



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

JOHTAMISVIESTINTÄ ESIMIESTYÖSSÄ MYYMÄLÄHENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

Case: Alko Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Kati Jalkanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JALKANEN, KATI:

Johtamisviestintä esimiestyössä myymälähenkilöstön näkökulmasta
Case: Alko Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 72 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää johtamisviestinnän nykytilaa esimiestyössä myymälähenkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön case-yritys on Alko ja sen Päijät-Hämeen alueen 14 myymälän henkilöstö. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Alko Oy:n Päijät-Hämeen alueen aluepäällikkö Tapio Lampiselle.

Tässä opinnäytetyössä Alkon myymäläesimiesten toteuttama johtamisviestintä on rajattu kolmeen osa-alueeseen: kehityskeskustelu, tiimipalaveri ja päivittäisjohtaminen. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu johtamisviestinnän yleisestä teoriasta ja Alkon myymäläesimiestyössä käytössä olevista johtamisviestinnän osa-alueista. Kehityskeskustelu ja tiimipalaveri ovat yhtiössä vakiintuneita käsitteitä. Päivittäisjohtamisen teoriaosuus on sen sijaan koottu haastattelemalla tutkimukseen osallistuneiden myymälöiden esimiehiä. Opinnäytetyössä päivittäisjohtaminen tarkoittaa esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikusta, spontaania palautteen antamista ja vastaanottamista, kannustamista sekä sähköpostitse ja kirjallisesti tapahtuvaa viestintää.

Kyselytutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä myymälähenkilöstölle. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kyselylomakkeessa käytettiin valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Väittämävaihtoehtoisissa käytettiin Likertin neliportaista asenneasteikkoa. Avoimiin tekstikenttiin vastaajaa pyydettiin antamaan ehdotuksia kysytyn osa-alueen kehittämiseksi.

Tutkimustuloksista ilmeni, että johtamisviestintää toteutetaan määrällisesti suhteellisen hyvin Päijät-Hämeen alueen myymälöissä ja johtamisviestintä on laadultaan riittävää. Vastausten perusteella jokaisella johtamisviestinnän osa-alueella keskeisiksi nousivat: palautteen antaminen ja avoimen vuorovaikutteisuuden lisääminen esimiehen ja työntekijän välillä.

Avainsanat: johtamisviestintä, kehityskeskustelu, tiimipalaveri

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

JALKANEN, KATI:

Managerial Communication from Sales-
person's Point of View
Case: Alko Oy

Bachelor's Thesis in Management and communications, 72 pages, 9 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The aim of this thesis is to explore managerial communication in a store manager's work from salesperson's point of view. The case company is Alko and its 14 stores' personnel in the Päijät-Häme area. The thesis was commissioned by Tapio Lampinen who is the area manager in the area of Päijät-Häme.

In this thesis managerial communication is divided into three sectors: development discussion, team meeting and daily management. The theoretical framework consists of a common theory of managerial communication and managerial communication sectors which are used in Alko by store managers. Development discussion and team meeting are established concepts in Alko. The concept of daily management is not an established concept. The theory of daily management is based on interviews of Tapio Lampinen and three store managers. In this thesis daily management means interaction between employer and employee, giving and receiving spontaneous feedback, encouragement and e-mail communication.

The questionnaire survey was implemented as an e-mail survey for Alko's personnel. This survey used a quantitative research method. Completed statement options using four-point Likert-scale were used in the questionnaire form. There was also space at the end of each sector where the respondents were able to write suggestions how to improve these three areas.

The study results indicate that managerial communication is carried out sufficiently in the Päijät-Häme area and its quality is quite good. Based on the results of this study, it seems that there were two things in all three sectors which should be paid more attention to in the future: giving feedback and increasing interaction between the employer and the employee.

Key words: managerial communication, development discussion, team meeting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus	1
1.2	Tutkimusmenetelmä	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
1.4	Case Alko Oy	6
1.4.1	Yritysesittely	6
1.4.2	Myymäläpäällikön ja myyjän toimenkuvat	8
2	JOHTAMISVIESTINTÄ KÄYTÄNNÖSSÄ	11
2.1	Viestinnän merkitys työyhteisössä ja esimiestyössä	11
2.2	Alkon myymäläesimiesten toteuttama johtamisviestintä	12
2.3	Vuorovaikutteinen kehityskeskustelu	13
2.4	Alkon kehityskeskustelukäytäntö	16
2.5	Tiimipalaverin merkitys työyhteisössä	19
2.6	Alkon tiimipalaverikäytäntö	20
3	PÄIVITTÄISJOHTAMINEN JA ESIMIEHEN VUOROVAIKUTUSTAITOT KÄYTÄNNÖSSÄ	22
3.1	Tärkeä vuorovaikutteisuus	22
3.2	Luottamus vuorovaikutteisen työyhteisön peruspilarina	24
3.3	Monimuotoinen palaute	25
3.4	Sähköpostiviestintä	29
3.5	Päivittäisjohtaminen Alkon myymäläesimiestyössä	30
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
4.1	Tutkimuksen tausta ja toteutus	34
4.2	Kyselylomakkeen rakenne	35
4.3	Kysymysten taustoitus	36
4.3.1	Vastajaan taustatiedot	36
4.3.2	Kehityskeskustelu	37
4.3.3	Tiimipalaveri	39
4.3.4	Päivittäisjohtaminen	40
4.4	Kyselylomakkeen testaus ja julkaisu	42
4.5	Tulokset ja johtopäätökset	44
4.5.1	Taustatietoja kartoittavat väittämät	44
4.5.2	Avoimuus kehityskeskustelun edellytyksenä	45

4.5.3	Me-henki tiimipalaverien siivittäjänä	50
4.5.4	Hyödyllinen päivittäisjohtaminen	55
4.6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	60
4.7	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	66
5	YHTEENVETO	69
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	73

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää myymäläesimiesten johtamisviestintää myymälähenkilöstön näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä selvitetään Alkon myymäläesimiesten johtamisviestintää, joka on rajattu kolmeen osa-alueeseen: tavoite- ja kehityskeskustelu, tiimipalaveri ja päivittäisjohtaminen. Opinnäytetyössä kehityskeskustelulla tarkoitetaan sekä tavoite- että kehityskeskustelua, sillä Alkossa tavoitekeskustelu on osa kehityskeskustelua. Johtamisviestinnän osa-alueet on määritelty Päijät-Hämeen aluepäällikkö Tapio Lampisen sekä yhtiön johtamisjärjestelmään kuuluvan vuosikellon mukaisesti. (Lampinen, 2011.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Alko Oy:n Päijät-Hämeen alueen aluepäällikkö Tapio Lampinen. Alko Oy on Suomessa toimiva alkoholijuomien erikoisliikeketju. Monopoliyhtiöllä on 343 myymälää 207 kunnassa sekä 116 tilauspalvelupistettä, joihin voi tilata Alkon tuotteita, mutta niissä ei ole Alkon myymälää. Tilauspalvelupisteet täydentävät myymäläverkostoa. Tässä opinnäytetyössä myymäläpäällikön sijaan käytetään sanaa myymäläesimies, sillä opinnäytetyö keskittyy ainoastaan esimiehen viestintään liittyvien asioiden tarkasteluun. Kokonaisuudessa Alkon myymäläpäällikön toimenkuva on laajempi kuin esimiehen toimenkuva.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Alkon myymäläesimiesten johtamisviestintää Päijät-Hämeen alueen 14 kanta- ja lisämyymälässä myymälähenkilöstön näkökulmasta. Kantamyymälä on myymälä, jossa esimies pääsääntöisesti työskentelee. Useimmat myymäläesimiehet hoitavat kantamyymälän lisäksi lisämyymälää, jossa esimies harvoin on itse paikalla. Koska esimies ei ole päivittäin paikalla lisämyymälöissä, johtamisviestinnässä korostuu päivittäisjohtamiseen kuuluva sähköpostiviestintä kasvokkain käytävän vuorovaikutuksen sijaan. Opinnäytetyössä halutaan myös selvittää, miten johtamisviestintä koetaan esimiehen lisämyymälässä. Lisäksi selvitetään myymälähenkilöstön mielipiteitä johtamisviestinnän kehittämiseksi.

Tutkimuskysymyksiä ovat: Millaista johtamisviestintä on alkolaisessa myymälä-esimiestyössä myymälähenkilöstön näkökulmasta? Millaiseksi myymälähenkilöstö kokee Alkon johtamisviestinnän nykytilan? Miten johtamisviestintä koetaan myymäläesimiesten lisämyymälöissä? Tutkimuksella pyritään saamaan tietoa tämänhetkisen johtamisviestinnän määrällisestä ja laadullisesta riittävydestä sekä ehdotuksia johtamisviestinnän kehittämiseksi.

Tutkimukseen osallistuvat myymälät ja niiden lukumäärä on valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Osallistujat valittiin siten, että osallistuvien myymälöiden myymäläesimiehillä on hoidettavanaan kantamyymälän lisäksi lisämyymälä. Toimeksiantaja on Päijät-Hämeen alueen aluepäällikkö, joten myymälät on valittu kyseiseltä alueelta. Tutkimuksen aihe on rajattu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa kolmeen johtamisviestinnän osa-alueeseen, sillä Alkossa ei ole määritelty johtamisviestinnän muotoja. Tutkittavat johtamisviestinnän muodot ovat kehityskeskustelu, tiimipalaveri ja päivittäisjohtaminen.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen. Määrällinen tutkimus vastaa usein seuraaviin kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? Määrälliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittava ilmiö kuvataan tyypillisesti numeerisen tiedon pohjalta. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään usein lomake- tai www-kyselyillä, strukturoiduilla haastatteluilla tai kokeellisilla tutkimuksilla. Tutkimuksen onnistumisen edellytys on oikein muotoiltu tutkimusongelma sekä oikean kohderyhmän valinta. Tutkimusongelma esitellään usein kysymyksinä, joihin tutkimuksella haetaan vastauksia. Tyypillistä määrällisessä tutkimuksessa ovat tulosten havainnollistaminen taulukoin tai kuvioin. (Heikkilä 2008, 13–14, 16.)

Opinnäytetyössä käytetään internetin kautta tehtävää www-kyselyä, koska jokaisella tutkimukseen osallistuvalla myymälähenkilöllä on työaikanaan käytössä internet. Www-kyselyyn vastaaminen on helppoa ja nopeaa, sillä kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, eikä lomakkeen täyttö vie paljoa myymälähenkilöstön työaikaa.

Aiheeseen liittyvien aiempien teorioiden esittely ja käsitteiden määrittäminen ovat keskeisiä asioita käytettäessä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyössä tämä tarkoittaa aiheeseen liittyvien käsitteiden määrittelyä sekä tutkittavan ilmiön sijoittamista sopivaan teoriasuuntaukseen; tutkittavan ilmiön on oltava yhtenäinen kokonaisuus teoreettisen viitekehityksen kanssa. Teoreettinen viitekehitys kytkeytyy empiriseen tutkimukseen saumattomasti toimien tutkimuksen pohjana ja suunnannäyttäjänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009 140, 144.)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehitys koostuu osittain johtamisviestinnän, kehityskeskustelun, tiimipalaverin ja päivittäisjohtamisen yleisestä teoriasta. Osa teoreettisesta viitekehityksestä muodostuu Alkossa käytössä olevasta sisäisestä materiaalista, jonka pohjalta esitellään yhtiössä käytössä olevat johtamisviestinnän muodot. Teoreettinen viitekehitys sisältää ensin kuvauksen yleisesti käytössä olevasta johtamisviestinnän teoriasta, jonka jälkeen esitellään Alkossa toteutettava johtamisviestintä. Myymäläesimiesten toteuttaman päivittäisjohtamisen teoriaosuus on koottu Päijät-Hämeen alueen aluepäällikön ja kolmen myymäläesimiehen haastattelujen pohjalta saadusta materiaalista.

Empiiristä eli havainnollistavaa tutkimusta varten hankittavaa käsittelemätöntä tietoa sanotaan havainto- tai tutkimusaineistoksi. Primaarinen tarkoittaa ainoastaan tutkimusta varten kerättyä aineistoa, kun taas sekundaarisella tarkoitetaan johonkin muuhun tutkimukseen hankittua aineistoa, jota hyödynnetään tutkimuksessa. (Heikkilä 2008, 14.) Opinnäytetyössä havainnollistavan osion aineisto kerätään vain tätä tutkimusta varten, jolloin sitä voidaan kutsua primaariseksi. Tutkimusyksiköitä ovat Päijät-Hämeen alueen myymälähenkilöt eli myyjät, joilta saaduista tiedoista muodostuu tutkimuksen havaintoaineisto. Myymälähenkilöstöltä kerätyt tiedot ovat sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin että mielipiteitä tutkittavista asioista.

Tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Kokonaistutkimus tarkoittaa tutkimuksen suorittamista koko perusjoukolle. Tutkimus voidaan suorittaa myös osatutkimuksena, jolloin perusjoukosta valitaan tietty otos, jota tutkitaan. Osatutkimukseen eli otantatutkimukseen päädytään usein esimerkiksi silloin, kun perusjoukko on hyvin suuri, tutkiminen monimutkaista tai jos tutki-

mustulokset halutaan saada nopeasti. Otoksen on oltava edustava perusjoukon pienoiskuva, jotta otantatutkimuksesta saataisiin luotettavia tuloksia. (Heikkilä 2008, 14, 33.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään otantatutkimusta, joka on määritelty opinnäytetyön toimeksiantajan toiveen mukaan. Perusjoukolla tarkoitetaan koko Suomen Alkon myymälöiden henkilöstöä. Tutkimus suoritetaan 14 Päijät-Hämeen alueen myymälässä. Tutkimuksessa on mukana neljä Lahden myymälää, Heinolan kaksi myymälää sekä Hollolan myymälä. Myymäläesimiehiä tutkimukseen osallistuvalla alueella on yhteensä seitsemän. Jokaisessa edellä mainitussa myymälässä on oma esimies ja jokaisella esimiehellä on kantamyymälän lisäksi hoidettavanaan yksi lisämyymälä.

Otos on valittu aluepäällikkö Tapio Lampisen kanssa yhteistyössä siten, että mahdollisimman monen Lahden alueen lisämyymälän henkilöstö saadaan mukaan tutkimukseen. Lisämyymälä on kooltaan kantamyymälää pienempi ja henkilöstöä on yleensä vähemmän. 14 myymälässä työskentelee yhteensä 70 henkilöä. Valittu otos vastaa perusjoukkoa tutkittavien ominaisuuksien suhteen. Myyjiä koskevat tiedot on otettu Alkon intranetin henkilöstörekisteristä.

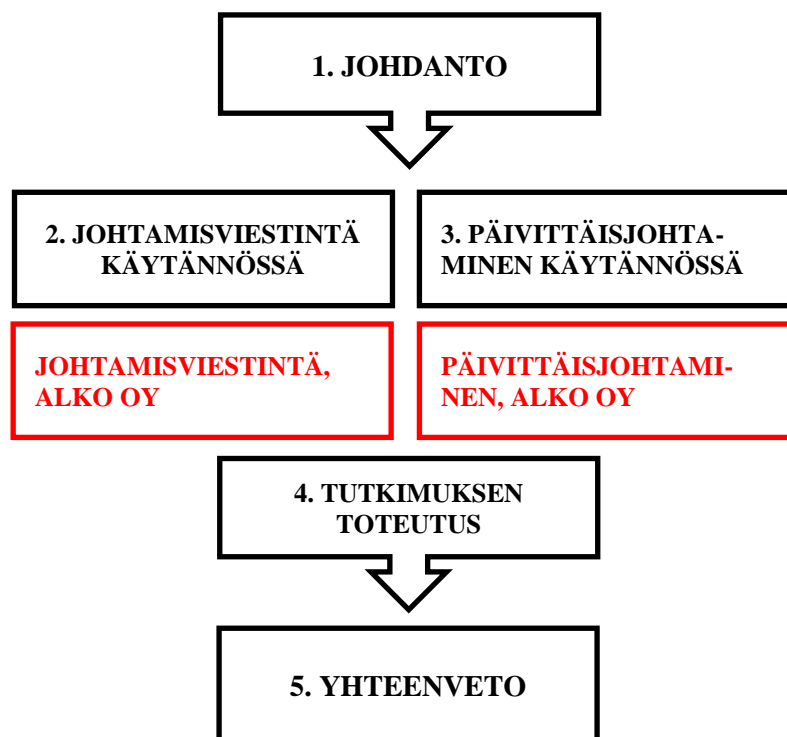
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa selvitetään opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset, aiheen rajaus sekä tutkimusmenetelmä. Johdannossa kerrotaan myös opinnäytetyön rakenne ja esitellään case-yritys. Teoriaosiossa, luvuissa kaksi ja kolme, käsitellään johtamisviestintää, kehityskeskustelukäytäntöä, tiimipalaveria ja päivittäisjohtamista.

Teoriaosuus rakentuu siten, että ensin kerrotaan johtamisviestinnästä yleisesti, minkä jälkeen esitellään Alkon myymäläesimiesten toteuttamat johtamisviestinnän muodot. Seuraavaksi kerrotaan yleisellä tasolla kehityskeskustelusta, minkä jälkeen esitellään Alkon myymälätyössä käytössä oleva kehityskeskustelukäytäntö. Luvussa kaksi selvitetään myös tiimipalaverin merkityksestä, minkä jälkeen esitellään Alkon esimiesten noudattama tiimipalaverikäytäntö. Luvussa kolme

selvitetään päivittäisjohtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvistä asioista yleisellä tasolla. Päivittäisjohtamisen yleisen teorian jälkeen esitellään Alkon myymäläesimiesten toteuttama päivittäisjohtaminen, mikä ei ole yhtiössä vakiintunut käsite. Päivittäisjohtamisen käsite on määritelty toimeksiantajan ja kolmen tutkimukseen osallistuneen myymälähenkilöstön esimiehen haastattelujen pohjalta. Kukin johtamisviestinnän alue käsitellään ensin yleisesti, minkä jälkeen esitellään Alkon myymäläesimiestyössä käytetty kyseinen johtamisviestinnän muoto.

Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen tausta, toteutus, kyselylomakkeen rakenne sekä selvitetään, millä perusteella kysymykset valittiin kyselylomakkeeseen. Neljännessä luvussa kerrotaan myös kyselylomakkeen testauksesta ja julkaisusta. Testauksen ja julkaisun jälkeen analysoidaan kyselytutkimuksesta saadut vastaukset ja esitellään tulokset ja johtopäätökset. Neljännessä luvussa pohditaan myös työn onnistumista, reliabiliteettia ja validiteettia. Viides luku on yhteenveto. Opinnäytetyön lopussa on lähdeluettelo, josta ilmenee työssä käytetyt lähteet sekä liitteet.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

1.4 Case Alko Oy

1.4.1 Yritysesittely

Alko Oy on erikoisliikeketju, jonka koko maan kattavassa myymäläverkostossa on 343 myymälää ja 116 tilauspalvelupistettä. Tilauspalvelupiste on paikka, johon voi tilata Alkon tuotteita, mutta siellä ei ole Alkon myymälää. Yritysmyyntiä varten on myymälöitä, joiden toiminnassa huomioidaan erityisesti yritysasiakkaiden tarpeet. Alkon vakiovalikoimassa oli vuonna 2010 yli 2000 tuotetta. Yhtiön visio on olla Suomen paras vähittäiskauppa vastuullisuudessa ja asiakaspalvelussa. Yhtiön missio on myydä alkoholijuomia vastuullisesti tasapainossa hyvän asiakaspalvelun ja taloudellisen tehokkuuden kanssa. (Vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2010, 1-3.)

Alko on valtion omistama yhtiö, jolla on yksinoikeusasemastaan johtuen laaja yhteiskunnallinen vastuu alkoholialan toimijana. Yhtiön vastuullisuus korostuu erityisesti myymälöissä: tehokkaalla myynninvalvonnalla varmistetaan, ettei alkoholijuomia päädy alaikäisille tai päihtyneille. Alko on vastuullinen alkoholikauppa, joten se noudattaa tarkasti alkoholijuomien kauppaa varten laadittuja sääntöjä ja ohjeita. (Alko 2011)

Alkon henkilöstön allekirjoittamia arvolupauksia on viisi: vastuullisuus, yhdessä onnistuminen, tuloksellisuus, palveluhenkisyys ja osaaminen. Vastuullisuus tarkoittaa alkoholijuomien myyntiä siten, että vähennetään alkoholihaittoja yhteiskunnassa sekä tarkistetaan myytävien tuotteiden laatu ja turvallisuus. Vastuullisuus tarkoittaa myös avointa toimintaa sekä yhteiskuntavastuullisten periaatteiden noudattamista ja kehittämistä. Yhdessä onnistuminen on sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, hyvän työyhteisön vaalimista, toisen auttamista ja tasa-arvoista kohtelua työntekijöitä kohtaan. (Alko 2011)

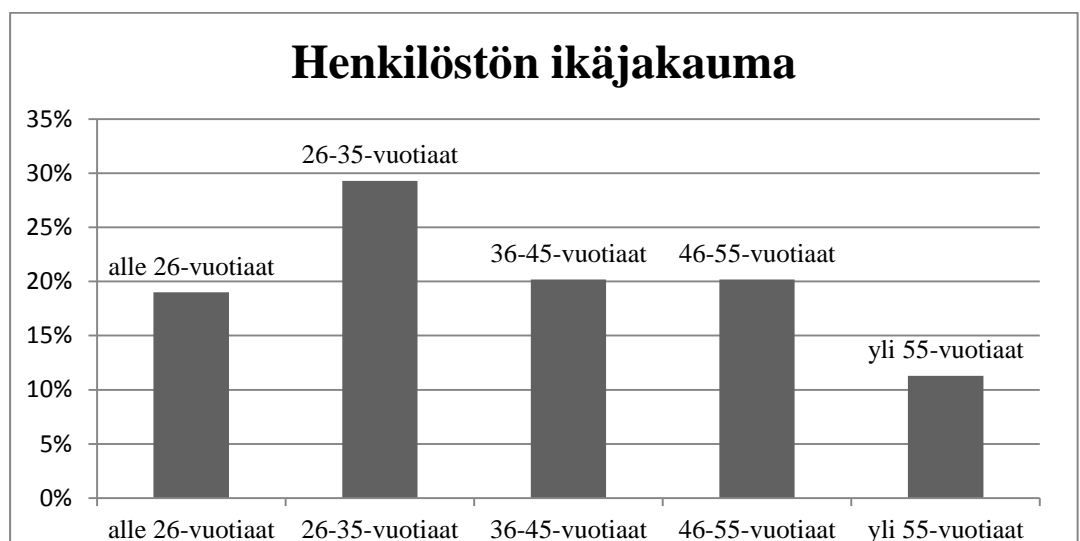
Tuloksellisuudella tarkoitetaan tehokasta ja taloudellisesti kannattavaa toimintaa sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä saatujen tulosten perusteella. Asiakaslähtöinen toiminta ja joustava, vaivaton asiointi tarkoittavat palveluhenkisyyttä. Osaaminen on ammattitaitoa, kykyä uudistua sekä motivoituneisuutta työtä kohtaan.

Arvolupaukset viitoittavat jokaisen Alkossa työskentelevän toimintaa kohti yhtiön strategisia tavoitteita. (Alko 2011)



KUVIO 2. Henkilöstön rakenne 31.12.2010.

Vuoden 2010 lopussa Alkossa työskenteli 2692 henkilöä. Kuviossa 2 on kuvattu henkilöstön rakenne joulukuussa 2010 (kuvio 2). Vakinaisilla kokoaikatyötä tekeville tarkoitetaan henkilöitä, jotka työskentelevät vähintään 30 tuntia viikossa. Heitä on henkilöstömäärästä 33 prosenttia. Vakinaisia osa-aikatyötä tekeviä henkilöitä on 53 prosenttia. Loput 14 prosenttia henkilöstöstä ovat määräaikaisessa työsuhteessa. (Vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2010, 24.)



KUVIO 3. Henkilöstön ikäjakauma 31.12.2010.

Kuviossa 3 on kuvattu henkilöstön ikäjakauma. Alkon henkilöstön keski-ikä vuonna 2010 oli noin 38 vuotta. Yli 55-vuotiaita henkilöstössä oli vähiten, 11,3 prosenttia ja 26–35-vuotiaita eniten, 29,3 prosenttia. 36–45-vuotiaita sekä 46–55-vuotiaita oli saman verran, noin 20 prosenttia. Alle 26-vuotiaita oli 19 prosenttia henkilöstöstä (kuvio 3).

