



Ammatillinen kasvu rivimyyjästä esimieheksi

Heli Teukku

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Ammatillinen kasvu rivimyyjästä esimieheksi

Heli Teukku
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2020

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella 10 viikon päiväkirjaraportoinnin avulla omaa ammatillista kasvuani kohti ensimmäistä esimiestehtävääni urheiluliikkeen kenkäosaston apulaisosastovastaavana. Oman esimiesosaamisen kartuttamisen lisäksi tavoitteena oli kehittää työpaikkani prosesseja, joissa oli ilmennyt viikkojen aikana epäkohtia. Tarkoituksena oli myös löytää tapoja kehittää vielä kokemattoman tiimin osaamista, mihin liittyy vahvasti omien johtamistaitojeni parantaminen ja sitä kautta tiimiin vaikuttaminen.

Päiväkirjaraportoinnissa on kirjattu päivittäin ylös työpäivieni tapahtumia sekä työympäristöön liittyviä aiheita. Jokaisen viikon päätteeksi koostin viikkoanalyysin valitsemastani ennalta määrittelemättömästä aiheesta, joiden mukaisesti viikot on otsikoitu päiväkirjaan. Viikkoanalyysissä perehdytään aiheiden teoriaperustoihin sekä tuodaan kirjallisuutta osaksi työarkeani. Näitä aiheita ovat muun muassa delegointi, ajankäyttö, motivointi ja palautteen antaminen.

Opinnäytetyön tuotoksena löysin yksinkertaisen tavan selkeyttää reklamaatioprosessin kulkua, mikä on aikaisemmin ollut hyvin sekava monen muuttujan summa. Onnistuin helpottamaan tiimin osaamisen arviointeja päivittämällä vanhentuneen osaamiskartoituskyselyn paremmin yksilölliset kehittämistarpeet huomioiviksi. Kehitin tiimin toimivuutta luomalla osastolle päivärutiinit, jotta jokainen on tietoinen päivän kulusta ja pystyy niitä noudattamalla vaikuttamaan osaston toimintaan. Opinnäytetyön tekemisen jälkeen minulla on paremmat valmiudet johtaa tiimiäni ja olen onnistunut kasvamaan niin työntekijänä kuin esimiehenäkin. Nyt tiedän minkälainen esimies tahdon olla.

Heli Teukku

Professional growth from salesman to supervisor

Year 2020

Pages

57

The purpose of this thesis is to examine my own professional growth towards my first managerial position as an assistant department leader in sports shop using 10 weeks of diary reporting. In addition to accumulating my own managerial skills, the goal was to develop the processes in shoe department that had shown faults during the weeks. The aim was also to find ways to develop the skills of an as yet inexperienced team, which is strongly related to improving my own management skills and thereby affecting positively to my team.

In the diary reporting, the events of my working days and topics related to the work environment are recorded daily. At the end of each week, I created a weekly analysis of a topic of my choice. The main point of my weekly analysis is to familiarize with the theory and bring literature as a part of my everyday work. These topics include delegation, time management, motivation, and feedback.

As a result of this thesis, I found a simple way to clarify the complaint process, which has previously been very confusing. I was able to ease the team skill evaluations by updating the competency survey to address the individual development needs better. I created daily routines for my team so that everyone are aware of the tasks needed to be done each and every day. After completing the thesis I have better capabilities to lead my team and now on I have managed to grow as an employee and a leader. Now I know what kind of supervisor I want to be.

Keywords: Leadership skills, motivation, management, diary

Sisällys

| | | |
|------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Nykytilanne | 6 |
| 2.1 | Työtehtävät ja osaaminen | 7 |
| 2.2 | Oman osaamisen arviointi | 8 |
| 2.3 | Sidosryhmät | 9 |
| 2.4 | Vuorovaikutus | 10 |
| 3 | Päiväkirjaraportointi | 11 |
| 3.1 | Viikko 1 - Reklamaatiot | 11 |
| 3.2 | Viikko 2 - Reklamaatiot | 16 |
| 3.3 | Viikko 3 - Osaamiskartoituskysely | 21 |
| 3.4 | Viikko 4 - SWOT-analyysi | 25 |
| 3.5 | Viikko 5 - Delegointi | 30 |
| 3.6 | Viikko 6 - Ajankäyttö | 34 |
| 3.7 | Viikko 7 - Motivointi | 38 |
| 3.8 | Viikko 8 - Tavoitteiden asettaminen | 42 |
| 3.9 | Viikko 9 - Osastorutiinit | 45 |
| 3.10 | Viikko 10 - Palautteenanto | 49 |
| 4 | Pohdinta | 52 |
| | Lähteet | 54 |
| | Kuviot | 55 |
| | Liitteet | 56 |

1 Johdanto

Voimme jatkuvasti kuulla puhuttavan siitä, että työntekijän vastuulla on ylläpitää osaamistaan tämän päivän vaativalla tasolla. Milloin kuitenkaan saamme raivattua aikaa opiskelulle työn lomassa, ellei työpaikka tarjoa riittäviä koulutusmahdollisuuksia? Eteeni ilmestyi tilaisuus toteuttaa opinnäytetyöni päiväkirjamuotoisena, minkä avulla pääsen kehittämään työpaikkani ilmenneitä epäkohtia sekä puutteita. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö toimii myös oman osaamiseni kehittämisen tukena, kun aloittelen matkaani esimiehen tehtävissä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella 10 viikon päiväkirjaraportoinnin avulla omaa ammatillista kasvuani kohti ensimmäistä esimiestehtävääni urheiluliikkeen kenkäosaston apulaisosastovastaavana. Tänä aikana tulen nostamaan tärkeäksi kokemiani aiheita lähemmän tarkastelun kohteeksi viikon lopussa koostamassani analyysissä. Kymmenen viikon ajanjaksoon ei tulla laskemaan kahta talvilomaviikkoa (vko 12 ja 13). Oman esimiesosaamisen kartuttamisen lisäksi tavoitteena on kehittää työpaikkani prosesseja, joissa ilmenee viikkojen aikana epäkohtia. Tarkoituksena on myös löytää tapoja kehittää vielä kokemattoman tiimin osaamista, mihin liittyy vahvasti omien johtamistaitojeni parantaminen ja sitä kautta tiimiin vaikuttaminen.

Opinnäytetyössä kehitettäviä prosesseja ei ole ennalta päätetty vaan kehityskohteisiin tartutaan niiden ilmaantuessa eteen raportointiviikkojen aikana. Esimiestyöskentely on minulle uutta ja minun on löydettävä omat vahvuuteni ja tapani toimia tiimin vastuuhenkilönä. Tämän opinnäytetyön päätteeksi minulla tulee olemaan paremmat valmiudet johtaa ja käyttää teoriaa tekemiseni tukena. Tavoitteena minulla on antaa toimeksiantajalle näyttöjä johtamiseen liittyen saavuttaakseni lopulta apulaisosastovastaavan tittelin.

Toimeksiantajalle päiväkirjan pitäminen antaa suoran katsauksen siihen, millaisia taitoja työ todellisuudessaan vaatii ja minkälaisena työntekijä näkee prosessin kehittyä rivimyyjästä esimiestehtäviin. Opinnäytetyöstä voi olla apua myyjille, jotka haluavat ottaa ensimmäiset askeleet kohti johtotehtäviä urallaan. Lisäksi työnantaja saa todenmukaisen kuvan siitä, kuinka kauan tietyt työtehtävät vievät työntekijän ajasta.

2 Nykytilanne

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yksi Suomen suurimmista urheiluliikeketjuista, jolla on myymälöitä ympäri Pohjoismaita, ja joka on myös alkanut levittäytymään muualle Eurooppaan. Liike myy urheilu- ja retkeilytuotteita hyvin laidasta laitaan ja sieltä voi sanoa löytyvän

oikeastaan jokaiselle jotakin. Myymälä on jaettu eri osastokokonaisuuksiin: sport, kenkä, tekstiili, erä, suksi & pyörä ja kassa. Työntekijät ovat jaettu osastoittain tiimeihin, jolloin myyjät pystyvät kartuttamaan yksityiskohtaisempaa tuotetuntemusta kuin silloin jos myyjät vaihtaisivat osastoja jatkuvasti. Näin mahdollistamme asiakkaille parhaimman mahdollisen ja asiantuntivimman palvelun.

Oma toimipisteemme on ollut auki vuodesta 2014 asti ja taistelemme tällä hetkellä koko Suomen markkinajohtajuudesta. Uusia myymälöitä avataan jatkuvasti ja tällä hetkellä niitä löytyy Suomesta jo 17.

2.1 Työtehtävät ja osaaminen

Aloitin itse alun perin tekstiiliosastolla osa-aikaisena vaatemyyjänä reilut kaksi vuotta sitten, mutta siirryin jalkinepuolelle etenemismahdollisuuden tullessa eteeni vuoden 2019 lopulla. Nousin osa-aikaisesta työntekijästä kokoaikaiseksi työntekijäksi vastuumyyjän rooliin. Vastuumyyjällä tarkoitetaan mahdollisesti apulaisosastovastaavaksi nousevaa myyjää, jota ei ole vielä kuitenkaan nimetty virallisesti kyseiseen tehtävään. Vastuumyyjän tehtävät käsittävät kaikki apulaisosastovastaavan tehtävät ja hän toimii osaston esimiehenä aina osastovastaavan ollessa poissa.

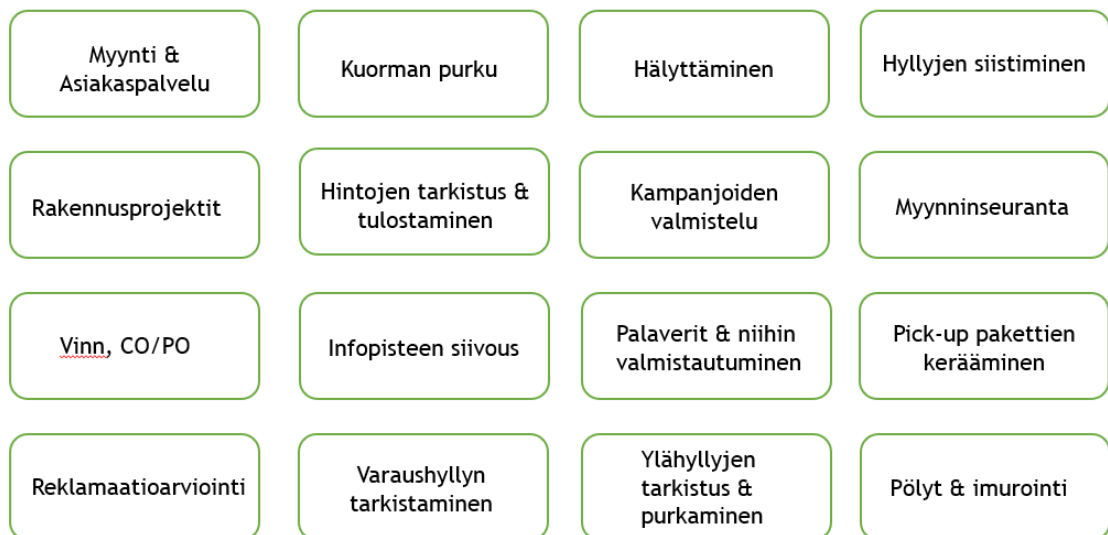
Suurimman osan myymälän aukioloajasta työaikani käytän myyntiin ja asiakkaiden palvelemiseen. Myyntitilanteessa asiakkaan tarpeiden kartoitus ja sitä kautta oikeiden tuotteiden tarjoaminen valikoimastamme kuuluu perusosaamiseeni. On kuitenkin pohdittava, kuinka nousemme perusmyyjästä huippumyyjäksi. Siinä kohtaa mietin, miten tarjoan asiakkaalle ylivoimaisen asiakaskokemuksen ja miten luon myyntiä mahdollisimman paljon. Taito, joka pitäisi löytyä jokaiselta myyjältä on lisämyynti. Lisämyynnillä pystymme kasvattamaan asiakkaan ostoskorin hintaa pienillä ponnisteluilla. Voisinko tarjota asiakkaalle kenkien kyllästekäsittelyä? Onko tarvekartoituksessa ilmaantunut esimerkiksi vaatetarpeita kenkien lisäksi?

Työtehtäviini kuuluvat myös osaston siisteydestä huolehtiminen sekä uusien esillepanoratkaisujen suunnittelu ja rakentaminen. Tuotesijoittelulla voimme luoda asiakkaille tarpeen mukaan ilman myyjän osallistumista viemällä juoksukenkien viereen esimerkiksi juoksuvoimia, juoksusukkia tai vaikkapa juomapulloja. Osaan valita sopivia lisämyyntituotteita eri kenkien lähettyville ja näin ollen myös teen tiimilleni helpommaksi kasvattaa asiakkaan ostoskorin hintaa.

Huolehdin osastovastaavan kanssa viikoittain vaihtuvien kampanjoiden valmisteluista ja kampanjamateriaalien tulostuksesta. Ennen kampanjan alkua on tarkistettava, onko tarjoustuotteita riittävästi vai tarvitseeko tuotteita tilata lisää. Aamuisin ennen myymälän aukeamista on aikaa purkaa kuormaa ja tehdä isompia projekteja liittyen esimerkiksi osastorakenteisiin.

Esimiestehtävät ovat minulle vielä uudempi käsite ja sitä olen päässyt maistelemaan vasta vähemmän aikaa. Tehtävät korostuvat osastovastaavan ollessa lomalla, kun otan vastuun koko osastosta, tiimistä ja sen tuloksesta. Koska lähiesimieheni ja minä teemme vuoroviikoin aamu- ja iltavuoroja, on esimies tai vastuumyyjä lähes aina paikalla. Toimin vuoron esimiehenä ja ohjeistan tiimiläisiäni työtehtävien teossa, motivoin heitä tekemään parhaansa sekä myös seuraan työn jäljen laatua. Esimiestaidot ovat aihealue, jossa haluan ja aion itseäni kehittää. Eritoten auktoriteetin lisääminen ja perusmyyjän roolista irrottautuminen sekä tulosajattelun omaavaksi esimieheksi kasvaminen ovat olleet tavaratalopäällikön toiveita minun suhteeni.

Kuviossa 1 on kuvattuna yleisimpiä työtehtäviä normaalina työpäivänä. Tämän lisäksi osastovastaavan ollessa poissa tai lomalla, työtehtäviini lisätään myös esimiestehtäviä. Esimiestehtäviin kuuluvat muun muassa tuotetilausten tekeminen ja työvuorosuunnittelu. Esimies on myös vastuussa työntekijöistään sekä osaston toiminnasta.



Kuvio 1: Yleisimmät työtehtäväni

2.2 Oman osaamisen arviointi

Myyjän työssä myyntitaitojen lisäksi vaaditaan asiakaspalveluaittuetta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Lukujen tuntemus sekä kaupallinen osaaminen ja ymmärrys erottavat huippumyyjän perusmyyjästä. Käytössämme on tietojärjestelmä nimeltä Seebrite, josta löydämme tietoa muun muassa päiväkohtaisista budjeteista ja pystymme vertailemaan tuloksia muiden tavaratalojen kesken. Järjestelmän käyttö on minulle jokapäiväistä ja osaan hyödyntää sitä omassa työssäni. Järjestelmässä olevien työkalujen määrä on kuitenkin niin suuri, että sieltä oman työni kannalta tärkeimpien ja oleellisimpien mittareiden löytäminen on haastavaa. Työkalun

käytön oppiminen ei ole vielä ratkaisu vaan käytön rutinoituminen ja sen tuoman lisäarvon hyödyntäminen.

Koen osaamiseni yltävän työnkuvani vaativalle tasolle, mutta osaston vaihtuessa ja uusien työtehtävien ilmaantuessa näen osaamisessani joitakin kehittämisen tarpeita. Muun muassa tuotetuntemuksen parantaminen seuraavalle tasolle toisi lisäarvoa niin omaan kuin muidenkin myymiseen. Esimies on omalta osaltaan vastuussa työntekijöidensä kouluttamisesta ja tietotaidon kartuttamisesta. Tiimimme on kokenut paljon muutoksia ja myyjät ovat melko uusia, joten tapoja kehittää heidän asiantuntijuuttaan tarvitaan.

Olemme tavaratalopäällikön kanssa asettaneet askelmerkit kohti apulaisosastovastaavan tittelin saavuttamiseksi kehityskeskustelussa, missä totesimme tarvitsevani vielä vähän enemmän kokemusta ja näyttöjä esimiestyöskentelystä. Käytännössä voin saada tittelin sitten, kun esimieheni on nähnyt minut jonkin aikaa hoitamassa kyseisiä tehtäviä. Silloin hän saa varmuuden minun sopivuudestani kyseiseen tehtävään. Siksi nimitykseni vastuumyyjänä vastaa jo nyt apulaisosastovastaavaa ja hoidan samoja tehtäviä, mutta ilman virallista titteliiä.

Osastomme reklamaatiokäytäntö on monelle, itseni mukaan lukien, hieman epäselvä. Tämä on myös yksi aihealue, johon haluan syventyä tarkemmin ja löytää keinoja kehittää prosessia paremmaksi. Tämänhetkisessä reklamaatiokäytännössä noin 70 prosenttia tapauksista vaatii osastovastaavan tarkastuksen. Eli asiakkaan tuodessa kengät reklamoitavaksi, pystyisin riittävän ohjeistuksen ja koulutuksen turvin tekemään päätöksen omatoimisesti ilman sitä, että jätän kengät osastovastaavan tarkistettavaksi. Tämä nopeuttaisi niin asiakkaan reklamaatiopäätöksen saamista sekä meidän omaa prosessiamme, kun emme jätä kenkiä jonoon varastoon.

Esimiestyöskentely on minulle täysin uutta, mutta paras tapa oppia, on tekemällä. Voin opiskella kirjoista minkälainen on hyvä esimies, mutta se ei riitä, jos en osaa linkittää sitä omaan tekemiseeni. Minun täytyy myös pohtia sitä, minkälainen esimies haluan olla. Sen tiedän, että minun pitää kasvattaa auktoriteettiani, mutta haluan myös olla lempeä ja helposti lähestyttävä esimies.

2.3 Sidosryhmät

Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimijoita, joiden kanssa yritys on tekemisissä niin sisä- kuin ulkopuolelta. Yrityksen sidosryhmiin kuuluvat myös muun muassa sijoittajat ja kilpailijat. Yritykset, jotka pystyvät ottamaan kaikki sidosryhmänsä huomioon, pärjäävät parhaiten. (Hatch 2006.) Yrityksen sidosryhmistä olen päivittäin tekemisissä suoraan kuluttajien kanssa. Asiakaspalvelijana ja myyjänä olen asiakasrajapinnassa vaikuttamassa suoraan asiakkaan ostokokemukseen ja mielikuvaan yrityksestä.

Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat muun muassa muut myymälät niin Suomessa kuin muualla Euroopassa. Teemme yhteistyötä myymälöiden välillä ja tavaraa liikutetaan sinne missä on tarvetta. Muita huomioon otettavia sidosryhmiä ovat yrityksen omistajat ja sijoittajat, jotka täytyy pitää tyytyväisinä. Ulkoisista sidosryhmistä isossa osassa ovat media ja yhteistyökumppanit sekä tavarantoimittajat.

2.4 Vuorovaikutus

Työntekijät ovat jaettu osastoittain tiimeihin: sport, kenkä, tekstiili, erä, suksi & pyörä sekä kassa. Samoin varasto ja huolto ovat vielä pienempinä omina kokonaisuuksinaan. Tiivein yhteistyö ja viestintä tapahtuu oman osaston kesken. Kanavina käytetään pääsääntöisesti Workplace by Facebook -sovellusta, mutta osa tiedonjaosta käydään omilla ilmoitustauluilla taukokuoneessa. Näkyvillä on jokaisen osaston taulut, joista voi seurata muiden osastojen tärkeimpiä infoja ja tavoitteita sekä tuloksia. Osastot tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja ovat kiinnostuneita myös siitä, miten muilla menee, sillä samaan pottiinhan me lopulta rahaa keräämme.

Olemme Workplacen välityksellä yhteydessä myös Suomen sekä muiden maiden myymälöiden ja maiden pääkonttoreiden kanssa. Workplacen kautta saamme tietoa muun muassa kampanjoista, taktiikoista ja viimeisistä tuloksista. Sieltä voimme seurata myös henkilöstössä tapahtuvia muutoksia tai olla yhteydessä IT-tukeen.

