen toimintaan ja myös talouteen vuosien aikajänteellä ja siksi se tulisi suunnitella huolellisesti. (Österberg 2015, 91.).

Olen hoitanut tehtävässäni rekrytointia jo kymmenisen vuotta ja tuona aikana oppinut yhtä ja toista. Rekrytointin toimet ovat siirtyneet tehtäväkseni lähinnä käytännön syistä – työnantaja on paljon poissa työpaikalta. Olen joutunut ottamaan myös muiden osastojen rekrytointia hoitaakseni, koska kukaan muu ei ole siihen halunnut tai ehtinyt puuttua. Suurimman osan aikaa kuitenkin nautin tehtävistäni, vaikka ne säännöllisin väliajoin aiheuttavatkin paineita. Österbergin kirjaa luettuani tajusinkin olevani ”henkilöstöasiantuntija”. Kirjassa mainitut henkilöstöasiantuntijan työtehtävät ovat juuri sitä, mitä työssäni teen – laadin työpaikkailmoitukset, käsittelen hakemuksia, vastaan kyselyihin, teen valintoja haastatteluun kutsuttavista ja osallistun haastatteluprosessiin (Österberg 2015, 91.).

Tälläkin hetkellä yrityksessämme on käynnissä Österbergin kuvailema ”rekrytointiprojekti” – suunnitelmallinen projekti, jonka tarkoituksena on palkata työntekijä tarkoin määriteltyyn tehtävään. Edellä mainitun lisäksi yrityksessämme toteutetaan jatkuvaa rekrytointiprosessia. Toivomme saavamme avoimia hakemuksia hyvän asenteen omaavilta hakijoilta (Österberg 2015, 92.). Olemme viime vuosina panostaneet hyvin vahvasti asiakaspalvelun laatuun ja katsomme sen olevat yksi tärkeimmistä kilpailukeinoistamme. Ajatuksenamme on, että työt voi oppia – asennetta ei. Pitää paikkansa tai ei, on selkeästi määritellyistä kriteereistä ollut paljon hyötyä. Aikaisemmin työntekijöitä palkattiin enemmän mutua -tuntumalla ja tuloksena oli jonkin verran epäonnistuneita rekrytointeja. Edelleen työntekijöitä palkatessa luotamme myös fiilikseen, mutta esimerkiksi haastatteluihin osallistuu yleensä useampi henkilö, jotta voimme keskenämme vaihtaa mielipiteitä hakijasta.

Österberg kirjoittaa rekrytointitarpeen määrittelystä, eli siitä onko uuden työntekijän palkkaaminen aivan välttämätöntä? Rekrytointitarvetta määriteltäessä olisi hyvä miettiä kokonaisuutta ja työyhteisön toimivuutta. (Österberg 2015, 92.). Nämäkin teemat olivat kuluviikolla esillä. Työnantajani on määritellyt työtuntibudjetin, joka on viime aikoina ylitetty. Työhakemuksia käsitellessämme hän esitti kysymyksen: ”Miksi etsimme uutta työntekijää?”. Minun tehtäväni oli vakuutella hänet todellisesta tarpeesta. Uusi työntekijä tarvitaan ennakoimaan syksyllä tapahtuvia muutoksia – paikkaamaan äitiyslomaa ja korvaamaan opiskelemaan lähteviä työntekijöitä.

Kuluviikolla kerroin kauppiaille ajatuksiani myös siitä, kuinka työtehtäviä voisi kaupassamme muuttaa ja tehostaa. Österbergin (Österberg 2015, 92–93.) mukaan kannattaakin tarkastella olemassa olevaa henkilöstöä ja miettiä, voisiko joku olemassa olevista työntekijöistä siirtyä haasteellisempiin tehtäviin. Esimerkiksi kassavastaavien kesälomia paikkaavaa uutta vuorovastaavaa pohdittaessa aion ensisijaisesti ottaa huomioon jo olemassa olevan henkilökunnan.

Rekrytointiin liittyvään kirjallisuuteen tutustuttuani vakuutuin siitä, että työntekijän palkkaamisesta kannattaa tehdä suunnitelmallinen prosessi. Hyppänen (Hyppänen 2013, 202.) kirjoittaa, että vaikka rekrytointiprosessi vaatii usein aikaa, on sen hyvästä suunnittelusta sekä ajallista että taloudellista hyötyä. Rekrytointiprosessia voi Hyppäsen mukaan nopeuttaa ja tehostaa aikatauluttamisella. Esimerkiksi toimenkuvan määrittäminen, ilmoituksen laatiminen, yhteydenottoihin vastaaminen, hakemusten lukeminen sekä haastateltavien valinta ja tapaamiset kannattaa merkitä kalenteriin. Tätä neuvoa aion jatkossa hyödyntää.

Kaupan alalla pula osaajista on jo arkipäivää, joten avoimia hakemuksia käsitellään usein ”sillä silmällä”. Hyviä työnhakijoita haastatellaan varastoon ja joskus jopa palkataan ennen varsinaista tarvetta. Työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttaa tänä päivänä hyvin vahvasti työnantajan maine. Juholin kirjoittaa kirjassaan ”Communicare!: viestinnän tekijän käsikirja”, että maine toimii magneetin tavoin. Maine voi joko houkuttaa tai torjua parhaat työntekijät (Juholin 2017, 168.). Samaan tulokseen ovat tulleet myös Juuti ja Vuorela, joiden mukaan vain hyvämaineinen organisaatio voi houkuttaa palvelukseensa parhaita ihmisiä (Juuti & Vuorela 2015, 58.). Aionkin jatkossa pitää mainettamme yllä pitämällä hakijoihin paremmin yhteyttä hakuprosessin aikana. Maine todentotta kiirii ja pysyy – meidänkin taloomme tulee työhakemuksia työntekijöiden kavereilta ja tuttavilta. Myös vanhat työntekijät haluavat usein palata vanhaan hyvämaineiseen työpaikkaan.

Toinen työviikkoni tärkeistä teemoista oli käynnissä oleva esimiesvalmennus aiheenaan palveleva esimiestyö. Tavoitteenamme on esimiestyötä kehittämällä kannustaa henkilökuntaa asiakaspalvelun huippusuorituksiin. Suomessa palvelevaa johtajuutta on tuonut esille mm. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen. Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpisteessä haastateltu Hakanen kuvailee, miten palveleva esimies kuuntelee, kunnioittaa, antaa palautetta ja voimaannuttaa sekä suo alaisilleen vapauden tehdä parhaaksi katsomiaan ratkaisuja. Hakasen mukaan palvelevalla esimiestyöllä on suora vaikutus työntekijän kokemaan työn imuun, joka taas johtaa organisaation tehokkuuteen ja innovatiivisuuteen. (Sarkkinen 2016).

Työterveyslaitoksen julkaiseman ”Esimiehen työkirjan” mukaan työn imu on työhön liittyvä myönteinen tunne ja motivaatiotila, jota kuvaavat esimerkiksi työntekijän tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Työn imu on yhteydessä työhön sitoutumiseen, aloitteellisuuteen, tuottavuuteen, hyvään vuorovaikutukseen, hyviin työyhteisötaitoihin sekä terveyteen. (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015, 8, 10.). Omasta esimiehen näkökulmastani kaikki edellä mainitut ovat myös unelmien alaisen ominaisuuksia. Professori Hakasen lisäksi palvelevan esimiestyön puolesta on Suomessa puhunut johtajuudesta valmennuksia vetävä psykologi Matilainen. Myös Matilaisen Jyväskylän

yliopistolle tekemä Pro gradu -tutkielma osoittaa, että palvelevan johtajuuden vaikutus työn imuun on positiivinen (Matilainen 2014, 26.).

Omassa palvelevan esimiestyön projektissamme olen valinnut omiksi kehittymiskohteikseni mm. aktiivisen läsnäolon ja kuuntelemisen sekä palautteen antamisen. Kaikki edellä mainitut ovat mielestäni hyvän esimiehen ominaisuuksia. Omien alaisten antamissa alustavissa arvioissa olin saanut varsin hyviä arvosanoja läsnäolosta ja minua kutsuttiin vapaissa kommentteissa mm. ”hyväksi kuuntelijaksi”. Sain positiivista palautetta myös siitä, että minulle on helppo kertoa asioita. Koen välillä olevani kärsimätön, enkä aina kiireiltäni jaksaisi kuunnella alaisten murheita. Olikin mukava huomata, että minun ei koeta olevan sellainen kuin itse aika ajoin ajattelen olevani. Saamissani arvioissa korostui kuitenkin vähäinen palautteen anto, minulta toivottiin lisää etenkin positiivista palautetta.

Sovimme valmentajani kanssa, että tulevina viikkoina keskityn läsnäoloon sekä palautteen antamiseen ja asetan itselleni niiden suhteen selkeitä tavoitteita. Hakanen kertoo TEK Verkkolehdele antamassaan haastattelussa (Rönqvist 2017), että on kahdenlaisia johtajia – niitä, jotka keskittyvät asioihin ja niitä, jotka keskittyvät ihmisiin. Hakasen mukaan palvelevassa johtajuudessa on yksinkertaistettuna kyse työntekemisen kulttuurista ja siitä minkälaista johtajuutta halutaan ja tarvitaan. Itse olen menneinä vuosina varmasti ollut enemmän asiajohtaja. Viime vuosina olen kuitenkin tietoisesti kehittänyt itseäni esimiehenä ja olen tullut siihen tulokseen, että haluan olla ihmisten johtaja.

### **3.3 Seurantaviikko 3**

*Maanantai 1.4.2019*

Maanantain tavoitteeni liittyivät kuun vaihteen rutiineihin. Laskutus piti saada ajan tasalle ja ajaa kirjanpitäjälle erilaisia raportteja sekä tositteita. Oli myös käytävä läpi edellisen viikon työtunnit ja tehtävä sekalaisia konttoritöitä. Edellisen viikon esimiesvalmennusten perustella minun oli tarkoitus kiinnittää enemmän huomiota alaisille annettavaan palautteeseen ja olla enemmän läsnä tiimiläisten arjessa.

Päivän aikana ryhdyin perehdyttämään sijaistani, kassaosaston lähiesimiestä, kuukausilaskutuksen rutiineihin. Tavoitteeni on, että hän voisi ongelmitta hoitaa kuun vaihteen tehtävät kesälomani aikana. Sovimme, että hän hoitaa laskutuksen vielä pari kertaa itsenäisesti ennen kesälomia. Kävimme yhdessä läpi myös muita kuun vaihteen rutiineja, esim. rahapeleistä tehtävää inventaariota sekä kirjanpitäjälle lähetettäviä tositteita ja raportteja.



Otin erään kassaosaston työntekijän kanssa puheeksi henkilökohtaiset ongelmat, joita olimme aikaisemmin yhdessä selvittäneet. Juttelimme hetken ja sovimme, että työntekijä tulee juttusilleni, mikäli uusia ongelmia ilmenee. Keskustelin myös parin muun kassamyöjän kanssa lomatoiveista ja kesäajan työvuoroihin liittyvistä toiveista. Pääsimme hyvään yhteisymmärrykseen siitä, kuinka paljon töitä kesällä tehdään. Kesälomien ajankohtiin sovimme palaavamme, kunhan kaikki osastoni työntekijät ovat saaneet toiveensa esitettyä.

Päivä sujui ongelmitta mutta paljon tehtävää jäi vielä tiistaille. Kuukausilaskutusta tai kirjanpitoaineiston viimeistelyä en saanut hoidettua loppuun asti. Konttorityöt tulivat kuitenkin hoidetuiksi suunnitellusti. Olin tyytyväinen loma-asioiden edistymiseen sekä siihen, että saimme kassaesimiehen kanssa vihdoin käytyä läpi kuun vaihteeseen liittyviä tehtäviä.

*Tiistai 2.4.2019*

Suunnitelmani tiistaipäivälle lähimmän alaiseni perehdyttämiseen. Tavoitteenamme oli käydä yhdessä läpi kuun vaihteen rutiineja ja laskutuksen ohjeistusta. Tarkoitus oli myös aloittaa pääsiäisviikon työvuorosuunnittelu ja lähettää kirjanpitoa materiaali kirjanpitäjälle.

Kävimme kassaesimiehen kanssa tarkemmin läpi laskutukseen liittyvää ohjeistusta. Perehdytys sujui hyvin, apulaiseni teki hyviä huomioita, esitti paljon kysymyksiä ja tuntui omaksuvan opettamani asiat helposti. Alaiseni teki ohjeistani tapojensa vastaisesti myös muistiinpanoja. Tämä ilahdutti, olen monesti ollut epävarma hänen pärjäämisestään, koska hänellä ei ole tapana kirjata ohjeitani paperille.

Puolen päivän aikaan kauppias kutsui lyhyellä varoitusajalla kaikki osastopäälliköt palaveriin. Palaverissa käsiteltiin aiheita laidasta laitaan. Aineena olivat mm. tarvittavat kesäapulaiset ja kuinka olemassa oleva henkilöstö jaetaan kesäaikaan eri osastoille. Asetimme lomalistojen valmistumiselle takarajaksi huhtikuun viimeisen viikon, jotta tarvittavat apulaiset ehditään vielä hankkia. Muita käsiteltäviä asioita olivat koneiden ja työvälineiden kunto sekä rakennustöiden aiheuttamat muutokset kiinteistössä.

Ilmapäivällä kävin läpi työhakemuksia ja valitsin niistä omasta mielestäni potentiaalisimmat haastateltavat. Keskustelimme hakemuksista vielä kauppiaan ja maito-osaston päällikön kanssa. Juttelin myös äitiyslomalle jäämässä olevan työntekijän kanssa lomajärjestelyistä ja työnkuvasta raskausajan loppupuolella. Tämän lisäksi sain kahden kassamyöjän kanssa sovittua kesällä tehtävistä työtunneista ja lomatoiveiden takarajoista. Raportoinnit ja laskutus tulivat valmiiksi, mutta pääsiäisen työvuorosuunnittelu jäi keskiviikolle.

*Keskiviikko 3.4.2019*

Keskiviikon tavoitteeni oli saada pääsiäisviikon työvuorolistat valmiiksi. Oloni oli edellisiltana tuntunut flunssaiselta, joten toivoin pääseväni töistä hyvissä ajoin kotiin.

Jätin päivän tiliotteet, laskut ja lähetteet alaiseni harteille ja vetäydyin rauhalliseen tilaan työvuorolistojen pariin. Pääsiäisviikon työvuorot poikkeavat merkittävästi normaalista – ylimääräistä päänvaivaa aiheutti myymälän kylkeen ensi viikolla avautuva Alkon myymälä. Alkon avautuminen tulee todennäköisesti aiheuttamaan muutoksia asiakasvirtoihin ja nämä olisi jollakin tavalla pystyttävä ennustamaan. Tutkailin edellisvuoden pääsiäisviikon kassapaine- ja myyntiraportteja. Tutustuin myös uuteen verkkosovellukseen, jonka avulla on mahdollista saada viimeisen vuoden ajalta päiväkohtaista asiakas- ja myyntidataa. Työvuorolistoissa oli paljon puuhaa mutta sain työn valmiiksi. Aika näyttää olenko osannut arvioida kiireisen pääsiäisviikon asiakasvirrat ja työvoimatarpeen oikein.

Nikotiinikorvaustuotteita tarjoavan yrityksen myyntiedustaja kävi vieraisilla. Yksi kassavuorovastaavistani hoitaa itsenäisesti tuoteryhmän tilauksia ja valikoimaa niin, että olen tarvittaessa hänen tukenaan. Kassavastaava pyysi minua tapaamiseen mukaan, jotta saatoimme yhdessä sopia uudesta hyllyesittelystä sekä asiakasinformaatiota tarjoavan digitaalisen näytön asentamisesta. Nikotiinikorvaustuotteet ovat lääkelain alaisia tuotteita, joten oli varmistettava, että myyntiesittelyissä on otettu huomioon lainsäädännölliset asiat. Sovimme yhteistuumin, että hyllyesittely uudistetaan, kunhan paikalle saadaan asennettua sähköt valaistusta ja diginäyttöä varten.

Hyllymuutosten yhteydessä olisi hyvä käydä läpi valikoimaa ja myyntilukuja. Tätä silmällä pitäen opastin vuorovastaavaa kassajärjestelmän raportointisovelluksen ominaisuuksiin. Sovimme, että raporttien paljastamat hyllynlämmittäjät poistetaan valikoimista ja hyvin myyville tuotteille annetaan lisää hyllytilaa. Raporttien lisäksi tutkimme yhdessä keskusliikkeen suunnittelemaa hyllykuvaehdotelmia. Tavoitteeni oli, että kassavastaava osaisi jatkossa itsenäisesti soveltaa kassajärjestelmästä saatavaa dataa valikoiman suunnittelussa ja päivittämisessä.

Työpäivä jäi puolikkaaksi sairastumiseni takia. Työvuorolistan suunnittelu tuli hoidetuksi, muut työt jäävät loppuviikolle flunssan vuoksi.

*Torstai 4.4.2019*

Torstaipäivän tavoitteet menivät uusiksi sairastumiseni vuoksi. Tein kuitenkin joitakin työtehtäviä kotoa käsin. Töistä soitettiin tavallisuudesta poiketen pari kertaa – työpaikalla etsittiin kadonneita avaimia ja myymälään asennettavan uuden kalusteen paikka oli jäänyt henkilökunnalle epäselväksi. Hoidin etätöinä sähköpostikirjeenvaihtoa, päivitin kalenteria ja vastasin pariin asiakaspalautteeseen. Päiväni tavoitteet eivät täytyneet mutta luotin siihen, että lähin alaiseni teki työpaikalla parhaansa. Päätin, että huomenna perjantaina yritän tehdä rästiin jääneet työt, mikäli vointini antaa minulle mahdollisuuden palata töihin.

*Perjantai 5.4.2019*

Palasin aamulla töihin päivän pituisen sairausloman jälkeen. Työt olivat hyvällä mallilla, lähin alaiseni oli ehtinyt tehdä myös minun töitäni. Päivän tavoitteenani oli saattaa konttorityöt ajan tasalle, jotta pääsisin viikonlopun viettoon hyvillä mielin.

Yläkouluikäinen nuori kävi tekemässä kanssani työsopimuksen ”Tutustu ja tienaa” -kesäharjoitteluun, jonka ideana on tarjota koululaisille kahden viikon palkallinen työharjoittelujakso. Yrityksellemme nämä koululaisharjoittelijat ovat tapa harjoittaa yhteiskuntavastuuta – ehkäpä jonain päivänä he tulevat meille oikeisiin kesätöihin. Koululaisten hakemuksia tuli tänä vuonna paljon ja valinta oli vaikea. Tämän päiväinen koululainen vakuutti minut hienolla hakemuksellaan ja reippaalla olemuksellaan. Sovimme, että myymäläapulaisen työ alkaa kesäkuun alussa. Kävimme yhdessä läpi työsopimuksen yksityiskohdat sekä aikataulun. Koululainen sai kotiin viemisiksi vanhemman allekirjoitusta vailla olevan työsopimuksen, koska hän ei voinut alle 15-vuotiaana itsenäisesti solmia työsopimusta.

Suurin osa päivästäni kului laskuja käsitellessä. Teimme kauppiaan ja keittiöpäällikön kanssa joitakin suunnitelmia myymälän kalustuksen suhteen. Pohdimme jälleen myös tulevia työntekijätarpeita ja kävimme läpi meille tulleita työhakemuksia. Juttelin myös muuttaman työntekijän kanssa kesälomatoiveista.

Päivä sujui kohtuullisen hyvin. Sain konttorityöt melko hyvin ajan tasalle ja lomalistaakin päivitettyä. Olo oli edelleen flunssainen, joten lähdin kotiin etuajassa. Viikon työtehtävät olivat monipuolisia sekä vaihtelevia ja haastetta loppuviikkoon toi oma sairastumiseni. Ensi viikon odotukset ovat korkealla – Alkon myymälän on määrä avautua ja asiakkaita tulee luultavasti olemaan vielä reilusti nykyistäkin enemmän.

## *Viikkoanalyysi*

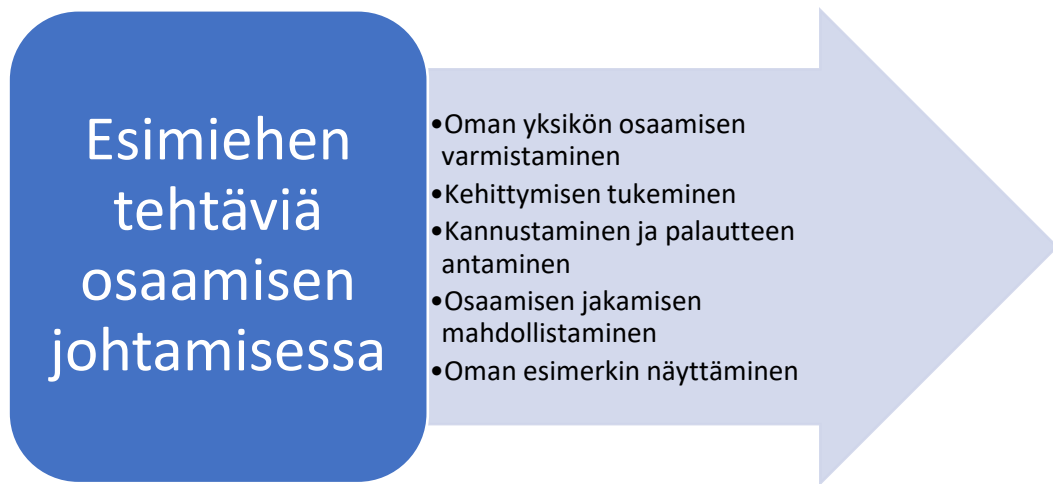
Viikon tavoitteikseni olin asettanut aktiivisen palautteen annon ja läsnäolon. Viikkoni teemaksi nousi kuitenkin perehdytys ja työhön opastus.

Juuti ja Vuorela kirjoittavat kirjassaan ”Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi”, että perehdyttäminen ja hyvä työhön opastus tukevat työhyvinvointia ja saavat aikaan työn hallintaa ja hyvän kierteen. Olisi myös hyvä varmistaa, että opastettava henkilö saa harjaantumiskanaan helposti lisätukea. (Juuti & Vuorela 2015, 63 & 66.). Itse en ole aikanaan saanut omaan tehtävääni kovin hyvää perehdytystä, vaan työ on pitänyt oppia yrityksen ja erehdyksen kautta. Tästä syystä pidän tärkeänä, että alaiseni voivat tuntea olonsa itsevarmaksi ja että heillä on aina joku, jolta kysyä neuvoja. Toki hyvän perehdyttämisen taustalla on myös haluni varmistaa, että kaupankäynti sujuu ja työt tulevat ajallaan tehdyksi myös lomien aikaan.

Juuti & Vuorela neuvovat kirjassaan, että perehdyttäminen ja työnopastus kannattaa aloittaa suunnitelman tekemisellä (Juuti & Vuorela 2015, 63.). Kassanhoitajien perehdyttämiseen olen tehnyt kirjallisen suunnitelman, jota yhdessä kassavastaavien kanssa aika ajoin päivitämme. Omien toimistotehtävieni opastukseen en ole kuitenkaan suunnitelmaa tehnyt. Tämä ei ole oikeastaan tullut edes mieleeni, vaikka olenkin sitä mieltä, että perehdyttämiseen ja työopastukseen olisi syytä käyttää aikaa ja resursseja.

Tämän hetkinen tavoitteeni on kehittää yhden alaiseni osaamista, joten pääpainon tulisi Hyppäsen mukaan olla menetelmien valinnassa. Hyppäsen mukaan myös henkilöstöllä on oma vastuunsa oppimisesta ja työntekijältä onkin lupa odottaa vastuuta, omatoimisuutta ja aktiivisuutta. (Hyppänen 2013, 114.). Miten voisin siis varmistua siitä, että oppi menee perille tai siitä, että myös alaiseni kantaa oppimisesta oman vastuunsa?

Juutin ja Vuorelan mukaan kunnan tuloksia ei voi vaatia, jos kunnollista työnopastusta ei ole tehty. Opastus kannattaa heidän mukaansa myös jakaa pieniin, helposti hallittaviin osioihin (Juuti & Vuorela 2015, 65–66.). Hyppäsen mukaan haasteet motivoivat ja innostavat työntekijää tekemään parhaansa. Osaamisen johtamisen prosessi koostuu mm. osaamistarpeiden tunnistamisesta, tavoitteiden asettamisesta, nykytilan arvioinnista, suunnitelman tekemisestä sekä menetelmien valinnasta. Hyppänen kehottaa esimiestä pohtimaan tarkoin omaa ajan käyttöönsä eli järjestämään kunnolla aikaa työhön opastukseen ja kannustamiseen. (Hyppänen 2013, 114–115, 119–120.).



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita (Hyppänen 2013)

Opastamani työntekijä on ollut talossa lähes yhtä kauan kuin minäkin – perusteista ei siis tarvitse lähteä liikkeelle. Olemme alaiseni kanssa hyvin erilaisia ja olen havainnut, että oppimistyyliimme on erilainen. Alaistani ei esimerkiksi kiinnosta muistiinpanojen tekeminen, kun taas itselleni ne ovat uuden oppimisessa usein eilinehto. Hyppäsen mukaan jokaisella on oma ominainen tyylinsä oppia ja tätä kannattaa hyödyntää. Oppimistyyli voi olla esimerkiksi visuaalinen, auditiivinen tai kinesteettinen. Aikuinen oppii usein niin, että hän hankkii ensin tietoa ja kokeilee sitten käytännössä. Oppiminen voi eri oppimistyylin ihmisillä olla käytännöllistä, pohtivaa, loogista tai aktiivista. Myös palaute on aikuiselle erityisen tärkeää. (Hyppänen 2013, 122–123.).