Vuonna 2010 Alkon henkilöstön keskimääräinen eläkeikä oli noin 60 vuotta. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus vuonna 2010 oli 10,9 prosenttia. Vakinaisten työsuhteiden keskimääräinen kesto on kymmenen vuotta. Suurin työsuhteen päättymisen syy on ollut vanhuuseläkkeelle jäänti. (Vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2010, 24.)

Yhtiön strategian keskeiset osa-alueet käsittelevät vastuullisuutta, asiakaspalvelua ja henkilöstöä. Yhtiön tavoitteena on ylittää asiakkaan palveluodotukset sitoutuneen ja ammattitaitoisen henkilökunnan avulla sekä vastata asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. (Alko 2011) Yhtiön strategia päivitettiin 2010. Toiminnan vastuullisuus, asiakaspalvelun kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen ja osaamisen vahvistaminen ovat päivitetyn strategian keskeiset osa-alueet. (Vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2010, 1-3.)

1.4.2 Myymäläpäällikön ja myyjän toimenkuvat

Tässä opinnäytetyössä käytetään myymäläpäällikön sijaan sanaa myymäläesimies, sillä opinnäytetyö keskittyy ainoastaan esimiehen toteuttaman viestinnän tarkastelemaan. Alkon myymäläpäällikön toimenkuva on laajempi kuin esimiehen toimenkuva.

Myymäläpäällikön toimenkuva. Vastuullisen ja palvelevan vähittäiskaupan myymäläesimiehen toimenkuvaan kuuluu toimia oikeudenmukaisesti, tukea henkilöstön työhön sitoutumista sekä asiantuntijuuden kehittämistä. Keskeisiä johtamisviestintään kuuluvia esimiestehtäviä ovat tavoite- ja kehityskeskustelujen pitäminen, viestiminen tiimipalaverissa ketjun asioista sekä palautteen antaminen, vastaanottaminen ja palautteen toimittaminen edelleen. Osaamisen jakaminen, resursien ohjaaminen ja ammattimainen rekrytoinnin hoito kuuluvat myös myymälä-

esimiehen toimenkuvaan. Esimiehen tehtävä on huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen lisäksi myös omasta hyvinvoinnistaan ja omien esimiestaitojensa kehittämisestä. Esimiehen vastuulla on työyhteisössä tapahtuvien muutosten johtaminen. Kuten jokaisen alkolaisen, myös esimiehen kaikessa toiminnassa korostuu vastuullisuus. (Alkon intranet 2011, C.)

Esimes vastaa asiakaspalvelun johtamisesta. Asiakaspalvelun johtaminen tarkoittaa oikeanlaisen palveluosaamisen- ja asenteen, riittävän myyntiosaamisen, myynninvalvonnan sekä sujuvan kassapalvelun hallintaa. Lisäksi esimiehen tulee hallita seuraavat tilaus- ja toimitusprosessiin liittyvät asiat: tilauksen tekeminen, kuorman vastaanotto, valikoimanhallinta, myymälän yleisestä järjestyksestä huolehtiminen, asiakaslähtöisten esillepanojen suunnittelu sekä myymälän visuaalisen ilmeen ylläpito. Niin ikään tehokas ja tuloksellinen toiminta kuuluvat esimiehen toimenkuvaan: on toimittava vuosikellon mukaan ja vastattava myymälätyöskentelyn resursoimisesta, eli työvuorojen ja töiden suunnittelusta ja operatiivisesta toiminnasta. (Alkon intranet 2011, C.)

Myyjän toimenkuva. Vastuullisen ja palvelevan myyjän kaikessa tekemisessä korostuu erityisesti vastuullisuus, mukaan lukien ympäristöohjelman toteuttaminen. Myyntityössä käytettäviä myynninvalvonnan toimenpiteitä ovat ikäraja-, päihtymis- ja välitysepäilykontrollit. Kuten esimiehen, myös myyjän on hallittava palveluosaaminen ja pidettävä yllä hyvää palveluasennetta. Palveluosaaminen myyjän toimenkuvassa tarkoittaa saapuvan asiakkaan huomiointia, avun tarjoamista, ystävällistä ja kohteliasta käytöstä, palvelutilanteen hallitsemista sekä oman osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä. (Alkon intranet 2011, B.)

Myyntiosaaminen on oleellinen osa myyjän toimenkuvaa. Tarvekartoituksen tekeminen, asiantuntijuus ruoka- ja juomakulttuurista, suositusten tekeminen sekä ostopäätöksen vahvistaminen ovat myyntiosaamisen keskeisiä asioita. Lisäpalvelun tarjoaminen ja palvelutilanteen päättäminen ovat myyntiosaamisessa asiakas kohtaamisten viimeiset vaiheet. Ammattitaitoisen myyjän tulee hallita myös sujuva kassapalvelu. Sujuva kassapalvelu tarkoittaa asiakkaan tervehtimistä kassalla, sujuvaa palvelua, ystävällistä ja kohteliasta käytöstä, rahaliikenteen vastuullista

hoitamista sekä maksutilanteen päättämistä lopputervehdykseen. (Alkon intranet 2011, B.)

Myyjän tulee hallita seuraavat tilaus- ja toimitusprosessit: tilauksen tekeminen tilauspohjalla, kuorman vastaanotto käsipäätteellä, hyllyttäminen tilanhallintakonseptin mukaan, ergonomisten työtapojen noudattaminen, yleisestä siisteydestä ja asiakaslähtöisistä esillepanoista huolehtiminen sekä myymälän visuaalisen ilmeen ylläpitäminen. Hyvän työilmapiirin edistämiseksi myyjältä edellytetään hyviä työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoja ovat vuorovaikutteisuus, aktiivisuus, avoimuus ja positiivisuus. Terve ammattilypeys ja oman osaamisen jakaminen edistävät osaltaan hyvän työyhteisön ylläpitoa. Lisäksi myyjän tulee vastaanottaa ja antaa palautetta sekä välittää palautetta edelleen. Myyjän toimenkuvaan kuuluu myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. (Alkon intranet 2011, B.)

2 JOHTAMISVIESTINTÄ KÄYTÄNNÖSSÄ

2.1 Viestinnän merkitys työyhteisössä ja esimiestyössä

Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka koostuu kolmesta osasta: käytössä olevista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. Koska viestintä on työyhteisön voimavara, sitä on suunniteltava, johdettava ja valvottava kuten muita työyhteisön voimavaroja. Viestinnällä on merkittävä rooli työyhteisön tavoitteiden saavuttamisessa ja tuloksen teossa. Tavoitteellisen työn edellytys työyhteisössä on toimiva viestintäjärjestelmä: ilman viestintää ei yksikään työyhteisö pysty toimimaan. Ellei työyhteisössä viestitä, on mahdotonta suorittaa työnjako tai tietää asetetuista tavoitteista. (Åberg 2008, 96.)

Åberg (2002, 99–100) esittelee viisi syytä, miksi organisaatiossa viestitään. Tärkein työyhteisöviestinnän muoto on viestintä, jota tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen sekä niiden siirtämiseen asiakkaalle. Voidaan sanoa, että viestintä on kaikkien perustoimintojen tuki. Hyvällä suhdetoiminnalla tai sisäisellä tiedotuksella ei voi korvata tätä operatiiviseksi kutsuttua viestintää. Viestintä palveluiden ja tuotteiden tuottamisessa sekä niiden siirtämisessä asiakkaalle on sidoksissa hetkeen ja työprosesseihin. Viestintää tarvitaan myös työyhteisön pitkäjänteiseen profilointiin. Profiloinnilla rakennetaan työyhteisön ja sen ihmisten, tuotteiden ja palveluiden tavoitekuvaa ja sitä kautta vaikutetaan työyhteisön maineen muodostumiseen. Profilointiviestinnän avainsana on pitkäjänteisyys, sillä viestinnän aikajänne alkaa yhtiön perustamisesta ja ulottuu aina tulevaisuuden visioihin.

Kolmas syy, miksi työpaikalla viestitään, on työyhteisön tapahtumista informointi sekä omalle työyhteisölle että sidosryhmille ja muille työyhteisön ulkopuolisille tahoille. Tämä viestintä koskee työyhteisön uutisia. Viestintää käytetään myös yhteisöllisyyden luomiseen ja sosiaalistamiseen, mikä tarkoittaa työyhteisön jäsenten perehdyttämistä työhönsä, vallitseviin normeihin ja menettelytapoihin sekä samalla koko työyhteisöön. Viimeinen syy viestintään on ihmisen sosiaalisuuden tarve: viestintää tarvitaan yksinkertaisesti sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 2002, 99–100.)

Åberg (2008, 108) luettelee erilaisia kanavia, joiden kautta työyhteisöviestintää toteutetaan. Näitä kanavia ovat muun muassa esimies-työntekijä-verkko, osastokokoukset sekä ilmoitustaulu- ja pikatiedotteet. Nämä kolme viestintäkanavaa ovat käytössä myös Alkossa. Esimies-työntekijä-verkko on perusverkko kaikelle sisäiselle viestinnälle. Tämä viestintämuoto toteutuu sekä kasvokkain että verkon välityksellä, nykyisin pääosin sähköpostitse. Osastokokoukset ovat säännöllisesti järjestettyjä palavereita, jotka hyvin toteutettuina ovat edelleen toimivimpia sisäisen viestinnän muotoja. Ilmoitustaulu- ja pikatiedotteiden sisältö tavoittaa kohteensa aina samassa muodossa. Nykyisin verkkoviestinnän hurjan yleistymisen myötä näiden kanavien käyttö on kuitenkin vähentynyt huomattavasti.

Esimiehen rooli sisäisessä viestinnässä on tärkeä, sillä lähes aina käännyttään lähimmän esimiehen puoleen, jos kaivataan omaa työtä tai työyksikköä koskevia tietoja. Åbergin (2008) mukaan henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selvä yhteys: viestintään tyytyväinen henkilö on tyytyväinen myös työhönsä, toisin kuin viestintään tyytymätön henkilö. Tärkein tekijä on se, millaisena esimies koetaan yleisten, taustaa antavien tietojen välittäjänä. Esimiehen rooli korostuu myös viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välillä: henkilöt, jotka ovat tyytyväisiä sisäiseen viestintään, ovat myös työssään motivoituneempia kuin sisäiseen viestintään tyytymättömät henkilöt. (Åberg 2008, 110.)

2.2 Alkon myymäläesimiesten toteuttama johtamisviestintä

Alkossa myymäläesimiehet toteuttavat kolmea johtamisviestinnän muotoa. Johtamisviestinnän osa-alueista tavoite- ja kehityskeskustelu sekä tiimipalavereiden vetäminen määräytyvät Alkon vuosikellon mukaan. Vuosikello on osa yhtiön johtamisjärjestelmää, jonka tarkoitus on yhtenäistää ja rytmittää myymälän toimintoja. Päivittäisjohtaminen on vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, kannustamista ja spontaania palautteen antoa. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa on tärkeää, sillä hyvällä päivittäisjohtamisella esimies oppii tuntemaan henkilöstönsä sekä heidän henkilökohtaiset tapansa toimia ja oppia uusia asioita. Kehityskeskustelussa käytävien asioiden merkitys ja yleensä kehityskeskusteluiden merkitys voi vähentyä, jos esimies toteuttaa huolellista päivittäisjohtamista. Kehityskeskustelua ei kuitenkaan voi kokonaan korvata huolellisellakaan päivittäisjohtamisella.

Päivittäisjohtaminen Alkossa käsittää myös sähköposti- ja kirjallisen viestinnän. Esimiehen on helppo olla henkilöstönsä kanssa vuorovaikutuksessa kantamyymälässään, jossa hän itse työskentelee. Lisämyymälöissä, joissa esimies on harvoin läsnä, korostuvat vuorovaikutuksen sijaan sähköpostiviestiviestintä ja puhelinkeskustelut. (Lampinen, 2011)

2.3 Vuorovaikutteinen kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jonka avulla voidaan edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelu on vuorovaikutteinen tilanne, jossa käsitellään kaikkia niitä olennaisia asioita, jotka vaikuttavat henkilön kykyyn suoriutua ja kehittyä työssään. Kehityskeskustelussa tarkastelun kohteena ovat menneisyys sekä tulevaisuus oppimisen näkökulmasta. (Aarnikoivu 2008, 115.) Kehityskeskustelussa luodaan perusteet kaikelle yhteistyölle ja toiminnalle, joka tapahtuu organisaation puitteissa, ja niiden avulla poistetaan epäselvyyksiä, jotka liittyvä työnjakoon ja työtehtäviin. Kehityskeskusteluilla luodaan myös perusta esimiehen ja hänen vastualueellaan olevien ihmisten jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja työhön sitoutumiselle sekä mahdollistetaan henkilöstön kehittyminen. (Juuti & Vuorela 2006, 108.)

Kehityskeskustelu käydään vähintään kerran vuodessa ennalta sovittuna ajankohdana. Kehityskeskustelu käydään luottamuksellisesti esimiehen ja työntekijän välillä, ja on tärkeää, että molemmat valmistautuvat siihen. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyt kausi ja määritellään tulevan kauden tavoitteet sekä työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. Henkilökohtainen kehittyminen ja työsuorituksen paraneminen ovat kehityskeskustelun tavoitteena. (Aarnikoivu 2010, 63.)

Aarnikoivun (2010) mukaan kehityskeskustelu on onnistuessaan erinomainen johtamisen työkalu, mutta epäonnistuessaan pahimmillaan ajan ja resurssien hukkaa. Onnistunut kehityskeskustelu voi kannustaa erinomaiseen työsuoritukseen, edistää työntekijän sitoutumista työhön ja vaikuttaa työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Epäonnistuessaan kehityskeskustelu voi johtaa päinvastaiseen lopputulokseen: työntekijän työpanos heikkenee, sitoutuminen työhön vähenee ja työhyvinvointi kärsii. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Juuti ja Vuorela (2002) määrittelevät teoksessaan Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi kehityskeskustelun antavan esimiehelle mahdollisuuden jalkauttaa yrityksen arvoja, missiota, visiota ja strategiaa käytäntöön sekä kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle ja selvittää, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. Lisäksi esimies oppii tuntemaan työntekijänsä ja hänen osaamisensa sekä halunsa kehittyä työssään. Palautteen anto kehityskeskustelussa kuuluu myös olennaisena osana esimiehen tehtävään. (Aarnikoivu 2010, 64–65.)

Juuti ja Vuorela (2002) toteavat, että henkilöstölle kehityskeskustelut puolestaan tarjoavat tilaisuuden saada tietoa koko organisaation tilasta ja yrityksen tulevaisuuden tavoitteista sekä mahdollisuuden antaa panoksensa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi henkilöstölle tarjoutuu mahdollisuus pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tavoitteisiin sekä keskustella työkentästään. Henkilöstö voi kehityskeskustelussa palautteen saannin lisäksi antaa palautetta esimiehensä toiminnasta ja oppia tuntemaan esimiehensä paremmin. (Aarnikoivu 2010, 65.)

Kehityskeskustelussa on nostettava esiin henkilökohtaiset asiat, kuten esimerkiksi sairaus, mikäli ne heijastuvat henkilön työhön tai työyhteisöön. Henkilökohtaiset asiat on kuitenkin käsiteltävä jämäkästi työsuorituksen kautta ilman suurempaa huomiota. Kehityskeskustelussa palautteen antaminen on muodollista, eli palaute on osa suurempaa kokonaisuutta, arviointia, joka kohdistuu yksilön lisäksi tiimin tai koko organisaation työhön. Usein kehityskeskustelussa palautteenanto on ohjeistettu hyvin pitkälle: kehityskeskustelulle laaditaan käytännöt ja työkalut, joita ovat esimerkiksi keskustelurungot, muistilistat ja lomakkeet. Keskustelussa käytyt asiat kirjataan tietojärjestelmään odottamaan seuraavaa kehityskeskustelua. (Juholin 2008, 245–246.)

Onnistuneen kehityskeskustelun edellytys on luottamus ja avoin vuorovaikutus. Kehityskeskustelu on osa esimiehen johtamisprosessia, joten avoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää myös arjessa, ei pelkästään kehityskeskustelussa. Avoin vuorovaikutus edellyttää luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. Luottamuksen syntyyn on kuitenkin panostettava: työntekijän tulee miettiä, kuinka voi olla esimiehensä luottamuksen arvoinen ja esimiehen puolestaan

pohtia, kuinka lunastaa työntekijänsä luottamus. Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa ajan kanssa, eikä sitä voi väkisin rakentaa. (Aarnikoivu 2010, 19, 21.)

Esimiehen oma suhtautuminen kehityskeskusteluun vaikuttaa suuresti siihen, miten työntekijät kokevat kehityskeskustelun. Mikäli esimies pitää kehityskeskustelua tärkeänä ja panostaa siihen, suhtautuvat työntekijät kehityskeskustelutilanteeseen myönteisemmin. Jos esimies ei pidä kehityskeskustelua tärkeänä tai työntekijä kokee, ettei kehityskeskusteluista seuraa mitään, voi henkilöstön motivoituminen olla heikkoa. Työntekijät voivat olla tyytymättömiä kehityskeskusteluun tai käyttäytyä passiivisesti kehityskeskustelutilanteessa. Esimiehen on koettava kehityskeskustelu hyödylliseksi ja toimivaksi johtamisen välineeksi voidakseen olla sitoutunut ja motivoitunut kehityskeskustelun vetäjä. Jo se, että esimies keskustelee työntekijänsä kanssa ja osoittaa välittämistä, luo työntekijän tekemiselle merkityksen ja tunteen, että hänen työpanoksensa on tärkeä. (Aarnikoivu 2008, 116–117.)

Kehityskeskustelu on prosessi, joka käsittää kolme vaihetta: valmistautuminen, toteuttaminen ja seuranta. Prosessin jokainen vaihe on kriittinen keskustelun onnistumisen näkökulmasta: puutteellinen valmistautuminen heijastuu keskustelutilanteen sisältöön ja antiin, keskustelun jälkihoidon laiminlyöminen vaikuttaa kehityskeskustelun vaikuttavuuteen pidemmällä tähtäimellä ja myös valmistautumiseen. Jos kehityskeskustelu ei johda tuloksiin ja siitä ei seuraa mitään, voi se laskea motivaatiota keskustelun käymiseen ja valmistautumiseen. (Aarnikoivu 2010, 7, 81.)

Huolellinen valmistautuminen ja sitoutuminen kehityskeskusteluun edellyttävät, että esimies ja työntekijä ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja sen hyödyt. Tällöin motivaatio kehityskeskustelun käymiseen kasvaa. Valmistautuminen voi tarkoittaa esimerkiksi kehityskeskusteluun tarvittavien lomakkeiden laatimista tai päivitystä. Valmistautumiseen kuuluu myös kehityskeskusteluista ilmoittaminen ja ajankohtien sopiminen ennakkoon. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Aarnikoivun (2010) mukaan kehityskeskusteluprosessin toinen vaihe, keskustelutilanne, voidaan jakaa kolmeen teemaan: tuloksen käsittely- ja suoritusarviointi,

tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle sekä henkilökohtainen kehittyminen tulevalle kaudelle. Kehityskeskustelun osa-alueet voidaan käsitellä kerralla tai jakaa siten, että tavoitteisiin, mittareihin ja tuloksiin liittyvä keskustelu käydään kaksi kertaa vuodessa ja keskustelu, johon sisältyy henkilökohtainen kehittyminen, käydään kerran vuodessa. Keskustelussa arvioidaan mennyttä kautta ja suunnitellaan tulevaa. Menneen kauden arviointi sisältää keskustelua toimenkuvasta, työtehtävistä sekä työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. (Aarnikoivu 2010, 91–92.)

Keskustelutilanteessa esimies antaa alaiselleen palautetta tämän toiminnasta, mutta myös työntekijä arvioi esimiehensä toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita. Kehityskeskustelun tarkoitus on tukea esimiehen kehittymistä: on tärkeää, että myös esimiehet saavat palautetta omasta toiminnastaan. Useissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että esimiehet eivät saa riittävästi palautetta omasta toiminnastaan. (Aarnikoivu 2010, 94.)

Viimeinen kehityskeskusteluprosessin vaihe on jälkihoito. Kehityskeskustelu tulee dokumentoida ja tallentaa, jotta se täyttää kehityskeskustelulle asetetut kriteerit. Ilman dokumentointia asetettujen tavoitteiden seuranta on mahdotonta. Dokumentoinnilla myös sitoutetaan siten, että keskustelukumppanien välillä on yhteisymmärrys sovitusta asioista. Jotta kehityskeskustelusta saataisiin organisaatiossa suurin mahdollinen hyöty irti, tulee kehityskeskusteluiden anti viedä yrityksen johdolle tiedoksi. Ylimmän johdon ja henkilöstön kehittämistä vastaavan tahon lisäksi olisi suositeltavaa, että esimies toisi kehityskeskusteluissa nousseet kriittiset asiat myös työyhteisön tiedoksi ja toisi esille, mitä toimenpiteitä esimies aikoo toteuttaa kehityskeskusteluiden perusteella. (Aarnikoivu 2010, 101–103.)

2.4 Alkon kehityskeskustelukäytäntö

Alkossa esimies käy henkilöstönsä kanssa tavoitekeskustelun kerran vuodessa sekä kerran vuodessa kehityskeskustelun, jossa pohditaan tavoitekeskustelussa asetettujen tavoitteiden toteutumista ja kartoitetaan kehittämistarve. Tavoitekes-

kustelu on osa kehityskeskustelua, joten opinnäytetyössä kehityskeskustelulla tarkoitetaan sekä tavoite- että kehityskeskustelutilannetta.

Tavoite- ja kehityskeskustelun tavoitteena on yhtiön strategian jalkauttaminen osaksi jokaisen yhtiössä työskentelevän henkilön toimintaa, parantaa työntekijän suoriutumista työssä sekä varmistaa oikeiden asioiden tekeminen ja suoriutumisen varmentaminen. Keskustelujen tavoitteena on myös totuudenmukaisen, kannustavan ja kehittävän palautteen antaminen puolin ja toisin. Jatkuvan parantamisen idea tarkoittaa pohdintaa, jonka tavoitteena on miettiä tavoite- ja kehityskeskustelussa henkilökohtaisia pieniä askelia, joilla voi parantaa omaa suoritustaan. Myymäläesimies käy henkilökohtaisen tavoitekeskustelun jokaisen myymälässä työskentelevän henkilön kanssa tammi-helmikuun aikana. Kehityskeskustelu käydään noin kuuden kuukauden kuluttua tavoitekeskustelusta, eli elo-syyskuun aikana. (Alkon intranet 2011, A.)

Myymälähenkilöstölle asetetut työn tavoitteet käydään ensin tiimipalaverissa läpi koko henkilöstön kanssa myymälän kehityssuunnitelman mukaisesti ja vasta sitten kunkin työntekijän kanssa henkilökohtaisesti. Tarkoitus on, että jokainen työntekijä tiedostaa yhteiset tavoitteet. Tämän jälkeen tavoitteiden vieminen henkilökohtaiselle tasolle on helpompaa. Lisäksi jokaiselle työntekijälle selkeytetään lomakkeen ja ohjeistuksen avulla, mitä tavoite- ja kehityskeskustelussa käydään läpi. Näin varmistetaan, että työntekijällä on mahdollisuus valmistautua oikein kehityskeskusteluun. Myös tavoitteiden seuranta, joka tehdään puolen vuoden kuluttua tavoitteiden määrittämisestä, käydään ensin läpi tiimitasolla ja vasta sitten henkilökohtaisesti työntekijän kanssa. (Alkon intranet 2011, A.)

Tavoitteet jalkautuvat johtoportaalta myymälähenkilöstölle siten, että ensin sovietaan henkilökohtaiset tavoitteet johtoryhmän jäsenille marraskuussa, joulutammikuussa aluepäälliköille sekä pääkonttorin esimiehille, tammi-helmikuussa myymäläpäälliköille ja pääkonttorin asiantuntijoille sekä helmikuun aikana myyjille. Tavoitteiden toteutumisen seuranta suoritetaan noin kuuden kuukauden kuluttua tavoitteiden asettamisesta samassa järjestyksessä alkaen toukokuussa johtoryhmän jäsenistä päättyen syyskuussa myymälähenkilöstön tavoitteiden seuran-

taan. Tavoitteiden asettamisen jälkeen voidaan niitä tarkentaa seurannan ohessa ja asettaa tarvittaessa uusia tavoitteita. (Alkon intranet 2011, A.)