Olemme asiakkaiden kanssa päivittäin vuorovaikutuksessa niin kasvokkain, puhelimitse ja sähköpostilla. Asiakkaat ovat meihin yhteydessä välillä myös asiakaspalvelun välityksellä, jolloin välikäsiä tullessa lisää, myös sekaannuksia voi tapahtua. Pinta-alaltaan suuressa myymälässä eri osastot kommunikoivat keskenään osastorajojen ylitse puhelimilla, jotta turhaa juoksemista vältetään ja tehostetaan tiedonkulkua.

Vuorovaikutustilanteita on monenlaisia. Vuorovaikutustilanteet asiakkaiden kanssa eroavat esimiehen ja työntekijän välillä käytävästä vuorovaikutuksesta eroavat toisistaan. Jo ennen asiakaskohtaamista myymälässä asiakas on todennäköisesti tutustunut tuotteisiin verkossa tai hänellä on valmiiksi jonkinlainen ennakkokäsitys yrityksestä, mikä voi vaikuttaa kohtaamiseen. Myyjän tehtävänä on luoda vuorovaikutustilanteesta asiakkaalle mahdollisimman helppo ja lämminhenkinen. Tilanne alkaa asiakkaan iloisesta tervehtimisestä, jonka jälkeen tarjoan apuani. Kartoitan asiakkaan tarpeen keskustelemalla tämän kanssa, minkä jälkeen tarjoan tarpeisiin soveltuvia tuotteita. Asiakaskohtaamisen onnistumisesta riippuu se, tuleeko asiakas mahdollisesti enää uudestaan myymälään.

Vuorovaikutustaidot esimiehen ja työntekijöiden välillä ovat ensiarvoisen tärkeitä. Loppujen lopuksi esimiehellä on vastuu tiiminsä vuorovaikutustilanteista. Esimiehen on luotava innostava ja motivoiva ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat voivansa ilmaista itseään vapaasti.

Omalla toiminnallani pystyn viestimään siitä, että olen kiinnostunut kuuntelemaan tiimiläisten mietteitä. (Kuusela 2013, 42.)

3 Päiväkirjaraportointi

Päiväkirjaraportointia tehdään joka työpäivä 10 viikon ajanjaksolta. Aina viikon päätteeksi laaditaan viikkoanalyysi, jossa käydään tarkemmin lävitse viikon aikana ilmenneitä ajatuksia, ongelmakohtia tai kehittämiskohteita. Raportointiin ei lasketa kahta talvilomaviikkoa (viikot 12 ja 13).

3.1 Viikko 1 - Reklamaatiot

Maanantai 10.2.

Vapaa

Tiistai 11.2

Tänään oli ensimmäinen työpäiväni suuren monta viikkoa kestävä kampanjan alettua. Suuren mediahuomion saavuttanut kampanja on perujaan varastosta, joka on kasvanut kolmen vuoden aikana ylisuureksi. Lumeton talvi kaikkialla Pohjoismaissa on vaikuttanut negatiivisesti talven myynteihin. Talven tuotteilla ei ole ollut näissä keleissä yksinkertaisesti vain tarvetta samaan tapaan kuin pakkas- ja lumisäässä. Samoin veronpalautuksien siirtyminen pois loppuvuodesta on vaikuttanut joulukaupan myynteihin, jotka ovat olleet normaalisti vuoden kovimpia. Vaikka organisaation tulos puolittui viime vuodesta, on se silti yksi harvoista voittoa tekevästä urheilukaupoista. Alan haasteista kertoo Norjassa suurimman kilpailijan Gresvigin ilmoittaessa konkurssistaan viime viikolla.

Kampanja on selkeästi tavoittanut asiakkaat ja osastolla oli täysi hulina päällä, kun astelin iltavuoroon. Illan tavoite oli yksinkertainen ja löytyi myös kirjoitettuna taukokuoneen ilmoitustaululta, myy niin paljon kuin kerkeät! Illan sairastapaus sekoitti hieman pakkaa, mutta meidän onneksemme tiimistämme löytyi joustavuutta enkä joutunut olemaan koko iltaa yksin. Silti tähän asiakasmäärään nähden tuntui, että kaksi työntekijää oli selkeästi liian vähän. Jouduin keskeyttämään palvelutilanteita, jotta pystyin mennä auttamaan jo seuraavaa. En päässyt niin sanotusti klousaamaan eli päättämään montaa kauppaa, mikä jäi harmittamaan minua. Jouduin tekemään päätöksen, että pidän asiakaskohtaukset ennemmin nopeina ja tehokkaina, kuin perusteellisina ja asiakaskokemukseen selkeästi panostaen. Monet asiakkaat ovat tyytymättömiä palvelun odotteluun, joten katsoin parhaimmaksi yrittää palvella vain mahdollisimman montaa asiakasta. Kaivelemaan jäi myös se, että en päässyt oikein lisämyymäänkään muuta kuin kyllästekäsittelyä. Rajuissa alennuskampanjoissa katteen hankkiminen

lisämyynnillä on äärimmäisen tärkeää, mutta koska sinua revitään heti seuraavan asiakkaan luokse, jää myyntitilanne ikään kuin kesken.

Seurasin myyntejä Seebrite-tietojärjestelmästä ja yllätyin positiivisesti huomattessani meidän kenkäosastomme Espoossa olevan ensimmäisellä sijalla kaikista Suomen myymälöistä. Tämä kertoo myös illan kiireestä lukujen valossa. Keskustelin osastovastaavani kanssa illan kulusta ja tuloksena päädyimme ottamaan huomisillaksi yhden extratyöntekijän, jotta pääsemme keskittymään myyntiin vielä paremmin. Huomenna otan itselleni tavoitteeksi lisämyynnin ja pyrin kloussaamaan jokaisen kaupan. Jokaisen kenkäparin ostajalle matkaan vähintään kyllästekäsittely tai sukkia!

Keskiviikko 12.2

Tarjouskampanja oli tänään taas täydessä vauhdissa, mutta tällä kertaa olimme varautuneet riittävällä kokoonpanolla. Kolme myyjää iltavuorossa oli tarpeeksi palvelemaan tämän illan asiakasmäärää ilman, että kenenkään juurikaan tarvitsi odotella palvelua.

Ensimmäisenä tullessani vuoroon halusin tarkistaa esimieheltäni yhden takuukäytäntöä koskevan kysymyksen, joka jäi kaivelemaan mieltäni edelliseltä päivältä. En osannut vastata asiakkaan kysymykseen suoriltaan vaan hän jo itsekin totesi tulevansa rauhallisempana hetkenä uudestaan näyttämään kenkiään. Olen kuullut aikaisemmin, että Salomon tarjoaa kahden vuoden takuun kengilleen, mutta en osannut vastata hoidammeko me reklamaation vai täytyykö asiakkaan olla yhteydessä suoraan Salomoniin, sillä myymäläreklamaatiot käsittävät yleensä alle vuoden ikäisiä tuotteita. Joka tapauksessa meidän olisi pitänyt tehdä kengistä ensiksi reklamaatioarviointi meidän myymälässämme. Esimieheni kertoi tänään, että takuu ei korvaa normaalia käytön aiheuttamaa kulumaa, joten kyseisen asiakkaan ehkä kannattaisi olla suoraan Salomoniin yhteydessä. Nopeiden havaintojeni perusteella kengät näyttivät kuluneilta, mutta en ole varma, miten kauan taitekohdan tulisi kestää kävelyä ilman sen puhki kulumista.

Olin tyytyväinen omaan ja koko tiimin antamaan panokseen. Eilen asettamani tavoite lisämyynnin suhteen sujui hyvin. Sain kyllästekäsittelyä myytyä isolle osalle asiakkaistani ja liikui osastorajojen yli muun muassa tekstiiliin auttamaan asiakkaideni vaateostoksissa. Tuloksellisesti päivä oli jälleen menestys. Kenkäosastomme oli kolmatta päivää putkeen koko Suomen myynnillisesti paras. Harvoin olemme ykköstilalla, mutta selkeästi kampanja on purrut espoolaisiin. Huomenna minulla on vapaapäivä ja silloin on aikaa paneutua myynnin teoriaan paremmin.

Torstai 13.2

Vapaa

Perjantai 14.2

Torstai-iltana saimme varastolta viestin, että perjantaille on odotettavissa todella iso kuorma keskusvarastolta. Aamuvuorossa on kolme tuntia aikaa ennen kuin myymälä aukeaa, jolloin voimme esimerkiksi purkaa kuormaa, hälyttää tuotteita, muokata osastoa, tai tehdä muita valmistelevia toimenpiteitä. Meillä on käytössä verkkokaupasta ostettujen tuotteiden keräysjärjestelmä. Jos tuotetta ei ole keskusvarastolla tai asiakas haluaa hakea tuotteen myymälästä, tulevat tilaukset osastojen RUN-tabletteihin, jotka ovat siis toisin sanottuna verkkokauppatilaustabletteja. Me keräämme ja pakkaamme tuotteet, jonka jälkeen lähetämme ne postitse asiakkaille. Tänä aamuna tilauksia oli niin paljon, että käytin aamusta reilun tunnin pelkästään niiden keräilyyn. Onneksi varasto auttoi tilausten paketoimisessa, sillä siihen olisi voinut helposti vierähtää ylimääräinen puolituntinen.

Pakettien keräilyn jälkeen pääsin avustamaan esimiestäni osaston muokkauksessa. Monia tarjoustuotteita oli enää muutamat kappaleet jäljellä, joten siirsimme ne hyllypaikoilta löytöpöydille, joista asiakas löytää poistuvia ja eränsä viimeisiä tuotteita tarjoushinnoin. Saimme ylemmältä johdolta viestin, että poistotuotteet on hinnoiteltava aggressiivisesti siten, että asiakas ei jää miettimään toista kertaa ottaako hän tuotteen vai ei. Kampanjan aikaan meillä on siis lupa poistaa tuotteita hinnalla millä hyvänsä, jotta varastoon vapautuu tilaa kevään ja kesän uutuuksia varten. Emme ehtineet vielä tarkistaa hinnoitteluumme löytötuotteiden osalta, joten teen siitä ainakin osan huomenna.

Sain aamulla purettua vanhan kuorman uuden tieltä ja siistittyä osastoa tulevaa päivää varten. Kampanjan alkujysäys näyttää hälvenneen hiukan, tai sitten edessä siintävä hiihtoloma vaikuttaa omalta osaltaan kävijämäärässä.

Lauantai 15.2

Tein tänään pidemmän työpäivän suuren kuorman ja osastolla vallinneen kiireen vuoksi. Purin aamulla kuormaa niin paljon esille kuin suinkin vaan kerkesin ja tasan kello kymmenen ovien auetessa katsoin asiakaslauman kävelevän tarjoustuotteiden kimppuun. Asiakkaiden palveleminen oli tänään taas juoksemista paikasta toiseen, mutta keskityin silti antamaan jokaiselle asiakkaalle hyvän asiakaskokemuksen.

Asiakaspalvelutilanteita hidasti tietokonejärjestelmien kaatuilu ja huomasin sen vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen. Olin myös osastoltamme ainut, joka osasi tehdä vaikeampia nettireklamaatioita, minkä takia eräs närkästynyt asiakas joutui odottamaan vapautumistani toisen asiakkaan luota. Tällaisia reklamaatioita joutuu tekemään suhteellisen harvoin varsinkin, jos tekee vain vuoron tai kaksi viikkoon. Infotiskiltämme löytyy ohjeet erilaisten palautusten ja reklamaatioiden tekemiseen, mutta uudet työntekijät kaipaavat enemmän käytännön ohjeistusta ja varmuutta omaan tekemiseensä. Tällä kertaa en päässyt opettamaan nettireklamaation tekemistä kollegalleni, sillä emme voineet molemmat olla kiinni samassa asiakkaassa muiden odottaessa palvelua. Infolta löytyvät ohjeet ovat melko monimutkaiset, mutta myös

yksityiskohtaiset. Informaation määrä voi olla liiankin suuri ja sekava. Olenkin miettinyt pitäisikö minun tehdä lyhyemmät yksinkertaiset ohjeistukset esimerkiksi nettireklamaation tekemiseen. Siitä voisi tarkistaa nopeasti kohdat, jotka tulee muistaa. Reklamaatiokäytäntö ja sen parantaminen tulee olemaan yksi kehityskohteistani.

Jäin töihin puolitoista tuntia pidempään, mitä olin alun perin suunnitellut. Olin kuitenkin luvannut joustaa työajastani, jos näen sen tarpeelliseksi. Niin työntekijöiltä kuin esimiehiltäkin kaivataan joustavuutta. Esimiehenä en halua jättää tiimiäni pulaan. Vuoroni viimeinen asiakkaani jäi varta vasten odottamaan minun palveluani. Kävi ilmi, että mies oli ostanut minulta kengät viime viikolla, ja nyt hänen vaimonsa tarvitsisi myös uudet lenkkikengät. Hän oli ollut palveluuni niin tyytyväinen, että halusi apuani jälleen. Olin erittäin tyytyväinen siihen, miten myyntitilanne sujui. Kartoitin ensin asiakkaan tarpeen ja tiedustelin, minkälainen käyttötarkoitus tulee olemaan. Kokeilimme eri vaihtoehtoja, joista rajautui kenkiä pois pikkuhiljaa jättäen jäljelle kaikista sopivimman kengän. Pariskunta oli jälleen kerran erittäin tyytyväinen ja he kehuivatkin palveluani huippulaatuisiksi ja sanoivat tulevansa taas uudestaan luokseni, kun kenkätarpeet yllättävät. Olin erittäin iloinen saamastani palautteesta ja tuntuu, että olen luonut kestävän asiakassuhteen.

Sunnuntai 16.2

Eilinen päivä oli myynnillisesti erittäin kova ja tästä päivästä oli odotettavissa samanlaista säpinää. Neljän henkilön tiimillä saimme hyvin myynnin lisäksi myös siistittyä osastoa ja valmisteltua maanantaina tapahtuvia osastomuutoksia. Itse olen aika tarkka järjestyksestä ja lauantain jäljiltä osasto oli melkoisen pyörremyrskyn jäljiltä. Keskityin siistimään niin paljon kuin suinkin kerkesin, jotta minulle jää aamuun mahdollisimman vähän siivottavaa. Kävin tänään avustamassa kassalla jonojen purkamisessa. Kassa-avun tarjoaminen on erittäin tärkeää, sillä osastoilta asiakkaan koriin päätyneet ostokset saattavat jäädä lopulta jonon takia ostamatta. En muistanut kaikkia kassakoneen toimintoja, mutta onneksi muut auttoivat aina tarvittaessa.

Minua on jäänyt häiritsemään reklamaatiokäytänteen epäselvyys. Minun pitäisi istua alas esimieheni kanssa ja käydä läpi ohjeistus askel askeleelta. Tietenkin kaikki tapaukset ovat yksilöitä, joihin vaikuttavat muun muassa käyttöikä ja mahdolliset käyttövirheet. Käyttövirheillä tarkoitetaan asiakkaan omalla käytöllä aiheuttamia vikoja, jotka eivät ole johtuneet valmistusvirheestä. Esimerkiksi takeissa oksan osumasta repeytynyt kangas ei ole reklamoitavissa, sillä takin pintaa ei ole suunniteltu kestämään teräviä viiltoja. Vaatteiden reklamoiminen oli mielestäni helpompaa, sillä tuotteen reklamaatioarviointi oli helppoa tehdä siinä ja heti. Eilen tuotiin yhdet kengät, jotka olivat selkeästi korjattavissa suutarilla. Ensisijaisesti kuitenkin haluamme korjata tuotteen kuin heittää ne pois ja antaa uuden. Haluaisin pystyä antamaan asiakkaalle suoraan päätöksen, enkä odottamaan arviointia osastovastaavaltani. Tässä minulla olisi kehityttävää.

Viikon 1 analyysi

Ensimmäisen viikon aikana yllätyin siitä, kuinka paljon reklamaatiotapauksia tuli ja kuinka käytänteen sekavuus sai minussa aikaan harmaita hiuksia. Olin alun perin ajatellut keskittyväni ensimmäisenä esimiestyöskentelyyn, mutta tämän viikon tarkastelun kohteeksi valitsin reklamaatiot.

Yleisimmät reklamaatiotapaukset jalkineosastolla ovat joko rikkoutuneet kengät tai vedenpitävän kalvon vuotaminen. Rikkoutuneen kengän reklamaatiossa tulee huomioida tuotteen ostopäivä ja miten sitä on käytetty. Jos esimerkiksi sisäpelikenkää on käytetty ulkona, ei sitä ole käytetty sen tarkoituksen mukaisesti. Silloin kyseessä on käyttövirhe, jota ei hyvitetä. Voimme kuitenkin vain luottaa asiakkaan sanaan, jos kengässä itsessään ei ole selkeitä merkkejä väärinkäytöstä. Asiakastytyväisyyden kannalta on monesti parempi arvioida reklamaatio asiakkaan hyväksi kuin kyseenalaistaen aiheuttaa asiakkaalle mielipahaa ja pahimmassa tapauksessa menettää asiakas kokonaan (Rubanovitsch & Aalto 2007, 162-165). Myös yhdestä huonosta asiakaskokemuksesta ja huonosti hoidetuista reklamaatioista yritys voi kärsiä suurempiakin tappioita asiakkaan kertoessa tästä tuttavilleen tai sosiaalisen median palstoilla.

Osa-aikaiset työntekijät jättävät lähes aina reklamaatiot varastoon odottamaan elleivät ole täysin varmoja voiko sen tehdä heti. Asiakkaan kannalta mitä nopeammin reklamaatio käsitellään sen parempi. Asiakas on joutunut näkemään vaivaa viallisen tuotteen tuomisessa myymälään eikä hänen tulisi joutua odottamaan reklamaation käsittelyä. Nopea ja helppo asiointi luo luotettavuuden tunnetta yritystä kohtaan ja hyvin hoidetun reklamaation pystyy kääntämään jopa yrityksen eduksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 162-165.) Luotettavuuden tunnetta kasvattaa nimenomaan se, että asiakas kokee yrityksen ottavan vastuun virhetilanteissa, joita väistämättä joskus tapahtuu. Asiakkaan ei tarvitse pelätä tuotteen pettämistä, jos hän luottaa yrityksen hoitavan reklamaatiotilanteet hyvin. (Aarnikoivu 2005,88.) Reklamaatioiden käsittelyaika saattaa meillä venyä turhan pitkäksi, vaikka lain mukaan meillä on oikeus pitää tuotetta kaksikin viikkoa, jonka aikana voimme tutkia sitä. Esimerkiksi vedenpitävien kalvojen vuotamisen tutkinnassa voi kestää kauemmin.

Olemme osastovastaavan kanssa keskustelleet siitä, että me kaksi olisimme pääsääntöisesti ne reklamaatioarvion tekevät henkilöt. Meiltä kuitenkin puuttuu selkeät säännöt ja ohjeistukset, jotka auttaisivat reklamaatiopäätöksen tekemistä silloin, kun osastovastaava ei ole itse paikalla. Tämänhetkisen osaamiseni perusteella en ole ollenkaan varma teenkö oikean päätöksen ja silloin minulla on ollut tapana jättää tapaukset esimieheni arvioitavaksi.

Ongelmana on myös ollut viestinnän puute reklamaatioarvioon tulleista tuotteista. Monesti kengät unohtuvat varaston hyllylle, eikä tiedossa ole, onko asiakasta kontaktoitu tai onko

päätöstä ylipäätään tehty. Tuotteissa ei lue onko se käynyt suutarissa vai onko asiakas tulossa hakemaan kielteisen päätöksen saanutta kenkää takaisin. Aion helpottaa tiedonkulkua tekemällä ja tulostamalla lappuja, joihin pystyy täyttämään seuraavat tiedot:

1. Asiakkaan yhteystiedot
2. Tuontipäivämäärä
3. Myyjätunnus (kuka otti reklamaation vastaan)
4. Reklamaation syy
5. Reklamaation lopputulos: hyväksytty, korjaus, kieltävä
6. Asiakkaalle soitettu (päivämäärä), mitä sovittu?
7. Lisätietoja

Lisätietokohtaan voidaan lisätä esimerkiksi tieto siitä, jos hyvitys tapahtuu toisella vastaavalla tuotteella tai lahjakortilla. Myös tärkeää on merkitä ylös kaikki päivämäärät, milloin asiakasta on kontaktoitu ja onko hänet tavoitettu vai ei. Silloin tuotteet eivät jää varastoon odottelemaan päiväkausiksi toimenpiteitä. Tämä lappu pelkästään jo antaa paremmat edellytykset nopeuttaa reklamaatioprosessia. Teen tämän kortin ensi viikon aikana ja liitän kuvan siitä päiväkirjaani. Pyydän myös palautetta kollegoiltani ja tiedustelen heidän muista reklamaatioprosessia koskevista haasteista ja mietteistä.