Kirjallisuuden perusteella alaiseni vaikuttaa kinesteettiseltä ja aktiiviselta oppijalta – hän haluaa usein kokeilla asioita käytännössä ja muistaa asiat paremmin, kun on saanut toimia itsenäisesti. Alaiseni ei myöskään usein jaksaa kuunnella vaan mieluummin esittää työtä tehdessään tarkentavia kysymyksiä. Itse olen visuaalinen ja pohtiva, joten olemme oppijoina hyvin erilaisia. Minun on siis jatkossa huomioitava tämä ja annettava alaiseni kokeilla itse. Oma osuuteni on olla kärsivällinen ja vastata minulle esitettyihin kysymyksiin.

Yksi viikkoni tavoitteista liittyi aktiiviseen läsnäoloon. Furman ja Ahola kirjoittavat kirjaan ”Tuplatähti: työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään”, kuinka hyvä esimies on aina selvillä siitä, mitä alaisille kuuluu. Kirja kehottaa olemaan utelias niistä asioista, jotka työtovereita kiinnostavat ja olemaan kiinnostunut toisten kyvyistä, taidoista ja voimavaroista. (Furman & Ahola 2012, 63–65.). Edellä mainitut ovat mielestäni hyviä taitoja kaikille työyhteisön jäsenille mutta eritoten esimiehille ja johtajille. Viikon aikana yritin siis olla tavallista enemmän läsnä alaisten arjessa, esimerkiksi opastamalla kärsivällisesti työssä tarvittavien tietojärjestelmien käyttöön.

Esimiehen läsnäoloon liittyvät huolenpito ja välittäminen. Ongelmatilanteessa on hyvä tarjota apua mutta välttää valmiiden ratkaisujen tarjoaminen. Kannattaa antaa myös tovi miettimisaikaa ja palata pian asiaan. (Furman & Ahola 2012, 67–68.). Läsnäoloa tarvitsin esimerkiksi alaisia perehdyttäessäni ja ottaessani erään työntekijän kanssa kotiongelmat puheeksi. Onnistuin mielestäni melko hyvin – tavoitteeni lisätä läsnäoloa lisäsi sitä aidosti.

Viikkoni teemat liittyivät läheisesti myös palvelevaan esimiestyöhön. Palvelevan johtajuuden käsitettä uudistanut professori van Dierendonck kirjoittaa artikkelissaan ”Servant Leadership: A Review and Synthesis”, että Spearsin (Spears 1995) mukaan palvelevan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat työntekijöiden henkilökohtaisen kasvun ja ammatillisen osaamisen mahdollistaminen sekä alaisten kuunteleminen, empatia ja läsnäolo. Van Dierendonck kirjoittaa myös, että palveleva johtaja antaa alaisilleen tilaa oppia mutta myös tilaa tehdä virheitä. (van Dierendonck 2011, 1232, 1247.).

Kuluneella viikolla jouduin olemaan poissa töistä sairastumisen vuoksi. En kuitenkaan ollut huolissani alaisteni pärjäämisestä, koska tiedän heidän omaavan ongelmanratkaisukykyä sekä tarvittavan määrän työssä tarvittavaa osaamista. Tiedän kuitenkin myös, että heillä olisi intoa, ja motivaatiota oppia uutta. Suurin henkilökohtainen haasteeni on kärsivällisyys. Ihmisten erilaiset oppimistyylit olisi myös otettava entistä paremmin huomioon.

Palautteen antamiseen asettamani tavoitteet eivät täysin täytyneet. Onnistuin kuitenkin antamaan positiivista palautetta työntekijöitä opastaessani. Tämän viikon pohdintojen myötä aion ottaa asiakseni perehdytysuunnitelman tekemisen. Alkajaisiksi aion listata toimistotöissä tarvittavan osaamisen ja jaotella sen tärkeysjärjestykseen. Ensi viikolla tiedossa on kiirettä ja uusia tilanteita – saan jälleen mahdollisuuksia antaa alaisilleni positiivista palautetta. Saan mahdollisuuksia verkostoitua sekä kollegoiden, että uuden yhteistyökumppanin kanssa. Saan myös johtaa joukkojani palvelemaan aivan uusia asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla.

### **3.4 Seurantaviikko 4**

*Maanantai 8.4.2019*

Viikkoni tavoitteet olivat korkealla. Tarkoitus oli mm. aloittaa työnhakijoiden haastattelu-prosessi sekä osallistua koulutukseen. Tavoitteista tärkein liittyi kiinteistöön avattavaan Alkon myymälään. Asiakaspalvelun tulisi sujua mutkattomasti ja erityisen hyvällä sykkeellä – tässä oli itselläni esimiehenä oma tärkeä tehtäväni. Maanantaina oli tarkoitus tehdä pääsiäisen liittyviä tiedotteita ja opasteita sekä varmistaa rahahuollon toimivuus pyhien aikaan.

Maanantaille oli aikataulutettu myös kaikkien avointa työpaikkaamme koskevien työhakemusten läpikäynti ja haastateltavien valinta.

Maanantain päiväohjelmaani kuului paljon tiedottamista. Tein asiakastiedotteet tulevana lauantaina järjestettävästä asiakastapahtumasta sekä pääsiäisen aukioloajoista. Kirjoitin myös henkilökunnalle kuukausittaisen tiedotteen tärkeimmistä työhön vaikuttavista asioista. Osallistuin Skypea välityksellä lyhyeen koulutukseen, joka liittyi työvuorosuunnittelun apuvälineeksi tarkoitettuun uuteen sovellukseen. Ehdin työskennellä hetken myös myymälän puolella, tyhjentäen erään hyllyn tavaroista uuden kylmäkalusteen tieltä.

Päivän tärkein puheenaihe henkilökunnan keskuudessa oli tulevana torstaina avautuva Alkon myymälä. Kahvihuoneessa ja työn ohessa keskusteltiin useaan otteeseen myymälän vaikutuksista oman yrityksen liikevaihtoon ja asiakasmääriin. Itse yritin ohjata keskustelua asiakaspalveluun ja sen sujuvuuden tärkeyteen. Päiväni tavoitteista työhakemusten läpikäyminen ei toteutunut, koska kauppias joutui poistumaan töistä etuajassa. Muut suunnitellut työt tulivat kuitenkin valmiiksi.

#### *Tiistai 9.4.2019*

Tiistaina osallistuin sosiaalisen median jatkokoulutukseen. Tavoitteeni oli saada uusia ideoita kaupan some-tilien päivittämiseen sekä niiden hyödyntämiseen esimerkiksi kaupan markkinoinnissa ja asiakkaiden sitouttamisessa.

Koulutuspäivä oli mielenkiintoinen. Luennoitsijat olivat ammattitaitoisia ja innostavia ja sain paljon uusia vinkkejä päivitysten tekemiseen. Sain hyviä ideoita alaisteni osaamisen hyödyntämiseen. Vapaus some -tilien sisällöntuottamiseen saattaisi innostaa jotakuta alaisistani sosiaalisen median varahenkilökseni ja antaa työhön uutta intoa ja potkua.

Koulutuspäivän aikana tutustuin joihinkin uusiin kollegoihin ja tapasin myös vanhan työtoverini vuosien takaa. Oli mielenkiintoista ja mukavaa vaihtaa ajatuksia muiden kauppojen työntekijöiden kanssa. Päiväni tavoitteet täyttyivät ja olin tyytyväinen koulutuksen antiin.

#### *Keskiviikko 10.4.2019*

Keskiviikon tavoitteeni oli huolehtia, että eilisen koulutuspäivän vuoksi tekemättä jääneet toimistotyöt tulisivat ajan tasalle. Halusin myös varmistua siitä, että tulevan viikonlopun miehitys on riittävä ja että asiakaspalvelun laatu on huippuluokkaa.

Aamupäivällä kutsuimme yhdessä juomaosaston päällikön kanssa itsemme vieraisille ovensa avaavaan Alkon myymälään. Ajatuksenamme oli esitellä itsemme sekä tutustua henkilökuntaan, jotta yhteistyö sujuisi jatkossa mahdollisimman jouhevasti. Vierailu sujui mukavissa merkeissä – meidät otettiin hymysuin vastaan, pääsimme kierrokselle myymälään ja meille kerrottiin Alkon valikoimasta ja toimintatavoista.

Yksi alaisistani opiskelee oppisopimuksella kaupan alan esimiehen erikoisammattitutkintoa ja toimin hänen työpaikkaohjaajanaan. Alaiseni oli saanut tehtäväkseen etsiä itsestään kehittymiskohteita ja miettiä, kuinka kehittymistä voidaan mitata. Keskustelimme siitä, kuinka esimies voi toimia hyvänä esimerkkinä esimerkiksi asiakaskohtaamisessa sekä työkavereiden välisessä vuorovaikutuksessa. Annoin vinkkejä mahdollisista mittareista ja juttelimme myös omista kehittymiskohteistamme. Keskustelumme toimi hyvänä aasinsiltana omaan kehittymiskohteeseeni eli palautteen antamiseen. Annoin alaiselleni positiivista palautetta esimerkkinä toimimisesta mutta rakentavan palautteen antaminen osoittautui yllättävän haastavaksi. Kyseessä oleva henkilö on mielestäni erittäin positiivinen esimerkki tiimilleen, enkä löydä hänestä juurikaan negatiivisia sanottavaa.

Päivän lopuksi kävimme vuorossa olevien kassavastaavien kanssa läpi loppuviikon aikataulut. Puheeksi tulivat turvallisuuskysymykset – kassavastaavien huolena oli, että Alkon myymälän tulee lisäämään järjestyshäiriöitä myymälässämme. Sovimme yhteisistä toimintamalleista mahdollisissa häiriötilanteissa. Sovimme myös palaavamme aiheeseen, kunhan myymälä on toiminut jonkin aikaa ja olemme päässeet tekemään havaintoja.

Päiväni tavoitteet täyttyivät hyvin, ehdin käydä tulevan viikonlopun työvuorot läpi ja tehdä niihin työntekijöiden suostumuksella pari muutosta. Konttorityöt olivat jo valmiiksi hyvällä mallilla, koska alaiseni oli ehtinyt oman työnsä ohella tehdä myös minun tehtäviäni.

*Torstai 11.4.2019*

Torstain ensisijainen tavoitteeni oli varmistaa, että myymälän asiakaspalvelu sujuu moitteettomasti. Kauan odotetun Alkon myymälän oli määrä avata ovensa aamuyhdeksältä ja odotettavissa oli paljon uusia asiakkaita. Halusin omalta osaltani varmistaa, että nämä asiakkaat, jotka mahdollisesti eivät ole meidän myymälässämme aikaisemmin asioineet, saavat ensikäynnistään erityisen hyvän asiakaskokemuksen.

Alkon myymälä avasi ovensa suunnitellusti aamulla ja käväisin heti työnantajani kanssa toivottamassa uudelle myymälälle onnea. Päivän mittaan seurasimme tarkasti uuden naapurin asiakasvirtoja ja vertasimme niitä omien asiakkaidemme käyttäytymiseen.



Haastattelin omaa henkilökuntaamme ja yleinen arvio oli, että Alkon myymälän myötä omassa kaupassamme näkyi paljon uusia asiakkaita. Henkilökunta vaikutti innostuneelta ja odotukset uuden naapurin suhteen olivat korkealla. Oma aamupäiväni kului pitkälti myymälässä varmistaen, että palvelu sujuu hyvin ja myymälä on edustavassa kunnossa.

Maito-osaston työpaikkaa havitteleva työnhakija saapui sovittuun haastatteluun. Tapaamiseen osallistuivat minun lisäksi kauppias sekä maito-osaston esimies. Kyselimme hakijalta hänen osaamisestaan, työkokemuksestaan, tulevaisuudensuunnitelmistaan ja tavoitteistaan. Haastattelu sujui rennoissa merkeissä. Aikamme haastateltuamme kauppias ilmoitti olevansa tyytyväinen ja ilmoitti ykskantaan haluavansa tarjota hakijalle työtä. Tämä ei yllättänyt minua, koska tiedän, että hän luottaa haastattelutilanteissa usein intuitioonsa.

Sovin uuden työntekijämme kanssa käytännön järjestelyistä, mm. aloituspäivästä ja alustavasta perehdytyksestä. Teimme saman tien kirjallisen työsopimuksen. Kotiin viemiseksi annoin tulokkaalle kirjallista materiaalia yrityksemme toimintaperiaatteista. Samalla sovimme, että lähetän uudelle työntekijällä työvuorot sähköpostitse ennen aloituspäivää. Ehdin myös tutustuttaa uuden työntekijän joihinkin tuleviin työkavereihin. Tulokas vaikuttaa reippaalta ja ahkeralta eli juuri sellaiselta, jota olemme joukkoomme hakeneetkin. Ennakko-odotukseni tämän uuden vahvistuksemme suhteen ovat korkealla.

Päivä oli vilkas, antoisa ja täynnä uusia tapahtumia. Alkon myymälän avautuminen toi päivään odotettua säpinää ja työhaastattelu vaihtelua normaalirutiineihin. Päivän konttorityöt jäivät puolitiehen moninaisten tapahtumien vuoksi. Henkilökunta palveli asiakkaita hyvällä sykkeellä ja yhteistyö uuden naapurin kanssa alkoi lupaavissa merkeissä.

*Perjantai 12.4.2019*

Perjantaina tavoitteeni oli tehdä joitakin henkilövakuutuksiin liittyviä rästitöitä, mm. toimittaa vakuutusyhtiöön eräs tekemättä jäänyt vahinkoilmoitus sekä hoitaa aikaisemmin tapahtuneeseen työtapaturmaan liittyvä palkkaselvitys. Kassaesimiehellä oli perjantaina viikoittainen konttoripäivänsä, joten sovimme, että hän hoitaisi konttorirutiinit ja minä saisin keskittyä sekalaisiin töihini.

Iltapäivällä kävimme kauppiaan kanssa läpi meille tulleita työhakemuksia. Maito-osaston työpaikka on jo täytetty mutta tulimme siihen tulokseen, että vähintäänkin toiselle uudelle työntekijälle olisi töitä tehtäväksi. Valitsimme kolme haastatteluun kutsuttavaa henkilöä. Kauppias lupasi hoitaa yhteydenotot ja sovittaa haastatteluajat omaan kireään aikatauluunsa. Kävimme myös mielenkiintoisen keskustelun asiakaspalveluun liittyvistä

odotuksista ja tavoitteista. Mietimme, kuinka etenkin osa-aikaista henkilökuntaa voisi entisestään innostaa parhaaseen mahdolliseen asiakaspalveluun. Kauppias kertoi suunnitelmistaan tuoda henkilökunnan sparraajaksi häntä itseään innostava liike-elämän menestyjä. Tällä henkilöllä on näyttöjä suurten yritysten menestyksen moninkertaistamisesta, keinonaan asiakaslähtöisyys ja asiakkaan huomioiminen. Pohdimme yhdessä tälle projektille sopivaa aikataulua ja huomioon otettavia käytännön asioita.

Loppupäivä kului sekalaisten töiden parissa. Tein koulutuksesta saamiani oppeja hyödyntäen joitakin somepäivityksiä kaupan verkko-, Facebook- ja Instagram-sivuille. Lauantaina kaupan pihalla järjestettävä asiakastapahtuma vaati osaltani joitakin ennakkojärjestelyjä ja organisointia. Erilaisia töitä oli paljon mutta sain kuitenkin tekemättömien töiden pinoa matalammaksi. Vakuutusasiat ja kirjanpidon selvitykset tulivat hoidetuksi. Viikko oli mielenkiintoinen, myynti- ja asiakastavoitteet täyttyivät kirkkaasti. Lomasuunnitelmat ja rekrytointi etenivät myös suunnitellusti. Kaiken kaikkiaan työviikko oli vauhdikas ja antoisa.

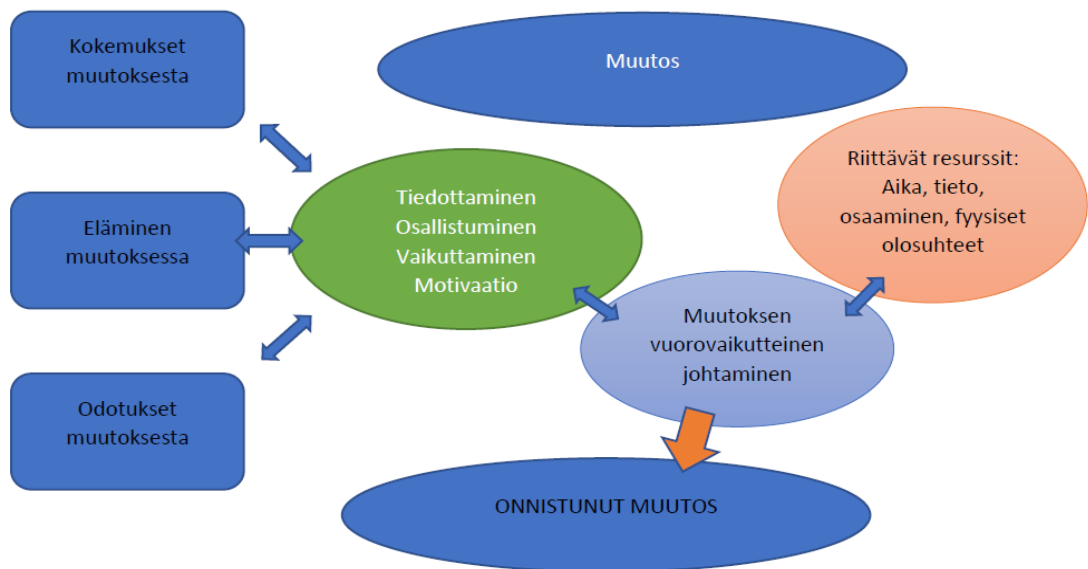
### *Viikkoanalyysi*

Oma kaupppamme kantaa vuoden parhaan K-Supermarketin titteliä. Palkinnon perusteiksi on listattu mm. sitoutunut henkilökunta ja vaativan muutoksen toteutus lyhyellä aikataululla. Olen hyvin ylpeä saavutuksestamme, koska viimeisten kahden vuoden ajan työyhteisömme on tosiaankin ollut jatkuvan muutoksen kourissa. Työntekijät ovat olleet remontin vuoksi lomautettuna, työympäristö on jo kaksi kertaa kokenut muodonmuutoksen, kiire on lisääntynyt ja henkilökuntaa sekä yhteistyökumppaneita on tullut ja mennyt. Itsekin olen esimiehenä kokenut stressaavia muutoksia – organisaatiokaaviota on uudistettu, tiimiläiset ovat vaihtuneet ja työn määrä sekä haastavuus ovat lisääntyneet.

Muutos on saman katon alle muuttaneen uuden yhteistyökumppanin myötä jälleen kerran käynnissä. Harras toiveeni on, että oma tiimini olisi alati innovatiivinen, itseohjautuva ja kykenisi rakentamaan yhteistyöhön. Kuinka voisin siis esimiehenä varmistaa, että tiimini sopeutuu alati tapahtuviin muutoksiin, on sitoutunut ja palvelee asiakkaita innostuneesti, luovasti ja täydellä sydämellään?

Juutin ja Vuorelan (Juuti & Vuorela 2015, 35.) mukaan esimies on kuin puutarhuri, joka vaalii rakkaudella työntekijöitään eli taimiaan. Pidän tästä ajatuksesta. Kuluneella viikolla meillä oli tilaisuus näyttää potentiaalisille asiakkaille, kuinka ammattitaitoisia ja asiakaspalveluhenkisiä osaamme olla. Oma tehtäväni oli jälleen kerran innostaa alaisiani parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.

Luomalan muutoskirjansen (Luomala 2008, 14–15.) mukaan esimiesten taidot ovatkin usein muutoksen ytimessä. Hyvä suunnittelu ja koordinointi auttavat henkilökunnan motivoimisessa ja muutoksen läpiviemisessä. Luomala korostaa myös tiedottamisen merkitystä ja sitä, että johtajan tehtävä on luoda tiimilleen työskentelyolosuhteet, joissa on mahdollista oppia uutta, lisätä tietämystä ja kehittyä. Mankan ja Mankan mukaan muutoksen onnistumista voi edistää ottamalla henkilöstö mukaan muutokseen. Päämäärät saavutetaan kirjoittajien mukaan helpommin, kun henkilöstö ymmärtää mitä muutoksilla tavoitellaan ja mitä heiltä prosessin kuluessa odotetaan. (Manka & Manka 2016, 135).



Kuvio 5. Onnistuneen muutoksen elementtejä (Luomala 2008)

Omiin työtehtäviini kuuluvat tiedottaminen ja viestintä. Informaatiotulva aiheuttaa kuitenkin haasteita ja jyvien löytäminen akanoista on vaikeaa. Juholin kirjoittaa strategisesta työyhteisöviestinnästä ja kuinka sen tärkeä osanen on yhteisöllisyyden rakentaminen ja vahvistaminen. Tämä tarkoittaa osallisuuden kokemusta eli me-hengen ylläpitämistä ja yhteen hiileen puhaltamista. Yhteen hitsautunut tiimi jakaa ilot ja surut, nauttii saavutuksistaan, parantaa toimintaansa jatkuvasti ja myös kestää pettymykset. (Juholin 2017, 121–124).

Van Dierendonck kirjoittaa artikkelissaan, että vaikka palvelevan johtajuuden määritelmään kuuluu tietynlaisen vapauden antaminen, on johtaja kuitenkin tarvittaessa suunnannäyttävä. Palvelevankin johtajan tehtävänä on kertoa tiimilleen, mitä heiltä odotetaan. (van Dierendonck 2011, 1234.). Tämä pätee varmasti erityisesti muutostilanteisiin. Muutoksen onnistuminen vaatii henkilöstön mukaan ottamista mutta kuitenkin niin, että he saavat tarvittaessa tukea ja ohjausta.

Luomalan (Luomala 2008, 13.) mukaan alaistaidot eli henkilöstön itseohjautuvuus ja oman työn hallinta näyttelevät tärkeää roolia onnistuneen muutoksen läpiviemisessä. Miten siis voisin konkreettisesti saada tiimini edistämään muutoksen onnistumista? En keksi muuta tapaa, kuin pysytellä palvelevan johtajuuden hengessä taka-alalla ja antaa alaisteni itse löytää parhaat toimintatavat. En itse osallistu juurikaan myymälätyöskentelyyn. On siis turha olettaa, että itse ainoana henkilönä tiedän mitkä toimintatavat ovat järkevimpiä, nopeimpia tai asiakasystävällisimpiä. Minun on kyettävä luottamaan esimerkiksi siihen, että lähin alaiseni osaa ja kykenee ohjaamaan kassatiimin työskentelyä minua paremmin.

Minulla on kuitenkin oikeus odottaa alaisiltani yhteistyötä sekä tehokkuutta ja uskon, että kykenen monessa tilanteessa näkemään metsän puita. Minulla on myös velvollisuus puuttua tiimini työhön, mikäli havaitsen epäkohtia tai kehitettävää. Aion nyt haastaa alaiseni miettimään hyviä keinoja esimerkiksi tiedonkulun ja kehittämiseksi. Olemmehan aikaisemminkin siinä onnistuneet. Yhteistuumin ideoitu kassavastaavien Whatsapp -ryhmä toimii eri vuoroissa työskentelevien tukitiiminä. Säännöt on määritelty jo luomisvaiheessa – yhdessä on esimerkiksi sovittu, että ryhmässä ei puida turhanpäiväisyyksiä tai että vapaapäivän viettäjä ei tarvitse osallistua keskusteluun. Esimiesvinkkelistä katsoen ryhmän viestintä on positiivista sekä kannustavaa ja tieto kulkee tehokkaasti. Ryhmä tuntuu tehokkaasti lisäävän tiimin yhteishenkeä ja turvallisuuden tunnetta, eikä vielä ole tullut vastaan tilannetta, jossa hyviä neuvoja ei olisi ollut nopeasti saatavilla.

Toinen keino tiedonkulun edistämiseksi voisi olla säännölliset palaverit. Tässä on kuitenkin omat haasteensa, koska tiimiläiseni työskentelevät eri aikoina. Uskon kuitenkin, että saisin tiimipalaverin järjestymään kerran kuukaudessa. Tämä kannustaisi Juholinin korostamaan aitoon dialogiin eli osallistuvaan keskusteluun. Osallistuva keskustelu edistää Juholinin mukaan ihmisten välistä yhteyttä, ymmärrystä ja tiedon muodostumista. Aidossa dialogissa kommunikointi tapahtuu etukäteen ja tekemisen aikana. Tämä korostuu erityisesti työturvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä, joita meidänkin tiimissämme sivuttiin viikon aikana useaan otteeseen. (Juholin 2017, 125.).

Työterveyslaitoksen palvelevaan esimiestyöhön liittyvän opaskirjaseen mukaan työntekijää innostavat mm. työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet, tavoitteiden selkeys ja työpaikan hyvä ilmapiiri. Esimiehen keinoja innostuksen lisäämiseen ovat esimerkiksi luovan työn mahdollistaminen ja siihen kannustaminen. (Koskensalmi ym. 2015, 12.). Omalla työpaikallani henkilöstöllä on lukemattomia mahdollisuuksia muuttaa asioita käyttämällä omaa luovuuttaan ja siihen on lähtökohtaisesti myös lupa. Virheiden tekeminen ja epäonnistuminenkin on sallittua. Innostavan ja palvelevan esimiehen yhdeksi ominaisuudeksi onkin määritelty virheiden salliminen ja anteeksianto (Koskensalmi ym. 2015, 30.). Minua

alaisteni virheet eivät haittaa, on hyvin harvinaista, etteikö virheitä saisi tavalla tai toisella korjatuksi. Ehkäpä kuitenkin vähäinen palautteen antaminen antaa ymmärtää päinvas- taista? Jälleen yksi syy palautteen lisäämiseen.