Tavoite- ja kehityskeskustelua varten yhtiössä on olemassa lomake, jossa on kolme osiota: muutokset toimenkuvassa, työn tavoitteet ja kehittyminen sekä työyhteisö ja työhyvinvointi. Tavoite- ja kehityskeskustelun ensimmäinen osio ”muutokset toimenkuvassa” käydään läpi keskustelutilanteissa ainoastaan muutosten osalta. Lomakkeessa ei nykyisin ole erillistä kehittämissosiota, sillä osaaminen nähdään yhtenä välineenä työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Alkon intranet 2011, A.)

Työn tavoitteet ja kehittyminen -osio sisältää seuraavat kohdat: esimiehen kanssa sovitut tavoitteet, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi (mukaan lukien osaamisen kehittäminen), aikataulu sekä tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Viimeisessä osiossa käydään läpi työyhteisöön ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Tähän kohtaan sisältyy myös palautteen antaminen esimiehelle. Lisäksi pohditaan henkilökohtaista hyvinvointia ja resursseja työskentelyyn, työyhteisön toimivuutta sekä käydään läpi muut keskustelussa ilmenneet asiat. (Alkon intranet 2011, A.)

Lahden seudun myymäläesimiehet tekivät vuoden 2011 aikana kokeilun toisenlaisesta kehityskeskustelusta, jossa heidät jaettiin aluepäällikön toimesta työpareihin. Samat työparit kokeilivat myös myöhemmin esiteltävää tiimipalaverikäytäntöön liittyvää niin sanottua sparrauskokeilua. Myymäläesimiehet kävivät kehityskeskustelussa oman esimiehensä kanssa käytävän henkilökohtaisen keskustelun lisäksi yhteisen osion, jossa heidän tehtävänä oli keskustella vapaasti annetusta aiheesta. (Lampinen, 2011)

Esimiehiltä saadun palautteen mukaan aivoriihi koettiin hyväksi keinoksi ideoida, pohtia ja suunnitella annetusta aiheesta nousseita asioita. Kehityskeskustelukokeilu koettiin myös mielekkääksi vaihteluksi vakiintuneen kehityskeskustelukäytännön sijaan. Positiivisten kokemusten myötä menetelmää aiotaan käyttää jatkossa ja kokeilla käytäntöä myös myymäläesimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa. (Lampinen, 2011)

2.5 Tiimipalaverin merkitys työyhteisössä

Spiikin (2004, 39–40) mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja työskentelevät yhteistyössä sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä tiimillä voi olla useita nimiä, kuten joukkue, solu, ryhmä tai työryhmä. Tiimit voivat olla erikokoisia, tai yksi henkilö voi kuulua useampaan tiimiin. Tiimi voi olla pitkäikäinen tai koottu hoitamaan tietyn aikaa kestävä työtä, esimerkiksi projektia, joka alkaa ja loppuu ajallaan.

Toiminnan ohjaamista auttavat selkeät mielikuvat. Tiimin on käytettävä kaikki resurssinsa järkevästi saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Tiimipalaverit auttavat tässä, sillä tiimityön tarkoitus on hoitaa annetut tehtävät, hallita muuttuvat tilanteet ja toimia muutoksissa joustavasti. Palaverin vetäminen edellyttää johtamista ja vaatii selkeän johtajan. Hyvässä palaverissa suurin osa on tavoitteellista keskustelua, jossa käsitellään toiminnan kannalta oleellisia asioita, mutta hyvään palaveriin sisältyy myös vapaata jutustelua. (Spiik 2004, 212.)

Kaiken toiminnan kannalta on järkevää, että pelisäännöt ovat yhtenevät koko organisaatiossa, myös palaverityöskentelyn osalta: ihmiset siirtyvät tiimeistä toisiin ja monet osallistuvat asiantuntijoina toisiin tiimipalavereihin (Spiik 2004, 214). Operatiivisen toiminnan, eli säännöllisen viikko- tai kuukausipalaverien, ajankäytölle Spiik (2004, 214) esittelee seuraavan jaon: 20–30 % ajasta tulisi käsitellä menneitä asioita ja 70–80 % tulevia ja tulevaisuutta koskevia asioita. Syy jakoon on yksinkertainen, sillä menneeseen ei voi vaikuttaa, mutta opiksi voi ottaa: tulevaisuuteen sen sijaan voi vaikuttaa ennakoimalla, pohtimalla ja ratkaisemalla ongelmia.

Asialista on yksinkertainen työkalu, jolla tiimipalaverityöskentelyä voi selkeyttää ja tehostaa. Tiimipalaverissa käsiteltävät asiat voidaan jakaa esimerkiksi tiedotettaviin, päätettäviin ja keskusteltaviin asioihin. Asialistan avulla voidaan varmistaa, että kaikki suunnitellut asiat tulevat käydyksi palaverissa. Spiikin (2004) mukaan jokaisessa työyhteisössä olisi hyvä olla käsiteltävien asioiden vakiolista tiimipalaverin tukena. Vakiolistan tarkoitus on muistuttaa käsiteltävistä asioista, jotta tiimi

puhaltaa samaan hiileen ja keskinäinen ymmärrys on kunnossa, sekä yhteistyö muun organisaation kanssa toimii saumattomasti. (Spiik 2004, 218, 221.)

Käsiteltävien asioiden vakiolista sisältää seuraavia asioita: yrityksen yleiset informoitavat asiat, yrityksen taloudellinen tilanne, tiimille tulleet viestit ja palautteet, tiimin toiminnan tarkkailua edellisen palaverin jälkeen jatkuvan oppimisen periaatteen mukaan, tulevaisuuden suunnittelu sekä muut keskusteltavat asiat, kuten virkistystoiminta. Viimeisenä listalla on kohta, jossa selvitetään, kenelle tai minne toimitetaan tieto tiimipalaverissa päätetyistä ja käsitellyistä asioista. (Spiik 2004, 221–222.)

Palavereita tulee pitää tarpeen mukaan ja siten, että se palvelevat tietyn työyhteisön tarkoituksia. Tiimipalaverin jälkeen tulisi tiimien toimia melko yksimielisesti, ja siksi onkin tärkeää, että jokainen tiimin jäsen osallistuu asioiden käsittelyyn ja tuo riittävästi omia mielipiteitään esille. On tavallista, että osa puhuu ja osa on hiljaa. Kaikki eivät halua puhua yhtä paljon palavereissa, ja sitä pitää kunnioittaa. Mikäli hiljaisuus aiheuttaa sitoutumattomuutta ja puheliaat ohjaavat liikaa keskustelua, on keskustelua tiimipalaverissa tasapainotettava. (Spiik 2004, 223–224.)

2.6 Alkon tiimipalaverikäytäntö

Tässä opinnäytetyössä tiimillä tarkoitetaan yhden myymälän henkilöstöä ja heidän esimiestään, eli myymäläpäällikköä. Alkon myymälöissä noudatetaan johtamisjärjestelmään kuuluvaa tiimipalaverivuosikelloa. Tiimipalaverivuosikello määrittää tiimipalavereissa vuoden aikana käsiteltäviä asioita. Vuosikellossa määritetyt asiat koskevat esimerkiksi myymälän kehityssuunnitelmaa, kesäloma-ajankohtien päättämistä, henkilöstön koulutus uutisia, budjetointia ja sesonkiaikojen suunnittelua. Lisäksi palavereissa käydään vuosikellon mukaisesti läpi neljä kertaa vuodessa suoritettavan Mystery shoppingin tulokset. Mystery Shopping on yhtiössä käytössä oleva tutkimus, jolla testataan palvelun laatua ja myyjän tuoteosaamista myymäläkohtaisesti. (Alkon intranet 2011, E.)

Tiimipalaveri pidetään pääsääntöisesti kahdeksan kertaa vuodessa, mutta tiimipalavereita voidaan pitää myymälässä useammin tarpeen vaatiessa. Tiimipalaveri-

vuosikellon mukaan on muutama keskeinen asia, jotka tulee käydä läpi jokaisessa palaverissa. Läpikäytävät asiat koskevat asiakaspalvelua ja -palautteita, talouteen liittyviä tunnuslukuja, vastuullisuuteen liittyvien ikä-, päihtymis- ja välitysepäilykontrollien toteutuman seurantaa, henkilöstön koulutukseen liittyviä asioita sekä myymälän omia ajankohtaisia asioita. Vuosikellon mukaisesti vuoden toisessa palaverissa käydään läpi joulutammikuussa suoritettavan Esimiesmittari 360 -arvioinnin tulokset, kun taas seitsemännessä palaverissa käydään läpi elokuussa suoritettavan henkilöstötutkimuksen tuloksia. (Alkon intranet 2011, E.)

Kuten tutkimuksen tausta -alaluvussa ilmenee, haluavat myymäläesimiehet saada enemmän palautetta omasta työstään. Esimiehet ovat kokeneet, että heillä ei ole ollut riittävästi aikaa miettiä omaa esimiestyöskentelyään. Vuonna 2010 Kaakkois-Suomen alueella aloitettiin kokeilu, jossa alueen myymäläesimiehet jaettiin työpareihin. Esimiehet osallistuvat työpareittain toistensa vetämiin tiimipalaverihin tarkkaillakseen toistensa tapaa viestiä ja toimia palaverin vetäjänä. Kokeilun tavoitteena on saada kollegalta palautetta omasta työskentelystä ja mahdollisia kehitysehdotuksia toimintansa parantamiseksi. (Lampinen, 2011)

Kokeilu tehtiin vuoden 2011 aikana Lahden seudun myymäläesimiehille. Esimiehet työskentelivät saman työparin kanssa, jonka kanssa kävivät kehityskeskustelun yhteisen keskusteluosuuden. Aluepäällikkö Tapio Lampisen mukaan kokeilun tulokset Lahden seudulla ovat olleet hataria, sillä kollegalle halutaan olla ystävällinen ja kohtelias eikä suoraa palautetta haluta antaa. Kokeilun tuloksena on kuitenkin käynyt ilmi, että palaverihin kaivataan enemmän visuaalisia apuvälineitä, kuten dokumenttikameraa. Lisäksi esimiehet ovat olleet yksimielisiä siitä, että palaverissa käsitellään liikaa yhtiön johtotasolta tulevia asioita. (Lampinen, 2011)

3 PÄIVITTÄISJOHTAMINEN JA ESIMIEHEN VUOROVAIKUTUSTAITO KÄYTÄNNÖSSÄ

3.1 Tärkeä vuorovaikutteisuus

Perinteisen ajattelutavan mukaan viestintä nähdään ammattilaisista koostuvana yksikkönä. Arkikielessä tämä kuuluu usein esimiehen ja johtajien vähättelynä viestinnän merkityksestä itselleen. Esimiehet toteavat viestinnän kuuluvan viestintäammattilaisille tai tiedottajille. Uusi ajattelutapa ei allekirjoita tätä, sillä sen mukaan viestintä lähtee aina yhteisöllisyydestä ja kaikkien osallisuudesta: viestintä on osa kaikkea tekemistä. Uusi ajattelutapa edustaa parhaimmillaan lähentävää viestintää, joka auttaa luomaan ja vahvistamaan työyhteisöä. Viestinnällä on suuri merkitys hyvän työyhteisön muodostumisessa, sillä työyhteisön kehittämiseen ja muutokseen liittyy aina oleellisena osana viestintä. (Juholin 2008, 78–79.)

Työelämässä on jo pitkään puhuttu johtamis- ja esimiestaidoista. Esimiehiltä ja johtajilta odotetaan paljon erilaisia tietoja ja taitoja, kuten kannustus, avoimuus, palautteen antaminen, työntekijöiden kuunteleminen, osaamisen johtaminen, avoin kommunikaatio ja hyvä organisaatiokyky, mutta nykyisin on alettu puhua myös työntekijöiden työyhteisötaidoista, eli miten olla hyvä työntekijä ja työyhteisön jäsen. Alaistaitoja ovat tahto luoda yhteistä hyvää, tahdikkaus, kyky ilmaista rakentavasti oma mielipide, kyky viedä asioita eteenpäin ja auttaa kollegoita. On kuitenkin selvää, että esimiehen ja johdon suhtautuminen, asenne ja käyttäytyminen muodostavat pohjan työyhteisön ilmapiirille ja tunnekuultuurille. Rytikangas (2011) yhdistäisi ne taidot, joita esimieheltä ja työntekijältä odotetaan, yhteisiksi työyhteisötaidoiksi. Työyhteisötaitojen tavoitteena on pyrkiä yhdessä kohti tavoitteita ja yhteistä hyvää. (Rytikangas 2011, 109.)

Esimehellä on päävastuu tiedon siirtämisessä ja käsittelyssä, sillä hän tietää usein sellaista, mitä työntekijät eivät tiedä. Vastuullisuus esimiehen viestinnässä tarkoittaa kykyä ymmärtää itsellään olevan sekä näkyvän että hiljaisen tiedon merkitys työyhteisön jäsenille sekä valmiutta viestiä niistä oikeiden yksilöiden ja ryhmien kanssa. Esimies on vastuussa työyhteisön ajantasaisen tiedon vaihdannassa, jos

hänellä on sellaista tietoa tai kokemusta, jota ei muilla työyhteisön jäsenillä ole. (Juholin 2008, 92–93.)

Johtoryhmän ja esimiesten viestintä voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan: informointiin päätöksistä ja päätöksenteon valmistelusta sekä eri tahojen kuulemiseen, keskusteluihin ja kaikenlaiseen vuoropuheluun organisaation, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Vaikka johtaminen mielletään pääsääntöisesti asioiden johtamiseksi, on se ennen kaikkea myös ihmisten johtamista. Yksinkertaistettuna ihmisten johtaminen tarkoittaa monimuotoisten kysymysten kääntämistä yksinkertaiseen muotoon, henkilöstön motivointia ja sitoutumisen vahvistamista. Esimieheltä vaaditaan kykyä lähestyä ihmisiä ja puhua henkilöstönsä kanssa samaa kieltä. Tätä voidaan kutsua vuorovaikutusjohtamiseksi. (Juholin 2008, 188–189.)

Vuorovaikutusjohtaminen tarkoittaa johtajien ja esimiesten jalkautumista henkilöstön pariin. Keskustelemalla ihmisläheisellä tavalla henkilöstön kanssa heidän kuulumisistaan ja ajatuksistaan esimiehet rakentavat itsestään mielikuvaa hyvänä johtajana, joka on aidosti kiinnostunut siitä, mitä ihmiset tekevät ja ajattelevat. Näitä johtajia ja esimiehiä, jotka johtavat kävelemällä (walk the talk), arvostetaan henkilöstön keskuudessa eniten. (Juholin 2008, 189.)

Voidaan sanoa, että esimiestyö, johtaminen ja viestintä kulkevat käsi kädessä sulkematta toisiaan pois: johtaminen on vuorovaikutustilanteita, johon osallistuvat johtaja ja koko muu organisaatio, pienemmässä mittapuussa esitettynä esimies ja työyhteisö. (Juholin 2008, 190.) Keskustelevan johtamistyylin on useissa tutkimuksissa osoitettu olevan avain työyhteisön avoimuuteen, luottamukseen, keskinäiseen avuliaisuuteen sekä arvostukseen perustuvaan ilmapiiriin. (Juuti & Vuorela 2006, 106).

Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ilmapiiri työyhteisössä on avoin ja arvostava. Rytikankaan (2011, 34–35) mukaan työpaikan positiivisella ilmapiirillä on erityisen suuri merkitys ihmisten viihtyvyyteen, työtehoon, päätöksentekokykyyn ja luovuuteen. Positiivinen työilmapiiri on avainasemassa organisaation menestyksen kannalta. Työyhteisön tulehtunut ilmapiiri ja kireät suhteet kuluttavat työyhteisön jäsenten energiaa turhaan. Jokainen voi omalla asenteellaan

tietoisesti valita positiivisen ja hyväksyvän suhtautumisen työyhteisön jäseniin. Myönteisen ilmapiirin syntymiseen vaikuttavat olennaisesti avoimuus ja toisen arvostaminen.

3.2 Luottamus vuorovaikutteisen työyhteisön peruspilarina

Luottamus on yksi ihmisen perustarpeista. Työyhteisössä työntekijöiden välinen luottamus on edellytys, jotta eri työtehtävät saadaan suoritettua tuloksellisesti ja että apua voidaan pyytää, jos jostain työtehtävästä ei selviä. Luottamuksessa on kyse epävarmuudesta ja sen käsittelemisestä. Luottamus toista kohtaan ilmenee esimerkiksi tuomalla julki arkaluontoisia asioita tai näyttämällä epävarmuutta. Toiminta monissa eri työyhteisön tilanteissa edellyttää, että henkilöön, jonka kanssa tilanteessa on määrä toimia, voi luottaa. (Ekman 2004, 108–109.)

Esimiehen ja työntekijän suhteessa osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Luottamuksella tai sen puutteella on tällaisessa suhteessa suuri merkitys, sillä suhteeseen liittyy aina epävarmuutta ja riskejä. Luottamus on yhteistyötä, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Työntekijän ja esimiehen välinen luottamus on erityisen tärkeää, sillä esimieheen luottava työntekijä on valmiimpi sitoutumaan annettuihin tavoitteisiin ja tehtyihin päätöksiin. Luottamus vaikuttaa myös työntekijän motivaatioon kehittää itseään ja omaa työtään. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 148.)

Luottamus rakennetaan ihmissuhteissa arjen erilaisissa kohtaamisissa tekemällä ja kokemalla asioita yhdessä. Myös keskustelu toisen kanssa on luottamuksen syntymisessä ja kehittämisessä tärkeää. Luottamuksen rakentaminen vie aina aikaa, mutta sen menettäminen käy nopeasti. (Ekman 2004, 108–109.) Esimies voi kasvattaa luottamusta alaisiinsa usealla tavalla, kuten osoittamalla kiinnostusta heitä kohtaan ja tukemalla heitä työssään, osallistumalla epävirallisiin keskusteluihin, selvittämällä työntekijöidensä ajatuksia työstään sekä kyselemällä työntekijöidensä jaksamista ja työhyvinvointia (Ekman 2004, 120).

Luottamus on tärkeää myös palautteen annossa, sillä esimerkiksi esimiehen ystävällisellä puhetyylillä ei ole palautteenantotilanteessa merkitystä, mikäli esimie-

hen ja työntekijän välillä ei ole luottamusta (Kupias ym2011, 121). Hyvä ja luottamuksellinen suhde esimiehen ja työntekijän välillä on edellytys palautteen onnistumiselle. Hyvällä palautteella luottamuksellista suhdetta voidaan kehittää, mutta toisaalta huonolla palautteella hyvään suhteeseen saadaan kolhuja, ja se voidaan tärvellä jopa kokonaan. (Kupias ym. 2011, 146.)

3.3 Monimuotoinen palaute

Palaute on jonkun näkemys jostakin asiasta, suorituksesta tai esiintymisestä. Palaute kuuluu olennaisesti jokaisen työyhteisön jokaiseen arkipäivään: palaute on edellytys sekä työyhteisön että yksilön kehittymiselle, kasvulle ja oppimiselle. (Juholin 2008, 243.) Palaute on tuloksenkin kannalta hyvän johtamisen edellytys, sillä palautteenanto vaikuttaa yrityksen tulokseen. Tehokkuuden kannalta on tärkeää, että onnistumisiin ja epäonnistumisiin vaikuttavia tekijöitä käsitellään. Ihminen voi unohtua, eikä palaute kosketa eikä vaikuta mihinkään. (Kupias ym. 2011, 13.)

Palautteen avulla voidaan vähentää työntekijän työn kuormittavuutta ja huolehtia työntekijöiden jaksamisesta työpaikoilla. Arvostava palaute myös parhaimmillaan motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Jos palautekanava on auki esimiehen ja työntekijän välillä kumpaankin suuntaan, kulkee myös todellinen tieto työntekijän työtyytyväisyydestä. Kannustus ja positiivinen palaute auttavat kehittämään ja parantamaan työilmapiiriä. Keskustelemalla avoimesti ja rehellisesti rakennetaan hyviä vuorovaikutussuhteita työyhteisössä. (Kupias ym. 2011, 14–15.) Palautteen avulla voidaan myös suunnata toimintaa ja ohjata suoritusta sekä auttaa palautteen vastaanottajaa kehittymään työssään. Lisäksi palautteella voidaan motivoida ja kannustaa palautteen vastaanottajaa ja lisätä näin hänen työtyytyväisyyttään. (Kupias ym. 2011, 20.)

Yrityskulttuurissa palautetta annetaan sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaalinen palaute on samantasoista ja rinnakkaista, eli sitä annetaan ja saadaan esimerkiksi kollegalta. Horisontaalisen palautteen avulla laajennetaan omaa ja muiden näkemystä sekä tuotetaan vertaispalautetta. Vertikaalinen palaute puolestaan kulkee tasolta toiselle, esimerkiksi esimieheltä työntekijälle. Vertikaalista

palautetta käytetään työntekijän ohjaamiseen työssä. Vertikaalinen palaute on ensisijaisesti ohjaamisen ja toissijaisesti kehittymisen väline, kun taas horisontaalista palautetta käytetään ensisijaisesti ohjaamisen ja toissijaisesti kehittymisen välineenä. (Kupias ym. 2011, 14–15.)

Palaute on usein vuorovaikutteinen tilanne. Vuorovaikutteisessa tilanteessa ovat mukana palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja. Niin palautteen antajan kuin vastaanottajan rooli on tärkeä. Aiemmin palautteen anto nähtiin organisaatiossa ylhäältä alaspäin tulevana, eli esimiehen palautteena alaiselle. Myöhempien tutkimusten mukaan esimiehet ja johto tarvitsevat palautetta aivan yhtä lailla kuin työntekijät. (Juholin 2008, 243.) Palaute voi olla myös sisäistä keskustelua tai itsereflektioa, jolloin annetaan palautetta itselle ja tarkastellaan omaa toimintaa, arviointia ja kehittymistä. Tällöin palaute ei vaadi toista osapuolta. Tällaista palautetta voi jokainen työyhteisön jäsen tai esimies toteuttaa. (Kupias ym. 2011, 19.)

Vuorovaikutteinen palaute voidaan antaa ja vastaanottaa kasvojen keskustelemalla tai vaihtoehtoisesti puhelimen välityksellä. Välitetty palaute annetaan ja vastaanotetaan esimerkiksi kirjeenä, tekstiviestinä tai sähköpostina. Palautekäytännöt kuuluvat johtamisjärjestelmään ja ovat usein muodollisia. Päivittäiseen työhön ja johtamiseen linkittyvä palaute taas on luonteeltaan spontaania ja tilannekohtaista. (Juholin 2008, 244–245.) Kupias ym. (2011) esittävät listan hyvän palautteen ominaisuuksista: hyvä palaute on rehellistä, luontevaa, arvostavaa, yksilöityä, konkreettista ja perusteltua, kohdistuu toimintaan persoonan sijaan, tuo esiin positiivisia asioita, tuo kehitettävät asiat rakentavassa hengessä esiin, tuo korjausehdotuksia ja johtaa toimenpiteisiin tarvittaessa. (Kupias ym. 2011, 20.)

Palautetta annetaan sekä pitkällä että lyhyellä aikajänteellä. Palautetta voidaan antaa tässä-ja-nyt -kommenttien muodossa, kerran vuodessa kehityskeskustelussa tai kerran puolessa vuodessa suoritettavassa arvioinnissa. Vapaamuotoisen ja spontaanin palautteen anto on haasteellista, sillä sille ei ole määrättyjä käytäntöjä tai vuorosanoja. Vapaamuotoisen palautteen anto vaatii sekä palautteen antajalta, pyytäjältä, välittäjältä että vastaanottajalta tilannetajua, herkkyyttä ja varovaisuuttakin, sillä palautteenantotilanteet tulevat usein yllättäen. Tilanne voi mennä ohi,

jos palautetta jää miettimään liian pitkäksi aikaa, ja myöhemmin palautteen antamiseen voi olla vaikea palata. (Juholin 2008, 246.)

Juholinin (2008, 247) mukaan palaute voi olla monenlaista: neutraalia, kiitosta, kannustavaa, tukevaa, puuttuvaa, korjaavaa tai pahimmassa tapauksessa varoitus. Neutraali palaute mielletään heikoksi ja mitänsanomattomaksi. ”Ihan OK” kuuluttuna esimieheltä ei aiheuta positiivista reaktiota, jos työntekijä on nähnyt paljon vaivaa suoriutuakseen esimerkiksi annetusta tehtävästä. Jos taas tehtävä on huijattu ilman suurempaa panosta, voi ”ihana OK” johtaa käsitykseen, että suuria ponnistuksia ei kannata tehdä, sillä hyvään suoritukseen pääsee ilman suurempia ponnistuksia. Tämän tyylinen palaute sopii pääasiassa tilanteeseen, jossa vain todetaan asioiden tai tilanteen menneen oletetusti.