3.2 Viikko 2 - Reklamaatiot

Maanantai 17.2

Onneksi ehdimme eilen siivota jokseenkin hyvin osastoa, koska aamulla pystyin keskittymään paremmin tuotteiden sijoittelun muutoksiin sekä RUN-pakettien keräykseen. Poistin viime viikon tarjoustuotteiden tarjoushinalaput ja siirsin niistä viimeisiä kappaleita löytöpöydille. Tarkistin koneelta tämän viikon tarjouksessa olevat tuotteet ja siirsin niitä paremmille paikoille racetrackin varteen, jotta asiakkaat löytävät ne helpommin. Racetrackilla tarkoitetaan myymälän läpi kulkevaa reittiä, joka on merkitty mustalla matolla. Tämä on suorin polku myymälän ympäri, joten tarjoustuotteet on hyvä sijoittaa asiakkaiden kulkureitille heräteostoksia varten. Asiakkaat usein tulevat tarjouksien perässä myymälään, joten jo mekaanisen myynnin kannalta sijoittelulla on suuri merkitys. Tärkeää on kuitenkin aktiivisella myynnillä nostaa esiin parempikatteisia ja mahdollisesti asiakkaan tarpeisiin sopivampia tuotteita.

Pakettien keräyksessä oli tänään ongelmia maanlaajuisesti. Tabletit ja keräykseen käytettävä tietokone toimivat niin hitaasti, että lopulta oli vain jätettävä keräys myöhäisemmälle ajankohdalle. Tämä harmitti hiukan, sillä kaikki Suomen myymälät kilpailevat samoista tilauksista, jotka siis kerryttävät oman myymälämme myyntejä. Vaikka samaan pottiinhan me teemme rahaa, mutta myymälöiden välille on tehty pientä vastakkainasettelua ja kilpailua parempiin tuloksiin motivoimiseksi.

Tiistai 18.2

Aamulla jatkoin osaston hyllyjen muokkausta ja tiivistämistä. Sitä mukaan, kun tuotteet vähe-
nevät, tiivistämme rakennetta siten, että saamme hyllyjen tilalle teipattua kampanjaplaakaat-
teja kampanjailmeen luomiseksi ja tyhjien tilojen peittämiseksi. Joka aamu pidetään aamu-
palaveri klo 9.45 viikonpäivään sidotulla teemalla.

- Maanantai: Uudet viikkotarjoukset, esittele kaikille yksi tarjoustuote osastoltasi
- Tiistai: Koulutusaamu, osastot vuoroviikoin pitävät pikakoulutuksen muille osastoille
jostakin yleispätevästä aiheesta
- Keskiviikko: Tilannekatsaus sen hetkisiin lukuihin Seebrite-järjestelmässä
- Torstai: Win-tuotteen esittely
- Perjantai: Funday Friday, hauskamielinen peli tai leikki
- Lauantai ja sunnuntai: Viikonlopun tavoitteet

Tänään koulutusaamussa vuorossa oli tekstiiliosasto. He olivat valinneet aiheeksi uimapukujen
oikean koon valinnan. Erään myymälässä myytävän uima-asubrändin tapa merkitä koot on eri-
lainen mihin suomalaiset ovat tottuneet, joten pikakatsaus koon neuvontaan oli todella tar-
peen.

Tällä viikolla apulaisosastovastaavat tai osaston vastuumyyjät tekevät osastolleen viikkokir-
jeen ja actionlistin. Actionlist on valmis taulukkomuotoinen pohja, johon täytetään kuluneen
viikon lukuja, huomioita ja tulevia toimenpiteitä. Siihen voidaan kirjata viikon onnistumisia
tai kehityskohteita. Viikkokirje puolestaan perustuu actionlistiin ja on kirjeen muodossa kir-
joitettu tietopaketti siitä missä tällä hetkellä mennään. Olen tehnyt actionlistin ja viikkokir-
jeen vain kerran aikaisemmin osastovastaavani avustuksella, joten tämä tulee olemaan ensim-
mäinen kerta, kun teen ne täysin itse. Varaan torstailta itselleni aikaa keskittyä tähän toimis-
tossa.

Keskiviikko 19.2

Aamupurun jälkeen pääsin keskittymään tuotteiden sijoitteluun ja tein tilaa keväisemmille
kengille. Pyrimme saamaan kaikki mallit pikkuhiljaa talvivarastosta myymälän puolelle esille,
koska talvi ei näytä täällä etelässä tulevan. Myös sandaaleja on kyselty suhteellisen usein lo-
mamatkalle lähtevien asiakkaiden toimesta, joten meidän täytyy harkita, josko olisi jo aika
ottaa edes muutama malli esille. Tilaa riittää, joten miksi pitäisimme niitä ikään kuin piilossa,
vaikka niitä ostettaisiinkin vain muutamat kappaleet.

Tänään esittelin esimiehelleni tekemääni reklamaatiolomaketta. Tulostin lomakkeita infopis-
teelle valmiiksi, jotta tilanteen tullen sellainen olisi nopea ottaa. Yhdessä totesimme tämän

tulleen todella tarpeeseen, ja esimieheni ottikin sen saman tien käyttöön eräiden reklamaatiokenkien ollessa infotiskillä odottamassa. Rupesin jo innoissani pohtimaan seuraavaa kehityskohdetta. Konkreettinen tuotos saa ainakin itselleni sellaisen tunteen, että olen oikeasti toimillani vaikuttanut osastomme toimintaan.

Torstai 20.2

Olin tänään kuusi tuntia aamusta yksin osastolla, joten ajankäytön suunnittelulla oli iso merkitys tänään. Iltavuoron jättämä tehtävälista aamulle auttaa pääsemään kärryille mitä illan aikana on tapahtunut ja asioita, mitä aamulla pitäisi saada aikaiseksi. Näin ylimääräiseen ihmetykseen ei kulu aikaa. Asioita mitä pitäisi tehdä on usein enemmän kuin mitä aikaa riittää, jolloin on osattava priorisoida asiat tärkeysjärjestykseen. Aamulle ei ollut kuormaa, joten päätin tyhjentää kenkävarastosta kesäisempiä kenkiä esille myymälään. Monet näistä oli poistuvia malleja, joten pystymme hyödyntämään kampanjan tuomaa ostovoimaa tavarasta eroon pääsemiseksi.

Olen nyt parina päivänä huomannut vaikeuksia palvella englantia puhuvaa asiakasta juoksukenkien kanssa. Sanasto on muutenkin todella haastavaa ja teknistä, saati sitten niiden englannin kieliset termit. Minua ehkä helpottaisi se, että infolta löytyisi lista yleisimmistä sanoista tai jopa yleisimmistä myyntiargumenteista englanniksi.

Olin ajatellut kirjoittavani tänään actionlistin, mutta koska iltavuoro aloitti tänään myöhemmin, ei minulle jäänyt aikaa mennä rauhassa istumaan alas. Actionlistin täytyy olla julkaistuna huomenna, joten teen sen aamulla heti kun menen töihin.

Perjantai 21.2

Kirjoitin tänään actionlistin ensimmäistä kertaa täysin itse. Jouduin ottamaan lukujen kanssa mallia aiempien viikkojen listoista, mutta muuten minulla oli aika selkeää mitä asioita halusin tuoda siinä ilmi. Kirjoitin muun muassa siitä miten kampanja on meillä sujunut ja mitä täytyy ottaa huomioon ensi viikolla, kun kiireet tasaantuvat. Seebrite-järjestelmästä näen yksityiskohtaisesti mistä kategorioista raha tulee ja missä tuotteissa myynti laahaa. Huomasin lisämyyntituotteiden kuten juoksuvyön myyvän huonosti, joten kokeillaan vaihdella niiden paikkoja osastolla ja seurataan vaikuttaako se myyntiin. Lasten talvikenkiä on vieläkin tarjouksista huolimatta todella paljon, joten hintojen tarkistus on tiedossa maanantain ja tiistain aikana. Otin kirjeessä myös esille tekemäni reklamaatiolomakkeen, jotta kaikille välittyy tieto sen käyttöönotosta. Actionlistin tekoon meni mielestäni vielä liikaa aikaa, mutta minun päästessä tekemään niitä useammin, alkaa se rutinoitumaan.

Osastovastaava oli tänään vapaalla, joten ohjeistin iltavuorolaisia tämän päivän työtehtävissä. Olen usein sellainen, että haluan itse tehdä kaikki asiat enkä malta antaa niitä muiden hoitettavaksi. Mietin aina hoitavani asian nopeammin ja juuri siten, miten haluan sen tehtävän. Minun täytyy oppia delegoimaan ja luottamaan tiimiläisten käsiin erilaisia tehtäviä aivan jos senkin vuoksi, että minulla ei riitä aika kaiken tekemiseen. Yksi syy siihen miksi olen tottunut tekemään, asiat itse ovat myös se, että silloin kun olen jättänyt tehtäviä, ei niitä olla tehty. Tiimissä, jossa oikeastaan kaikki ovat pikkutuntisia, on omat haasteensa. On tärkeää saada heidät tuntemaan, että heidän työllään on merkitystä. Siksi on hyvä antaa monipuolisia työtehtäviä, että he oppivat ja saavat vaihtelua rutinoituneeseen työnkuvaansa. Lähiviikkojen aikana voisin ottaa tarkasteluun tiimin motivoimisen.

Tänään annoin kollegalleni rakennustehtävän kuormasta tullessa kaksi uutta kenkää, jotka piti laittaa seinälle. Hän totesi, että ei ole koskaan tehnyt tällaista, vaikka on ollut töissä jo varmasti ainakin vuoden. Yllätyin tästä ja rupesin pohtimaan, että minunkin pitäisi maltaa antaa tällaisia minusta myös yksinkertaisilta vaikuttavia työtehtäviä myös pienempituntisille työntekijöille. Ohjeistin kollegalleni mistä hän voi hakea hyllyyn tarvittavat rakennuselementit ja kuinka hän kokoaa ne. Hän vaikutti tyytyväiseltä saadessaan erilaista tekemistä normaalin myyntityön sijaan. Tarkastin työn jäljen ja annoin palautetta hyvin hoidetusta työstä.

Viikon 2 analyysi

Olen erittäin tyytyväinen tämän viikon aikaansaannokseeni. Sain aidosti kehitettyä osastoni prosesseja uuden reklamaatiolomakkeen ansiosta. Yksinkertaisella asialla on niinkin suuri merkitys osaston toimivuuteen. Tieto välittyy helpommin työntekijöiden välillä, eikä väärinkäsityksiä pääse syntymään reklamaatioiden luovutusten yhteydessä. Kuviossa 2 on kuva reklamaatiolomakkeesta, joka pohjautuu viime viikon analyysissä pohtimiini kohtiin. Lomakkeeseen merkitään asiakkaan yhteystiedot, reklamaation syy ja reklamaatioarvion tulos. Reklamaation sujuvoittamiseksi on tärkeää myös merkitä, milloin asiakasta on yritetty tavoittaa, jotta kengät eivät jää lojumaan varastoon päiväkausiksi. Asiakkaalle soitto tapahtuu osastovastaavan tai minun toimestani, mutta luovutus tai lopullisen reklamaation teko tapahtuu sen myyjän toimesta, joka on paikalla asiakkaan tullessa myymälään. Lisätietoihin voi täyttää esimerkiksi onko asiakkaan kanssa sovittu uusista kengistä tai laitetaanko kenkien summa lahjakortille. Lomake on otettu käyttöön tällä viikolla ja pääsin itse luovuttamaan kengät, joista oli täytetty kyseinen lomake. Tämä helpotti reklamaation loppuun viemistä ja esittäytyi asiakkaallekin ammattimaisempana ilman tietämättömyyttä ja katkoa viestinnässä.

Reklamaatio on asiakkaalle lähtökohtaisesti aina negatiivinen tilanne. Asiakas tulee myymälään jo valmiiksi tuotteeseen tai palveluun pettyneenä, ja hän joutuu näkemään ylimääräistä vaivaa tämän hoitamisen eteen. Siksi positiivisen asiakaskohtaamisen luominen on ensisijaisen tärkeää. Tämä pätee kaikissa asiakaspalvelutilanteissa, ei pelkästään reklamointitilanteissa.

Kohtaamisessa asiakkaalle syntyvä ensivaikutelma on usein pysyvä, mutta jokainen kohtaaminen kuitenkin muovaa mielikuvaa suuntaan, jos toiseen. Jo yksikin kielteinen kokemus vaatii yritykseltä valtavia ponnisteluja asiakkaan ylläpitämistä varten. Tähän voidaan peilata 1/12-sääntöä, jossa yksi negatiivinen asiakaskohtaaminen vaatii korvautuakseen jopa 12 positiivista kohtaamista. (Aarnikoivu 2005, 93.) Siksi reklamaatiotilanteesta on tehtävä asiakkaalle mahdollisimman mieluista ja monesti on myös pohdittava, olisiko se yrityksen maineen ja asiakkaiden ylläpitämisen kannalta kannattavampaa arvioida päätös rajatapauksissa asiakkaan hyväksi.

Positiivisen kokemuksen saaneet asiakkaat ovat usein ymmärtäväisempiä ja anteeksiantavampia tilanteen tullen, kun taas kielteisen kuvan saaneet tulkitsevat tilanteita valmiiksi jo negatiivisesti (Aarnikoivu 2005, 94). Monessa yrityksessä mennään myynti edellä ja niin mennään meilläkin. Työpaikallamme on järjestetty muun muassa myyntikoulutuksia uudemmille myyjille, mutta asiakaspalvelun laadun tarkkailu ja ylläpitäminen on ollut enemmänkin sivuosassa. Uudemmissa ja nuoremmista myyjistä olen huomannut, että asiakkaille ei välttämättä osata puhua oikeaan sävyyn. Heidän palveluasenteessaan on kehittymisen varaa ja en usko, että kaikki tiedostavatkaan sen merkitystä asiakaskokemukseen. Asiakaspalveluosaamista pidetään usein itsestäänselvytenä, mutta siinäkin kaivataan kouluttautumista. Vaikeiden asiakastilanteiden läpikäynti ja ennakoiminen olisi hyvä ottaa koulutuksiin mukaan.

| REKLAMAATIOLOMAKE | Päivämäärä: | |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| Asiakkaan yhteystiedot: | | |
| Reklamaation syy: | | |
| Reklamaatioarvion tulos: | | |
| Hyväksytty <input type="checkbox"/> | Hylätty <input type="checkbox"/> | Korjaus <input type="checkbox"/> |
| Asiakasta kontaktoitu (pvm & mitä sovittu) | | |
| Lisätietoja: | | |

Reklamaation vastaanottaja _____

Kuvio 2: Reklamaatiolomake

3.3 Viikko 3 - Osaamiskartoituskysely

Maanantai 25.2.

Kampanjan kiireisemmät viikot ovat takana päin, mutta kampanja jatkuu vielä tämän ja ensi viikon. Tänäpä astui taas voimaan viikon uudet tarjoukset, joilla tuodaan asiakkaita uudelleen sisään myymälään. Iltavuoroon tullessani kollegani oli saanut sandaalit varastosta esille, mistä olimmekin jutelleet viime viikon aikana. Tämänhetkinen varastotilanne omassa kenkävarastossamme on todella hyvä, mutta vielä poistuvia yksittäisiä malleja pitää pystyä poistamaan tehokkaammin Suomen Sales Managerin antamien ohjeiden mukaisesti. Esimieheni kirjoitti tämän viikon huomioihin, että minun vastuullani on ensi viikon aikana tarkastaa hinnoittelua aggressiivisemmin, jotta kampanjan loputtua varastoon ei päädy enempää kenkiä.

Täytin tänään osaamiskyselyn, jossa kartoitettiin työntekijän osaamista niin oman osaston kategorioihin liittyen kuin yrityksen yleisiin taitoihin liittyen. Osaamiskysely vaikutti olevan hyvin vanhentunut ja se oli hyvin ylätasolla tehty. Tämä tarvitsisi uudistamista. Osastokohtaisessa kyselyssä kysyttiin muun muassa osaamisesta juoksukengissä, lasten kengissä ja pronaatiotuen arvioinnissa. Koin osaamiseni olevan muutoin kiitettävällä tasolla, paitsi kenkien huoltoaineiden kanssa. Niihin kuuluu monenmoisia purkkeja, joilla voi esimerkiksi putsata kengän pintaa. Asiakkaan kysyessä en kuitenkaan osaa täysin itsevarmasti kertoa, kuinka niitä käytetään. Keskustelimme esimieheni kanssa, että tässä olisi hyvä aihe koulutukselle, minkä voisimme järjestää yhdessä kassahenkilökunnan kanssa.

Tiistai 26.2.

Tänäpä sain kuulla, että osastovastaavani aikoo irtisanoutua ja vaihtaa työpaikkaa. Tämä tuli minulle pienenä shokkina, sillä olin juuri ajatellut kaiken olevan hyvin. Esimieheni lopettaa samoihin aikoihin minun talvilomani kanssa, joka asettaa myös omat haasteensa esimerkiksi työvuorosuunnitteluun. Lupauduin tulemaan töihin kahden lomaviikkoni välissä kahdeksi päiväksi, jotta työvuorot saatiin järkevästi suunniteltua lomani ajanjaksolta. Osastovastaavan paikka laitettiin hakuun ja nyt jäädään odottelemaan, tuleeko tiimiimme täytettä toisesta myymälästä vaiko täysin talon ulkopuolelta. Minua stressaa epätietoisuus siitä, milloin saamme uuden esimiehen ja minkälainen hän tulee olemaan. Kenkäosastolla on ollut hieman kurja historia apulaisosastovastaavan valinnassa, sillä ennen minua siihen valitut henkilöt pysyivät pestissään vain viikkoja tai kuukausia. Tämä tulee myös vaatimaan minulta harppauksia pitämään koko osastosta ja tiimistä huolta, vaikka uusi osastovastaava löytyisikin nopeasti.

Esimiestaitojen oppiminen ja itsensä kehittäminen saakin nyt aivan uuden merkityksen. Jos osastovastaavaa ei löydy nopeasti, tulen minä johtamaan siihen asti, kun tämä löytyy.

Keskiviikko 27.2.

Vapaa

Torstai 28.2.

Vapaa

Perjantai 28.2.

Eilen minulla iski kuume ja jouduin tänään jäämään kotiin sairastamaan.

Lauantai 29.2.

Pysyin tänäänkin kotona sairastuvalla.

Sunnuntai 1.3.

Minulla oli tänään tarpeeksi hyvä olo mennäkseni töihin. Ensimmäisenä huomasin lauantaista jääneen sotkun osastolla. Ajattelin, että tänään on hyvin aikaa saada osasto siistiksi, mutta päivä osoittautuikin kiireelliseksi myynnin suhteen. Huomasin nopeasti, etten pystynyt samantyyppiseen työsuoriutumiseen kuin yleensä täysin terveenä.

Sähköposteja lukiessani huomasin asiakaspalvelulta tulleen viestin koskien eilistä päivää. Tuoreempi kollegani oli tehnyt virheen verkkokaupasta ostetun tuotteen vaihdon suhteen, minkä lopputulemana asiakas on saanut tuotteen ilmaiseksi. Rahallisesti menetys ei ollut kuitenkaan suuri, sillä kyseessä oli tarjouksessa olleet kengät. Kollegani oli töissä kanssani samaan aikaan, joten pyysin hänet kanssani koneen luokse ja kerroin, että tällainen viesti on saapunut. Selvensin hänelle, että suhteellisen uuden nettipalautusjärjestelmän kanssa on oltava tarkkana, sillä asiakaspalvelu pystyy muokkaamaan virheitä ainoastaan, jos sinne soittaa heti virheen tapahduttua. Hetken kuluttua lasku sulkeutuu eikä sitä pääse enää muokkaamaan. Tapauksessa oli kirjattu palautus vaihdon sijaan, mutta annettu vaihtotuote silti asiakkaalle. Ratkaisuna tässä olisi ollut pyytää asiakasta maksamaan tuote normaalisti kassoilla. Onnistuin mielestäni palautteen antamisessa, mutta olisin voinut vielä tarkistaa, että tietääkö hän nyt mitä tekee vastaisuudessa samankaltaisen tilanteen tullessa eteen.