Kuluneella viikolla aloitimme myös työnhakijoiden haastatteluprosessin. Hyppänen (Hyp- pänen 2013, 207.) kuvaa kirjassaan työhaastattelun kulkua ja jakaa onnistuneen haastat- telun rakenteen kolmeen eri tyyppiin – avoimeen, strukturoituun ja puoliavoimeen. Omalla työpaikallani haastattelut toteutetaan vapaassa järjestyksessä ilman valmista kysymyspat- teristoa. Mielestäni leppoisan organisaatiomme ei missään tapauksessa tarvitse lähteä muuttamaan käytäntöjään jäykempään suuntaan. Olemme molemmat työnantajani kanssa suhteellisen kokeneita haastattelijoina. Tämäkin puoltaa Hyppäsen (Hyppänen 2013, 208.) mukaan avointa haastattelumallia.

Hyppänen ohjeistaa, että haastattelutilanteessa hakijan tulisi olla äänessä 80% ajasta ja haastattelijan vain 20%. Haastatteluissa tulisi keskittyä niihin asioihin, jotka eivät ilmene hakemuksesta. (Hyppänen 2013, 209.). Tässä minun olisi syytä Hyppäsen lisäksi ottaa oppia omasta työnantajastani, joka osaa keskittyä kuuntelemiseen ja havainnoimiseen. Olen myös huono tekemään muistiinpanoja, keskustelu vie usein huomioni muistiinpa- novälineistä. Hyppänen (Hyppänen 2013, 209.) neuvookin, että muistiinpanojen tekemi- nen niin haastattelutilanteessa kuin heti sen jälkeenkin auttavat hakijoiden vertailussa.

Viikkoni aikana pohdin eritoten muutosta ja kuinka sen johtamisessa voi onnistua. Luke- mani pohjalta vakuutuin siitä, että oma tehtäväni on antaa yhä enemmän vapautta ja vas- tuuta varsinkin päteville tiimiläisilleni. Haaveeni on luova työyhteisö, jossa muutos otettaisiin vastaan positiivisena, uusia parempia toimintamalleja ja taloudellista menestystä mahdol- listavana asiana. Haluan myös jatkossa tutustua keinoihin, jotka lisäävät henkilöstön asia- kaskeskeisyyttä ja parantavat siten palvelun laatua entisestään.

### **3.5 Seurantaviikko 5**

*Maanantai 15.4.2019*

Maanantain ja koko viikon tavoitteeni liittyivät kiireisen pääsiäisviikon järjestelyihin. Pääsi- äinen on ruokakaupan toiseksi suurin sesonki – myynti, asiakas- ja tavaramäärät ovat poikkeuksellisen suuret. Kiiristorstai on perinteisesti vuoden toiseksi vilkkain myyntipäivä. Muut tavoitteeni liittyivät lähinnä lomajärjestelyihin – kassavastaavien loma-aikataulu oli vihdoinkin laadittava valmiiksi.

Kassaosastolla työskentelee erilaisissa työsuhteissa lähes kolmekymmentä työntekijää. Lomajärjestelyjen laatiminen niin, että tarvittava osaaminen on koko ajan varmistettu, on joka vuosi erittäin haastavaa. Etenkin kassavastaavien lomien mahdolluttaminen kolmen kuukauden jaksoon niin, että myös toiveet tulevat huomioiduksi vaatii molemminpuolista joustoa. Kassavastaavani ovat myös luonteiltaan hyvin erilaisia. Yksi alaisistani on aivan erityisen herkkä sille, että kaikki saavat tasapuolisesti vapautta ja vastuuta. Tästä syystä lomien järjestelyssä piti huomioida se, että kaikkia on kuunneltu ja kohdeltu tasapuolisesti.

Olin saanut kassavastaavilta runsaasti alustavia lomatoiveita ja tarkoitus oli järjestellä lomat niin, että jokainen olisi tyytyväinen työnteon ja tehokkuuden kuitenkin kärsimättä. Osa kassaosaston työntekijöistä on tarkoitus siirtää kesän ajaksi toisille osastoille, joten suunnitelmassa oli otettava huomioon myös muiden osastojen lomajärjestelyt. Katsoin parhaaksi pitää aiheesta palaverin, jossa jokainen saisi äänensä kuuluviin. Esitin kassavastaaville muutamia ehdotuksia ja keskustelimme kunkin toiveista. Loppujen lopuksi saimme lomat sovittua niin, että kukin vaikutti hyväksyvän lopputuloksen. Päivän päätaivoite tuli täytetyksi ja olin tulokseen erittäin tyytyväinen. Lomat saatiin sovittua melko kiuttomasti ja myymälän toiminta on nyt varmistettu myös lomien aikaan.

*Tiistai 16.4.2019*

Tiistaina ohjelmassa oli kassatoimiston sisustaminen uusilla kalusteilla. Tämän lisäksi olin suunnitellut osallistuvani osastovastaavien viikkopalaveriin. Tavoitteeni oli konttoritöiden ohella päivittää myös kassamyymäjien lomalistaa ja vastata joihinkin asiakaspalautteisiin.

Toimiston uudet huonekalut saapuivat aamupäivällä. Tämä vaikutti päivän kulkuun, koska oma työpisteeni ei ollutkaan koko ajan käytettävissä. Väistelin huonekaluasentajia ja yritin suoriutua töistäni vaihtelevalla menestyksellä. Lopputulos oli hyvä, saimme reilusti lisää säilytystilaa ja uudet kalusteet palvelevat tarpeitamme varmasti entisiä paremmin.

Osastovastaavien viikkopalaverissa oma puheenvuoroni käsitteli uutta valikoimanhallinnan työkalua sekä toiminnanohjausjärjestelmän uuden version käyttöönottoa. Kerroin kollegoilleni pilottikokeilusta, jossa älypuhelimeen ladattavan sovelluksen avulla kaupan valikoimaa voidaan hallita hyllyjen välissä. Vastaanotto uudelle työkalulle vaikutti innostuneelta ja osastojen vastaavat halusivat päästä pian testaamaan uuden työkalun ominaisuuksia. Palaverissa keskusteltiin myös kauppiaan suunnitelmista uudistaa kaupan kotikeittiön ateriakonsepti. Yhteistyökumppaniksi oli saatu maineikas keittiömestari, joka oli jo ehtinyt käydä tutustumassa kaupan valikoimaan, palvelutiskiini ja keittiötiloihin.

Iltapäivällä tein henkilökunnalle tiedotteen kertyneistä lomapäivistä sekä lomarahojen ja -palkkojen maksuaikataulusta. Olimme myös sopineet parin kassatyöntekijän kanssa, että keskustelemme yhdessä loma-ajankohtien vaihtoehdoista. Keskustelut sujuivat ongelmitta ja pääsimme lomista yhteisymmärrykseen. Toiveita jouduttiin hieman muokkaamaan mutta ilokseni sain toiselta työntekijältä positiivista palautetta omasta joustavuudestani lomien ja työvuorojen suhteen. Tämä lämmitti sydäntä, oli todella mukava kuulla, että omat ponnisteluni tasapuolisuuden eteen on huomattu.

Päivä sujui hyvin. Kauan odotetut toimistokalusteet asennettiin vihdoinkin paikoilleen. Uusi työpöytä tulee varmasti parantamaan omaa työergonomiaani. Lomasuunnitelmassa päätettiin aimo harppaus eteenpäin ja palaverikin oli tavallista mielenkiintoisempi.

#### *Keskiviikko 17.4.2019*

Keskiviikon suunnitelmiini kuuluivat muun muassa työhaastattelu, työvuorolistojen tekeminen ja erilaiset pääsiäisvalmistelut.

Sain sähköpostia vuokratyörytyksemme työntekijältä, joka tiedusteli, olisiko meillä tarjota hänelle vakituista työpaikkaa. Vuokratyöntekijä oli tehnyt eri myymälöissä sekalaisia vuoroja ja kertoi viihtyvänsä meidän kaupassamme erityisen hyvin. Tiedustelin vuorossa olevan kassavastaavan mielipidettä kyseisestä henkilöstä. Kassavastaan mukaan kyseessä on iloinen ja asiakaspalveluhenkinen nuori nainen ja oli sitä mieltä, että hän voisi olla oivallinen vahvistus vakituisten vuokratyöntekijöidemme. Vastasin viestiin ja ehdotin, että juttelemme asiasta lisää seuraavan kerran tavatessamme.

Työnhakija saapui sovittuun haastatteluun. Maito-osaston avoin työpaikka oli jo täytetty, mutta tavoitteena oli palkata vielä toinen kokoaikaisen työntekijä. Haastattelu sujui rennosti jutustellen, paikalla oli itseni ja haastateltavan lisäksi myös kauppias. Tiedustelin, olisiko hakijalla kiinnostusta työskentelemään myös kaupan muilla osastoilla. Hakija vakuutti, että hänelle käyvät kaikki kaupan työt. Tein tarkentavia kysymyksiä ja muistiinpanoja. Työhaastattelu päättyi jälleen kerran kauppiaan päätökseen tarjota hakijalle töitä. Itseäni jäi kalvamaan pieni epäily pienikokoisen työntekijän pärjäämiseen fyysisesti erittäin raskaassa työssä. Henkilö oli kuitenkin reippaan ja iloisen oloinen ja uskon että ainakin asiakaspalvelu sujuu toivotulla tavalla. Sovimme tapaavamme uudelleen ensi viikon perjantaina työsopimuksen allekirjoittamisen merkeissä.

Loppupäivän ohjelmaan kuului vappuviikon työvuorosuunnitelmien tekeminen. Kyseessä on jälleen pyhäviikko, jonka suunnitteleminen vaatii tavallista enemmän pohdintaa. Työ jäi

kesken mutta etsin kuitenkin käsiini edellisvuoden muistiinpanot ja päätin jatkaa työtä heti seuraavana aamuna. Muuten päivä sujui ennakko-odotusten mukaisesti – töitä oli paljon mutta sain myös paljon aikaiseksi.

*Torstai 18.4.2019*

Kiirastorstaina oli odotettavissa yksi vuoden vilkkaimmista kauppapäivistä. Jännitystä päivään toi viime viikolla kaupan kylkeen avautuneen Alkon myymälän vaikutus kaupankäyntiin. Pää tavoitteeni oli varmistaa asiakkaillemme sujuva kauppakäynti ja saada eilen kesken jääneet työvuorolistat valmiiksi.

Kävimme kassavastaavan ja aamuvuorolaisten kanssa läpi päivän aikataulut, vuorojen vaihdon järjestelyt ja aamupäivän aikana tehtävät työt. Taukojen organisointi vaati erityisjärjestelyjä. Kassalinjassa ja kahvilassa työskenteli päivän aikana yhdeksäntoista kassanhoitajaa, joiden piti kahden tauottajan voimin päästä säännöllisille kahvi- ja ruokatauoille.

Seurasin kassajärjestelmästä saatavien raporttien avulla päivän kassapainetta ja asiakasmääriä. Erityisesti minua kiinnostivat viime vuoden pääsiäisen luvut verrattuna kuluvan päivän vastaaviin. Iltapäivään mennessä myynti oli noin viisi prosenttia edellisvuoden kiirastorstaita parempi. Tämä oli mielestäni erittäin hyvä tulos, ottaen huomioon, että muilta kauppiailta saadun tiedon mukaan suurin osa ketjun kaupoista oli kuluvan päivän jäänyt edellisvuoden myynneistä. Myös kauppias kertoi olevansa päivään tyytyväinen.

Iltapäivälle oli sovittu erään kesätyönhakijan työhaastattelu. Hakijalla oli kokemusta kaupassa työskentelystä ja hän vaikutti positiiviselta ja energiseltä asiakaspalvelijalta. Haastattelun aikana yritin pitää mielessäni edellisviikolla lukemani ohjeet hyvän haastattelun rakenteesta. Erityisesti yritin antaa hakijan hoitaa puhumisen ja tehdä havaintoja sekä muistiinpanoja. Kauppias ilmoitti jättävänsä palkkaamispäätöksen minun harteilleni ja päätinkin tarjota hakijalle töitä kesä-elokuun ajaksi. Teimme uuden tulokkaan kanssa saman tien työsopimuksen ja sovimme ensimmäiset perehdytyspäivät toukokuulle.

Sain vappuviikon työvuorolistan valmiiksi, vaikka se jälleen kerran aiheuttikin melkoista päänvaivaa. Asiakasvirtojen ennustaminen käy yleensäkin työstä, mutta Alkon vaikutus etenkin sesonkiaikoina on vielä kysymysmerkki. Se, onko vappu arkena vai viikonloppuna vaikuttaa asiakasvirtoihin suuresti. Raporteista ei tällä kertaa ollut työvuorosuunnittelussa juurikaan apua, joten yritin luottaa omaan kokemukseeni ja ammattitaitooni.



Päivä sujui ennakko-odotuksien mukaisesti. Olin onnistunut työvuorosunnittelussa, eikä pitkiä kassajonoja päässyt muodostumaan missään vaiheessa. Erityisesti minua ilahdutti, että tiimini yhteistyö sujui hyvin ja osaston asiakaspalvelu mallikkaasti. Lähdin pääsiäisen viettoon hyvillä mielin ja varmana siitä, että ongelmia ei pyhien aikana tule esiintymään.

### *Viikkoanalyysi*

Isotalus ja Rajalahti kirjoittavat kirjassaan ”Vuorovaikutus johtajan työssä” kuinka jokaisella meistä on mahdollisuus kehittää omia vuorovaikutustaitojamme. Kirjoittajien mukaan vuorovaikutusta voi kehittää ensisijaisesti muuttamalla omaa viestintäänsä. Ideana ei siis ole muuttaa omaa persoonaansa tai luonteenpiirteitään vaan käytöstään. Viestintätaidoissa voi olla sekä tiedostettua että tiedostamatonta osaamista tai osaamattomuutta ja vuorovaikutustaidot kehittyvät kokemuksen karttuessa. Tämä edellyttää kykyä havainnoida, pohtia ja arvioida omaa toimintaansa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 26–27.).

Olen oman urani aikana pohtinut paljon omia vuorovaikutustaitojani. Taitojeni kehittäminen on ollut jo pitkään tietoista ja tavoitteellista, koska olen tunnistanut itsessäni vahvoja introvertin piirteitä. Vuorovaikutustaitojani olen kehittänyt esimerkiksi koulutusten ja valmennusten avulla. Taipumuksistani on tehty erilaisia analyysejä, esimerkiksi DISC- ja Luontaiset taipumukset™ -analyysit. Muutama vuosi sitten tehdyn DISC -analyysin perusteella olen toden totta tehtäväorientoitunut, hallitseva ja analyttinen. Luontaiset taipumukset™ -analyysin perusteella olen sisäänpäin kääntynyt, looginen ja järjestelmällinen mutta luotan kuitenkin vahvasti intuitioon ja olen innovatiivinen. Analyysien avulla olen oppinut tunnistamaan omia käyttäytymismallejani, hyväksymään omat heikkouteni ja löytämään omat vahvuuteni. Niistä on ollut hyötyä myös alaisiini tutustumisessa. Eri ihmistyyppien tunnistaminen omissa alaisissa on antanut keinoja vuorovaikutuksen muokkaamiseen kunkin persoonan mukaiseksi.

Isotaluksen ja Rajalahden mukaan esimiehen ja alaisen väliset viestintäsuhteet voivat olla ajoittain tavallista ammatillisemmat eli professionaaliset. On tavallista, että esimies kohtaa tilanteita, joissa on viestinnällisiä jännitteitä ja ristiriitoja. Alaiset saattavat esimerkiksi odottaa tasa-arvoista toimintaa, vaikka tietävät, että esimiehen velvollisuus on tehdä ensisijaisesti yrityksen parhaaseen tähtääviä päätöksiä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 34–35.). Oman viikkoni aikana edellä mainittu tuli esiin lomalistojen laatimisen yhteydessä. Minulla olisi kaupan työehtosopimuksen mukaan oikeus viime kädessä määrätä lomien ajankohdat (Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite 2018, 74.) mutta työvihtyvyyden vuoksi en näin halunnut tehdä. Olin antanut kassamyylille tehtäväksi esittää lomatoiveita tiettyyn päivään mennessä ja toiveiden yhteensovittaminen jäi minun harteilleni. Päällekkäisyyksiä en

voinut toteuttaa, joten keinoni pitää tyytyväisyyttä yllä olivat joustavuus, diplomatia ja fak-  
tat lempeästi esitetynä. Mielestäni onnistuin tässä melko hyvin – sain joustavuudestani  
positiivista palautetta henkilöltä, jonka lomatoiveita jouduin eniten muuttamaan.

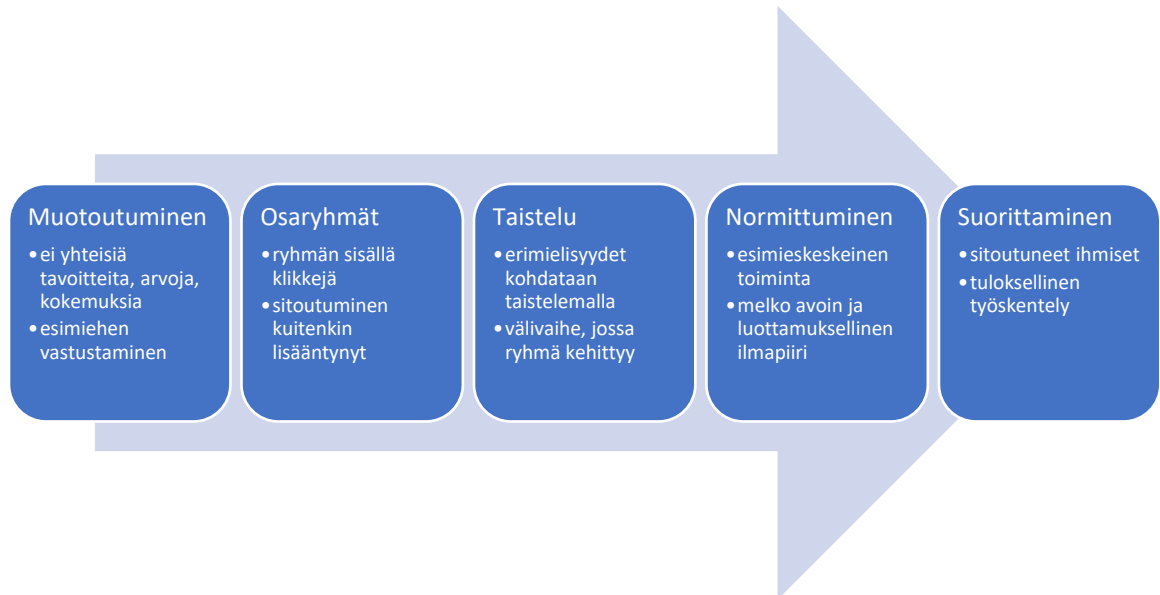
Manka ja Manka kirjoittavat sosiaalisesta pääomasta ja kuinka se vahvistaa työyhteisön  
luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma koostuu Mankan  
ja Mankan mukaan luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja normeista, osallistumisesta, so-  
siaalisista suhteista ja vastavuoroisuudesta. Esimiehen tehtävänä on saada jokainen tii-  
minsä jäsen kokemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi ja tämän voi saavuttaa antamalla  
vapautta ja autonomiaa. (Manka & Manka 2016, 132 & 134.). Lomasuunnittelussa annoin  
alaisilleni vapaat kädet sopia lomaviikoista alustavasti keskenään. Odotin heiltä alustavaa  
suunnitelmaa, varaten itselleni oikeuden kommentointiin ja lopulliseen hyväksyntään.

Kassavastaavien lomat lyötiin lukkoon tiimipalaverissa. Normaalisti hyvin vapaamuotoinen  
viestintä muuttui kertaheitolla jännitteisemmäksi, kun kyseessä oli koko joukkoa kosketa-  
van suunnitelman tekeminen. Tuossa tilanteessa alaiseni, jolle tasapuolisuus on kovin tär-  
keää, halusi silmin nähden varmistaa, että lomat saadaan sovittua tasapuolisesti. Kolle-  
goilleen yksityiskohdat taas tuntuivat olevan melko yhdentekeviä. Kuinka sitten havaitsin  
tämän, vaikka ajatuksia ei tuotu julki? Koska tunnen alaiseni jo melkoisen hyvin.

Juutin ja Vuorelan mukaan hyvä esimies osaa havainnoida ryhmäänsä ja kehittää sen toi-  
mintaa. Tämä taas parantaa ryhmän jäsenten hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Ryhmä  
kehittyy, kun se kykenee ratkaisemaan jonkin ongelman. Parhaassa tapauksessa tulok-  
sena on ongelmanratkaisussaan utelias ja luova ryhmä. Hyvä esimies myös havaitsee,  
missä kehitysvaiheessa ryhmä on ja osaa ruokkia sen kehittymistä. (Juuti & Vuorela 2015,  
106.). Omassa tiimissäni yhteistyö ei aina ole sujunut parhaalla mahdollisella tavalla, on-  
gelmia ovat aiheuttaneet esimerkiksi erilaiset klikit. Myös omalla käytökselläni on ollut vai-  
kutuksensa. Aikanaan minua on syytetty pikkuasioihin takertumisesta. Ehkäpä en ole  
osannut luottaa alaiseni ammattitaitoon ja ongelmanratkaisukykyyn. Minulla on edelleen  
opittavaa – saamassani alaisarviossa toivottiin, että pystyisin entistä enemmän luotta-  
maan alaiseni arvostelukykyyn. Onhan kuten Juuti ja Vuorelakin (Juuti & Vuorela 2015,  
76.) kirjoittavat – ihmisten voimavarat tulevat esille vasta, kun niihin luottaa.

Tiimini on parin viime vuoden aikana kokenut suuria myllerryksiä mutta ryhmä tuntuu kui-  
tenkin puhaltavan tällä hetkellä yhteen hiileen. Tiimini jäsenet ovat erilaisia mutta se ei  
estä heitä toimimasta hyvässä yhteistyössä. Juuti ja Vuorela kuvaavat kirjassaan ryhmän  
kehitysvaiheita, jotka alkavat muotoutumisesta ja päättyvät suorittamiseen (Juuti & Vuo-  
rela 2015, 110.). Arvioisin tiimini olevan tällä hetkellä normittumisen ja suorittamisen

välimaastossa – esimiehen ohjausta tarvitaan vielä hieman, mutta jäsenet ovat sitoutuneita ja toiminta tuloksellista. Tähän pisteeseen on päästy suhteellisen nopeasti, vain reilussa vuodessa. Mielestäni tämän on erinomainen suoritus ja olenkin ryhmästäni hyvin ylpeä.



Kuvio 6. Ryhmän kehitysvaiheet (Juuti & Vuorela 2015)

Palvelevalla esimiehellä vuorovaikutustaidot ovat oleellisessa roolissa. Käsitteen luoneen Greenleafin mukaan palveleva johtaja opastaa alaisiaan tarvittaessa ja menestyksen kohdatessa asettuu itse taka-alalle (Greenleaf 2002, 7.). Tämä sopinee hyvin omaan luonteeseeni – sisäänpäin kääntyneenä en edes nauti valokeilassa olemisesta. Seuraan mielelläni sivusta, kunhan homma toimii. Rohkenen kuitenkin tarttua toimeen ja puuttua asioihin, jos niin vaaditaan. Sousa ja van Dierendonckin palvelevaan johtajuuteen liittyvän tutkimuksen ”Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement” mukaan sitoutuneimmat alaiset omaava johtaja onkin sekoitus nöyrää palveluasennetta ja tarvittaessa toimeen tarttuvaa tehopakkausta (Sousa & Van Dierendonck 2017, 22.)

Kuinka sitten voisin edelleen kehittää omia vuorovaikutustaitojani ja edesauttaa tiimini yhteistyötä? Juutin ja Vuorelan mukaan minun ei tarvitse muuttaa omia luonteenpiirteitäni, mikä onkin helpotus. Voin kuitenkin muuttaa käytöstäni ja viestintääni avoimempaan suuntaan. Työminäni toden totta on usein melko asiallinen – voisin siis jatkossa korostaa luontaista minääni. Voisin korostaa vaikkapa innovointikykyäni – luoda toiminnalle alustavat suunnitelmat ja antaa alaisteni entistä vapaammin huolehtia yksityiskohdista. Tiedän, että lähes kaikki alaiseni ovat kaupan alan opintojensa aikana saaneet itsestään DISC-analyysin ja osalle on tehty myös Luontaiset taipumukset™ -analyysi. Voisinko hyödyntää

tätä? Mielestäni tunnen tiimini jäsenet melko hyvin, mutta myös alaisillani on työ-, ihanne- ja luontainen minänsä. Juutin ja Vuorelan (Juuti & Vuorela 2015, 74.) mukaan avoin keskustelu ja luottamuksellinen vuorovaikutus kehittävät työyhteisöä. Analyyseihin tutustuminen voisi tuoda alaisistani esiin aivan uudenlaisia piirteitä. Ehkäpä siis rohkenen pyytää heiltä analyysit luettavaksi. Päivittäisen kommunikaation lisäksi ainakin säännölliset palaverit ja vuosittaiset kehitys- ja palautekeskustelut voisivat lisätä avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta

### **3.6 Seurantaviikko 6**

*Tiistai 23.4.2019*

Pääsiäisloman jälkeen koitti kiireinen tiistai. Alaiseni hoiti viikoittaista konttoripestiään, joten saatoin keskittyä erilaisiin rästitöihin ja henkilöstöhallinnon tehtäviin. Tavoitteeni oli lähettää vastauskirjeet kaikille meitä lähestyneille työnhakijoille sekä hoitaa huhtikuun palkanlaskennan valmistelut. Viikon tavoitteet liittyivät vapun valmisteluihin ja erilaisten kesän henkilöstösuunnitelmien tekemiseen.

Tutkin tarkasti pääsiäisviikonlopun tunnuslukuja ja tein muistiinpanoja eritoten kassakuorimitukseen liittyen. Muistiinpanoista tulee olemaan hyötyä ensi vuoden pääsiäisen työvuorosuunnittelussa. Pääsiäisen pyhät olivat kaiken kaikkiaan sujuneet hyvin. Tilausmäärät olivat osuneet hyvin kohdilleen, asiakkailta oli tullut paljon positiivista palautetta ja henkilökuntakin oli hyvillä mielin.