Kiittäminen tai kehuminen hyvästä suorituksesta on helpompaa kuin pieleen menneen suorituksen moittiminen. Sen voi antaa usein ohimennen julkisesti palaverissa tai esimerkiksi olalle taputtamalla. Kiitoksen vastaanottaminen sen sijaan voi olla hankalaa, mikäli siihen ei ole tottunut. Kiitoksen saaminen voidaan kokea vaivaannuttavaksi ja on yleistä, että vähätellään omaa suoritusta. (Juholin 2008, 248.)

Myönteistä palautetta annetaan harvoin. Syitä on monia: myönteistä palautetta ei ole totuttu antamaan, toisin sanoen esimerkkiä myönteisen palautteen antamiseen ei ole ollut, ei tiedetä, miten palautetta annetaan, ei löydetä oikeita sanoja tai myönteisen palautteen merkitystä ja tärkeyttä ei ole ymmärretty. (Aalto 2004, 143–144.) Myönteisen palautteen anto on tärkeää, sillä se voi vaikuttaa monin tavoin yksilöön. Myönteinen palaute antaa saajalleen hyvän olon, kohottaa itsetuntoa, lisää rohkeutta kehittää kehuttua ominaisuutta, antaa uskoa tekemiseen ja kehittymiseen työssä, parantaa itsetuntemusta, lisää työmotivaatiota ja suorituskykyä sekä parantaa työmielialaa. (Aalto 2004, 145–146.)

Kannustavaa palautetta tarvitaan ennen vaativaa koitosta tai silloin, kun jokin suoritus ei ole mennyt kovin hyvin. Henkilöt, jotka ovat epävarmoja omasta suoriutumisestaan ja osaamisestaan kaipaavat kannustavaa kommenttia hyvin menneen suorituksen jälkeen. Kannustuskommentin ei tarvitse olla iso, kun kannustusta

tarvitseva kokee saaneensa rohkaisevaa palautetta. Tukeminen on kuin kannustamista, mutta luonteeltaan lievempää. Usein riittää, että esimies on hengessä mukana ja käytettävissä tarvittaessa. Tukeva palaute voi olla myös sanatonta, jolloin empaattiset eleet ilmaisevat tuen antamisen. (Juholin 2008, 248–249.)

Puuttuminen tarkoittaa asioihin tai projektiin puuttumista. Puuttumisella osoitetaan työyhteisön olevan ajan tasalla esimerkiksi käynnissä olevasta projektista. Puuttumisessa on vaarana, että se voidaan kokea loukkaavaksi tai sen koetaan osoittavan epäluottamusta. Hyvä esimies tietää projektin edistymisestä ja puuttuu toimintaan ajoissa, mikäli huomaa projektin menevän huonosti tai olevan aikataulusta jäljessä. Puuttuminen esimerkiksi aikataulusta myöhässä olevaan projektiin on mahdollista tehdä monella tavalla, mutta oikean sanamuodon miettiminen on järkevää. Puuttuminen voi kohdistua myös henkilökohtaisiin asioihin, kuten henkilön ajankäyttöön tai henkilökohtaisiin ongelmiin, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen ja suoriutumiseen. (Juholin 2008, 249–250.)

Korjaavan palautteen antaminen vaatii jämäkkyyttä ja selkeyttä. Korjaavaa palautetta tarvitaan tilanteessa, jossa jokin on mennyt pieleen tai jotain on jo tapahtunut. Esimiehen on tuotava selkeästi esille, millaisia virheitä on tapahtunut ja millaiset vaikutukset niillä on. Korjaava palaute annetaan henkilökohtaisesti, mikäli se koskee yksityishenkilöä, mutta julkisesti koko tiimille, mikäli se koskee koko tiimiä. Korjaavan palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa, mikäli virhettä ei haluta myöntää. Arvostelu, moite tai varoitus seuraa silloin, kun korjaavaa palautetta ei voida antaa. Lopputulos ei ole ollut silloin tavoitteiden eikä odotusten mukainen. Moitteita on uskallettava antaa, mikäli niihin on aiheutta; muutoin tilanne voidaan kokea hiljaiseksi hyväksynnäksi. (Juholin 2008, 250–251.)

Korjaavan palautteen antaminen koetaan työyhteisössä kaikista haastavimmaksi palautetaidoksi. Syitä pelkoon on monia: pelätään palautteen saajan vastareaktiota, pelätään omia reaktioita, karsastetaan mahdollista vastapalautetta tai pelätään ystävyysuhteen katkeamista. Lisäksi pelätään motivaation laskua, väärää tulkin-taa, oman palautteen rakentavuutta ja tilanteen tuomaa epävarmuutta. Listan perusteella voi päätellä, että pelko on merkittävä tekijä korjaavan palautteen antamisessa ja sen vaikeudessa. (Aalto 2004, 96–97.)

Työntekijöiden lailla myös esimiehet kaipaavat palautetta omasta työstään ja toiminnastaan. Nykyään esimiehelle ei haluta antaa rehellistä palautetta sillä pelätään, että sillä olisi vaikutusta omaan uraan. Esimiehet kuitenkin kaipaavat palautetta paitsi alaisiltaan, myös omilta esimiehiltään. Omalta esimieheltä ja alaisilta saatu palaute omasta toiminnasta on kehittymisen kannalta hyvin tärkeää. Palautteen saaminen vaatii tilanteen, jossa vuorovaikutus on mahdollista. Siksi on hyvä, jos kaikenlaisiin palautetilanteisiin on mahdollisimman hyvät puitteet ja tunnelma. (Juholin 2008, 251.)

3.4 Sähköpostiviestintä

Sähköpostin käytön yleistyessä se otettiin vastaan uutena foorumina, joka mahdollisti reaaliaikaisen keskustelun ja ajatustenvaihdon, vaikka sähköposti on varsinaisesti sähköinen versio kirjeestä (e-mail). Juholin (2008, 77) jaottelee sähköpostiviestin kolmeen luokkaan: ilmoitustaulutyypiset viestit, postinkantajaviestit, jotka tarkoittavat vanhoja tietoja, sähköpostin liitetiedot tiedoksi ja toimenpiteitä varten sekä dialogityypiset keskusteluviestit. Viestien kielenkäyttö vaihtelee viestityypeittäin, esimerkiksi dialogiviestien kieli on vapaamuotoisempaa kuin muiden viestityyppien. Toisen teoksessa mainitun tutkimuksen mukaan sähköposti on eniten johdon viestintäkanava, ja vasta sen jälkeen sähköpostia käytetään sisäiseen tiedottamiseen ja muuhun työyhteisön yhteydenpitoon.

Sähköposti voi edustaa yhtä hyvin vapaamuotoista, puolivirallista kuin virallistakin foorumia; tämä määräytyy käyttötarkoituksen mukaan. Puoliviralliset ja viralliset foorumit on toisinaan hankala erottaa toisistaan. Täysin virallisia foorumeja ovat esimerkiksi kvartaalipalaverit, kuukausipalaverit, suunnittelupäivät tai yt-neuvottelut. Virallisilla foorumeilla, joita ovat säännölliset viikko-, kuukausi- ja kvartaalipalaverit, on tärkeä merkitys työyhteisössä. Yhteisissä palavereissa ja tiedotustilaisuuksissa henkilöstölle välittyvä tieto on virallista ja mietittyä. Mikäli mahdollista, tieto välitetään kaikille samassa muodossa samaan aikaan. (Juholin 2008, 78.)

3.5 Päivittäisjohtaminen Alkon myymäläesimiestyössä

Päivittäisjohtaminen ei ole Alkon käytännössä vakiintunut käsite. Tässä opinnäytetyössä myymäläesimiestyössä toteutettavan päivittäisjohtamisen käsite avataan Päijät-Hämeen alueen aluepäällikkö Tapio Lampisen kertoman sekä kolmen kokeneen myymäläpäällikön haastattelun pohjalta. Haastatellut myymäläpäälliköt ovat Leena Kuivanen, Marko Lasanen ja Elina Loiva. He työskentelevät Lahden myymälöissä myymäläpäällikköinä. Haastattelut perustuvat ennalta laadittuihin kysymyksiin, jotka koskevat myymäläpäällikön työssään toteuttamaa päivittäisjohtamista.

Haastateltujen myymäläesimiesten mukaan päivittäisjohtaminen Alkon myymäläesimiestyössä on rutineihin perustuvien toimintojen organisointia, työn suunnittelua ja delegointia, työhön osallistumista, kuuntelua, avointa vuorovaikutusta, erimielisyyksien ratkomista, poikkeamiin puuttumista, kannustamista ja spontaania palautteen antamista. Päivittäinen työ myymälässä, kuten esimerkiksi tilausten tekeminen, kuormien purku, vastaanottaminen ja hyllyttäminen, on ennalta suunniteltua ja usein rutinoitunutta. Työn sujumisen lisäksi on huomioitava, että henkilöstön lounas- ja kahvitauot pyörivät jouhevasti työn ohessa.

Myymäläesimiehen työ on paitsi osallistumista päivittäiseen työhön, myös huolehtimista määrättyjen asioiden hoitumisesta päivän aikana. Työtehtäviä voidaan delegoida työntekijän osaamisen mukaan myymälähenkilöstölle. Työnkierto on useissa myymälöissä hyvä, mikä tarkoittaa että valtaosa myyjistä osaa tehdä toiminnot, joita päivittäisten rutiinien sujuminen edellyttää.

Myymälöissä on osa-aikaisia myyjiä, joilla viikoittainen työmäärä on merkittävästi alhaisempi kuin esimerkiksi vakituisilla, kokopäivätyötä tekevillä myyjillä. Näin ollen on todennäköistä, että myyjien työtehtävät myymälässä ovat erilaisia. Erityisesti tällaisessa tilanteessa korostuu myymäläesimiehen tietoisuus oman henkilöstönsä osaamisesta ja toimintatavoista. Oman henkilöstön tunteminen on tärkeää siinäkin mielessä, että siirrettäessä tietoa on huomioitava työntekijöiden erilaisuus: toinen työntekijä omaksuu saman tiedon eri tavoin kuin toinen, toisin

sanoen esimiehen on pystyttävä tiedottamaan siten, että jokainen työntekijä ymmärtää asian. Haastateltavat esimiehet käyttävät tästä nimitystä täsmäjohtaminen.

Haastatteluun osallistuneet esimiehet käyvät henkilöstönsä kanssa käytäväkeskusteluja. Käytäväkeskustelut ovat vapaamuotoisia jutusteluhetkiä työn ohessa. Esimiehet keskustelevat työasioiden lisäksi työntekijän henkilökohtaisista asioista, mikäli mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun työpäivän aikana tulee. Käytäväkeskustelut ovat esimiesten mielestä erinomainen tapa oppia tuntemaan henkilöstö ja myös henkilöstö oppii tuntemaan esimiehensä. Haastateltavat esimiehet kokevat olevansa varsin hyvin perillä henkilöstönsä tilanteista myös yksityiselämän saralla.

Esimiesten mukaan työntekijöiden jaksaminen ja työhyvinvointi ovat työssä suoriutumisen kannalta ensisijaisen tärkeitä. Osaltaan henkilöstön jaksamiseen, työhyvinvointiin ja sitä kautta myös motivoitumiseen vaikuttaa mahdollisuus saada esittää esimiehelle toiveita työvuorosunnitteluun. Työvuorosunnittelu on haastavaa, mutta esimiehet pitävät henkilöstön toiveita tärkeinä ja pyrkivät huomioimaan työvuorotoiveita tasapuolisesti mahdollisuuksien mukaan.

Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on edellytys kahdenkeskisille keskusteluille ja työyhteisön avoimelle ilmapiirille. Haastateltaville esimiehille luottamus on tärkeä asia. Luottamus ilmenee esimerkiksi rauhallisena olona, kun esimies voi luottaa henkilöstönsä ammattitaitoon sekä tunnollisuuteen, toisin sanoen työt myymälässä sujuvat myös esimiehen poissa ollessa. Luottamuksen rakentaminen lähtee esimiesten mukaan näyttämällä esimerkkiä omalla käytöksellä olemalla avoin ja rehellinen. Työntekijän on helppo samaistua esimerkillisesti toimivaan esimieheen.

Kannustaminen ja palautteen antaminen ovat myös osa päivittäisjohtamista. Kannustamista on esimerkiksi tunnollinen ja avoin työskentely, toisin sanoen esimies voi omalla työskentelyllään näyttää kannustavaa esimerkkiä henkilöstölleen. Haastattelujen perusteella esimiehet ovat yksimielisiä siitä, että spontaania palautetta ja rohkaisevaa kannustusta ei tule annettua liikaa henkilöstölle, vaikka niiden merkitys motivoinnin ja sitouttamisen kannalta mainitaan merkittäviksi tekijöiksi.

Kannustus luo työntekijöille tunteen, että jokaisen työpanoksella on merkitystä ja että jokainen kuuluu tiimiin. Työhön sitouttamiseen vaikuttavat kannustamisen lisäksi kiitos hyvin tehdystä työstä, työvuorojen tasapuolinen toteutuminen ja mahdollisesti omien työvuoroitoiden toteutuminen, avoin ilmapiiri ja me-henki sekä turvallinen työympäristö ja -paikka, johon on mukava tulla.

Esimiesten haastatteluissa nousi esiin käsite alaistaidot: myös esimiehet odottavat palautetta ja kannustusta omasta työstään ja toiminnastaan työntekijöiltään. Molemminpuolisen kehittymisen ja oppimisen kannalta molemminpuolinen palautteen antaminen on tärkeää.

Haastateltavat esimiehet toteuttavat päivittäisjohtamista myös lisämyymälöihinsä, joissa he ovat harvoin paikalla. Päivittäisjohtaminen lisämyymälöihin toteutetaan pääsääntöisesti puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Sähköpostiviestinnän positiivinen puoli on jokaisesta viestistä jäävä kirjallinen jälki. Viesteihin voi aina palata myöhemmin, ja niistä voi tarkistaa asioita. Puhelimen käytön suosio yhteydenpidossa perustuu sen nopeuteen ja helppokäyttöisyyteen. Erityisesti lisämyymälöiden hoidossa luottamus on tärkeää: on voitava luottaa, että päivittäiset rutinit tulevat hoidetuksi, vaikka esimies ei itse ole seuraamassa rutiinien hoitumista.

Esimiehet seuraavat kuitenkin tiiviisti lisämyymälänsä raportteja ja tunnuslukuja, vaikka eivät osallistu lisämyymälänsä päivittäisiin rutiineihin. Päivittäisjohtaminen lisämyymälään koetaan erityisen haasteelliseksi, sillä kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus henkilöstön kanssa jää vähäiseksi. Esimiehet eivät voi lisätä läsnäoloaan lisämyymälässä, sillä esimiehen tekemät työtunnit vaikuttavat myymälässä työskentelevän henkilöstön työtunteihin. Vuorovaikutuksen jäädessä vähäiseksi erityisesti tiimipalavereiden merkitys korostuu lisämyymälöissä. Tiimipalavereissa esimiehet saavat tietoa myymälän tapahtumista ja henkilöstön kuulumisista.

Taukotilan kahvipöytä- ja ilmoitustauluviestintä koetaan esimiesten keskuudessa sekä hyväksi että huonoksi viestintätavaksi. Esimiehet vastaanottavat eri tahoilta viestejä, ja toisinaan heidän tulee välittää viesti myös henkilöstölle. Esimies ei kuitenkaan voi varmistaa, että jokainen työntekijä ehtisi tarkkailla esimerkiksi intranetiä tarpeeksi usein. Tärkeät viestit on siksi hyvä tulostaa henkilöstön näky-

ville, jolloin viesti tavoittaa henkilöstön samanaikaisesti ja viesti tulee jokaiselle samassa muodossa. Toisaalta koetaan huonoksi, että kahvitauko joudutaan käyttämään työhön liittyvien asioiden lukemiseen, sillä kahvitauko on tarkoitettu tauoksi työstä.

Fläppitaulu on koettu eräässä myymälässä hyväksi keinoksi viestiä asioista: kukaan ei voi olla huomaamatta viestiä, joka on kirjoitettu keskellä taukotilaa sijaitsevalle fläppitaululle. Pöytäkalenteri, johon kirjoitetaan tärkeät päivämäärät ja hoidettavat asiat, on myös hyväksi havaittu esimiesten käyttämä viestintämenetelmä. Kalenteriin voi jokainen merkitä tärkeitä päivämääriä ja näin varmistetaan, että asiat tulevat ajallaan hoidetuiksi.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tausta ja toteutus

Alko Oy:ssä on käytössä kerran vuodessa suoritettava Esimiesmittari 360 -arviointi, jossa myymälähenkilöstö antaa palautetta lähimmästä esimiehestään. Lisäksi yhtiössä suoritetaan kerran vuodessa henkilöstötutkimus. Esimiesmittari 360 -arviointi suoritetaan vuosittain tammikuussa. Henkilöstötutkimus on koko yhtiön henkilöstöä koskeva kyselytutkimus, jossa henkilöstö antaa palautetta sekä yhtiön että lähimmän esimiehensä toiminnasta. Henkilöstötutkimus suoritetaan elo-syyskuun aikana. Muun muassa näiden tutkimusten pohjalta myymäläesimiehet ovat saaneet palautetta kehityskohteistaan ja päässeet itse analysoimaan omia vahvuuksiaan. (Alkon intranet 2011, D)

Myymäläesimiesten toteuttamaa johtamisviestintää ei ole selvitetty yhtiössä aiemmin. Myymäläesimiehet kokevat, etteivät saa riittävästi palautetta omasta esimiestyöskentelystään edellä mainittujen tutkimusten pohjalta. Se, millaiseksi johtamisviestintä koetaan myymälähenkilöstön eli myyjien mielestä, on yhtiötä kiinnostava aihe. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää johtamisviestinnän nykytilaa Alkon myymäläesimiestyössä myymälähenkilöstön näkökulmasta sekä saada ehdotuksia myymäläesimiesten toteuttaman johtamisviestinnän kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, jota opinnäytetyön toimeksiantaja voi jatkossa hyödyntää.

Tässä opinnäytetyössä tutkimus suoritettiin internetin kautta tehtävänä www-kyselynä. Tutkimuksessa käytetään otantatutkimusta, eli kyselytutkimus suoritetaan 14 ennalta valittuun Päijät-Hämeen alueen myymälään. Myymäläesimiehiä tutkimukseen osallistuvalla alueella on yhteensä seitsemän. Jokaisessa edellä mainitussa myymälässä on oma esimies ja jokaisella esimiehellä on kantamyymälän lisäksi hoidettavanaan yksi lisämyymälä. Henkilöstöä tutkimukseen osallistuvissa myymälöissä on yhteensä seitsemänkymmentä.

Kysymysten huolellinen suunnittelu ja kohderyhmän määrittäminen ovat tutkimuksen onnistumisen edellytyksiä. Kyselylomake on tehty Webropol-työkalulla,

joka on tarkoitettu verkossa tehtävien kyselyjen käyttöön. Tässä opinnäytetyössä kyselylomakkeen väittämät on jaettu kolmeen osioon: kehityskeskustelu, tiimipalaveri ja päivittäisjohtaminen. Kuten liitteestä yksi käy ilmi, lomakkeen kysymykset on aseteltu aihealueittain omille sivuilleen. (Liite 1)

4.2 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeessa on käytetty sekä suljettujen kysymysten muodossa esitettyjä väittämiä että avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeeseen on valittu asteikkotyypiksi väittämiä, sillä asteikkotyypisiin väittämiin vastaaminen on suhteellisen nopeaa ja helppoa. Tavoitteena on, ettei kyselyyn vastaaminen vie paljoa myymälähenkilöstön aikaa.

Kyselylomakkeessa on käytetty Likertin neliportaista asenneasteikkoa. Likertin asenneasteikko on yleinen mielipideväittämässä käytetty asteikko, jossa toisena ääripäänä on useimmiten ”täysin eri mieltä” tai ”eri mieltä” ja toisena ääripäänä ”täysin samaa mieltä” tai ”samaa mieltä”. (Heikkilä 2008, 52–53.)

Väittämiä on yhteensä 33, joista 30 on kaikille vastaajille pakollisia. Ensimmäiset 12 väittämät koskevat kehityskeskustelua, 11 seuraavaa väittämää koskevat tiimipalaveria ja päivittäisjohtamista koskevia väittämiä on seitsemän. Lomakkeen kolme viimeistä väittämää koskevat myös päivittäisjohtamista. Viimeiset väittämät on tarkoitettu ainoastaan lisämyymälässä työskenteleville henkilöille, sillä opinnäytetyön tavoitteena on selvittää päivittäisjohtamisen toteutumista kanta-myymälän lisäksi myös lisämyymälässä.

Kyselylomakkeessa on käytetty ääripäiden vastausvaihtoehtoina vaihtoehtoja ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Lomakkeessa ääripäiden väittämien välissä olevat vaihtoehdot ovat ”jokseenkin eri mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä”. Kyselylomakkeen väittämässä ensimmäisenä väittämänä on ”täysin eri mieltä” ja viimeisenä ”täysin samaa mieltä”, koska ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin eri mieltä” voivat kumpikin johdattaa vastaajaa valitsemaan ensimmäisen vaihtoehdon; väittämien järjestyksellä ei näin ollen ole merkitystä. Viides vaihtoehto ”en

osaa sanoa” tai ”ei samaa mieltä eikä eri mieltä” on jätetty vastausvaihtoehdoista pois, sillä vastaajan halutaan ottavan kantaa kysytyyn asiaan.

Lomakkeen kehityskeskustelua koskevista väittämissä sen sijaan on mukana vastausvaihtoehto ”en ole osallistunut kehityskeskusteluun”, sillä on mahdollista, että vastaaja ei ole ollut työsuhteessa niin kauan, että olisi osallistunut kehityskeskusteluun. Mikäli vaihtoehto ”en ole osallistunut kehityskeskusteluun” olisi jätetty pois, olisi se vääristänyt tutkimustuloksia.

Kyselylomakkeen osiot päättyvät avoimiin kysymyksiin, joissa vastaajalta pyydetään kehitysehdotuksia kyseisen osa-alueen kehittämiseksi. Kuten asteikkotyyppeihin väittämiin, myös avoimiin kysymyksiin vastaajan edellytetään vastaavan. Kyselylomaketta ei pääse jatkamaan, ellei avoimiin tekstikenttiin ei ole vastattu. Tällä toivotaan jokaisen vastaajan ottavan kantaa kysytyyn asiaan ja antavan kehitysehdotuksia kysytyn osa-alueen parantamiseksi, etenkin jos vastaaja on valinnut useassa kohdassa vaihtoehdon ”eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”.

Vastaajien edellytetään vastaavan kaikille suunnattuihin väittämiin 1-30. Lisämyymälän henkilöstölle tarkoitettuihin kolmeen viimeiseen väittämään ei edellytetä vastaamaan, sillä ne eivät koske kaikkia vastaajia. Kyselylomake päättyy lisämyymälöiden päivittäisjohtamista koskeviin kysymyksiin. Kyselylomakkeen täyttämisen jälkeen vastaajan on painettava lähetä-painiketta, jotta vastaukset tallentuvat Webropol-työkaluun.

4.3 Kysymysten taustoitus

4.3.1 Vastaajan taustatiedot

Vastaajien taustatietoja selvitetään kahdella väittämällä. Ensimmäisessä väittämässä selvitetään, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt Alkossa. Työvuosien määrä yhtiössä voi vaikuttaa esimerkiksi kehityskeskustelua koskeviin kysymyksiin. Useita kehityskeskusteluja käyneen henkilön näkemys kehityskeskustelukäytännön parantamiseksi voi olla erilainen kuin esimerkiksi yhden kehityskeskustelun käyneen henkilön.

Vastaajan ikää ei tiedustella erikseen, sillä tutkimuksen kannalta oleellisempi tieto on yhtiössä tehtyjen työvuosien määrä ja sen merkitys tutkimustuloksiin. Vastausvaihtoehtoasteikossa on viisi porrasta: alle 2 vuotta, 2-5 vuotta, 6-10 vuotta, 11–20 vuotta ja yli 20 vuotta. Asteikko on sama kuin henkilöstötutkimuksessa, jonka koko Alkon henkilökunta tekee kaksi kertaa vuodessa. Toimeksiantajan pyynnöstä tässä tutkimuksessa on käytetty samaan asteikkoa.