Viikon 3 analyysi

Tällä viikolla ajattelin alun perin ottaa tarkastelun kohteeksi tiimin motivoinnin. Ongelmana on ollut se, että antaessani tehtäviä esimerkiksi iltavuorolaisille, niitä ei ole tehty aamuun mennessä. Vedotaan kiireeseen, vaikka lukujen valossa kiirettä ei ole näyttänyt olevan. Tavaratalopäällikön kanssa kehityskeskustelussa keskustelimme siitä, että tarvitsen enemmän auk-

toriteettia, jolloin myös tiimini ottaisivat ohjeeni ja pyyntöni enemmän tosissaan. On mahdollista, että he ajattelevat, että koska tehtävät ovat tulleet minulta, ei niiden tekeminen ole niin tärkeää. Tiedostan sen, että olen tehnyt ehkä turhan pitkiä tehtävälistoja. Muutaman kohdan To do -lista olisi helpommin lähestyttävä eikä vaikuta saavuttamattomalta. Myös erilaisten työtehtävien antaminen pitää työn mielekkäänä ja mielenkiintoisena. Jos työntekijälle uskotaan vaativampia ja monipuolisempia työtehtäviä, kokee hän myös itseään arvostettavan työntekijänä sekä kokee työnteon mielekkäämpänä (Nummelin 2007, 108). Monesti teen itse vaativimmat työtehtävät, vaikka monet tiimiläiseni varmasti haluaisivat saada enemmän vastuuta erilaisten työtehtävien parissa.

En kuitenkaan sairaslomani takia tällä viikolla ehtinyt juurikaan paneutua asettamaani aiheeseen. Jatkan tätä aihetta ensi viikkojen aikana. Tällä viikolla huomasin osaamiskyselyä täyttäneissäni sen olevan vanhentunut. Hion seuraavien viikkojen aikana kyselyä kokonaisvaltaisemmaksi ja enemmän yksilön kehitystarpeet huomaavaksi. Kyselyssä olisi hyvä kartoittaa ainakin seuraavia taitoja:

- Osaaminen kenkätyypeittäin yksityiskohtaisemmat taidot otettuna huomioon
- Seebrite-myyntitietokannan käyttö jaoteltuna pienempiin osiin
- Axepta-käyttöjärjestelmän käyttö: vaihdot, palautukset, reklamaatiot, verkkokauppalautukset, varastosaldojen tarkistus, keskusvaraston saatavuus jne.

Tämänhetkisessä osaamiskyselyssä (Kuvio 3) merkittiin vain yläkategorioittain, osaitko kiittävästi, hyvin, välttävästi vai huonosti esimerkiksi juoksukengistä. Olisi parempi, jos juoksukenkäkategoria avattaisiin pienempiin osaamisalueisiin, kuten esimerkiksi ylipronaatioon, neutraaliin juoksukenkään, vaimennusmateriaaleihin, droppiin eli kantapään ja päkiän väliseen millimetrierotukseen sekä kengän valintaan plantaarifaskiitin omaavalle henkilölle. Plantaarifaskiitti tarkoittaa kantapäkipua, tarkemmin sanottuna jalkapohjan jännekalvon rappeumaa, mikä on hoidettavissa ja ehkäistävissä sopivilla jalkineilla. (Saarelma, 2019). Tähän vaivaan kenkiä hakevia asiakkaita tulee päivittäin useita vastaan, jolloin myyjän olisi hyvä osata valita oikea jalkine, jotta vaiva ei kenkien myötä lähde pahenemaan.

Osaamiskartoituksia on hyvä tehdä, jotta tiimin piilevä osaaminen ja kehittämiskohteet tulevat esille. Työntekijän piileviä kykyjä ei päästä hyödyntämään ja näin ollen hänen voidaan katsoa alisuoriutuvan työssään potentiaaliinsa nähden. Syitä työntekijän piilevän osaamisen pimittämiseen voi olla muun muassa se, ettei työntekijä luota omaan osaamiseensa tai hän ei osaa yhdistää aikaisempaa osaamistaan nykyiseen työtehtäväänsä. Työntekijä voi myös kokea, ettei häntä tueta tarpeeksi käyttämään osaamistaan tai hänelle ei ole tarjottu riittäviä työvälineitä oman osaamisen hyödyntämiseen. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014.)

Osaamisella ei tarkoiteta vain tiedosta syntyvää osaamista vaan myös työntekeisessä syntyvää käytännön osaamista. Tietoperustaa pystytään kehittämään koulutuksilla, mutta käytännön kokemusta karttuu työn lomassa. Esimiehen on tärkeää opettaa työntekijöitä muun muassa priorisoimaan työtehtäviä ja arvioimaan omaa osaamistaan. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014.)

Kaikki tiimin työntekijät täyttävät kyselyn, jonka perusteella katsotaan, jos isommalle koulutukselle on tarvetta. Jos työntekijä on vastannut osaavansa kiitettävästi jonkin alueen, voidaan häntä käyttää jatkossa mahdollisesti aiheen kouluttajana. Jokaisen henkilökohtaiset kehittymistarpeet otetaan huomioon ja käydään tarvittavat asiat esimerkiksi samassa vuorossa ollessa yhdessä läpi. Osaamiskartoituksen täyttämisen jälkeen esimiehen on tärkeää keskustella vastauksista työntekijän kanssa ja selvittää aiheuttiko jokin kohta vaikeuksia tai olisiko työntekijällä jotakin muuta kysyttävää työasioihin liittyen. Työntekijä voi nähdä kahdenkeskisen hetken esimiehensä kanssa olevan helpompi paikka keskinäiselle vuorovaikutustilanteelle kuin kiireisen myymäläympäristön.

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|-------------------|-------------|-----------------|---------------|
| KAUSI | | | | | |
| OMA NIMI | | | | | |
| Kengät | | Kiitettävä | Hyvä | Välttävä | Heikko |
| Juoksukengät | | | | | |
| Sisäpelikengät | | | | | |
| Treenikengät | | | | | |
| Retkeilykengät | | | | | |
| Kompressiosukat | | | | | |
| Kengän hoitotuotteet | | | | | |
| Lasten kengät | | | | | |
| kävelysauvat | | | | | |
| nastakengät | | | | | |
| talvikengät | | | | | |
| vapaa-ajankengät | | | | | |
| Ylipronaatio | | | | | |
| Alipronaatio | | | | | |
| Avaintekijät | | Kiitettävä | Hyvä | Välttävä | Heikko |
| Myyntitaidot | | | | | |
| Axapta | | | | | |
| Kassa | | | | | |
| Win | | | | | |
| PO | | | | | |
| DM | | | | | |
| Verkkopalautukset | | | | | |
| Pick Up @store | | | | | |
| Myyntinseuranta | | | | | |
| KPI reports | | | | | |
| Sisäinen tiedonkulku | | | | | |
| Olap: | | Kiitettävä | Hyvä | Välttävä | Heikko |
| Myymälän varastosaldot FIN, arvot | | | | | |
| Keskusvarasto IWE varasto | | | | | |
| Total VS. PO varastoarvot | | | | | |
| Vinn/ Myyntiraportit | | | | | |
| Muut jutut: | | Kiitettävä | Hyvä | Välttävä | Heikko |
| Kassan käyttö | | | | | |
| Varaukset, Tilaukset EXEL | | | | | |
| Hävikkilistan täyttäminen | | | | | |
| PickUp@store paketin luovutus | | | | | |
| Inventaariot | | | | | |
| Hintaseuranta | | | | | |
| Aamupalaverit mitä käsitellään | | | | | |
| VPG | | | | | |
| Aamurutiinit | | | | | |
| Iltasiivous, muut illan rutiinit | | | | | |
| Kuntolaitteen luovutus | | | | | |
| Mystery pohja, läpi käynti. | | | | | |
| Sähkötrukin käyttö | | | | | |
| Kotiuta kauppa, mitä tarkoittaa? | | | | | |
| Klarnan luoton hakeminen | | | | | |
| Vartijan kutsunappi, Mikä se on? | | | | | |

Kuvio 3: Vanha osaamiskartoitus

3.4 Viikko 4 - SWOT-analyysi

Maanantai 2.3.

Tänään olin aamuvuorossa vaihtamassa viikon tarjouskampanjaa uuteen. Tällä kertaa työ-
määrä oli suuri, sillä alennukseen oli tulossa kategoria-alennuksia kumisaappaisiin sekä lasten
kenkiin, joita oli ollut varastoituna kesävarastossa. Rakensin kumisaapasalueen uudestaan las-
kien ylähylllyiltä tuotteita alaspäin asiakkaiden ulottuville. Viimeisellä kampanjaviikolla fokuk-
sena on poistaa kaikki viimeisetkin rippeet muutamien parien kengistä. Ylemmältä taholta on
tullut suostumus rajuihin hintavetoihin, joten seurailen tavarankäytön liikkuamista viikon mittaan
sekä teen hintatarkistuksia.

Tänään alkoi valtakunnallinen myyntikilpailu, jolla pyritään motivoimaan työntekijöitä myy-
mään kovemmin. Myyntikisan palkinnot ovat liitettyinä osaston bonuksiin, joita on mahdollista
saada kuukausittain. Kilpailussa mitataan myyjän ja koko osaston keskituntimyyntiä sekä ak-
tiivisen myynnin osuutta. Tämän kuukauden ajan meidän kenkäosastomme tavoite on myydä
160 € tunnissa sekä saavuttaa 45 % osuus aktiivisesta myynnistä, jolla tarkoitetaan myyjien
toimesta myytyjen eurojen määrää suhteutettuna koko osaston myyntiin euroihin. Myyntiä
seurataan Excel-tilustuksessa, johon jokainen myyjä merkitsee omat työtuntinsa ja myydyt eu-
rot työvuoronsa aikana.

En päässyt aivan 160 € tavoitteeseen omalta osaltani, mutta pääsin lähelle tuloksella 150 €/h.
Tulos on hyvä aamuvuorossa, kun asiakkaita on harvakseltaan. Iltavuoroissa olevat keskittyvät
täysin myyntiin ja on vilkkaampaa, jolloin heidän tuloksensa kompensoivat aamuvuorojen hil-
jaisempia myyntilukuja.

Tiistai 3.3.

Minulle oli jätetty aamuksi pitkä lista poistotuotteista, joista pyritään pääsemään eroon erito-
ten tämän viikon aikana. Ohjeeksi oli laitettu, että listalla olevat tuotteet on lupa hinnoitella
niin matalalle, että niistä päästään eroon mahdollisimman nopeasti. Kävin listaa tuote kerral-
laan läpi ja merkitsin listaan korostevärein, mitkä on katsottu läpi ja mitkä pitää vielä käydä
läpi varastossa. Listalla kummittelee monia hyvin vanhoja yksittäisiä kenkiä, joita meillä ei
enää ole. Siksi käyn listan tarkasti läpi, jotta voimme varastohenkilökunnan kanssa poistaa
saldoilta puuttuvat kengät. Poistotuotteiden varastoarvo on ollut meidän myymälässämme
Suomen heikoimpia, joten tavoitteena olisi nousta reippaasti ylöspäin.

Osastovastaavan tultua töihin keskustelimme siitä, että torstaina sekä ensi viikolla muuta-
mana päivänä varaamme aikaa siihen, että käymme kaikki tarvittavat tiedot osaston toimin-
taan liittyen läpi niin tuote- kuin tiimitasolla. Koen, että omassa tietoperustassa minulla on
vielä kehitettävää. Varsinkin ensi viikon jälkeen tulen olemaan se henkilö, jonka puoleen

myös tuleva osastovastaava tulee kääntymään. Otan tapaamisiin muistiinpanovälineet mukaan, jotta saan kirjattua kaiken ylös. Varsinkin reklamaatiot on hyvä käydä ajatuksella läpi, koska otan niistä myös arviointivastuun. Epäselvää on vielä ainakin käytännön toimenpiteet suutarilla käyttämisessä. Miten muun muassa maksut tapahtuvat ja minkä hintainen korjaus on järkevää ottaa täyden hyvityksen sijasta.

Keskiviikko 4.3.

Aamulla tein talvikenkäinventaarion, jossa laskin kaikki tähän kategoriaan kuuluvat kengät. Inventaario oli helppo, sillä kampanjassa on keskitytty nimenomaa talvituotteiden poistoon. Tulos oli myös hyvä, eikä puuttuvia kenkiä ollut kovinkaan montaa. Loput aamun ajasta käytin kuorman purkamiseen ja varaston tyhjentämiseen.

Huomasin, että infolle oli jätetty asiakkaan kengät reklamaatioarvioon, mutta harmikseni kollegani ei ollut täyttänyt reklamaatiolomaketta vaan kirjoittanut tietoja ylös pienelle lapulle. Uuden käytännön opetteluun ja rutiiniksi tulemiseen kuluu aikaa, mutta minun on hyvä omalla toiminnallani ohjata tiimiäni siihen suuntaan. Muistutan lomakkeiden olemassaolosta ja ohjeistan heitä sen käytössä.

Huomenna minun olisi myös määrä järjestää win-palaveri, joka pidetään joka kuukauden ensimmäinen torstai. Win-tuotteella tarkoitetaan parempi katteista ja muutoin todella hyvää tuotetta, jota voi huoletta suositella asiakkaalle. Tuotteet on merkitty erilaisilla hintalappuilla, jotta myyjät tunnistavat tuotteet helpommin. Esimerkiksi kokemattomamman tai harvakseltaan töissä käyvän myyjän on helpompi tunnistaa monen sulkapallomailan joukosta ainakin se yksi hyvä maila, jota suositella. Myös osastorajojen ylitse esimerkiksi kengästä sporttiin on helpompi käydä myymässä tuote, kun pystyy erottamaan hintalapusta suositeltavat vaihtoehdot. Tuotelistaan tulee muutoksia kuukausittain ja palavereiden tarkoituksena on asettaa tulevalle kuukaudelle tavoitteita sekä seurata viime kuun tuloksia jokaisen osaston win-vastaavan johdolla. Palavereissa suunnitellaan myös kilpailuja motivoimaan työntekijöitä tuotteiden myyntiin. Tämän lisäksi palaverissa voidaan sopia osastojen välisestä yhteistyöstä esimerkiksi tuotteiden sijoittelussa.

Torstai 5.3.

Tänään järjestettiin koko myymälän kolme tuntia kestävä palaveri, jossa käytiin läpi talon yleisiä asioita ja vuoden tavoitteita. Suomen operatiivinen johtaja oli paikalla kertomassa yleisesti koko konsernin tilasta sekä mitä on odotettavissa tämän ja seuraavien vuosien aikana tapahtuvaksi. Meillä on meneillään murros, jossa otamme askeleen lähemmäs kohti verkko-kaupan ja kivijalan symbioosia. Olemme saaneet automatisoitua myymälän tilausjärjestelmää, eikä enää tarvitse itse tilata hyllyihin täytettä vaan käyttöön on otettu Relex-järjes-

telmä. Järjestelmä arvioi myyntien perusteella oikean tavaramäärän jokaiseen myymälään yksilöllisesti, jolloin ylivarastoa ei pääse kertymään. Urheilukaupat ovat kohdanneet haasteita ja siksi meidän täytyy pysyä muutoksen edellä ja muuttaa jatkuvasti toimintatapoja nykymaailmaa palvelevaksi.

Tämän vuoden tavoite on yksinkertainen. Tulla Suomen markkinajohtajaksi vuonna 2020. Kaksi uutta myymälää avattiin viime vuoden aikana, joten määrä minkä jäimme viime vuoden markkinajohtajuudesta, on kirittävässä näistä saatavan liikevaihdon avulla. Tämän lisäksi tarvitsemme jokaiselta myyjältä 110% panostuksen jokapäiväiseen työntekoon.

Yhteisen osion jälkeen siirryimme omien tiimiemme kesken osastoille, joissa kirjasimme tämän vuoden osastotavoitteet ylös. Keskustelimme myös osaston vahvuuksista ja heikkouksista sekä minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia meillä on. Vahvuuksiin luokittelimme tiimimme motivaation ja joustavuuden. Tiimi on käynyt läpi myllerrystä, mutta nyt olemme vihdoinkin saaneet kasaan hyvän tiimin. Heikkoutena kuitenkin on tämän tiimin kokemattomuus ja tietotaidon puute. Näihin pystymme kuitenkin vaikuttamaan koulutuksilla. Mahdollisuuksissa näimme tulevan osastovastaavan liittymisen tiimiin, mutta sitten taas uuhkiin nykyisen lähtemisen pois ja sen vaikutuksen osastoon. Uudet silmäparit voivat tuoda kaivattuja muutoksia tiimin ja osaston toimintaan.

Tavoitteisiin kirjasimme konkreettisia mittareita, joita on helppoa mitata. Näitä oli muun muassa kyllästekäsittelyn eli Imboxin myynti 40 %: tiin kaikista myydyistä kengistä. Toinen mittari oli win-sijoitus myymälöiden kesken. Sijoitukset määräytyvät sen mukaan, kuinka paljon olemme myyneet win-tuotteita muuhun myyntiin nähden. Olemme usein häntäpäässä myymälöiden sijoituksia verrattaessa, mutta nyt lähdemme tavoittelemaan kymmenen parhaan joukkoon pääsemistä.

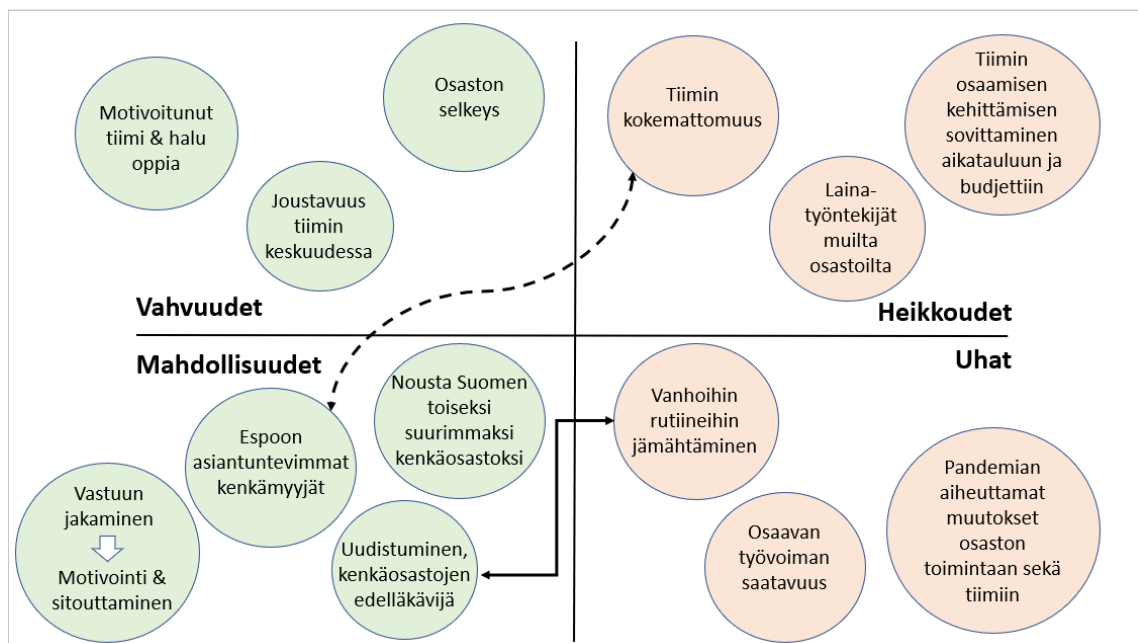
Win-palaveri siirrettiin ensi viikon torstaille koko talon palaverin takia.

Perjantai 6.3.

Aamu ennen myymälän aukeamista kului purkaessa. Saimme muutamia uusia malleja maastajuoksuvalikoimaan, mikä oli iloinen yllätys hyllyjen ollessa hyvin tyhjänä tällä hetkellä. Minulle itselleni tuli tänään reklamaatioasiakas hoidettavaksi. Kengästä oli mennyt kengännauhan pidike rikki hyvin nopeasti oston jälkeen. Tein päätöksen heti asiakkaan hyväksi. Mietin ensin olisiko minun pitänyt ottaa kengät arviointiin, jossa esimieheni olisi voinut sanoa mieliteensä, mutta päätin luottaa omaan arviointikykyyni ja tehdä päätöksen itse. Ostoliikkeen myynti on mennyt myös kolmenkymmenen päivän tyytyväisyystakuun piiriin, mutta tuotteessa oli selkeästi valmistusvirhe eikä hänen haluamaansa samanlaista tuotetta enää ollut, joten tein hänelle täyden hyvityksen tuotteen hinnasta.

