

Teija Nikander

KAUPAN ALAN ESIMIESTEN OSAAMISTARPEET - KAUPPAKESKUS WILLA

Opinnäytetyö
Liiketalous

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Teija Nikander	Tradenomi (AMK)	Toukokuu 2020
Opinnäytetyön nimi		62 sivua 6 liitesivua
Kaupan alan esimiesten osaamistarpeet - Kauppakeskus Willa		
Toimeksiantaja		
Hyria koulutus Oy		
Ohjaaja		
Sari Toijonen-Kunnari		
Tiivistelmä		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kaupan alan esimiesten tulevaisuuden osaamistarpeita. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Hyria koulutus Oy, jonka yhtenä tehtävänä on koulutuksen järjestäjänä tarjota tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen liittyvää koulutusta työelämän tarpeisiin. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen, sillä yritysten välisen kilpailun kiristytessä osaaminen ja osaamisen kehittäminen voivat tuoda yritykselle ratkaisevan kilpailuedun. Sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuva jatkuva muutos haastaa esimiehen osaamista.</p> <p>Tutkimusongelmia oli kaksi: millaisia osaamistarpeita kaupan alan esimiehillä on nyt ja tulevaisuudessa sekä miten kaupan alan esimiesten osaamista kehitetään. Tavoitteena oli selvittää, millaista osaamista kauppakeskus Willassa toimivilta kaupan alan esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessa ja miten tuota osaamista hankitaan. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa kaupan alan esimiesten osaamistarpeista työelämäyhteistyön kehittämistä varten.</p> <p>Työn teoriaperusta muodostui kolmesta pääluvusta, joissa käsiteltiin esimiestyötä ja johtamista, esimiehen osaamista ja osaamistarpeita yleisesti sekä kaupan alalla ja esimiehen osaamisen kehittämistä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla kaupan alan esimiehiä, esimiesten osaamisen kehittämisestä vastaavia henkilöitä sekä koulutuksen edustajaa. Tuloksena saatiin tietoa kaupan alan esimiesten osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisen tavoista.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että kaupan alan esimiesten osaamistarpeet liittyvät tulevaisuudessa organisaation liiketoimintaan, henkilöstön johtamiseen ja asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämisosaamiseen. Tärkeässä roolissa olivat myös itsensä johtaminen sekä oman että henkilöstön osaamisen kehittäminen. Tarvittavaa osaamista hankittiin aktiivisesti ja monipuolisesti niin itsenäisesti kuin myös organisaation tuella. Lopuksi laadittiin tutkimukseen pohjautuvat kehittämisehdotukset ja arvioitiin tutkimuksen onnistumista sekä tehtiin ehdotukset jatkotutkimuksen aiheista.</p>		
Asiasanat		
johtaminen, esimiestyö, osaaminen, osaamistarve, osaamisen kehittäminen		

Author (authors)	Degree	Time
Teija Nikander	Bachelor of Business Administration	May 2020
Thesis title		62 pages
Superiors' competence needs in the field of trade - Shopping Centre Willa		6 pages of appendices
Commissioned by		
Hyria koulutus Oy		
Supervisor		
Sari Toijonen-Kunnari		
Abstract		
<p>This thesis explored the future competence needs of superiors in the field of trade. The thesis was commissioned by Hyria Education Oy. Hyria provides education for the future competence needs in the working life. The subject of this thesis was topical, because in the increasing competition between companies' skills and developing these skills may give a competitive advantage to the company. Constant change in the internal and external operating environment challenges the competence of the superiors.</p> <p>There were two research questions: what kind of competence needs the superiors have now and in future and how to develop the competence of superiors in the field of trade. The objective of the thesis was to find out what kind of skills superiors need in the field of trade at Willa and how they get the competence required. The objective of this thesis was also to provide the commissioner information about these competence needs, so that Hyria could develop its cooperation with working life.</p> <p>The theoretical framework consisted of three main chapters. The first chapter covers managerial work and management. The second chapter covers skills and competence needs of superiors generally and in the field of trade. The last chapter covers competence development. The research was executed as a qualitative study by interviewing superiors in the field of trade and people in charge of developing superiors' competence. The results gave information about competence needs and ways to develop superiors' competence in the field of trade.</p> <p>The results of the research showed that future competence needs are related to business skills, staff management and customer-oriented service development skills. The results also showed that self-management and developing oneself and the personnel played an important role. The necessary skills were acquired actively in many ways, both personally and with the support of the organization. Finally, research-based development proposals and suggestions for further research were made and the thesis was evaluated.</p>		
Keywords		
management, managerial work, skills, competence needs, competence development		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ KAUPAN ALALLA.....	7
2.1	Asioiden ja ihmisten johtaminen	7
2.2	Itsensä johtaminen.....	9
2.3	Esimiehenä organisaatiossa	10
3	ESIMIEHEN OSAAMINEN JA OSAAMISTARPEET KAUPAN ALALLA.....	12
3.1	Esimiesosaaminen.....	12
3.2	Esimiesosaaminen kaupan alalla.....	14
3.3	Osaamistarpeet	18
3.4	Esimiehen osaamistarpeet kaupan alalla	20
4	ESIMIEHEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	23
4.1	Osaamisen kehittämisen muotoja.....	23
4.2	Osaamisen hankkiminen	24
5	HYRIA KOULUTUS OY	26
5.1	Yleisesittely.....	26
5.2	Työelämäyhteistyö ja esimieskoulutukset.....	27
6	LAADULLINEN TUTKIMUS JA TUTKIMUSAINEISTO.....	28
6.1	Tutkimusmenetelmät	29
6.2	Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysi	30
7	TUTKIMUSTULOKSET	35
8	JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	43
8.1	Johtopäätökset	43
8.2	Kehittämisehdotukset	52
8.3	Luotettavuuden arviointi.....	56
9	POHDINTA.....	57
	LÄHTEET.....	59

LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelulomake
- Liite 2. Muutosilmiöt
- Liite 3. Kauppa 2035
- Liite 4. Tiedote
- Liite 5. Saatekirje
- Liite 6. Haastateltavien taustatiedot

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on kaupan alan esimiesten tulevaisuuden osaamistarpeet. Opinnäytetyön aihe on monella tapaa ajankohtainen. Yritysten välisen kilpailun kiristyessä osaaminen ja osaamisen kehittäminen voivat tuoda yrityksille ratkaisevan kilpailuedun. Osaamistarpeiden hahmottamiseksi on osattava ennakoida tulevaisuutta niin yrityksen sisäisen kuin ulkoisenkin toimintaympäristön näkökulmista.

Tulevaisuutta tutkimalla pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan erilaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä. Liiketoiminnan strategista johtamista ja päätöksentekoa tuetaan ja kehitetään hyödyntämällä tulevaisuuden tutkimisesta saatavia tietoja kuten tulevaisuuden kehitystrendejä. (Tulevaisuuden tutkimuksen seura s.a.) Trendejä seuraamalla kehitetään organisaation osaamista kilpailukykyisempään suuntaan. Organisaation osaaminen edellyttää vastaavasti yksilöiden osaamista ja osaamisen kehittämistä. Suomessa on monia tahoja, jotka pyrkivät ennakoimaan ja tutkimaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Esimerkkeinä näistä mainittakoon Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran (myöhemmin Sitra) julkaisut sekä Opetushallituksen teettämät erilaiset tutkimukset.

Opinnäytetyössä on kaksi tutkimusongelmaa: millaista osaamista esimiestyössä tarvitaan kaupan alalla nyt ja tulevaisuudessa sekä miten tuota tarvittavaa osaamista kehitetään organisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaista osaamista kauppakeskus Willan kaupan alan esimiehet tarvitsevat nyt ja tulevaisuudessa ja miten osaamista hankitaan. Lisäksi työn tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa kaupan alan esimiesten osaamisen kehittämisen tarpeista työelämäyhteistyön ja koulutustarjonnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaperusta rakentuu kolmesta pääluvusta. Luvussa kaksi tullaan määrittelemään johtamista ja esimiestyötä. Viitala ja Jylhä (2019) määrittelevät esimiestyön työrooliksi ja ammattitaitoalueeksi. Työrooli sisältää erityisvastuun henkilöstön ohjaamisesta ja johtamisesta. Esimiestyössä onnistumiseen vaikuttaa mm. halu kehittyä esimiehenä, kyvyt ja taidot sekä koulutus. (Viitala & Jylhä 2019, 258–259.)

Luvussa kolme tullaan käsittelemään esimiesosaamista. Näkökulmana on erityisesti kaupan alan esimiesosaaminen. Hyppänen (2013) määrittelee organisaation osaamisen kivijalaksi yksilötason osaamisten summan. Yksilön osaaminen on tiedon, taidon ja tahdon summa. Organisaation strategia puolestaan määrittelee, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Hyppänen 2013, 107–110.)

Neljännessä luvussa tullaan tarkastelemaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista sekä tuon tarvittavan osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämistä pyritään tarkastelemaan ensisijaisesti yksilön eli tässä tapauksessa esimiehen näkökulmasta, vaikkakin osaamisen kehittämisellä on vaikutusta koko organisaation menestymiseen. ”Kysymys on tänä päivänä välttämättä kahden kaupasta: jokainen yrityksen työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja yritys sitoutuu tukemaan häntä siinä.” (Viitala 2005, 257.)

Teoriaosuuden jälkeen esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja. Tämän jälkeen käsitellään tutkimusteoriaa, tutkimuksen toteutusta ja tuloksia. Lopuksi tullaan tarkastelemaan tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä, kehittämisehdotuksia sekä työn luotettavuutta.

2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ KAUPAN ALALLA

Tässä luvussa tarkastellaan ihmisten, asioiden ja itsensä johtamista sekä esimiehen roolia organisaatiossa. Esimiestyö on johtamista, mutta johtaminen ei ole aina välttämättä esimiestyötä, jos johtajalla ei ole alaisia (Aarnikoivu 2013, 13). Johtamisella ohjataan toimintaa ja siinä tarvittavia resursseja, jotta saavutettaisiin toiminnalle määritellyt tavoitteet (Viitala & Jylhä 2019, 11). Lähtökohdiana on oppia ensin johtamaan itseään, jotta voisi oppia johtamaan muita (Sydänmaanlakka 2012, 110).

2.1 Asioiden ja ihmisten johtaminen

Asioiden johtamisella tarkoitetaan toiminnalle asetettavia tavoitteita, joiden pohjalta suunnitellaan työn tekeminen ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Ihmisten johtaminen on puolestaan ihmisiin vaikuttamista vuorovaikutuksen keinoin sekä ryhmä- että yksilötasolla. Esimiehen vastuulla on varmistaa, seurata

ja arvioida, että sovitut päämäärät on mahdollista saavuttaa. Johtamista voidaan tarkastella monelta suunnalta. Johtaminen jaotellaan muun muassa tasoihin, ulottuvuuksiin, asioiden, ihmisten ja itsensä johtamiseen, erilaisiin johtamisoppeihin ja -tyyleihin, rooleihin ja valmiuksiin. (Viitala & Jylhä 2019, 19.) Asioiden johtamiseksi katsotaan esimerkiksi suunnitelmien laatiminen, resursien ja talouden seuranta sekä johtaminen, erilaisten laitteiden tai järjestelmien hankkiminen sekä tuotekehityksestä vastaaminen (Salminen 2017, 29).

Johtamisen päämääränä on auttaa yksittäisiä ihmisiä tai ryhmiä onnistumaan työtehtävissään, jotta halutut tavoitteet voidaan saavuttaa. Onnistuakseen työssään henkilöstö tarvitsee tukea, ohjausta, tarvittavaa osaamista ja työhön vaadittavia resursseja sekä työn tekemistä edistävän työilmapiirin. Siksi esimiehen tehtävänä on ratkaista ongelmia, antaa palautetta, motivoida, kannustaa, valvoa toiminnan lainmukaisuutta sekä varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittavat välineet onnistuakseen omassa tehtävässään. Tämän kaiken varmistamiseksi esimies suunnittelee ja kehittää toimintaa, asettaa tavoitteita ja seuraa niiden saavuttamista. (Viitala & Jylhä 2019, 19; Salminen 2017, 49–55.) Lisäksi esimiehen haastavana tehtävänä on ymmärtää, miten johtaa erilaisia ihmisiä, joiden valmius tehdä työtä ja omaksua asioita poikkeavat toisistaan. On opittava tunnistamaan millaista johtamistyyliä voi yksilötasolla käyttää, onko tyyli johtaa yksilöä enemmän ohjaava vai valmentava, haluavatko alaiset esimiehen olevan heidän työhönsä osallistuva vai toimiiko tehtävien delegointi paremmin jonkun kohdalla. (Sydänmaanlakka 2012, 34.)

Ihmisten johtamista voi kutsua myös lähiesimiestyöksi, koska esimies on päivittäin tekemisissä työntekijöidensä kanssa (Salminen 2017, 29). Sydänmaanlakka (2019, 154–155) puolestaan katsoo asiaa esimiestyön näkökulmasta todeten, että ihmisten johtaminen on toiseen ihmiseen vaikuttamista yksilötasolla ja toisaalta tiimeissä vaikuttamisen lähtökohtana on hyvän ilmapiirin ja vuorovaikutussuhteiden luominen sekä johtamisvastuun jakaminen tiimin jäsenten keskuudessa. Johtajuus on kannustamista, arvostuksen osoittamista, luottamusta, oikeudenmukaisuutta, kuuntelemista ja erilaisuuden hyväksymistä. Jokainen johtaja on saman haasteen edessä – miten motivoida ihmisiä tekemään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hyppänen 2013, 282–284.) Myös Aaltonen ym. (2015) toteavat esimiestyön olevan oman alan asi-

antuntijuutta, ihmisten ja ryhmien johtamista, johon sisältyy hallinnollisten asioiden käsittelyä. Esimiehen tehtävänä on rakentaa yhteistyötä ja huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista, niin että henkilöstö sitoutuu organisaation tavoitteisiin suoriutuen työstään tuottavasti ja tehokkaasti. (Aaltonen ym. 2015.) Järvisen (2005) mukaan tärkeintä on hahmottaa ensin itse johtamansa osaston perustehtävä ja kertoa se sitten työntekijöille (Hyppänen 2013, 16).

2.2 Itsensä johtaminen

Asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalla on osattava johtaa myös itseään. Itsensä johtamisella tarkoitetaan kyvykkyyttä hallita omaa työtään ja kehittää omaa osaamistaan tunnistamalla kehittämisen kohteita itsessään (Viitala & Jylhä 2019, 20). Itsensä johtaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää sekä johdon että henkilöstön keskuudessa, koska muuttuvat työn tekemisen muodot edellyttävät yksilöiltä yhä suurempaa itseohjautuvuutta. Esimiehen yhtenä tehtävänä on ohjata henkilöstöä itseohjautuvuuden suuntaan. Onnistuakseen tässä tärkeässä tehtävässä esimiehen on Gordonin (2017) mukaan luotava positiivinen kulttuuri, jota hän johtaa omalla esimerkillään, ja jossa rohkaistaan henkilöstöä sekä luodaan positiivista energiaa, jonka avulla yksilöt ja tiimit kasvavat, oppivat uutta ja tekevät parhaansa vallitsevassa tilanteessa. Vastuuta kulttuurin luomisesta ei voi siirtää kenellekään toiselle, siitä ei voi vain puhua, vaan sitä on myös johdettava. (Gordon 2017, 17–20.)

Kamensky (2015, 145) määrittelee kirjassaan itsensä johtamisen tärkeyden taustalla olevia ilmiöitä seuraavasti: kasvava demokraattisuus ohjaa yksilöiden vapautta ja vastuita tehdä omia päätöksiä, talouden kehitys korostaa yrittäjyyttä, sosiaalinen kehitys kannustaa erikoistumiseen ja sitä kautta verkostoitumiseen, teknologian kehityksen myötä yksilölliset tavat tehdä työtä ilman valvontaa korostuvat ja ekologisuuden vahvistuminen korostaa yksilön vastuuta ympäristöstä. Kaikki nämä edellä kuvatut ilmiöt lisäävät itsensä johtamisen tärkeyttä osana yhteisöllistä toimintaa. Hyvälle johtamiselle on tärkeää löytää tasapaino työn, perheen ja vapaa-ajan kesken. Tasapainon löytymistä tukevat omat arvot ja tavoitteet. Itsensä kanssa on tultava toimeen tuntemalla itsensä. Itsetuntemus auttaa puolestaan kehittämään itsetuntoa, olemaan terveellä tavalla kriittinen itselleen sekä kasvattamaan itsekuria. Hyvä johtaminen edellyttää hyvän esimerkin näyttämistä. (Kamensky 2015, 145–148.)

Tulevaisuuden johtajuutta on vaikea ennustaa, mutta varmuudella voitaneen todeta, että yhtenä yhteisenä piirteenä johtamiselle on itsensä johtaminen. Hyvällä itsensä johtajalla on itsetuntemusta, joustavuutta, kykyä selviytyä sekä reagoida nopeasti uusissa ja muuttuvissa tilanteissa. Johtajalla on hyvä ammatillinen, fyysinen, psyykkinen, henkinen ja sosiaalinen kunto. (Sydänmaanlakka 2012, 233.) Ammatillinen kunto käsittää riittävän osaamisen ja itsensä kehittämisen, jotka ovat tässä opinnäytetyössä esimiesosaamiseenkin läheisesti liittyviä tekijöitä.

2.3 Esimiehenä organisaatiossa

Johtamistyötä ohjaavat organisaation asettamat tavoitteet, joiden saavuttamiseksi esimies tarvitsee resursseja kuten työntekijöitä, osaamista, tietojärjestelmiä, välineitä sekä budjetin toiminnan toteuttamiseksi. Tavoitteiden lisäksi työtä ohjaavat organisaation sisäiset ja ulkopuoliset säännöt ja sopimukset. Johtaminen voidaan jakaa ajallisesti kahteen ulottuvuuteen. Strateginen johtaminen on pitkän aikavälin johtamista, jonka tarkoituksena on määrittellä yrityksen suuria linjauksia suhteessa toimintaympäristöön. Toisena ulottuvuutena on operatiivinen johtaminen, jonka tarkoituksena on toteuttaa toimintaa päivittäistason strategiseen suuntaan. Esimiestyö on operatiivista johtamista. Esimies johtaa työssä itseään, ihmisiä ja asioita. (Viitala & Jylhä 2019, 15–24.) Sydänmaanlakka (2012, 110–112) vastaavasti kuvailee johtamiselle seitsemän tasoa, jotka saavutetaan niin sanotusti pienimmästä suurimpaan. Johtamisessa lähdetään liikkeelle itsensä johtamisesta siirtyen yksilön ja tiimien johtamisen kautta organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtamistasoihin. Jokaiselle tasolle on omat johtamiselle määritetyt ominaispiirteensä.

Perustehtävän lisäksi esimiehen tulee huomioida työssään asiakkaiden tarpeet sekä organisaation taloudelliset tavoitteet (Hyppänen 2013, 16). Organisaatio määrittelee asiakkuuksien johtamisen tavoitteet, jotka perustuvat asiakkaista kerättyihin tietoihin ja asiakasymmärrykseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan asiakasstrategia, joka määrittelee, miten asiakkuuksia hallitaan, kehitetään ja seurataan. (Bergström & Leppänen 2018, 418–421; Viitala & Jylhä 2013, 88.) Esimiehen vastuulla on asiakastyytyväisyys sekä asiakas-

kannattavuus. Esimies kehittää toimintaa niin, että se on yrityksen näkökulmasta kannattavaa ja vastaa yhtä aikaa asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen asiakkaita ovat ulkoiset ja sisäiset asiakkaat sekä yrityksen yhteistyökumppanit. Esimies seuraa taloudellisten tavoitteiden saavuttamista erilaisten tunnuslukujen ja raporttien avulla. (Hyppänen 2013, 95–100.)

Viitala ja Jylhä (2019, 258) määrittelevät esimiestyön työrooliksi ja ammattitaitoalueeksi. Esimiehen rooli on muuttunut työtehtävien jakamisesta ja valvomisesta sparraavaksi mahdollistajaksi ja tukijaksi. Rooli sisältää erityisen vastuun henkilöstön johtamisesta ja organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamisesta. Työ sisältää toiminnan ja osaamisen kehittämistä sekä muutoksen johtamista. Esimerkillä johtaminen, vuorovaikutteisuus, kuunteleminen ja oikeudenmukaisuus vaikuttavat esimiehen toiminnan laatuun. Laatuun vaikuttaa myös se, millainen johtamiskulttuuri organisaatiossa on. Esimiestoiminnan tulee laadun varmistamiseksi olla osa organisaation johtamistoimintaa. (Viitala & Jylhä 2019, 258–260.) Esimies vastaa organisaation strategian jalkauttamisesta työntekijöille organisaatiolta saamansa valtuutuksen mukaisesti. Siksi organisaation on tärkeä huolehtia, että keskijohto otetaan huomioon strategiaa suunnitellessa. Strategian ymmärtäminen ja sisäistäminen helpottaa esimiehen päivittäistä johtamistyötä hänen perustellessaan päätöksiään henkilöstölle, jotta organisaatiolle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Järvinen 2017, 101–109.)