Toisessa taustatietoja koskevassa väittämässä vastaajaa valitsee kahdesta vaihtoehdosta: työskenteleekö vastaaja esimiehensä kantamyymälässä vai esimiehensä lisämyymälässä. Kysymyksellä selvitetään, kuinka monta vastaajaa työskentelee esimiehensä kantamyymälässä ja kuinka moni työskentelee puolestaan esimiehensä lisämyymälässä.

Kyselylomakkeessa on kolme ainoastaan lisämyymälässä työskenteleville suunnattua väittämää, joilla selvitetään päivittäisjohtamisen riittävyttä esimiehen lisämyymälässä, jossa hän itse on harvoin paikalla. Väittämillä voidaan myös selvittää, onko ohjeistus ollut tarpeeksi selkeä ja luettu tarkoin, eli vain lisämyymälässä työskentelevät ovat vastanneet kolmeen viimeiseen kysymykseen. Ennen kysymyksiä lomakkeen ohjeistuksessa on selvitetty, mitä tarkoitetaan esimiehen lisä- ja kantamyymälällä.

Taustatiedoissa ei tiedustella vastaajan sukupuolta, sillä miespuolisten myyjien osuus (30 %) Alkossa on huomattavasti pienempi kuin naismyyjien osuus (70 %). (Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2010, 25). Sukupuolta kysytessä olisi mahdollista, että vastaajan henkilöllisyys olisi tunnistettavissa kyselyyn valitusta otoksesta. Vastaajien henkilöllisyyden ei haluta paljastuvan tutkimustuloksissa. Vastaajan sukupuolella ei myöskään tutkimustulosten tai tutkimuksen onnistumisen kannalta ole merkitystä.

4.3.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluosion alussa on lyhyt ohjeistus, jossa selvitetään kehityskeskustelun tarkoittavan kyselylomakkeessa sekä kehityskeskustelu- että tavoitekeskustelutilannetta. Vastausvaihtoehdot kehityskeskustelua koskeviin väittämiin ovat

”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”täysin samaa mieltä” sekä ”en ole osallistunut kehityskeskusteluun”. Toisin kuin lomakkeen muiden osa-alueiden väittämissä, kehityskeskustelua koskevissa väittämissä on mukana viides vaihtoehto ”en ole osallistunut kehityskeskusteluun”. On mahdollista, ettei vastaaja ole osallistunut kehityskeskusteluun esimerkiksi työsuhteen keston tai määräaikaisuuden vuoksi.

Väittämä numero kolme koskee kehityskeskustelujen määrällistä riittävyyttä. Vaihtoehdot väittämään ”Kehityskeskustelu kaksi kertaa vuodessa on” ovat: ”so-piva määrä”, ”liian usein”, ”liian harvoin” tai ”en ole osallistunut kehityskeskusteluun”. Väittämällä halutaan selvittää kehityskeskustelujen määrällistä riittävyyttä.

Väittämät 4-7 koskevat palautteen antamista ja vastaanottamista. Palautteen kulkeminen puolin ja toisin esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää sekä kahden kesken käytävässä kehityskeskustelussa että päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Väittämällä neljä ”Saan antaa esimiehelleni kehityskeskustelussa tarpeeksi palautetta” selvitetään, saako vastaaja mielestään antaa esimiehelleen tarpeeksi palautetta. Väittämällä viisi ”Esimiehelleni on helppo antaa palautetta” pyritään selvittämään esimiehen ja työntekijän välistä luottamussuhdetta. Kuudes väittämä ”Saan esimiehelläni kehityskeskustelussa tarpeeksi palautetta” selvittää vastaajan mielipidettä esimiehellään saamaan palautteen riittävydestä. Väittämä seitsemän ”Saan esimiehelläni kehityskeskustelussa hyödyllistä palautetta” kertoo esimiehellä saadun palautteen laadusta.

Väittämällä kahdeksan ”Koen kehityskeskustelun ammatillisesti uraani edistäväksi” halutaan selvittää, koetaanko kehityskeskustelulla olevan myönteistä vaikutusta vastaajan urakehitykseen. Väittämä yhdeksän ”Ilmapiiri kehityskeskustelussa on avoin” liittyy luottamukseen ja vuorovaikutteisuuden kehityskeskustelussa. Mikäli ilmapiiri on avoin, voidaan luoda luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen keskustelutilanne, jossa asioiden käsittelyyn, suunnitteluun sekä molempipuolisen palautteen kulkemiseen on hyvät puitteet.

Väittämällä 10 ”Kehityskeskustelu motivoi minua työssäni” selvitetään, onko kehityskeskustelulla motivoivaa vaikutusta työntekijän suhtautumiseen työhönsä.

Kehityskeskustelun keskeinen tarkoitus motivoida ja sitouttaa työntekijää. Väittämä 11 ”Koen kehityskeskustelun hyödylliseksi” on eräänlainen kontrollikysymys väittämälle kymmenen. Kehityskeskustelun tarkoitus on muun muassa motivoida työntekijää. Mikäli vastaaja kokee, ettei kehityskeskustelu motivoi työssä, voidaan jossain määrin olettaa, ettei kehityskeskustelua myöskään koeta hyödylliseksi.

Kohtaan 12 vastaaja voi kirjoittaa ehdotuksia kehityskeskustelukäytännön kehittämiseksi. Mikäli vastaaja on vastannut useaan kehityskeskustelua koskevaan kysymykseen ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”, on avoimeen tekstikenttään mahdollisuus kirjoittaa ehdotuksia kehityskeskustelukäytännön parantamiseksi. Mikäli vastaaja on tyytyväinen kehityskeskustelukäytäntöön, voi ideoita kehityskeskustelukäytännön kehittämiseksi tuoda siitä huolimatta esille tai vastaaja voi myös todeta, että parannettavaa ei ole.

4.3.3 Tiimipalaveri

Kyselylomakkeen toinen osio käsittelee myymälässä käytävää tiimipalaveria, johon osallistuvat myymälän henkilökunta ja esimies. Tiimipalaveri käsitteenä on myymälähenkilöstölle yksiselitteinen, joten käsitettä ei ole erikseen avattu ohjeistuksessa. Vastausvaihtoehdot tiimipalaveria käsitteleviin väittämiin ovat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Kuten kehityskeskusteluosio, myös tiimipalaveriosio alkaa väittämällä (numero 13), joka koskee tiimipalavereiden määrällistä riittävyyttä. Vastausvaihtoehdot ovat ”sopivin väliajoin”, ”liian usein” ja ”liian harvoin”. Tiimipalavereita pidetään keskimäärin kerran kuukaudessa, joten voidaan olettaa, että jokainen vastaaja on osallistunut tiimipalaveriin.

Lomakkeen väittämät 14–17 kartoittavat vastaajien mielipiteitä tiimipalavereissa käsiteltävistä asioista. Väittämillä ”Tiimipalaverissa käsiteltävä asiat ovat mielenkiintoisia”, ”Tiimipalaverissa käsiteltävät asiat ovat hyödyllisiä”, ”Tiimipalaverissa tulisi käsitellä enemmän yhtiötä koskevia asioita” sekä ”Tiimipalaverissa tulisi käsitellä enemmän oman myymälän toimintaan liittyviä asioita” selvitetään tiimipalaverissa käsiteltyjen asioiden sisältöä, hyödyllisyyttä, laatua ja määrää.

Eräät yhtiötä koskevat asiat, kuten tietyt tunnusluvut, ovat tiimipalaverivuosi-
kellossa määrättyjä asioita, jotka on käytävä läpi jokaisessa tiimipalaverissa. Myös
eräät myymälää koskevat asiat tulee vuosikellon mukaisesti käsitellä jokaisessa
tiimipalaverissa. Edellä mainituilla väittämillä voidaan selvittää, halutaanko tiimi-
palaverissa käsiteltävän enemmän esimerkiksi omaan myymälään liittyviä asioita.

Väittämillä 18 ”Ilmapiiri tiimipalaverissa on avoin”, 19 ”Tiimipalaveri kohottaa
myymälätiimin yhteishenkeä” ja 20 ”Saan ääneni kuuluviin tiimipalaverissa” sel-
vitetään työyhteisön avoimuutta ja yhteishenkeä. Väittämällä 21 ”Tiimipalaverit
motivoivat minua työssäni” selvitetään, kokeeko myymälähenkilöstö tiimipalave-
rin motivoivan sitä työssään. Väittäjä 22 ”Koen tiimipalaverin hyödylliseksi”
selvittää tiimipalaverin laadullista riittävyttä.

Kohtaan 23 vastaaja voi kirjoittaa ehdotuksia tiimipalaverikäytännön kehittämi-
seksi. Mikäli vastaaja on vastannut useaan tiimipalaveria koskevaan kysymykseen
”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”, on avoimeen tekstikenttään mah-
dollisuus kirjoittaa ehdotuksia tiimipalaverikäytännön parantamiseksi tai listata
esimerkiksi asioita, joita vastaaja haluaisi tiimipalaverissa käsiteltävän. Mikäli
vastaaja on tyytyväinen tiimipalaveriinhin, voi ideoita tiimipalaverikäytännön ke-
hittämiseksi tuoda siitä huolimatta esille tai vastaaja voi todeta, ettei tiimipalave-
rikäytännössä ole kehitettävää.

4.3.4 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen ei ole yhtiössä vakiintunut käsite, joten lomakkeen kolman-
nessa osion alussa on lyhyt selvitys siitä, mitä päivittäisjohtamisella tässä kysely-
tutkimuksessa tarkoitetaan. Päivittäisjohtamista koskeviin väittämiin vastausvaiht-
toehdot ovat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”jokseenkin samaa miel-
tä” ja ”täysin samaa mieltä”. Myös kolmannen osion ensimmäisessä väittämässä,
väittämässä 24, selvitetään esimiehen toteuttaman päivittäisjohtamisen määrällistä
riittävyttä. Vastausvaihtoehdot ovat ”sopivasti”, ”liian paljon” ja ”liian vähän”.
Väittämällä selvitetään, kokeeko henkilöstö esimiehen ja työntekijän välisen vuo-
rovaikutuksen riittäväksi.

Väittämät 25–28 liittyvät päivittäisjohtamisen keskeisiin käsitteisiin, kuten spontaanin palautteen antamiseen ja kannustamiseen. Väittämässä 25 ”Esimieheni on kiinnostunut jaksamisestani” kartoitetaan esimiehen kiinnostusta työntekijöidensä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Toisin sanoen väittämällä selvitetään, tunteeko esimies riittävän hyvin henkilöstönsä tilanteen ja resurssit työssä selviytymiseen ja jaksamiseen. Väittämät 26 ”Esimieheni antaa spontaania palautetta” ja 27 ”Voin antaa esimiehelleni spontaania palautetta” liittyvät molemminpuoliseen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Väittämällä 28 ”Esimieheni kannustaa minua riittävästi” selvitetään, kokevatko työntekijät saavansa esimieheltään riittävästi kannustusta työssään. Riittävä kannustus voi olla merkittävä tekijä työntekijän motivoinnissa ja sitouttamisessa. Viimeinen, kaikille vastaajille yhteinen väittämä ”Kahvihuoneen ilmoitustaululle ja kahvipöydälle luettavaksi tulevat viestit on hyvä keino tuoda asiat esille” -kohta selvittää, miten kirjallisen viestinnän osuus päivittäisjohtamisesta myymälöissä koetaan.

Kohtaan 30 vastaaja voi kirjoittaa ehdotuksia esimiehensä toteuttaman johtamisviestinnän kehittämiseksi. Mikäli vastaaja on vastannut useaan päivittäisjohtamista koskevaan kysymykseen ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”, on avoimeen tekstikenttään mahdollisuus kirjoittaa ehdotuksia päivittäisjohtamisen lisäämiseksi tai parantamiseksi. Mikäli vastaaja on tyytyväinen esimiehensä päivittäisjohtamiseen, voi ideoita esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi tuoda siitä huolimatta esille tai todeta, ettei esimiehen päivittäisjohtamisessa ole kehitettävää.

Väittämät 31–33 on suunnattu ainoastaan lisämyymälässä työskenteleville henkilöille. Kysymyksillä pyritään selvittämään päivittäisjohtamisen riittävyttä ja selkeyttä esimiehen lisämyymälässä, jossa esimies ei itse ole päivittäin läsnä. Esimiehen ja työntekijöiden välinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on lisämyymälässä vähäistä, joten päivittäisjohtaminen lisämyymälässä painottuu enemmän sähköpostiviestintään.

Väittämällä ”Sähköpostiviestintää on riittävästi” ja ”Esimieheni sähköpostiviestintä on selkeää” selvitetään esimiehen sähköpostiviestinnän selkeyttä ja riittävyyttä. Viimeinen väittämä ”Vuorovaikutus esimieheni kanssa on riittävää, vaikka esimieheni on harvoin läsnä myymälässä” pyrkii selvittämään, koetaanko esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus riittäväksi, vaikka esimies ei ole läsnä päivittäin.

4.4 Kyselylomakkeen testaus ja julkaisu

Kyselylomake testattiin kahden viikon aikana ennen kyselyn julkaisua. Testaajia oli yhteensä kuusi, joista kaksi oli tutkimukseen osallistuvien Alkon myymälöiden myymäläesimiehiä, yksi esimiehen lisämyymälässä työskentelevä henkilö ja loput olivat yhtiön ulkopuolisia henkilöitä. Yhtiön ulkopuoliset testaajat valittiin siten, että yksi testaaja arvioi Webropolin toimivuutta paljon sitä käyttäneenä ja yksi testaajista arvioi lomakkeen kieliasua suomen kieltä opiskelleena. Kolmas ulkopuolinen testaaja testasi kokonaisuutena lomakkeen yleistä toimivuutta ja ymmärrettävyyttä. Testauksen tarkoitus oli selvittää lomakkeen selkeyttä, kysymysten ymmärrettävyyttä, ohjeistuksen riittävyttä sekä Webropol-työkalun toimivuutta.

Testauksessa ilmeni, että lomakkeen eri osa-alueet olisi hyvä olla omilla sivuillaan sen sijaan, että ne näkyvät vastaajalle listana yhdellä sivulla. Lomake olisi selkeämpi täyttää, jos kysymykset olisivat omilla sivuillaan ja että kysymysten lukumäärää ei näkisi ennalta. Pakottaminen vastaamaan avoimiin kysymyksiin jakoi testaajien mielipiteet kahtaalle: osa testaajista koki hyväksi, että vastaaja pakotetaan vastaamaan avoimiin kysymyksiin. Näin varmistettaisiin, että tutkimuksella saataisiin mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa ja kehitysehdotuksia. Toisaalta osan mielestä pakotettu vastaaminen vie aikaa ja voi olla työlästä vastaajille.

Lopulliseen lomakkeeseen avoimet kysymykset jäivät pakollisiksi kysymyksiksi, sillä kyselytutkimuksen tavoitteena on, että vastaajat todella antaisivat kehitysehdotuksia kysytyihin osa-alueisiin: pakottamalla vastaamaan rohkaistaan vastaajaa antamaan kehitysehdotuksensa ja kaikenlaisen palautteensa tutkittujen osa-alueiden käytäntöjen parantamiseksi.

Testauksen jälkeen lomaketta muokattiin: ohjeistusta kehityskeskusteluosioon lisättiin, ulkoasua muokattiin sekä avoimet kysymykset muotoiltiin selkeämpään muotoon. Muutosten jälkeen lomake testattiin yhdellä ensimmäisellä testikerralla mukana olleella testaajalla. Testaus kaiken kaikkiaan oli hyödyllinen, sillä saatujen vinkkien perusteella lomakkeesta selkeämpi ja varmistui, että lomake toimii moitteettomasti. Liitteessä kaksi on viisi päivää ennen kyselyn julkaisua tutkimukseen osallistuvien myymälöiden esimiehille laitettu sähköpostitiedote, jonka tarkoituksena oli saada esimiehelle tieto tulevasta kyselystä ja että he ohjeistaisivat ja kannustaisivat henkilöstöään vastaamaan kyselyyn. (Liite 2)

Onnistuneen testauksen jälkeen kysely julkaistiin aikataulun mukaisesti. Linkki kyselyyn lähetettiin liitteessä kolme olevan saatteen kanssa tutkimukseen osallistuvien myymälöiden sähköposteihin. Koska myymälähenkilöstöllä ei ole henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita yhtiön puolesta, sähköposti laitettiin myymälän yhteiseen sähköpostiin. Koska sähköposti on myymälähenkilöstölle yhteinen, on vaarana, että kerran avattu ja luettu sähköposti jää helposti avaamatta; ohjeistus myymäläpäälliköille oli tärkeä, sillä heidän roolinsa henkilöstönsä kannustajana ja ohjeistajana kyselyyn vastaamisessa oli merkittävä. (Liite 3)

Alun perin oli tarkoitus, että jokaisen myymälän myyjälle olisi voinut laittaa yhteiseen sähköpostiin omalla nimellä henkilökohtaisen linkin, josta olisi päässyt vastaamaan kyselyyn. Todennäköisesti kyselyyn olisi ollut helpompi vastata, jos jokainen vastaaja olisi saanut oman linkin. Webropol-työkalulla ei tutkimuksen toteuttaminen edellä mainitulla tavalla ollut kuitenkaan mahdollista.

Kyselytutkimus oli alun perin tarkoitus suorittaa kahden viikon aikana ajalla 24.10.2011–5.11.2011, jolloin kysely olisi suoritettu ennen marraskuun puolta väliä. Marraskuun puolessa välissä alkaa myymälöissä virallisesti joulusesonki, eikä kyselyn suorittaminen sesonkiaikana ole suositeltavaa kiireestä johtuen. Kahden viikon jälkeen vastausaikaa kuitenkin jatkettiin viikolla, sillä vastauksia oli tullut ainoastaan 17. Vastausajan jatkumisesta lähetettiin muistutus sekä myymälöiden että esimiesten sähköposteihin.

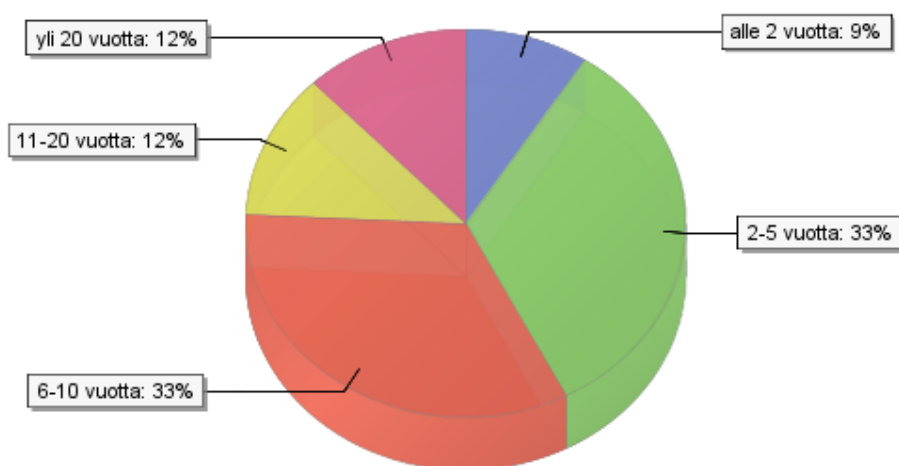
Kolmannen viikon jälkeen vastauksia oli yhteensä 25, joten vastausaikaa jatkettiin vielä viikolla. Myymälöihin lähetettiin uusi tiedote kyselyn jatkumisesta. Päätökset vastausajan jatkamisesta tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Neljännen viikon jälkeen vastauksia oli yhteensä 33, ja vastausprosentiksi tuli 47. Linkki kyselyyn sulkeutui lauantaina 19.11.2011. klo 18.00.

4.5 Tulokset ja johtopäätökset

Tuloksissa saaduista vastausvaihtoehdoista esitellään ensin vaihtoehto, jolla on suurin vastausprosentti. Piirakkakuviot havainnollistavat tutkimusaineiston vastauksia niissä väittämässä, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisimpia tai jos vastauksissa on runsaasti hajontaa. Saadut vastaukset esitellään prosenttiosuuksina vastausten kokonaismäärästä. Kyselystä saatujen vastausten kokonaismäärä on 33. Johtopäätökset esitellään omana kappaleenaan.

4.5.1 Taustatietoja kartoittavat väittämät

Kyselylomakkeen kahdessa ensimmäisessä väittämässä selvitetään vastaajan taustatietoja. Väittämä yksi selvittää, kuinka monta vuotta vastaajat ovat työskennelleet Alkossa.



KUVIO 4. Vastaajien työskentelyvuodet Alkossa.

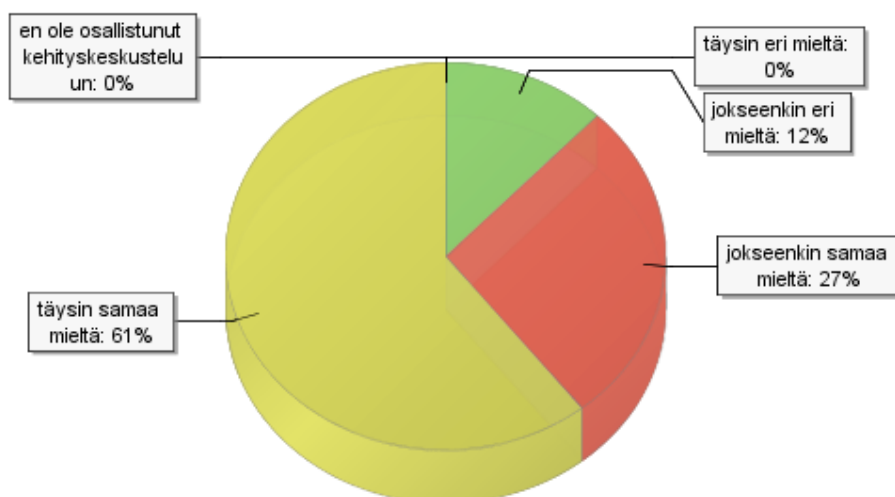
Kyselyyn vastanneista 33 prosenttia on työskennellyt Alkossa 2-5 vuotta. 6-10 vuotta Alkossa työskennelleitä on niin ikään 33 prosenttia vastaajista. Sekä 11–20

vuotta työskennelleitä että 20 vuotta työskennelleitä on kumpiakin 12 prosenttia vastaajista. Vähemmistö vastaajista (9 %) on ollut alle kaksi vuotta yhtiön palveluksessa (kuvio 4). Toisessa väittämässä selvitetään, työskenteleekö vastaaja esimiehensä kantamyymälässä vai lisämyymälässä. 73 prosenttia vastaajista työskentelee esimiehensä kantamyymälässä, kun taas 27 prosenttia työskentelee esimiehen lisämyymälässä, jossa esimies ei ole päivittäin paikalla.

4.5.2 Avoimuus kehityskeskustelun edellytyksenä

Kolmannessa väittämässä selvitetään kehityskeskustelun määrällistä riittävyyttä. Valtaosa (85 %) vastaajista kokee kehityskeskustelun kaksi kertaa vuodessa olevan sopiva määrä kehityskeskusteluille. Kehityskeskusteluksi lasketaan myös tavoitekeskustelu, joka käydään kerran vuodessa. Kehityskeskustelu käydään kerran vuodessa. Yhdeksän prosenttia vastaajista kokee, että kehityskeskusteluja on liian harvoin. Kuusi prosenttia vastaajista haluisi kehityskeskusteluja käytävän useammin kuin kaksi kertaa vuodessa.

Neljännessä väittämässä vastaajilta tiedustellaan, kokevatko he saavansa antaa tarpeeksi palautetta esimiehelleen.



KUVIO 5. Palautteen antaminen esimiehelle.

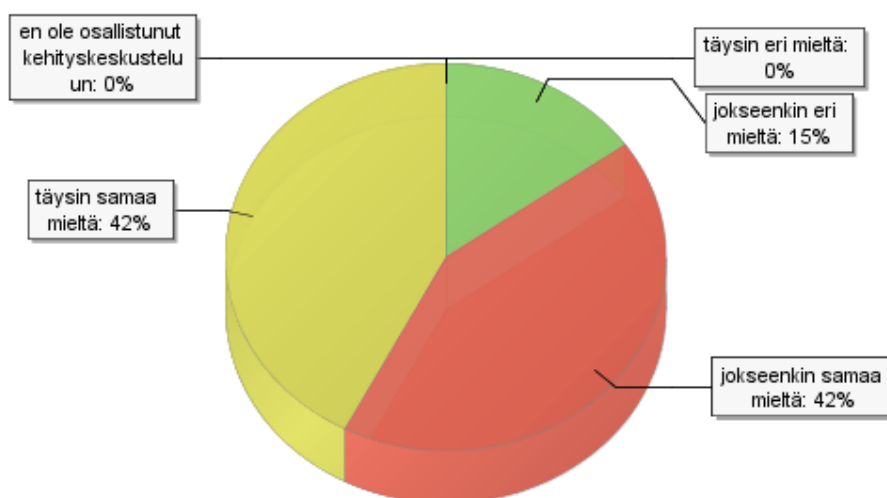
Kuviosta viisi nähdään, että vastaajista yli puolet (61 %) kokevat saavansa antaa kehityskeskustelussa riittävästi palautetta esimiehelleen. 27 prosenttia vastaajista

valitsi vaihtoehdon” jokseenkin samaa mieltä”. Kukaan vastaajista ei valinnut väittämää ”täysin eri mieltä”. Jokseenkin eri mieltä vastaajista on 12 prosenttia (kuvio 5).