Iltapäivän vuoronvaihdon aikaan sattui tilanne, jolloin kaikki kassavastaavat olivat samanaikaisesti paikalla. Käytin tilaisuutta hyväkseni ja kutsuin alaiseni palaveriin. Kävimme läpi muun muassa uudet kesäapulaiset, heidän osaamisensa ja aloitusaikataulut. Sain samalla annettua tiimilleni palautetta. Kiitin kaikkia hyvin sujuneesta pääsiäisestä ja kerroin olevani erittäin tyytyväinen asiakaspalveluun, myynteihin ja kiireisten pyhäpäivien organisointiin. Alaiseni pääsivät ääneen, kun kävimme läpi erilaisia epäkohtia, tarvittavia työvälineitä ja tarvikkeita. Palaveri osoittautui hyödylliseksi varsinkin tiedonkulun kannalta.

Päiväni sujui vauhdikkaasti. Palkanlaskennan valmistelut tulivat valmiiksi mutta vastauskirjeiden kirjoittaminen jäi vielä kesken. Kassaesimies lupasi auttaa minua tehtävässä huomenna, joten työ on tarkoitus saattaa loppuun tiistaina.

*Keskiviikko 24.4.2019*

Keskiviikkona ohjelmassani oli työvuorosuunnittelua ja työhakemuksiin vastaamista. Tavoitteeni oli myös hoitaa tiedottamiseen liittyviä tehtäviä ja vastata asiakaspalautteisiin.

Kauppiaan ollessa matkoilla, tiedustelin kollegoilteni halukkuutta viikkopalaveriin. Sovimme, että pidämme neljännestunnin pituisen palaverin, jonka jälkeen kaikki pääsevät pikaisesti palaamaan töihinsä. Palaverissa käsiteltiin arkisia asioita. Keskustelimme mm. kesäapulaisista ja uusista työntekijöistä, tulevista markkinointitempauksista sekä jätehuoltoon ja myymälätekniikkaan liittyvistä asioista. Palaveri sujui nopeasti ja tehokkaasti, pääsimme takaisin omiin töihimme kahdenkymmenen minuutin jälkeen.

Päivän aikana työni keskeytyi useaan otteeseen. Kauppiaan poissa ollessa sain selviteltäväkseni erilaisia asioita. Huomiota vaativat mm. kylmälaitteen asennus, myymälän taustamusiikkiin liittyvät uudistukset ja matkalla kadonnut markkinointimateriaali. Aikaa vei myös työasuihin liittyvät asiat – yllättäen alkanut lämmin sää pakotti tiedustelemaan kesäisempien työvaatteiden saatavuutta. Jouduin selvittelemään myös kuukausia vanhan näpistystapauksen historiaa oikeuden haastemiehen otettua yhteyttä lisäselvityksiä saadakseen.

Runsaat keskeytykset pakottivat minut vetäytymään rauhalliseen tilaan työvuorolistojen pariin. Ongelmia aiheutti käytettävissä olevien työntekijöiden vähyys. Työn alla olleessa listassa oli jokunen vakituisista työntekijöistä jo lomalla mutta kesäapulaiset eivät olleet vielä aloittaneet pestiään. Myös vapaapäiväpyyntöjä oli kertynyt melkoinen pino.

Päivä oli täynnä keskeytyksiä ja venyi tuntia suunniteltua pidemmäksi. Työhakemuksiin vastaaminen siirtyi jälleen kerran päivällä eteenpäin. Työvuorolista tuli kuitenkin ajallaan valmiiksi. Olin tyytyväinen, koska tavoitteeni on ollut aikaistaa viikoittaisen listan valmistamista torstailta keskiviikolle.

*Torstai 25.4.2019*

Sain puhelun entiseltä työntekijältämme, joka tiedusteli, voisiko hän tulla pariaksi päiväksi harjoittelemaan kaupparamme herkkutorille. Tuttu työntekijä oli uudessa työpaikassaan saanut pestin palvelutiskille ja hän halusi varmistaa osaamisensa erityisesti kalan käsitelyssä. Palvelutiskimme henkilökunta on varsin osaavaa ja toimimme siksi mm. vuokra-työyrityksen koulutuspaikkana. Sovimme, että perehdytys onnistuu, mikäli asiasta tehdään uuden työnantajan kanssa palkanmaksun ja vakuutusten vuoksi erillinen sopimus.

Maito-osaston päällikkö pyysi neuvojani lomalistojen suunnitteluun liittyen. Pohdimme yhdessä lomien sijoittelua niin, että miehitys olisi kesäkuukausien aikaan mahdollisimman tasainen. Erytysuomiota vaati juhannuksen tietämällä äitiyslomalle jäävä työntekijä. Rasakas työ aiheuttanee työtehtävien muuttumisen kevyempiin todennäköisesti jo ennen äitiysloman alkua. Saimme yhteistuumin alustavan lomasuunnitelman valmiiksi. Osastopäällikkö kutsui joukkonsa pikaiseen palaveriin, jossa tekemämme ehdotus käytiin yhdessä läpi. Yllättäen kaikki olivat alustavaan suunnitelmaan tyytyväisiä ja näin maito-osaston kesälomat saatiin paria yksityiskohtaa lukuun ottamatta lyötyä lukkoon.

Kauppiaan poissa ollessa lankesi kontolleni taas erinäisiä tehtäviä. Asentajat kaipasivat ohjeistusta uuden kylmälaitteen sekä pesulan pyykkikaapin sijoitteluun liittyen. Palvelutiskin astianpesukone rikkoutui ja vaati työn uudelleen organisointia. Kassalla väärin ladattu lahjakortti sekä kannettavan maksupäätteen rikkoutuminen aiheuttivat myös ylimääräistä pääänvaivaa. Suunnittelimme myös yhdessä osastovastaavien kanssa alkavaan grillisesonkiin sopivia myymäläsomisteita.

Konttorityöt veivät rutkasti aikaa, eivätkä alituisten keskeytysten vuoksi tulleet valmiiksi. Laskuja oli kerääntynyt jo usealta päivältä ja niiden käsittely siirtyi perjantaille. Päivä oli pitkä, eikä kovintaan tuottelias.

*Perjantai 26.4.2019*

Kassaosastolla työskentelevä päätoimisesti opiskeleva osa-aikatyöntekijä ilmoitti saaneensa oman alansa työpaikan kesäksi. Harmittelin tätä, koska olimme yhdessä kassaesimiehen kanssa pitäneet häntä potentiaalisena kesäajan kassavastaavana. Työntekijäkin harmitti joutuessaan jättämään työpaikan, jossa omien sanojensa mukaan viihtyy kovin hyvin. Tilanteessa vuodateltiin jopa muutama kyynel – lohduttelin kertomalla, että syksyllä on todennäköisesti paikkoja auki, jos työntekijää kiinnostaa jatkaa kaupan töissä opiskelujen jälleen alettua. Kassavastaavan pestiin täytyy nyt harkita muita ehdokkaita, päätin ottaa asian kassaesimiehen kanssa puheeksi ensi viikolla.

Päivä oli jälleen kiireinen. Aikaa veivät mm. työmiehille myönnettävät kulkuoikeudet, rikkoutunut maksupäätteen, alkavaan grillisesonkiin liittyvät uudet kalusteet ja tuote-esittelijöitä varten hankitun uuden grillin testaus. Kassaesimiehen tehtävänä oli uudistaa viikkolehden myyntiesittely ja kalusteet ja hän halusi mielipiteeni kalusteiden sijoitteluun ja valikoimiin liittyvissä asioissa. Huhtikuun palkat vaativat huomiota, palkanlaskijat tekemät laskelmat piti tarkistaa lomarahojen ja -palkkojen osalta.

Tämän lisäksi ongelmia aiheutti työntekijä, joka on viime aikoina ollut usein sairauslomalla. Työntekijä toi minulle jälleen kerran lääkärintodistuksen viikonlopuksi ja kertoi, ettei uskalla mennä kertomaan sairauslomasta omalle esimiehelleen. Juttelimme hetken muun muassa jatkuvien sairauslomien syystä ja kehotin häntä hoitamaan ilmoitusvelvollisuutensa pikaisesti, jotta sairausloman sijainen saadaan hankittua.

Tavoitteeni oli saada työt ajan tasalle, jotta voisin lähteä viikonlopun viettoon hyvillä mielin. Suunnitelmani ei toteutunut – päivä päättyi myöhään ja pöydälle jäi vielä pino käsittelemättömiä laskuja. Viikkoni oli kiireinen ja päivät venyivät jälleen pitkiksi. Osa syynsä tälle oli työnantajan poissaolo – monet hänen tehtävänsä lankesivat minun kontolleni. En ollut viikon saavutuksiini tyytyväinen, liian paljon asioita jäi kiireiselle vappuviikolle.

### *Viikkoanalyysi*

Viikkoni tuntui tavallistakin kiireisemmältä. Työnantajan poissaolon vuoksi jouduin selvittämään asioita, jotka eivät normaalisti kuulu tehtävänkuvaani. Tuntui, että sinkoilin edestakaisin tekemättä juuri mitään järkevää ja omat työni jäivät hoitamatta. Päiväkirjamerkintöjeni alussa kiinnitin huomiota omaan ajankäyttööni ja se tuntui olevan myös tämän viikon teema. Koin useana päivänä stressiä siitä, etten mielestäni saanut mitään aikaan. Tuomisen ja Pohjakallion kirjassa ”Työkirja: työelämän vallankumouksen perusteet” kirjoitetaan juuri tästä. Kirjoittajien mukaan lähes yli puolet ihmisistä tuntee, että eivät työpäivänsä aikana ehti tehdä kaikkea mitä pitäisi (Tuominen & Pohjakallio 2012, 10.).

Aikaansaamattomuus ei varmasti pidä paikkaansa – tälläkin viikolla ratkaisin useita ongelmia, joiden seurauksena kaupankäynti rullasi jälleen normaalisti. Pitkät työpäiväni kuvastivat omasta mielestäni kuitenkin tehottomuutta. Tuomisen ja Pohjakallion mukaan työn tehokkuuden mittaamiseksi kannattaisi kuitenkin ottaa käyttöön jokin muu mittari kuin aika. Kirjoittajien mukaan aikaa parempi ahkeruuden mittari on työn tuottama hyöty. Tuntiperusteinen ajattelutapa on epälooginen ja asioiden tekemiseen kuluvalle ajalle ei ole merkitystä, ainoastaan lopputulos merkitsee. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 100–102.).

Jo aikaisemmin olen oppinut, että ajan hallinnan tunnetta voi lisätä priorisoimalla, työn näkyväksi tekemisellä ja keskeytysten hallinnalla (Ylikaitala ym. 2016, 2.). Tuomisen ja Pohjakallion mukaan päivään on mahdollista saada hallinnan, aikaansaamisen ja innostuksen tunnetta, jolloin seurauksena on jaksamista, laadukasta ajattelua ja niiden myötä kilpailukykyä. Tuominen ja Pohjakallio kirjoittavat huonosta omastatunnosta, joka aiheutuu työasioiden ajattelemisesta vapaa-ajalla. Tasapainoiseen elämään ei kuitenkaan välttämättä päästä erottamalla työtä ja arkea keinotekoisesti. On hyväksyttävä, että ajatustyötä voi

tehdä melkein missä tahansa mutta se tarkoittaa sitä, että se myös seuraa minne tahansa. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 84, 91–95.). Minuakin on soimattu siitä, että teen tai ajattelen työtä vapaa-ajalla. On huojentavaa, että saan luvan ajatella työtä myös työajan ulkopuolella. Minun olisi kuitenkin muistettava palautumisen tärkeys.

Olen jo ajat sitten luopunut kelloon tuijottamisesta ja päättänyt, että teen työt omaan tahtiini. Tämä ei kuitenkaan aina estä väsymystä tai stressiä – kuluneellakin viikolla tunsin itseni hyvin uupuneeksi. Työterveyslaitoksen mukaan viikkotuntien noustessa kasvavat myös univaje ja uupumusasteinen väsymys. Liiallinen työmäärä, töiden kasautuminen ja jatkuva kiire ovatkin yhteydessä väsymys- ja stressioireisiin, virheisiin ja työuupumukseen. Työterveyslaitos antaa vinkkejä työstressin selättämiseen. Kuormitusta ehkäisevät mm. selkeät tavoitteet, työnjako, vastuut ja toimenkuvat, työn itsenäisyys ja vaihtelevuus sekä vaikuttamisen mahdollisuus. Stressiä ehkäisevät myös työn sopiva määrä, riittävä tiedonkulku ja yhteiset pelisäännöt. (Työterveyslaitos 2019).

Se, mikä antaa alaisilleni virtaa, voisi siis toimia myös omalla kohdallani. Mankan ja Mankan mukaan stressireaktio on automaattinen ja se voi joko edistää tai estää työhyvinvointia. Edistävää eli haastava stressi on yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen ja työntekijä voi hyötyä siitä. Ihmisen olisi kuitenkin hyvä tunnistaa se raja, jolloin positiivinen stressi muuttuu negatiiviseksi. (Manka & Manka 2016, 174–176.). Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa on listattu asioita, jotka joko haastavat tai estävät työssä koettua painetta.

Työhyvinvointia edistävä paine	Työhyvinvointia heikentävä paine
<ul style="list-style-type: none"><li>• Työkuormitus</li><li>• Ylimääräinen vastuu</li><li>• Aikapaineet</li><li>• Työn moninaisuus</li><li>• Merkitykselliset tavoitteet</li><li>• Tiukat aikarajat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Roolin epäselvyys</li><li>• Huonot yhteistyösuhteet</li><li>• Työn epävarmuus</li><li>• Hallinnan puute</li><li>• Epäselvät tavoitteet</li><li>• Epärealistiset aikarajat</li></ul>

Kuvio 7. Työhyvinvointia edistävä ja heikentävä paine (Manka & Manka 2016)

Työni on monipuolista sekä vastuullista ja voin itse määritellä oman työtahtini. Roolini ei kuitenkaan aina ole selvä. Joudun säännöllisesti puuttumaan muiden yksiköiden tekemisiin, antamaan neuvoja ja selvittämään epäkohtia, vaikka ne eivät virallisesti kuulu toimenkuvaani. Tämä ei haittaa minua, päinvastoin nautin haasteista ja vastuusta. Minua kuitenkin mietityttää se, että emme työnantajani kanssa ole päivittäneet vastuitani tai



tavoitteitani aikoihin. Saan esimieheltäni hyvin vähän palautetta ja tiedonkulku välillämme tuntuu olevan ajoittain omalla vastuullani. Ehkäpä olisi siis aika ottaa asia puheeksi, onhan minullakin tarpeen tullen oikeus saada esimieheltäni tukea. Uskon kuitenkin tunnista-vani pisteen, jolloin oma stressini kääntyy negatiiviseksi. Tunnuksmerkkeihin kuuluu tietynlainen tehottomuus, ryhdyn tärkeiden töiden sijaan puuhastelemaan epäolennaisia.

Tuomisen ja Pohjakallion (Tuominen & Pohjakallio 2012, 104.) mukaan johtajan elämä ja ajanhallinta helpottuvat, kun hän alkaa luottaa alaisiinsa ja antaa heille autonomiaa. Myös palveleva esimies antaa alaisilleen vapautta. Van Dierendonck on määrittänyt palvelevan johtajan kuusi ominaispiirrettä. Näitä ovat voimaannuttaminen ja yksilön kehittäminen, nöyryys, aitous, myötäeläminen, vastuuttaminen sekä suunnan näyttäminen. (Van Dierendonck 2011, 1233.).

Van Dierendonckin ja Nuijtenin tekemässä tutkimuksessa ”The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure” todetaan, että palveleva johtajuus ja työtyytyväisyys kulkevat käsi kädessä. Tutkimuksen perusteella vastuuttaminen ja autonomian tarjoaminen lisäävät henkilöstön sitoutumista ja itsenäistä toimeen tarttumista. (van Dierendonck & Nuijten 2010, 263.). Olen saanut hyvää palautetta siitä, että osaan olla joustava ja rohkaista itsenäiseen päätöksentekoon sekä itseohjautuvuuteen. Kehitettävää olisi omasta mielestäni kuitenkin siinä, miten kerron alaisilleni mitä heiltä odotan. Helpottaakseni omaa elämääni voisinkin vastedes keskittyä eritoten vastuuttamiseen ja voimaannuttamiseen.

Mielestäni ongelma ei ole se, ettenkö haluaisi jakaa vastuuta. Kuluvalla viikolla yritin parhaani mukaan ottaa kollegani mukaan ja jakaa heille hyödyllistä tietoa. Näen tässä kuitenkin ristiriitaa. Jos olisin antanut ongelmien selvittelyn kokonaan alaiseni tehtäväksi, olisi työhön kulunut aika ollut pois asiakaspalvelusta. Koskensalmen ym. (Koskensalmi ym. 2015, 38.) mukaan esimiehen on otettava vastuuta ja palveltava ensisijaisesti koko organisaation etua. Oma työni ei näy suoraan asiakkaille. Ongelmia kohdatessani päätin siis priorisoida asiakkaat ja myymälätyön oman työni edelle. En koe, että olisin voinut esimiehenä tällä kertaa tehdä juuri mitään toisin.

Tällä viikolla tunnuimme pääsevän kiinni säännölliseen palaverikäytäntöön. Juutin ja Vuorelan (Juuti & Vuorela 2015, 102–103) mukaan palaverit ovatkin keskustelelevan johtamisen keskeinen työväline. Kirjoittajien mukaan hyvä palaveri on tilaisuus, jossa jäsenet saavat äänensä kuuluviin ja voivat tuntea olonsa arvostetuksi. Tämän varmistaminen on palaverin vetäjän tehtävä. Juutin ja Vuorelan mukaan vetäjän on omalla käytöksellään ohjattava palaveriin osallistujien rooleja niin, että kaikki saavat mahdollisuuden onnistua ja

päästä parrasvaloihin. (Juuti & Vuorela 2015, 105.).

Osastopalavereissamme osa osallistujista ei ota aktiivisesti kantaa tai esitä omia mielipiteitään. Työnantajakin on omien sanojensa mukaan kokenut palaverit yksinpuheluksi ja tästä syystä palaverit ovat jääneet pitämättä. Juutin ja Vuorelan mukaan vetäjän vastuulla on varmistaa tasavertainen osallistuminen ja estää syrjäytyminen mutta myös osallistujilla on oma vastuunsa palaverin onnistumisesta. Osallistujat myös oppivat toisiltaan. Jos osallistujat eivät osoita kiinnostusta muiden sanomisiin, voi yksittäinen osallistuja kokea, ettei ajatuksiaan kannata esittää lainkaan. (Juuti & Vuorela 2015, 105.).

Itse toimin työviikkoni aikana kahdesti palaverin vetäjänä. Tiedonkulun edistämisen lisäksi sain mahdollisuuden antaa alaisilleni palautetta ja kuunnella, mitä heillä oli sydämellään. Omassa palaveriosaamisessani on kuitenkin vielä hiomista. Molemmat palaverit hoidettiin kiireellä ja olin itse äänessä suurimman osan aikaa. Jatkossa minun on ennen kaikkea pidettävä huoli siitä, että hiljaisemmatkin osallistuvat ja saavat äänensä kuuluviin. Kutsu palaveriin ei myöskään ollut tavoittanut kaikkia osallistujia ja tämä aiheutti kollegoissa harmitusta. Palaverin aikataulu ja aihe olisi pitänyt ilmoittaa osallistujille hyvissä ajoin, jotta heille olisi jäänyt aikaa valmistautua.

Viikkoni oppien jälkeen on helppo todeta, että hyvä esimies antaa alaisilleen vapautta ja vastuuta paitsi siksi, että alaiset viihtyisivät työssään mutta myös siksi, että pääsisi itse helpommalla. Helpommin sanottu kuin tehty. Hyötymittarilla arvioituna viikkoni oli tehokas, organisaation näkökulmasta sain paljon aikaiseksi. Minulla on kuitenkin vielä opittavaa esimerkiksi stressin hallinnasta. Päiväni olivat pitkiä suuren työmäärän vuoksi mutta myös siksi että positiivinen stressi alkoi kääntyä negatiiviseksi. Stressi alkoi heikentää työsuoritustani – keskittyminen herpaantui ja aloin käyttää aikaani epäolennaisuuksiin. Minun onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota omaan palautumiseeni ja yritettävä paremmin erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan.

### **3.7 Seurantaviikko 7**

*Maanantai 29.4.2019*

Maanantaina halusin etukäteen varmistaa, että vappuaaton ja vappupäivän kaupankäynti sujuisi ilman kommelluksia. Suunnitelmissa oli myös kerrata matkaltaan palanneen kauppiaan kanssa edellisen viikon tapahtumat ja tehdä ennakoivia töitä uuden valikoimanhallintasovelluksen käyttöönottoon liittyen.

Edellisen viikon työvuorolistojen hyväksymisessä kävi ilmi, että pari sairauslomatodistusta puuttuu. Otin asian puheeksi erään työntekijän kanssa. Työntekijän lapsi oli ollut sairaana ja työntekijällä ei ollut toimittaa sairaudesta lääkärintodistusta, joka yrityksessämme on palkanmaksun edellytys. Työntekijä kertoi olevansa tietämätön käytännöistä vastaavissa tilanteissa. Selitin hänelle käytännöt ja kerroin, että ohjeet vastaavan kaltaisiin tilanteisiin löytyvät työntekijöille työsuhteen alussa jaettavasta Talon tavat -vihkosesta.

Asiakastytyväisyystutkimuksen koostetut tulokset julkaistiin ketjun intranetissä. Oman kauppamme asiakastytyväisyys oli aavistuksen verran pudonnut edellisestä mittauksesta. Tulos oli kuitenkin hyvä – olimme ketjun kauppojen yhteisissä tuloksissa edelleen kärkisijoilla. Vertailin tuloksia muihin saman kokoluokan ja alueen kauppoihin ja tein tuloksista koosteen henkilökunnan ilmoitustaululle. Jäin vielä odottelemaan oman kauppamme yksityiskohtaista tulosraporttia, joka sisältää myös asiakkailta saadut avoimet kommentit.

Päivä sujui normaaliin tapaan edellisviikon työvuorolistojen ja konttoritöiden parissa. Vappuaaton aikataulu suunniteltiin yhdessä vuorossa olleen kassavastaavan kanssa ja kauppiaan kanssa ehdimme käydä akuuteimmat asiat läpi.

*Tiistai 30.4.2019*

Vappuaaton tavoitteeni oli huolehtia, että asiakaspalvelu sujuu mahdollisimman jouhevasti. Toivoin, että myymälän kylkeen avautuneen Alkon myötä niin myynti kuin asiakasmäärätkin olisivat viime vuoden vappuun verrattuna reilusti plussan puolella. Olin varautunut asiakasmäärän kasvuun lisäämällä kassaosaston työtuntien määrää noin kymmenellä prosentilla. Odotin mielenkiinnolla, kuinka ennusteeni lopulta pitäisi paikkansa.

Olin varannut vuokratyöyrityksestä kassalle pari ylimääräistä ruuhka-apulaista, jotka eivät olleet kaupassamme aikaisemmin työskennelleet. Kassavastaava sai aamupäivällä yllättäen puhelun toiselta ruuhka-apulaiselta, joka ilmoitti myöhästyneensä junasta ja saapuvansa töihin puoli tuntia myöhässä. Kului tunti mutta työntekijää ei kuulunut työpaikalle. Oheistin kassavastaavaa soittamaan sekä työntekijälle, että hänen työnantajalleen. Työntekijä ei kuitenkaan vastannut puhelimeen, eikä vuokratyöyrityksen edustajallakaan ollut mitään tietoa hänen liikkeistään. Yhteistyökumppanimme lupasi jatkaa työntekijän tavoittelua. Teimme kassavastaavan kanssa vaihtoehtoisen suunnitelman, jossa osa omista työntekijöistämme jäisi pidemmäksi aikaa töihin, jotta kassajonot pysyisivät kohtuullisina. Valitettavasti vuokratyöläinen ei koskaan ilmaantunut paikalle, saati ilmoittanut itsestään. Jouduimme siis turvautumaan vaihtoehtoiseen suunnitelmaamme.

Myös vahtimestari myöhästyi töistä. Tämä aiheutti ongelmia kassalinjassa – ostoskärryt ja ostoskorit piti omin voimin hoitaa asiakkaiden jäljiltä paikalleen. Asiakkaiden auttaminen tai opastaminenkaan ei hetkeen sujunut suunnitellusti. Suuri osa päivästäni kului puhelimessa asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita palvellen. Ongelmia aiheutti myös matkalla kadonnut juustokuorma. Lähetyksen kohtaloa selvitellessä kului hetki, jos toinenkin.

Työntekijöiden ja tavaralähetysten myöhästymiset häiritsivät päivän kulkua. Asiakaspalvelu sujui kuitenkin moitteettomasti ja sähköiseen palautekanavaan ehti päivän aikana tulla jo pari positiivista asiakaspalautetta. Ongelmat saatiin selätettyä ammattitaidon sekä yhteistyön avulla ja olin tyytyväinen omien joukkojeni työpanokseen. Pääsin lähtemään vapun viettoon hieman tavallista aikaisemmin.

#### *Torstai 2.5.2019*

Vappupäivän jälkeinen työpäiväni oli puolikas etätyöpäivä. Tavoitteeni oli hoitaa sähköpostikirjeenvaihto ajan tasalle, vastaila sähköiseen palautejärjestelmään tulleisiin asiakaspalautteisiin ja hoitaa joitakin sosiaaliseen mediaan liittyviä päivityksiä.

Tarkastelin sähköisen tuloskortin avulla vappuaaton ja vappupäivän myyntiä sekä kassakuormitusta. Hyvät myyntiluvut ilahduttivat. Sovelluksesta saamieni tietojen mukaan kauppa oli käynyt huomattavasti ennusteita paremmin. Kuormitus näytti olleen ennusteeni mukainen ja olin onnistunut suunnittelemaan miehityksen kohdilleen.