Viikon 4 analyysi

Tällä viikolla jatkoin osaamiskartoituskyselyn päivittämistä sekä keskityin löytämään uusia näkökulmia tiimin motivointiin liittyen. Koko talon palaverissa teimme osaston SWOT-analyysit. SWOT-analyysillä eli nelikenttäanalyysillä tarkoitetaan tapaa kirjata ylös vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Analyysiä on hyvä pohtia aihealue kerrallaan, mutta myös pohtia linkkejä niiden välille. Voimme tehdä jotain suojautuaksemme uhkakuvilta tai kuinka voimme muokata heikkouksistamme vahvuuksia. (Krogerus & Tschäppeler, 2012, 12-13.) SWOT-analyysi antaa yksinkertaisuudellaan nopean katsauksen yrityksen tai tässä tapauksessa osaston tilasta. Analyysin pohjalta tulisi luoda strategia ja suunnitelma korjaavia toimenpiteitä varten. (50MINUTES and minutes 50 2015, 19.) Loin SWOT-analyysin tiimimme koko talon palaverissa tehtyjen huomioiden pohjalta (Kuvio 4).



Kuvio 4: Kenkäosaston SWOT-analyysi

Palaverissa kävimme keskustelua SWOT-analyysistä ja teimme alustavia merkintöjä ranskalaisin viivoin, mutta jatkoin taulukon täyten loppuun omien näkemyksieni pohjalta. SWOT-analyysi sekä tiimin tavoitteet tulevat koko talolle nähtäväksi, mutta pääosin se tulee tiimin omaan käyttöön. Analyysin avulla tunnistamme ongelmakohtia ja tiedostamme omia vahvuksiamme. Pystymme myös varautumaan uhkiin sekä tekemään töitä tehokkaammin tavoitteiden eteen.

Osastomme vahvuuksiksi kirjasin motivoituneen tiimimme ja halun oppia uutta. Meillä on ollut vaikeuksia saada koottua kenkätiimiämme, mutta nyt alamme olla tyytyväisiä sen rakentamiseen. Tiimi on osoittanut erinomaista joustavuutta muun muassa vuorosuunnittelussa vaikeina

aikoina. Vaikka monet tiimistämme ovat uusia kenkäalalla, ovat he kehuneet osaston rakenteiden selkeyttä. Se on helpottanut työn tekoa ja erityisesti myymistä. Rakenteilla tarkoitan sitä, miten osastolle on rakennettu ja aseteltu eri tuoteryhmät selkeästi omiin kategoriaihinsa.

Tiimimme on hyvin nuori ja kokematon, jonka vuoksi minulla on iso rooli nyt myös tiimin osaamisen kehittämisessä. Olemme eläneet haastavia aikoja rikkinäisen tiimin kesken ja olemme joutuneet käyttämään normaalia enemmän apuja muilta osastoilta. Seitsemän hengen tiimistämme kolme työntekijää on pääsääntöisesti muiden osastojen henkilökuntaa, joka vaikeuttaa työvuorosunnittelua ja sairaspäiväpaikkauksia. Myös tietotaito sekä sitoutuminen kenkäosastoon ei ole niin hyvää, mikä vaikeuttaa osaston toimintaa. Näen heikkoudeksi myös sen, että emme saa aikaiseksi tiimimme osaamisen kasvattamista. Kaikki tiedostavat, että osaamisessa on kehitettävää, mutta suunnitelma sen toteuttamisesta uupuu. Toteutuksen pitäisi olla sekä kustannustehokas, että aikaa mahdollisimman vähän vievä. Koulutuksia ei ole mahdollista pitää niin usein kuin haluaisi, mutta jonkinlainen koulutusmateriaali voisi olla tarpeen.

Suomen myymälöistä olemme myynnillisesti kolmanneksi suurimpia, ja meillä on mahdollisuudet kasvaa toiseksi suurimmaksi kenkäosastoksi Suomessa. Meillä on myös mahdollisuudet tulla Espoon asiantuntevimmiksi kenkämyyjiksi, ja olla se asiakkaan ensimmäinen valinta kenkätarpeiden yllättäessä. Tämä vaatii uudistumista niin yrityssaralla kuin tiimin osaamisen kehittämisen suhteen. Emme saa kangistua vanhoihin kaavoihin vaan meidän täytyy kehittää uusia tapoja tavoittaa asiakkaat ja tulla paremmiksi. Tulemme tänä vuonna saamaan eräänlaisen laitteen asiakkaan jalan analysointia ja kengän personoitua valintaa varten. Laite tulee siis konkreettisesti näyttämään valikoimiimme kuuluvia kenkiä, joita se ehdottaa asiakkaan jalan muodon ja askelluksen perusteella. Tämä laite tuo meille yhden kilpailuedun lisää muihin kenkämyyjiin verrattuna.

Tällä hetkellä vastuualueita ei ole jaettu muiden kuin minun ja osastovastaavan kesken. Vastuiden jakaminen sitouttaa ja motivoi työntekijöitä työhönsä. Työntekijä kokee saavansa arvostusta työstään, kun hänelle jaetaan vastuuta.

Suurimman uhan tällä hetkellä liiketoiminnalle luo koronavirus. Jos pandemia iskee Suomeen samalla tavalla kuin muihin Euroopan maihin, voi yritys joutua lomauttamaan työntekijöitään tai sulkemaan ovensa kokonaan. Asiakkaita ei käy kuten aiemmin, mikä voi tuoda muutoksia työskentelytapoihin. Emme myöskään tiedä kuinka kauan viruksen vaikutukset näkyvät liiketoiminnassa.

3.5 Viikko 5 - Delegointi

Maanantai 9.3.

Kävimme tänään osastovastaavani kanssa lävitse asioita, mitä minun on hyvä osata tämän viikon jälkeen, kun minä jään lomalle ja hän lähtee toisaalle töihin. Minä tulen olemaan vastuussa muun muassa poistotuotteiden poistoista ja tarjoustuotteiden lisätilauksista. Poistotuotelistalle päivitetään kuukausittain uusia tuotteita, jotka saamme hinnoitella vapaasti. Tarjoustuotteita taas voidaan tilata isompia volyymejä, jos tullut kuorma ei tunnu riittävältä koko viikon ajaksi. Opettelin myös varastosaldojen tarkastelua ja saldojenkorjauksia. On myös minun vastuullani opettaa nämä taidot eteenpäin, sillä yhdelle tai kahdelle henkilölle nämä työmäärät voivat olla liikaa.

Aikaisemmin tekstiiliosastolla työskennellessäni jokaisella enemmän työtunteja viikossa tekevällä henkilöllä oli omat vastualueensa. Kun työntekijä saa enemmän vastuuta ja oman alueen hoidettavakseen, vaikuttaa se monesti positiivisesti myös työmotivaatioon. Tunnistan itsessäni huonon tavan ottaa kaiken itselleni hoidettavaksi, mutta aion nyt antaa muutamia osa-alueita, kuten esimerkiksi juuri lisämyynnin seurannan kollegalleni hoidettavaksi. Lisämyyntiosioon kuuluu kaikki oheistuotteet, kuten kengännauhat, pohjalliset ja sukat, joiden myyntiä täytyy seurata ja paikkoja muutella sen mukaisesti.

Otin osastovastaavani kanssa puheeksi reklamaatioiden tekemisen ja suutarissa käyttämisen. Sain hyvän ohjeistuksen siihen, minkälaisissa tilanteissa reklamaatiot menevät läpi ja minkälaisissa ei. Kysyin myös neuvoja siihen, miten torjun asiakkaan reklamaatiovaateen. Haluan kehittyä itsevarmaksi ja kasvattaa auktoriteettiani myös asiakkaiden keskuudessa. Nyt olen hieman karttanut kieltävän vastauksen antamista, sillä pelkään asiakkaan reaktiota asiaan. Osastovastaavani kertoi, että lopulta suurin osa reklamaatioista menee läpi, mutta esimerkiksi juuri Salomonin kahden vuoden takuu kattaa vain valmistusvirheet eikä normaalia käytön kulumaa. Usein asiakas on tullut piirun verran vajaat kaksi vuotta vanhojen kenkien kanssa myymälään siinä uskossa, että ne menevät takuuseen niiden kuluessa puhki. Sitä takuu ei kuitenkaan korvaa. Keskustelun jälkeen sain varmuutta reklamaatioiden hoitamiseen, ja asia selkeytyi pääni sisällä valtavasti.

Reklamaatioissa on käytetty lähtökohtaisesti puolen vuoden kuluttajasuojan antamaa aikarajaa, mutta tapauksen mukaan jopa vuoden vanhoja kenkiä on voitu reklamoida. Kenkää tulee osata arvioida pintapuolin, onko sitä käytetty oikein, eli onko sisäpelikenkiä käytetty esimerkiksi ulkona. Siksi kengät on myös hyvä jättää arviointiin muutamiksi päiviksi, sillä pystyt arvioimaan kenkää rauhassa ilman asiakkaan painostusta. Osaston toimintaa helpottaisi, jos reklamaatioiden tekemiseen olisi lyhyt ohjeistus esimerkiksi infopisteellä, jonka avulla muutkin kuin minä, voivat tehdä reklamaatiopäätöksiä selkeämpiin tapauksiin. Silloin minun työmääräni ei kasva sen takia, että muut eivät usko pystyvänsä ottamaan vastuuta päätöksistä.

Tiistai 10.3.

Tein tänään aamuvuoron osastovastaavani kanssa, jotta saimme käytyä varastoa ja miinussaldoja läpi. Kenkävarastoon on kertynyt vuosien varrella eriparikenkiä, jotka ovat odottaneet sitä, jos parit löytyvät jostakin. Monia kenkiä pääsee kassan läpi eripareina, vaikka kassan tulisi tarkistaa jokainen kenkäpari huolellisesti. Kukaan ei ole oikein tiennyt mitä varastossa lojuville kengille tulisi tehdä, joten nyt päätimme, että laitamme eriparit henkilökunnalle muutamilla euroilla myyntiin. Kenkiä, joista puuttui pohjallisia tai oli pieniä tahroja, laitettiin edullisesti myyntiin löytöpöydille huomioiden kera.

Miinussaldot tarkoittavat nimensä mukaisesti miinuksella olevia saldoja, mitkä ovat voineet tulla esimerkiksi siitä, jos tuote myydään toisen koon tai värin EAN-koodilla tai jos inventaarioissa on tapahtunut virheitä ja kengät löytyvätkin myöhemmin ja myydään pois. Miinussaldojen korjaamiseksi on inventoitava eli laskettava kaikki kengät ja tarkistettava löytyykö tyhjiä laatikoita ja todisteita siitä, että kenkiä on esimerkiksi varastettu.

Osaston valmistelut jatkuvat tulevina päivinä ja tavoitteena on päästä aloittamaan lomani jälkeen ikään kuin puhtaalta pöydältä eikä vanhoja epäselviä asioita jää selvitettäväksi myöhemmin, kun osastovastaava on vaihtunut.

Keskiviikko 11.3.

Jouduin tänään hylkäämään yhden reklamaation, ja onnekseni olimme juuri eilen käyneet lävitse reklamaatioiden hoitoa. Kyseisessä tapauksessa asiakkaalla ei ollut kuittia, koska kengät olivat jo yli vuoden vanhat. Päällisin puolin kengät olivat todella kuluneet niin päältä kuin pohjastakin. Ostos oli tehty lisäksi käteisellä, joten emme pystyneet todentamaan milloin kengät oli ostettu. Kommunikointia vaikeutti se, että asiakas ei puhunut suomea. Sain kuitenkin hänet ymmärtämään, että kengät ovat vanhat ja ne kuluvat, joten en voi tehdä niistä reklamaatiota, sillä se käsittää vain valmistusvirheet.

Tämän viikon aikana reklamaatioita on tullut monta ja varaston hyllyllä on rivistö kenkiä odottamassa arviointia. Osastovastaavani otti vastuulleen vielä tämän viikon ajaksi tulleet reklamaatiot, ja minä jatkan sitten lomani jälkeen arviointeja. Aiemmin tekemäni reklamaatiolomakkeet ovat olleet käytössä muutamia viikkoja ja olen saanut niistä hyvää palautetta. Lomakkeet ovat selkeyttäneet tapausten hoitamista, sillä useimmiten yhtä reklamaatiota saattaa hoitaa kolmekin ihmistä. Lomakkeen avulla voimme seurata milloin kullekin asiakkaalle on soitettu ja mitä heille on luvattu.

Torstai 12.3.

Viime viikon talopalaverin vuoksi siirretty win-palaveri pidettiin tänään. Palaverin vetovastuu on kiertävä ja tällä kertaa oli minun vuoroni olla äänessä. Jokainen win-vastaava tietää palaverin kulun ja tiedot, mitä heidän täytyy katsoa palaveria varten. Siksi palaverin pitäminen on enemmänkin kirjurina ja keskustelun ohjaajana toimiminen. Oman osastomme lukujen osalta helmikuun läpikäynti jäi lyhyeksi, sillä kengän Sales Manager oli päättänyt poistaa koko kuukauden ajaksi tilastoinnin järjestelmästä. Tätä emme olleet tiedäneet etukäteen, joten tammikuussa asettamamme tavoitteet helmikuun osalta jäivät harmillisesti mittaamatta.

Tehtäväni palaverin pitäjänä on myös arvioida osastojen kuukausitavoitteita ja tarvittaessa pyytää win-vastaavia nostamaan tavoitteitaan ylöspäin. Tavoitteet on pidettävä realistisina, mutta myös tarpeeksi korkeina, jotta tiimi saa ponnistella tuloksen eteen. Tavoitteisiin pääsemisestä osasto kartuttaa virkistyskassansa.

Myymlää on ravisuttanut maailmalla jylläävä koronavirus. Tänään uutisoitiin laajalti Suomessa levinneestä viruksesta ja ihmiset selkeästi suuntasivat ostonsa ennemmin ruokakauppoihin kuin urheilukauppoihin. Tämä näkyi erittäin hiljaisena iltana. Myymälän ollessa tyhjä asiakkaista minä sain käytettyä aikaa uusien mallien esillepanoon ja aamun suunnitteluun. Tulen itse aamulla töihin, joten tein suunnitelman nopeuttamaan aamun toimia.

Perjantai 13.3.

Työpaikalla on otettu käyttöön erinäisiä toimenpiteitä koronaviruksen ehkäisyä varten. Kaikki koulutukset ja suuremmat palaverit on peruttu. Aamun palaverit on pidettävä maksimissaan viiden minuutin mittaisina ja avarassa tilassa. Infotiskejä täytyy desinfioida vähintään kolme kertaa päivässä. Olemme menneet monella osastolla vajaalla miehityksellä sairaustapauksien takia, ja tämänhetkisen tilanteen vuoksi emme voi ottaa riskiä viruksien leviämiseen.

Ennen lomaani suunnittelin ensi viikolle järjestettäväksi kilpailun Imbox eli kyllästyslaitteesta kenkä- ja kassatiimin kesken. Tällä hetkellä kyllästysprosenttimme on hyvin matala ja tiimeissä on ollut selvästi huomattavissa väsymystä kampanjan takia ja kyllästyskäsittelyn tarjoaminen on jäänyt toissijaiseksi. Viikon mittaisella kilpailulla pyrimme saamaan tiimin motivoitumaan ja nostattamaan kokonaisprosenttimme 30: neen prosenttiin. Tällä hetkellä maaliskuun tulos on 20,3%. Jätin kollegani vastuuseen kilpailun seurannasta ja osastovastaavani ohjeisti tiimin vielä viikkokirjeessä päivätavoitteiden ja niiden merkitsemisen suhteen. Viikon loputtua osastoilla on mahdollisuus voittaa itselleen herkkuja.

Viikon 5 analyysi

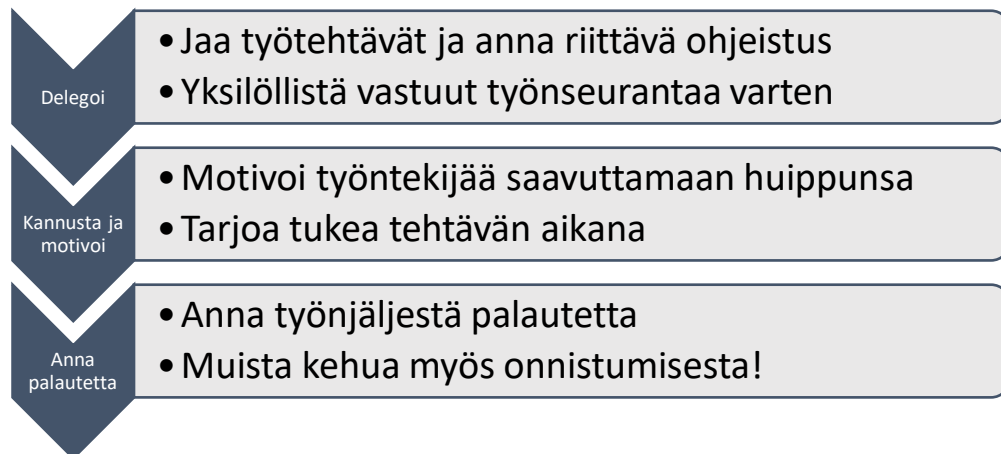
Kuten aiemmin olen todennut, minulla on huono tapa haluta hoitaa itse työtehtävät, jotta ne tulevat omien standardieni mukaisesti hoidetuksi. Tässä heijastuu todennäköisesti se, että en

luota vielä kokemattoman tiimini taitoihin. Olen tottunut edelleen tekijän rooliin, vaikka nyt esimiehen roolissa minun pitäisi enemmän delegoida ja jakaa vastuuta muille. Leskelän (2002) mukaan esimiehen tulisi delegoida työtehtäviä ja jakaa vastuita aina tilaisuuden niin antaessa myöden. Tämä lisää työntekijöiden motivaatiota, oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Kun alaiselle uskotaan vaativampia tehtäviä, hän kokee kykijänsä arvostettavan ja nostaa hänen tärkeyden tunnettaan. (Leskelä 2002, 46.)

Jos työntekijä ei koskaan pääse toteuttamaan itseään eikä hänen anneta yrittää selviytyä tehtävistä omatoimisesti, ei hän myöskään koskaan opi. Vaikka en saisikaan ensimmäisellä yrittämällä sellaista lopputulosta kuin haluaisin, voin palautteen avulla ohjata työntekijän parantamaan suoritustaan ja samalla kannustaa häntä pyrkimään parhaimpaansa. Haluan mahdollistaa tiimini kehittymisen ja se edellyttää sitä, että he saavat tehdä omaan tekemiseensä liittyviä valintoja ja heille tarjotaan tarpeeksi haasteita sekä vastuita (Hätönen 2011, 57).

Oppiminen liitetään usein onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Monesti sanotaan, että virheistä oppii kantapään kautta, mikä onkin mielestäni totta. Epäonnistumisen pelko voi kuitenkin johdattaa siihen, että työntekijä ei uskalla kokeilla uusia toimintatapoja eikä pääse kehittämään omaa osaamistaan. Näin ollen hän ei pääse käyttämään täyttä potentiaaliaan. (Kuusela 2013, 144-145.) Työtehtävienjaossa olen huomannut kuinka yleensä tietyt ihmiset tekevät vaativimmat tehtävät ja kokemattomimmat henkilöt eivät tarjoudu tekemään muita kuin perustehtäviä. En ole aiemmin katsonut asiaa siltä kannalta, että ehkä työntekijä ei usko pystyvänsä siihen ja pelkää epäonnistuvansa tehtävässä, josta hänellä ei ole kokemusta. Olen silloin vastuussa riittävästä ohjeistamisesta, jotta työntekijällä on hyvät valmiudet suoriutua tehtävästä onnistuneesti.

Haluan luoda avoimen työympäristön, jossa pystyn tarjoamaan tiimiläisilleni monipuolisia työtehtäviä ja kannustamaan heitä saavuttamaan huippunsa. Hyvä johtaja tukee ja rohkaisee tiimiään tekemään parhaimpansa päivittäisissä askareissa. Olen kirjannut alla olevaan taulukkoon (Kuvio 5) itselleni ylös yksinkertaiset delegoinnin vaiheet, joita alan noudattamaan vastaisuudessa. Jakaessani työtehtäviä tiimiläisilleni aion jakaa vastuut kohdistuen ne yhdelle henkilölle, jotta palautteen antaminen helpottuu ja tehtävä tulee todennäköisemmin tehdyksi. Tehtävänäni on omalla toiminnallani ja olemuksellani kannustaa työntekijää tehtävän tekemisessä ja tarjota apua tarvittaessa. Lopuksi on tärkeää tarkistaa työnlaatu ja antaa työstä palautetta, jotta työntekijä oppii tekemästään. Palaute voi olla korjaavaa, jolloin työntekijä voidaan ohjeistaa tekemään jokin asia toisin tai sitten palaute voi olla positiivista hyvin tehdystä työstä. On muistettava huomioda onnistunut työ sillä se lisää työntekijän varmuutta hoitaa tehtäviä jatkossa ja se vaikuttaa positiivisesti hänen työmotivaatioonsa.