Jokainen vastaaja on osallistunut kehityskeskusteluun, joten vaihtoehtoa ”en ole osallistunut kehityskeskusteluun” ei nosteta esiin kehityskeskustelua koskevissa väittämässä.

Väittämässä viisi selvitetään, kokevatko vastaajat helpoksi palautteen antamisen esimiehelleen. Valtaosa (85 %) vastaajista kokee, että omalle esimiehelle on helppo antaa palautetta. ”Jokseenkin eri mieltä” valitsi 15 prosenttia vastaajista. Vaihtoehtoa ”täysin eri mieltä” ei valinnut kukaan vastaajista.

Väittämässä kuusi selvitetään, kokevatko vastaaja saavansa esimieheltään riittävästi palautetta kehityskeskustelussa.



KUVIO 6. Esimieheltä kehityskeskustelussa saadun palautteen riittävyys.

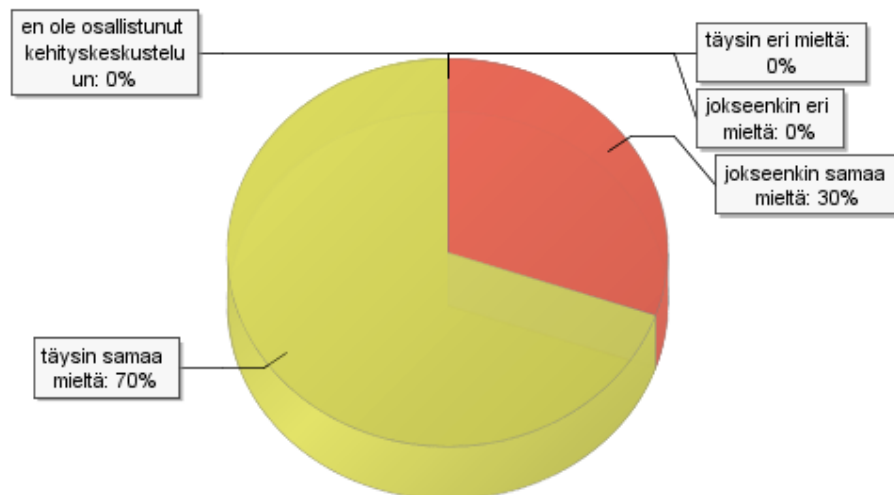
Valtaosa (84 %) vastaajista kokee saavansa kehityskeskustelussa riittävästi palautetta esimieheltään. Ainoastaan 15 prosenttia vastaajista on jokseenkin eri mieltä saadun palautteen riittävydestä (kuvio 6).

Väittämässä seitsemän tiedustellaan esimieheltä saadun palautteen hyödyllisyyttä. 55 prosenttia vastaajista kokee, että kehityskeskustelussa saatu palaute on hyödyll-

listä. 39 prosenttia vastaajista kokee olevansa jokseenkin samaa mieltä saadun palautteen hyödyllisyydestä. Kuusi prosenttia vastanneista kokee olevansa jokseenkin eri mieltä esimieheltä saamansa palautteen hyödyllisyydestä.

Vain 12 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä kohdassa kahdeksan, jossa tiedustellaan koetaanko kehityskeskustelun edistävän vastaajaan ammatillista uraa. Jokseenkin samaa mieltä on kuitenkin yli puolet (55 %) vastaajista. Jokseenkin eri mieltä on 27 prosenttia vastaajista. Vaihtoehdon ”täysin eri mieltä” valitsi kuusi prosenttia vastaajista.

Väittämässä yhdeksän vastaajilta tiedustellaan, kokevatko he kehityskeskustelussa vallitsevan ilmapiirin avoimeksi.



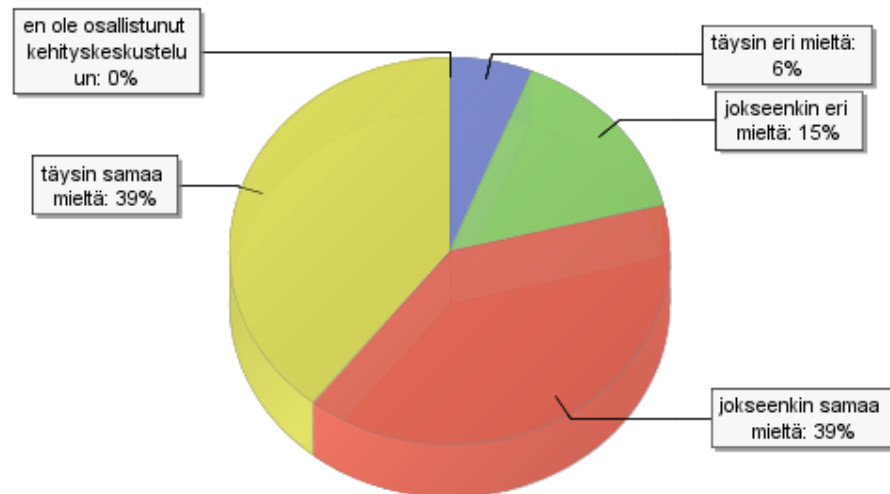
KUVIO 7. Kehityskeskustelun ilmapiiri.

Vastaajat ovat yksimielisiä siitä, että ilmapiiri kehityskeskustelussa on avoin: 70 prosenttia on täysin samaa mieltä ja loput 30 prosenttia ovat jokseenkin samaa mieltä (kuvio 7).

Väittämässä 10 vastaajilta tiedustellaan, motivoiko kehityskeskustelu heitä työssään. Yli puolet (55 %) vastanneista kokee kehityskeskustelun jossain määrin motivoivan heitä työssään. 30 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon

”täysin samaa mieltä”. Vastaajista 12 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin eri mieltä” ja kolme prosenttia oli täysin eri mieltä kehityskeskustelun merkityksestä motivoivana tekijänä.

Viimeisessä kehityskeskustelua koskevassa väittämässä selvitetään, kokevatko vastaajat kehityskeskustelun hyödylliseksi.



KUVIO 8. Kehityskeskustelun hyödyllisyys.

Kuviosta kahdeksan selviää, että suurin osa vastaajista kokee kehityskeskustelun olevan hyödyllinen. 39 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”. 39 prosenttia vastaajista valitsi niin ikään vaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä”. 15 prosenttia kokee kuitenkin olevansa eri mieltä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä ja kuusi prosenttia on täysin eri mieltä tiedusteltaessa kehityskeskustelun hyödyllisyyttä (kuvio 8).

Kohdassa 12 vastaajaa pyydetään antamaan ehdotuksia kehityskeskustelukäytännön kehittämiseksi. Mikäli vastaaja on vastannut useaan kehityskeskustelua koskevaan kysymykseen ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”, on avoimeen tekstikenttään mahdollisuus kirjoittaa ehdotuksia kehityskeskustelukäytännön parantamiseksi. Koska vastaaja on pakotettu vastaamaan avoimiin tekstikenttiin, vastauksiksi saatiin erilaisia kehitysehdotuksia ja mielipiteitä kehityskeskustelun parantamiseksi.

Vastauksista ilmeni, että lähes puolet vastaajista ei parantaisi kehityskeskustelukäytännössä mitään tai ei kirjoittanut kehitysehdotuksia. Lainaukset avoimiin tekstikenttiin saaduista vastauksista esitetään siinä muodossa kuin ne on annettu.

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää useammin kuin kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelun tueksi ehdotetaan selkeää listaa, johon on listattu kehittämiskohteet eri osa-alueiksi, kuten tuotetietous, palveluosaaminen, työn sisältämän vastuun jakautuminen ja laitteiston tuntemus. Toisaalta taas vastaajien mielestä kehityskeskustelu olisi hyvä käydä ilman muodollista runkoa ja virallista keskustelutilannetta.

”Kehityskeskustelu liian harvoin. Parempi useammin ja lyhyempiä ei niin muotoiltuja keskusteluja. Enemmän keskustelu esimies- myyjä lähtöisesti kuin tietyn kysymyskaavakkeen pohjalta.”

”Vapaamuotoiset keskustelut ilman kaavakkeita.”

Eräissä vastauksissa kehityskeskustelua ehdotetaan lyhyemmäksi, esimerkiksi puolituntiseksi kahden tunnin keskustelun sijaan ja pidettäväksi useammin kuin kaksi kertaa vuodessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että konkreettista palautetta työstä kaivataan enemmän sekä selkeästi asetettuja tavoitteita, joita voidaan mitata ja seurata. Ehdotuksena tuli myös kehityskeskustelun vetäminen osittain ryhmässä.

”Kehityskeskusteluja meillä lyhennetty ja todettu paremmiksi.”

”Kehityskeskustelun ei tarvitse olla kovinkaan pitkä. Puolituntia tai sitten maksimissaan tunti olisi ihan riittävä. Tapauskohtaisesti siis.”

”Enemmän konkreettisempaa palautetta työstä.”

Eräs vastaaja kokee kehityskeskustelun sujuvan hyvin, mutta siellä käsitellyt asiat eivät kuitenkaan vastaajan mielestä johda konkreettisiin toimenpiteisiin tai tuloksiin.

”vaikka keskustelu esimiehen kanssa sujuu loistavasti se ei johda kuitenkaan mihinkään positiivisessa mielessä. On turhauttavaa kun haluaisi edetä ja kantaa vastuuta työstänsä mutta puheet on eri asia kun käytäntö.”

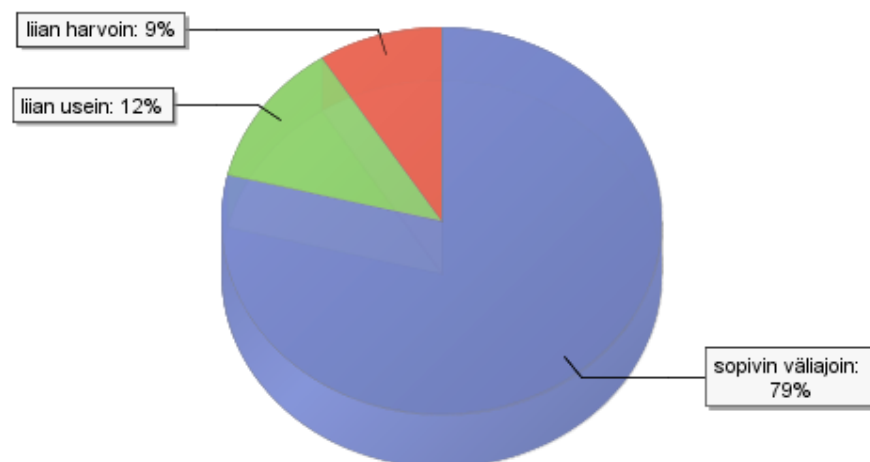
Kehityskeskustelukäytännöstä annettiin myös positiivista palautetta. Kehityskeskustelu nähdään uraa edistävänä, mikäli työntekijä on aktiivinen, oma-aloitteinen ja haluaa edetä urallaan:

”Se on ponnahtuslauta, jos on asennetta edetä Alkossa eteenpäin.”

Avoimien palautteiden ja saatujen kehitysehdotusten perusteella ilmenee, että puolet tutkimukseen osallistuneista kokevat kehityskeskustelun nykyisellään toimivaksi. Keskeisimpiä muutosehdotuksia kehityskeskustelukäytännön parantamiseksi ovat kehityskeskusteluiden ajallinen lyhentäminen, konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen sekä esimieheltä saadun palautteen määrällinen lisääminen.

4.5.3 Me-henki tiimipalaverien siivittäjänä

Väittämässä 13 selvitetään vastaajien mielipidettä tiimipalaverien määrällisestä riittävydestä.

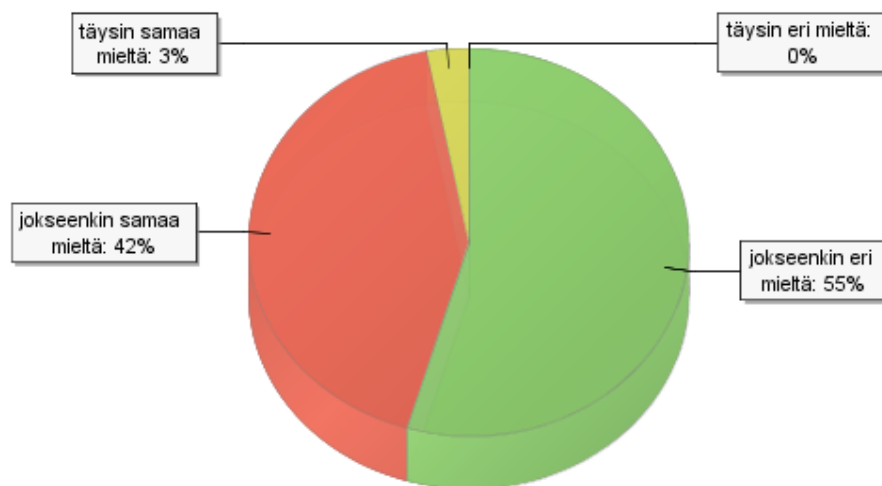


KUVIO 9. Tiimipalaverien määrällinen riittävyys.

Valtaosa (79 %) vastaajista kokee tiimipalaverien määrän nykyisellään riittäväksi. 12 prosenttia kokee tiimipalavereita järjestettävän liian usein, kun taas yhdeksän prosenttia haluaisi tiimipalavereita järjestettävän useammin (kuvio 9).

Väittämässä 14 ja 15 selvitetään tiimipalaverissa käsiteltyjen asioiden mielenkiintoisuutta ja hyödyllisyyttä. Valtaosa (94 %) vastaajista kokee tiimipalaverissa käsiteltävät asiat mielenkiintoisiksi tai jokseenkin mielenkiintoisiksi. Jokseenkin eri mieltä tiimipalaverissa käsiteltyjen asioiden kiinnostavuudesta on kuusi prosenttia vastaajista. Vastaajat ovat lähes yksimielisiä myös tiimipalaverissa käsiteltyjen asioiden hyödyllisyydestä: 52 prosenttia vastanneista valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä” ja 45 prosenttia vastasi ”täysin samaa mieltä”. Kolme prosenttia vastaajista vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä käsiteltävien asioiden hyödyllisyydestä.

Väittämässä 16 selvitetään, haluaisivatko vastaajat tiimipalaverissa käsiteltävän enemmän yhtiötä koskevia asioita.



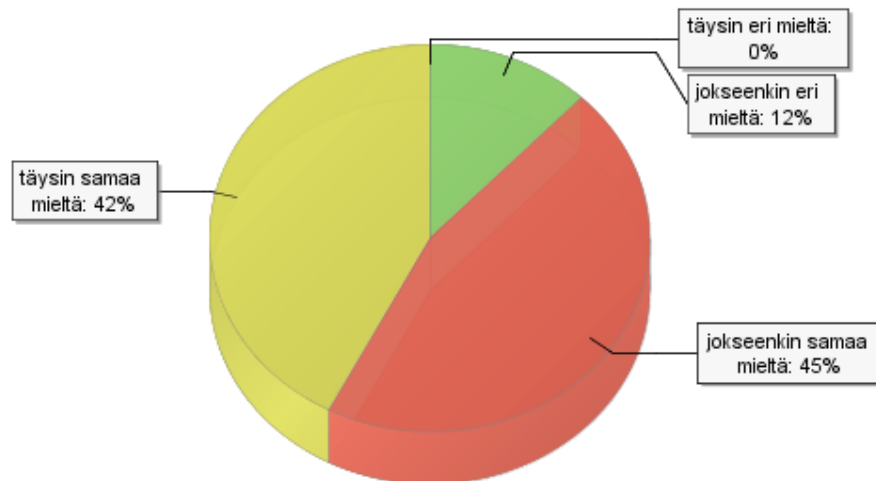
KUVIO 10. Tiimipalaverissa käsiteltävät asiat.

Kuten kuviosta 10 selviää, väittämä 16 jakaa vastaajien mielipiteet kahtaalle: 55 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin eri mieltä”, kun taas 42 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä”. Kolme prosenttia vastaajista haluaisi selkeästi tiimipalaverissa käsiteltävän enemmän yhtiötä koskevia asioita (kuvio 10).

Väittämässä 17 tiedustellaan, haluaisivatko vastaajat tiimipalaverissa käsiteltävän enemmän oman myymälän toimintaan liittyviä asioita. Toisin kuin väittämästä 16,

väittämistä 17 vastaajat sen sijaan ovat yksimielisiä: jopa 97 prosenttia vastaajista haluaisi tiimipalaverissa käsiteltävän selkeästi enemmän oman myymälän toimintaan liittyviä asioita. Jokseenkin eri mieltä vastaajista on kolme prosenttia.

Väittämistä 18–19 selviää, onko ilmapiiri tiimipalaverissa avoin ja koetaanko tiimipalaverin kohottavan myymälätiimin yhteishenkeä.



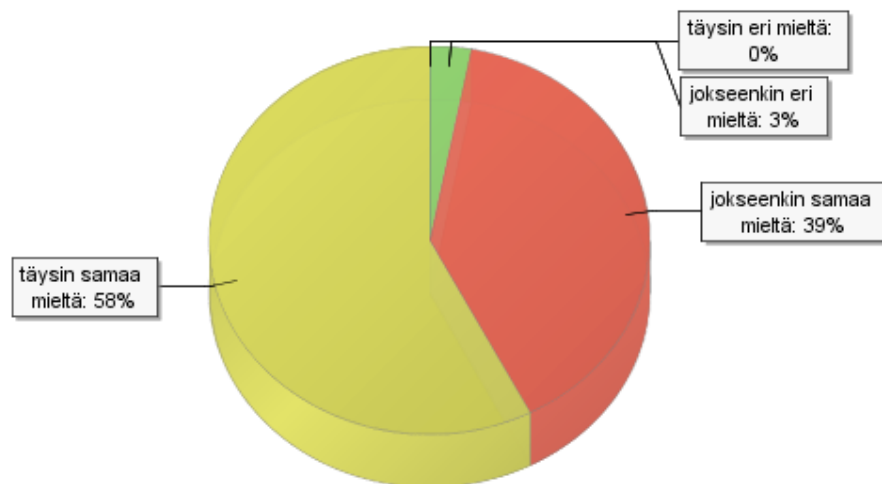
KUVIO 11. Tiimipalaverin ilmapiiri.

Kuvion 11 mukaan valtaosa vastaajista kokee tiimipalaverien ilmapiirin olevan avoin: 45 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä” ja 42 prosenttia valitsi ”täysin samaa mieltä”. Vain 12 prosenttia kokee ilmapiirin ainoastaan jokseenkin avoimeksi (kuvio 11). Väittämään 18 vahvasti liittyen väittämä 19 koetaan niin ikään lähes yksimieliseksi: jopa 84 prosenttia vastaajista kokee tiimipalaverin kohottavan yhteishenkeä. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 15 prosenttia vastaajista.

Väittämällä 20 selvitetään, saavatko vastaajat mielestään äänensä kuuluviin tiimipalaverissa. Jopa 61 prosenttia vastaajista on täysin yksimielisiä siitä, että saavat riittävästi puheenvuoroja tiimipalaverissa. 33 prosenttia vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä ja vain kolme prosenttia vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Kolme prosenttia vastaajista puolestaan kokee, ettei saa ääntään kuuluviin ja valitsi vaihtoehdon ”täysin eri mieltä”.

Vastaajista 67 prosenttia vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämässä 21, jossa tiedustellaan, motivoivatko tiimipalaverit heitä työssään. Täysin samaa mieltä asiasta on 27 prosenttia vastaajista. Kuusi prosenttia vastaajista kokee, ettei tiimipalavereilla ole motivoivaa vaikutusta ja valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin eri mieltä”.

Viimeisessä tiimipalaveria koskevassa väittämässä selviää, kokevatko vastaajat tiimipalaverin kokonaisuudessa hyödylliseksi.



KUVIO 12. Tiimipalaverin hyödyllisyys.

Kuvion 12 perusteella voidaan todeta, että tiimipalaveri kokonaisuudessaan koetaan hyödylliseksi, sillä 58 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 39 prosenttia vastaajista. Vain kolme prosenttia on jokseenkin eri mieltä (kuvio 12).

Kohdassa 23 vastaajaa pyydetään antamaan ehdotuksia tiimipalaverikäytännön kehittämiseksi. Mikäli vastaaja on vastannut useaan tiimipalaveria koskevaan kysymykseen ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”, on avoimeen tekstikenttään mahdollisuus kirjoittaa ehdotuksia tiimipalaverikäytännön parantamiseksi tai listata esimerkiksi asioita, joita vastaaja haluaisi tiimipalaverissa käsiteltävän. Koska vastaaja on pakotettu vastaamaan avoimiin tekstikenttiin, vastauksiksi saatiin erilaisia kehitysehdotuksia ja mielipiteitä tiimipalaverin parantamiseksi.

Lähes puolet vastaajista kokee tiimipalaverikäytännön nykyisellään toimivaksi, eivätkä antaneet kehitysehdotuksia tai palautetta tiimipalaverikäytäntöön liittyen. Lainaukset avoimiin tekstikenttiin saaduista vastauksista esitetään siinä muodossa kuin ne on annettu.

Eräissä vastauksissa toivotaan enemmän avointa, vapaata keskustelua tiimipalaverissa. Tiimipalavereissa toivotaan myös keskustelua yhteisten pelisääntöjen löytämiseksi sekä sitoutumista tiettyjen toimintamallien noudattamiseen.

”Enemmän saisi olla vielä myymäläkohtaista keskustelua, vaikka sitä on jo nytkin Nimenomaan työtavoista ja yhteisistä pelisäännöistä.”

”Henkilökunnan sitoutuminen tiimipalaverissa keskusteltuihin asioihin on toisinaan heikkoa. Tuntuu, että jokainen jatkaa omaan malliinsa, vaikka olisi tarkoitus muuttaa toimintakäytäntöjä. Tähän tarvittaisiin joku työkalu, että pystyttäisiin kehittämään.”

Useammasta vastauksesta ilmenee, että kaksi tuntia tiimipalaverissa käsiteltäviin asioihin on usein liian lyhyt aika.

”Aika tuntuu loppuvan välillä kesken.”

”Kaksi tuntia kestoltaan on usein liian lyhyt.”

Eräs vastaaja antaa positiivista palautetta toimivasta tiimipalaverikäytännöstä omassa myymälässään.

”Meidän myymälässämme voi laittaa kahvihuoneen seinälle ehdotuksia palaverissa käsiteltävistä asioista, se on melko toimiva tapa saada pienetkin asiat esille, muutoin ne usein unohtuvat. Muutoin koen tiimipalaverikonseptin toimivaksi.”

Tuotetuntemus on oleellinen osa myymälähenkilöstön ammattitaitoa, joten tuotteisiin tutustumista toivotaan tiimipalavereissa enemmän.

”Tiimipalaverissa olisi yhä enemmän tutustuttava ja maisteltava oman myymälän tuotteita. Tuotetuntemus on kuitenkin tärkeimpiä asioita työssämme.”

Avoimuus ja puheenvuorojen jakaminen olivat eräiden vastaajien mielestä puutteellisia tiimipalavereissa.

”Esimiehen tulisi vaimistua siitä, että kaikki ovat varmasti saaneet äänensä kuuluviin.”