Oli sovittu, että perjantaina kaupalla järjestetään hampurilaismaistiaiset, joiden vetonaulana on televisiosta tunnettu julkiskokki. Tapahtuman järjestelyt vaativat markkinointia sosiaalisessa mediassa. Imuroin kuvapankista tilaisuuteen sopivaa kuvamateriaalia ja lautasin sen kaupan sosiaalisen median kanaviin. Etäpäivä sujui suunnitellusti ja sain työt tehtyä. En saanut yhteydenottoja kaupalta, joten oletin päivän sujuneen ilman ongelmia.

#### *Perjantai 3.5.2019*

Päiväni tavoitteena oli hoitaa kuun vaihteen rutiinit hyvälle mallille, joskin epäilin heti aamusta, että näin ei tule tapahtumaan. Etäpäivän jälkeinen perjantai oli kiireinen. Kassaesimies ei kiireiltään ollut ehtinyt hoitaa konttoritöitä torstaina ajan tasalle, joten toimistorutiinit veivät suuren osan päivästäni.

Tarkastelin päättyneen huhtikuun myyntilukuja ja asiakasmäärien kehitystä. Kertasimme kassaesimiehen kanssa vapun tapahtumat ja tein joitakin muistiinpanoja seuraavaa

sesonkia varten. Keskustelin myös Alkon palvelupäällikön kanssa. Kollegani vaikutti olevan omiin tunnuslukuihinsa erittäin tyytyväinen ja saatoin oman kauppamme osalta yhtyä hänen mielipiteeseensä. Oli hienoa havaita, että naapuruudella on molempien osapuolten toiminnalle niin positiivinen vaikutus ja että yhteistyö pelaa mallikkaasti.

TV:stä tuttu kokki saapui sovitulle maistatuskeikalle. Tapahtuma sujui hyvin, kävin ottamassa muutaman valokuvan ja latusin ne kaupan somekanaviin. Päivitykset saivat oitis paljon positiivista palautetta. Maistatuspisteellä oli kuhinaa ja henkilökuntakin tuntui olevan tunnetusta vieraasta innoissaan. Hyvin sujunut vappu tuntui antaneen henkilöstölle intoa työskentelyyn. Olin tyytyväinen, koska asiakastytyväisyystutkimuksen mukaan henkilökunnan palvelualltius on edellismittauksesta hieman laskemaan päin.

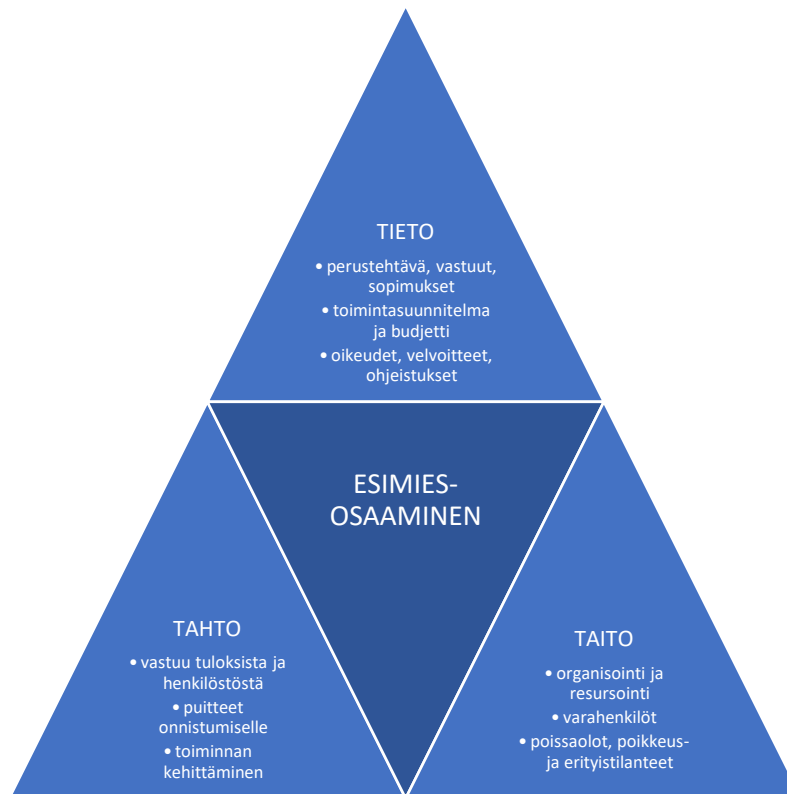
Sain henkilöstöltä palautetta, että vappupäivänä olisi varsinkin iltatunteina tarvittu lisääksiä. Kiire ja ennustettua suurempi asiakasmäärä olivat johtaneet ongelmiin töiden priorisoinnissa. Henkilöstön välillä oli vaihdettu varsin kiivaasti mielipiteitä siitä, mikä työ oli tärkeintä. Kerroin oman mielipiteeni eli katsovani asiakaspalvelun sujumuuden olevan aina ykkössijalla. Lupasin ottaa erimielisyydet henkilöstön kanssa puheeksi ja huomioida asiakasvirrat paremmin ensi vuoden vappupäivän vuorolistoja suunnitellessani.

Seurasin päivän mittaan tarkoin kassakuormitusta ja myynnin kehittymistä ja vertasin lukuja edellisvuoden vastaaviin. Halusin seurata, onko perjantainen kassamiehitys riittävä ja onko siihen jatkossa tehtävä muutoksia. Näytti kuitenkin siltä, että ennusteeni osui tällä kertaa kohtuullisen hyvin kohdalleen. Vapun jälkeinen perjantai näytti myyntilukujen välillä sujuvan huomattavasti viime vuotista paremmin.

Viikkoni oli täynnä tapahtumia ja varsinkin myynnin sekä asiakasmäärän kehitystä oli mielenkiintoista seurata. Sain kuun vaihteeseen liittyvät raportoinnit aloitettua, mutta työ jäi vapun sekä torstaina tekemättä jääneiden konttoritöiden vuoksi vielä kesken.

### *Viikkoanalyysi*

Hyppäsen mukaan ”yksikön johtaminen on ihmisten, asioiden, asiakkuuksien ja projektien johtamista”. Esimies organisoii sekä resursoi ja tässä työssä joutuu tasapainoilemaan työntekijöiden määrän, vaihtelevien työtilanteiden sekä annetun budjetin välillä. Seuraavassa kuvassa kuvataan esimiesosaamisen osa-alueita, jotka Hyppäsen mukaan ovat tieto, taito ja tahto. (Hyppänen 2013, 81, 101.). Työni koostuu juuri näistä osasista.



Kuvio 8. Esimiesosaaminen ja tulosityksikön johtaminen (Hyppänen 2013)

Esimiehen tehtäviin kuuluvat Hyppäsen mukaan esimerkiksi varamiesjärjestelmän organisointi ja varasuunnitelmien tekeminen. Sesongeista johtuvat ruuhkat, sairauslomat ja tilapäiset poissaolot voidaan järjestää priorisoimalla, ylityöllä tai tilapäistyvoimaa käyttämällä. Tärkeintä on luoda pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa, vaikka esimiehet eivät olisi paikalla. Hyppäsen mukaan esimiehen on huolehdittava siitä, että henkilöstöllä on valtuudet tehdä tarvittavia päätöksiä. (Hyppänen 2013, 80–81.)

Samaa mieltä on myös Juuti kirjassaan ”Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen”, jonka mukaan asiakaskeskeisyyttä edesauttaa se, että henkilöstön ei tarvitse alituisesti hakea valtuutusta esimieheltään vaan voi tehdä itsenäisiä päätöksiä (Juuti 2015, 31.). Tähän perustuu myös palveleva johtajuus – van Dierendonckin (van Dierendonck 2011, 1232–1233.) mukaan yksi palvelevan johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on itsenäiseen päätöksentekoon rohkaiseminen. Näin ovat alunperin kirjoittaneet Konczak, Stelly ja Trust artikkelissaan ”Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument” (Konczak, Stelly, & Trusty 2000, 303.).

Viikkoni aikana pääsin useaan otteeseen organisoimaan ja tekemään varasuunnitelmia. Katson, että yksi vahvuuksistani on kyky organisointiin, mutta minulle ei kuitenkaan tuota vaikeuksia antaa alaisilleni lupa käyttää omia aivojaan. Valtuutuksia alaiseni tarvitsivat kulluneella viikolla esimerkiksi ruuhkaisen iltavuoron töiden priorisoinnissa. Poikkeuksellinen

tilanne sekoitti pakan ja henkilöstö ryhtyi riitelemään siitä, mikä on tärkeintä. Omasta mielestäni muistutan tiimiäni jatkuvasti siitä, että asiakaspalvelu on tärkeysjärjestyksessä ykkösjäällä mutta aion kuitenkin ottaa asia puheeksi seuraavassa palaverissamme. Hyppänen kirjoittaa myös selkeistä toimenkuvista. Hyppäsen mukaan ”on tärkeää luoda jokaiselle työntekijälle selkeä kuva perustehtävistä ja tavoitteista”. (Hyppänen 2013, 101.). Voisin hyvinkin ottaa tästä kopin. Oma toimenkuvani on välillä häilyvä, enkä itsekään aina tiedä mihin valtani ulottuu. Voisi siis olettaa, että alaisistani varsinkin he, jotka arvostavat hyvää organisointia, olisivat tyytyväisiä selkeästi kirjattuihin vastuisiin.

Yrityksemme vaatimaton tavoite on tarjota Suomen parasta asiakaspalvelua ja tämä korostui vilkkaana vappusesonkina. Asiakaspalvelumme toimi mielestäni varsin hyvin mutta kovassa kilpailussa on syytä olla varpaillaan. Mielestäni meidän on pärjätäksemme panostettava entistä korostetummin asiakaskokemukseen ja asiakaskeskeisyyteen. Korkiakoski kirjoittaa blogissaan myös henkilöstökokemuksesta. Asiakaskokemuksella ja henkilöstökokemuksella on Korkiakosken mukaan suora yhteys toisiinsa. Palvelulla erottamista haluavan yrityksen on panostettava kunnolla henkilöstökokemukseen. Korkiakoski suosittelee tekemään selkeitä valintoja sekä asiakaskokemuksen että sitä tukevan henkilöstökokemuksen suhteen. (Korkiakoski 10.4.2019). Mielestäni tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilökunnan motivointia, selkeisiin rooleihin panostamista ja palautteen hyödyntämistä.

Juutin (Juuti 2015, 40.) mukaan asiakastyytyväisyys on keskeistä erityisesti kovassa kilpailussa ja aloilla, joissa tuotteita on vaikea erilaistaa. Kuluneella viikolla sain koosteen viimeisimmästä asiakastyytyväisyystutkimuksestamme, jossa kokonaisarvosana oli aavistuksen verran heikentynyt. Kuinka voisin saada uusia keinoja siihen, että tiimini entistä paremmin näkisi asiakkaat työnsä mahdollistajana ja menestyksen varmistajana? Juutin mukaan asiakaskeskeisyyttä edesauttaa ilmapiiri, joka kunnioittaa asiakaspalvelua. Keino voi olla esimerkiksi järjestelmä, jonka avulla henkilöstö ja asiakkaat voivat luoda uusia toimintatapoja, tuotteita ja palveluja. (Juuti 2015, 79.).

Juuti kirjoittaa asiakaspalautteen merkityksestä henkilöstön motivoinnissa. Juutin mukaan asiakkaalta saatu myönteinen palaute on kannustin, jonka työntekijä muistaa pitkään. Juuti kehottaakin järjestämään systemaattisen keinon asiakaspalautteiden keräämiseen ja käsittelemiseen, koska se auttaa organisaatiota oppimaan ja kehittämään toimintaansa. Juuti muistuttaa kuitenkin, että eritoten negatiiviset palautteet on käsiteltävä turvallisessa olotilassa, rakentavasti ja ilman syyllistämistä. (Juuti 2015, 143–144.). Van Dierendonckin (van Dierendonck 2011, 1246.) mukaan tämä on palvelevalle johtajalle luontaista – palveleva johtaja varmistaa, että alainen voi kokea olevansa turvassa ja häneen uskotaan.

Juutin (Juuti 2015, 125–126.) mukaan myönteinen asiakaskokemus heijastuu myönteisesti henkilöstöön, joka taas heijastuu takaisin asiakkaaseen. On siis mahdollista saavuttaa hyvän kierre – asiakkaan odotukset ovat korkealla, henkilöstö tarjoaa hyvän kokemuksen ja saa hyvin onnistuneesta tilanteesta palkaksi hyvän mielen. Esimiehen työtä on varmistaa henkilöstölle hyvät puitteet, jotka taas johtavat hyvään ilmapiiriin, työn iloon, sitoutumiseen ja laadukkaisiin asiakaskokemuksiin. (Juuti 2015, 136–137, 141.).

Kuluneellakin viikolla luin ja käsittelin joka päivä asiakaspalautteita. Käytössämme on mm. sähköinen palautejärjestelmä ja asiakkaiden mielipiteitä mitataan jatkuvasti asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaavalla NPS eli Net Promoter Score -mittarilla. kanta-asiakasjärjestelmään kuuluville asiakkaille kauppakäynnin jälkeen lähetettävä pikapalautekysely antaa asiakkaille mahdollisuuden arvioida kauppakäynti tuoreeltaan tai esittää esimerkiksi tuotevalikoimaa tai palveluja koskevia toiveita. Kaupan vastuuhenkilöt voivat omilla tunnuksillaan kirjautua järjestelmään, lukea palautteita ja esimerkiksi täydentää tuotevalikoimaa toiveiden pohjalta. Tietoa asiakaskokemuksesta on siis saatavilla. Millä tavalla voisin jakaa tätä tietoa myös muulle henkilöstölle niin, että se johtaisi entistä parempaan asiakaspalveluun?

Tähän minulla on jo muutama keino valmiina. Olen aika ajoin ladannut henkilökunnan kahviossa olevalle näytölle sähköisestä järjestelmästä saatuja positiivisia asiakaspalautteita ja olen saanut siitä kiitosta henkilökunnalta. Aion nyt delegoida tehtävän yhdelle alaisistani ja näin palautteet ovat tuoreeltaan koko henkilökunnan saatavilla. Havaintojeni mukaan positiiviset asiakaspalautteet todella edistävät motivaatiota ja parantavat ilmapiiriä. Ennen kaikkea palautteet aikaansaavat keskustelua. Omille alaisilleni olen hankkinut käyttäjätunnukset sähköiseen asiakaspalautejärjestelmään ja kannustanut heitä sekä palautteiden lukemiseen, että niihin vastaamiseen. On ollut palkitsevaa huomata, kuinka vakavasti tiimiläiseni ottavat meille tulleet palautteet. Oma työtaakkaani on helpottanut se, että tiimini jäsenet ovat ryhtyneet käsittelemään palautteita säännöllisesti.

Hyppäsen (Hyppänen 2013. 99.) mukaan johtamiseen ja esimiestyöhön kuuluu olennaisesti toiminnan ja tulosten havainnointi ja seuranta. Vaikka oma esimieheni on valmis uhraamaan resursseja henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen, on minulla silti rajoitteenani henkilöstöbudjetin raamit. Asiakasmääriä, asiakaspaineita ja kassakuormitusta seuraamalla voin organisoida joukkojeni työt mahdollisimman kustannustehokkaasti. Olen vuosien varrella oppinut tekemään muistiinpanoja erityisesti sesongeista ja omasta mielestäni minulla on varsin hyvä tuntuma asiakkaiden käyttäytymiseen. Hyvin harvoin tapahtuu niin, että työvuorosunnitelmani epäonnistuvat.



Viime aikoina olen saanut avukseni uusia työvälineitä. Kaupan tulokortti on siirtynyt sähköiseen sovellukseen, joka antaa lukujen seurannalle, vertailemiselle ja ennustamiselle uusia mahdollisuuksia. Vastuullani on opetella sovellusten käyttö mahdollisimman hyvin ja varmistaa, että myös kollegani osaavat apuvälineitä käyttää. Tähän tulen paneutumaan alkavalla viikolla. Kaupassamme seurataan myyntiä, keskiostosta ja asiakasmääriä jopa tunnin tarkkuudella ja viime aikoina muutokset ovat uuden yhteistyökumppanin myötä olleet aivan erityisen tarkastelun kohteena. Velvollisuuteni on raporttien ja muiden apuvälineiden lisäksi toki kuunnella myös tiimiläisiäni, koska raportit eivät kerro koko totuutta.

### **3.8 Seurantaviikko 8**

*Maanantai 6.5.2019*

Päivän tavoitteeni oli toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi ja huolehtia, että perehdytys lähtisi suunnitellusti käyntiin. Alkavan viikon suunnitelmiin kuului myös muiden uusien työntekijöiden aloitusrutiineista huolehtiminen sekä lomalistan julkaiseminen.

Maito-osaston uusi työntekijä saapui ensimmäiseen vuoroonsa. Koko viikko oli tarkoitus käyttää perehdyttämiseen – uudella työntekijällä oli paljon opittavaa. Pyysin kassa-esimiestä hoitamaan tulokkaan tutustuttamisen taloon ja työtovereihin. Avainten luovutuksen ja tutustumiskierroksen jälkeen tulokas ohjattiin maito-osastolle perehdytettäväksi.

Vakituinen iltavastaava poistui hetkeksi työmaalta käydäkseen työhaastattelussa. Tiedossani oli, että iltavastaava hakee vastuullisempaa työtä, jota meidän yrityksessämme ei tällä hetkellä ole tarjolla. Keskustelimme kassaesimiehen kanssa tutusta aiheesta eli siitä kuinka haastavia tehtäviä ei työpaikallamme aina riitä kaikille.

Hedelmä- ja vihannesosaston päällikkö kertoi, että osaston osa-aikainen myyjä oli irtisanoutunut puhelimitse ja kertonut tekevänsä enää loppuviikon työvuorot. Osastopäällikkö pyysi neuvojani irtisanomisaikaan liittyen. Kerroin, että kyseisellä työntekijällä on kahden viikon irtisanomisaika ja että irtisanoutuminen tulisi tehdä kirjallisesti. Sovimme, että osastopäällikkö pyytää työntekijää ottamaan minuun yhteyttä, jotta viimeiset työvuorot ja loput työsuhteen lopettamiseen liittyvät yksityiskohdat saadaan sovittua.

Maanantai sujui ennako-odotusten mukaan. Uuden työntekijän perehdytys lähti liikkeelle suunnitellusti. Päivään mahtui paljon henkilöstöön liittyviä tehtäviä mutta myös konttorirutiineja sekä lomalistojen ja edellisviikon työvuorojen läpikäymistä.

*Tiistai 7.5.2019*

Olin arvioinut, että suuri osa päivästäni kuluisi uuden kaupan valikoimanhallintaa helpottavan sovelluksen parissa. Uusien kämmentietokoneiden käyttöönotto oli lähestymässä ja halusin varmistaa laitteiden ja käyttäjätunnusten toimivuuden. Lähetin kollegoilleni aiheeseen liittyvän tiedotteen, jossa oli myös pari intranetin opetusvideoihin ohjaavaa linkkiä.

Iltapäivän viikkopalaverissa uutta työvälinettä käsiteltiin laajasti. Kerroin uuden sovelluksen toiminnoista ja annoin ohjeita itseopiskeluun liittyen. Palaverissä käsiteltiin myös kauppamme tavoitetta siirtyä muovittomiin pakkausmateriaaleihin, viimeaikaisia tunnuslukuja sekä jätehuoltoon liittyviä muutoksia.

Kassaesimies teki päivän konttorityöt, joten sain keskittyä keskeneräisiin töihin. Työ keskeytyi useaan otteeseen – selvittelin ovien avausautomaattiin liittyviä asioita sekä hoidelmä- ja vihannesosaston henkilöstövajeeseen liittyviä pulmia. Loppupäivä kului lomalistaa puhtaaksikirjoittaessa. Listassa oli huomioitava, että osa edellisvuoden lomapäivistä oli osalla henkilöstöstä vielä pitämättä. Sain listan kuitenkin kohtuulliselle mallille.

Keskustelimme kassaesimiehen ja kauppiaan kanssa kesälomien aiheuttamista henkilöstötarpeista. Tavoitteenamme oli keksiä, kuka voisi kesäaikaan hoitaa kassa- ja iltavastavaan pestiä muutamana iltana viikossa. Asiaa puntaroiitiin usealta eri kantilta ja eri ehdokkaita vertailtiin keskenään. Yksikään ehdokas ei tuntunut miellyttävän kaikkia. Pitkän keskustelun jälkeen saimme aikaan kompromissiratkaisun. Sovimme, että työtä tullaan tarjoamaan loppuviikolla määräaikaisen työsuhteen aloittavalle tutulle työntekijälle, jolla on runsaasti työkokemusta kaupan eri tehtävistä.

Päivä oli pitkä ja raskas. Suuri työmäärä aiheutti stressiä ja kävin sananvaihtoa oman työnantajani kanssa työn määrästä. Sain kuitenkin paljon aikaiseksi, tavoitteeni uuden työkalun käyttöönottoon tuli hoidetuksi.

*Keskiviikko 8.5.2019*

Tavoitteeni oli saada työvuorolista valmiiksi, solmia työsuhteen uuden kesäapulaisen kanssa sekä saada kesälomalistaus valmiiksi. Työvuorolistat tuottivat päänvaivaa. Listaani oli suunniteltava erilaisia valmennuksia sekä huomioitava myös henkilökunnan virkistystapahtuma. Lisäksi kesäapulaisten ja uusien työntekijöiden perehdytysaikataulu oli laadittava niin, että perehdytykset saataisiin hoidettua kustannustehokkaasti.

Ilta- ja kassavastaavaksi kaavailtu kesäapulainen tuli solmimaan työsopimuksen. Neuvotelimme toimenkuvasta, perehdytystarpeista sekä määräaikaisen työsuhteen lopetuspäivästä. Työsopimus jäi vielä solmimatta, koska kauppias halusi harkita työntekijän toivetta työehtosopimusta suuremmasta palkasta. Luovutin kuitenkin avaimet ja sovimme, että palkkaan sekä työsopimuksen allekirjoittamiseen palataan ensimmäisenä työpäivänä.

Tein palkanlaskijalle listaa sovituista kesälomista sekä työntekijöiden toiveista lomapalkan ja -rahojen maksatukseen liittyen. Työ olisi hoidettava pikaisesti loppuun, jotta työntekijän saisivat lomapalkkansa toivomanaan ajankohtana. Päivän päätteeksi kokosin kirjanpitäjälle huhtikuun kirjanpitemateriaalin.

Konttorityöt jäivät suurelta osin tekemättä eivätkä päiväni muutkaan tavoitteet täyttyneet. Laskuihin olisi palattava paremmalla ajalla. Sekä työvuorolistat että kesälomalistaus jäivät vielä kesken ja kesäapulaisen työsopimuskin jäi allekirjoittamatta.

*Torstai 9.5.2019*

Torstain tavoitteeni oli saada tekemättä olevat konttorityöt ajan tasalle. Avoimia laskuja oli kertynyt paljon ja erilaisia keskeneräisiä asioita oli runsain mitoin. Myös työvuorolistat oli vihdoin saatava valmiiksi.

Kassaosaston kesäapulaiseksi palkattu uusi työntekijä saapui perehdytykseen. Tavoite oli tutustuttaa uusi työntekijä työtovereihin sekä perehdyttää hänet kassatyöskentelyyn. Kerroin päivän aluksi tulokkaalle tulevat työvuorot sekä muut käytännön asiat. Vuorossa oleva kassavastaava otti perehdytettävän ohjattavakseen ja ensimmäinen päivä jatkui kassaosastolla asiakkaita palvellen.

Kävin läpi henkilökunnan osaamista selaten heidän historiatietojaan. Hedelmä- ja vihanesosastolle sekä kahvilaan olisi keksittävä kesäapulaiset ja tavoitteeni oli löytää henkilöt olemassa olevasta kassahenkilökunnasta. Kassamyymäjien joukosta löytyikin pari varteenotettavaa ehdokasta – työntekijöillä oli kokemusta muiden kauppojen osastotyöskentelystä sekä muiden muassa suurतालouskeittiöstä, pikaruokaravintolasta ja kahvilasta.

Keskustelimme työnantajani kanssa toimenkuvastani. Sovimme, että kassaesimies ottaa työvuorosuunnittelun harteilleen lomien jälkeen. Olimme ajankohdasta aluksi eri mieltä. Kauppiaan mielestä muutos pitäisi tehdä välittömästi. Itse en ollut muutokseen vielä valmis, koska kassaesimiehen kesälomien aikaan joutuisin jälleen tekemään listat itse.

Työvuorolistat tulivat useiden muutosten jälkeen vihdoin valmiiksi. Laskut jäivät edelleen työpöydälle – muut akuutimmat asiat vaativat jälleen huomiotani.

*Perjantai 10.5.2019*

Tavoitteeni oli myös solmia uusi työsopimus ja tehdä henkilökunnan lomalista valmiiksi. Laskujen tarkistus oli saatava hoidettua, viikon varrella avoimia ostolaskuja oli kertynyt melkoinen määrä.

Työpaikan naisväki oli perinteiseen tapaan jälleen ilmoittautunut toukokuun lopulla järjestettävään Naisten kymppi -ulkoilutapahtumaan. Osallistumisen organisointi oli tänä vuonna tavallista hankalampaa, koska tapahtuma järjestetään lauantaina, joka on vilkas kauppapäivä. Saimme kuitenkin muiden työvuorosuunnittelijoiden kanssa järjestettyä niin, että ilahduttavan suuri ilmoittautujajoukko pääsi kokonaisuudessaan ilmoittautumaan tapahtumaan. Välitin osallistujaohjeistuksen kunkin osallistujan sähköpostiin.

Vanha tuttumme, uusi kesäajan ilta- ja kassavastaava aloitti työsuhteensa. Saimme palkkaneuvottelut päätökseen ja työsopimuksen allekirjoitettua. Vuorossa oleva kassavastaava esitteli tulokkaalle uudistunutta myymälää ja tutustutti työkavereihin, joiden kanssa uusi vahvistuksemme ei ollut aikaisemmassa työsuhteessaan työskennellyt.