Kuvio 5: Delegoinnin vaiheet

Talviloma 15.3-29.3.

3.6 Viikko 6 - Ajankäyttö

Lomani aikana kuulin yllättäviä uutisia tavaratalopäälliköltä. Vallitsevan koronavirustilanteen vuoksi osastovastaavani ei vaihdakaan työpaikkaa vaan perui irtisanomisensa. Tietooni tuli myös koko henkilöstöä koskevien yhteistoimintaneuvotteluiden käynnistyminen. Luvassa on lomautuksia jokaisessa myymälässä sekä aukioloaikojen lyhentämistä. Toistaiseksi kaikki palaverit ja koulutukset ovat peruttu ja myynti perustuu aktiivisen myynnin sijaan mekaaniseen myyntiin.

Maanantai 30.3.

Tänään oli ensimmäinen päivä lomautusten täytäntöönpanon jälkeen. Iso osa henkilöstöstä lomautettiin kolmeksi kuukaudeksi ja aukioloaikoja lyhennettiin kolmella tunnilla. Itse en kuulunut lomautettujen joukkoon ja tulin tänään normaalisti töihin. Muutaman lomaviikon jälkeen huomasin, että osasto vaati pikaisia muutoksia järjestyksessä. Keskityin muokkaamaan retkeilypuolen lavoja ja hyllyjä keväisemmiksi ja siirsin talvea syrjään parhailta myyntipaikoilta.

Koitin mielessäni suunnitella kuluva viikkoa ja jakaa osaston muokkauksia eri päiville. Tehokainta ei ole aloittaa koko osaston muokkausta samaan aikaan vaan valita yksi alue, johon keskittyy täysin ja huolehtii, että myös muille työtehtäville, kuten kuorman purulle, jää aikaa. Omassa ajankäytössä näen myös kehittymisen varaa, jotta pystyn käyttämään jokaisen minuutin työpäivästä tehokkaammin. Viikonlopun vuorolaiset olivat jättäneet minulle hoidettavaksi asiakkaiden kontaktointeja liittyen reklamaatioihin. Päätin varata rauhallisen hetken soitteluita varten osastolla. Kyselin asiakkailta tarkentavia kysymyksiä koskien heidän tapauksiaan ja sovin jatkotoimenpiteistä. Puhelut menivät mielestäni erittäin hyvin, vaikka en ollut

etukäteen juuri suunnitellut mitä tulen sanomaan. Olen ennen tätä työpaikkaa vierastanut puhelimen välityksellä tapahtuvaa kommunikointia, mutta olen kehittynyt siinä valtavasti. Nyt ei tuntunut yhtään epämukavalta soittaa ja sain asiani sanotuksi ammattimaisesti ja asiantuntevasti.

Tiistai 31.3.

Päivät mennään hyvin niukalla miehityksellä, jolloin tehokas ajankäyttö korostuu. Hiljaisina päivinä on tarkoitus päivittää osastot uuteen uskoon ja keskittyä mekaanisen myynnin toimivuuteen siirtelemällä korituotteita ja tekemällä yhteistyötä muiden osastojen kanssa. Tänään minulla ei ollut valmista suunnitelmaa päivän kululle, vaan sain yhtäkkiä ajatuksen kumisaa-pasalueen uudelleen rakentamisesta. Se on ollut alue, joka on häirinnyt minua jo monta kulkautta ja nyt muutaman uuden saapasmallin saavuttua sain inspiraation vaihtaa järjestystä.

Olen usein käyttänyt ranskalaisin viivoin tehtyä listausta apuna työtehtävien suunnittelussa, mutta olen käynyt listaa lävitse sattuman varaisessa järjestyksessä omien tuntemuksieni mukaan. Ongelmana on usein myös se, että kirjoittaessani pitkän listan, haluan niiden valmistuvan saman päivän aikana. Stressaan siitä, jos en ole ehtinyt tehdä kaikkea tai sitten pohdin, olenko ollut liian hidas, vaikka tehtäviä olisikin ollut vain liikaa. Minun pitäisi siis oppia aika-auluttamaan päiväni paremmin.

Keskiviikko 1.4.

Tein tänään itselleni tehtävälistan, johon kirjasin muistiin kaikki asiat mitä minun tulisi tehdä osastolla. Tiedostin, että en tule tämän päivän aikana tekemään kaikkea listassa mainittua, mutta ajatusten laukatessa on hyvä kirjoittaa ne muistiin seuraavaa päivää silmällä pitäen. Olen ajatellut kokeilevani työtehtävieni priorisoinnissa apuna Stephen R. Coveyn nelikenttämallia (Kuvio 6), jossa tehtävät jaetaan neljään lokeroon: tärkeä/kiireellinen, tärkeä/ei kiireellinen, ei tärkeä/kiireellinen sekä ei tärkeä/ei kiireellinen. (Rytikangas 2008, 57.)

Priorisoin tehtävälustasta tärkeimmät ja kiireellisimmät asiat, joihin keskityin tänään. Delegoin sellaisia tehtäviä, joihin ei tarvita minun läsnäoloani, niin kollegalleni. Näitä oli esimerkiksi kenkien hälyttäminen ja paikalleen vieminen sekä hintojen tarkistaminen. Itse keskityin osastomuokkauksiin ja rakennukseen. Kiireellisimpiin asioihin lukeutuu kuorman purku, sillä edellinen kuorma pitää saada puretuksi ennen seuraavan tuloa ja varaston mitoitus on rajallinen. Puuttuvat koot ja uudet mallit ovat tärkeää saada mahdollisimman nopeasti hyllyyn myyntiin.

| | Kiireelliset asiat | Ei-kiireelliset asiat |
|------------------|--------------------|-----------------------|
| Tärkeät asiat | | |
| Ei-tärkeät asiat | | |

Kuvio 6: Coveyn nelikenttä työtehtävien priorisointiin (Rytikangas 2008, 57.)

Torstai 2.4.

Aloitin päivän käymällä lävitse sähköpostiviestejä. Vastasin sekä asiakkaan että asiakaspalvelun kyselyihin, jonka jälkeen suunnittelin jälleen päivän kulun. Siirryin taas eteenpäin osaston uudelleen rakentamisessa, ja tänään oli vuorossa juoksukengät. Juoksukategoria oli lomani aikana päätyntä epäloogiseen järjestykseen uusien mallien saapuessa, joten nyt sain järjestettyä aikaa suurempaan muokkaukseen.

Korona-viruksen aiheuttamat muutokset aukioloajoissa sekä henkilöstössä on haalistuttanut osastorajoja. Osastoilla ollessa hiljaista, jakaudutaan sinne missä käsipareilla on suurin tarve. Tällä hetkellä suurin tarve on pyöräosaston pyörien kasauksessa. Esimieheni kertoi, että ensi viikolla olen useampana päivänä auttamassa pyöränkasauksessa, jotta saisimme ripeämpään tahtiin pyöriä myyntiin. Uusien osastojen ja taitojen oppiminen on jännittävää, mutta olen siitä todella innoissani. Normaalisissa tilanteissa emme liiku juurikaan osastorajojen yli myynnillisesti ja pyörän kasaukseen ei koskaan noin muuten tulisi päästyä. Näin ammatillisen osaamisen näkökulmasta tämä kolme kuukautta tulee varmasti olemaan hyvin opettavaisia.

Ihmisten eristäytyminen ei ole ainakaan vielä näkynyt radikaalisti myyntiluvuissa. Suomen myymälöistä teimme kärkituloksen eilen ja joka päivä olemme olleen ensimmäisenä tai toisena myynneissä. Stressitasoihin epätietoisuus on iskenyt, mutta nyt täytyy mennä päivä kerhallaan ja tehdä sen minkä pystyy.

Perjantai 3.4.

Tämä viikko on ollut hyvin erilainen meille kaikille, mutta saimme kaiken toimimaan todella hyvin. Viruksen vaikutukset ihmisten liikkumismuotoihin näkyy kotikuntoiluvälineiden ja pyörien myynnin kasvuna. Tänään oli ainut päivä, kun minulla oli työpari koko työvuoroni ajan. Jaoin tehtäviä tärkeysjärjestyksen mukaan ja hoidimme ensin kuorman pois alta ja sitten siirryimme muihin tehtäviin.

Osastovastaavan ollessa poissa vielä tämän viikon ja minun jäädessä viikonloppuna vapaalle, kirjoitin tehtävälistan töissä oleville. Asetin myös vastuussa olevat henkilöt, jotka huolehtivat, että tehtäviä tehdään eikä nojailla pöytiin. Ensi viikolla lähiesimieheni palaa töihin ja pääsen kertomaan kolmen viikon tapahtumista ja muutoksista.

Viikon 6 analyysi

Viikon aikana olen joutunut keskittymään enemmän työskentelemään yksin ja tarkkailemaan omaa ajankäyttöäni ja sen kehittämistä. Koin onnistuneeni tällä viikolla tehostamaan työnteokoani suunnittelemalla päivän kulkua etukäteen. Osasin priorisoida tehtävät paremmin ja minulle selkeytyi kuva siitä, mitkä ovat ne kriittisimmät tehtävät. Haasteita edelleen aiheuttaa oma ajankäyttöni päiväkirjaraportoinnin suhteen, sillä työajat ja työn intensiteetti on lomautusten takia muuttuneet raskaammiksi, jolloin on hankalaa jättää kirjoitustyölle aikaa. Voisin kehittää ajankäyttöäni työni lisäksi myös kotioloissa.

Lomautusten aikana töihin jääneet työntekijät tekevät töitä muillakin kuin omalla totutulla osastollaan. Tätä voidaan ajatella myös eräänlaisena ristiinkoulutuksena ja voimavarana yritykselle, kun työntekijöitä koulutetaan toistensa työtehtäviin. Sairastapauksien sattuessa tai poikkeavien olojen, kuten lomautusten tapahtuessa yrityksellä on valmiudet jatkaa liiketoimintaansa hyvin edellytyksin. (Hätönen 2011, 102.) Työntekijöiden osaamisen kehittäminen osastorajojen yli parantaa jatkossa asiakkaan asiakaskokemusta, sillä myyjä pystyy tarjoamaan asiantuntevaa palvelua asiakkaalle alusta loppuun asti eikä palvelutilanne katkea näkyvämmän rajan vuoksi.

Tällä viikolla jatkoin osaamiskartoituksen työstämistä. Ongelmana vanhassa osaamiskartoituksessa oli sen suurpiirteisyys. Eri aihealueissa on monia alakategorioita, joissa työntekijöiden osaaminen ei ole vaadittavalla tasolla. Vanhassa osaamiskartoituksessa käy kuitenkin vain ilmi työntekijän oma arvio yläkategorian kokonaisuudesta.

Laadin uuden osaamiskartoituksen vanhan taulukon pohjalta enkä lähtenyt työstämään täysin uutta kartoitusta (ks. Liite 1). Osaamiskartoitukset on dokumentoitu Excel -taulukoihin ja niitä tulisi täydentää vähintään kerran vuodessa. Tarvetta ei ollut kokonaan muuttaa vanhaa taulukkoa, mutta tarkentaa ja päivittää siitä parempi kokonaisuus. Kuviossa 4 on kuvattu esimerkkinä juoksukengät-osiota, johon on lisätty juoksukenkien myymiselle tärkeitä alakategorioita, kuten asiakkaan jalan asennon määrittämistä, jonka perusteella arvioidaan tarve yli-pronaatituetuille tai neutraaleille kengille. Lähestulkoon jokainen myyjä varmasti osaa kertoa mitä kengän droppi tarkoittaa, mutta tieto siitä minkälainen vaikutus sillä on kenkään ja sen ominaisuuksiin puuttuu taas monelta. Asiakkaalle se ei kerro mitään, jos myyjä kertoo kengän dropin olevat yhdeksän.

Aikaisemmin näkyvässä oli vain juoksukengät isona aihealueenaan (Kuvio 2), jonka työntekijä voi arvioida kiitettäväksi, vaikka ei tietäisikään minkäläistä kenkää suositella plantaarifaskiitista kärsivälle henkilölle. Päivitetyn version (Kuvio 7) ansiosta pystymme tunnistamaan paremmin tiimin kehittämistarpeet. Vanhassa mallissa ei ollut tehty omaa lisätietosaraketta, johon työntekijä pystyisi tarkentamaan missä hän erityisesti tarvitsee opetusta. Uuteen taulukoon tämä ominaisuus on lisätty.

| Kengät | | Kiitettävä | Hyvä | Välttävä | Heikko | Lisätietoja, missä tarvitset opetusta: |
|--------------|-----------------------------|------------|------|----------|--------|--|
| Juoksukengät | | | | | | |
| | Ylipronaatio | | | | | |
| | Alipronaatio | | | | | |
| | Jalan asennon määrittäminen | | | | | |
| | Vaimennusmateriaalit | | | | | |
| | Droppi ja sen merkitys | | | | | |
| | Plantaarifaskiitti | | | | | |

Kuvio 7: Uusi osaamiskartoitus, juoksukengät

3.7 Viikko 7 - Motivointi

Maanantai 6.4.

Vapaa

Tiistai 7.4.

Tapasin tänään lähiesimieheni, joka tuli muutaman viikon poissaolon jälkeen takaisin töihin. Olin todella tyytyväinen omaan työpanokseeni viime viikolla ja halusin ikään kuin näyttää miten tehokas pystyn olemaan. Halusin myös todistaa pystyväni pitämään huolta osaston toiminnasta itsenäisesti ja toimimaan tiimin esimiehenä. Osastovastaava oli saanut minusta hyvää palautetta kollegoiltaan ja jakoi uutiset kanssani. Olin iloinen, että muut olivat huomanneet panostukseni ja olivat siitä maininneet hänelle. Tässä korostuu myös positiivisen palautteen jakamisen tärkeys. Muiden antama tunnustus motivoi minua pyrkimään parhaimpaani. Myös minun täytyy muistaa kehua tiimiläisiäni tarpeeksi usein.

Tänään apuani tarvittiin pyöräkasauksen apuna, jossa tehtävänäni oli purkaa pyöränosia laati-koista valmiiksi kasaajille. Heidän työajastaan suuri osa normaalisti menee purkamiseen sekä niistä tulevien roskien lajitteluun, joten nyt prosessia tehostetaan siten, että he voivat keskittyä täysin pyörien kokoamiseen. Pyörät ovat tällä hetkellä niitä tuotteita, jotka tuovat eniten rahaa yritykselle, joten kaikki mahdollinen apu siirretään siihen.

Keskiviikko 8.4.

Vapaa

Torstai 9.4.

Tämän viikon kuormat ovat olleet todella suuria, joten joudumme tämän ja huomisenkin päivän keskittymään mahdollisimman tehokkaaseen purkamiseen. Olen huomannut, että olemalla järjestelmällinen ja siisti, pystyn itsekin toimimaan tehokkaammin. Nyt kuitenkin kuorman purun tahti oli nopeampaa kuin niiden paikoilleen järjesteleminen, jolloin lattiapinta-ala alkoi täyttyä pinoista siten, että infon takana ei mahtunut enää kävelemään. Sellaisen sotkun vallitessa huomasi hieman lamaantuvani ja en käyttänyt aikaani tehokkaasti. Minun pitäisi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, mutta silmät harhailevat sotkussa eikä oikein tiedä mitä seuraavaksi tekisi.

Pandemian vuoksi asiakkaita uskoisi käyvän ostoksilla normaalia vähemmän, mutta tänään oli erittäin vilkasta, mikä myös hidasti purkua. Painetta toi myös varasto, joka puski uuden lavan osastolle aina kun vanha tuotiin takaisin, vaikka laatikot oli vasta laskettu lattialle hälytystä varten. Työvuoron jälkeen osasto jäi todella sotkuiseksi, mikä jäi ahdistamaan minua seuraavaa päivää ajatellen. Huomenna täytyy saada ajatukset kasaan ja saada kesken jäänyt purku vietyä loppuun.

Perjantai 10.4.

Työmäärät jakautuvat tällä hetkellä monilla osastoilla epätasaisesti, mutta vallitsevan poikkeustilanteen vuoksi kaikki työskentelevät yhteisen tuloksen eteen. Auttamaan mennään missä on tarve ja tänään meillä oli kenkäosastolla edelleen niin paljon kuormaa, että saimme sinne apukädet. On hienoa nähdä haastavan tilanteen myös yhdistävän ja tiivistävän työyhteisöämme. Uskon, että tilanteen normalisoituessa tämä tulee parantamaan prosessejamme sekä yhteistyötaitojamme.

Kuormat sisältävät tällä hetkellä lähes pelkästään kevään uusia malleja, jotka täytyy sijoitella osastolle myynnillisesti hyvillä paikoilla. Tällaisia ovat esimerkiksi päätypaikat asiakkaiden kulkuväylän varrella. Uusien paikkojen suunnitteluun sekä rakentamiseen kuluu oma aikansa ja nyt uusia malleja ollessa lähemmäs kymmenen tein päätöksen siitä, että laitamme kengät nyt nopeasti raivattaville paikoille, jotta saimme ne vain myyntiin. Viikonloppuna tai ensi viikolla on toivottavasti paremmin aikaa muokata hyllyjen järjestystä, sillä se ei ole tämän hetken prioriteetti. Eilinen sotku jatkui iltaan asti, mutta saimme kollegamme kanssa viime hetkillä viikon koko kuorman purettua, joten viikonloppuna voimme keskittyä osaston järjestykseen.

Lauantai 11.4.

Suunnittelimme osastovastaavani kanssa osaston rakenteellisia muutoksia viikonlopulle sekä ensi viikolle. Listasta tuli pitkä ja kävimme keskustelua siitä, missä järjestyksessä mitäkin tulisi tehdä. Sen jälkeen lähdimme järjestelmällisesti toteuttamaan suunnitelmaamme. Veimme suuren määrän talvikenkiä kenkävarastoon, jotta saimme tilaa levittää kesäisempiä kenkiä ja suihkusandaaleita esille.

Tällä hetkellä kaikki tiimin kanssa tehtävä kysely- tai testaustyylinen toteuttaminen, kuten esimerkiksi uuden osaamiskartoituksen täyttäminen ja siitä palautteen pyytäminen, on hankalaa lomautusten takia. Töissä olemme vain osastovastaava ja minä sekä yksi työntekijä muutamien vuorokausien viikossa. Eli käytännössä olemme osastovastaavan kanssa kahdestaan. Osastovastaavani näytti minulle verkkosivun, jossa oli hyvää tietoa liittyen maastajuoksukenkien valintaan. Tästä innostuneena ajattelin tällä viikolla keskittyä oman tietotaitoni kehittämiseen ja samalla koota tiimilleni koulutusaineistoa. Koulutusaineistosta on hyötyä jo mahdollisesti lomautusten aikana, jolloin työntekijät voivat ylläpitää ja parantaa osaamistaan. Tulostan aineiston infolle, josta sitä voi halutessaan selailla myös osastollamme jatkossa sijaistavat muiden osastojen työntekijät.

Sunnuntai 12.4.

Sunnuntain aukioloajat ovat muuttuneet nyt lyhyemmiksi neljän tunnin päiviksi. Verkkokaupan tilauksia oli tullut tablettillemme kolmekymmentä kappaletta, joten ensimmäinen tunti meni täysin niiden parissa. Keräsin ja paketoin tilaukset, jonka jälkeen asetin ne Postin rullakkuun. Autoin myös muita osastoja paketoimalla heidänkin tilauksensa, jotta paketoitipisteelle ei keräänny tungosta, mikä sitten hidastaisi kaikkien työtä.

Pitkästä aikaa eteeni tuli verkkokaupan tyytyväisyystakuun tekeminen. Tyytyväisyystakuulamme asiakkaalla on ostohetkestä 30 päivää aikaa käyttää tuotetta niin paljon kuin haluaa ja mikäli hän on siihen tyytymätön, voi hän kerran vaihtaa tuotteen toiseen saman kategorian tuotteeseen. Uuden tuotteen ollessa kalliimpi, maksaa asiakas erotuksen, mutta edullisemmasta tuotteesta asiakas ei saa rahaa takaisin. Varsinkin kenkien kohdalla tyytyväisyystakuu on suuri myyntivaltti, sillä kenkien sopivuuden huomaa oikeastaan vasta ensimmäisillä käyttökerroilla. Verkkokaupasta ostetun tuotteen tyytyväisyystakuun tekeminen on monimutkaisempi kuin myymälästä ostetun ja niitä tulee hyvin harvakseltaan, joten jouduin kaivamaan infon kansioista ohjeet avuksi. Asiakas valikoi uusia kenkiä kuitenkin niin kauan, että lähiesimieheni jatkoi paperityöt loppuun minun ollessa varattuna muualla.