Onnistuakseen esimiestyössä esimiehellä on myös oikeus olla alaisen roolissa. Tällöin organisaation ylimmässä johdossa tulee ymmärtää esimiehen työn tärkeys ja tukea esimiestä, kuten esimies tukee omia alaisiaan. Esimies tarvitsee johdon tukea ja kehittymismahdollisuuksia selviytyäkseen työstään hyvin. Organisaation panostus esimieheen näkyy työyhteisön hyvinvointina ja kasvattaa organisaation mainetta työnantajana, jolloin organisaatio saavuttaa kilpailuedun osaavalla ja hyvällä henkilöstöllä kilpailijoihin nähden. (Aarnikoivu 2013, 33–36.) Järvisen (2016, 150) mukaan hyvin onnistunut esimies toimii henkilöstönsä tukijana, kehittäjänä ja innoittajana.

Ghoshallin ja Barlettin (1999) mukaan esimiestyön rooleja voidaan jakaa eri tasoihin, joilla jokaisella on omat tehtävänsä. Työnjohtotasolla esimiehet ovat

yrittäjämäisiä liiketoiminnan ja osaamisen kehittäjiä, joiden tärkeimpinä tehtävinä on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja vahvojen suhteiden rakentaminen ulkopuoliseen ympäristöön. Keskijohto huolehtii liiketoimintojen yhdistämisestä, resurssien riittävydestä ja osaamisen kehittämisestä. Ylin johto vastaa organisaation strategiasta ja kulttuurista sekä toiminnan uudistumisesta ja henkilöstön sitouttamisesta. (Ruohotie 2002, 277–279.) Mercuria Kauppiaitten kauppaoppilaitos (myöh. Mercuria) avaa vähittäiskaupan esimiesroolia vastaavaan tapaan Näkijät ja soveltajat 2015 -loppuraportissaan. Yksiköiden lähiesimiesten toiminnan painopiste on operatiivisessa johtamisessa ja vaatii paikallista toimialan tuntemusta. Ylimmän johdon toiminnan painopiste on puolestaan strategisessa johtamisessa ja heiltä vaaditaan yleistä tuntemusta toimialasta. Yksiköiden johto sijoittuu näiden kahden välimaastoon. (Mercuria 2007, 42.)

3 ESIMIEHEN OSAAMINEN JA OSAAMISTARPEET KAUPAN ALALLA

Tässä luvussa tarkastellaan esimiehen osaamista ja osaamistarpeita yleisesti sekä kaupan alan näkökulmasta. Kupias ym. (2014) toteavat osaamisen olevan asenteiden, tiedon ja taidon summa, ja että sitä voidaan tarkastella yksilön, ryhmän tai koko organisaation näkökulmista. Hyötyä osaamisesta on silloin, kun sitä osataan käyttää monipuolisesti jatkuvasti kehittäen ja soveltaen. Osaamistarpeet ovat sitä osaamista, mitä kulloisessakin työtehtävässä tai organisaatiossa tarvitaan tai tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. (Kupias ym. 2014, 50–51.)

3.1 Esimiesosaaminen

Esimiesosaaminen on tasapainoilua liiketoiminnan tehokkaan johtamisen sekä ihmisten ja asioiden johtamisen välillä henkilöstön hyvinvointi huomioiden (Hyppänen 2013, 35). Johtamisosaamisen on katsottu aikoinaan tulevan syntymäoikeutena eli ajateltiin, että johtajiksi syntyneet ihmiset tuli havaita muiden joukosta. Myöhemmin, muutamia vuosikymmeniä sitten, asiaa alettiin tutkia tarkemmin ja johtamisosaaminen jaettiin teknisiin taitoihin, käsitteellisiin taitoihin sekä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoihin. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan oman alan ja työn hallintaa tarvittavilla menetelmillä ja välineillä. Käsitteellisillä

taidoilla tarkoitetaan kykyä nähdä oman toiminnan merkitys suhteessa organisaation tavoitteisiin ja organisaation toimintaan. Ihmissuhdetaidoilla tarkoitetaan kykyä työskennellä ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Nykyään johtajuus nähdään yleistason ammattitaitoalueena organisaation eri tasoilla, koska asiantuntijuus on työyhteisöissä tätä päivää. Tällöin kuka tahansa voi oppia johtamista. (Viitala & Jylhä, 2013, 264–265.)

Yritystoiminnan menestyksen edellytyksiä ovat osaaminen ja osaamisen johtaminen sekä se, miten tuota osaamista kehitetään ja miten organisaatioon hankitaan uutta osaamista. Organisaatiotason osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta. Yksilötason osaamisen voidaan katsoa muodostuvan tiedosta, taidosta ja tahdosta. Tieto muodostaa perustan osaamiselle. Taito on ihmisen kykyä soveltaa olemassa olevia tietoja vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa sekä kykyä hyödyntää työssä tarvitsemiaan työvälineitä. Tahto puolestaan on halua sitoutua työhönsä ja kehittää osaamistaan. Yksi tapa kuvata organisaatiotason osaamista on Otalan (2008) kuvaus osaamispääomasta, joka muodostuu kolmesta tekijästä. Ensimmäinen tekijä on henkilö-pääoma, joka muodostuu yksilöiden osaamisesta, ammattitaidosta, sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista. Toinen osaamispääomaan kuuluva tekijä on suhdempääoma, joka muodostuu organisaation toimintaympäristön piirissä olevista sidosryhmä- ja asiakassuhteista. Kolmas ja viimeinen osaamispääomaan liittyvä tekijä on rakennepääoma, joka käsittää organisaation toimintakulttuurin, arvot, käytössä olevan teknologian, järjestelmät sekä niihin liittyvät prosessit. (Hyppänen 2013, 107–109.) Esimiehellä tulee olla sellaista yksilötasoista osaamista, jonka avulla hän voi johtaa ja kehittää organisaatiotasoista osaamista.

Organisaation strategia määrittelee, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja millaisilla tekijöillä yritys voi tuottaa asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita tai tuotteita. Esimiehen tehtäviin kuuluukin varmistaa oman osastonsa osaaminen ja kehittyminen sekä mahdollistaa osaamisen jakaminen omaa esimerkkiä näyttäen. Osaaminen voidaan hahmottaa usealla eri tavalla. Hyppäsen (2013, 117) mukaan osaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jonka kautta tarvittavaa osaamista kussakin työtehtävässä voidaan arvioida. Näitä osa-alueita ovat asiakasosaaminen, liiketoimintaosaaminen, tuotannollis-tekninen

osaaminen ja henkilökohtaiset taidot. Asiakasosaamisen keskiössä ovat asiakastuntemus ja ymmärrys asiakkaan toiminnasta ja tarkoitusperistä. Liiketoimintaosaaminen sisältää ymmärryksen toimivasta liiketoimintamallista resursseineen sekä yrityksen tuloista ja menoista. Tuotannollis-tekninen osaaminen on itse perustehtävään sisältyvää osaamista sekä työvälineiden käyttöön liittyvää osaamista. Henkilökohtaiset taidot eli sosiokulttuuriset taidot sisältävät kieli-, vuorovaikutus-, yhteistyötaitoja. (Hyppänen 2013, 115–117.) Näiden osa-alueiden kautta voidaan hahmottaa, mitä osaamista esimerkiksi esimies työssään tarvitsee.

3.2 Esimiesosaaminen kaupan alalla

Jokaisella toimialalla tarvittava osaaminen voi vaihdella. Esimerkiksi Saarinen ja Kilpinen (2016, 202–203) kuvaavat kaupan alan lähiesimiehen roolia moniosaajaksi, joka ymmärtää eri prosessien merkityksen kannattavuuden ja toimivuuden näkökulmista. Esimiehen vastuulle kuuluu liikkeen myynnin ja henkilöstön johtaminen sekä toiminnan suunnittelu, toteutus ja seuranta. Lähiesimiehen rooli työntekijöiden motivoimisessa ja positiivisen työilmapiirin luomisessa on tärkeä tekijä erinomaisen asiakaspalvelukokemuksen luomisessa ja sitä kautta myynnin kasvattamisessa. (Saarinen & Kilpi 2016, 202–204.) Lindström (2014) puolestaan yhtyy tähän toteamalla, että tuloksellisuus syntyy myymälässä muun muassa henkilöstöä osallistavasta, henkilöstön voimavaroja ohjaavasta, talouslukuja ja asiakastyytyvyyttä seuraavasta esimiestoiminnasta. Kokonaisuuden hallitseminen motivoituneen henkilökunnan tuella ja hyvä asiakaspalvelu ovat tärkeitä lähtökohtia toimivalle esimiestyölle. (Lindström 2014, 34–35.)

Kauton ym. (2008) mukaan kaupan esimiestehtävissä toimivilla henkilöillä on oltava hyvä pohjakoulutus. Lisäksi avaintehtävissä olevilla esimiehillä on oltava ammatillista tehtävään liittyvää osaamista sekä työkokemusta. Osaamista voidaan jakaa tasapainotetun tulokortin mukaisiin näkökulmiin, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten toimintatapojen ja prosessien näkökulma sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvä näkökulma. (Kautto ym. 2008, 64, 170.)

Kuusela ja Neilimo (2010) puolestaan jakavat kaupan alan strategisia osaamisvaatimuksia neljään osa-alueeseen organisaation näkökulmasta. Ensimmäisenä vaatimuksena on liiketoimintalogiikan osaaminen. Tämä tarkoittaa ymmärrystä kaupan yrityksen ansaintalogiikasta, konsepteista, ketjutoiminnasta ja markkinoista. Toisena vaatimuksena on johtamisosaaminen, jolla tarkoitetaan yritysverkoston toiminnan ymmärrystä, kykyä uudistua, sitoutua ja tehdä päätöksiä. Kolmanneksi tulee olla asiakkuusosaamista eli tietoa ja ymmärrystä markkinoinnista sekä asiakkaista. Neljäntenä vaaditaan henkilöstö- ja IT-osaamista. Tämä tarkoittaa tiedolla johtamista ja informaatiotekniikan ymmärrystä sekä osaamisen johtamista ja ymmärrystä henkilöstön johtamisesta. (Kuusela & Neilimo 2010, 31–32.)

Kaupan alan toimintaympäristön muutostekijät vaikuttavat nyt ja tulevaisuudessa tarvittavaan strategiseen osaamiseen ja sitä kautta operatiiviseen johtamiseen. Yhtenä muutostekijänä on globalisaatio, joka on merkinnyt markkinoiden avautumista ja liiketoiminnan kansainvälistymistä. Kansainvälistyminen on kasvattanut kilpailua liiketoimintaosaamisessa, hinnoittelussa ja kaupan erilaisten formaattien käytössä. Globalisaatio on lisännyt muun muassa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden lukumäärää kaupan alan henkilöstössä, aukioloajat ovat vapautuneet ja tuontituotteiden määrä lisääntynyt. Monikulttuurisuus työpaikoilla ja asiakaskunnassa tuo tullessaan uusia osaamisvaatimuksia esimiehille. Toisena muutostekijä on asiakaskäyttäytymisen erilaistuminen, jota ohjaavat erilaiset arvovalinnat. Kuluttajilla on käytössään yhä enemmän tietoa ja sekä mahdollisuus valita yksilöllisesti ostopaikkansa vaivattomuuden, laadun ja vastuullisuuden perusteella. Asiakaskeskeisyys ja asiakkaiden tarpeiden huomioiminen ovat avainasemassa. Kolmantena muutostekijänä on kaupan arvoketjun eli pitkien toimintaa ohjaavien prosessien asiakaslähtöinen hallinta. Arvoketjun muodostavat tehokkuus hankinnan, logistiikan ja liiketoiminnan ohjauksen suhteen sekä kyky olla asiakaslähtöisesti innovatiivinen, jolloin toiminnan lähtökohtana on asiakaskokemuksen parantaminen. Neljäntenä isona muutostekijänä on teknologian kehittyminen ja sitä myötä tiedolla johtaminen. Tiedon hankkiminen ja sen hyödyntäminen sekä jakaminen arvoketjussa edellyttävät toimijoilta osaamista ja toimivia järjestelmiä. Tiedolla johtaminen tuo yrityksille tulevaisuudessa yhä suuremman kilpailuedun. Muun muassa sähköinen kauppa on lisääntynyt ja asiakkaiden palveleminen vaatii

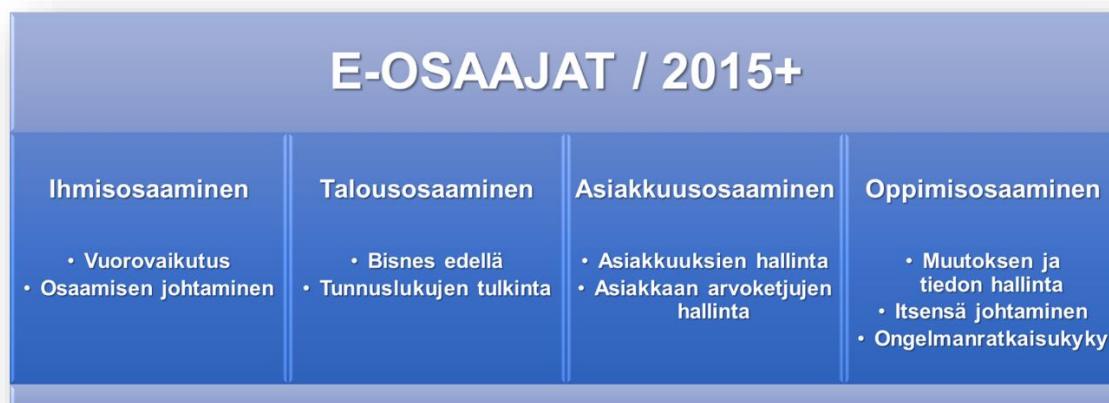
yhä enemmän tietoteknistä osaamista. (Kuusela & Neilimo 2010, 16–20; Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 21–23.)

Mercurian (2007) Näkijät ja soveltajat 2015 -loppuraportissa on tutkittu vähittäiskaupan osaamistarpeita työelämän näkökulmasta ja selvitetty, millaisina osaamistarpeet nähdään vuonna 2015 asiantuntijoiden, esimiesten ja johdon työssä. Raportissa on huomioitu taustalla vaikuttavia kaupan alan muutosilmiöitä, joita käsiteltiin tässä luvussa aiemmin. Raporttia varten hankittiin tietoa kyselyin ja haastatteluin sekä esimiehiltä että asiantuntijoilta eri puolella Suomea toimivilta suurimmilta vähittäiskaupan ryhmittymiltä. Tuloksista voitiin päätellä, että esimies- ja johtotyössä kaupan alalla tarvitaan valmennus-, päätöksenteko- ja koordinoimistaitoja sekä tulosvastuullisuutta, itsensä ja alaisensa johtamista yrityksen strategia huomioiden. Alalle ominaista on työvoiman jatkuva vaihtuvuus, monikulttuurisuus, asiakaslähtöisyys, nopeus, käytännönläheisyys, yksityiskohtien huomioiminen ja nöyryys kaikessa tekemisessä sekä arvoketjun tärkeys. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että pienten myymälöiden esimiehillä työhön liittyvä substanssi- eli alakohtainen osaaminen on esimiestyön ohella merkittävässä roolissa. Työn johtamisen lisäksi esimies tekee samoja töitä kuin muukin henkilökunta. Painopiste johtamisessa muuttuu sen mukaan, onko kyse myymälöiden lähiesimiehistä, myymälöiden johdosta tai keskusjohdosta. Lähiesimiehet ovat lähimpänä operatiivista toimintaa ja paikallista tuntemusta, kun taas vastaavasti myymälöiden johdon työhön kuuluu edellisten lisäksi strategista johtamista sekä toimialan yleistä tuntemusta. (Mercuria 2007, 40–42.)

Mercuria tutki vastaavasti vuonna 2010 erikoiskaupan alan esimiesten ja johtotyössä olevien henkilöiden osaamistarpeita työelämän näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin erikoiskaupan toimintaympäristön muutoksia lähitulevaisuudessa sekä sitä, millaisena esimiehet ja johtajat näkevät itse omat osaamistarpeensa vuoteen 2015 mennessä. Tutkimuksessa selvitettiin erikoiskaupoille yleisiä esimiesten osaamistarpeita sekä toimialakohtaisia eroavaisuuksia. Tutkimuksessa tarkasteltiin muotikaupan, optisen kaupan, kirjakaupan, rauta-, rakennus- ja sisustustarvikekaupan ja huonekalukaupan erikoisliikkeitä. (Mercuria 2010, 5–11.) Tuloksista käy muun muassa ilmi, että työ painottuu esimiehen työnkuvan mukaan ja on sidoksissa siten myymälässä tehdyn työn määrään. Lisäksi esimies- ja johtotasolla tarvitaan nyt ja entistä

enemmän tulevaisuudessa moniosaamista eli kyvykkyyttä suoriutua erilaisista töistä ja hallita monia eri tuoteryhmiä myymälätyön ohella. Moniosaamisen rinnalla kulkee erikoisosaaminen, jolla tarkoitetaan tietyn osa-alueen syvällistä hallintaa ja tuntemusta. (Mercuria 2010, 25–26.)

Mercurian Osaajat 2015+ -hankkeessa (2012) haluttiin selvittää vähittäiskaupan alan esimiesten tulevaisuuden osaamistarpeita yhdistämällä aiempia tutkimustuloksia sekä Osaajat 2015+ -hankkeen aikana kerättyjä alan asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeista. Tutkimuksen mukaan kaupan alan esimiesosaaminen perustuu arvoketjun hallintaan ihmisten, asioiden ja talouden johtamisen näkökulmista. (Mercuria 2012, 4.) Kaupan alan esimiehet ovat Osaajat 2015+ -raportin mukaan E-osaajia (kuva 1).

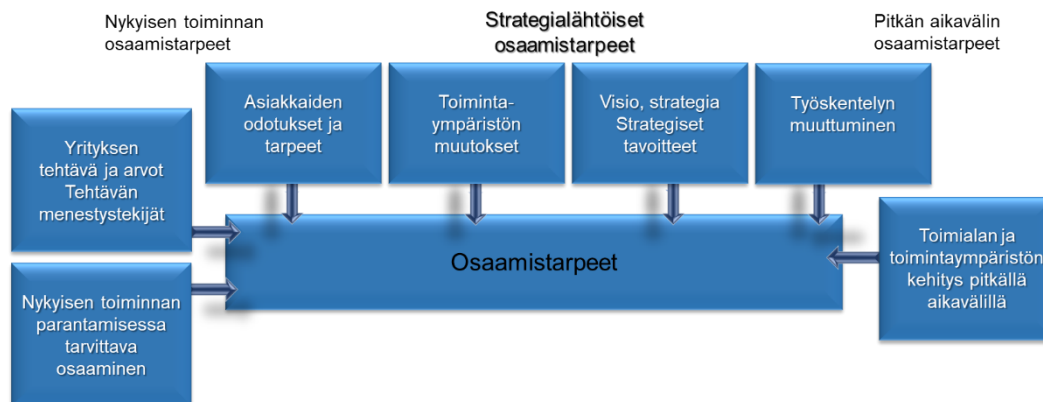


Kuva 1. Esimiehet 2015+ ovat E-osaajia (mukaillen Mercuria 2012, 58).

Esimieheltä vaaditaan E-osaajana osaamista ihmisten johtamisessa, talouden tunnuslukujen ymmärrystä, asiakkuuksien kokonaisuuden hallintaa sekä oppimisoosaamista muutoksen johtamisessa ja itsensä johtamisessa. Kaupan alan esimiesosaamisessa on yleisen esimiesosaamisen lisäksi omia alakohtaisia erityispiirteitään, joihin vaikuttavat alakohtaiset muutosvoimat, kuten alan työvoimavaltaisuus, työvoiman vaihtuvuus- ja saatavuusongelmat, monikulttuurisuus, nopea tempoisuus ja pula osaavista tekijöistä (Mercuria 2007, 40). Vähittäiskaupan hajautuminen ja polarisoituminen edellyttävät esimiehiltä ammatillista ketteryyttä, koska muutokset tulevat eteen nopeasti ja yllättäen. Ammatillinen ketteryys tarkoittaa esimiehelle jatkuvaa uuden oppimista ja omaksu- mista. (Mercuria 2012, 58.)