Sain laskupinon käsiteltyä ja pääsin viikonlopun viettoon. Äitienpäivää edeltävä perjantai oli erittäin kiireinen mutta kaupankäynti tuntui sujuvan ongelmitta. Viikko oli vaiherikas ja päivät venyivät pitkiksi. Kesäsuunnitelmat alkoivat onneksi vihdoin olla viimeistä silausta vaille valmiit. Oloni oli helpottunut, joskin harkitsin viikkoni päätteeksi vielä yhden kesäapulaisen rekrytoimista. Päivän päätteeksi annoin vielä kahdelle alaiselleni arviointilomakkeet täytettäväksi. Arviointi liittyy valmennukseen, jossa me esimiehet asetamme itsellemme tavoitteita valitsemissamme palvelevan esimiehen ominaisuuksissa. Pyysin arvioijiani palauttamaan lomakkeet ensi viikon torstaihin mennessä.

*Viikkoanalyysi*

Viikkoni keskiössä olivat uudet työntekijät ja heidän toivottamisensa tervetulleeksi. Haastetta viikkooni toivat kesäajan toimenkuvien miettiminen, perehdyttämisen yksityiskohdat sekä itseni ja tiimini vakuuttaminen uusien vahvistustemme kyvyistä.

Juutin ja Vuorelan mukaan perehdytyksen olennainen osa on tutustuttaa tulokas taloon ja työtovereihin – saada ihminen tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja näin ollen tukea

työhyvinvointia heti työsuhteen alusta lähtien. Juuti ja Vuorela ohjeistavat, että perehdytyksen ja työnopastuksen tulisi olla suunnitelmallista ja siihen tulisi käyttää riittävästi aikaa. Esimerkiksi työnopastuksessa opittavat asiat kannattaa vaiheistaa, tauottaa sekä jakaa tarpeeksi pieniin, helposti hallittaviin osasiin. (Juuti & Vuorela 2015, 63–67.).

Uudet työntekijät otetaan talossamme yleensä vastaan innostuneesti ja vain harvoin on käynyt niin, että tulokas ei olekaan sopeutunut joukkoon. Juholinin (Juholin 2017, 124.) mukaan sopeutumattomuus saattaa johtua yhteisöllisyyden käänköpuolesta eli sisäänpäin lämpiävä työyhteisö saattaa sulkea tulokkaan porukan ulkopuolelle. Itse voin samaistua tähän jo siksi, että esimiehenä olen jollakin tapaa aina joukon ulkopuolinen. Haluan siis varmistaa, että uusi työntekijä otetaan mukaan heti ensimmäisestä päivästä lähtien.

Koska itse en ehdi tulokkaita perehdyttää, delegoin työn yleensä Juutin ja Vuorelan (Juuti & Vuorela 2015, 65.) oppien mukaan nimetyn henkilön vastuulle. Omalla osastollani käytössä on perehdyttäjän muistilista, jonka avulla voidaan varmistaa, että tärkeimmät asiat tulevat käytyä läpi. Nimetty perehdyttäjä toimii ikään kuin kummina, joka huolehtii, että tulokas pääsee joukkoon mukaan ja saa tarvittavan määrän opastusta ja tietoa. Perehdytyksen pituus riippuu henkilön osaamisesta ja työn ohjausta jatketaan, kunnes molemmat osapuolet ovat varmoja uuden vahvistuksen pärjäämisestä. Toimintamalli on hyväksi havaittu ja haluaisin, että käytäntö leviäisi myös kaupan muille osastoille. Nyt minulla olisi tähän maito-osaston uusien perehdytettävien myötä oiva tilaisuus.

Vaikka kuluneella viikolla yksi myymälämme työntekijöistä kävikin työhaastattelussa, on henkilökunnan vaihtuvuus työpaikallani vähäistä. Jopa niin, että siitä on muodostunut jonkinasteinen ongelma. Suuri osa kokeneista myyjistämme kykenisi haastavampiinkin tehtäviin. Esimiehet ja vastuuhenkilöt viihtyvät työssään kuitenkin hyvin ja tästä syystä henkilöstö ei pääse ylenemään. Ensiluokkainen asiakaskokemus saavutetaan vain tyytyväisten työntekijöiden avulla. Miten siis voisin varmistaa henkilöstön sitoutumisen, vaikka vastuu-tehtäviä ei olekaan aina tarpeeksi tarjolla?

Tutkimustietoa palvelevasta esimiestyöstä ja henkilöstön sitoutumisesta vähittäiskaupassa ei ole paljon saatavilla. Kiinnostavaa tietoa löytyy kuitenkin Pearsonin tekemästä tutkielmasta ”Whole Foods Market Case Study: Leadership and Employee Retention”, jossa käsitellään johtajuuden vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen ja haluun sitoutua (Pearson 2012). Tutkielman kohteena on yhdysvaltalainen luomuruokaan panostava vähittäiskauppa Whole Foods Market, joka on yksi maailman tunnetuimmista palvelevan johtajuuden keinoja hyödyntävistä yrityksistä. (Whole Foods Market 2019.).

Pearson kirjoittaa, että kuten suuri osa muistakin yrityksistä, painii Whole Foods Marketkin työntekijöiden vaihtuvuutta vastaan. Whole Foods Marketilla on kuitenkin useita keinoja työntekijöiden sitouttamiseen. Sitoutumista edistävät Pearsonin tekemien henkilöstöhaastattelujen mukaan mm. ystävällismielinen kilpailu tiimien kesken, arvostava esimiestyö, työn itsenäisyys, rento työilmapiiri, henkilökuntaedut, lupa itsenäiseen päätöksentekoon sekä mahdollisuus ideointiin. Työntekijöiden persoonallisuus sallitaan – esimerkiksi tiukkaa pukeutumiskoodia ei ole ja tatuoinnit sekä lävistykset saavat olla näkyvillä. Yksi keino, joilla yritys taistelee vaihtuvuutta vastaan, on huolellinen rekrytointi. Vakituiseen työsuhteeseen palkataan ainoastaan hyvän asenteen omaavia ehdokkaita, jotka koko tiimi koeajan jälkeen hyväksyy. Pearsonin tekemistä haastatteluista välittyy työntekijöiden yrittäjämäinen asenne sekä ylpeys omasta työpaikastaan. (Pearson 2012, 2, 14–15, 19, 23–24.)

Whole Foods Marketin yhden perustajan John Mackeyn idea on harjoittaa ns. vastuullista kapitalismia (engl. conscious capitalism), jossa esimiehiltä edellytetään empatiaa, ymmärtävyyttä, ennakkoluulottomuutta, nöyryyttä ja valmiutta muuttaa ennakkokäsityksiään. Yrityksen arvojen mukaisesti henkilöstöä kannustetaan autonomiaan, kokeiluihin sekä luovuuteen. Tiimien jäsenillä on vastuu omasta menestyksestään ja epäonnistumisestaan, mutta virheiden katsotaan olevan myös mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun. (Whole Foods Market 2019.). Whole Foods Marketin liikeidea, arvot ja toimintatapa ovat mielestäni erittäin kiinnostavat, onhan niissä suuria yhtäläisyyksiä oman työnantajani vastaaviin. Otankin tavoitteekseni tutkia yritystä ja sen toimintatapoja tarkemmin.

Asenteen rekrytoimisesta kirjoittavat myös Rauhala, Leppänen ja Heikkilä kirjassaan ”Pääasia: organisaation psykologinen pääoma”. Sitoutumisen lisäämiseksi Rauhala ym. kehottavat sijoittamaan ihmiset oikeisiin työtehtäviin ja tarjoamaan sopivassa määrin haastetta. On kuitenkin sallittua olla vaativa. Myönteisessä hengessä tapahtuva haastaminen saa henkilöstön ylittämään itsensä, saavuttamaan tavoitteet ja tekemään työt laadukkaasti. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 34, 82, 99).

Työn ei siis tarvitse välttämättä olla vastuullista, kunhan se on haastavaa ja vaihtelevaa. Omalla työpaikallani perusasiat ovat kunnossa. Esimerkiksi joustavuus, työsuhde-edut ja rento työilmapiiri toteutuvat varsin hyvin. Todennäköisesti myös työnantajan hyvä maine sekä kaupan alalla harvinaiset täydet työtunnit estävät henkilöstöä vaihtamasta työpaikkaa. Meillä noudatetaan myös aktiivisesti asenteen rekrytoimista. Mottonamme on, että työt voi opettaa, aitoa asiakaspalveluhenkisyttä ei.

Whole Foods Marketin työntekijät perehdytetään työviihtyvyyden lisäämiseksi useisiin eri työpisteisiin (Pearson 2012, 20.) Voisiko työtehtävien ja osastojen kierrättämistä

hyödyntää meilläkin enemmän? Ainakin kesäaikaan voin jälleen tarjota henkilöstölle vaihtelua ja haasteitakin vaihtamalla osastoja ja tehtäviä. Lomien aikaan nuoret työskentelevät kesäapulaisina kaupan eri osastoilla. Pääsy kassalta kokeilemaan muiden osastojen työtehtäviä on tervetullutta vaihtelua, johon suhtaudutaan innostuneesti. Päälliköiden ja esimiesten lomaillessa varamiehitys pääsee tositoimiin. Vastuu henkilöstöstä, valikoimasta, tilauksista ja vaikkapa vain kaupan ovien avaamisesta tuo uutta puhtia ja arvokasta työkokemusta. Kokemuksesta on hyötyä vaikkapa sitten uusia vastuullisempia tehtäviä haikessa.

Haastavien tehtävien puuttuessa voi työntekijä itsekkin tehdä jotakin. Tähän annetaan vinkkejä Työterveyslaitoksen ”Inspistä! – Työn tuunaajan inspiraatiokirja” -kirjasessa. Työn tuunaaminen on kirjoittajien mukaan työn sisällön ja työtapojen sekä oman vuorovaikutuksen ja näkökulman tuunaamista niin, että työstä löytyy uusia positiivisia ja innostavia puolia. (Harju, Aminoff, Pahkin & Hakanen 2015, 17–18). Esimiehenä voin siis kannustaa henkilöstöäni tekemään työstään omansa näköistä. Suuren määrän energiaa voi saada esimerkiksi jo pelkästä vuorovaikutuksesta – persoonallinen ote asiakaspalvelussa ei mielestäni ole missään tapauksessa kiellettyä. Voisin itsekkin tuunata omaa työtäni. Päiväkirjamerkintöjeni perusteella siirrän laskujen tarkastuksen joka päivä huomiseksi. Löytäisin varmasti uusia työtapoja, jotka toisivat arkiseen puurtamiseen vaihtelua.

Viikkoni aikana kohtasin ennakkoluuloja kassaesimiehen ja kassavastaavien taholta. Skeptisyys uusien ja vanhojenkin työntekijöiden omaksumiskykyä kohtaan nostivat päätään. Ennakkoluulojen suhteen minun on itsekkin katsottava peiliin. Kuluneella viikolla epäilin pariinkin otteeseen työntekijöiden pärjäämistä heille kaavailemissani tehtävissä. Lähin alaiseni ja työnantajani saivat minut kuitenkin vakuuttumaan, että rekrytointipäätökset ovat oikeita. Jälkikäteen arvioiden olen samaa mieltä. Annoin ennakkoluulojen sanella mielipiteitäni ja myös kerroin ne alaisilleni ääneen. Selkeä virhe, josta on otettava opiksi. Jatkossa epäilevät mielipiteeni voin jakaa vain työnantajalleni ja kassaesimiehelle.

### **3.9 Seurantaviikko 9**

*Maanantai 13.5.2019*

Olin asettanut viikolleni ja maanantaille yhden tavoitteen. Ajatukseni oli tehdä koko viikon ajan normaalipituisia kahdeksan tunnin työpäiviä ja katsoa kuinka työt etenevät ja minkälainen on keskeneräisten töiden pino viikon päättyessä.

Päivän aluksi maito-osaston uusi työntekijä aloitti työsuhteensa. Päivä alkoi normaalin kaavan mukaan avainten luovutuksella ja työvaatteiden sovituksella. Maito-osaston päällikkö otti työsuhteen aloitukseen liittyvän juttutuokion jälkeen tulokkaan hoiviinsa.

Keskustelimme kesällä eläkkeelle jäävän työntekijän kanssa käytännön järjestelyistä. Lisäsimme pitämättä olevat loma- sekä vuosivapaapäivät ja sovitimme ne kalenteriin. Keskustelin aiheesta myös lähimmän alaiseni kanssa. Yritimme pohtia tapaa, jolla lähes kaksikymmentä vuotta talossa työskennellyttä työntekijää voisi muistaa persoonallisella tavalla. Sovimme mieltivämme asiaa tahoillamme ja palaavamme aiheeseen lähiaikoina.

Iltavuoron kassavastaava tiedusteli, olisiko mahdollista päästä kanssani kehityskeskusteluun. Hänellä oli kertomansa mukaan tarve päästä juttelemaan kanssani tavoitteistaan ja toimenkuvastaan, koska siihen harvemmin tulee tilaisuus. Kehityskeskustelut eivät kalenterin mukaan vielä ole ajankohtaisia mutta päätin kuitenkin toteuttaa alaiseni toiveen. Sovimme, että suunnittelen keskustelulle ajan tulevaan työvuorolistaan.

Päivän päätteeksi pohdin oman kesälomani ajankohtaa. Aikani kalenteria tutkailtuani päätin pitää lomani kahdessa osassa, kesä- ja elokuussa. Lomaan on siis ryhdyttävä valmistautumaan lähiaikoina. Työvuorolistoja on tehtävä tavallista pidemmälle ja lomittajani kanssa on vielä kerrattava muutamia toimistotöihin liittyviä rutiineja. Päivä sujui melko tehokkaasti ja sain työt tehtyä normaalipituisen työpäivän puitteissa.

*Tiistai 14.5.2019*

Suunnitelmani kahdeksan tunnin työpäivistä oli tiistaina edelleen voimassa. Suuri osa päivästäni kului jälleen lomalistojen parissa. Näppäilin sovitut kesälomat työvuorolistaohjelmaan, jotta työvuorolistoja suunnittelevat kollegani näkisivät ne työskennellessään listojen parissa. Samalla sain itselleni lomalistauksen, jonka avulla voin jatkossa pitää kirjaa tänä vuonna kertyneistä ja pidetyistä lomapäivistä.

Vanha tuttu työntekijämme tuli käymään, koska kesätöiden aloitus lähestyy. Sovitimme työasut ja kirjasin ylös kesän työvuoroihin liittyviä vapaapäivätoiveita. Luovutin avaimet tulevaa aloituspäivää silmällä pitäen. Työntekijä on työskennellyt myymälässämme myös viime kesänä ja sitäkin ennenkin useita kuukausia, joten erillistä perehdytystä ei tarvita.

Herkkutorin esimies kävi juttusillani. Hän ei päässyt työvuorosuunnitelmissaan eteenpäin, koska ei tiennyt miten kauppa tulee olemaan juhannusviikolla auki. En osannut varmuudella kertoa aukioloaikoja mutta sovimme että vahvistan ajat heti kauppiaan palattua töihin



ensi viikon alussa. Todennäköisesti kauppa tulee juhannuksenkin aikaan olemaan joka päivä auki, joten tutkailimme hetken viime vuotisia myynti- ja asiakasmääriä. Saimme käyttökelpoista informaatiota mutta suunnittelutyössä olisi kuitenkin muistettava ottaa huomioon uuden naapurimme Alkon vaikutus kiireisen sesongin asiakasvirtoihin.

Päivä sujui normaaliin tapaan ja pääsin suunnitelmani mukaisesti lähtemään töistä kahdeksan tunnin jälkeen. Päivään mahtui konttoritöiden ja työvuorosuunnitelmien lisäksi erilaisia sekalaisia töitä. Hälytysjärjestelmän koodeja on päivitettävä, joten kävin yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa läpi työssä tarvittavia toimia. Selvittelin myös uudistettuun jätehuoltoon liittyviä käytännön järjestelyjä.

### *Keskiviikko 15.5.2019*

Suuri osa päivästäni kului työvuorolistojen parissa. Päänvaivaa tuottivat jälleen Alkon vaikutus pyhän asiakasvirtoihin sekä koulujen päättäjäviiikonloppu. Työvuorolistoja oli alettava suunnittelemaan tavallista pidemmällä tähtäyksellä, koska kesälomien aikaan yksikään viikoista ei ole toisensa kaltainen. Työ jäi vielä pahasti kesken, koska halusin varmistaa, että kaikki ylimääräinen aika tulisi hyödynnettyä ennen lomakautta. Listalle oli suunniteltava reilusti normaalia enemmän esimerkiksi perehdytystä ja työnohjausta.

Lähin alaiseni kassaesimies kertoi, että hänen mielestään yksi kassavastaavistamme kaipaisi minulta kannustusta ja positiivista palautetta. Kassavastaava oli kertonut olevansa huolissaan uuden iltaja kassavastaavan vaikutuksesta omiin työtehtäviinsä. Huolta aiheutti se, että kokenut tulokas tulisi viemään kassavastaavalta tämän vastuutehtäviä. Kerroin, että olin tietoinen kassavastaavani huolista ja että olimme keskustelleet niistä aikaisemminkin. Lupasin ottaa asian puheeksi kassavastaavan kanssa. Uusi iltavastaava on palkattu työhön kesän ajaksi, joten huoli on joka tapauksessa aiheeton.

Kiertelin myymälässä ja tein havaintoja uusista tuotteista, työntekijöistä ja heidän työskentelystään. Kaikki vaikutti olevan päällisin puolin kunnossa. Uudet työntekijät tuntuvat sopeutuvan joukkoon varsin hyvin. Päätin jutella aiheesta tarkemmin kassaesimiehen kanssa ja tiedustella onko asioita, joihin pitää kiinnittää huomiota ennen kesää.

### *Torstai 16.5.2019*

Odotin saavani kollegoiltani ja alaisiltani esimiesarvioiden kakkoskierroksen vastauslomakkeet. Tarkoitukseni oli tutustua vastauksiin ja tehdä niistä kooste tulevaa esimiesvalmennuspäivää varten. Omat arvioni kiinnostivat erityisesti – halusin tietää, olivatko omat

arvioni kehittyneet ja mihin suuntaan.

Iltapäivällä sain vihdoinkin työlääni helatorstaiviikon työvuorolistan valmiiksi. Pohdin, kuinka kassaesimies tulee pärjäämään, kun työvuorosuunnittelu lomien jälkeen siirtyy hänen harteilleen. Työvuorolistoja suunnitellessani tein taulukon tarvittavien työntekijöiden määrät. Taulukkoni perusteella näytti pahasti siltä, että palkkaamiemme kesäapulaisten määrä ei olekaan riittävä. Päätin vielä kerran tarkastella, josko saamistamme avoimista työhakemuksista löytyisi sopivia ehdokkaita kesätyöntekijöiksi.

Vuokratyöyrityksen yhteyshenkilö otti sopivasti yhteyttä ja tiedusteli, olisiko meillä tarvetta kesäapulaisille. Kerroin, että joukkoomme mahtuisi vielä pari iloista ja reipasta kassamyöjä osa-aikaisiin työsuhteisiin. Sain kuulla, että yhteistyökumppanimme voi helposti järjestää meille kesäksi vuokratyöntekijöitä. Sovimme, että meille valitaan pari sopivaa ehdokasta, jotka käyvät luonani haastattelussa. Tieto oli huojentava, minun ei välttämättä enää tarvitse käyttää aikaani rekrytointiprosessiin.

Pohdiskelimme kassaesimiehen kanssa osaston henkilöstön työiihtyvyyttä. Juttelimme esimerkiksi siitä, kuinka eräs kollegoistamme kokee vastenmielisyyttä tiettyjä työtehtäviä kohtaan. Ensi viikolla järjestetään kassavastaaville henkilöstövalmennuspäivä. Valmennuksen tarkoituksena olisi kohottaa ryhmähenkeä, innostaa, ideoida sekä käydä läpi osaston työhön liittyviä epäkohtia. Kerroin toivovani tiimiltäni ensisijaisesti esimerkin näyttämistä ja toivovani alaiseltani ideoita valmennuksen aiheisiin liittyen.

Esimiesarviointilomakkeita ei palautettu aikataulussa. Tämä ei juuri yllättänyt, monesti olen joutunut patistamaan henkilöstöä suorittamaan vastaavanlaiset velvollisuutensa. Päivän päätteeksi olin vastaanottanut vasta kuusi lomaketta neljästätoista. Ilokseni omat alaiseni kuitenkin olivat palauttaneet omat arvionsa aikataulussa. Silmäilin lomakkeita pikaisesti ennen työpäivän lopetusta. Päällisin puolin arviot näyttivät melko saman kaltaisilta kuin edelliskerrallakin. Lomakkeissa oli kohta myös oman tiimin yhteistyön arviointiin. Arvioinneissa kiiteltiin hyvin sujuvaa yhteistyötä ja yhteistä linjaa tiimin johtamiseen liittyvissä asioissa. Myös tulokkaiden innokkuus ja oppimiskyky saivat kassavastaaviltani kiitosta.

Tavoitteeni normaalipituisesta työviikosta piti edelleen. Lopetin työt kahdeksan tunnin jälkeen, vaikka töitä olisi vielä ollut tehtäväksi. Konttorityöt olivat kuitenkin hyvällä mallilla, joten saatoinkin lähteä hyvillä mielin kotiin.

*Perjantai 17.5.2019*

Keskustelimme kassaesimiehen kanssa suunnitelmastamme siirtää työvuorosuunnittelu lomien jälkeen hänen harteilleen. Jutustelimme myös mahdollisista ongelmista ja siitä, kuinka saisimme siirtymän mahdollisimman joustavasti hoidettua.

Tein saamistani alaisarvioista koosteen tulevan viikon esimiesvalmennusta varten. Avoimissa kommentteissa oli paljon mielenkiintoisia ajatuksia. Oli mukava havaita, kuinka fiksuja ja tarkkaavaisia alaisia meillä esimiehillä on. Omat alaiseni olivat jälleen kerran toivonneet minulta enemmän palautetta. Sain palautteissa kiitosta huumorintajustani ja siitä, että minun kanssani on helppo keskustella aivan kaikenlaisista asioista. Huomioni kiinnittyi kuitenkin siihen, että eräs alaisistani ei kokenut saavansa tarpeeksi kiitosta tekemästään työstä. Arviointilomakkeissa alaiseni olivat päässeet arvioimaan myös oman tiiminsä toimintaa ja yhteistyötä. Tiimityöskentelyn katsottiin toimivan hyvin, joskin kehitettävää oli alaisten mielestä yhteisissä käytännöissä ja tuotetuntemuksessa.

Hedelmäosaston myyjä tuli kertomaan, että työvuorolistalta puuttui iltavuorolainen. Listoja oli kuluneella viikolla jouduttu muuttamaan useaan otteeseen ja osaston esimies oli unoh-  
tanut järjestää kiireiseen perjantai-iltaan sijaisen. Ohjeistin henkilökuntaa ottamaan yhteyttä vapaapäivää viettävään osastopäällikköön. Ongelma ratkesi myöhemmin niin, että yksi kassavastaavista jäi töihin muutamaksi tunniksi oman vuoronsa jälkeen ja hedelmäosaston päällikkö tuli tekemään joitakin järjestelyjä vapaapäivänsä päätteeksi.

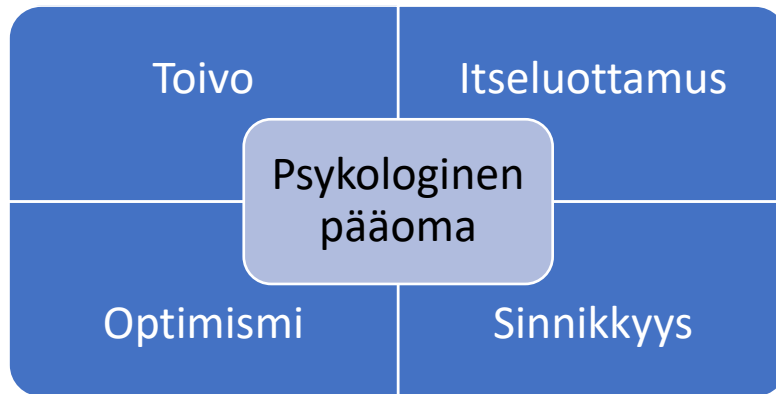
Päivä tuntui työmäärästä huolimatta keveältä. Sain pöytäni järjestykseen ja saatoin lähteä viikonlopun viettoon etuajassa. Ajatukseni viipyivät ensi viikkoisissa henkilöstövalmennuksissa, joiden järjestelyissä minulla on oma olennainen osani. Tavoitteeni normaalista kolmenkymmenenseitsemän ja puolen tunnin pituisesta viikosta toteutui. Viimeaikaisten pitkien työviikkojen vastapainoksi tämä tuntui huojentavalta.

### *Viikkoanalyysi*

Kuluneella viikolla pohdin paljon sitä, mikä on alaisten asenne ja kuinka tärkeäksi he itsensä kokevat. Vaikutti siltä, että alaiseni kokivat epävarmuutta omasta tulevaisuudestaan ja tämä vaikutti myös työmotivaatioon. Oli siis pohdittava keinoja hyvän asenteen, itseluottamuksen ja optimismin lisäämiseksi.

Jo aikaisemmin olen kirjoittanut tiimini sosiaalisesta pääomasta eli luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja normeista, osallistumisesta, sosiaalisista suhteista ja

vastavuoroisuudesta. Mutta kuinka on tiimini psykologisen pääoman laita? Larsonin ja Luthansin tutkimuksessa ”Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes” psykologisen pääoman määritellään koostuvan neljästä osa-alueesta: toivosta, optimismista, sinnikkyudesta ja itseluottamuksesta. Larsonin ja Luthansin mukaan niin yksilön kuin ryhmänkin psykologisen pääoman elementtejä on mahdollista kehittää ja niillä on suuri vaikutus positiiviseen asenteeseen. (Larson & Luthans 2006, 87.).