Viikon 7 analyysi

Olen miettinyt millä tavoilla saisin tiimiä motivoitua tehokkaimmin. Yksi asia mihin itse pystyn vaikuttamaan, on oman esimerkin näyttäminen. Jos itse en tee työtäni tehokkaasti, miksi tiimiläiseni tekisivät? Näytän esimerkilläni halutun tahdin ja odotan muiden pyrkimään samaan. Jos tahti on liian hidas tai ei vastaa vaadittuja kriteereitä, minun täytyy pystyä antamaan palautetta. Hyvä johtaja toimii omien ohjeistuksiansa mukaisesti tai muutoin uskottavuus kärsii tiimin keskuudessa (Pentikäinen 2009, 13).

Palautteen antamisella pystyn myös kasvattamaan auktoriteettiani. Ongelmana on välillä ollut se, että esimerkiksi iltavuorolaiset eivät ole tehneet tehtäviä, joita olen antanut aamuvuorosta lähtiessäni. Avuksi tähän voisi olla illan vastualueiden jakamiset, jolloin nimeän tietyn henkilön tiettyyn tehtävään. Jos tehtävää ei ole tehty, pystyn palaamaan asiaan hänen kanssaan, että miksi tehtävää ei ole hoidettu. Jatkossa antamani tehtäviä kunnioitetaan, sillä tekemättömyydestä seuraa palautetta.

Motivoiva esimies kuuntelee työntekijöitään ja on kiinnostunut myös heidän asioistaan. Se, että työntekijä pystyy puhumaan esimiehelleen omista mielenkiinnonkohteistaan viestittää positiivisesta esimies-työntekijä-suhteesta. Positiivisen palautteen antaminen on yksi parhaimmista motivointikeinoista. Palautteen tekee vielä merkityksellisemmäksi se, jos tämä annetaan julkisesti, vaikka se olisikin vain muutaman työkaverin kuullen. (Kuusela 2013, 147.)

Motivoinnissa tärkeää on muistaa kiittää tehtävän saattamisesta loppuun, vaikka työssä olisikin ollut jotakin korjattavaa. Työntekijälle on tärkeää, että työ tulee huomioituksi. Motivoiva esimies on myös positiivinen eikä puhu pahaa muista, koska sillä on lannistava vaikutus sekä saa työntekijän miettimään, että puhuuko esimies mahdollisesti myös hänestä pahaa muille. Tämä voi laukaista varautuneen ilmapiirin tiimin tai työyhteisön välille. (Kuusela 2013, 147.)

Motivointikeinoista palkitseminen on osoittautunut tähän mennessä tiimissämme tehokkaimmaksi. Esimerkiksi kyllästekäsittelyn myyntikilpailuilla olemme pystyneet nostamaan päivämyyntejä huikkeisiin tuloksiin. Useimmiten silloin palkintona on osastolle herkkuja, mutta välillä häviämisestä koituvat rangaistuksetkin toimivat motivaattoreina. Olen huomannut positiivisen palautteen vaikuttavan positiivisesti myös omaan motivaatiooni. Kun kuulen työnjälkeäni arvostettavan, saan uutta intoa jatkaa hyvää työtä. Siksi haluan pystyä johtamaan tiimiä yksilökohtaisesti, jolla tarkoitan muun muassa keskusteluja henkilökohtaisesti jokaisen kanssa. Miksi juuri hänen panoksellaan on merkitystä yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä ja kuinka arvostan juuri hänen työpanostaan, vaikka hän olisikin töissä vain sen viisi tuntia viikossa. (Peltola 2005, 136-137.)

Myyntikilpailuja on käytetty motivaattoreina sekä myynninseurannan tukena. Voimme seurata aktiivisen ja mekaanisen myynnin osuuksia, ja siten pystymme tekemään toimenpiteitä esimerkiksi aktiivisen myynnin nostamiseksi. Jo ilman palkintoa pelkkä myynninseurantataulukko saa työntekijän haluamaan pyrkimään parhaimpaansa hänen nähdessään myös muiden tulokset. Jatkuvat myynninseurantataulukot tai kilpailut eivät kuitenkaan ole täysin hyvästä. Työntekijöiden keskuudessa on ollut havaittavissa väsymystä ja mielenkiinnon lopahtamista kilpailua kohtaan.

3.8 Viikko 8 - Tavoitteiden asettaminen

Maanantai 14.4.

Vapaa

Tiistai 14.4.

Aamulla oli aikaa ottaa rakennusprojekti hoidettavaksi ennen kuorman purkamista, joten päätin uudistaa pitkään minua häirinneen pohjallishyllykön. Täyttöö pohjallisista emme ole saaneet aikoihin ja jollakin tavalla halusin saada hyllyn täydemmän ja myyvämmän näköisen. Kuviossa 8 on kuvattuna pohjallishylly ennen projektin aloittamista. Hylly on hyvin näkyvällä paikalla infopisteen vieressä asiakkaiden tulosuuntaa kohden, joten sen kuuluisi toimia houkuttimena. Kuviossa 9 näkyy hylly uuden ilmeen jälkeen. Pohjallisten määrä on täysin sama molemmissa kuvissa, ainoastaan lasten pohjalliset toin lastenosastolta uutena, jotta kaikki pohjalliset löytyvät samasta paikasta. Rakensin hyllyn kuitenkin siten, että asiakkaalle välittyi illuusio siitä, että tuotteita on enemmän. Olen todella tyytyväinen lopputulokseen.

Jouduimme hoitamaan ongelmatilannetta asiakkaan verkkokauppatilauksen kanssa, jossa asiakas sai oman tilauksensa sijasta jonkun muun tilauksen. Paketin tilausnumero sekä nimi täsmäsivät kyseiseen henkilöön, mutta keskusvarastolla on tapahtunut sekaannus pakettitarrojen kanssa. Soitin asiakaspalveluun tilanteen selvittämiseksi ja selitimme asiakkaalle toimenpiteet.

Olimme tänään koko päivän kahden osastovastaavani kanssa. Työskentelimme erittäin siististi ja tuntui, että saimme tehtyä kaiken todella tehokkaasti. Loppupäivään mennessä olimme saaneet monta viikkoa lojuneet tavaratkin lajiteltua pois infopisteen takaa. Päivästä jäi todella hyvä mieli!



Kuvio 8: Pohjallishylly ennen



Kuvio 9: Pohjallishylly jälkeen

Keskiviikko 15.4.

Toimin tänään helikopterina, jolla tarkoitamme henkilöä, joka auttaa eniten sitä tarvitsevilla paikoissa. Aloitin päiväni tekstiiliosaston apuna purkamassa heidän kuormaansa. Osaston toimet olivat minulle hyvinkin tuttuja, sillä olin ennen kenkäosastoa tekstiiliosaston myyjänä. Käytännössä aikani kului henkaroidessa, hälyttäessä ja vaatteiden paikalleen viemisessä. Toisen puoliskon työpäivästäni vietin pyöräosastolla auttamassa pyörien kasaamisessa. Aloitin ottamalla osia laatikoista valmiiksi asentajille, mutta halusin itse olla paremmin hyödyksi ja lopulta sain itse koottua kaksi lasten pyörää. Opin tämän päivän aikana valtavasti uutta ja tämä on jatkonkin kannalta hienoa, että voin tarjota apuani myös tällä saralla.

Torstai 16.4.

Tänään pääsin työskentelemään täysin polkupyörien parissa. Eilinen pikakoulutus pyörien kaasaamiseen sai minut aidosti kiinnostumaan siitä. Olen aina ollut innokas oppimaan uusia taitoja ja rikastuttamaan osaamistani. Lasten pienempiä pyöriä osaan nyt jo kasata ilman apua, mutta halusin hyödyntää tilanteen haastaa itseäni ja pyysin kollegaani opettamaan minulle vaihteistollisen pyörän kasauksen. Kokosimme samanlaisia pyöriä vierekkäisillä telineillä ja etenimme samaan tahtiin siten, että katsoin mallia mitä hän tekee ja toistin pyörälleni samat vaiheet. En osaa sanoa kuvailuilla kuinka ylpeä olin itsestäni, sillä en olisi ikinä uskonut tekeväni tällaista. Osaamiseni on tämän parin kuukauden aikana monipuolistunut ja syventynyt todella paljon.

Perjantai 17.4.

Koronavirus ei näytä hidastavan kaupankäyntiä, vaan asiakkaita vyöryi laumoittain myymälään. Menemme edelleen poikkeuksellisesti vajaalla henkilökunnalla lomautusten ja säästöjen vuoksi, mikä tuo omat haasteensa osastoille. Henkilökuntavajaus aiheuttaa närää myös asiakkaissa. Palvelua joutuu joko odottamaan tai sitä ei saa ollenkaan, ja kassalla odottava pitkä jono ei auta asiaa. Kaiken lisäksi meillä oli tänään monta sairastapausta, minkä vuoksi jokaisella osastolla oli havaittavissa kireyttä. Tämän vuoksi pyrin auttamaan siellä missä tarve oli kovin ja ylläpitämään omalta osaltani positiivista ilmapiiriä yllä.

Lauantai 18.4.

Tänään oli viikon ainut päivä, jonka vietin kokonaan kenkäosastolla. Sain lähinnä pysytellä juoksukenkäsektorilla siellä käydessä täysi kuhina. Sain palvella asiakkaita samanaikaisesti ja yritin käydä myyntitapahtuman loppuun asti mahdollisimman monen kanssa, mutta usein siitä tuli pakostikin katkonaista. Hoidin muutaman reklamaation odottamaan arviointia käyttämällä aiemmin tekemääni pohjaa. Pohja on toiminut käytössä erittäin hyvin ja siitä on annettu positiivista palautetta.

Tutustuin koneelta löytyviin eri brändien koulutusmateriaaleihin, sillä tarkoituksena olisi koostaa tiimillemme koulutusmateriaalia. Tällä hetkellä materiaalit ovat brändien omia esityksiä, ja minun olisi tarkoitus yhdistää oleellimmat tiedot yhteen Powerpoint-esitykseen, sekä työstää yleistä koulutusmateriaalia tiimillemme.

Sunnuntai 19.4.

Vapaa

Viikon 8 analyysi

Esimiehen tehtävänä on asettaa tiimilleen tavoitteita, joita kohti teemme yhdessä töitä. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitään asettamaan henkilökohtaisia tavoitteita niin työpäivän kuin myös pidemmän jakson ajalle. Pidemmän ajan tavoitteita voidaan asettaa esimiehen kanssa muun muassa kehityskeskusteluissa. Päiväkohtainen tavoite voi olla niinkin pieni kuin siistinä työskenteleminen.

Hyvät tavoitteet ovat kaikkien tietoisuudessa ja ne ovat mitattavissa. Tavoitteen täytyy olla myös realistinen, jotta se on tehokas. Jos tavoite on liian korkea, ei se motivoi työntekijöitä yrittämään heidän ajatellessaan maalin olevan saavuttamattomissa. Tavoitteen asettamisessa on löydettävä kultainen keskitie, sillä liian lepsu tavoite ei taas aiheuta muutosta tekemisessä eikä se kehitä toimintaa. (Pentikäinen 2009, 95-96.) Helposti mitattavissa oleva tavoite osastollamme on muun muassa kyllästekäsittelyn myyminen. Laitteen monitorista on mahdollista nähdä päivä- ja kuukausilukemat, joihin pystymme asettamaan helposti seurattavat tavoitteet. Myyntitietojärjestelmistä on myös hyötyä seurannan kannalta erityisesti pidemmän ajan tavoitteiden suhteen. Seurannan avulla pystymme tekemään muutoksia toimintaamme, jos nykyisillä toimilla tavoite näyttää vielä kaukaiselta.

Tavoitteiden asettamisen itselleen usein unohtaa. Päivällä uuden vuoron startatessa käymme illan agendan läpi ja keskustelemme edellispäivän ja tämän aamun tapahtumista. Silloin asetamme ympäriryöreitä tavoitteita iltaa varten, mutta ne voisivat olla vieläkin tarkennettumpia. Vuoron alkaessa työntekijää tulee pyytää asettamaan itselleen päivätavoite. Tavoitteeseen pääseminen katsotaan onnistumiseksi, joka vaikuttaa myös positiivisesti työntekijän motivaatioon.

Olen itse kokenut tiimitason tavoitteiden asettamisen vaikeaksi. Osaan asettaa itselleni tavoitteita ja pystyn johtamaan itseäni niitä kohti. Haastavammaksi tilanne käy, kun minun täytyy miettiä koko tiimin mittakaavalla olevaa tavoitteistoa sekä motivointikeinoja, kuinka kannustan jokaisen työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Monesti viestintä ja tavoitteiden jalkauttaminen voivat epäonnistua, jolloin kaikki eivät tiedä uusista tavoitteista tai sitten he osoittavat välinpitämättömyyttään niitä kohtaan. Työntekijät omaksuvat tavoitteet parhaiten, jos he ovat itse mukana laatimassa niitä. (Pentikäinen 2009, 103). Aina se ei ole kuitenkaan mahdollista, joten kannustaminen ja motivoiminen ovat isossa roolissa.

3.9 Viikko 9 - Osastorutiinit

Maanantai 20.4.

Vapaa

Tiistai 21.4.

Koin aamulla kovia vatsakipuja, mutta sain silti raahattua itseni töihin. Tunsin itseni kuitenkin hieman väsyneeksi ja en kyennyt niin tehokkaaseen työtahtiin kuin olisin halunnut. Iltojen viimeiset tunnit ovat olleet hyvin kiireisiä, jota ei ole otettu huomioon työvuoroja suunniteltaessa. Menemme kiireisimmän tunnin yhdellä myyjällä, mikä on asiakasmäärään suhteutettuna liian vähän. Tähän on onneksi tulossa pian muutos, kun lomautettuja työntekijöitä aletaan jo tällä viikolla ottamaan portaittain takaisin töihin.

Tiimiläisten palaaminen tarkoittaa myös sitä, että voimme täyttää uudistetut osaamiskartoitukset ja selvittää mahdolliset puutokset osaamisessa. Osaamiskartoitusten tekeminen voi kuitenkin venyä kesälomien jälkeiseen ajankohtaan. Kartoituksesta saamme myös tietoon paremmin, minkälaisia koulutusaineistoja meidän kannattaa jatkossa tehdä tiimin osaamisen tueksi.

Keskiviikko 22.4.

Alamme nyt keskittymään taas enemmän aktiiviseen myyntiin, mutta edelleen muistaen turvavälin asiakkaaseen. Maassa vallitseva poikkeustila ei iskenyt meihin niin kovin kuin olimme kuvitelleet. Myynti käy ajoittain paremmin kuin edeltävänä vuonna samaan aikaan, joten aihetta lomautuksille ei enää ole ja olemme palaamassa normaaliarkeen. Tämä tarkoittaa sitä, että aktiivisen myynnin osuutta on kasvatettava, mutta edelleen pidettävä huoli mekaanisen myynnin toimivuudesta. Näinä aikoina asiakkaista osa selkeästi välttää kontaktia, jolloin lava-paikat, myyvän näköiset päädyt ja korit kulkureitin varrella ovat merkittävässä osassa.

Asiakaskuntaamme kuuluu asiakkaita, jotka käyvät liikkeessämme monta kertaa viikossa, joten on tärkeää, että uudistamme ilmettä jatkuvasti ja tuomme erityisesti tarjoustuotteita näkyville paikoille nostaaksemme ostavien asiakkaiden määrää heräteostoksilla.

Torstai 23.4.

Yksi tiimiläisistämme palasi tänään takaisin töihin lomautuksesta, mistä olin hyvin iloinen. Kaupan käydessä hyvin poikkeusaikanakin, on hyvä saada lisää käsipareja lattialle. Kävin hänen kanssaan kuukauden aikana ilmenneet muutokset osastolla ja kerroin päivän tavoitteet, joka oli purkaa mahdollisimman paljon viikonlopun kampanjaa varten asiakkaiden palvelun lomassa. Viikonlopusta on tulossa kiireisempi kuin normaalisti, joten hyllyt tulee saada turvoksiin ennen kampanjan alkua. Meillä kenkäosastolla ei tule suurempaa kategoria-alennusta mitä muilla osastoilla, joten valmistautumisemme on melko normaalia viikoittaiseen viikonlopun kampanjaan verrattuna.

Menen lauantaina ensimmäistä kertaa kassavuoroon koko kahden vuoden aikana, jonka olen ollut täällä. Kävin tänään pikaisesti harjoittelemassa kassan osastovastaavan johdolla sähköisen kuitin tekemisen sekä yleisimmät kassalla tarvittavat taidot. Odotan vuoroa mielenkiinnolla, vaikka se ei ole minun lempipuuhaani. Otan sen oman osaamiseni kehittämisen kannalta ilolla vastaan.

Perjantai 24.4.

Vapaa

Lauantai 25.5.

Jännitin hieman ensimmäistä kassavuoroani, mutta lopulta pääsin mielestäni hyvin jyvälle siitä, miten kaikki toimii. Sain ottaa vain korttimaksuja, mikä helpotti ja nopeutti myös työtäni. Minulle oli toivotettu torstaina sähköisen kuitin tarjoamisesta niin paljon, että tänään lähdin tekemään työtä käskettyä heti ensimmäisestä asiakkaasta alkaen. Huomasin, että keskittyessäni sähköiseen kuittiin, unohtuivat usein muut lisämyyntituotteet. Tuotteita on niin monta, että pienessä jännityksessä mietin koko ajan pelkästään sähköistä kuittia enkä muistanut tarjota muita tuotteita.

Nyt, kun olen kokeillut myös kassatyöskentelyä, voin todeta, että osastolla itsensä toteuttaminen on enemmän oma juttuni. Kassalla tunsin olevani robotti, joka toisti jokaiselle asiakkaalle samat asiat enkä päässyt liikkumaan vuoron aikana. Osastolla puuhastelu on fyysisempää ja vapaampaa työtä, joka on mieleeni.

Sunnuntai 26.4.

Pääsin takaisin kenkäosastolle kokemaan kampanjan tuoman asiakasvirran ja kiireisen myyntipäivän. Kenkien kyllästysprosentti on ollut meidän myymälässämme liian alhainen ja tänään päätin keskittyä siihen, että omalla toiminnallani edesautan prosentin nostoa. Omassa työssä on tärkeää asettaa itselleen tavoitteita päivittäin. Se auttaa motivoimaan antamaan työpäivänsä 110 % tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden kuitenkin täytyy olla realistisia, jotta ainakin minulla on tunne, että se on mahdollista saavuttaa. Tavoite, joka on liian korkea, menettää merkityksensä, kun työntekijät eivät lähde edes yrittämään, sillä tavoite ei ole heidän mielestään saavutettavissa.

Asetin itselleni tavoitteen myydä kymmenen kappaletta kyllästekäsittelyitä kenkien myynnin yhteydessä. Se tarkoittaisi, että myisin suurin piirtein puoliin myymistäni kengistä myös käsittelyyn. En aina tule asettaneeksi tavoitetta päivälle, joten huomasin nyt keskittyväni tavoitteen saavuttamiseksi työntekoon taas erilaisella motivaatiolla. Tiimin motivoimiseksi joka päivä tulisi myös pyytää heitä asettamaan omat henkilökohtaiset tavoitteensa ja seurata tu-

loksiin pääsemistä. Poikkeusaukioloissa tavoitteeni oli melko korkea ja olisi varmasti normaaliaukioloajoissa täyttynyt, mutta päivän saldoksi jäi seitsemän kappaletta käsittelyitä. Olen kuitenkin tyytyväinen asennoitumiseeni tulosten saavuttamiseksi.

Viikon 9 analyysi

Osastovastaavani pyysi minua laatimaan päivärutiinit jokaiselle päivälle, jotta kaikille olisi selvää mitä eri päivinä tulisi tehdä, mikäli emme ole paikalla. Päivärutiinit toimivat myös hyvänä pohjana päiväkohtaisen suunnitelman ja aikataulutuksen suhteen. Välillä myös itselläni pääsee unohtumaan jokin viikoittainen tehtävä, joten esillä olevat päivärutiinit tuo varmuutta omaan tekemiseenikin.