3.3 Osaamistarpeet

Osaamistarpeet kertovat organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta nyt ja tulevaisuudessa (Ojala 2008, 347). Uuden osaamisen hankkimiseen tai olemassa olevan osaamisen tunnistamiseen tarvitaan tietoa osaamistarpeista. Organisaation tehtävänä on tunnistaa ja määrittellä millaista osaamista organisaation strategia edellyttää. Strategia luo pohjan osaamisvaatimuksille, joiden pohjalta yritys laatii kehittämissuunnitelmat niin eri prosesseille ja tehtäville kuin yksilöille ja ryhmillekin. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään, millaisia osaamistarpeita yrityksellä on. Osaamistarpeiden määrittelyssä on tärkeää huomioida myös tulevaisuus, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Hyppänen 2013, 109–110.) Osaamistarpeet ovat sidoksissa koko organisaatioon yhtälailla kuin yksittäisen henkilön työtehtävään. Organisaation osaamistarpeet ovat johdon vastuulla, kun taas yksittäinen työntekijä osaa analysoida parhaiten omaan osaamiseensa ja työtehtäviinsä liittyviä tarpeita (Ojala 2008, 106). Organisaation osaamistarpeille voidaan asettaa nykyisen ja pitkän aikavälin tarpeita (kuva 2).



Kuva 2. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (mukaillen Ojala 2008,109)

Kuvassa 2 on esitettyä eri näkökulmista, miten osaamistarpeita voidaan lähteä kartoittamaan. Tärkeintä on sekä organisaatio- että yksilötasolla ymmärtää, millaisia osaamistarpeita yrityksellä on, jotta strategiaa voitaisiin toteuttaa menestyksekkäästi. Yrityksen toiminnan kehittäminen ja arvioiminen, koneiden uusiminen, toimintatapojen muutokset ja asiakaspalvelun parantaminen luovat jatkuvasti uusia osaamistarpeita. Näihin tarpeisiin vastaaminen kehittää toimintaa nopeasti ja lyhyellä aikavälillä. Vaarana on pitkän aikavälin osaamistarpeiden laiminlyönti, jolloin yrityksen osaaminen saattaa laskea. Pidemmän

aikavälin osaamistarpeiden selvittämisen apuna voidaan käyttää erilaisia ennakointiraportteja sekä heikkojen signaalien ja trendien tunnistamista. (Ojala 2008, 109–117.)

Osaamistarpeiden jatkuva muuttuminen edellyttää jatkossa entistä moninaisempia ja joustavampia tapoja tukea elinikäistä oppimista. Tämä tarkoittaa työelämässä osaamisen kehittymiselle sitä, että oppimismahdollisuuksia on pystyttävä järjestämään lyhyenkin aikavälin osaamistarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti ja monipuolisesti. Tämä puolestaan tarkoittaa megatrendien vaikutusten tutkimista ja ennakointia, jotta pystytään vastamaan riittävän nopeasti globaalien muutosten asettamiin vaatimuksiin. (Sitra 2019, 18–25.) Täten myös pidemmän aikavälin osaamistarpeiden hahmottaminen on tärkeää. Organisaatitasoisesti osaamistarpeita voi hahmottaa lyhyellä, keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä; mitä osaamista tarvitaan juuri nyt, mitä 3–5 vuoden kuluessa ja mitä osaamista 5–10 vuoden kuluessa, mihin organisaationa halutaan päästä ja, miten toimintaympäristön muutokset voivat vaikuttaa osaamistarpeisiin. Pitkän aikavälin johtamisesta käytetään myös termiä visionäärinen johtaminen ja sen toteutumista määrittelee kyky asettaa päämääriä omalle toiminnalle pitkälle tulevaisuuteen toimintaympäristön muutokset huomioon ottaen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 77–88.)

Deloitte Insightsin (2019) mukaan 2000-luvun johtajuus on tienristeyksessä, jossa perinteinen ja uusi johtajuus kohtaavat toisensa. Deloitte'n tutkimuksessa kartoitettiin maailmanlaajuisesti johtamisen trendejä. Tutkimukseen osallistui eri alojen johto- ja asiantuntijatehtävissä olevia henkilöitä. Tutkimukseen osallistuneiden määrä oli lähemmäs 10 000 henkilöä, joista 188 oli Suomesta. Suurin osa vastaajista näki, että johtajuus on ainutlaatuisten ja uusien vaatimusten edessä. Perinteiseen liiketoiminnalliseen johtamiseen on löydettävä uusi lähestymistapa, jonka sisällä perinteisen liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan ottaen samalla huomioon uudet osaamistarpeet kuten muutostoiminnan, jatkuvan epävarmuuden hyväksymisen ja digitalisaation tärkeyden ymmärtämisen työnteon välineenä teknologian kehittyessä. (Deloitte Insights 2019, 6–18.) Dumas ja Beinecke (2017) puolestaan huomioivat muutoksen tarpeellisuuden perinteissä johtajuudessa ja korostavat organisaation sekä johtajien merkitystä muutoksen johtamisessa. Fyysisten asioiden johtamisen sijaan tulisi keskittyä henkisten asioiden johtamiseen kiinnittämällä huomiota

ympärillä tapahtuvaan kulttuuriseen muutokseen ja organisaatiotasoiseen opimiseen sekä keskittyä enemmän muutoksia edistäviin kuin jarruttaviin tekijöihin ja odottaa odottamatonta. Muutosjohtajuuden tulisi keskittyä osallistavaan ja itseohjautuvaan suuntaan, jolloin muutoksen johtamisesta tulisi palvelevaa ja valmentavaa johtamista. (Dumas & Beinecke 2017, 867–876.)

3.4 Esimiehen osaamistarpeet kaupan alalla

Opetushallituksen Osaamisen ennakointifoorumiin kuuluvassa liiketoiminta ja hallinto -ennakointiryhmässä käsiteltiin kauppaa yhtenä toimialaryhmänä kuudesta toimialaryhmästä. Tässä ennakointifoorumin kolmannessa vaiheessa selvitettiin työvoiman ja osaamisen tarpeita vuonna 2035. Opetushallituksen raportin (2018a) mukaan tulevaisuudessa vaikuttavat tekijät lisäävät osaamistarpeita digitalisaation (mm. tekoälyn ja big datan merkitys kasvaa), asiakasymmärryksen, palvelumuotoilun, verkostojen ja monikulttuurisuuden lisääntymisen myötä. Tärkeimpiä kaupan alan osaamistarpeita vuonna 2035 Opetushallituksen laatiman Osaamiskorttipakan (2019b, 7) mukaan ovat asiakaspalvelutaidot, erilaisten digitaalisten alustojen ja ratkaisujen hyödyntämisaaminen, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen, ihmisten ja osaamisen johtamis- sekä valmennustaidot, muutososaaminen ja tiedon hallinta- sekä analysointitaidot. Opetushallituksen Osaamisen ennakointifoorumi on toimitellin, jonka toimikausi on alkanut vuonna 2017 ja se päättyy 2020 vuoden loppuun, joten foorumilta voitaneen odottaa vielä tuloksia toimikauden loppupuolella.

Esimiesten ja johdon osaamistarpeita on tutkittu myös aiemmin ilmestyneissä *Palvelut 2020* ja *Vähittäiskaupan osaamistarpeet* -raporteissa. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK:n) julkaisun (2006) mukaan vuonna 2020 esimies- ja johtotehtävissä työskentelevien tärkeimpiä osaamistarpeita ovat liiketoiminta-, palvelu- sekä johtamisaaminen. Taipale-Lehdon laatiman raportin (2016) mukaan esimiesten keskeisiä osaamistarpeita 10–15 vuoden kuluessa ovat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tuotteiden ja palveluiden tuotanto-osaaminen, liiketoimintaosaaminen, asiakassuhteiden hallintaan liittyvä osaaminen, työyhteisöosaaminen sekä tutkimus- ja kehittämissaaminen. Taulukossa 1 on esitettyä esimiesten osaamistarpeita kaupan alalla vuosina 2020, 2025–2030 ja 2035.

Taulukko 1. Esimiesten osaamistarpeet (Opetushallitus 2019b; Taipale-Lehto 2016; EK 2006)

Osaamistarpeet 2020	Osaamistarpeet 2025–30	Osaamistarpeet 2035
Digitaalisuus Palvelukanavien hallinta Prosessien hallinta	Projektien johtaminen Tietojärjestelmien tuntemus	Digitaalisuus Tiedon hallinta- ja analysointitaidot Projektien johtaminen Tietoturva
Palveluketjukokonaisuuksien luominen Myynti- ja markkinointikanavien monipuolinen hyödyntäminen	Tuotanto-osaaminen Monikanavaisten kokonaisuuksien hallinta	Digitaalisten alustojen ja ratkaisujen hyödyntämissaaminen
Liiketoimintaosaaminen Myyntitaidot Logistiikkaosaaminen Verkostoituminen	Liiketoimintaosaaminen Oman organisaation ja toimintaympäristön ymmärrys Verkostoituminen	Liiketoimintaosaaminen ja kokonaisuuksien hallinta Arvoketju -ajattelu Verkostoituminen
Markkinoiden tuntemus Asiakkaiden ja kilpailijoiden ymmärtäminen	Asiakkuuksien hallinta Kulttuurien tuntemus	Asiakaspalvelutaidot ja Asiakaslähtöinen palveluiden kehittämissaaminen Kulttuurien tuntemus
Ihmisten johtaminen Tiimitaidot Osaamisen johtaminen	Työyhteisöosaaminen Työhyvinvoinnin johtaminen	Ihmisten ja osaamisen johtamis- ja valmennustaidot Monikulttuurisuus
Itsensä johtaminen Ongelmanratkaisukyky Yhteistyökyky Eettisyys Kielitaito	Henkilökohtaiset ominaisuudet Viestintä- ja vuorovaikutus	Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja itsensä johtaminen Viestintä- ja vuorovaikutustaidot
Muutosvalmius Innovatiivisuus Ennakointiosaaminen	Tutkimus- ja kehitysosaaminen	Muutososaaminen Luovuus

Kun verrataan keskenään vuosien 2020, 2025–2030 ja 2035 määriteltyjä kaupan alan esimiesten osaamistarpeita voidaan todeta, että osaamistarpeet ovat samansuuntaisia osaamistarpeiden ollessa kuitenkin ehkä vielä laaja-alaisempia ja muutokseen herkemmin reagoivia. Tarkastelussa tulee huomioida, että Osaaminen 2035 -raportti käsittelee kaupan alan osaamistarpeita yleisesti ottaen.

Osaaminen 2035 -raportin jälkeen ilmestyneessä Osaamisrakenne 2035 -raportissa puolestaan tarkastellaan toimialakohtaisten osaamistarpeiden merkitysten muutoksia ja tärkeimpiä osaamisia vuonna 2035. Lisäksi raportti selvittää eri ammattialojen kielitaitovaatimuksia ja osaamistarpeita vuoteen 2025 mennessä. Yhtenä ammattiryhmänä tuossa tutkimuksessa olivat kaupan alan johtajat ja asiantuntijat. Kaupan alan johtajien vastauksista eniten merkitys-

tään kasvattavia osaamisia olivat digitalisaatioon liittyvät tiedon hallinta-, arviointi- ja analysointitaidot, big datan hyödyntämisaosaaminen, digitaalisten alustojen hyödyntämisaosaaminen, digitaaliset yhteistyötaidot ja digitaalisten osaamispuutteiden tunnistamiskyky. Lisäksi nähtiin kasvavina osaamistarpeina luovuus (kykyä nähdä asioita uusista näkökulmista), ennakointiosaaminen, asiakassuhteiden ja -palvelujen johtamisaosaaminen sekä ihmisten ja osaamisen johtamis- ja valmentamistaidot. Kaupan alan asiantuntijat näkivät edellisten lisäksi erityisesti merkitystään nostavina osaamistarpeina henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen, asiakastarpeiden tunnistamiskyvyn, trendeihin perustuvan kuluttajien ostokäyttäytymisen tunnistamisen, palvelumuotoiluosaamisen, tiedon hakutaidot sekä itseohjautuvuuden. (Opetushallitus 2019d.) Kummassakaan ryhmässä ei raportin mukaan ollut kaupan alan myymälöiden esimiehiä.

Opetushallituksen määrittelemissä eri alojen tutkinnon perusteissa määritetään kullekin tutkinnolle ammattitaitovaatimukset tutkinnon osittain. Nämä ammattitaitovaatimukset kertovat mitä tutkintoa suorittavan henkilön tulee osata. Ammattitaitovaatimuksia voisi siis verrata osaamistarpeisiin, joita voidaan määritellä yritys- ja tehtäväkohtaisesti. Kaupan alalla on omat osaamistarpeensa kuten esimiestyössäkin. Liiketoiminnan erikoisammattitutkinnon kaupan osaamisalan ammattitaitovaatimukseen sisältyy ymmärrys yrityksen toimintaympäristöstä, oman vastualueen liiketoiminnan suunnittelu, viestintä- ja yhteistyötaidot, ryhmän esimiehenä toimiminen, ryhmän osaamisen ja oman toiminnan kehittäminen, asiakaskokemuksen, myynnin ja valikoiman kehittäminen, tuoteryhmän suunnittelu ja kehittäminen asiakastarpeet huomioon ottaen (Opetushallitus 2019c). Lähiesimiestyön ammattitutkinto tukee esimiehen osaamistarpeita. Ammattitaitovaatimuksina on muun muassa työryhmän sekä itsensä johtaminen ja toiminnan arviointi, perehdyttäminen, sisäisten ja ulkoisten asiakassuhteiden hoitaminen sekä kehittäminen, toiminnan kannattavuuden kehittäminen ja analysoiminen, säädösten ja toimintaympäristön tunteminen sekä henkilöstön kehittäminen. (Opetushallitus 2018b.) Tutkintojen sisällöt pyrkivät siis vastaamaan nykyhetken ja lähitulevaisuuden osaamistarpeisiin.

4 ESIMIEHEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittämisellä pyritään varmistamaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoinen osaaminen. Osaamisen varmistamiseksi myös osaamista on johdettava, jotta yrityksen liiketoiminta olisi kannattavaa. (Viitala & Jylhä 2019, 208–209.) Tässä luvussa käsitellään aluksi esimiehen osaamisen kehittämisen muotoja. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten tarvittavaa osaamista voidaan hankkia.

4.1 Osaamisen kehittämisen muotoja

Osaamisen kehittämiseksi tarvitaan ymmärrys yrityksen osaamisen nykytilasta ja tulevista osaamisen tarpeista sekä tieto siitä mitä halutaan tavoitella. Osaamiskartoituksilla voidaan selvittää mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä kehitetään. (Viitala & Jylhä 2013, 302.) Osaamisen kehittämistä mietittäessä tulee huomioida nykyinen osaaminen, tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ja osaaminen, jolle ei tulevaisuudessa ole enää tarvetta. Kehittämistarpeiden määrittelyn jälkeen on mietittävä, miten osaamista hankitaan. Organisaation osaamisen lisäämiseksi voidaan esimerkiksi rekrytoida uutta henkilöstöä, ostaa osaamista ulkopuolisena palveluna tai kehittää olemassa olevan henkilöstön osaamista. (Hyppänen 2013, 124.) Tämä työ käsittelee osaamisen hankkimista esimiehen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Työelämässä tapahtuvaa oppimista voi Dohmenin (1996) luokituksen mukaan jakaa seuraavasti: formaaliin, nonformaaliin, informaaliin ja satunnaiseen oppimiseen. Formaali oppiminen on muodollista yleensä tutkintotavoitteista oppimista. Nonformaali on yrityksen tai ulkopuolisen tahon järjestämää vapaamuotoisempaa koulutautumista. Informaalia oppimista tapahtuu työympäristössä ja satunnaista oppimista yllättävissä haasteellisissa tilanteissa usein tiedostomatta. (Viitala 2015, 191; Hyppänen 2013, 125.)

Tutkintoon tähtäviä formaaleja koulutuksenmuotoja esimiehille ovat muun muassa erilaiset ammattikorkeakoulututkinnot, liiketoiminnan erikoisammattitutkinto, lähiesimiestyön ammattitutkinto sekä johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto. Ammattitutkinnot sopivat hyvin työn ohessa opiskeltaviksi, koska opintojen sisältöjä pystyy yleensä yhdistämään työpaikalla tehtävään työhön. Tutkintojen perusteiden tarkoitus on varmistaa tutkintoihin sisältyvä ammatillinen osaaminen. Opetushallitus määrittelee ja kehittää perusteita

yhdessä työelämän ja koulutuksen järjestäjien kanssa niin, että tutkinnon perusteet vastaisivat alati muuttuvia työelämän tarpeita. (Opetushallitus s.a.) Aina ei kuitenkaan ole mahdollista tai tarpeen suorittaa tutkintoon johtavaa koulutusta, vaan tarve kouluttautumiselle voi lähteä osaamisen päivittämisestä tai tietyn osa-alueen osaamisen vahvistamisesta. Tällöin nonformaalia oppimista tarjoavat koulutukset ovat tarpeellisia osaamisen kehittämiseksi. Tällaisia koulutuksia järjestetään päivästä muutamaan päivään kestävinä lyhytkoulutuksina, joihin voi osallistua kuka tahansa tai yrityskohtaisesti räätälöityinä, yrityksen tarpeisiin vastaavina koulutuksina. (Hyria s.a.)

Opetushallituksen teettämässä raporteissa Osaaminen 2035 ja Osaamisrakenne 2035 käsitellään tulevaisuuden osaamistarpeiden lisäksi tarvittavan osaamisen hankkimista sekä hankkimisen haasteita. Tulevaisuuden muutostekijät, kuten työn murros ja digitalisaatio tuovat mukanaan muutoshaasteita yritysten ja toimialojen liiketoimintaan ja sitä kautta yrityksen osaamistarpeisiin, työvoiman tarpeeseen sekä koulutustarpeisiin. Osaamisrakenne 2035 tarjoaa syvemmän katsauksen tuleviin muutoshaasteisiin. Jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen katsotaan lähtevän yksilöstä, hänen tarpeistaan ja taidoistaan kehittää osaamistaan tai oppia uutta. Raportissa viitataan, että ammatti-identiteetin sijaan tulisi puhua osaamisidentiteetistä, koska yksilön osaamisperusta on laajempi kuin sen hetkessä työssä tarvittava osaaminen. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että toisistaan merkittävästikin eroavilla ammatialoilla oli samankaltaisia osaamiskeskittymiä, joita tunnistamalla voitaisiin tukea työvoiman liikkuvuutta muutostilanteissa. (Opetushallitus 2019a; Opetushallitus 2019d.)

4.2 Osaamisen hankkiminen

Organisaatiot voivat järjestää yrityksen sisäisiä koulutuksia tai hankkia ulkopuolisten tahojen järjestämiä koulutuksia, joiden sisällöt on räätälöity yrityksen tarpeisiin sopiviksi. EK:n jäsenyrityksilleen teettämän kyselyn (2013) mukaan tutkintoihin tähtäävien koulutuksien tarve tulee tulevaisuudessa vähenemään ja yritykset tarvitsevat enemmän työntekijöiden ja yritysten yksilöllisiin tarpeisiin vastaavia osaamisen kehittämisen muotoja. Tällöin täydennys- ja lisäkoulutusten tarve kasvaa. Esimiestaitojen merkityksen kasvaminen oli kyselyn mukaan tärkeää alasta riippumatta. Esimiestaitojen lisäksi asiakaspalvelu- ja

myyntiosaaminen korostuivat kaupan alalla. (EK 2013, 10–13.) Opetushallituksen Osaaminen 2035 -raportin (2019a) näkemykset tukevat EK:n teettämän kyselyn tuloksia, kun tarkastellaan johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden oppimisen haasteita. Raportissa todetaan, että tutkintoihin tähtäävien koulutuskokonaisuuksien edelle menevät eri koulutusasteiden ja -alojen rajojen ylittävät täsmäkoulutukset. Työnantajien tulisi tarjota mahdollisuuksia erilaisissa oppimisympäristöissä tapahtuviin oppimiskokemuksiin, joissa hyödynnettäisiin verkosto-oppimista alan sidosryhmien ja työntekijöiden kesken. Oppimisympäristöinä nähdään muun muassa etä-, monimuoto- ja virtuaaliopetus. Keskeisenä osaamisen kehittämisen osa-alueena nähdään digiosaamisen jatkuva kehittämisen tarve. (Opetushallitus 2019a, 40.)

Osaamisen kehittäminen on tärkeää. Toisaalta kehittäminen vaatii sekä taloudellisia että ajallisia panostuksia organisaatiolta. Tämän vuoksi on oleellista mitata ja arvioida osaamisen kehittämisen vaikutuksia. Koulutuksista saatavaa arvoa voidaan mitata neljällä eri tasolla: kävijän tyytyväisyytenä koulutukseen, koulutuksesta saatuina oppeina, kävijän käyttäytymisen muutoksena ja liiketoiminnan taloudellisena kehittymisenä. Osaamisen kehittymisen tulisi näkyä organisaatiossa tuottavuuden, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden sekä innovatiivisuuden lisääntymisenä. (Hyppänen 2013, 120.)