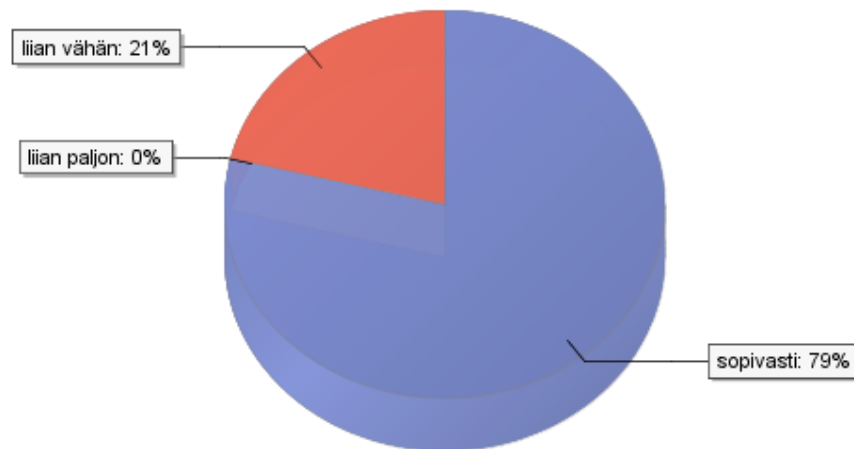
”enemmän avointa keskustelua”

Myös henkilöstön hyvinvointi ja työssä jaksaminen mainittiin vastauksissa. Vastajaan mukaan henkilöstön jaksamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tutkimustuloksista päätellen lähes puolet vastaajista on tyytyväisiä tiimipalaverikäytäntöön nykyisellään. Keskeisimpiä esille nousseita asioita ovat tiimipalaverin kesto, avoimen keskustelun lisääminen sekä käsiteltävien asioiden sisältö.

4.5.4 Hyödyllinen päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen on esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Riittäväällä vuorovaikutuksella esimies varmistaa, että työntekijöiden resurssit riittävät työssä suoriutumiseen ja että työyhteisö voi hyvin.

Kolmannen ja viimeisen osion ensimmäisessä väittämässä, väittämässä 24, selvitetään esimiehen toteuttaman päivittäisjohtamisen määrällistä riittävyyttä.



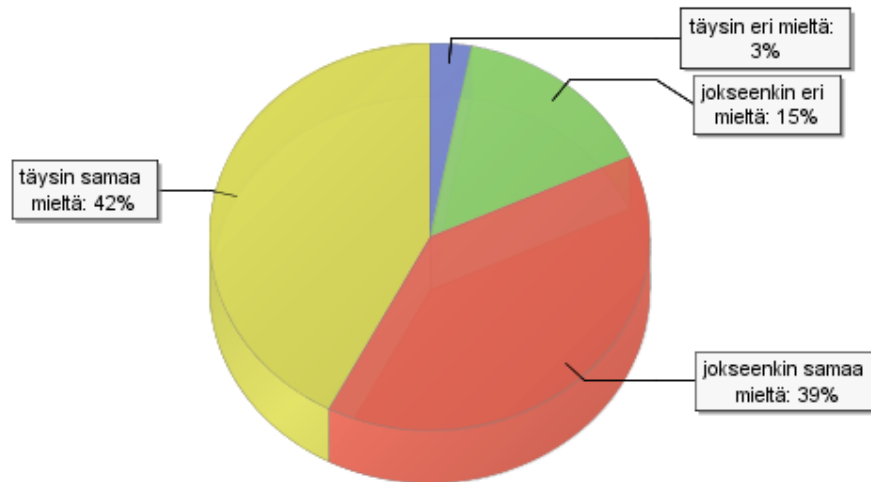
KUVIO 13. Esimiehen toteuttama päivittäisjohtaminen.

Valtaosa (79 %) kokee esimiehen toteuttaman päivittäisjohtamisen riittäväksi. 21 prosenttia vastaajista puolestaan kokee, että päivittäisjohtamista ei ole riittävästi (kuvio 13).

Väittämässä 25 selvitetään, kokevatko vastaajat esimiehensä olevan kiinnostunut heidän jaksamisestaan. Valtaosa vastaajista kokee, että esimies on kiinnostunut

heidän jaksamisestaan: 42 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”, 42 prosenttia vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. ”Jokseenkin eri mieltä” on 12 prosenttia vastaajista ja ”täysin eri mieltä” kolme prosenttia.

Väittämät 26 ja 27 koskevat palautteen antamista ja vastaanottamista.

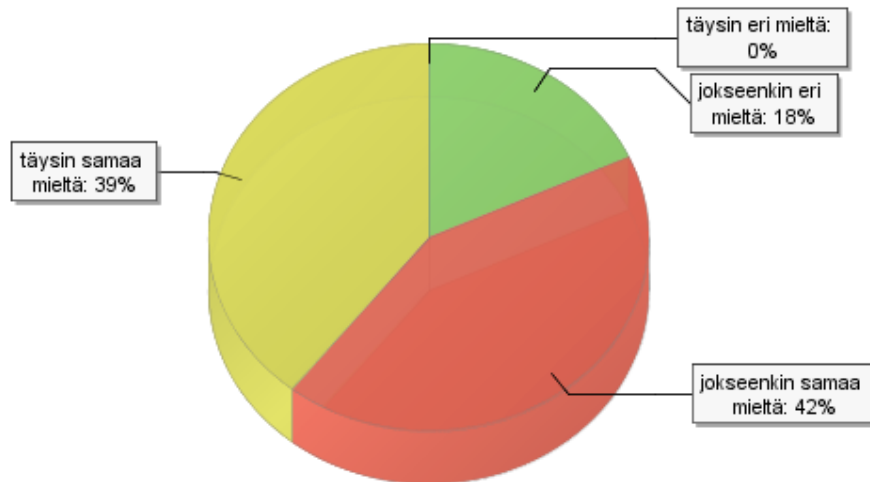


KUVIO 14. Esimiehen antama spontaani palaute.

Kuvion 14 mukaan 42 prosenttia vastaajista kokee esimiehensä antavan riittävästi spontaania palautetta. Spontaani palautteen antaminen tapahtuu työnteon lomassa. Lisäksi 39 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä”. Jopa 81 prosenttia vastaajista on tyytyväisiä esimiehensä spontaaniin palautteen antamiseen. Ainoastaan 15 prosenttia on asiasta jokseenkin eri mieltä, ja kolme prosenttia täysin eri mieltä (kuvio 14). Vastaajat ovat väittämästä kaksikymmentäseitsemän niin ikään lähes yksimielisiä: valtaosa (72 %) kokee voivansa antaa helposti esimiehelleen palautetta. 27 prosenttia kokee olevansa jokseenkin eri mieltä asiasta.

Väittämä 28 selvittää, kokevatko vastaajat saavansa riittävästi kannustusta esimieheltään. 42 prosenttia vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimies kannustaa heitä riittävästi työssään. Täysin samaa mieltä asiasta on 36 prosenttia. 21 prosenttia vastaajista on jokseenkin eri mieltä kannustuksen riittävydestä.

Viimeinen kaikille vastaajille yhteinen väittämä koskee kahvihuoneen ilmoitustaululle ja pöydälle luettavaksi tulevia viestejä.



KUVIO 15. Päivittäisjohtaminen: kahvihuone- ja ilmoitustauluviestintä.

Vastaajat ovat lähes yksimielisiä kahvipöytä- ja ilmoitustauluviestinnän hyödyllisyydestä: jopa 81 prosenttia vastaajista kokee, että kahvihuoneen ilmoitustaululle ja pöydälle tulevat viestit on hyvä keino tuoda asiat henkilöstön tietoon. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 18 prosenttia vastaajista (kuvio 15). Kahvipöydille ja ilmoitustaululle tulevat viestit ovat Alkossa osa esimiehen toteuttamaa päivittäisjohtamista.

Kohdassa 30 vastaajaa pyydetään antamaan ehdotuksia esimiehensä päivittäisjohtamisen kehittämiseksi. Mikäli vastaaja on vastannut useaan päivittäisjohtamista koskevaan kysymykseen ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”, on avoimeen tekstikenttään mahdollisuus kirjoittaa ehdotuksia päivittäisjohtamisen lisäämiseksi tai parantamiseksi. Koska vastaaja on pakotettu vastaamaan avoimiin tekstikenttiin, vastauksiksi saatiin erilaisia kehitysehdotuksia ja mielipiteitä päivittäisjohtamisen parantamiseksi.

Hieman yli puolet vastaajista on tyytyväisiä esimiehensä nykyiseen päivittäisjohtamiseen eivätkä parantaisi sitä mitenkään. Nämä vastaajat eivät antaneet kehitysehdotuksia tai totesivat kaiken olevan päivittäisjohtamisen osalta hyvin. Lainauk-

set avoimiin tekstikenttiin saaduista vastauksista esitetään siinä muodossa kuin on annettu.

Muutamasta vastauksesta käy selkeästi ilmi, että avointa keskustelua ja vuorovai-
kutusta esimiehen ja työntekijän välillä kaivattaisiin nykyistä enemmän.

*”Voisi olla vieläkin avoimempaa ja kannustavampaa keskuste-
lua vieläkin tiiviimmän yhteishengen saamiseksi.”*

*Ehkäpä enemmän avointa keskustelua asioista muulloinkin kuin
palavereissa ym.”*

Asioista tiedottaminen on esimiehen tehtävä ja on osa päivittäisjohtamista. Eräi-
den vastausten perusteella esimiesten tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten ja
milloin he viestivät asioista. Selkeä foorumi asioiden viestintään kahvipöytävies-
tinnän sijaan toimisi paremmin erään vastaajan mukaan. Kahvipöydälle tiedoksi
tulevat viestit hukkuvat helposti muun materian alle.

*”Yhtiön toimintakäytäntöjen muuttuessa niiden toimeenpanemi-
nen tapahtuu toisinaan hyvin paljon viiveellä. Esimieheltä unoh-
tuu. Vaikuttaa siltä, että hän ei pidä niitä tärkeinä. Tiedottami-
sen parantamiseen ja uusiin asioihin sitouttamiseen pitäisi hie-
man panostaa.”*

*”Palautetta voi aina lisätä. Laput hukkuvat helposti pöydältä ->
selkeämpi/varmempi tiedonvälitys forumi olisi hyvä”*

*”meillä merkitään myös aulis-kalenteriin tärkeitä asioita, jos
kaikki eivät ole paikalla, siitä on helppo lukea ajankohtaisista
asioista”*

Esimiehet saavat myös positiivista palautetta päivittäisjohtamisestaan. Vastauksis-
ta ilmenee, että esimies johtaa parhaiten omalla esimerkillään toimimalla asialli-
sesti, mutta rennosti.

”Mielestäni hän johtaa jo nyt erittäin hyvin tiimiään.”

”tyytyväinen esimieheen”

*”Kun esimies on rento oma itsensä ja johtaa esimerkillään, niin
kaikki ovat tyytyväisiä!”*

*”Meillä on hyvä tiimi joka pärjää omillaan aika pitkälle. Tarvit-
taessa on helppo kysyä mp:ltä isommissa asioissa ja pienissäkin,
tottakai.”*

Esimiehen toivotaan olevan enemmän tiiviimmin yhteydessä lisämyymäläänsä ja kyselevän kuulumiset vuoronvaihdon yhteydessä.

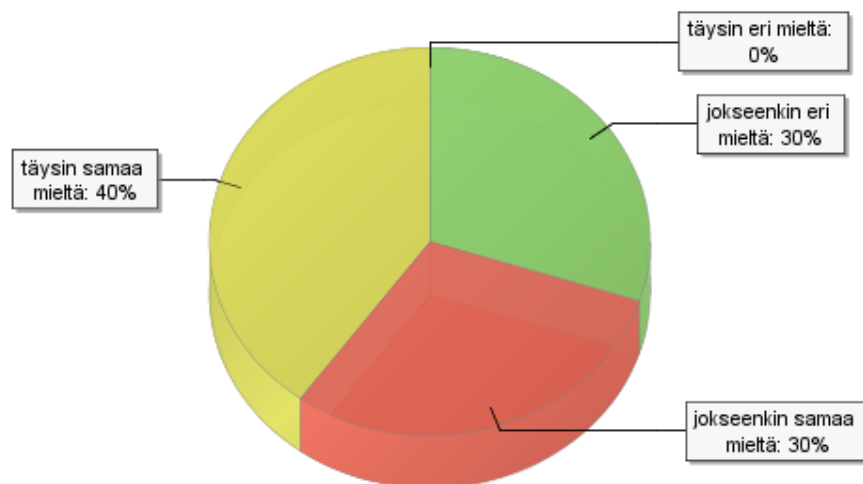
”Esimiehien tulisi olla enemmän yhteydessä lisämyymälään.”

”ns. vuoronvaihto kuulumiset”

Vastauksista ilmenee, että hieman yli puolet vastaajista on tyytyväisiä esimiehenä toteuttamaan päivittäisjohtamiseen. Keskeisimmät päivittäisjohtamiseen liittyvät kehitysehdotukset koskivat esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, asioista tiedottamista ja kannustamista. Päivittäisjohtamisen osa-alue sai tutkituista johtamisviestinnän osa-alueista vastaajilta eniten positiivista palautetta.

Väittämät 31–33 on suunnattu ainoastaan lisämyymälässä työskentelevälle henkilöstölle. Vastanneista 27 % työskentelee esimiehensä lisämyymälässä. Lisämyymälässä vuorovaikutuksen sijaan korostuu enemmän päivittäisjohtamisen muodoista sähköpostiviestintä.

Väittämässä 31 selvitetään lisämyymälässä työskentelevän henkilöstön mielipidetä esimiehensä toteuttaman sähköpostiviestinnän riittävyyteen.

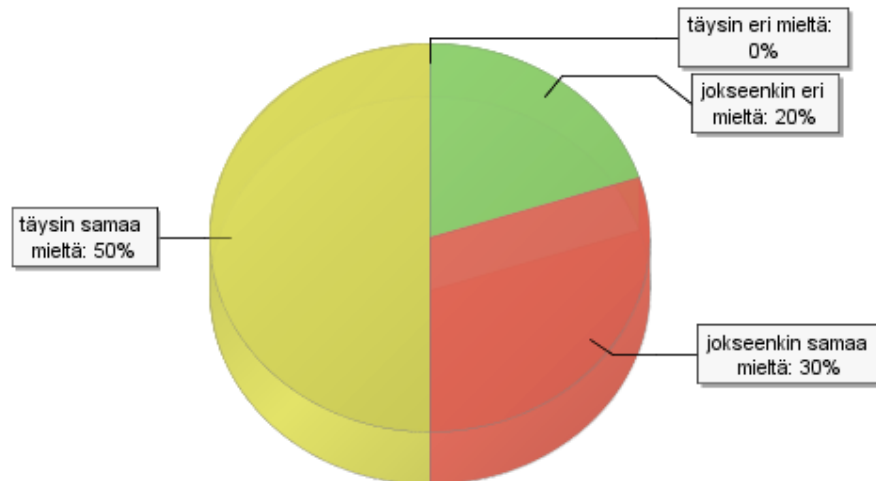


KUVIO 16. Esimiehen sähköpostiviestintä lisämyymälöissä.

Kuviosta 16 ilmenee, että valtaosa (70 %) kokee esimiehensä sähköpostiviestinnän lisämyymälään riittäväksi. Jokseenkin eri mieltä on 30 prosenttia vastaajista (kuvio 16).

Väittämä 32 selvittää esimiehen sähköpostiviestinnän selkeyttä. Jopa 90 prosenttia lisämyymälässä työskentelevistä vastaajista kokevat esimiehensä sähköpostiviestinnän olevan vähintään jokseenkin selkeää. Vaihtoehdon ”Jokseenkin eri mieltä” valitsi ainoastaan 10 prosenttia vastaajista.

Lomakkeen viimeisessä väittämässä tiedustellaan päivittäisjohtamisen riittävyyttä lisämyymälässä.



KUVIO 17. Vuorovaikutuksen riittävyys esimiehen lisämyymälöissä.

Puolet (50 %) lisämyymälää koskeviin kysymyksiin vastanneista kokee, että vuorovaikutus esimiehen kanssa on riittävää. 30 prosenttia kokee olevansa jokseenkin samaa mieltä asiasta, kun taas 20 prosenttia kokee esimiehen ja lisämyymälän henkilöstön välisen vuorovaikutuksen jäävän puutteelliseksi. (kuvio 17).

4.6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 33 myyjää. Valtaosa vastaajista on työskennellyt yhtiössä joko 2-5 vuotta tai 6-10 vuotta. Vastaajien työvuosien korkea lukumäärä tukee tutkimuksen luotettavuutta, sillä usean vuoden työkokemuksella myymälähenkilöstölle on ehtinyt muodostua selkeä käsitys yhtiön käytännöistä ja esimiesten toimintatavoista. Koska valtaosalla vastaajista on pitkä työkokemus Alkossa, voidaan saatujen vastausten ja kehitysehdotusten olettaa olevan annettu pitkäikäisen kokemuksen pohjalta.

Valtaosa tutkimukseen osallistuneista työskentelee esimiehensä kantamyymälässä ja vähemmistö vastaajista työskentelee esimiehensä lisämyymälässä. Lisämyymälässä työskenteleviä vastaajia olisi tutkimuksen luotettavuuden kannalta saanut olla enemmän. Ainoastaan 27 prosenttia myyjistä on lisämyymälän henkilöstöä, joten annetut vastaukset antavat pääsääntöisesti vihjeitä päivittäisjohtamisen nykytilasta lisämyymälöissä, mutta eivät erityisesti tue tutkimuksen luotettavuutta.

Kehityskeskustelu esimiehen ja työntekijän välillä käydään kaksi kertaa vuodessa, ja tulosten perusteella se koetaan riittäväksi määräksi. Palautteen kulkeminen esimiehen ja työntekijän välillä on monen työyhteisön ongelma. Tutkimustuloksista selviää, että Alkossa palautetta saadaan esimieheltä riittävästi kehityskeskustelutilanteessa ja palautetta myös voidaan antaa esimiehelle. Myös palautteen antaminen esimiehelle koetaan suhteellisen helpoksi. Lisäksi tutkimustulosten mukaan palaute liikkuu esimiehen ja työntekijän välillä esimerkillisesti. Yli 80 prosenttia tutkimukseen osallistuneista myyjistä kokee, että saavat esimiehiltä riittävästi palautetta ja saatu palaute on hyödyllistä. Toisin sanoen, palautteen antamisen ja vastaanottamisen kannalta johtamisviestintä toimii Alkossa hyvin.

Palautteen liikkuminen puolin ja toisin edellyttää molemminpuolista luottamusta, ja luottamuksen rakentamisen edellytys on esimiehen ja työntekijän välinen avoin vuorovaikutus. Tulos osoittaa luottamuksen olevan hyvä esimiehen ja työntekijän välillä, sillä rehellisen ja rakentavan palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on tärkeää, että esimies ja työntekijä voivat luottaa toisiinsa.

Kehityskeskustelun tarkoitus on sitouttaa ja motivoida työntekijää. Lisäksi kehityskeskustelussa asetettavien tavoitteiden saavuttaminen ja mittaaminen ovat merkittäviä tekijöitä työntekijän ammatillisen kasvun edistämiseksi. Tulosten mukaan yli 60 prosenttia vastaajista kokee kehityskeskustelun edistävän uraansa ammatillisesti. Kehityskeskusteluun olisi hyvä sisällyttää enemmän työntekijän ammatillisuuden liittyvää keskustelua ja korostaa, että kehityskeskustelu on paikka, jossa on mahdollista tuoda esille toiveet kehittämisestä uralla.

Tutkimustulokset osoittavat, että ilmapiiri kehityskeskustelussa on avoin. Avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus ovat edellytyksiä luottamuksellisen suhteen syntymisel-

le. Vastauksista ilmenee, että kyselyyn osallistuneilla työntekijöillä ja heidän esimiehillään on hyvät edellytykset luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentamiselle. Tutkimustulosten mukaan Alkossa kehityskeskusteluun liittyvä johtamisviestintä voi kaikin puolin hyvin. Avoin vuorovaikutus on edellytys myös esimiehen ja työntekijän välisen palautteen kulkemisessa. Kuten aiemmin johtopäätöksissä mainittiin, palautteen liikkuminen esimiehen ja työntekijän välillä ei ole ongelma.

Yli 80 prosentin mielestä kehityskeskustelun koetaan motivoivan myymälähenkilöstöä työssään. Siitä huolimatta vajaa 20 prosenttia kokee, ettei kehityskeskustelulla ole motivoivaa vaikutusta työhön. Lisäksi hieman yli 20 prosenttia kokee myös, ettei kehityskeskustelu ole hyödyllinen. On tärkeää, että kehityskeskustelussa käydään mahdollisimman tarkasti läpi myymälähenkilön työlle asetetut tavoitteet ja aikataulu, jonka mukaan tavoitteiden toteutumista seurataan. Työlle ja kehittymiselle asetetut tavoitteet motivoivat henkilöstöä, sillä ponnistelemalla kohti asetettua tavoitetta työntekijä saa haastetta työhönsä. Yli 70 prosenttia vastaajista on kuitenkin vakuuttunut kehityskeskustelun hyödyllisyydestä.

Avoimien palautteiden ja saatujen kehitysehdotusten pohjalta tuloksista selviää, että puolet tutkimukseen osallistuneista kokee kehityskeskustelukäytännön olevan nykyisellään riittävä ja toimiva. Tätä puoltavat myös väittämävaihtoehdoista saadut positiivisiin kokemuksiin pohjautuvat tulokset. Vastausten pohjalta keskeisimmiksi muutosehdotuksiksi kehityskeskustelukäytännön parantamiseksi nousivat kehityskeskusteluiden ajallinen lyhentäminen ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen sekä seuranta. Aiemmin esitetyistä tutkimustuloksista poiketen esimiehtiä kaivattaisiin myös lisää palautetta kehityskeskustelutilanteessa. Kehityskeskustelukäytännön ajallinen lyhentäminen esimerkiksi puolituntiseksi ja pitäminen useammin voisi tuoda vaihtelua pitkiin ja kaavamaisiin, 2 tuntia kestäviin keskusteluihin. Palautteen antamista voi aina lisätä puolin ja toisin esimiehen ja työntekijän välillä.

Myymälässä pidettävien tiimipalaverien ajankohdat ja sisällöt määräytyvät pitkälti yhtiössä käytössä olevan tiimipalaverivuosisikellon mukaisesti. Vaikka palaverit pidetään vuosikellon osoittamana ajankohtana, on myymälätiimeissä lupa pitää

palavereita tarpeen mukaan. Tulosten mukaan lähes 80 prosenttia vastaajista kokee tiimipalavereita pidettävän riittävän usein. Jopa yli 90 prosenttia kokee tiimipalaverissa käsiteltävät asiat mielenkiintoisiksi ja hyödyllisiksi, joten tulosten mukaan lähes jokaisen myymälän henkilöstö kokee tiimipalaverissa käsiteltävät asiat paitsi hyödyllisiksi myös mielenkiintoisiksi.

Tiimipalaverissa käsiteltävien asioiden sisältö jakaa henkilöstön mielipiteet. Lähes puolet haluaisi tiimipalavereissa käsiteltävän enemmän yhtiötä koskevia asioita, kun taas toinen puoli ei haluaisi käsitellä enempää yhtiötä koskevia asioita. Sen sijaan yli 90 prosenttia haluaisi, että myymälää koskevista asioista keskusteltaisiin tiimipalavereissa enemmän.

Tiimipalaverissa käsiteltävät asiat määräytyvät pääsääntöisesti yhtiön tiimipalaverivuosisikellon mukaan. Vuosisikellon mukaan tiimipalavereissa on käytävä tietyt koko yhtiötä koskevat asiat läpi, kuten henkilöstötutkimuksen tulokset. Vuosisikellon mukaan tiimipalavereissa on käsiteltävä yhtiötä koskevien asioiden lisäksi tietyt myymälää koskevat asiat, kuten kuukausittaista liikevaihtoa koskevat tunnusluvut ja henkilöstön koulutus uutiset. Vastauksista käy selkeästi ilmi, että henkilöstö on kiinnostunut kuulemaan oman myymälän asioista enemmän; ajan salliessa oman myymälän asioista kannattaa tiimipalavereissa puhua enemmän.

Lähes yksimielisesti myyjät kokevat, että tiimipalaverien ilmapiiri on avoin, ja tiimipalaverien koetaan kohottavan tiimin yhteishenkeä. Hyvän yhteishengen ja miellyttävän työyhteisön kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee ilmapiirin avoimeksi. Tiimipalaverit ovat osa työyhteisön vakiintuneita käytäntöjä ja lisäävät työntekijän tunnetta kuulua tiimiin. Toisin sanoen avoin ilmapiiri kertoo luottamuksellisesta ja vuorovaikutteisesta työyhteisöstä, jossa on hyvä työskennellä. Työyhteisön hyvä yhteishenki on tärkeä jaksamisen ja työssä viihtymisen kannalta. Hyvä yhteishenki syntyy luottamuksellisella ja avoimella toiminnalla sekä hyvillä työyhteisötaidoilla, jotka henkilöstöllä tulisi olla. Tulosten perusteella myymälöiden työyhteisötaidot ovat hyvällä tasolla, ja tiimeissä vallitseva hyvä yhteishenki on siitä todiste.