Kuvio 9. Psykologinen pääoma (Luthans, Youssef & Avolio 2006)

Tällä hetkellä tiimini motivaatiota syö epävarma tulevaisuus. Kaksi kassavastaavistani on perhevapaalla ja töihin paluu on edessä vuodenvaihteen aikaan. Hyvään yhteistyöhön kykenevä ryhmäni saattaa siis lähitulevaisuudessa osittain hajota. Optimismin ja toivon ylläpitäminen ovat siis tällä hetkellä suurimpia haasteitani. Tulevaisuus huolettaa myös minua, olenhan tyytyväinen tämän hetkisten alaisten työskenntelyyn.

Myös Rauhalan ym. kirjassa kirjoitetaan kollektiivisesta psykologisesta pääomasta ja keinoista sen kehittämiseksi. Rauhalan ym. mukaan esimiehen osoittaessa luottamusta alaisiinsa, heidän suorituksensa paranevat ja usko omaan kykyihinsä kohenee. Rauhalan ym. mukaan johtajan tehtävä on tunnistaa väestään luottopelurit, joiden itseluottamusta ja varmuutta kannattaa tuoda esiin (Rauhala ym. 2013, 47, 71.). Yksi alaisistani on juuri tällainen – asenteeltaan, joustavuudeltaan ja oppimiskyvyltään esimerkillinen pelinrakentaja. Hän uskoo oppivansa mitä tahansa mutta myös hän on ajoittain epävarma. Negatiiviset kokemukset aikaisemmista työpaikoista saavat hänetkin ajoittain pelkäämään oman työpaikkansa ja asemansa puolesta. Näin kävi myös tällä viikolla, kun uusi työntekijä aloitti perehtymisensä ilta- ja kassavastaavan tehtävään.

Mäkikangas, Feldt, Huhtala ja Hyvärinen kirjoittavatkin kirjassaan ”Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet”, kuinka epävarmuus työssä voi uhata henkilön rakentamaa identiteettiä itsestään työntekijänä ja heikentää työsuoritusta (Mäkikangas, Feldt, Huhtala & Hyvärinen 2017, 169.). Alaiseni kohdalla suoritus ei onneksi ole ainakaan vielä

heikentynyt. Mäkikankaan ym. mukaan johtajan tehtävänä on luoda kulttuuri, jonka avulla työhön liittyvä positiivinen identiteetti voi rakentua. Tämä tapahtuu antamalla myönteistä palautetta työntekijän ominaisuuksista, taidoista ja kyvyistä. Tämä johtaa kokemukseen työn merkityksellisyydestä, mielihyvään ja sitoutumiseen. (Mäkikangas ym. 2017, 181.).

Myös itseluottamuksen puute ja sitä vastaan taisteleva sinnikkyys näyttelevät tiimissäni roolia. Eräs alaisistani on vielä kokematon ja usein epävarma. Joukon nuorimmaiselta löytyy kuitenkin sisukkuutta – epävarmuudestaan huolimatta hän on sinnikkäästi jatkanut työnsä opettelua ja uskaltaa reippaasti kysellä neuvoja. Potentiaalia siis on ja tämä pitäisi muistaa huomioida. Antamalla runsaasti positiivista palautetta saisin varmasti kokemattomimmankin itseluottamusta kohennettua. Tähän työhön minun kannattaa valjastaa myös tiimini muut jäsenet – kollegoilta saadut kehu- ja kiitokset vahvistavat varmasti alaiseni itsevarmuutta.

Psykologinen pääoma edistää positiivista asennetta ja näin tekevät myös oikeanlaiset työtehtävät. Rauhala ym. (Rauhala ym. 2013, 99.) neuvovat, että ihmiset pitää osata sijoittaa oikeisiin tehtäviin, koska epämotivoiva työ ei anna onnistumisen kokemuksia. Eräs alaisistani on avoimesti kertonut pitävänsä vain osasta työtehtävistään. Onko minun siis annettava hänelle vain mieluisia tehtäviä? Valitettavasti minun on huomioitava tasapuolisuus ja voitava teettää jokaisella samat perustehtävät. Muotilehtiä rakastava on kuitenkin saanut hoitaakseen lehtipisteen ja joukon järjestelmällisin taas on pestattu tupakkatuotevastavaksi. Näin olen saanut alaisiani sijoitettua motivoiviin ja haastaviinkin tehtäviin.

Psykologinen pääoma sivuaa myös palvelevan johtajuuden käsitettä. Jaiswalin ja Dharin tekemässä tutkimuksessa ”The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity” tarkastellaan palvelevan johtajuuden vaikutusta henkilöstön kokemaan luottamukseen, luovuuteen, innokkuuteen ja oppimishalukkuuteen. Tutkimuksen tulos on, että molemmilla puolilla luottamuksella on kuin onkin vaikutusta henkilöstön luovuuteen. Palveleva johtaja voimaannuttaa ja innostaa alaisiaan sekä rakentaa molemmilla puolilla luottamuksen ilmapiirin. (Jaiswal & Dhar 2017, 9.). Tätä ensisijaisesti tavoittelenkin – luovaa, innovatiivista ja itseohjautuvaa tiimiä.

Rauhalan ym. (Rauhala ym. 2013, 47.) mukaan hyvän itseluottamuksen omaavat työntekijät ovat monella tavalla taitavia. He ovat monipuolisia ja joustavia sekä omaavat hyvän ongelmanratkaisukyvyt. Juuri tällaisia ovat omat alaiseni. Vaikka he persoonallisuuksiltaan ovat kovin erilaisia, yhdistää heitä kaikkia maalaisjärki ja reipas ote työntekoon. Uskomalla alaisten potentiaaliin ja myös kertomalla sen ruokin heidän itseluottamustaan ja kykyään selviytyä hankalista tilanteista.

Ryhmäni itseluottamusta, toivoa, optimismia ja sinnikkyyttä kasvattaakseni minun on siis jälleen muistettava palautteen merkitys ja osoitettava luottamusta heidän osaamiseensa. Ensi viikolla järjestettävä kassavastaavien valmennuspäivä tuo varmasti mahdollisuuksia tiimini psykologisen pääoman pönkittämiseen. Voin varmasti antaa ryhmälleni positiivista palautetta, kannustaa ja antaa heidän itsensä muokata omia toimintatapojaan. Luottamusta minulta ei puutu. Olen iloinen ja ylpeä siitä, että ryhmälläni riittää kykyjä ja että he erilaisuudestaan huolimatta hyväksyvät toisensa ja tulevat keskenään toimeen.

Horisontissa siintävät muutokset aiheuttavat varmasti edelleen epävarmuutta. Rauhalan ym. (Rauhala ym. 2013, 119.) kirjassa kehoitetaan huomaamaan onnistumiset, tiedostamaan kiitollisuuden aiheet sekä nauramaan yhdessä. Muutosten aiheuttamaa epätietoisuutta voin vähentää ainoastaan vakuuttelemalla ryhmäni siitä, että hyvin toimivaa tiimiä ei kannata rikkoa ja miettiä ongelmaan ratkaisu yhdessä työnantajani kanssa. Rauhala ym. (Rauhala 2013, 67.) kirjoittavat tiimisisusta, toisten kunnioituksesta, ylpeydestä kuulua porukkaan sekä yhdessä tekemisestä. Uskon, että tiimisisua ryhmälläni riittää. Tiimisisu lähtee yhteisistä haasteista ja toistemme onnistumisen tukemisesta ja tähän tulee varmasti tilaisuuksia joka päivä. Pitää muistaa, että tunteet tarttuvat (Rauhala ym. 2013, 125.), joten en saa antaa omien huolieni näkyä.

### **3.10 Seurantaviikko 10**

*Maanantai 20.5.2019*

Tavoitteeni oli valmistautua alkavalla viikolla järjestettäviin esimies- ja kassavastaavavalmennuksiin sekä kovaa vauhtia lähestyviin kesälomiin. Tein tiistaista esimiesvalmennusta varten koosteen esimiesten saamista alaisarvioista. Olin jo ehtinyt edellisviikolla pikaisesti tutustua lomakkeisiin mutta nyt minulla oli aikaa tutkia niitä kunnolla. Arviot olivat mielenkiintoista luettavaa. Yhdenkään esimiehen arviot eivät olleet juuri aikaisemmalta kierrokselta muuttuneet mutta vapaissa kommentteissa oli eroavaisuuksia. Myös omat palautteeni olivat keskiarvoltaan suunnilleen samanlaiset kuin edelliskierroksella. Toinen arvioijistani oli antanut hyvin mairittelevia arvioita ja toinen enemmän kritiikkiä. Tämä vastasi hyvin ennako-odotuksiani – alaiseni ovat persooniltaan hyvin erilaisia. Olin kuitenkin tyytyväinen arvioihin, kehitettävää minulla katsottiin olevan niissä asioissa, joihin itsekkin olin jatkossa ajatellut panostaa.

Sain kahdelta kassavastaavalta palautetta siitä, että iltavastaava ei viikonloppuna ollut toiminut yhteisesti sovitulla tavalla. Iltavastaava oli kieltäytynyt kassavastaavan pyynnöstä tulla kassalle purkamaan ruuhkaa ja priorisoinut toiset työt asiakaspalvelun edelle.

Erimielisyys tehtävien tärkeysjärjestyksestä oli aiheuttanut henkilöstön kesken kitkaa. Kahnaukset kuitenkin jo oma-aloitteisesti sovittu ja iltavastaava oli pyytänyt kollegaltaan käytöstään anteeksi. Vaikka asia oli jo selvitetty henkilöstön kesken, lupasin kuitenkin ottaa asian vielä iltavastaavan kanssa puheeksi.

Päivän kulku oli odotetun kaltainen. Viestittelimme sähköpostitse yritysvalmentajan kanssa huomisten esimiesvalmennusten aikataulusta ja sisällöstä. Sain arviointikoosteet tehtyä ja konttorityötkin melko hyvälle mallille.

*Tiistai 21.5.2019*

Tiistaiamu kului toimistotöiden parissa. Tein myös joitakin valmisteluja keskiviikkoista palkanlaskentapäivää varten. Iltapäivä oli tarkoitus viettää kollegoiden kanssa esimiesvalmennuksessa, joten aamu oli kiireinen ja päivän työt jäivät lopulta pahasti kesken.

Yritysvalmentajamme saapui paikalle vetääkseen esimiehille kolmetuntisen valmennuksen. Jakauduimme kahteen kuuden hengen ryhmään, niin että osa esimiehistä oli aamu-päivän ja osa iltapäivän ryhmässä. Valmennus koostui yhteisistä juttutuokioista, omien arviointikoosteiden tutkimisesta sekä pariharjoituksista. Erityistä huomiota kiinnitettiin hankalien vuorovaikutustilanteiden hoitamiseen. Purimme myös saamiemme alaisarvioiden tulokset ja puimme yhdessä kevään palvelevan esimiesprojektin antia.

Kolmituntinen valmennus sujui antoisasti ja nopeasti. Kerroimme kukin kokemuksiamme ja ajatuksiamme siitä, kuinka olimme mielestämme parin kuukauden aikana saavuttaneet tavoitteemme. Moni kollegani koki, että ei ollut onnistunut saavuttamaan tavoitteitaan niin hyvin kuin olisi halunnut. Tähän arvioon oli helppo yhtyä. Yleinen kokemus oli, että arkinen aherrus ja alituinen kiire olivat työntäneet hyvät aikomukset taka-alalle.

Valmennuksesta jäi kuitenkin hyvä jälkimaku. Teimme lopuksi yhdessä suunnitelmia tulevaa varten. Sovimme, että viikkopalaverikäytäntöä jatketaan entistä suunnitelmallisemmin. Tarkoitus olisi jatkossa myös varmistaa, että jokainen osallistuu palaveriin kertomalla oman osastonsa kuulumiset ja omaa mieltään painavat epäkohdat. Palaverit sovittiin pidettäväksi viikoittain myös siinä tapauksessa, että kauppias ei ole paikalla. Näin voimme turvautua toistemme tukeen esiin tulevilla ongelmatilanteilla. Sovimme myös, että palaverista tehdään muistio, jotta myös osallistumaan estyneet saavat sovitut asiat tietoonsa.

Keskustelimme myös muista tärkeistä asioista, esimerkiksi päivitystä kaipaavasta organisaatiokaaviosta. Erimielisyyttä aiheutti se, kuka onkaan aikaisemmin toisella osastolla

työskennelleen iltavastaavan esimies. Päätimme palata aiheeseen seuraavassa viikkopalaverissa, jolloin kauppiaskin on paikalla. Sovimme, että seuraavana hoidettavien asioiden listalla ovat alaistemme kanssa pidettävät kehityskeskustelut, joiden olisi tarkoitus alkaa heti kesälomien jälkeen.

Valmennuspäivän päätteeksi pidin yritysvalmentajan kanssa lyhyen palaverin. Valmentajamme kertoi, että myös toisessa ryhmässä oli tullut esiin paljon mieltä askarruttavia asioita ja esimerkiksi kehityskeskusteluita oli toivottu. Sovimme, että pidämme ensi viikolla kolmisin kauppiaan kanssa yhteisen juttutuokion esiin tulleista asioista. Jutustelimme myös huomisesta kassavastaavien valmennuspäivästä. Kerroin omia ja kauppiamme toiveita valmennukseen liittyen. Oma toiveeni oli, että valmennuksessa kiinnitettäisiin erityistä huomiota esimerkkinä olemiseen ja sanattomaan viestintään.

Päivä oli raskas mutta antoisa. Tavoitteet täyttyivät valmennuksen osalta mutta palkanlaskennan valmistelut jäivät kesken. Huomisesta päivästä tulee vähintäänkin yhtä haastava, kun pääsen alaisteni kanssa yhteiseen ryhmävalmennukseen.

#### *Keskiviikko 22.5.2019*

Keskiviikon tavoitteeni oli osallistua alaisteni kanssa henkilöstövalmennukseen ja valmistella toukokuun palkka-aineisto palkanlaskijan käsiteltäväksi.

Aamupäivä sujui konttoritöiden ja palkka-aineiston parissa. Aloittelin myös hieman seuraavaa työvuorosuunnitelmaa. Vuokratyöyrityksen yhteyshenkilö oli löytänyt pari hyvää ehdokasta kassaosaston kesäapulaisiksi, joten sovimme ajat työntekijöiden tapaamisille.

Kassavastaavat kokoontuivat kanssani puolilta päivin alkaneeseen ryhmävalmennukseen. Valmennuksen tavoitteena oli lisätä kassavastaavien välistä yhteishenkeä ja miettiä tapoja, joilla yhteistyötä ja asiakaspalvelun laatua voisi koko kassatiimin sisällä kehittää. Kolmituntinen valmennus sujui joutuisasti. Valmentajamme oli miettinyt yhteisen suunnitelmamme pohjalta valmennuksessa käsiteltäviä aiheita ja teemoja. Oma toiveeni oli ollut, että esimerkkinä olemista käsiteltiin laajasti ja näin myös tapahtui. Käsittelimme myös korjaavan palautteen antamista sekä yhteisen linjan ylläpitämistä.

Valmennuksen aikana harjoittelimme haastavien palautteenantotilanteiden hoitamista. Mietimme myös, mitkä ovat kassavastaavan vastuut, kuinka kommunikaatiota voisi kehittää ja miten persooniemme erilaisuus vaikuttaa päivittäiseen yhteistyöhön. Aikaa oli varattu myös kehuille – annoimme toisillemme positiivista palautetta niin, että vastaanottaja



oli kuuntelijan roolissa ilman lupaa kommentointiin. Itse sain positiivista palautetta mm. huumorintajustani, aikaisempaa rennommasta olemuksestani ja joustavuudestani. Alaiseni tuntuivat olevan erityisen tyytyväisiä siihen, että saan yleensä aina heidän työvuoro- ja vapaatoiveensa jollakin tapaa järjestymään.

Valmennuksesta jäi hyvä mieli. Vakuutuin jälleen kerran siitä, että minulla on tällä hetkellä koossa hyvä ja motivoitunut porukka. Valmennuksen tavoite siis saavutettiin. Loppupäivän ohjelmaan kuului palkka-aineiston lähettäminen palkanlaskijalle sekä erinäisiin sähköposteihin ja soittopyyntöihin vastaaminen.

*Torstai 23.5.2019*

Torstaina ohjelmassa oli työvuorosuunnittelua. Työn alla olleen viikon listalle oli jälleen mahdutettava perehdytyksiä, lomiam ja toivottuja vapaapäiviä.

Kesäajaksi palkattu uusi iltavastaava aloitti kassavastaavan tehtäviin perehtymisen. Vuorossa oleva kassavastaava otti hoitaakseen harjoittelijan ohjauksen. Annoin itsekin ohjeita tulokkaalle. Keskustelimme muun muassa käteisen rahan käsittelyyn liittyvistä turvallisuusasioista sekä ongelmatilanteiden ratkaisuun liittyvistä ohjeista. Kerroin, että minuun voi olla aina yhteydessä, mikäli pulmia ilmaantuu.

Edellisviikolla työhaastattelussa käynyt iltavastaava tuli kertomaan, että oli saanut syksyllä avattavasta myymälästä osastonvastaavan paikan. Tieto ei tullut yllätyksenä, osasin odottaa näin käyvän. Keskustelimme hetken tulevaisuuden haasteista. Työntekijä oli tulevista haasteistaan luonnollisesti innoissaan ja jännittynyt. Koetin rohkaista häntä parhaani mukaan ja kerroin, että kauppamme avainhenkilöiltä voi tulevaisuudessa aina pyytää neuvoja ja apua. Mielialani oli ristiriitainen – olin iloinen mutta kuitenkin huolissani siitä, kuinka syksyllä tulemme ratkaisemaan oman henkilöstövajeemme.

Päivääni mahtui paljon erilaisia työtehtäviä. Eilinen henkilöstövalmennus puhutti alaisiani edelleen ja keskustelimme yhteistyön merkityksestä ja positiivisen palautteen motivoivasta vaikutuksesta. Tähän päivään oli hyvä lopettaa päiväkirjamerkinnät. Päiväni oli kovin samanlainen kuin muutkin työpäiväni – täynnä vaihtelevia tilanteita, vuorovaikutusta ja työntekoon vaikuttavia haasteita. Näistäkin kuitenkin selvitettiin, kuten tavallista.

## *Viikkoanalyysi*

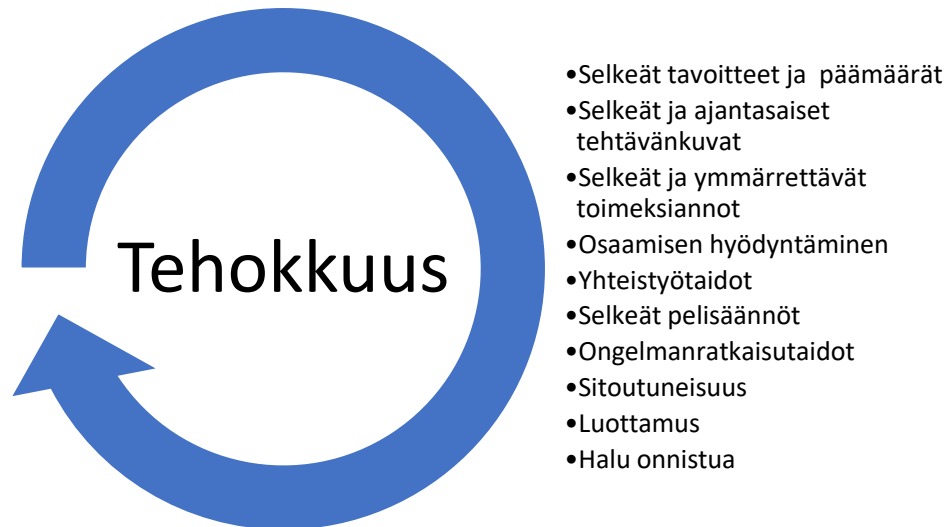
Kuluneella viikolla pääsin toden teolla hiomaan yhdessä tekemisen kulttuuria. Viikon molemmat henkilöstövalmennukset sivusivat työhyvinvointia ja työpaikan kulttuuria sekä niiden myötä tavoiteltavaa huippuluokan asiakaskokemusta ja taloudellista menestystä. Oma tavoitteeni oli pohtia omaa kehityskaartani keväisen esimiesvalmennuksen aikana ja miettiä, kuinka tiimityötä ja tehokkuutta voisi työpaikallani entisestään kehittää.

Rauhala ym. (2013, 57.) kirjoittavat kuinka yksittäisen ihmisen tunteet, mielentilat, käyttäytyminen, ilmeet ja eleet vaikuttavat yrityksen kulttuuriin. Kassavastaavien valmennuspäivän pääteemoja olivatkin asenteen merkitys ja sanaton viestintä. Valmentajamme pyysi meitä pohtimaan omia asenteitamme sekä niiden vaikutusta hyvinvointiimme ja koko tiimin suoriutumiseen. Koska kassavastaava on ikään kuin estradilla työtovereiden ja asiakkaiden muodostaman yleisön edessä, on hänen esimerkillään suuri merkitys. Keskustelimme siis esimerkin voimasta ja sitä, kuinka käytösmallimme voivat joko tuhota tai vahvistaa yhdessä tekemisen kulttuuria. Mielestäni teemat ja aiheet sopivat päiväämme hyvin. Olenhan itsekkin käytännössä saanut huomata saman, mistä Rauhala ym. kirjoittavat.

Molemmissa valmennuksissa jaoimme toisillemme positiivista palautetta ja saimme sitä myös itse. Juuti ja Vuorela kirjoittavat, kuinka vain tietämättömyytensä hyväksynyt esimies voi aikaansaada toimivaa yhteistyötä. Esimiehen on siis jatkuvasti pyydettävä palautetta työntekijöiltään ja kollegoiltaan. Palautteen saamista edistävää luottamus ja avoimuus voidaan aikaansaada oikeudenmukaisuudella, arvostuksella, kohteliaisuudella ja kuuntelemisella. (Juuti & Vuorela 215, 49.). Työpaikallani tuntuu tällä hetkellä olevan avoin ilmapiiri, vaikka pinnan alla on myös murheita ja huolia. Niistä kuitenkin pystytään keskustelemaan melko avoimesti. Oma tiimini osasi ainakin valmennuksessa antaa toisilleen palautetta hyvin kauniisti ja tarkkanäköisesti ja se osattiin ottaa myös hienosti vastaan.

Pohdimme kassavastaavien kesken myös vastuitamme ja velvollisuuksiamme, päivitimme yhteisiä pelisääntöjä ja mietimme, kuinka yhteistyötä voisi entisestään kehittää. Yhteinen mielipide tuntui olevan, että suuria ongelmia ei ole. Tiimivalmennuksia on harvakseltaan, joten tehtäväni on nyt miettiä tapoja, joiden avulla valmennuksen hyvä fiilis voisi jatkossakin olla arkipäivää. Ainakin tiedonkulkua olisi edelleen hiottava ja sitä edesauttaisi varmasti jo aikaisemmin suunnittelemani säännölliset palaverit. Yhdessä sovimme, että kirjoitamme kassaesimiehen kanssa vastuista ja velvollisuuksista kirjallisen huoneentaulun. Näin vastuut ja velvoitteet pysyvät aina kassavastaavien muistissa.

Hyppäsen mukaan tiimi perustetaan yhteistä tavoitetta varten ja sen jäsenten on sovittava yhteisistä pelisäännöistä, vallasta, vastuusta, ohjauksesta, toiminnan kehittämisestä ja seurannasta. Yhteisesti vastuuta kantava, verkostoitunut ja tietoa jakava tiimi on Hyppäsen mukaan tehokas mutta esimies on se, joka sitoo joukon yhteen johtamistyyliällään ja tarjoamallaan resursseilla. (Hyppänen 2013, 94.).



Kuvio 10. Tiimin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät (Hyppänen 2013)

Edellä mainitut tekijät olivat tapetilla etenkin esimiesten valmennuspäivänä. Käsittelimmekin työtapoja, tehokkuutta sekä tiimityöskentelyn pullonkauloja. Tavoitteiden saavuttamisen ja pelisääntöjen noudattamisen varmistamiseksi sovimme mm., että ryhdymme tekemään viikkopalavereistamme muistioita. Ilmoittauduin vapaaehtoiseksi tehtävään. Jatkossa muistio on esimiesten käytettävissä, mikäli he eivät pääse osallistumaan yhteisiin tapaamisiin. Muistiosta voidaan myös tarkistaa yhdessä sovitut asiat ja varmistaa, että vastuuhenkilöt ovat hoitaneet velvollisuutensa sovitusti.

Oma tiimini tuntuu epävarmuuksistaan huolimatta pelaavan kohtuullisen hyvin yhteen. Asiakaspalvelutyö on kuitenkin raskasta ja siinä loistaminen voi joskus olla vaikeaa. Esimerkin näyttäminen ja asiakaskeskeisyys eivät aina toteudu. Kuinka siis voisin varmistaa, että saan sovitut toimintamallit ylläpidettyä ja kaavailut muutokset käyntiin? Furmanin ja Aholan mukaan myönteisten asioiden ja hyödyn korostaminen takaavat sen, että henkilöstö innostuu. Muutoksen hyväksymistä edesauttaa henkilöstön mukaan ottaminen ja tavoitteen jakaminen avoimesti selitetyiksi askeliksi. Tavoite saavutetaan, kun ihmiset uskovat, että se on saavutettavissa ja huomaavat, että jotakin tapahtuu. On myös tärkeää huomioida ne henkilöt, jotka ovat toiminnallaan saaneet kaiken aikaan. (Furman & Ahola

2012, 84–85). Valmennuksemme piti sisällään kaikkea edellä mainittua mutta työtä on tehtävä jatkossakin. Onnistumisia voin ainakin jakaa aivan tavallisessa arjessa. Vaikkapa positiivisten asiakaspalautteiden säännöllinen läpikäyminen tiimin kesken voisi olla siihen hyvä keino. Myös talouden tunnuslukujen kehittymisen seikkaperäisempi avaaminen voisi toimia hyvänä kannustimena.