Osaamista voi kehittää ja tukea myös organisaatiolähtöisesti. Tällöin puhutaan yleensä työssä tapahtuvasta oppimisesta. Esimiehen osaamista ja osaamisen kehittämistä, kuten henkilöstön kehittämistä ylipäätään voidaan tukea eri tavoin. Kehittämismahdollisuuksia ovat esimerkiksi organisaation järjestämät kehittämispäivät, kehityskeskustelut, työnohjaus, mentorointi, erilaiset valmennukset ja palautteen antaminen. (Kupias ym. 2014, 79.) Esimiesosaaminen on organisaation osaamisalueista kriittisin, koska esimiesten johtamistaidoilla on vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin, joka näkyy vastaavasti asiakaspalvelun laadussa ja tyytyväisyydessä. Nämä yhdessä vaikuttavat puolestaan liiketoiminnan tuottavuuteen. (Hyppänen 2013, 135.) Ammatillisen osaamisen kehittäminen on myös organisaation voimavara. Johdon osaamisen kehittäminen on esimiehen oman tahtotason ja valmiuksien sekä organisaation puolelta tarjottujen tilaisuuksien yhteensovittamista. Mitä suurempi rooli esimiehellä on organisaatiossa, sitä suurempi merkitys on esimiehen oppimisprosessien tuloksena syntyneellä toiminnalla organisaation liiketoimintaan. Organisaation tulee

huomioida esimiesten oman osaamisen kehittämisen mahdollisuudet yksilöllisesti tarjoten kuitenkin samalla tukea yhteiseen yli yksikkörajojen mahdollistaan oppimiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tulee huomioida yksilöllisiä sekä yhteisöllisiä kehittymistarpeisiin vastaavia kehittämisen muotoja. (Mäki 2007, 48–58.)

Mäki tarkastelee väitöskirjassaan (2017) johtajuuskulttuurin kehittämistä organisaatioissa. Hän jakaa kehittämisen johtajien ja johtajuuden kehittämiseen. Ensimmäinen kuvaa yksilötason eli organisaation johdon ja esimiesten kompetenssien, ajattelun, asenteiden ja arvojen kehittämistä suhteessa organisaation tavoitteisiin. Kehittäminen pyrkii tulevaisuuden osaamisen varmistamiseen. Johtajuuden kehittäminen on organisaatiotasosta toimintaa, jonka kehittämisen kohteena ovat kaikki organisaation toimijat. Kehittämisen tarkoituksena on varmistaa yhtenäinen kulttuuri, joka luo edellytykset organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. (Mäki 2017, 57.)

5 HYRIA KOULUTUS OY

Tässä luvussa esitellään ensin yleisesti opinnäytetyön toimeksiantajan Hyria koulutus Oy:n (myöhemmin Hyria) toimintaa. Tämän jälkeen tutustutaan Hyrian rooliin osaamisen kehittäjänä sekä työelämäyhteistyön kumppanina.

5.1 Yleisesittely

Hyria on toiminut nykyisessä muodossaan ammatillisen koulutuksen järjestäjänä vuodesta 2009 alkaen. Hyrian omistajina ovat Hyvinkään ja Riihimäen kaupungit, Hyria säätiö sekä Lopen ja Hausjärven kunnat. Hyrian organisaatio muodostuu koulutuspalveluista sekä konserni- ja konsortiopalveluista. Hyriassa työskentelee noin 450 työntekijää ja toimipisteitä on Hyvinkään ja Riihimäen lisäksi Hämeenlinnassa, Lahdessa ja Helsingissä. Opiskelijoita Hyriassa on vuositasolla noin 10 000, joista noin viidesosa on nuoria ja loput aikuisia. Hyria järjestää useiden eri alojen ammatillista koulutusta sekä nuorille että aikuisille laajalla koulutustarjonnalla. Koulutuksen puolella järjestetään perustutkintojen lisäksi ammatti- ja erikoisammattitutkintoja, lyhyt- ja täydennyskoulutuksia sekä pätevyys- ja korttikoulutuksia. (Hyria s.a.)

Hyriassa tuetaan sekä opiskelijoiden että työntekijöiden liikkuvuutta kansainvälisten yhteistyöhankkeiden puitteissa. Hyria tarjoaa mahdollisuuden lähteä ulkomaille kehittämään osaamista sekä verkostoitumaan Hyrian kansainvälisten yhteistyötahojen kanssa. Lisäksi kansainvälisen toiminnan puitteissa myös ulkomailta tulee opiskelijoita ja toisten oppilaitosten työntekijöitä tutustumaan Hyrian toimintaan. Kansainvälisten hankkeiden lisäksi Hyrialla on monia työelämälähtöisiä, yhteiskunnallisia ja pedagogisia kehittämishankkeita, joiden avulla rakennetaan yhteistyöverkostoja sekä tuotekehitystoimintaa. (Hyria s.a.)

Hyrian strategiassa 2018 määritellään yrityksen tapa toimia. Strategiassa on huomioitu globalisaation, digitalisaation, kaupungistumisen ja ilmastonmuutoksen mukanaan tuomat tarpeet elinikäisessä oppimisessa ja ammatillisessa osaamisessa sekä työelämän muutoksessa. Muutosvauhdin kiihtyessä myös koulutuksen järjestäjän on kyettävä vastaamaan uusilla ja innovatiivisilla tavoilla nuorten ja työikäisten muuttuviin koulutustarpeisiin. Hyria haluaa olla talousalueensa paras vaihtoehto kantamalla vastuuta yhteisöstä, huolehtimalla työntekijöistä, vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin kuuntelemalla sekä joustavasti uudistautumalla. Hyriassa vallitsee yhdessä tekemisen kulttuuri, jossa toiminta on yhteisöllistä ja asiakaslähtöistä. Tavoitteena on tuottaa työllisyyttä ja koulutusta tukevia palveluita. (Hyria 2018.)

5.2 Työelämäyhteistyö ja esimieskoulutukset

Hyria tekee yhteistyötä monien eri tahojen kanssa. Suurimpana yhteistyötahona ovat alueen yritykset, joiden kanssa tehdään laaja-alaista yhteistyötä. Yritykset tarjoavat Hyrian opiskelijoille koulutus- ja oppisopimuspaikkoja, joissa opiskelijat harjaannuttavat osaamistaan opiskeluihin sisältyvän harjoittelun aikana. Yritysten työntekijät kouluttavat tai päivittävät osaamistaan työn ohella. Yrityksille räätälöidään yritys- tai alakohtaisia koulutuksia, joiden tavoitteena on saada yrityksiin uusia osaajia RekryKoulutusten avulla tai kehittää olemassa olevan henkilöstön ammatillista osaamista. Tätä tarkoitusta varten Hyriassa toimii koulutuksen kentän lisäksi Työelämäpalvelut. Työelämäpalveluiden ensisijainen tehtävä on kuunnella asiakasta herkällä korvalla, pyrkiä vahvistamaan sekä kehittämään yritysten osaamista, kulkea rinnalla ja löytää asiakkaan tarpeisiin parhaat mahdolliset ratkaisut. Ratkaisujen löytämiseksi

hyödynnetään olemassa olevia verkostoja sekä hankitaan uusia yhteistyökumppaneita, joiden avulla varmistetaan asiakkaan palvelusta saama hyöty. (Hyria – enemmän osaamista yrityksille s.a.)

Koulutuksen ja työelämäpalveluiden rinnalle perustettiin vuoden 2019 alussa tytäryhtiö Hyria Business Institute (myöhemmin HBI), jonka tarkoituksena on toimia liiketoiminnan kehittämisen tukena yrityksille ja yritysjohdolle. Kansainvälisten tutkintoon johtavien koulutusten sekä eri alojen asiantuntijoiden avulla vastataan organisaatioiden strategisiin kehittämistarpeisiin. Asiantuntevaa osaamista on tarjolla muun muassa digitalisaation, analytiikan, johtamisen, osaamisen ja asiakkuuksien kehittämiseen. (HBI s.a.)

Hyria tarjoaa yritysten johdolle ja esimiehille johtamiseen ja esimiestaitojen kehittämiseen tähtäävää koulutusta. Tätä tarkoitusta varten Hyriassa on lanseerattu PomoPRO®-valmennusohjelma, jonka avulla kehitetään esimiesten olemassa oleviin ja tuleviin, tavoitteiden mukaisiin tarpeisiin tarvittavaa osaamista. Valmennuksen avulla voi suorittaa tutkinnon tai kehittää tarvittavaa osaamista henkilökohtaisella tasolla tai koulutusta voidaan räätälöidä yrityskohtaisesti yrityksen kaikille esimiehille. Valmennusohjelma sisältää johtajana toimimiseen, liiketoiminnan suunnitteluun, henkilöstön johtamiseen, asiakkuuksien johtamiseen sekä kehittämiseen ja luovuuteen liittyviä osa-alueita. Tutkintoon johtavia esimiestyöhön liittyviä koulutuksia on tarjolla muun muassa lähiesimiestyön ammattitutkintona, liiketoiminnan erikoisammattitutkintona sekä johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkintona. (Hyria – enemmän osaamista yrityksille s.a.)

6 LAADULLINEN TUTKIMUS JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi tutkimustyössä käytettävää lähestymistapaa ja -menetelmää. Tämän jälkeen selvitetään opinnäytetyössä käytettäviä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla, selittää, kartoittaa tai ennustaa tutkittavaa asiaa. Tarkoitus määrittelee, millaista strategiaa tutkimuksessa noudatetaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 137–138.)

Erilaisten opinnäytetyössä käytettävien menetelmien avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma totuudenmukaisesti ja luotettavasti. Aineistonkeruumenetelmillä kerätään tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Kerätyt aineistot analysoidaan analyysimenetelmillä ratkaisun löytämiseksi. (Kananen 2015, 80.)

6.1 Tutkimusmenetelmät

Teorialähtöisen käsiteperustan avaamisen jälkeen tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan erilaisten tutkimusmenetelmien avulla. Menetelmien käytön kokonaisuudesta käytetään nimitystä tutkimusote tai lähestymistapa. Tutkimusote tulee valita ja perustella jo opinnäytetyön alkuvaiheessa. Valittu tutkimusote käsittää aineistonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan. Lähestymistapa voi olla kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. (Kananen 2015, 63–65.) Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiana tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen on tarkoitus tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä tuottaa kehittämissuhteita tutkittavasta tapauksesta. Tutkittavat kohteet rajoitetaan yleensä yhteen kohteeseen eli yhteen tapaukseen. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Tutkimusmenetelmiä käytetään ongelmanratkaisun välineinä. Menetelmän valinnan tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimusongelman luonne auttaa hahmottamaan oikean menetelmän valinnassa. (Kananen 2015, 65.) Tämän työn tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Vilkan (2015) mukaan laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkijan on pohdittava, käsitelläänkö tutkimuksessa kohteen käsityksiä vai oma-kohtaisia kokemuksia. Tutkimusmenetelmälle on ominaista se, että se ei pyri löytämään yhtä ainoaa oikeaa totuutta vaan löytää jotakin sellaista tietoa, jota ei pystyisi muutoin välittömästi havaitsemaan. (Vilka 2015, 118–120.) Eli kvalitatiivisella menetelmällä pyritään löytämään tutkittavalle ilmiölle selitys (Kananen 2013, 25) ja sitä pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tietoa hankitaan ja aineistoa kootaan todellisissa tilanteissa, joissa ihminen on yleensä tiedon hankinnan keskiössä ja saa äänensä kuuluviin. Tutkittava kohde tai kohteet valitaan huolella tutkimuksen tarkoitusta pal-

vellen. Tutkijan tulee olla objektiivinen ja pyrkiä analysoimaan aineistosta nousuvia asioita. Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusmenetelmänä joustava ja muovautuu edetessään. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tutkittavasta kohteesta halutaan saada todellista ja selittävää tietoa esimiesten osaamistarpeista, jota voitaisiin hyödyntää työelämää, koulutusta ja osaamisen kehittämistä palvella tavalla. Tapaustutkimuksen avulla voitiin rajata tutkimus koskemaan kauppakeskus Willassa toimivia kaupan alan esimiehiä. Rajaus mahdollisti tutkittavan ilmiön syvällisemmän tutkimisen ja aineistosta saatavan tutkimustiedon hyödyntämisen työelämän ja toimeksiantajan yhteistyön syventämiselle sekä jatkokehittämiselle.

6.2 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysi

Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadulliselle tutkimukselle ovat haastattelut, havainnointi ja erilaiset dokumentit kuten kuvat, tekstit tai äänitteet. Aineisto voi olla olemassa olevaa, jolloin puhutaan sekundääriaineistosta tai aineisto voi olla tutkittavaa ilmiötä varten hankittua, jolloin puhutaan primääriaineistosta. Eri tavoilla kerätty aineisto on saatettava yhtenäiseen muotoon, jotta sitä voidaan analysoida. Esimerkiksi laadullisessa tutkimuksessa haastattelut litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoon. (Kananen 2015, 80–82; Hirsjärvi ym. 2009, 186.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä haastattelua, koska siten saatiin kerätyksi aineistoa tutkimuksen kohteena olevilta esimiehiltä ja esimiesten osaamista kehittävilta henkilöiltä, joilla on aiheeseen liittyvää asiantuntemusta ja kokemusta. Haastattelun etuna toimii sen joustavuus ja tilannekohtainen säädeltävyys. Haastattelutilanne antaa mahdollisuuden käsiteltävien teemojen ja vastausten selventämiselle sekä lisäkysymysten esittämiselle. Haastattelijan on oltava hyvin valmistautunut sekä muuttuvien tilanteiden tasalla itse haastattelussa. Haastattelija ohjaa haastattelun kulkua sekä huolehtii sen sujuvuudesta. Haastattelijan on myös varmistettava, että hänen henkilökohtaiset käsityksensä aiheesta eivät ohjaa haastateltavaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–206.)

Tutkimushaastatteluille on olemassa erilaisia muotoja kuten strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu tai avoin haastattelu. Haastattelumuodot eroavat toisistaan niin, että toisessa ääripäässä on ennalta laaditut kysymykset, joiden mukaan edetään, kun taas toisessa ääripäässä haastattelu toteutuu vapaamuotoisena keskusteluna annetun aiheen sisällä. Välimuotona on teemahaastattelu, jota käytettiin tässä opinnäytetyössä. Teemahaastattelu sisältää tutkittavaan ilmiöön liittyviä aihepiirejä, joista käydään keskustelua ja esitetään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelulle on tyypillistä uusien keskustelujen syntyminen, joiden avulla tutkittavaan ilmiöön tuotetaan lisääntyvää ymmärrystä. (Kananen 2015, 145–148; Hirsjärvi ym. 2009, 208–209.) Teemoina itse haastatteluissa käytettiin teoriaperustassakin käsiteltyjä aiheita esimiehen työnkuvasta, työnkuvaan liittyvästä esimiesosaamisesta, muutosilmiöiden ja trendien taustalta nousevista tulevaisuuden osaamistarpeista sekä esimiehen osaamisen kehittämisestä. Teemojen avulla oli tarkoitus löytää vastauksia tutkimusongelmiin.

Teemahaastattelun etuna on, että haastattelija voi haastattelun aikana varmistaa haastateltavan ymmärryksen käsitteisiin ja käsiteltävään asiaan. Toisaalta haastattelijalle on tärkeää miettiä, miten kysyä aiheeseen liittyvistä asioista, jotta ei tule vaikuttaneeksi vastausten sisältöihin omilla ennakkokäsityksillään aiheesta. Kysymysten muotoilussa on tärkeää huomioida kysymysten asetteleminen. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia ja niihin tulisi voida vastata laajemmin kuin kyllä tai ei -vastauksilla. Hyviä kysymyssanoja laajempiin vastauksiin ovat muun muassa millainen, miten, mitä tai miksi. Aineiston keräämisen tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa on saada sisällöllisesti laajoja vastauksia määrän sijaan. Koehaastattelu on yksi tapa varmistaa, että haastattelukysymykset ovat ymmärrettävissä samalla tavalla. (Vilkkä 2015, 127–130.)

Teemojen kysymyksiä pohdittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Lisäksi teemoista ja kysymysten sisällöistä keskusteltiin johtamiskoulutuksesta vastaavien kouluttajien kanssa. Sisältöjä muokattiin näissä keskusteluissa esiin nousseiden huomioiden perusteella. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan, että kysymykset eivät ole johdattelevia, eivätkä niitä ohjaa haastateltavan ennakkokäsitykset aiheesta. Lisäksi pyrittiin huomioimaan, että kysymyksillä oli

mahdollisuus saada laajoja ja syvällisiä vastauksia. Erillistä koehaastattelua ei tehty.

Haastattelijan on hyvä varmistaa, että haastatteluajankohta ja -paikka ovat haastateltavalle sopivat. Haastattelijan vastuulla on ohjata keskustelua, motivoita haastateltavaa sekä ylläpitää motivaatiota haastattelun aikana. Hyvä luottamussuhde on tärkeää haastattelun onnistumiselle. Haastattelut on hyvä äänittää, jotta itse haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus keskittyä ja kuunnella haastateltavaa. Haastattelija kuuntelee äänitteitä jälkikäteen ja käyttää niitä apuna haastattelujen litteroinnissa. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten yhtä haastattelua lukuun ottamatta, joka toteutettiin Teams-soveluksen välityksellä. Haastatteluiden tukena käytettiin teemahaastatteluun liittyviä kysymyksiä (liite 1) sekä Mercurian (2012, 24) Osaajat 2015+ -raportissa hahmotettuja muutosilmiöitä (liite 2) ja Opetushallituksen (2019b) Osaaminen 2035 -ennakointifoorumin kartoittamia kaupan alan osaamistarpeita tulevaisuudessa (liite 3). Haastatteluihin tulevilta pyydettiin lisäksi taustatietoja koulutuksesta, tehtävänimikkeestä, alaisten määrästä sekä työvuosista esimiehenä. Taustatietojen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien tulokulmaa ja tuntemusta esimiestyöhön. Haastatteluajankohtien ja -paikkojen sopivuus varmistettiin sillä, että haastateltavat saivat valita itse ajan ja paikan haastattelulle. Haastattelut sujuivat ilman häiriöitä ja kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla, jotta haastattelijan oli mahdollisuus keskittyä kuuntelemaan haastateltavaa ja ohjaamaan sitä kautta itse haastattelua.

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään saamaan harkinnanvarainen näyte eli haastateltaviksi valikoituvat tutkimusilmiöön läheisesti liittyvät henkilöt, joilla on syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta (Kananen 2015, 145; Ojasalo ym. 2014, 105). Haastateltaviksi valittiin kaupan alan esimiehiä ja heidän osaamisensa kehittämistä vastaavia henkilöitä, koska heillä uskottiin olevan syvällistä tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Haastatteluihin osallistui viisi eri yrityksissä toimivaa esimiestä ja kaksi henkilöstön kehittämistä vastaavaa henkilöä sekä esimiestyön ja johtamisen koulutuksen edustaja.

Tutkimuksen tärkein osuus on hankitun aineiston analyysin, tulkinnan ja johtopäätösten muodostamisessa. Analyysin tarkoituksena on saada vastaukset alussa esitettyihin ongelmiin. Toisinaan analyysin tuloksena huomataan, että tutkimusongelmat olisi pitänyt asettaa eri tavalla. Aineiston keräämisen jälkeen aineisto järjestellään tallentamista ja analysointia varten. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto litteroidaan usein teemojen eli aihealueiden mukaisesti. Ennen litterointia on päätettävä, miten aineistoa tullaan analysoimaan, koska laadullisessa tutkimuksessa aineistoa yleensä analysoidaan koko aineiston keräämisen ajan. Aineistot siis muutetaan tekstimuotoon litteroimalla, perehdytään lukemalla, luokitellaan, tiivistetään, yhdistellään ja lopuksi tulkitaan. (Kananen 2015, 160; Hirsjärvi ym. 2009, 221–223.) Aineistosta saatavilla tuloksilla on oltava asiayhteys tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. (Ojasalo ym. 2014, 110.) Lisäksi Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan ensin on päätettävä, mikä aineistossa on tärkeää ja eroteltava ne asiat – kaikkea ei voi tutkia yhdellä kerralla. Tämän jälkeen jäljelle jäävä aineisto luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan ja päätetään, halutaanko aineistosta hakea samankaltaisuuksia vai eroavaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–107.)

Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa voidaan luokitella teoriapohjaisesti, aineistolähtöisesti tai näitä kahta yhdistellen. Teoriapohjaisessa luokittelussa ilmiötä tarkastellaan teorian pohjalta eli aineiston luokittelu pohjautuu teoriaan. Aineistolähtöinen luokittelu pohjautuu täysin kerättyyn aineistoon. Kolmantena analyysimuotona on teoriaohjaava analyysi, jossa teoria toimii analysoinnin tukena, mutta analysoitavat asiat valitaan kerätystä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110). Aineistojen sisällönanalyysi on aloitettava heti aineiston keruun alkuvaiheessa, jotta tutkijan ymmärrys tutkittavasta aiheesta voisi kasvaa tutkimuksen edetessä. Sisällönanalyysin päätteeksi tutkijalla on mahdollisuus tehdä johtopäätökset tutkittavasta aiheesta niin, että siitä ei enää erotu yksittäisiä tapahtumia tai lausuntoja vaan tulkintoja voidaan tehdä teoriatasolla. Aineiston tulkintaa tehtäessä on mietittävä, halutaanko aineistosta löytää vastauksia tai vahvistusta jo olemassa oleville teorioille vai lähdetäänkö aineistoa itseään tulkitsemaan ilman ennakko-odotuksia ja katsotaan mitä aineisto itsessään sisältää. Tavoitteena on löytää vastaukset tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. (Kananen 2013, 104–110.)

Sisällönanalyysi etenee litteroimisen jälkeen tekstin luokitteluun eli tiivistämiseen. Haastattelusta saatua aineistoa luetaan useaan kertaan, jonka jälkeen tiedoista kootaan omiksi kokonaisuuksikseen samaa tarkoittavat asiat eli ne luokitellaan. Jokaiselle asiakokonaisuudelle muodostetaan oma luokittelunsa. Toisin sanoen alkuperäisestä raakatekstistä muodostetaan käsitteitä ja näille käsitteille muodostetaan yläkäsitteitä. Tämä on aineiston abstrahointia eli aineiston pelkistämistä. Käsitteet voidaan johtaa myös teoriasta, jolloin vastauksia lähdetään luokittelemaan teoriasta johdettujen käsitteiden avulla. (Kananen 2017, 136–143.) Tämän jälkeen pelkistetystä aineistosta pyritään tekemään tulkintoja, jotka välittyisivät myös lukijalle sellaisena kuin ne ovat välittyneet työn tekijällekin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 151). Lopuksi esitellään aineistosta saadut tulokset, joiden tehtävänä on vastata tutkimusongelmaan ja tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Tuloksia tarkastellaan suhteessa aiemmin esiteltyyn teoriaan sekä pohditaan työn onnistumista luotettavuuden näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 181–182.)

Haastatteluaineistojen äänitteiden purkaminen tapahtui mahdollisimman pian jokaisen haastattelun jälkeen. Purkaminen tekstimuotoon oli aikaa vievää työtä, joten se tehtiin osissa, jotta jaksettiin keskittyä tarkasti äänitetyn haastattelun litteroimiseen. Litterointi tapahtui yleisellä tasolla, koska tutkimusongelman selvittämiseksi katsottiin, että pikkutarkkaa; taukoja, eleitä tai äännähdyksiä vaativaa kirjaamista ei tarvita vastausten saamiseksi tutkimuskysymyksiin. (Hyvärinen ym. 2017, 427–429.) Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 70 sivua.

Tekstimuotoon saatettuja haastatteluista työstettiin ensin tiivistämällä oleelliset asiat haastatteluista teemoittain. Tiivistetyt tekstit lähetettiin haastateltaville tiedon oikeellisuuden varmistamiseksi. Kaikki haastateltavat eivät valitettavasti tähän vastanneet, joten osalta haastateltavia varmistus jäi saamatta. Tämän jälkeen tiivistettyjä aineistoja analysoitiin teemoittain. Tässä kohtaa oli tärkeää ymmärtää, miten haastateltavien erilaiset organisaation asettamat roolit saattaisivat vaikuttaa osaamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Roolien lisäksi tarkastelussa oli kaupan alalla näyttäytyvät muutosilmiöt ja niiden vaikutukset osaamistarpeisiin. Lopuksi lähdettiin etsimään aineistosta tietoa siihen, miten tarvittavaa osaamista kehitetään esimiehen itsensä ja organisaation toimesta. Ana-

lysoinnissa aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä sekä erityisiä poikkeamia suhteessa aineistoon ja teoriaperustassa esitettyihin raportteihin. Lopuksi tulokset avattiin teemoittain ja saaduista tuloksista tehtiin teoriaan linkitetyt johtopäätökset, joiden tarkoituksena oli antaa vastaukset tutkimusongelmiin.

Opinnäytetyöprosessi alkoi jo keväällä 2019. Itse varsinainen työ aloitettiin vuoden 2019 lopulla, kun työtä tukeva tutkimussuunnitelma esiteltiin opinnäytetyön ohjaajalle. Haastatteluprosessi alkoi joulukuussa 2019, kun opinnäytetyön aihe esiteltiin kauppakeskus Willan infotilaisuudessa paikalla olleille yritysten edustajille. Tämän tilaisuuden ja myöhemmin sähköpostitse lähetetyn tiedotteen (liite 4) avulla saatiin vapaaehtoisia kaupan alan esimiehiä haastateltaviksi. Haastattelut alkoivat teoriaperustan ja sen pohjalta laadittujen haastattelukysymysten jälkeen tammikuun 2020 loppupuolella. Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi haastateltaville lähetettiin ennen haastatteluja saatekirje (liite 5) varmistamaan vielä aiemmin tiedotteessakin kuvattuja asioita. Lisäksi haastatteluissa haasteltavalle kerrottiin haastattelun ja tutkimuksen kuluista, aineiston käyttötarkoituksesta, -tavoista sekä hävittämisestä. Viimeinen haastattelu tapahtui maaliskuun 2020 alkupuolella. Opinnäytetyö valmistui huhtikuussa 2020.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastattelun tulokset teemoittain. Aluksi tarkastellaan tutkimustuloksia työnkuvasta ja esimiestyössä tarvittavasta osaamisesta ja sen jälkeen muutosilmiöiden mukana tuomista osaamistarpeista sekä tarvittavan osaamisen kehittämisestä ja kehittämisen muodoista. Kouluttajan haastattelun tulokset käydään lopuksi läpi omana osionaan.

Työnkuva

Haastateltavina oli viisi organisaation esimiestehtävissä toimivaa henkilöä, kaksi esimiesten osaamisen kehittämisestä vastaavaa henkilöä ja yksi esimiestyön ja johtamisen kouluttaja. Kouluttajan kanssa teemoja käytiin hieman eri tavalla keskustellen läpi kuin itse varsinaisia esimieshaastatteluja. Haasta-

telluista kuusi työskentelee ketjuohjatuissa yrityksissä ja ainoastaan yksi yksityisellä toimijalla. Neljä esimiehistä toimii useamman kuin yhden myymälän esimiehenä. Kahdella haastateltavista on myös esimiehiä alaisinaan. Esimiesten osaamisen kehittämistä vastaavien haastateltavien kanssa aihetta lähestyttiin myymälässä toimivan esimiehen näkökulmasta. Haastatteluiden taustatietoja on avattuna tarkemmin taulukossa 2 (liite 6).

Haastateltavat kertoivat esimiehen toimenkuvan koostuvan päivittäisen työn johtamisesta, johon liittyy muun muassa työvuorosuunnittelua, lomien suunnittelua ja esillepanojen rakentamista. Työnkuvaan liittyi monella myös rekrytointia, perehdyttämistä sekä pienimuotoista kouluttamista. Esimiesten toimenkuvaan sisältyi yksityistä yritystä lukuun ottamatta tulosvastuullisuus sekä liiketoiminnasta ja prosesseista vastaaminen yrityksen strategian mukaisesti. Jokaisen haastateltavan kertomuksista nousi erittäin vahvasti henkilöstön, niin tiimien kuin yksilöidenkin hyvinvoinnista vastaaminen. Vastuu työilmapiiristä ja työtyytyväisyydestä sekä henkilöstön motivointi ja kehittäminen koettiin vahvana osana esimiehen työnkuvaa ja päivittäistä johtamista.

Kolmantena asiana nousi esiin asiakaspalvelusta vastaaminen, johon liittyi asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden johtaminen. Vastuun jakaminen nousi esiin niillä haastateltavilla, joilla oli alaisena esimiehiä tai useampi myymälä johdettavanaan. Toimenkuva sisälsi monella myös työskentelyä myymälässä, jota kuvattiin muun muassa seuraavasti *”teen samaa työtä kuin myyjätkin, johdan omalla esimerkillä toimintaa”* tai *”ollessani myymälätyössä seuran ja havainnoin myymälän puolella tapahtuvia asioita ja annan palautetta”*. Kiteytysti sanottuna työnkuva sisälsi omalla esimerkillä johtamista niin asioiden kuin ihmistenkin parissa asiakkaat ja yrityksen liiketoiminta huomioiden.

Kaupan alan esimiesosaaminen

Toisena teemana oli työnkuvaan liittyvä esimiesosaaminen. Asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden merkitys, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen sekä asiakkuuksien hallinta tulivat esille vahvasti. Lisäksi palvelun laadun merkitystä erikoisliikkeissä korostettiin. Asiakkaiden tarpeet nousivat esiin syntyvistä trendeistä *”asiakkaat ovat monet tosi trenditietoisia”* ja *”kun olemme erikoisliike, niin pitää osata erikoispalvelua eli miksi asiakas tulee meille eikä*

esimerkiksi H&M:lle". Asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen ymmärtäminen nähtiin osana esimiesosaamista.

Vähintään yhtä tärkeänä ellei tärkeämpänä nähtiin henkilöstön johtamiseen kohdistuva osaaminen. Haastatteluissa nousi esiin yksilöiden ja tiimien johtamisosaaminen, työhyvinvoinnista vastaaminen, koulutus- ja perehdytysosaaminen, työlainsäädännön tuntemus sekä ihmisten osaamisen johtaminen. Haastatteluissa ilmeni myös, että esimiehet, joilla on useampi myymälä johdettavanaan tai esimiehiä alaisina, tarvitsevat osaamista etäjohtamisesta sekä tahtoa ja taitoa valtuuttaa alaisia toimimaan itseohjautuvasti ollessaan itse toisaalla muissa tehtävissä. Henkilöstön ja liiketoiminnan menestyksekkään johtamisen tärkeyttä kuvasti ajatus, että *"ensin pitäisi saada se jono sinne takavelle ja sitten etuovelle"*. Haastateltavat kokivat, että yrityksessä tarvitaan tyytyväistä ja osaavaa henkilökuntaa, jotta olisi tyytyväisiä asiakkaita.

Haastateltavien mukaan työ vaatii suunnitelmallisuutta ja itseohjautuvuutta, talouden tunnuslukujen ymmärtämistä sekä liiketoimintaosaamista, jotta organisaation asettamat myyntitavoitteet ovat saavutettavissa. Haastateltavat kokivat, että *"numeroiden taakse pitää jollakin tavalla pystyä pääsemään"* ja *"olisi aika vaikea tehdä tätä työtä, jollei ymmärrä talousasioita"*. Myynnin ja tuloksen johtaminen edellyttivät matemaattista osaamista haastateltavien mukaan. Esi- miestyön katsottiin vaativan esimieheltä ihmistuntemusta, viestintä- ja vuoro- vaikutustaitoja, tuotetuntemusta, ongelmanratkaisu- ja organisointitaitoja, itsensä johtamisen taitoja sekä kykyä kehittää omaa ja henkilöstön osaamista.

Ketjuohjatuissa myymälöissä nousi esiin myös tarve ketju- ja prosessiosaamiseksi. Erikoisliikkeissä puolestaan katsottiin tarvittavan syvällisempää tuotetuntemusta ja -osaamista. Palautteenantotaidot koettiin tärkeiksi. Osa haastateltavista koki kokemuksen ja käytännön kautta syntyneen osaamisen koulusta tärkeämpänä sekä kyvyn omaksua uusia asioita ja oppia pois vanhasta. Moniosaaminenkin nousi esiin yksittäisistä haastatteluista, erityisesti se korostui yksityisellä puolella sekä pienemmissä myymälöissä. Haastatteluissa todettiin muun muassa, että *"oletko sinä kauppiaan vai myyjän roolissa, siis siihen kuuluu kaikki siltä väliltä, että ei voi pilkkoa niin, että tää on vaan mun juttu ja loput jonkun muun"* ja *"pienemmässä kaupassa käytännöllisesti katsoen oletetaan,*

että kaikki osaavat kaikkea". Esimiehen katsottiin tekevän kaikkea maan ja taivaan väliltä.

Digi- ja teknologiaosaamisen sekä digitaitojen tarpeellisuus oli vaihtelevaa haastateltavien keskuudessa. Osaaminen nähtiin esimiestyössä tarpeellisena, mutta ei välttämättömänä työstä suoriutumiseen *"ei sitä suoranaisesti vaadita, mutta kyllä niistä järjetön apu on"*. Nähtiin, että esimies pärjää työssään perustaidoilla. Toisaalta nähtiin myös jatkuva teknologian kehittyminen ja uusien sovellusten ja järjestelmien lisääntyminen. Yksityisellä puolella järjestelmien määrä oli vähäisempää ja uusiutuminen ehkä hiukan hitaampaa. Työnkuvan katsottiin vaikuttavan omalta osaltaan vaadittavaan digiosaamiseen.

Kaupan alan esimiesten osaamistarpeet ja muutosilmiöt

Haastatteluissa käytiin läpi muutosilmiöiden kautta tulevaisuuden osaamistarpeita esimiestyössä. Automatisoitumisen ja tekniikan kehittymisen myötä nähtiin, että aiemmin tarvittua osaamista saattaa jäädä pois tulevaisuudessa ja vastaavasti tarvitaan uutta tilalle. Johtamisen painopisteen nähtiin sijoittuvan selkeästi asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtamisessa painopisteen nähtiin puolestaan siirtyvän valmentavaan johtamiseen, jossa korostuisi tiimityöskentelytaidot sekä itseohjautuvuus.

Haastatteluissa nousi esille erityisesti muutosvauhti, jota yksi haastateltavista kuvasi sanoen *"miten pysyä ajankohtaisena koko ajan ja ajan hermolla, kun kaikki on niin nopeaa"* ja toinen yhtyi sanoen *"jatkuvasti ollaan jonkin uuden asian edessä"*. Muutosjohtaminen koettiin osana arjen johtamista. Haastateltavat näkivät muutoksen ja yksilöiden johtamisen olevan asioita, jotka tulevat korostumaan tulevaisuudessa.

Yksilöiden johtamisessa nousi esille eri ikäisten ja eri kulttuureista tulevien johtaminen sekä yksilöllinen osaamisen johtaminen. Sukupolvien välillä tapahtunut muutos työssä näkyi yhdelle haastateltavalle *"perinteisen työn käsityksen hämärtyminenä, kun on tullut näitä bloggaajia ja vloggaajia"* ja toinen huomioi yksilöllisen johtamisen toteamalla, että *"pitää tuntea ne työntekijät, et voi johtaa kaikkia samalla tavalla"*. Lisäksi kolmas havainnollisti yksilöllisen osaamisen kehittämisen merkitystä toteamalla, että *"pyrkii kouluttamaan just niihin*

tehtäviin, mitä pystyy tekemään, sillä me ollaan erilaisia ihmisiä". Yksilöiden johtamisen rinnalla puhuttiin myös ikäjohtamisesta. Yksi haastateltavista kuvasi esimiehen näkökulmasta eri ikäisten johtamiseen liittyviä haasteita toden, että *"työurat on nyt tosi pitkiä ja silti vaatimustaso ei ole helpottanut vaan päinvastoin, iäkkäät työntekijät ovat entistä iäkkäämpiä ja toisaalta puhutaan milleniaaleista, niin kyllä heillä on ihan erilaiset arvomaailmat*". Tämäkin kuvasti yksilöiden johtamisen merkityksen kasvamista.

Monikulttuurisuus ei näkynyt vielä kaikkien haastateltavien arjessa ja sen todettiin olevan alueellista, mutta toisaalta sen uskottiin myös tulevaisuudessa lisääntyvän niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin keskuudessa. Tämän nähtiin lisäävän esimiehen tarvetta ymmärtää erilaisista kulttuureista tulevia ihmisiä ja sitä, miten se tulisi huomioida johtamisessa kuin myös asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämisessä. Lisäksi monikulttuurisuuden arveltiin vaikuttavan jonkin verran esimiehen tarpeeseen osata eri kieliä, erityisesti englannin kieltä sekä tarvetta osata johtaa päivittäistä työn tekemistä niin, että tulee varmasti ymmärretyksi erilaisten työn teon sääntöjen ja ohjeiden suhteen.

Jatkuva muutos arjessa ja tulevaisuudessa edellytti haastateltavien mielestä vahvaa muutosjohtamista, kykyä muuntautua itse ja sisäistää muutos, jotta sen johtaminen ja juurruttaminen olisi helpompaa henkilöstölle. Arjessa tapahtuvat jatkuvat muutokset, kuten esimerkiksi työvoiman suuri vaihtuvuus, kuormittavat sekä esimiesten että työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. Tämän katsottiin edellyttävän esimiehiltä hyviä ajanhallintataitoja sekä omasta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista.

Muutosjohtaminen nosti esiin haastatteluissa myös esimiehen tarpeen ennakoida tulevia muutoksia. Muutosten ennakointi nähtiin myös tulevaisuusjohtamisena sekä itseohjautuvuutena. Yksi haastateltavista kuvasi ennakkoinnin merkitystä sanoen *"kun sä olet itse yhdenkin askeleen edellä, niin on paljon helpompaa ottaa itselleenkin se uusi oppi vastaan, kun olet jo tunnistanut, että se on tulossa*". Muutoksen esittäminen henkilöstölle nähtiin helpompana, kun sen oli ensin itse sisäistänyt.

Asiakaskunnan moninaisuuden arveltiin tuovan eri kulttuureineen ja ikäluokki-
neen sekä arvomaailmoineen uusia osaamistarpeita nyt ja tulevaisuudessa.
Asiakkaiden tarpeita tulisi ymmärtää ja palveluita osata kehittää asiakaslähtöi-
sesti. Asiakkaiden ostopäätösten taustalla tulevaisuudessa arveltiin enene-
vässä määrin olevan organisaatioiden vastuullisuus, eettisyys sekä kestävä
kehitys. Esimiesten vastuu näiden huomioimisesta nähtiin enemmänkin orga-
nisaation taholta määriteltynä tekijänä.

Haastateltavat näkivät kuluttajien käyttäytymisen ymmärtämisen tärkeänä, ki-
vijalkakaupan menestymisen edellytyksenä, kiristyvän kilpailun myötä. Yksi
haastateltavista kuvasi asiaa sanomalla *”miten me pystytään tuottamaan asi-
akkaalle sellaista lisäarvoa, että se tulee kauppaan mieluummin, kuin tilaa ne-
tin kautta”*. Toisaalta nähtiin, että asiakkaat tulevat kauppaan saadakseen elä-
myksiä. Tämän puolestaan arveltiin ainakin osittain muuttavan perinteistä
kauppaa ja lisäävän toimialarajojen hämärtymistä. Rajojen hämärtyminen taas
nähtiin tarkoittavan moniosaamisen lisääntymistä sekä eri toimialojen ansain-
talogiikan ymmärtämistä.

Haastateltavat uskoivat, että jatkuvasti uusiutuva teknologia ja digitalisaation
eteneminen tulisivat lisäämään osaamistarpeita. Työssä sekä asiakaspalve-
lussa käytettävät laitteet ja digitaaliset palvelut lisääntyvät edelleen tulevaisuu-
dessa. Niistä saatavaa tietoa tulee osata tulkita ja hyödyntää. Yksi haastatel-
tavista näki, että tiedolla johtamisen osaaminen korostuu, kun *”pitää osata ha-
kea tietoa”* ja *”jalkauttaa tiedonhaun merkitystä myös henkilökunnalle”* sekä
”oppia tunnistamaan fakta virheellisestä”. Tiedolla johtaminen nähtiin osana
tulevaisuutta.

Osaamisen kehittäminen

Ajatukset oman osaamisen kehittämisestä jakautuivat jonkin verran haastatel-
tavien keskuudessa. Kaksi haastateltavista suoritti parhaillaan tutkintotavoit-
teista koulutusta ja yksi suunnitteli tulevaisuudessa tutkinnon suorittamista.
Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työ tekijänsä opettaa ja kokemuksen
kautta tapahtuu oppimista enemmän kuin koulussa opiskellen. Haastatteluissa
ilmeni, että ainakin osassa organisaatioita tuetaan tutkintotavoitteista koulut-
tautumista ja sitä voidaan lisäksi suositella kehityskeskustelujen yhteydessä.