Ainostaan alle 10 prosenttia kyselyyn osallistuneista kokee, etteivät saa ääntää kuuluviin tiimipalaverissa. Tutkimustulosten mukaan valtaosa myyjistä saa puheenvuoron palaverissa riittävän usein. Yleensä tiimipalaverikäytännöissä on tapana, että esimies huolehtii jokaisen saavan puheenvuoron. Jokaisen tiimipalaveriin osallistujan on varmasti mahdollista saada puheenvuoro pyytämällä. Tulosten pohjalta selviää, että valtaosa myyjistä kokee tiimipalaverin motivoivan heitä työssään ja että tiimipalaveri koetaan hyödylliseksi. Ainoastaan pieni osa ei koe tiimipalaveria hyödylliseksi eikä sen koeta motivoivan työssä. Koska tiimipalaverit ovat vakiintuneita käytäntöjä myymälätoiminnassa ja ne tuovat myyjille toiminnan kannalta oleellista tietoa, ei tiimipalaverikäytäntöön ole varsinaisesti mahdollista vaikuttaa.

Avoimien palautteiden perusteella voidaan todeta, että lähes puolet vastaajista on tyytyväisiä tiimipalaverikäytäntöön nykyisellään eikä parantaisi sitä mitenkään. Tuloksissa keskeisimpiä esille nousseita asioita ovat tiimipalaverin kesto, avoimen keskustelun määrä sekä käsiteltävien asioiden sisältö. Tiimipalaverissa kaksi tuntia koetaan usein liian lyhyeksi ajaksi, eikä kaikkia suunniteltuja asioita ehditä käsitellä tai vapaalle keskustelulle ei jää riittävästi aikaa. Joitain muutoksia voi mahdollisuuksien mukaan tehdä tiimipalaverin keston ja asiasisältöön siinä määrin, kun se annetun ajan puitteissa on mahdollista. Esimerkiksi toisinaan palaverit voisivat olla kestoiltaan tunnin pidempiä, eli yhteensä kolmetuntisia, jolloin vapaalle keskustelulle ja omaa myymälää koskevien asioiden käsittelyyn jäisi enemmän aikaa. Selkeä runko tiimipalaverissa käsiteltävistä asioista voisi auttaa ajan jaksottamisessa.

Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Riittävällä ja avoimella vuorovaikutuksella voidaan varmistaa, että työntekijöiden resurssit riittävät työssä suoriutumiseen ja että työyhteisö voi hyvin. 80 prosenttia vastaajista kokee esimiehensä päivittäisjohtamisen olevan riittävää. 20 prosenttia sen sijaan kokee esimiehensä toteuttaman päivittäisjohtamisen olevan liian vähäistä.

Tulosten mukaan yli 80 prosenttia vastanneista kokee esimiehen olevan kiinnostunut heidän jaksamisestaan. Tulos osoittaa, että esimies käy henkilöstönsä kanssa keskustelua myös työn ulkopuolisista asioista. Työssä jaksaminen on merkittävä

tekijä työntekijän motivoinnin ja työssä menestymisen kannalta. Spontaani palaute on aikaan tai paikkaan sitoutumatonta palautetta. Se voi olla esimerkiksi kannustus hyvin suoritetusta työstä. Valtaosa vastaajista kokee, että esimies antaa spontaania palautetta työstä. Yli 70 prosentin enemmistön mukaan esimiehelle on helppo antaa spontaania palautetta. Tämä tukee osaltaan aiempaa tutkimustulosta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta: palaute kulkee esimiehen ja työntekijän välillä moitteettomasti.

Tulosten mukaan lähes 80 prosenttia vastaajista kokee esimiehen kannustavan heitä riittävästi työssään. Kannustus on työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta merkittävä asia. Kannustus toimii myös motivoivana tekijänä työssä ja antaa työntekijälle tunteen siitä, että jokaisen työpanos on tärkeä. Kannustava ja vuorovaikutteinen ilmapiiri luo hyvän työympäristön. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi Alkon myymälätiimeillä on tulosten mukaan myös kannustavan positiivinen työilmapiiri.

Osa esimiehen päivittäisjohtamista on kahvipöydille ja ilmoitustaululle myymälähenkilöstön tiedoksi laitettavat viestit. Tuloksista ilmenee, että yli 80 prosenttia on tyytyväisiä kahvipöytä- ja ilmoitustauluviestintään. Alle 20 prosenttia ei koe kahvipöytäviestintää hyväksi viestintämenetelmäksi. Kuten avoimista palautteista ilmenee, on joissakin myymälöissä käytössä kahvipöytä- ja ilmoitustauluviestintän rinnalla muita viestintämenetelmiä, kuten fläppitaulu.

Tuloksista selviää, että hieman yli puolet vastaajista on tyytyväisiä esimiehensä nykyiseen päivittäisjohtamiseen eikä parantaisi sitä mitenkään. Nämä vastaajat eivät antaneet kehitysehdotuksia tai totesivat kaiken olevan päivittäisjohtamisen osalta hyvin. Tuloksissa esiintyneet keskeisimmät päivittäisjohtamiseen liittyvät kehitysehdotukset koskevat esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, asioista tiedottamista ja kannustamista. Vaikka vastaajat kokevat esimiehensä olevan kiinnostunut heidän jaksamisestaan, kaivataan avointa keskustelua esimiehen kanssa entistä enemmän. Esimiesten päivittäisjohtamisen avuksi voitaisiin ottaa käytäntö, jossa he tiedustelisivat työntekijöidensä kuulumiset tasaisin väliajoin työn ohessa. Kahvipöydille hukkuvat viestit voisi korvata esimerkiksi fläppitaululla tai kalenterilla. Joissakin myymälöissä kalenteri ja fläppitaulu ovat jo käytössä.

Koska esimies ei ole päivittäin läsnä lisämyymälöissä, vuorovaikutuksen sijaan korostuu sähköpostitse tapahtuva viestintä. Valtaosa lisämyymälän henkilöstöstä on tyytyväisiä esimiehensä päivittäisjohtamiseen ja kokee esimiehensä sähköpositiivisyyden olevan riittävää ja selkeää. Lisämyymälöissä korostuu tiimipalaverien merkitys, sillä silloin koko tiimi, esimies mukaan lukien, on paikalla. Etenkin lisämyymälöiden tiimipalavereille olisi hyvä varata enemmän aikaa, sillä silloin on mahdollista vaihtaa kuulumiset ja päivittää ajankohtaiset asiat.

4.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta arvioidaan kahden käsitteen avulla: tutkimuksen luotettavuus, eli reliabiliteetti sekä pätevyys, eli validiteetti. Luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheiden syntymistä pyritään välttämään. Jokaisessa tutkimuksessa on tämän vuoksi arvioitava suoritettujen tutkimusten luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta; reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimukseen valitun mittariston kykyä mitata täsmälleen sitä, mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi kyselytutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset voivat olla asetettu siten, että vastaaja ymmärtää ne eri lailla kuin tutkija on tarkoittanut. Mikäli tutkija käsittelee siitä huolimatta saatuja vastauksia oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Otoskoko vaikuttaa osaltaan tutkimuksen reliabiliteettiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin otantamenetelmää. Otos on valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa siten, että tutkimukseen osallistuisi mahdollisimman moni Päijät-Hämeen alueen kanta- ja lisämyymälä. Lisämyymälä on kooltaan ja henkilöstömäärältään pienempi kuin kantamyymälä.

Useamman lisämyymälässä työskentelevän henkilöstön olisi tullut vastata kyselytutkimukseen, jotta tutkimustuloksia voitaisiin pitää luotettavana lisämyymälää koskevien kysymysten osalta. Vastausten pohjalta on saatu ainoastaan suuntaa antavia tietoja esimiehen johtamisviestinnän riittävydestä lisämyymälöihin. Koko otoksen yhteinen vastausprosentti jäi alle 50, joten myös se heikentää tutki-

muksen reliabiliteettia. Vaikka vastausprosentti jäi alle 50 (47), oli vastauksissa selkeästi yhteneväisyyttä. Toisin sanoen, vastauksissa ei ollut erityisesti hajontaa, joten tämä lisää tutkimuksen reliabiliteettia.

Testauksen jälkeen kyselylomakkeeseen lisättiin ohjeistusta ja avointen kysymysten rakennetta korjattiin. Testaajien mukaan lomakkeen väittämät ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Kysymysten asettelussa pyrittiin alun perin yksinkertaisuuteen ja yksiselitteisyyteen. Lomakkeen kysymyksiä on ollut käytännössä mahdoton ymmärtää väärin, joten kysymysten osalta tutkimus on luotettava.

Kyselyllä haluttiin selvittää tutkittavien päivittäisjohtamisen osa-alueiden määrällistä ja laadullista riittävyttä. Tutkittavien aihealueiden kartoitus ja rajaus tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Teoriaosuudessa kerrotaan johtamisviestinnän käsitteestä, miksi johtamisviestintä on olemassa ja mitä johtamisviestintä tässä opinnäytetyössä tarkoittaa. Teoria pohjustaa kyselylomakkeen kysymyksiä, eli esittää teoreettisia perusteluita valituille kysymyksille ja kyselystä saaduille tuloksille. Hyvin rajattu teoriaosuus lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys mittaa onko tutkimuksessa käytetty oikeaa menetelmää ja tutkittu sitä mitä on pitänyt. Kyselytutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tähän opinnäytetyöhön menetelmä oli sopivin, sillä kyselyyn vastaaminen oli helppoa ja nopeaa, mikä oli tutkimuksen suorittamisen kannalta tärkeä edellytys. Kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin siten, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksella saatiin selville vastaus sivulla kaksi esitettyyn tutkimusongelmaan: Millaista johtamisviestintä on alkolaisessa myymäläesimiestyössä myymälähenkilöstön näkökulmasta? Vastausten pohjalta käy ilmi, että myymäläesimiesten johtamisviestintä on henkilöstön mielestä hyvää ja se on määrältään ja laadultaan riittävää. Johtamisviestintä koetaan pääsääntöisesti hyödylliseksi.

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella olisi saanut kyselytutkimuksessa johtamisviestinnän osa-alueista enemmän tietoa, varsinkin jos olisi ollut ennakoitavissa, että vastauksia tulisi määrältään vähän. Laadullinen tutkimusmenetelmä olisi tullut liittää osaksi kyselytutkimusta jo alkuvaiheessa, jotta haastattelumene-

telmän olisi voinut ottaa heti käyttöön kun ilmeni, ettei vastauksia tule kovin paljoa. Haastatteluilla olisi voinut saada enemmän tietoa kyselytutkimuksen lisäksi. Aikataulullisista syistä johtuen laadullisen tutkimusmenetelmän käyttöönotto ei ollut järkevää kyselytutkimuksen loppuessa.

5 YHTEENVETO

Kyselytutkimus suunniteltiin ja toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Yhteistyöllä haluttiin varmistaa, että kyselytutkimus antaisi toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa johtamisviestinnän nykytilasta myymälähenkilöstön näkökulmasta. Aihetta ei ole aiemmin yhtiössä tutkittu. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Alko Oy:n Päijät-Hämeen aluepäällikkö Tapio Lampinen. Toimeksiantajan ehdotus opinnäytetyön aiheeksi oli kiinnostava ja aihe muodostui lopulta sähköpostitse tehtäväksi kyselytutkimukseksi. Opinnäytetyön varsinainen tekeminen alkoi syyskuussa 2011 sisällysluettelon suunnittelulla.

Sisällysluettelon suunnittelun jälkeen oli loogista miettiä kyselytutkimukselle teoreettista viitekehystä. Koska tutkimuksen osa-alueet olivat alussa määritelty selviksi, rakentui teoreettinen viitekehys jouhevasti opinnäytetyössä tutkittavien keskeisten asioiden ympärille. Tutkittaviksi osa-alueiksi muodostuivat Alkossa käytössä oleva kehityskeskustelu- ja tiimipalaverikäytäntö sekä myymäläesimiesten toteuttama päivittäisjohtaminen. Myös kyselylomakkeen kysymysten suunnittelu oli suhteellisen helppoa selkeästi rajattujen osa-alueiden ansiosta. Toimeksiantaja on ollut opinnäytetyöprosessissa tiiviisti mukana.

Vastausten analysointi alkoi heti vastausajan umpeuduttua. Analysointi oli kätevää Webropol-työkalun tuottamien raporttien pohjalta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on myymäläesimiesten esimies, joten hän oli tiiviisti mukana kannustamassa myymäläesimiehiä patistamaan myymälähenkilöstöään vastaamaan kyselytutkimukseen. Vastausten saanti kyselytutkimukseen tuntui siitä huolimatta olevan tahmeaa, sillä vastausajan jatkamisesta ja kannustuksesta huolimatta vastausprosentti jäi hieman alle 50 (47).

Vastausten vähäisestä määrästä huolimatta tuloksista saatiin hyödyllistä tietoa johtamisviestinnän nykytilasta, jota toimeksiantaja voi jakaa eteenpäin myymäläesimiehille ja he voivat halutessaan ottaa kehitysehdotuksia käyttöönsä omassa johtamisviestinnässään. Mikäli aihetta halutaan tutkia enemmän, voisi seuraavan tutkimuksen aihe olla esimerkiksi seuraava: miten esimiehen persoonallisuus ja tunneäly vaikuttavat johtamisviestinnän toteuttamiseen?

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja prosessi kokonaisuudessaan tutkijan ajatusmaailmaa ja osaamista kehittävä. Opinnäytetyön tekijänä en itse vastannut kyselyyn, vaikka olisin tutkimuksen aikana kuulunut otantaan. Tutkimus syvensi osaamistani johtamisviestinnästä yleisellä tasolla sekä Alkon esimiesten toimintatavoista. Aktiivisesti osallistuneen toimeksiantajan ansioista mielekkyys säilyi koko projektin ajan ja opinnäytetyöprojekti tuli päätökseen aikataulussaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2., uudistettu painos.

Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraportti. 2010. Helsinki: Nykypaino.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. & Vuori, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.

Rytikangas, I. 2011., Kauppakamari. Kehity ja jaksaa tiimissä. 1. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1.painos. Vantaa: Dark Oy.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Toinen painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet:

Alko Oy. 2011. Alkon internetsivut [viitattu 29.9 ja 15.10.2011]. Saatavissa osoitteessa: www.alko.fi

A. Kehityskeskustelu, 2009. Word-tiedosto. Alkon intranet 5.10.2011

B. Myyjän toimenkuva, 2009. Word-tiedosto. Alkon intranet 2.10.2011

C. Myymäläpäällikön toimenkuva, 2009. Word-tiedosto. Alkon intranet 2.10.2011

D. Myymälän vuosikello, 2010. Word-tiedosto. Alkon intranet 10.10.2011

E. Tiimipalaverivuosikello, 2010. Word-tiedosto. Alkon intranet 10.10.2011

Haastattelut:

Kuivanen, L. 2011. Myymäläpäällikkö, Alko Oy. Haastattelu 26.10.2011.

Lampinen, T. 2011. Aluepäällikkö, Alko Oy. Haastattelu 2.9.2011 ja 6.10.2

Lasanen, M. 2011. Myymäläpäällikkö, Alko Oy. Haastattelu 18.10.201.

Loiva, E. 2011. Myymäläpäällikkö, Alko Oy. Haastattelu 18.10.201.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake Word-muotoisena

Kyselytutkimus Alkon Päijät-Hämeen alueen henkilöstölle

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla oikea vaihtoehto.

TAUSTATIEDOT

1. Olen työskennellyt Alkossa

Alle 2 vuotta

2-5 vuotta

6-10 vuotta

11–20 vuotta

Yli 20 vuotta

Kantamyymälällä tarkoitetaan myymälää, jossa esimies pääsääntöisesti työskentelee. Lisämyymälä on esimiehen vastuulla oleva myymälä, mutta esimies ei työskentele siellä päivittäin.

2. Työskentelen

Esimieheni kantamyymälässä

Esimieheni lisämyymälässä

KEHITYSKESKUSTELU

Esimies käy henkilöstönsä kanssa vuoden aikana sekä tavoite- että kehityskeskustelun. Tavoitekeskustelu on osa kehityskeskustelua, joten lomakkeen väittämässä kehityskeskustelulla tarkoitetaan sekä tavoite- että kehityskeskustelutilannetta.

Vastaa seuraaviin kehityskeskustelua koskeviin väittämiin valitsemalla mielipidetäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

3. Kehityskeskustelu kaksi kertaa vuodessa on

Sopiva määrä

Liian usein

Liian harvoin

En ole osallistunut kehityskeskusteluun

4. Saan antaa tavoite- ja kehityskeskustelutilanteessa tarpeeksi palautetta esimiehelleni

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

En ole osallistunut kehityskeskusteluun

5. Esimiehelleni on helppo antaa palautetta

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

En ole osallistunut kehityskeskusteluun

6. Saan esimieheltäni tavoite- ja kehityskeskustelutilanteessa tarpeeksi palautetta

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

En ole osallistunut kehityskeskusteluun

7. Saan esimieheltäni tavoite- ja kehityskeskustelutilanteessa hyödyllistä palautetta

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

En ole osallistunut kehityskeskusteluun

8. Koen kehityskeskustelun ammatillisesti uraani edistäväksi

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä
Täysin samaa mieltä
En ole osallistunut kehityskeskusteluun

9. Ilmapiiri kehityskeskustelussa on avoin

Täysin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Täysin samaa mieltä
En ole osallistunut kehityskeskusteluun

10. Kehityskeskustelu motivoi minua työssäni

Täysin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Täysin samaa mieltä
En ole osallistunut kehityskeskusteluun

11. Koen kehityskeskustelun hyödylliseksi

Täysin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Täysin samaa mieltä
En ole osallistunut kehityskeskusteluun

12. Kirjoita tekstikenttään ehdotuksesi kehityskeskustelukäytännön kehittämiseksi.

TIIMIPALAVERI

Vastaa seuraaviin tiimipalaveria koskeviin väittämiin valitsemalla mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

13. Tiimipalavereita on

Sopivin väliajoin

Liian usein

Liian harvoin

En ole osallistunut tiimipalaveriin

14. Tiimipalaverissa käsiteltävät asiat ovat mielenkiintoisia

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

15. Tiimipalaverissa käsiteltävät asiat ovat hyödyllisiä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

16. Tiimipalaverissa tulisi käsitellä enemmän yhtiötä koskevia asioita

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

17. Tiimipalaverissa tulisi käsitellä enemmän oman myymälän toimintaan liittyviä asioita

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

18. Ilmapiiri tiimipalaverissa on avoin

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

19. Tiimipalaveri kohottaa myymälätiimin yhteishenkeä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

20. Saan ääneni kuuluviin tiimipalaverissa

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

21. Tiimipalaverit motivoivat minua työssäni

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

22. Koen tiimipalaverin hyödylliseksi

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

23. Kirjoita tekstikenttään ehdotuksesi tiimipalaverikäytännön kehittämiseksi.

PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

Päivittäisjohtaminen on esimiehen ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Päivittäisjohtamista voidaan toteuttaa keskustelemalla, sähköpostitse tai kirjallisilla viesteillä. Lisämyymälöissä, joissa esimies ei ole päivittäin paikalla, päivittäisjohtaminen tarkoittaa sähköpostitse ja kirjallisesti tapahtuvaa viestintää.

Vastaa seuraaviin päivittäisjohtamista koskeviin väittämiin valitsemalla mielipidettäsi parhaiten vastaava väittämä.

24. Esimieheni toteuttaa päivittäisjohtamista

Sopivasti

Liian paljon

Liian vähän

25. Esimieheni on kiinnostunut jaksamisestani

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

26. Esimieheni antaa spontaania palautetta

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

27. Voin antaa esimiehelleni spontaania palautetta

Täysin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

28. Esimieheni kannustaa minua riittävästi

Täysin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Täysin samaa mieltä

29. Kahvihuoneen ilmoitustaululle ja pöydälle luettavaksi tulevat viestit on hyvä keino tuoda asiat esille

Täysin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Täysin samaa mieltä

30. Kirjoita tekstikenttään ehdotuksesi kehityskeskustelukäytännön kehittämiseksi.

Vain lisämyymälöissä työskentelevät vastaavat kolmeen seuraavaan kysymykseen.

31. Esimieheni sähköpostiviestintä on selkeää

Täysin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Täysin samaa mieltä

32. Sähköpostiviestintää on riittävästi

Täysin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Täysin samaa mieltä

33. Esimieheni yhteydenpito myymälään ja päivittäisjohtaminen on riittävää, vaikka esimieheni on harvoin myymälässä

Täysin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Jokseenkin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

LIITE 2. Tiedoksi myymäläesimiehille tulevasta kyselystä

Hei,

olen johtamisen ja viestinnän opiskelija Lahden ammattikorkeakoulusta. Olen työskennellyt Alkossa muutaman vuoden ajan, ja nyt opintojeni ohella työskentelelen pääsääntöisesti Lahdessa Sykkeen myymälässä.

Teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on johtamisviestinnän nykytila alkolaisessa myymäläesimiestyössä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten myyjät kokevat esimiehensä toteuttaman johtamisviestinnän. Tutkimuksessani myymäläesimiehen toteuttama johtamisviestintä on jaettu kolmeen osa-alueeseen: kehityskeskusteluun, tiimipalaveriin ja päivittäisjohtamiseen. Kyselylomakkeen kysymykset koskevat näitä osa-alueita.

Toteutan tutkimuksen siten, että lähetän sähköpostikyselyn seitsemään Päijät-Hämeen alueen kantamyymälään (Lahti 4, Heinola 2 ja Hollola) ja seitsemään lisämyymälään (Padasjoki, Nastola, Kärkölä, Lammi, Sysmä, Vääkylä ja Hartola). Koska kaikilla myyjillä ei ole yhtiön puolesta sähköpostiosoitetta, **kysely tulee jokaiseen myymälään yhtenä sähköpostiviestinä**. Sähköpostista aukeaa linkki kyselyyn. Kyselyn otsikko tulee olemaan isoilla kirjaimilla KYSELYTUTKIMUS MYYMÄLÄHENKILÖSTÖLLE. Tämä siksi, että sähköpostin otsikointi kiinnittäisi jokaisen myymälässä työskentelevän huomion, vaikka sähköposti olisi jo avattu.

Kyselytutkimus on suunnattu ainoastaan myyjille. Vastausaikaa on kaksi viikkoa aikavälillä 24.10 – 5.11.2011. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tapio Lampinen, joten tutkimukselle on aluepäällikön lupa. Lomakkeen täyttö vie korkeintaan 15 minuuttia/myyjä.

Voisitteko, myymäläesimiehet, hellästi patistaa ja ohjeistaa sekä kantamyymälänne että lisämyymälänne tiimienne jäseniä vastaamaan kyselyyn? Tutkimuksen onnistumisen kannalta olisi hienoa, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn.

Ystävällisin terveisin,

Kati Jalkanen

LIITE 3. Kyselyn saateteksti

Hei,

tämä on Alkon myyjille suunnattu kyselytutkimus, jonka tavoitteena on selvittää johtamisviestinnän nykytilaa alkolaisessa esimiestyössä. Alkon myymäläesimiehen toteuttama johtamisviestintä koostuu kolmesta osa-alueesta: kehityskeskustelusta, tiimipalaverista ja päivittäisjohtamisesta. Kyselylomakkeen kysymykset koskevat näitä osa-alueita.

Opiskelen johtamista ja viestintää Lahden ammattikorkeakoulussa. Olen työskennellyt Alkossa muutaman vuoden ajan, ja nyt opintojeni ohella työskentelen pääsääntöisesti Lahdessa Sykkeen myymälässä. Kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka toimeksiantaja on aluepäällikkö Tapio Lampinen. Kyselytutkimukselle on aluepäällikön lupa.

Vastaa linkissä avautuvaan kyselyyn valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Avoimiin tekstikenttiin voit antaa kehitysehdotuksia ja vapaata palautetta aihealueeseen liittyen. Lomakkeen täyttö vie korkeintaan 15 minuuttia. Vastausaikaa on kaksi viikkoa aikavälillä 24.10 - 5.11.2011.

Vastaajan henkilöllisyys tai vastaukset eivät selviä tutkimustuloksissa.

<http://www.webropolsurveys.com//S/772C26DCE44443CC.par>

Kiitos vastauksistasi!

Terveisin,

Kati Jalkanen