Yrityksemme tavoite on muodostaa asiakaskokemuksesta keskeinen kilpailutekijä. Juutin (Juuti 2015, 31.) mukaan asiakaskeskeisyyttä edesauttaa se, että korkeammassa asemassa olevat nöyryvät, nielevät egonsa ja muuttavat rooliaan auttaakseen muita palvelemaan asiakkaita paremmin. Kuulostaa aivan palvelevalta johtajuudelta, jonka van Dierendonck on määritellyt haluksi laittaa toisten etu oman edun edelle, tuen tarjoamiseksi ja parhaan suorituksen mahdollistamiseksi. Palvelevan johtajan ominaisuuksia ovat nöyryys, vaatimattomuus ja kyky asettua taka-alalle. (van Dierendonck 2011, 1233.). Viikkoni kuluessa vakuutuin entistäkin enemmän siitä, että palveleva esimiestyö on meille hyvä tapa toimia. Työtä on kuitenkin vielä tehtävä sen eteen, että kollegani innostuvat ja jaksan itse mahdollistaa alaisilleni pääsyn parrasvaloihin. Valmennustyö jatkuu joka tapauksessa syksyllä ja aion vastaisuudessakin olla aktiivisesti mukana suunnittelemassa sen sisältöä.

Rauhalan ym. mukaan etenkin johtajan on oltava alati varuillaan, koska on aina tarkkailun alla ja tiedostamattaankin muodostaa yrityksen kulttuuria. Rauhalan ym. kirjassa kehoitetaan miettimään omaa ihmiskuvaa ja asennetta muita ihmisiä kohtaan. (Rauhala ym. 2013 76, 79.). Olen viime aikoina pohtinut paljon omaa asennettani – onhan minunkin toimittava esimerkkinä omalle tiimilleni. Mielestäni ihmiskuvani ja asenteeni ovat positiivisempia kuin vielä muutamia vuosia sitten. Tästä sain myös sekä valmennuksissa että alaisteni tekemissä arvioissa positiivista palautetta. Ehkäpä keski-ikäisenä alan olla identiteetiltäni viittä vaille valmis ja ehkäpä tietoinen päätökseni lisätä läsnäoloa ja kuuntelua ovat kantaneet hedelmää. Minun on kuitenkin jaksettava huolehtia asenteestani myös jatkossa, enkä missään tapauksessa saa antaa huonojen päivieni näkyä.

Esimies- ja tiimivalmennukset osuivat hyvään saumaan, päiväkirjani viimeiselle viikolle. Valmennukset ikään kuin nivoivat päiväkirjamerkinnöissäni esiin tulleet teemat yhteen. Määrittelimme esimiesten kesken tavoitteeksemme luoda työpaikka, jossa hyvä ilmapiiri ja työyhiytyvyys edesauttavat tehokkuutta ja taloudellista menestystä. Tähän pyrimme yhteisillä päätöksillä ja yhteistyöllä. Yhdessä tekemisen kulttuuria jokainen voi ruokkia itse mutta sen on tapahduttava jatkuvasti ja pitkäjänteisesti. Oma asenteeni ja esimerkkini valaisevat tiimini tietä. Talvella itselleni antamani tavoitteet – läsnäolo, palautteen antaminen ja kuunteleminen eivät ehkä vielä ole täysin toteutuneet. Annan tämän kuitenkin itselleni toistaiseksi anteeksi, koska kukaan ei voi olla täydellinen.

## 4 Pohdinta ja päätelmät

Ryhdyin kirjoitustyöhön innokkaasti – tilanne työpaikalla tuntui sopivan erinomaisesti opin- näytetyösuunnitelmaani. Kevät oli hyvin kiireinen, mikä ei kuitenkaan ollut mitenkään poik- keuksellista. Työympäristö tuntui olevan jatkuvassa myllerryksessä ja henkilökunnan re- sursointikin koko ajan ajankohtaista. Tapahtumarikkaat päivät antoivat kuitenkin paljon kir- joitettavaa ja työni edistyi lähes koko ajan suunnitellusti. Esimiesvalmennus palvelevan johtamisen teemoinen toi myös työpäiviini oman mielenkiintoisen mausteensa.

Opinnäytetyöprosessini aikana sain ennen kaikkea paljon hyödyllistä tietoa. Eniten koen oppineeni hyvistä esimiestyön käytännöistä. Työni on pirstaleista ja jatkuvat keskeytykset aiheuttavat usein painetta. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana opin paremmin hallitse- maan omaa ajankäyttöäni ja säätelemään stressitasoani. Jo päiväkirjan kirjoittaminen ja päivittäisten tavoitteiden asettaminen opettivat minut jäsentelemään ajatuksiani sekä työ- tehtäviäni tehokkaammin. Pohdin paljon myös palautumisen merkitystä. Työpäiväni ovat usein pitkiä ja työ seuraa minua myös vapaa-ajalle. Tällä hetkellä kokemani työn imu ei ehkä jatku loputtomiin, mikäli en jatkossa muista pitää itsestäni parempaa huolta.

Esimiesvalmennuksen aluksi itselleni asettamani tavoitteet – palautteen antaminen, moti- vaation ja innostuksen lisääminen sekä aktiivinen läsnäolo ja kuuntelu eivät täytyneet ai- van toivomallani tavalla. Selkeä tavoitteenasetanta ja tieto siitä, että tuloksia on myös ana- lysoitava, pakottivat minut kuitenkin toimimaan. Onnistuin aivan varmasti lisäämään aina- kin aktiivista kuuntelua ja läsnäoloa alaisten arjessa. Esimerkiksi työntekijää askarrutta- vissa pulmissa olen nyttemmin määrätietoisesti keskeyttänyt käsillä olevan työn ja keskit- tynyt kuuntelemaan. Palautteen antaminen jää edelleen haasteeksi mutta onhan minulla oltava tavoitteita vastaisuudessakin.

Opinnäytetyötäni työstäessäni huomasin, kuinka monipuolista ja haastavaakin oma työni on. Oli myös hienoa huomata, että hallitsen jo niin hyvin monet sen osa-alueet. Viimeis- tään nyt opin, että esimiestyössä vaaditaan niin laaja-alaista osaamista, ettei kukaan voi olla siinä täydellinen. Esimiestyö ei sinänsä ole monimutkaista – selviytymistä edesauttaa rohkea ongelmiin tarttuminen ja silmien auki pitäminen. Hyvän työyhteisön rakennuspali- koita ovat arvostus, luottamus ja jatkuva kommunikointi. Lukemani perusteella havaitsin myös, että kaikenlaiset modernit hyvän johtajuuden mallit ja teoriat tuntuvat jollakin tapaa sivuavan toisiaan. Etenkin luottamusta, vastuuttamista ja autonomiaa korostetaan ja niihin kannustetaan. Tuntui jopa hieman siltä, että pyörää yritetään keksiä koko ajan uudestaan ja sille yritetään kerta toisensa jälkeen keksiä uusi nimi.

Kaiken oppimani perusteella olen vakuuttunut siitä, että työpaikallani tehdään monet asiat oikein ja esimiestyökin sujuu päällisin puolin hyvin. Työnantajani hyvä maine ja pitkät työsuhteet kertovat varmasti omaa tarinaansa. Henkilöstöstämme pidetään hyvää huolta, eikä alaa riivaava työvoimapula ole vielä juurikaan hankaloittanut toimintaa. Kilpailu hyvistä työntekijöistä kuitenkin lisääntyy ja sitä vastaan on taisteltava jokaisen rekrytointin ja olemassa olevan työsuhteen kohdalla.

Omalla työpaikallani jatkaisinkin esimiesten vuorovaikutustaitoihin panostamista. Olen edelleen vakaasti sitä mieltä, että henkilöstöllä on onnistuneessa vuorovaikutuksessa oma tärkeä roolinsa. Työtapojen kehittäminen ja esimerkiksi palautteen antaminen eivät voi olla ainoastaan esimiehen vastuulla. Esimiesten on kuitenkin näytettävä alaisilleen hyvää esimerkkiä. Etenkin omalla alallani, jossa on paljon nuoria työntekijöitä, on esimiehellä oivallinen mahdollisuus luoda hyvän työelämän kulttuuria. Omalla työpaikallani yhteishenki on varsin hyvä. Me-hengen ylläpitämiseksi haluaisin tarjota hyvään vuorovaikutukseen tähtäävää valmennusta kaupan myyjille, olivatpa he minkälaisessa työsuhteessa tahansa. Tällaista minulta on jo ehditty toivoakin.

Mitä tulee omaan tiimiini, toivon, että hyvä yhteistyö jatkuu myös sitten, kun perhevapaalla olevat alaiseni palaavat töihin. Uskon, että tiimini hyvä syke ja yhteishenki voivat jatkua, jos työkaluina ovat selkeät päämäärät, luottamus ja avoin vuorovaikutus. Vastuuttaminen ja työn delegoiminen ovat kokemusteni mukaan jo nyt tehokkaasti lisänneet henkilöstön itseohjautuvuutta ja vastuuntuntoa. Tälläkin hetkellä voin useimmiten jättäytyä taka-alalle ja vain ihaila tiimini suorituksia. Vielä kun muistaisin antaa palautetta. Pedanttina ihmisenä minulle on luonteenomaista tehdä palautteenannostakin ohjelmanumero. Kannustava sananen työn lomassa kuitenkin useimmiten riittänee.

Hyppäsen (Hyppänen 2013, 81, 101.) mukaan esimiesosaamisen osa-alueita ovat tieto, taito ja tahto. Olen pohtinut omaa työtäni ja tullut siihen tulokseen, että työni painopisteen tulisi olla tiedossa ja tahdossa. Vaikka minulla on taito hyppysissäni, on minulla myös pätevä alainen, joka kykenee hoitamaan tiiminsä päivittäistä organisointia ja resursointia. Varahenkilöiden, poissaolojen ja erityistilanteiden hoitaminen sujuu jo nyt mallikkaasti. Aion siis tulevaisuudessa keskittyä suunnitelmiin ja ohjeistuksiin sekä kehittämään toimintaa ja luomaan puitteet onnistumiselle. Aivan kuten palvelevan esimiehen kuuluukin.

Kirjoitustyöni loppupuolella sain kuulla, että yrityksemme avaa syksyllä toisen toimipisteen. Tämä tuo tullessaan paljon työtä, mutta myös uusia ja mielenkiintoisia haasteita. Työpäivieni pirstaleisuus ja jatkuvat keskeytykset tulevat siis varmasti jatkossakin värittämään työpäiviäni. Kuinka sitten voisin selättää häiriötekijät niin, että työni olisi tehokasta ja

ajankäyttöni palvelisi niin itseäni, alaisiani kuin työnantajaani parhaalla mahdollisella tavalla? Eräs apuväline työn jäsentelyyn ja tärkeysjärjestyksen havainnointiin on Eisenhowerin matriisi eli niin sanottu priorisointimatriisi (Baer 2014). Mallin mukaisesti olen luokitellut oheiseen kuvaan tämänhetkisiä työtehtäviäni niiden tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella. Matriisini perusteella minun tulisi nyt ennen kaikkea keskittyä henkilöstösuunniteluun ja osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseen.



Kuvio 11. Oman työni priorisointimatriisi.

Omat ja alaisten tehtävät muuttuvatkin nyt käytännössä siten, että tiimiläiseni saavat entistä haastavampia ja mielisempia tehtäviä. Tulen delegoimaan työvuorosunnittelun lähimmän alaiseni harteille kesälomien jälkeen ja yhteydenpito rahapeliyhtiö Veikkaukseen siirtyä lähiaikoina yhdelle kassavastaavista. Oppimani perusteella tulen tekemään rekrytointin toimenpiteistä entistä suunnitelmallisempia. Oman tiimini palaverikäytännön aion säännöllistää siten, että palaveri pidetään vähintään kerran kuussa. Toivon, että tämä parantaa tiedonkulkua ja lisää yhteistä ideointia.

Olen oppinut, että työn tuloksia kannattaa mitata mieluummin saavutetun hyödyn kuin käytetyn ajan mittarilla. Mitkä siis ovat työni mittarit ja mitä mieltä kauppias on? Saan työstäni hyvin vähän palautetta, enkä koe sitä usein tarvitsevanikaan. Työni on hyvin itsenäistä ja olenkin hyvin kiitollinen siitä, että osaamiseeni luotetaan ja että saan tehdä työtä omaan tahtiini. Olisi kuitenkin mukava kuulla hieman enemmän siitä, mitä minulta

odotetaan. Helsingin Sanomien artikkelissa ”Pomoa vailla paras – vai pahin?” kirjoitetaan juuri siitä – kuinka nykyajan työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta ilman opastusta siihen, miten se oikeasti tapahtuu. Artikkelin mukaan väljiä toimenkuvia kannattaa tiivistää, jotta itsenäisinkin asiantuntija tietää, mikä kuuluu hänen tontilleen ja keneltä voi tarvittaessa pyytää työkaluja. (Vuorinen 2019). Vaikka olen jo ehtinyt oppia itseohjautuvaksi, toivon minäkin työnantajaltani silloin tällöin ohjausta, tukea sekä selkeitä päämääriä.

Manka ja Manka (Manka & Manka 2016, 174–176) kirjoittavat työhyvinvointia edistävästä sekä heikentävästä paineesta ja kuinka roolin epäselvyys voi aiheuttaa työntekijälle stressiä. Ehkäpä minun on otettava selvää, onko työnantajani kanssani samaa mieltä työni prioriteeteista. Kauppias on kehottanut minua delegoimaan, mutta mihin hän toivoisi minun keskittyvän on jäänyt osittain epäselväksi. Koen joka tapauksessa enimmäkseen työhyvinvointia edistävää painetta. Työni on vastuullista, moninaista ja tavoitteellista. Koen myös saavani eniten aikaan juuri silloin, kun aikataulu on kireä ja aikarajat ovat tiukat.

Mitä sitten tulee opinnäytetyöni jatkuvaan teemaan eli palvelemaan esimiestyöhön? Palveleva johtajuus tuntuu olevan Suomessa jotakin aivan uutta. Tämä on yllättävää – onhan kyseessä käsite, jonka suuntaviivat on luotu jo 1970-luvulla. Viitteitä siihen, että palveleva esimiestyö kohta suomessakin ”se juttu”, on kuitenkin olemassa. Professori Hakanen kirjoittaa aiheesta ahkerasti ja myös psykologi Matilainen on blogannut teemasta jo vuosia (Matilainen 2015, 2017a & 2017b). Kesäkuun 16. päivän Helsingin Sanomissa oli koko sivun artikkeli palvelevan johtajuuden teemoista. ”Palveluksessanne” -artikkelissa haastateltiin emeritusprofessori Juutia, jonka teoksia olen opinnäytetyössäni siteerannut useaan otteeseen. (Riihimäki 2019). Palvelevan johtajuuden käsite näyttäisikin humaaniudessaan nivoutuvan kaikkeen nykyaikaiseen esimiestyöhön. Uskonkin, että malli on monessa yrityksessä jollakin tapaa käytössä esimiesten ja johdon tiedostamatta. Nöyrä, luottamusta osoittava ja kannustava esimies voi olla ”palveleva johtaja” tietämättäänkin.

Mielestäni palvelevaa esimiestyötä voi soveltaa kaikenlaisissa työympäristöissä ja aivan erityisen hyvin se tuntuisi sopivan palvelualalle. Kaupan alalla ongelmana on usein henkilökunnan vaihtuvuus ja alan heikko houkuttelevuus. Palvelevan esimiestyön aikaansaama työviihtyvyyttä voisi olla yksi tehokkaimmista keinoista henkilöstön sitouttamiseen. Kustannuksista mallin käyttöönotto ei ainakaan ole kiinni – palveleva esimiestyö kun ei käytännössä maksa työnantajalle mitään. Päinvastoin se saa aikaan rahallista hyötyä esimerkiksi perehdytys- ja sairauslomakustannusten vähenemisenä sekä työtehon lisääntymisenä. Hyvä vuorovaikutus, työn jakaminen, vastuuttaminen ja hiljaisen tiedon eteenpäin siirtäminen ovat maalaisjärjelläkin selitettävissä olevia hyviä toimintamalleja, jotka johtavat työn imuun, tehokkuuteen ja niiden myötä kasvavaan taloudelliseen menestykseen.



Mielestäni palvelevaa esimiestyötä ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin, tehokkuuteen ja tulokseen eritoten kaupan alalla kannattaisikin ehdottomasti tutkia lisää.

Esteenä palvelevan esimiestyön onnistumiselle näen ainoastaan esimiehen kontrollin menettämisen pelon, kehittymättömät vuorovaikutustaidot tai heikon itsetunnon. Kunnianhimmossaan esimies ei ehkä halua päästää alaisiaan parrasvaloihin tai myöntää, että tiimi on ilman johtajaansa saanut jotakin merkittävää aikaan. Haluaisinkin omalla esimerkilläni auttaa kollegojani ymmärtämään, että käskyttämisen aika on jo historiaa.

Juutin (Riihimäki 2019) mukaan johtajan tulisi säännöllisin väliajoin kalibroida itsensä uudelleen, jotteivat harhaluulot omasta kaikkivoipaisuudesta estä uuden oppimista. Kannatan tätä lämpimästi. Viikoittaiset pohdintani ovat aivan varmasti avanneet silmäni uusille työmenetelmille sekä alaisten näkökulmille. Vastuuttaminen tai hyvä vuorovaikutus eivät vie uskottavuutta tai auktoriteettia vaan ainoastaan helpottavat esimiehen elämää. Uskon, että kasvava luottamukseni omien alaisten kykyihin saa aikaan hyvän kierteen, jossa itsetuottamus, tehokkuus, yhteistyö ja innovatiivisuus ruokkivat toisiaan jok'ikinen päivä. Ottamalla tiimini entistä enemmän mukaan ideointiin ja toiminnan kehittämiseen kaikki saavat työstään myös jatkossa uusia haasteita ja onnistumisen iloa.

Työni alkaa nyt olla valmis. Olisin kuitenkin helposti saanut aikaiseksi kaksi kertaa pidemmän opinnäytetyön. Jätin toisen puolen työstäni kokonaan käsittelemättä ja silti kirjoitettavaa riitti jokaiselle viikolle niin, että tekstin karsiminen kävi työstä. Lukijan onneksi työni laajuutta rajoitti käytettävissä oleva aika sekä selkeä ohjeistus. Kiinnostavaa luettavaa johtamisesta ja esimiestyöstä on yksinkertaisesti liikaa yhden opinnäytetyön tarpeisiin. Olisin halunnut tutustua lähdemateriaaleihin paremminkin mutta päivätyön ohessa kirjoittaminen ei antanut minulle siihen mahdollisuutta. Käytettävissä olevan ajan rajallisuus esti hyviä aikeitani myös työpaikalla. Olisin halunnut soveltaa oppimaani heti tuoreeltaan tehokkaammin. Kiireisten työpäivien ja opiskelun yhteensovittaminen söivät kuitenkin tehokkaasti energiaa. Onneksi olen nyt saanut luvan antaa itselleni vajavaisuuteni ja ajoittaisen tehottomuuteni anteeksi. Mieleeni on jäänyt esimerkiksi Hyppäsen (Hyppänen 2013, 293.) toteamus siitä, kuinka esimiehen työssä 60% ajasta on suunnitelmallista ja 40% yllättäviä tilanteita.

Vaikka opiskelu jää osaltani nyt tauolle haluan jatkossakin oppia uusia asioita. Uskon, että tulen jatkamaanalani kirjallisuuden ja blogien lukemista. Taitoni tuottaa sujuvaa tekstiä on myös opiskelun myötä kehittynyt. Ajatuksissani olenkin pohdiskellut kirjoittamisen jatkamista tavalla tai toisella, sillä aivan kohta minulla on aikaa aivan uusille harrastuksille.

## Lähteet

Baer, D. 2014. Dwight Eisenhower Nailed A Major Insight About Productivity. Business Insider. 10.4.2014. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/dwight-eisenhower-nailed-a-major-insight-about-productivity-2014-4?r=US&IR=T>. Luettu 31.8.2019.

Fujitsu Services Oy Retail. 2010. K90XP Järjestelmäopas Windows XP. Versio 4.4.

Furman, B. & Ahola, T. 2012. Tuplatähti: työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Greenleaf, R. 2002. Servant leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press. New York.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitoksen julkaisu. Tammerprint Oy. Tampere. Luettavissa: [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf). Luettu: 30.3.2019.

Harju L., Aminoff M., Pahkin K. & Hakanen J. 2015. Inspistä!: työn tuunaajan inspiraatio-kirja. Työterveyslaitoksen kirjanen. Kopio Niini Oy. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki.

Jaiswal, N. & Dhar, R. 2017. The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. Leadership & Organization Development Journal; Bradford, 38, 1, s. 2–21.

Juholin, E. 2017. Communicare!: viestinnän tekijän käsikirja. Hansaprint Oy. Turenki.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

K-Academy. 2019. Kaupan Sap 2.0. Verkkovideo katsottavissa: <https://www.k-academy.fi/Koulutukset/ruoka/yhteiset/kaupan-sap-2.0/>. Katsottu: 20.8.2019.

K-kauppiasliitto. 2019. K-kauppias. Luettavissa: <https://www.k-kauppiasliitto.fi/k-yrittaja/>.  
Luettu: 31.8.2019.

K-Supermarket -ketjun asiakastytyväisyystutkimus. helmikuu 2019.

Kauppan työehtosopimus ja palkkaliite 1.2.2018–31.1.2020. 2018. Kaupan liitto.

Kesko. 2019a. Kesko lyhyesti. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/>. Luettu 31.8.2019.

Kesko. 2019b. Ketjunetti. K-Supermarket ketjun intranetti. Luettu 30.8.2019.

Kesko. 2019c. Päivittäistavarakauppa. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>. Luettu: 31.8.2019.

Keskon vuosiraportti 2018. 2018. Luettavissa: [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2019/q1/kesko\\_vsk\\_2018\\_fi.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2019/q1/kesko_vsk_2018_fi.pdf). Luettu 20.8.2019.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trust, M. L. 2000. Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 2, s. 301–313.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde: huomioita asiakaskokemuksesta, kommunikaatiosta ja taloudesta – blogi. Luettavissa: <https://karrikko.wordpress.com/2019/04/10/asiakaskokemuksen-ja-henkilostokokemuksen-suhde/>.  
Luettu: 5.5.2019.

Koskensalmi, S., Hakanen, J., Seppälä, P. & Pahkin, K. 2015. Innostava esimies: Inspistä! esimiehelle työkirja. Työterveyslaitoksen kirjanen. Kopio Niini Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>. Luettu: 30.3.2019.

Larson, M., & Luthans, F. 2006. The potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, 1, s. 45–62.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC: ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergoksen ja Tampereen

yliopiston kauppakorkeakoulun kirjjanen. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/op-paat/muutoskirja.pdf>. Luettu: 14.4.2019.

Manka, M-L. & Manka, M., 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Matilainen, K. 2017a. Esimies, aloita palveleva johtajuus tästä. Kokemuksia ja näkemyksiä työelämästä ja hyvinvoinnista – blogi. Luettavissa: <http://matilainenk.blogspot.com/2016/02/palvelevasta-johtajuudesta-palvelevaksi.html>. Luettu: 3.7.2019.

Matilainen, K. 2015. Johtajuudesta, johtamisesta ja erityisesti palvelevasta johtajuudesta. Kokemuksia ja näkemyksiä työelämästä ja hyvinvoinnista – blogi. Luettavissa: <http://matilainenk.blogspot.com/2016/01/johtajuudesta-ja-johtamisesta.html>. Luettu: 3.7.2019.

Matilainen, K. 2017b. Palvelevan johtajuuden taustaa. Kokemuksia ja näkemyksiä työelämästä ja hyvinvoinnista – blogi. Luettavissa: <http://matilainenk.blogspot.com/2015/12/palvelevan-johtajuuden-taustaa.html>. Luettu: 3.7.2019.

Matilainen, K. 2014. Koettu palveleva johtajuus, työn imu ja työuupumus: pitkäaikaistutkimus. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Pearson, K. 2012. Whole Foods Market Case Study: Leadership and Employee Retention. Johnson & Wales University – Providence. Luettavissa: [https://scholarsarchive.jwu.edu/mba\\_student/8/](https://scholarsarchive.jwu.edu/mba_student/8/). Luettu: 2.4.2019.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.

Riihimäki J. 2019. Palveluksessanne. Helsingin Sanomat. 16.6.2019. s. B18. Luettu: 17.6.2019.

Rönnqvist, K. 2017. Esimies palveluksessasi. Työelämän keskusliiton verkkolehti TEK. Luettavissa: <https://lehti.tek.fi/tyoelama/esimies-palveluksessasi>. Luettu: 23.9.2018.

Sarkkinen, M. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpiste. 8.11.2016. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>. Luettu: 23.3.2019.

Sousa, M. & van Dierendonck, D. 2015. Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. *Journal of Business Ethics – Springer*, 141, 1, s. 13–25.

Tuominen S. & Pohjakallio P. 2012. Työkirja: Työelämän vallankumouksen perusteet. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 8.4.2019.

Työterveyslaitos. Näin ehkäiset työstressiä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/ehkaise-tyostressia/>. Luettu: 27.4.2019.

Van Dierendonck, D. 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 4, s. 1228–1261.

Van Dierendonck, D & Nuijten, I. 2011. The Servant Leadership Survey: development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of business and psychology*, 26, 3, s. 249–267.

Whole Foods Market 2019. Our leadership principles. Luettavissa: <https://www.wholefoodsmarket.com/our-leadership-principles>. Luettu: 14.5.2019.

Whole Foods Market 2019. History. Luettavissa: <https://www.wholefoodsmarket.com/company-info/whole-foods-market-history>. Luettu: 14.5.2019.

Vuorinen, M. 2019. Pomoa vailla paras – vai pahin? Helsingin Sanomat. 21.7.2019. s. B14–B15.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitoksen julkaisu. Innocorp Oy. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>. Luettu: 23.3.2019.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Viro.