Vapaamuotoisempaa kouluttautumista ja itseopiskelua myös suositettiin jonkin verran. Oman osaamisen kehittämiseen liittyvinä asioina nähtiin muun muassa poisoppiminen vanhasta, reflektointi esimerkiksi oman esimiehen tai kollegan avulla, itsenäisen tiedon hankkiminen, uutisten seuraaminen ja tavoitteiden asetannan kautta tarvittavan osaamisen hankkiminen. Yksi haastateltavista ilmaisikin asian sanomalla, että *”osaaminen ei synny itsestään”*. Esimiehellä nähtiin olevan vastuu oman osaamisensa kehittämisestä.

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, miten organisaatio tukee osaamisen kehittämistä tai varmistaa sen. Valta osa haastateltavista kertoi monista erilaisista tavoista varmistaa esimiehen osaamista ja jaksamista. Yksi haastateltavista kuitenkin koki, että heillä olisi organisaatiotasoisesti kehitettävää esimiesten osaamisen varmistamisessa. Sisäisen koulutuksen organisointi kaipasi hänen mielestään uudistamista. Haastateltavan mielestä oli vaara että, *”jos yritys ei pyri opettamaan uusia juttuja niille, jotka eivät itse huolehdi osaamisensa kehittämistä, niin pahimmassa tapauksessa kauppa kärsii ja henkilöstö kärsii”*. Itse hän kertoi myymälässä käyvänsä jatkuvaa vuoropuhelua tiimiesimiesten kanssa nykyhetkestä ja tulevaisuuden suunnittelusta.

Organisaatioiden tapoina kehittää esimiesten osaamista oli muun muassa erilaiset räätälöidyt valmennukset esimiestyön aihealueisiin kuten ajankäytön hallintaan, palautteen antamiseen, haastaviin tilanteisiin, tiimityöskentelyyn, tulokselliseen toimintaan sekä esimiehen omaan hyvinvointiin liittyvät valmennukset. Lisäksi esimiehille järjestettiin organisaatiotasoisia ajankohtaispäiviä, joiden aikana saattoi vaihtaa kuulumisia kollegoiden kanssa. Osassa organisaatioita oli kehitetty omia myymäläpäällikön tai esimiehen polkuja. Osa valmennuksista toteutettiin käyttämällä yrityskohtaisesti räätälöityjä ulkopuolisen toimijan järjestämiä koulutuspalveluita, osa taas yrityksen sisäisesti omien kouluttajien toteuttamina palveluina.

Osaamisen kehittämistä oli tarjolla lähitapaamisten lisäksi verkkototeutuksina. Suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä organisaation tapaan toimia osaamisen kehittämisen suhteen. Haastateltavat kertoivat saavansa tukea osaamisensa kehittämiseen omilta esimiehiltään mentoroinnin ja kehityskeskusteluiden avulla, työnohjauksesta sekä kollegoiden kesken jakamalla osaamista ja

saamalla vertaistukea toisiltaan. Yksi haastateltavista kertoi kehittävänsä omaa osaamistaan ja siinä samalla organisaation osaamista seuraamalla ja vertailemalla alan muiden toimijoiden tekemisiä kehittäen myymälän toimintoja tämän avulla. Lisäksi yksi koki tärkeäksi toimivat yhteydenottokanavat tuen saamiseksi tarpeen vaatiessa.

Kouluttajan haastattelu

Kouluttajan haastattelussa haastateltava kertoi omia kouluttajan työssä esille tulleita huomioitaan kaupan alan esimiesten työnkuvasta, osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä sekä tulevaisuuden osaamistarpeista. Haastateltava kouluttaa työkseen muun muassa kaupan alan esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Haastateltava näki kaupan alan olevan isossa murroksessa. Digitalisaatio ja verkkokauppa tuovat omat haasteensa esimiesten osaamiselle. Asiakaskunta muuttaa muotoaan, mikä näkyy kivijalkakaupoissa asiakaskunnan vanhenemisena nuorten siirtyessä verkkokauppaan. Lisäksi verkkokauppa syö yrityksiä kivijalkakaupasta.

Digitaalisuus puolestaan ilmeni haastateltavan kertomana perusdigitaalitojen puuttumisena. Monella tutkinto-opiskelijalla ei ole välttämättä konetta käytössään, ja he vähättelevät tarvettaan osata käyttää ohjelmia. Digitalisaatio on tuonut tullessaan myös tietoturvaongelmat ja ylipäätään turvallisuuden ymmärtämiseen liittyvät asiat esimerkiksi asiakastietojen käytössä. Vuorovaikutustaitojen merkitys on korostunut esimiestyössä, jossa pitää osata kommunikoida kahteen suuntaan – johdolle ja henkilöstölle. Rakentavan palautteen antamisen taitoja tarvitaan. Esimies saattaa tarvita kielitaitoa työssään, jos hänellä on ulkomaalaisia työntekijöitä, esimies tai asiakkaita.

Ketjuohjattujen organisaatioiden tulosvaatimukset, asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen ja annettujen ohjeiden noudattaminen ovat asettaneet paineita ajankäytölle, jaksamiselle ja itsestään huolehtimiselle. Henkilöstön johtamisen näkökulmasta esimiehen työ on tullut haastavammaksi, koska houkuttelevuus alalle on huono, vaihtuvuus työntekijöiden keskuudessa suurta, työntekijöiden koulutustaso on osin alhainen, työntekijöiden elämänhallintataidot eivät ole välttämättä kovin hyvät ja motivaatio tehdä töitä on kadoksissa. Esimieheltä vaaditaan erinomaisia motivointitaitoja.

Asiakaspalvelun johtaminen ja asiakkaan palvelupolun ymmärtäminen tulevat haastateltavan näkemyksen mukaan lisääntymään entisestään. Palvelua mitataan ja raportoidaan koko ajan. Esimiehen tulee ymmärtää kauppamatematiikan perusasioita ja käsitteitä ymmärtääkseen kannattavuutta ja erilaisten muutosten vaikutuksia kannattavuuteen. Pitää osata katsoa kokonaisuutta, jotta tietää mikä vaikuttaa mihinkin ja osata sen pohjalta kehittää toimintaa. Esimies tulee tarvitsemaan itsensä johtamisen taitoa, kykyä muuttaa ja kehittää omaa toimintaansa, ongelmanratkaisutaitoja, muutososaamista, itseohjautuvuutta ja ajanhallintaitoja.

Oman osaamisen kehittämiseen kuuluu henkilökohtainen kiinnostus ympäristöön ja kilpailijoihin, urasuunnitelmien tekeminen, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä muutosilmiöiden ymmärtäminen. Lisäksi esimiehen on osattava kehittää henkilöstönsä osaamista organisaation strategia, toimintaympäristö ja muutosilmiöt huomioiden. Tutkintotavoitteisessa esimiehen osaamisen kehittämisessä pyritään osaamisen kehittämisen kytkemään esimiehen omaan työhön. Kehittämistä tapahtuu muun muassa kehittämällä organisaation toimintaa opintojen ohessa. Tällä tavoin varmistetaan vaikuttavuuden lisääntyminen muuttamalla pysyvästi toimintatapoja ja asenteita parempaan suuntaan koko työympäristön hyödyksi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi tutkimustulosten ja teorian pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä sekä vastataan alussa esitettyihin tutkimusongelmiin. Tämän jälkeen esitetään kehittämis ehdotukset työn toimeksiantajalle. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

8.1 Johtopäätökset

Tuloksista voidaan päätellä, että kaupan alan esimiehen rooliin ja työnkuvaan ja sitä kautta osaamiseen vaikuttavat:

- organisaation toimintatavat,
- ylemmän johdon määrittelemät vastuut,

- esimiehen oma persoona,
- päivittäistavara- tai erikoiskauppa,
- ketjuohjattu vai yksityinen yritys,
- myymälöiden koko ja lukumäärä,
- alaisten lukumäärä ja
- esimiehiä alaisina.

Lisäksi työnkuvaan vaikuttaa vahvasti se, millä tasolla esimies tekee päivittäistä työtään. Lähiesimiehen rooli on aivan erilainen kuin esimerkiksi kaupan johdossa työskentelevän kauppiaan. (Mercuria 2007, 40; Ruohotie 2002, 277–279.) Pienissä myymälöissä esimiehet osallistuvat päivittäiseen myymälätyöhön esimiestyön ohella. Useammassa myymälässä toimivan esimiehen on kyettävä jakamaan vastuuta myymälässä työskenteleville ja luotettava, että työstä suoriudutaan itseohjautuvasti ja yhteistyössä työyhteisön jäsenien kanssa. Sama koskee myös niitä esimiehiä, joilla on esimiehiä alaisinaan. Esimiesten on kyettävä jakamaan johtamisvastuuta sekä tuettava alaista suorittamaan omasta esimiesroolistaan. Useamman myymälän johtovastuu tuo työnkuvaan mukanaan etäjohtamista erilaisten käytettävissä olevien järjestelmien ja ohjelmien avulla. Esimiestyö, kuten Viitala ja Jylhä (2019, 15–24) sitä kuvaavat, on operatiivista johtamista.

Esimiehen työnkuvaan kuuluu henkilöstön hyvinvoinnin turvaaminen sekä henkilöstön kehittäminen ja motivointi. Yhtälailta esimiehen tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja kehittämisestään. Esimiestyö on esimerkiksi johtamista ajatuksella ”toimi niin kuin haluaisit muidenkin toimivan”. (Viitala & Jylhä 2019, 20; Kamensky 2015, 145–148.) Tähän kuitenkin sisältyy samalla vastuu liiketoiminnan ja asiakaspalvelun kehittämisestä (Bergström & Leppänen 2018, 418–421; Hyppänen 2013, 95–100). Siksi esimiehen on työssään ymmärrettävä, miten hoitaa tehtävänsä ja suunnitella tulevaa huomioiden asioita ja niiden vaikutuksia eri näkökulmista. (Viitala & Jylhä 2019, 19; Salminen 2017, 49–55.) Työnkuva on tulosten perusteella hyvin moninainen; osittain organisaation sanelema ja osittain tekijänsä näköinen.

Kaupan alan esimiesten osaamistarpeita tarkasteltaessa on syytä huomioida ensin osaamiseen vaikuttavat tekijät. Tekijät ovat osittain samoja kuin organisaation osaamistarpeisiin vaikuttavat tekijät. Lähtökohtina toimivat muun muassa yrityksen omaan toimintaan liittyvä tarve parantaa osaamista, yrityksen

arvot, strategia ja perustehtävä, asiakkaiden tarpeet, toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset lyhyellä ja pitkällä aika välillä sekä muutoksen mukanaan tuoma työn teon muuttuminen. (Ojala 2008, 109.) Muutos vaikuttanee olevan yhteinen nimittäjä kaikelle osaamiselle. Muutosvauhti ja -tarpeet vaativat toimintojen kehittämistä, muuntautumiskykyä ja joustavuutta yrityksiltä ja sitä kautta esimiehiltä sekä johtamiselta. Osaamistarpeita syntyy lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja niihin kaikkiin tulisi kyetä vastaamaan osaamista kehittämällä. (Ojala 2008, 109–117; Aaltonen & Wilenius 2002, 77–88.)

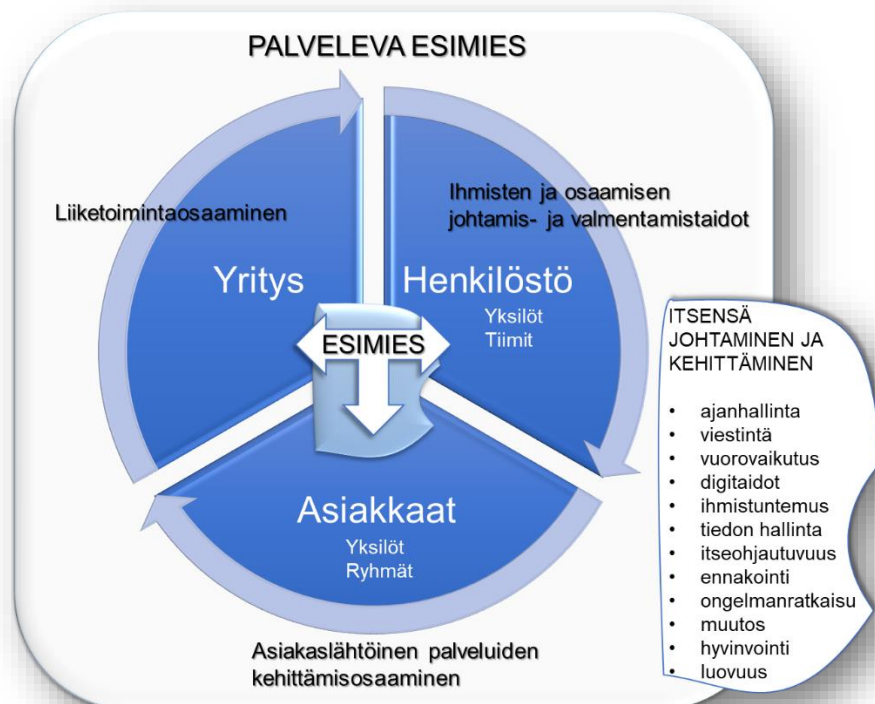
Kaupan alan esimiesten osaamistarpeisiin edellisten lisäksi vaikuttavat toimialakohtaiset tekijät, kuten alan työvoimavaltaisuus ja tuloksistakin esiin nousevat seikat, kuten alentunut vetovoimaisuus alaa kohtaan, työntekijöiden alhainen koulutustaso ja sitä kautta löyhä sitoutuminen työn tekemiseen sekä huono motivoituminen ja ongelmat elämänhallintataidoissa. Lisäksi erityisesti päivittäistavarakaupan puolella näkyy monikulttuurisuuden mukanaan tuomat osaamistarpeet. (Mercuria 2007, 40.) Tulosten valossa osaamistarpeisiin vaikuttavia muutosilmiöitä edellisten lisäksi ovat kaupan aukioloaikojen vapautuminen, lisäpalveluiden ja elämyksellisyyden kasvavat odotukset, asiakkaiden trenditietoisuus sekä vastuullinen ostokäyttäytyminen, teknologian ja digitalisaation myötä kaupan avautuminen sekä kilpailun kiristyminen. Muutosvauhdin kasvaessa muutokset voivat olla ennalta arvaamattomia ja kuitenkin niitä tulisi pystyä jotenkin ennakoimaan, jotta tarvittavaa osaamista voitaisiin varmistaa ja, jotta esimiehet kykenisivät valmentamaan työntekijöitä toimimaan ketterämmin ja itseohjautuvammin arjen muutoksessa. (Deloitte Insights 2019, 6–18; Dumas & Beinecke 2017, 867–876.)

Teorian, tutkimusten ja näihin pohjautuvien tulosten perusteella voitaneen todeta, että kaupan alan esimiesten tulevaisuuden osaamistarpeita ohjaavat toimialakohtaiset tekijät sekä erilaiset muutosilmiöt (Sitra 2019, 18–25). Tämän hetken ja tulevaisuuden osaamistarpeita ovat muutososaaminen ja muutoksen johtaminen, digitalisaatioon liittyvä osaaminen ja erityisesti ihmisten johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvä osaaminen, johon myös itsensä johtamisen voitaneen katsoa kuuluvaksi. Kaupan ala on palvelutyötä, joten asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen ymmärtäminen kiristyvässä kilpailussa lisäävät asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisosaamisen tarvetta. Palvelujen siirtyessä verkkoon tai muuttaessa muutoin kivijalkakaupoissa muotoaan

vaaditaan esimiehiltä ymmärrystä ja mielellään osaamista erilaisten digitaalisten, järjestelmien ja digitaalisten alustojen hyödyntämisen suhteen. Pitää osata hakea, arvioida ja analysoida tietoa, miten käyttää sitä hyväksi parantaakseen liiketoiminnan kannattavuutta ja miten johtaa tiedon avulla henkilöstöä. Lisäksi työnkuva, toiminnan laajuus ja alueellisuus tuovat omia erityispiirteitään tarvittaviin osaamistarpeisiin. Kaikkeen tähän tekemiseen esimies tulee tarvitsemaan viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, ajanhallintataitoja, luovuutta, muutoskykyä ja ennakoitiosaamista. (Opetushallitus 2019b; Taipale-Lehto 2016; EK 2006.)

Palveleva esimies

Kaupan alan esimiehen tehtävä on tulevaisuudessa palvella henkilöstöä, asiakkaita ja yritystä. Tärkeimmät osaamistarpeet ja osaamiset syntyvät tämän palvelutehtävän toteuttamisesta. Osaamistarpeet muuttuvat sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muuttuessa. Toimintaympäristön muutokset voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia yritykseen kohdistuvia aikakaudelle ominaisia muutosilmiöitä. Esimiehen osaamisella varmistetaan henkilöstön, asiakkaiden ja yrityksen hyvinvointi (= motivoitunut henkilöstö → tyytyväiset asiakkaat → menestyvä yritys → motivoitunut henkilöstö).



Kuva 3. Kaupan alan esimiehen tärkeimmät osaamiset tulevaisuudessa

Kuvassa 3 havainnollistetaan kaupan alan esimiehen toimintakenttää sekä osaamisvaateita. Esimiehellä on organisaation määrittelemä työnkuva, jonka toteuttamisesta hän vastaa omalla persoonallisella otteellaan. Toimintakentän ytimessä on esimiehen omat tiedot, taidot ja tahto tehdä esimiestyötänsä (Viitala & Jylhä 2019, 258–259). Työssä onnistumiseen vaikuttavat esimiehen kyky johtaa sekä kehittää itseään. Esimiehen osaamiseen vaikuttavat organisaation strategian ja tavoitteiden asettamat vaatimukset sekä alalla tarvittavan liiketoimintalogiikan ymmärtäminen, henkilöstön tiedot, taidot ja tahto tehdä omaa työtänsä sekä asiakkaiden tarpeiden ja motiivien ymmärtäminen. Ymmärtämiseen vaikuttaa lisäksi kyky nähdä asioita yksilöiden ja ryhmien näkökulmista. Kaikki toimintakentän osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa kaiken toiminnan sujuvuus.

Itsensä johtaminen

Toimintakentän laaja-alaisuuden vuoksi voidaan todeta, että ilman itsensä johtamisen taitoa esimies ei onnistu työssään. Toimintakentän hahmottaminen ja eri osa-alueiden yhteensovittaminen vaatii esimieheltä itseohjautuvuutta, halua kehittää itseään ja toimintaansa, suunnitelmallisuutta, organisointikykyä, ongelmanratkaisutaitoja, muuntautumiskykyä vaihtelevissa tilanteissa ja omasta hyvinvoinnistaan huolehtimista. (Sydänmaanlakka 2012, 233.) Tämän lisäksi kaupan alaa hallitseva muutosvauhti, tehokkaan liiketoiminnan vaatimukset, digitalisaation voimistuminen ja teknologian kehitys, erilaisten ihmisten johtaminen, organisaatioiden rakenteiden madaltuminen, jatkuva kiire ja moni muu alati muuttuva tekijä haastavat esimiehen taidot keskittyä olennaiseen, omaksumaan uutta tietoa ja osaamista, heittämään pois tarpeetonta tai vanhaksi käynnyttä ja huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan tämän kaiken keskellä. Esimieheltä tullaan vaatimaan enenevässä määrin taitoa johtaa itseään, tunnistaa kehittämisen kohteitaan, asettaa tavoitteita omalle toiminnalleen ja osaamiselleen, olla ennakoiva ja itseohjautuva. (Kamensky 2015, 145–148.) Ajanhallinta- ja ongelmanratkaisutaidot ovat osa esimiehen keskeistä osaamista nyt ja tulevaisuudessa.

Nykypäivänä tietoa hallitaan erilaisten järjestelmien ja ohjelmien kautta. Siksi esimiehen osaamispankkiin sisältyy myös digi- ja teknologiaosaamista. Tulosten perusteella syvälliselle tai laajalle osaamiselle ei ole tarvetta, vaikkakin kehittyminen- ja muutosvauhti tiedostetaan. Osaaminen vaikuttaa olevan pitkälti riippuvaista organisaatioiden tavasta toimia. Viestintään saatettiin käyttää organisaation virallisten viestintäkanavien lisäksi omia, hyväksi havaittuja kanavia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että digitaitojen tarve ja osaaminen oli sekä yritys- että yksilökohtaista. Tätä näkemystä tuki myös kouluttajan haastattelussa esiin tullut esimiesten omien digitaitojensa merkityksen väheksyminen, joka osittain saattanee johtua taitojen puutteesta, jota ei kehdattu myöntää. Tiedolla johtamisen ja toimivien järjestelmien puolesta puhuvat kuitenkin omalla sarallaan Kuusela ja Neilimo sekä Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisema *Palvelut 2020* -raportti, joiden mukaan teknologian kehitys ja digitalisointi luovat edellytyksiä kaupan alalle. (Kuusela & Neilimo 2010, 16–20; EK 2006, 22.)