Viikkoaikataulutus on myös viime vuoden puolella muuttunut, sillä tarjousviikkomme alkaa nykyisin loogisemmin maanantaina, kun aiemmin se alkoi keskellä viikkoa torstaina. Tämän vuoksi myös viikon aikataulutus on mennyt kokonaan uusiksi. Lomakauden lähestyessä osa-aikaiset työntekijät alkavat tekemään enemmän vuoroja, jolloin he saavat enemmän vastuuta päivittäisten tehtävien toteuttamisesta. Rutiinien kirjaaminen taulukkoon helpottaa myös minun ja osastovastaavan tehtävää viestiä seuraavan päivän tehtävistä. Tällä hetkellä olemme viestineet chatin välityksellä seuraavan päivän tehtävistä, mikä on myös todettu hyväksi tavaksi, mutta taulukon avulla jokaisen päivän pakolliset tehtävät pysyvät muistissa kaikilla.

Taulukko (Kuvio 10) sisältää useita työpaikkamme sanastoon kuuluvia lyhenteitä tai vierasperiäisiä sanoja, joita olen avannut seuraavaksi.

| | |
|---------------------|--|
| DM: | Tarjousviikko |
| RUN: | Verkkokauppatilausten poimiminen ja paketointi |
| Pricecheck: | Hintojen tarkistus koko osaston osalta |
| CO/PO: | Poistuvien tuotteiden tarkistus ja uudelleenhinnoittelu |
| Hävikki: | Tyhjien myyntipakkausten läpikäynti ja saldotarkistus |
| Midweek ja Weekend: | Keskiviikkona ja perjantaina alkavat viikon lisäkampanjat |
| Win: | Kuukauden valikoidut hyväkatteiset tuotteet |
| Win-luvut so far: | Myyntitietokannasta Win-tuotteiden myynnin osuus kokonaisy-myynnistä verrattuna muihin myymälöihin kuluneen kuukauden osalta |

Jokaisen päivän prioriteettina on keskittyä myyntiin, mikä on myös merkittynä jokaisen päivän alle (Kuvio 10). Jos vuorossa on kaksi työntekijää, voi toinen keskittyä palvelemaan asiakkaita, kun toinen hoitaa esimerkiksi purkua tai osastorakenteiden muutoksia. Maanantaisin isoin työ on uuden tarjousviikon esillepanoissa, mutta jatkossa ajankäyttöä on tehostettu ja-

kamalla töitä, kuten esimerkiksi hoitamalla mainoshintojen printtaamisen ja alustavien paikkojen suunnittelemisen tai rakentamisen ennakkoon. Siten säästämme aikaa maanantailta, joka on ollut niin kiireinen, että koko aamuvuoro on kulunut DM-rakennuksessa.

Keskiviikkoisin ei tule kuormaa keskusvarastolta, joten silloin on aikaa keskittyä muihin tehtäviin, kuten esimerkiksi poistotuotelistojen läpikäyntiin ja tuotteiden poistohinnoitteluun. Sen lisäksi torstaiaamulle ei ole purettavaa, jolloin saamme tyhjennettyä kenkävarastoa sekä ylähellyille laitettuja laatikoita, jotka eivät olleet aiemmin mahtuneet esille. Taulukkoon on myös merkitty aamupalavereiden aiheet ja kuinka niihin kuuluu valmistautua.

| Maanantai | Tiistai | Keskiviikko | Torstai | Perjantai | La/Su |
|----------------------|---|-------------------------------|---|--|--|
| Uusi DM | Siivousaamu, Imurointi & pölyt | Midweek-special hinnat esille | Täyttö ylähellyiltä/varastosta | Weekend-hinnat esille & paikkojen rakennus | Uuden DM:n printtaus |
| DM hinnat & paikat | Midweek-valmistelut, paikat & printtaus | CO/PO | Weekend-valmistelut, paikat & printtaus | Tarkista reklamaatiotilanne varastosta -> soitot | Tarkista uuden DM:n tilanne |
| DM-lisätilaus | Pricecheck | Hävikki | Win-hinnat/-paikat | Täyttö viikonloppua varten | DM paikkojen muuttaminen |
| | | | | | Su illalla tarjoushintojen poistaminen |
| MYYNТИ | MYYNТИ | MYYNТИ | MYYNТИ | MYYNТИ | MYYNТИ |
| RUN | RUN | RUN | RUN | RUN | RUN |
| Kuorma | Kuorma | Ei kuormaa | Kuorma | Kuorma | |
| Hintamuutokset | Hintamuutokset | Hintamuutokset | Hintamuutokset | Hintamuutokset | |
| Siisteys & järjestys | Siisteys & järjestys | Siisteys & järjestys | Siisteys & järjestys | Siisteys & järjestys | Siisteys & järjestys |
| Aamupalaveri: | Aamupalaveri: | Aamupalaveri: | Aamupalaveri: | Aamupalaveri: | Aamupalaveri: |
| Esittele DM-tuote | Luvut | Luvut OV-huoneessa | Esittele win-tuote & win-luvut so far | Funday Friday | Viikonlopun tavoitteet |

Kuvio 10: Kenkäosaston päivärutiinit

3.10 Viikko 10 - Palautteenanto

Maanantai 27.4

Viimeinen raportoitava viikko alkoi tänään ja viimeisellä viikolla ajattelin keskittyä esimiestyöskentelyyn ja sen teoriaan. Tämän poikkeusajan myötä tiimimme on ollut hyvin pieni enkä ole päässyt tekemään esimiestehtäviä siten, kuin olin työn alussa ajatellut. Siksi keskityn tällä viikolla enemmän teoriaan.

Koeaikani apulaisosastovastaavan roolista loppui nyt ja sain virallisesti nimikkeen itselleni. Olen tästä hyvin innoissani ja tämä osoittaa sen, että minuun luotetaan ja minun uskotaan pystyvän vastaamaan osastosta itsenäisesti. Kuten tavaratalopäällikkö minulle aikoinaan sanoi, apulaisosastovastaavan rooliin ei nosteta noin vain, vaan tavaratalopäällikön täytyy

nähdä henkilön pystyvän nousemaan tulevaisuudessa myös osastovastaavan rooliin. Tämä on ollut myös minun tavoitteeni. Ura esimiestehtävissä on ollut päämääräni ja haluan kehittyä siinä vielä enemmän.

Tiistai 28.4.

Tänään kävimme läpi uudistamaani osaamiskartoitusta ja aloitin myös täyttämällä sen itse. Osastovastaavani kävi läpi kyselyä, että tarvitsisiko siihen lisätä vielä joitakin kohtia, mutta kysely sai hyvän vastaanoton sellaisenaan. Asetin uuden rutiinitaulukon myös infopisteen kansioon, josta vuoroon tuleva työntekijä voi tarkistaa päivän toimet. Otin taulukosta myös kuvan, jonka julkaisin osastomme viestintäkanavissa, jotta kaikki ovat tietoisia uusista rutineista.

Keskiviikko 29.4.

Asiakaspalvelutyössä kohtaa kaikenlaisia ihmisiä ja olen nyt muutaman kerran viime aikoina ollut tekemisissä hankalan asiakkaan kanssa. Tänään jouduin tilanteeseen, jossa asiakas kohteli minua alentavasti ja epäkohteliaasti pompotellen. Monesti tämänkaltaiset asiakkaat hakevat oikein sitä, että myyjä reagoisi käytökseen. Olen kuitenkin huomannut, että helpoimmalla pääsee, kun asiakkaan puheet sivuuttaa täysin, jolloin asiakas ei saa aihetta jatkaa kiistaa. Aikoinaan minulle tuli tarve puolustella itseäni tai sanoa miten asian oikea laita on, mutta monesti se kostautui sillä, että asiakas sai uutta virtaa alkaa väittelemään ja johti lopulta pahaan mieleen.

Huonoista asiakaskohtaamisista jää väistämättä paha mieli, mutta kollegalle tilanteesta kertominen ja vertaistuen hakeminen auttaa käsittelemään mieleen jääneet tapaukset. Muutaman kerran nuoremmille myyjille sattuneiden tilanteiden vuoksi olen antanut rakentavaa palautetta siitä olisiko asian voinut hoitaa mahdollisesti toisin tai jos tilanne oli mielestäni hyvin hoidettu.

Torstai 30.4.

Teimme tänään valmisteluja ensi viikolla alkaviin kevätseason alennusmyynteihin liittyen. Katsoimme läpi alelistat ja tarkistimme oman myymälän tuotesaatavuudet. Teimme myös suunnitelmat tuotesijoittelusta, jotta saisimme poistettua tavaraa mahdollisimman tehokkaasti. Tein muun muassa ratkaisun tuoda kenkien huoltotarvikkeet, kuten harjat ja puhdistusaineet, kassoilta osastollemme pöydälle. Uskon niiden myyvän paremmin pöydältä kulureitin varrelta kuin kassalta tiskin takaa, kun asiakkaalla ei ole aikaa tutustua tuotteeseen samalla tavalla, sekä tuotteen myyminen vaatii aina kassan aktiivisuutta asian suhteen. Tein

myös ratkaisuja tehdä lisämyyntituotteista volyymipäätyjä, jotta ne löytäisivät tiensä paremmin asiakkaiden ostoskoreihin. Olen mielestäni kehittynyt tämän suhteen ja keksin luovia esilepanoratkaisuja osastollemme.

Perjantai 1.5.

Vappu

Viikon 10 analyysi

Lomakauden alkaessa tulen saamaan enemmän vastuuta tiimistämme ja osaston toiminnasta. Kesällä olen kuukauden ajan osastovastaavan sijaisena, jolloin vastaan tuotteiden riittävydestä, tilauksista, reklamaatioista, työvuoroista ja sairaspaukkauksista, sekä muista osaston toimintaan liittyvistä pienemmistä osa-alueista. Minun on osattava viestiä tiimilleni työtehtävistä sekä seurata niiden toteutumista sekä antaa palautetta suoriutumisesta. Minulla ei ole paljoakaan kokemusta palautteenannosta, mikä onkin aihealue, jossa minun täytyy vielä kehittää itseäni. Osaltaan myös auktoriteetin puuttuminen on johtanut siihen, että en ole kokenut olevani oikea ihminen antamaan esimerkiksi korjaavaa palautetta. Tällaisissa tilanteissa olen antanut palautteen esimiehelleni, joka on sitten käynyt asian läpi asianosaisten kanssa.

Palautteen antaminen on sitä haastavampaa mitä vähemmän sitä antaa. Siksi palautetta pitäisikin antaa säännöllisesti ja usein. Palautetta pitää myös osata itse pyytää, jos sitä ei automaattisesti saa. Esimiehenä palautteen saaminen niin omalta esimieheltä kuin myös tiimiltä on ensiarvoisen tärkeää. Se on paras keino kehittää omaa toimintaansa, sillä et ole välttämättä itse huomannut toimintatavoissasi mitään huonoa. (Kuusela 2013, 87-88.) Negatiivinen palaute tuntuu pahalta ja palautteen vastaanottaminen on myös oma taiteenlajinsa. Varsinkin esimiestehtävissä on tärkeää, että tiimiläiset kokevat voivansa puhua minulle mieltä askarruttavista asioista, vaikka kyse olisikin omasta toiminnastani.

Negatiivista tai rakentavaa palautetta ei saa kohdistaa henkilöön ihmisenä, vaan palaute annetaan asiallisesti toiminnasta, jota halutaan korjata. Palautteen tarkoituksena ei ole rangaista vaan kehittää toimintaa, joten palautteen antaminen esimerkiksi tunnekuohuissa ei ole suotavaa. (Kuusela 2013, 88.) Olen itse osa-aikaisena työntekijänä huomannut, että voimakkaan persoonan omaavan esimiehen toimintaan on vaikeaa puuttua ja sitä aina tyytyi omaan osaansa eikä toimintaan tullut muutosta. Pelkäsin esimiehen rektiota ja sitä, miten annettu palaute olisi vaikuttanut hänen suhtautumiseensa minuun. Itse haluan kuitenkin olla helposti lähestyttävä ja kannustava esimies.

Vuoden alussa tavaratalopäällikön kanssa oli puhetta siitä, että tarvitsen lisää auktoriteettia työntekijöiden keskuudessa. Esimieheksi nousu työntekijöiden keskuudesta on usein haastavaa, sillä minun täytyy tasapainottaa kaveruus ja esimiehenä toimiminen. (Pentikäinen 2009,

17). Se ei tarkoita, etten voi enää olla kavereita työkavereiden kanssa, mutta minun täytyy hieman etäännyttää itseäni, jotta voin näyttää vaadittavaa esimerkkiä muille. Työntekijät peilaavat minun tapaan tehdä työtä omaansa. Pentikäisen (2009) mukaan luontainen asiantuntemus tuo esimiehelle auktoriteettia, sillä toimit silloin tiimin tukena, kun se tarvitsee apua. Minulta löytyy asiantuntemusta niin kengistä kuin myös työpaikan yleisistä ja tietoteknisistä asioista. Tiimiläisemme tietävät saavansa minulta apua ja he odottavat minun kertovan työtehtävät päivälle.

Olen pyrkinyt kehuaan tiimiläisiäni hyvin tehdystä työstä, mutta minun täytyy alkaa antamaan useammin palautetta, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Vain antamalla palautetta voin oppia siihen niin, että sen antaminen ei tunnu enää niin vieraalta.

4 Pohdinta

Jo vuosien aikana minulla on ollut haaveena toimia esimiehenä, mutta monesti esimiehen tehtäviin vaaditaan aikaisempaa esimieskokemusta. Nyt kuitenkin pääsin raivaamaan itseni ylöspäin 10-tuntisesta osa-aikaisesta tekstiilimyyjästä kenkäosaston apulaisosastovastaavaksi. Positio on aloittelevalla esimiehelle täydellinen paikka päästä harjoittelemaan johtamista sekä kasvamaan esimiehenä. Tämän opinnäytetyön ansiosta minulla on paremmat valmiudet aloitella matkaani tiimin johtohenkilönä. Minulla on parempi käsitys siitä, mitä esimiehen tehtäviin kuuluu ja millainen esimies minä itse haluaisin olla.

Viikkoanalyysien aiheiksi valikoitui teemoja, joissa minulla itselläni oli vielä kehittämistarpeita. Kehittääkseni esimiesosaamistani halusin keskittyä muun muassa tavoitteiden asettamiseen, delegointiin, motivointiin ja palautteenantoon. Keskityin opiskelemaan myös reklamaatioprosessia sekä oman ajankäyttöäni ja sen parantamista. Hyvä esimies koostuu kaikista näistä aihealueista. Ensimmäisenä asetan realistisen, mutta toimintaa kehittävän tavoitteen tietyn tehtävän tai prosessin suhteen, jonka jälkeen ohjeistan valitsemani henkilöt tehtävää varten. Antamalla erilaisia työtehtäviä jokaiselle tiimin jäsenelle vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kokemaan työn mielekkyyteen sekä heidän kätensä jäljen arvostuksen tunteeseen. Ohjeistuksen täytyy olla selkeä ja työntekijältä on varmistettava, onko hän ymmärtänyt tehtävän sekä vaadittavan aikajänteen. Sekä tehtävänannon että suorittamisen aikana vaikutan sanoillani ja toimillani työntekijäni työmotivaatioon. Tehtävän suorittamisen jälkeen vuorossa on palautteen antaminen. Kiittäminen on tärkeää, vaikka huomautettavaa löytyisikin. Myös onnistumiset on huomioitava eikä pitää niitä itsestäänselvyyksinä, sillä kehu motivoivat tulevissa uusissa tehtävissä.

Koronavirus sotki osittain kevään suunnitelmia niin organisaatio-, tiimi ja opinnäytetyötasollakin. Osastovastaavani olisi normaalien olojen vallitessa vaihtanut työpaikkaa, jonka vuoksi

johtamistaitoni olisivat päässeet toden teolla koetukselle. Jouduimme reagoimaan viruksen tuomaan talousahdinkoon lomauttamalla suuren osan henkilöstöstä, minkä vuoksi suunnitelmani esimiestaitojen kokeilemisesta käytännössä uupui suurelta osin. Onnistuin kuitenkin kartuttamaan hyvän tietoperustan kirjallisuudesta, jota pääsen nyt toteuttamaan omassa tekemisessäni.

Kymmenen viikon aikana olen oppinut itsestäni todella paljon. Saavutin tavoitteeni itseni suhteen ja pääsin nousemaan apulaisosastovastaavan rooliin, mistä olen erittäin ylpeä. Rooliin ei pääse kuka tahansa ja tämä rooli oli takaraivossani jo kaksi vuotta sitten osa-aikaisena myyjänä aloittaessani. Uskon, että päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö auttoi minua aidosti kehittämään osastoni toimintaa ja löytämään itsestäni uusia puolia esimiehenä ja työntekijänä. Olen roolissa, jossa minun on itse kehitettävä toimintaa eikä odottaa sen tapahtuvan muiden toimesta. Pystyn jatkossa kehittämään eteen tulevia prosesseja paremmin kuin koskaan aikaisemmin ja voin kuvitella käyttäväni myös päiväkirjaa menetelmänä uudestaan. Jatkan prosessien kehittämistä päivittäisissä työtehtävissäni sekä jatkan uutta matkaani esimiehenä pienin askelin. Tämän päiväkirjan myötä olen uuteen rooliini valmiimpi ja uskon tämän auttavan muita myyjiä löytävän pientä apua matkastani rivimyyjästä vastuullisempiin tehtäviin.

Osastovastaavani kommentoi opinnäytetyötäni näin:” Opinnäytetyössä on käyty lävitse hyviä ja ajattelemaan saavia asioita. Työn ansiosta huomasimme prosesseja ja aihealueita, joissa meillä on osastona ja tiiminä kehittymisen varaa. Tästä on hyvä jatkaa osaston kehittämistä uudelle tasolle, jotta pääsemme eroon vanhoista rutiininomaisista tavoista. Työ oli silmiä avaava myös meidän työarkemme kulun suhteen!”

Tavaratalopäällikkö kommentoi työtäni puolestaan näin:” Olet kirjoittanut todella hyvää pohdintaa itsesi, henkilöstön sekä osaston rutiinien ja muiden työkalujen kehittämisestä. Oman roolin pohtimista esimiesnäkökulmasta kävit läpi rakentavasti ja huomioit hienosti myös omia kehittämiskohtia ja teemoja, joissa koit myös onnistumisia. Reklamaatiokortti ja päivitetty osaamiskartoituslomake tulevat varmasti pysymään osaston käytössä työkaluina, parantamaan yhteisiä rutiineja sekä yhtenäistämään toimintatapoja. Olet selkeästi kehittynyt tämän alkuvuoden ja kevään aikana apulaisosastovastaavan tehtävään. Tämä on alkua ja kun jatkat noita sinun mainitsemiasi kehittämiskohtiasi, vahvistat osaamistasi, lisäät vakuuttavuuttasi kollegoidesi silmissä ja pidät tuon erinomaisen asenteesi, niin kaikki on mahdollista tulevaisuudessa. Hienoa työtä!

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY: Helsinki.

Hatch, M. J. 2006. Organization theory: Modern, symbolic-interpretative and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Edita Prima: Helsinki.

Krogerus, M. & Tschäppeler, R. 2012. Pieni suuri päätösten kirja. 2.painos. Suomentaja Naski, H. Painettu EU:ssa.

Kupias, P. Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu: Saarijärvi.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. WSOYpro: Helsinki.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. WSOYpro: Juva.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 5.painos. WSOYpro: Porvoo.

Rytikangas, I. 2009. Tehokas ajankäyttö. 2.painos. Helsingin seudun kauppakamari: Helsinki.

Sähköiset

Saarelma, O. 2019. Kantapääkipu ”plantaarifaskiitti” https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01098 viitattu 2.3.2020

50MINUTES, and minutes 50. The SWOT Analysis : A Key Tool for Developing Your Business Strategy, Lemaitre Publishing, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=4006313>. viitattu 31.5.2020

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Yleisimmät työtehtäväni..... | 8 |
| Kuvio 2: Reklamaatiolomake..... | 20 |
| Kuvio 3: Vanha osaamiskartoitus..... | 24 |
| Kuvio 4: Kenkäosaston SWOT-analyysi | 28 |
| Kuvio 5: Delegoinnin vaiheet | 34 |
| Kuvio 6: Coveyn nelikenttä työtehtävien priorisointiin (Rytikangas 2008, 57.)..... | 36 |
| Kuvio 7: Uusi osaamiskartoitus, juoksukengät..... | 38 |
| Kuvio 8: Pohjallishylly ennen | 43 |
| Kuvio 9: Pohjallishylly jälkeen..... | 43 |
| Kuvio 10: Kenkäosaston päivärutiinit..... | 49 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Kenkäosaston uusi osaamiskartoitus | 57 |
|---|----|