Liiketoiminta-, asiakas- ja ihmisten johtamisosaaminen

Kaupan alan esimiesosaamiseen liittyy vahvasti myös liiketoiminta- ja asiakasosaaminen. Ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa ja ilman liiketoimintaa ei ole tarvetta työvoimalle. Tulokset kuitenkin osoittavat, että polkua kuljetaan myös toiseen suuntaan, sillä ensin on oltava tyytyväiset ja osaavat työntekijät, jotka mahdollistavat tyytyväiset asiakkaat ja menestyvän liiketoiminnan. (Saarinen & Kilpi 2016, 202–204; Lindström 2014, 34–35.) Esimiehet tarvitsevat osaamista asiakaspalvelun ja -kokemuksen johtamisesta. Heillä on oltava tietoa asiakkaiden tarpeista sekä ostokäyttäytymisestä, koska he ovat usein vastuullisia myös liiketoiminnan tuloksesta. Tätä näkemystä tukevat myös Vähittäiskaupan osaajat 2015+ -raportin tulokset. (Mercuria 2012, 58.) Tulosten perusteella voitaneen myös sanoa, että palvelun laatu ja tuotetuntemus korostuvat eritoten pienissä myymälöissä sekä erikoisliikkeessä, joissa esimiehen työnkuva eroaa hieman ketjujohtoisten yritysten ja suurempien myymälöiden esimiesten työnkuvista. Tätä tulosta tukevat myös Mercurian raportit *Näkiäjät ja soveltajat 2015* sekä *Kaupannäkiäjät 2015*. (Mercuria 2010, 25–26; Mercuria 2007, 40–42.)

Tulosten perusteella voitaneen todeta, että tämän päivän kaupan alan esimiestyössä tärkeintä osaamista on henkilöstön laaja-alainen johtamisosaaminen. Osaaminen sisältää yksilön ja tiimien johtamista varmistuen henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen. Esimies johtaa omalta osaltaan organisaation henkilöpääomaa, joka muodostuu yksilöiden osaamisesta, sitoutumisesta työhön ja työssä jaksamisesta. (Hyppänen 2013, 107–109; Ojala 2008, 57.) Henkilöstön hyvinvoinnista sekä sitoutumisesta vastaaminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaille ovat avainasemassa esimiesosaamisessa liiketoiminnan menestymisen kannalta. Molempia ryhmiä on osattava johtaa erilaiset tarpeet huomioiden ja aitoa välittämistä osoittaen. Oman osansa johtamisosaamisen haasteisiin tuovat tullessaan vanhemmat sotien jälkeiset ikäluokat ja vastaavasti nuorempi sukupolvi, joka on tottunut elämään jatkuvan tieto- ja materiaalitulvan äärellä, missä kaikki on aina käden ulottuvilla. Esimiehellä on oltava ihmistuntemusta, ellei peräti psykologisia kykyjä, kuten tuloksista ilmenee.

Eri ikäisten ihmisten johtamisen lisäksi on kyettävä ymmärtämään eri kulttuureista tulevien ihmisten tapoja toimia sekä löydettävä yhteinen kieli kommunikointiin. Johtaminen ja esimiehenä toimiminen eivät tule olemaan käskyttävää ja valvovaa toimintaa, koska jatkuvasti lisääntyvä kiire ja muutokset eivät enää mahdollista ajan käyttämistä pomottamiseen. (Taipale-Lehto 2016, 29.) On löydettävä erilainen ja yhteisesti hyväksyttävä tapa toimia. Esimiehen tehtävä on mahdollistaa jokaiselle yksilöllinen ja yhteisöllinen tapa tehdä työtä organisaation määrittämässä rajoissa. Esimies valmentaa työntekijöitä ja tiimejä tehdäkseen heistä oman työnsä parhaita asiantuntijoita jaksaminen ja osaaminen huomioiden ja sitä kautta sitouttaa henkilöstöä työhönsä (Sydänmaalakka 2012, 34).

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen tärkeys kuvastuu tutkimuksen tuloksista. Haastattelut esimiehet ovat aktiivisia oman osaamisensa kehittäjiä. Kehittämisen muodoissa nähdään hajontaa, mikä on normaalia yksilön omista tarpeista lähtevää ja juuri hänen itsensä hyväksi havaitsemiaan tapoja omaksua uusia asioita. (Opetushallitus 2019a, 40; EK 2013, 10–13.) Voitaneen todeta, että organisaatioissa tuetaan hyvin tai melko hyvin esimiehen osaamisen kehittämistä.

Suuremmissa organisaatioissa osaamisen kehittäminen tapahtuu hyvin systemaattisesti, organisaation tarpeisiin kehitettyjen oppimispolkujen ja räätälöityjen koulutusten avulla. Pienemmissä yrityksissä oma tarjonta saattanee olla suppeampaa ja yleensä ulkopuolisen tahon järjestämää.

Tulokset osoittavat myös, että kehitettävääkin riittää. Kehittämishaasteena on pitkään esimiestyössä olleiden kollegoiden motivointi itsensä kehittämisessä – miten saada esimies näkemään oman kehittämisensä tärkeys tai se, että ajat ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti eli myös kehittymistä pitää tapahtua jatkuvasti. Esimiehen roolissa oman osaamisen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää, koska tämä luo ensinnäkin esimerkin alaisille oman osaamisensa kehittämisen merkityksestä ja toisekseen, miten johdat alaisten osaamisen kehittämistä, jos et ymmärrä kehittää itseänsikään. Itsensä kehittämisen tuleekin olla tavoitteellista toimintaa, joka kestää läpi työelämän. (Opetushallitus 2019d, 106.)

Isojen organisaatioiden haasteena on samansisältöisten koulutusten järjestäminen suurelle määrälle esimiehiä, jotka ovat jo lähtökohtaisesti eri tasolla osaamisensa suhteen, kun oppimisen tavat ja kyvyt omaksua uusia asioita poikkeavat esimiesten keskuudessa toisistaan. Tulosten perusteella perusdigitaalitojen hallinta on yksi tällaisista osaamisista, jossa esimiesten osaamisessa on suurta hajontaa. (Opetushallitus 2019d, 156.) Organisaatioiden tulisikin ymmärtää osaamisen kehittämisen merkitys ja kyetä varmistamaan sekä tarjoamaan erilaisia keinoja osaamisen kehittämiseksi. Puuttuva osaaminen saattaa olla ratkaisevassa roolissa organisaation menestymisen kannalta.

Osaamisen hankkimiseksi on monia erilaisia tapoja ja kanavia, joita tulosten perusteellakin suositaan. Tutkintotavoitteiset koulutukset tarjoavat laaja-alaista kaupan alan osaamisen kehittämistä ja ne kytketään pääsääntöisesti omaan työhön liittyviksi, jolloin esimies ei ainoastaan kehitä itseään vaan koko työympäristöään. (Opetushallitus s.a.) Näin varmistetaan myös yrityksen liiketoiminnan kehittyminen. Toisaalta oli merkille pantavaa, että tutkintotavoitteiset koulutukset eivät olleet enää esimiesten näkemysten mukaan merkittävin väylä kehittää omaa osaamistaan.

Tutkintotavoitteisten koulutusten ohella myös vapaamuotoisemmat koulutukset tulisi kytkeä tavalla tai toisella omaa työyhteisöä palveleviksi. Jokainen koulutustilaisuus tulisi suunnitella niin, että mietitään, mitä koulutuksella halutaan saavuttaa, miten koulutus tapahtuu, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan ja lopuksi tätä kaikkea tulisi arvioida – onnistuttiinko tavoitteiden saavuttamisessa, ja miten se näkyy työyhteisön päivittäisessä toiminnassa ja liiketoiminnan tunnusluvuissa. (Hyppänen 2013, 120.) Osaamisen kehittämistä tulisikin tehdä suunnitelmallisesti räätälöiden ja kohdentaa oikein sen hetkisiin ja tuleviin tarpeisiin. Työn ohessa omaa osaamistaan on hyvä kehittää peilaamalla ajatuksiaan kollegoiden tai oman esimiehen kanssa tai esimerkiksi organisaation tarjoamilla palveluilla kuten työnohjauksella. Tärkeintä on olla itse aktiivinen ja tarttua tarjottuihin tilaisuuksiin. (Mäki 2007, 48–58.) Onko siis merkityksellistä esimiehen osaamisen kerryttämisen kannalta kouluttautumisen muoto vai onko oleellisempaa, että osaamista hankitaan ja ollaan valmiita kehittämään itseänsä menestyäkseen tehtävässään.

Yhteenvetona voitaneen siis todeta, että tärkeimmät kaupan alan esimiehen osaamistarpeet kytkeytyvät henkilöstöön, asiakkaisiin ja yrityksen toimintaan. Esimies tarvitsee ymmärrystä liiketoiminnasta voidakseen johtaa henkilöstöään oikeaan suuntaan. Oikean suunnan varmistamiseksi esimies sitouttaa henkilöstön toimimaan yrityksen strategian mukaisesti. Henkilöstön valmentava johtaminen on tulevaisuudessa tärkeää kaupan alan murroksessa. Esimieheltä tarvitaan ymmärrystä eri kulttuureista sekä ikäluokista ja niiden toimintatavoista oli sitten kyse työntekijöistä tai asiakkaista. Tämä kasvattaa myös kielitaitovaatimuksia. Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat tulleet jäädäkseen. Esimiehen on ymmärrettävä digitalisaation merkitys ja osattava hyödyntää sitä tiedon hankinnassa, analysoinnissa ja arvioimisessa sekä osattava johtaa työntekijöitä sekä asiakkaita digitalisaation ja teknologian aikakaudella. Asiakkaat vaativat tulevaisuudessa entistä parempia ja yksilöidympiä palveluita. Esimieheltä vaaditaan tarpeiden tunnistamista ja mielellään ennakoimista – tarjotaan sellaisia palveluja, mitä asiakas ei ole osannut edes kaivata. Asiakkaan palveluketjun kokonaisvaltainen ymmärrys on tärkeää asiakaslähteisen palvelun kehittämisessä. Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä, esimiehen on osattava johtaa ja kehittää itseään, oltava entistä itseohjautuvampi ja ennakoitava muutoksia, jotta hän on valmiina esimerkillä johtamaan henkilöstöä

muutoksessa. Palvelutehtävässä onnistuminen on kiinni esimiehen kokonaiskunnosta sekä organisaation tuesta.

8.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle työelämäyhteistyön kehittämiseksi tietoa kaupan alan esimiesten osaamistarpeista. Tavoitteen saavuttamiseksi työssä tutkittiin aiheeseen liittyvän teorian, erilaisten alakohtaisten raporttien ja laadullisen tutkimusmenetelmän avulla esimiehen työnkuvaa ja siihen liittyviä osaamistarpeita sekä tarvittavan osaamisen kehittämistä. Tutkimuksesta saatujen tulosten ja tuloksista johdettujen päätelmien perusteella on laadittu kehittämisehdotuksia kaupan alan esimiesten osaamistarpeiden tukemiseksi. Kehittämisehdotuksia lähestytään kahdelta suunnalta. Ensimmäisessä on mietitty erilaisia koulutussisältöjä ja toisessa erilaisia tapoja kouluttaa esimiehiä.

Toimeksiantajalta löytyy jo tällä hetkellä monia esimiehille ja yrityksille tarkoitettuja koulutuksia sekä räätälöityjä ratkaisuja osaamisen kehittämiseen. Ehdotuksissa on pyritty huomioimaan toimeksiantajan olemassa oleva koulutustarjonta, joten ehdotukset kohdentuvat koulutustarjonnan ja työelämäyhteistyön kannalta toivon mukaan uusiin näkökulmiin. Kehittämisehdotuksista jäi pois sellaisia tulevaisuuden osaamistarpeisiin liittyviä tekijöitä, joiden suhteen toimeksiantaja on jo ehtinyt reagoimaan. Niistä tärkeimpiä tutkimukseen liittyviä osaamistarpeita olivat muun muassa muutosjohtamiseen, valmentavaan johtamiseen, tunnejohtamiseen, suorituksen johtamiseen, hyvinvoinnin johtamiseen ja itsensä johtamiseen liittyvät osaamiset sekä palvelumuotoiluosaaminen asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen tueksi ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen kohdistuvat koulutukset.

Kehittämisehdotuksena toimeksiantajalle ehdotetaan esimiesten osaamisen kehittämiseksi ja osaamisen varmistamiseksi koulutuksia

- digitaidoista ja -osaamisesta,
- etäjohtamisesta,
- tiedon johtamisesta,
- e-markkinoinnista,
- erilaisuuden johtamisesta,
- henkilöstön sitouttamisesta ja
- vastuullisuudesta.

Tulevaisuudessa tekemistä ja kannattavaa yritystoimintaa ohjaavat teknologian kehitys ja palveluiden lisääntyvä digitalisoituminen. Kaupan alalla nämä kaksi tekijää luovat yrityksille mahdollisuuden menestyä kiristyneessä kilpailussa. Kummallakaan tekijällä ei ole kuitenkaan merkitystä, jollei niiden taustalla ole osajia, jotka hallitsevat ja ymmärtävät kehityksen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Esimiehille voisi tarjota koulutusta perusdigitaalisiin sekä lisäksi digiosaamisen kasvattamiseen kommunikoinnin välineenä, asiakkuuksien hallinnassa, markkinoinnissa tai ylipäätään tiedon hallinnassa, analysoinnissa ja arvioimisessa. (Opetushallitus 2019d, 156.) HBI tarjoaa organisaatiotasoisesti palvelujaan tämän tyyppiselle kehittämiselle. Tässä kohtaa kuitenkin voisi miettiä, miten palvelu tuotaisiin kaupan esimiestasolle ja pienille yrityksille. Tähän voisi yhdistää myös etäjohtamisen ja tiedolla johtamisen teemat.

Kaupan alalla markkinoiden ja markkinoinnin ymmärrys on tärkeää. Verkkokauppa on kivijalkakaupan yhteydessä monelle yritykselle tätä päivää. Myyntiä ja markkinointia tapahtuu useissa kanavissa. Asiakkaille palveluiden saatavuus ja niiden personointi on lisäarvoa tuottava tekijä. Kaupan alan esimiehelle toimialan ja toimintaympäristön ymmärrys on kilpailussa pärjäämisen kannalta tärkeää. Markkinoinnin tulisi tulevaisuudessa olla osa jokaisen osaston toimintaa. Markkinointiosaamisen kehittämiseksi ehdotetaan koulutuksia markkinoinnin eri muodoista ja -kanavista. Digitaalisten alustojen hyödyntämisaaminen on osa esimiehen osaamista tulevaisuudessa.

Tuloksista tärkeimpänä teemana nousi esiin henkilöstön hyvinvointi ja johtaminen. Erilaisuuden ja yksilöllisyyden johtamisen haasteet kertovat esimiesten osaamistarpeista. Työvoimapula ja maahanmuutto ovat tuoneet työelämään erilaisten kulttuurien kirjon. Monikulttuurisuus työelämässä on osin alakohdista ja osin alueellista. Kaupan alalla tämä näkyy ehkä tällä hetkellä eniten pääkaupunkiseudulla ja Suomen rajakunnissa. Monikulttuurisuuden uskotaan kuitenkin leviävän tulevaisuudessa muuallekin Suomeen. Tämä tuo esimiehelle tarpeen ymmärtää erilaisista kulttuureista tulevia työntekijöitä ja asiakkaita sekä heidän kulttuurilleen ominaisia tapoja. Esimiesten koulutustarjontaan voisi lisätä teeman; asiakas- ja työntekijälähtöinen johtaminen monikulttuurisessa yhteisössä – miten löytää yhteinen kieli.

Toinen esimiesten osaamista vahvasti haastava tekijä on eri ikäisten työntekijöiden ja eri sukupolvien johtaminen arjessa. Työelämässä on yhä lisääntyvässä määrin iältään vanhempia työntekijöitä ja nuoria, jotka vasta aloittelevat työuraansa. Miten johtaa heitä yhteisönä tai huolehtia heidän jaksamisestaan sekä osaamisestaan, miten motivoida ja sitouttaa tai huomioida jokaisen yksilölliset tarpeet. Esimiehen muuttunut rooli asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen lisää esimiehen osaamistarpeita. Esimiehen on ymmärrettävä yksilöitä ja tiedostettava miten kutakin yksilöä johdetaan. Toisaalta on huolehdittava henkilöstön jaksamisesta, osaamisesta ja sitoutumisesta. Ehdotuksena on koulutustarjonnan muokkaaminen ajatuksella, mikä motivoi eri ikäisiä, miten sitouttaa heitä tai varmistaa heidän jaksamisensa. Tämä tarjoaa samalla mahdollisuuden miettiä, miten esimies voisi kehittää henkilöstön itsensä johtamisen taitoja, osaamista, itseohjautuvuutta ja miten johtaa niitä.

Tuloksista kävi myös ilmi tulevaisuudessa lisääntyvä asiakkaiden tiedostava ostaminen, johon liittyy yritysten vastuullisuus, eettisyys ja kestävä kehitys. Tuloksissa todettiin myös, että nämä teemat tulevat ylhäältä johdettuina eli esimiesten tehtävä on näiden teemojen noudattaminen yrityksen ohjeistuksen mukaisesti. Nämä ovat kuitenkin sellaisia teemoja, jotka koskettavat tulevaisuudessa suurinta osaa yrityksistä. Kehittämisehdotuksena on koulutustarjonnan kasvattaminen kestäväen kehityksen, eettisyyden ja vastuullisuuden näkökulmista. Esimiehet voisivat teemakoulutusten avulla toimia vastuullisuuden lähettiläinä organisaatioiden suuntaan.

Osaaminen 2035 -raportin mukaan oppimisympäristöiksi suositellaan perinteisen lähiopetuksen rinnalla etä-, monimuoto- ja virtuaaliopetusta. Lisäksi nähdään, että toteutukset voisivat olla tiimi- tai alakohtaisia toteutuksia, joissa voisi hyödyntää myös vertaisoppimista. (Opetushallitus 2019a, 40.) Tästä johdettuja kehittämissuhteita erilaisiksi toteutustavoiksi ovat:

- tiimikohtaiset toteutukset,
- yritysten sisäiset toteutukset,
- toimialakohtaiset toteutukset,
- toimialarajat ylittävät toteutukset,
- sukupolvien väliset toteutukset,
- mentorointi ja
- osaamisportfolio.

Hyria voisi miettiä esimiehille vastaavia toteutuksia, joissa voisi hyödyntää erilaisia tapoja esimerkiksi esimiehen omalle tiimille, yhden yrityksen esimiehille, eri yritysten esimiehille, jotka toimivat samantasoisissa tehtävissä. Lisäksi esimiesten koulutusta voisi järjestää ristipölytysajatuksella, jolloin koolla voisi olla pitkään esimiestyössä olleita ja vastikään aloittaneita sekä eri ikäisiä esimiehiä, jolloin esimiehet voisivat hyötyä toistensa maailman katsomuksesta sekä kokemuksista. Digiosaamisen kehittämiseen voisi miettiä vastaavanlaista mentorointia, jonka avulla digitaidoiltaan kehittyneemmät esimiehet tukisivat niitä esimiehiä, joilla on haasteita digiosaamisensa kanssa.

Työelämäyhteistyön kehittämisessä kaupan alan esimiesten osaamistarpeisiin liittyen on tärkeää huomioida jokaisen esimiehen yksilölliset tarpeet, lähtökohdat ja tavoitteet sekä pyrkiä tarjoamaan niiden pohjalta esimiehelle parhaiten soveltuvia ratkaisuja osaamisen kehittämiseksi. Kaikessa kehittämisessä olisi lisäksi hyvä miettiä, miten huomioida muutos ja ennakoida sitä. Osaamisraenne 2035 -raportissa todetaan, että osaamista ylipäättään tulisi tehdä näkyväksi dokumentoinnin avulla. Tällaisena dokumentointimuotona voisi toimia osaamisportfolio. (Opetushallitus 2019d, 107.) Hyriassa voitaisiin suunnitella kaupan alan esimiehille osaamisen dokumentoinnin pohja, johon olisi valmiiksi koottuna esimiesosaamiseen liittyviä osa-alueita, osaamisen ”checklist”, jonka avulla esimies voisi kartoittaa omaa osaamistaan ja lisätä siihen sellaista osaamistaan, jota listassa ei vielä ole. Tällä tavoin tehtäisiin näkyväksi osaamista ja osaamisen kehittämisen tarpeita sekä esimiehille itselleen että työnantajille.

Jatkotutkimustarpeet

Tästä työstä saatuja tuloksia ja kehittämissuhteita voidaan hyödyntää osittain myös muiden alojen esimiesten osaamisen kehittämiseen, koska työssä käsiteltiin kaupan alan esimiesten osaamisen lisäksi yleistä esimiesosaamista. Jatkotutkimusehdotuksiksi esitetään vastaavaa tutkimusta kaupan alan työntekijöiden osaamistarpeista, henkilöstön näkemyksiä kaupan alan esimiehen tulevaisuuden osaamistarpeista ja kaupan alan esimiesten osaamisen merkitys organisaation johtamiskulttuurissa.

Kaupan alan henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeiden selvitys antaisi esimiehille ja organisaation johdolle tärkeää tietoa osaamisen kehittämisen tarpeista sekä tulevaisuuden johtamisen suunnista. Vastaavasti henkilöstön näkemykset kaupan alan esimiesten osaamistarpeista saattaisivat tehdä näkyväksi uusia tarpeita tai vahvistaa aiemmista tutkimuksista havaittujen osaamistarpeiden merkityksellisyyden. Lisäksi olisi tärkeää selvittää, millainen merkitys esimiesten osaamisella on kaupan alan yrityksissä, millaisena yritykset näkevät esimiehen roolin ja esimiestyön merkityksen liiketoiminnassa menestymisen näkökulmasta.

8.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun vaikuttavat eri tekijät kuin määrällisessä tutkimuksessa. Luotettavuuden tarkastelulla varmistutaan siitä, että saatu tutkimustieto on luotettavaa. Varmuuden saamiseksi on tärkeää huolehtia jatkuvasti työn etenemisen kirjallisesta kuvaamisesta ja käytetyistä ratkaisuista. Ratkaisujen perustelevuus lisää työn luotettavuutta eli totuudellisuutta. (Kananen 2017, 176.) Työn dokumentointi pohjautui luvussa 6 esitettyyn tutkimusmenetelmien teoriaan. Eli työn etenemistä on kuvattu vaihe vaiheelta teoriaan tukeutuen. Näin on pyritty perustelevaan työssä tehdyt valinnat ja kuvaamaan rehellisesti työn vaiheet ja eteneminen. Tutkimusongelman selvittämiseksi käytetyt ratkaisut on pyritty perustelevaan luotettavuuden lisäämiseksi. Työ on tehty rehellisesti ja aineistoa on tulkittu objektiivisesti aiempaan teoriaperustaan ja haastatteluihin pohjautuen. Tältä osin työtä voidaan pitää luotettavana.

Dokumentaation lisäksi luotettavuutta lisätään vahvistettavuudella. Vahvistettavuus tarkoittaa haastateltavan yhtymistä aineistosta saatuun tulkintaan. Myös eri aineistoista saatavilla samankaltaisilla tulkinnoilla voidaan hakea vahvistusta omille tulkinnoille. Tällöin kyseeseen voi tulla kriteerivaliditeetti eli toisten tutkijoiden tulosten tukena käyttäminen omassa työssä. Vilkan (2015) mukaan laadullisella menetelmällä tehdyn työn toteutus ja luotettavuus kulkevat käsikädessä, koska luotettavuuden määrittelee loppujen lopuksi tutkimustyön tekijän rehellisyys sekä hänen työssään tekemät valintansa, niiden jatkuva perustelevuus ja lopulta arvioiminen (Vilka 2015, 196–197). Opinnäy-

tetyötä on pyritty vahvistamaan hakemalla tukea aiheeseen liittyvistä aiemista tutkimuksista. Lisäksi aineistosta saadut tiivistelmät lähetettiin haastateltaville tulkinnan vahvistamiseksi. Tässä kohtaa osa haastateltavista vahvisti tekijän tulkinnan, mutta osa ei vastannut lainkaan. Tältä osin vahvistettavuuden tavoite jäi saavuttamatta.

Luotettavuutta voidaan todentaa myös saturaation keinoin. Haastateltavien lukumäärän määrittelee aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Kun haastattelujen sisällöt eivät tuota enää uutta aineistoa, on haastateltavia ollut riittävästi luotettavien tutkimustulosten aikaansaamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on analysoitava koko aineistonkeräämisjakson ajan, jotta selviää, koska aineistoa on riittävästi. (Kananen 2015, 146.) Aineiston kylläntymisen osalta työ ei saavuttanut asetettua tavoitetta. Alkuperäisenä tarkoituksena oli saada niin monta haastateltavaa, että aineisto ei tuottaisi enää uutta tietoa. Tätä tavoitetta ei kuitenkaan tämän työn osalta voida katsoa saavutetuksi, koska haastateltavia oli aiheen huomioon ottaen liian vähän. Osittain tämä johtui siitä, että osa haastatteluista peruuntui ja aikataulullisesti ei ollut enää mahdollisuutta saavuttaa tavoitetta ja osittain tekijän tietämättömyydestä tutkimuksen alkupuolella. Tietyt osaamistarpeet kuitenkin näyttäytyivät läpi kaikkien haastattelujen, joten siltä osin aineisto voitaneen katsoa kylläntyneeksi. Tätä näkemystä tukivat myös työssä hyödynnetyt osaamistarpeisiin liittyvät tutkimukset. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksessa on noudatettu tutkimuksen tekemisen eettisiä periaatteita pyrkimällä läpinäkyvyyteen kaikessa tekemisessä (Vilkkä 2015, 198). Työn avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmiin haastatteleamalla kaupan alan esimiehiä ja esimiesten osaamisen kehittämisestä vastaavia henkilöitä sekä perehtymällä aiheeseen liittyvään tietoperustaan ja muihin tutkimuksiin. Tähän tietoon pohjautuen tutkimuksesta saatuja tuloksia voitaneen pitää suhteellisen luotettavina.

9 POHDINTA

Opinnäytetyö itsessään oli omaa osaamistani kehittävä prosessi. Ensimmäistä työtään tekevä ymmärtää pääsääntöisesti vasta mentyään prosessia eteenpäin, miten aina edellinen osuus olisi ollut toisin tehtävissä. Toisaalta olisiko

ymmärrys lisääntynyt, jos kaikki vastaukset työn tekemiseen olisi annettu ennalta. Ensimmäiseksi työksi aihe oli laaja ja haastava, toisaalta oppikin sen mukainen. Työn aikana minun oli mentävä monta kertaa epämukavuusalueelleni ja puskettava itseni sen läpi. Aihe itsessään osoittautui lopulta todella mielenkiintoiseksi ja silmiä avaavaksi. Opinnäytetyön prosessin ansiosta työ parani edetessään ja parantuakseen vaati jatkuvia korjauksia sekä tutkimusongelmien kirkastamista itselle useampaan otteeseen. Opinnäytetyö edellytti jatkuvaa vuoropuhelua ohjaajan, toimeksiantajan, kouluttajien sekä muiden tahojen kanssa, joilla oli jotakin aiheeseen liittyvää tietoa ja neuvoja tarjottavana.

Tutkimusongelmiin löytyi vastaus. Toisaalta ongelmiin vastaaminen edellyttäisi varmuutta tulevaisuudesta ja tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista, joten siinä mielessä vastaus ei varmasti ole kaiken kattava. Toisaalta työ olisi voinut olla vielä kattavampi, jos haastateltavia olisi ollut enemmän, ja jos olisin ollut tekijänä kokeneempi. Tietoa olisi voinut pyrkiä saamaan syvällisemmin ryhmähaastattelulla, joka ei valitettavasti toteutunut. Pyrin käyttämään työssä tukena alaan ja aiheeseen liittyviä raportteja, joiden avulla työstä toivon mukaan saa paremman kuvan, ja sen avulla työstä on hyötyä toimeksiantajalle, esimiehille, yrityksille tai muille asiasta kiinnostuneille. Opin paljon uutta tehdessäni tätä työtä, vaikka uskon, että työ olisi onnistunut vieläkin paremmin tiedoilla, jotka minulla nyt olisi käytettävissä uuteen työhön suunnatessa. Toivottavasti työllä voi kuitenkin osoittaa esimiesten työn merkityksellisyyttä ja sitä kautta työnkuvan moninaisuutta sekä osaamisvaateita nyt ja tulevaisuudessa. Esimiestyötä kuvastaa hyvin Järvisen (2016, 139) toteamus *”esimiehen tehtävä on kiitollinen ja haastava, koska siinä ei voi koskaan olla valmis tai täydellinen”*.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing.

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2015. Asiantuntija esimiehenä. E-kirja. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/> [viitattu 21.11.2019].

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

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.–18. painos. Helsinki: Edita.

Deloitte Insights. 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/human-capital/DI_HC-Trends-2019.pdf [viitattu 12.2.2020].

Dumas, C. & Beinecke, R.H. 2018. Change leadership in the 21st century. Journal of Organizational Change Management, Vol.31. No. 4., 867-876. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.2.2020].

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.kaupankoulutuksenkehittamiskeskus.fi/images/osaamisen_ennakointi/Palvelut2020_loppuraportti.pdf [viitattu 28.11.2019].

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Työ, verkot ja verkostot. Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf [viitattu 27.11.2019].

Gordon, J. 2017. The power of positive leadership. How and why positive leaders transform teams and organizations and change the world. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.4.2020].

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

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hyria. s.a. Hyria. WWW-sivut. Saatavissa: <https://www.hyria.fi/> [viitattu 6.1.2020].

Hyria – enemmän osaamista yrityksille. s.a. Hyria. WWW-sivut. Saatavissa: <https://www.hyria.fi/tyoelamalle> [viitattu 6.1.2020].

Hyria. 2018. Hyrian strategia 2018 –. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.hyria.fi/files/14468/Hyrian_strategia_2018_aukeamat.pdf [viitattu 12.1.2020].

Hyria Business Institute. s.a. Huippuosaamista liiketoiminnan kehittämiseen. WWW-sivut. Saatavissa: <https://hbi.fi/> [viitattu 12.1.2020].

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Alma Talent

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita.

Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. PDF-dokumentti. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134827/esimiehen%C3%A4%20kaupan%20alalla.pdf?sequence=1> [viitattu 22.11.2019].

Mercuria = Mercuria Kauppiaitten kauppapilaitos. 2010. Kaupannäkijät 2015 - Erikoiskaupan osaamistarpeet esimies- ja johtotasolla. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://213.157.80.24/images/tutkimus/Kaupannakijat_2015_loppuraportti_15.12.2010_300dbi.pdf [viitattu 22.11.2019].

Mercuria = Mercuria Kauppiaitten kauppapilaitos. 2007. Näkijät ja soveltajat 2015 – Selvitys vähittäiskaupan alan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeista. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1494870-Nakijat-ja-soveltajat-2015.html> [viitattu 22.11.2019].

Mercuria = Mercuria Kauppiaitten kauppapilaitos. 2012. Osaajat 2015+ vähittäiskaupan tulevaisuuden osaamistarpeet. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.kunkoululoppuu.fi/assets/uploads/2018/01/osaajat2015_loppuraportti_uusi.pdf [viitattu 27.11.2019].

Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf [viitattu 15.12.2019].

Mäki, A. 2007. Organisaatio johdon ammatillisen kehittymisen ohjaajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1.2017, 48-58. Saatavissa: https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2007_1_lehti.pdf [viitattu 14.12.2019].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetushallitus. 2019a. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf [viitattu 27.11.2019].

Opetushallitus. 2019b. Osaamisen ennakointifoorumi. Osaamiskorttipakka. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf [viitattu 27.11.2019].

Opetushallitus. 2019c. Tutkinnon perusteet. Liiketoiminnan erikoisammattitutkinto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/6352981> [viitattu 5.1.2020].

Opetushallitus. 2019d. Osaamisrakenne 2035. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:14. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf [viitattu 29.3.2020].

Opetushallitus. 2018a. Työllisyyden ja osaamisen muutoksia. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/tyollisyyden-ja-osaamisen-muutoksia-oef-vaihe-iii-er2-liiketoiminta-ja-hallinto_0.pdf [viitattu 27.11.2019].

Opetushallitus. 2018b. Tutkinnon perusteet. Lähiesimiestyön ammattitutkinto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/4304269> [viitattu 5.1.2020].

Opetushallitus. s.a. Tutkintojen perusteet. WWW-sivut. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-perusteet> [viitattu 6.1.2020].

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.–2. painos. Helsinki: Werner Söderström.

Saarinen, T. & Kilpinen, M. 2016. Kaupan taitajaksi. 1.–2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen käsikirja. Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: J-Impact.

Sitra. 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet. Sitran selvityksiä 150. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf> [viitattu 28.12.2019].

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykäästi? Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Taipale-Lehto, U. 2016. Vähittäiskaupan osaamistarveraportti. Opetushallituksen julkaisuja 2016:1. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vahittaiskaupan_osaamistarveraportti.pdf [viitattu 27.11.2019].

Tulevaisuuden tutkimuksen seura. s.a. Tulevaisuudentutkimuksesta Suomessa. WWW-sivut. Saatavissa: <https://www.tutuseura.fi/tutu/> [viitattu 11.1.2020].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4.–5. painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Taustatiedot

- toimiala
- koulutus / oman organisaation sisäinen tai ulkopuolinen esimieskoulutus
- tehtävänimike / titteli
- työvuodet esimiestehtävissä
- alaisten määrä

Esimiestyön monet roolit

1. Mitä esimiestyöhön liittyviä osa-alueita omassa esimiestyössäsi on?

Esimiesosaaminen

2. Mitä osaamista kaupan alan esimiestyössä tarvitaan / vaaditaan?
3. Mitä kaupan alan esimiesosaamista tarvitset omassa työssäsi?

Ulkoinen sekä sisäinen toimintaympäristö

4. Minkälaisia osaamisvaatimuksia kaupan alan ulkoinen toimintaympäristö asettaa esimiestyölle tulevaisuudessa?
5. Minkälaisia osaamisvaatimuksia ihmisten johtaminen asettaa kaupan alan esimiehelle tulevaisuudessa?

Tulevaisuuden esimiesosaaminen

6. Mitä esimiesosaamista kaupan alalla työskentelevä esimies tarvitsee tulevaisuudessa nykyisen osaamisen lisäksi, jotta esimies pystyisi vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla eri asiakas- ja sidosryhmien tarpeisiin?

Itsensä kehittäminen

7. Millä tavoin kehität itseäsi omassa työssäsi, jotta pystyt vastaamaan kaupan alan esimiesten tulevaisuuden osaamistarpeisiin?
8. Mitä esimiestyössä tarvittavaa osaamista haluaisit itsessäsi kehittää tulevaisuudessa?

Esimiesten osaamisen kehittäminen organisaatiossa

9. Millä tavoin omassa organisaatiossasi kehitetään esimiesten osaamista, jotta varmistettaisiin esimiesten osaaminen tulevaisuudessa?

Jokseenkin eri mieltä

- Lisäpalvelujen tarjonta kasvaa
- Myymäläympäristö muuttuu
- Elämyksellisyyden tavoittelu lisääntyy
- Asiakkaat ikääntyvät
- Tiedostava ostaminen lisääntyy
- Henkilöstö professionalisoituu
- Tuotebrändeistä kauppabrändeihin
- Kiina-ilmiö etenee

Jokseenkin samaa mieltä

- Monikulttuurisuus lisääntyy
- Moniarvoisuus kasvaa
- Kauppa työllistää monenlaisia
- Ketjuohjaus lisääntyy
- Kilpailu kiristyy
- Yksilöllisyyden vaatimukset kasvavat
- Yhteistyö teollisuuden kanssa lisääntyy
- Asiakkaat osaamattomia
- Kestävän kehityksen vaateet kasvavat
- Lokaalit ja globaalit markkinat
- Arvoketjusta arvoverkkoon
- Työhön sitoudutaan löyhemmin

Yhtä mieltä

- Digitalisaatio etenee
- Tuotekehitys nopeutuu
- Uudet riskit tulevat
- Toimialarajat hämärtyvät
- Kaupan säätely lisääntyy



Kuva 5. Osaamistarpeet kaupan alalla 2035 (Opetushallitus 2019b)

Opinnäytetyö – Kaupan alan esimiesten osaamistarpeet, Kauppakeskus Willa

Hei,

teen opinnäytetyötä kaupan alan esimiesten osaamistarpeista. Työn toteuttamiseksi tarvitsen haastateltavaksi kaupan alan esimiehiä Kauppakeskus Willasta.

Työn toimeksiantajana on Hyria koulutus Oy. Opinnäytetyön tarkoitus on palvella kauppakeskuksessa toimivia yrityksiä esimiesten osaamisen kehittämisen tarpeissa ja toimeksiantajaa koulutustarjonnan kohdentamisessa esimiehille.

Haastattelujen toteutus:

- haastattelut tapahtuvat 15.1.-28.2.2020
- yksilöhaastattelut yhdessä sovittuna ajankohtana (n. 1,5 h /haastattelu)
- keskustellaan etukäteen annetuista teemoista
- haastateltavien vastaukset käsitellään anonyymisti

Vaihtoehtona ryhmähaastattelu, 4–6 hlöä / ryhmä (kesto n. 2,5–3 h), josta toimitetaan kooste mukana olleiden yritysten käyttöön.

Haastateltavien kesken arvotaan 3 kpl Hyrian PomoPro –päiviä.

Ilmoittautuminen:

- ilmoittautumisia toivotaan 10.12.2019 mennessä allekirjoittaneelle
- jokaiseen ilmoittautuneeseen otetaan yhteyttä joko sähköpostilla tai puhelimitse kahden arkipäivän kuluessa ja sovitaan jatkosta

Olen käytettävissänne myös muissa yhteistyön kehittämiseen liittyvissä asioissa ja kuulen mielelläni niihin liittyvistä tarpeista.

Kiitos ajastanne.

Yhteystiedot:

Teija Nikander
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun
liiketalouden tradenomiopiskelija
puh. 040 660 4037
s-posti: teija.nikander@hyria.fi

Hei,

nyt sopimamme teemahaastattelun tarkoituksena on selvittää Kauppakeskus Willassa toimivien kaupan alan yritysten esimiesten tulevaisuuden osaamistarpeita.

Käsitlemme haastattelussa

- esimiestyön osa-alueita,
- esimiesosaamista kaupan alalla nyt ja tulevaisuudessa,
- kaupan alan ulkoista ja sisäistä toimintaympäristöä,
- itsensä kehittämistä esimiestyössä ja
- organisaatiotasosta esimiestyön kehittämistä.

Hyödynnän haastatteluista syntyvää tietoa opinnäytetyössäni: ”Kaupan alan esimiesten osaamistarpeet – Kauppakeskus Willa”. Työni toimeksiantajana toimii Hyria koulutus Oy, jonka tavoitteena on hyödyntää tuloksia kaupan alan esimiehille suunnattujen koulutusten kehittämisessä.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Tietoja ei luovuteta muihin tarkoituksiin ja tulosten analysoinnissa ei paljasteta henkilötietojanne. Kiitos paljon osallistumisestanne.

Teija Nikander

teija.nikander@hyria.fi

Puh. 040 660 4037

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Liiketalous

Taulukko 2. Haastatteluiden taustatiedot

Haastattelu-päivämäärä	Haastateltava	Haastateltavan koulutus	Työvuodet esimiehenä	Alaiset ja myymälät	Haastattelu-paikka	Haastattelun kesto
19.1.2020	kouluttaja	Kauppätieteiden maisteri	ei haastateltu esimiehen roolissa		haastateltavan työhuone	57 min
23.1.2020	myymälä-päällikkö	Tradenomi liiketalous, YAMK-opinnot	5 vuotta	12 alaista	työpaikan taukotila	1 h 12 min
28.1.2020	esimiesten osaamisen kehittäjä	Restonomi, esimiesvalmennusta, ammatillinen opettaja ym.	ei haastateltu esimiehen roolissa		työpaikan kokoustila	1 h 7 min
12.2.2020	myymälä-päällikkö	Merkantti, Liiketoiminnan EAT	22 vuotta	18 alaista / 4 myymälää	toimeksiantajan kokoustila	50 min
13.2.2020	myymälä-päällikkö	Yo-merkonomi, Yritysjohtamisen EAT	11 vuotta	13 alaista / 2 myymälää	esimiehen työhuone	1 h 15 min
19.2.2020	esimiesten osaamisen kehittäjä	Yo-merkonomi, erilaisia johtamiseen liittyviä koulutuksia ym.	ei haastateltu esimiehen roolissa		Teams-keskustelu	1 h 25 min
24.2.2020	tiimiesimies	Laskentatoimen merkonomi	19 vuotta	12 alaista / 4 myymälää	toimeksiantajan kokoustila	1 h
10.3.2020	palvelupäällikkö	Liiketalouden PT, Myynnin AT	11 vuotta	18 alaista / 3 myymälää	työpaikan taukotila	1 h 13 min