

Henkilöstöjohtamisvalmennuksen kehittämistarpeen arvioiminen

Outi Harju

Opinnäytetyö

6.4.2012

| | |
|---|----------|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Työn tekijä(t) Outi Harju | |
| Työn nimi Henkilöstöjohtamisvalmennuksen kehittämistarpeen arvioiminen | |
| Päiväys | 6.4.2012 |
| Sivumäärä/Liitteet | 48+1 |
| Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen & Heikki Likitalo | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Ruokakesko Oy | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa yritysten liiketoimintaa. Tässä opinnäytetyössä selvitetään toimeksiantajan, Ruokakesko Oy:n, järjestämän henkilöstöjohtamisvalmennuksen kehittämismahdollisuuksia valmennukseen osallistuneiden kauppiaiden avulla. Valmennus on saanut hyvän vastaanoton. Kyseistä valmennusta ollaan laajentamassa, joten kehitystarpeiden arviointi on ajankohtaista. Opinnäytetyössä kuvataan aluksi henkilöstöjohtamista kaupan alalla ja käsitellään henkilöstöjohtamisvalmennusta sekä K-ruokakauppiaskoulutuksen vaiheita henkilöstöjohtamisen kannalta. Työn loppupuolella esitetään tutkimuksen toteutus ja tulokset sekä johtopäätökset ja jatko-tutkimusehdotukset.</p> <p>Valmennusta tutkittiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin 14 henkilöltä teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2011. Haastatteluista saaduista materiaalista koottiin erilaisia valmennuksen kehitysehdotuksia. Työ on kirjoitettu pääasiassa tammi- ja helmikuussa 2012.</p> <p>Haastateltavat pitivät henkilöstöjohtamista haastavana, mutta tärkeänä osana työtään. Valmennus oli ollut kaikkien mielestä hyvä ja opettavainen, eikä suuria muutosvaatimuksia ilmennyt. Eri-laisia kehittämiskohteita löytyi, muttei yhtä yksittäistä linjaa. Selkeimmät kehittämiskohteet koski-vat henkilöstöjohtamisvalmennuksen säännöllisyyttä.</p> <p>Tutkimustulokset ovat käyttökelpoisia toimeksiantajalle, koska kehitysehdotukset ovat käytännön-läheisiä. Jatkotutkimusehdotuksiksi on esitetty esimerkiksi määrällistä tutkimusta kauppiaiden keskuudessa henkilöstöjohtamisen tärkeydestä. Myös uusien K-ruokakauppiaiden kokemuksia henkilöstöjohtamisesta olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä selvittää.</p> | |
| Avainsanat henkilöstöjohtaminen, valmennus, K-ruokakauppias, teemahaastattelu | |
| | |

| | | | |
|---|--------------|------------------|------|
| Field of Study Social Sciences, Business and Administration | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Business and Administration | | | |
| Author(s) Outi Harju | | | |
| Title of Thesis Evaluation of development needs in human resource management training | | | |
| Date | 6 April 2012 | Pages/Appendices | 48+1 |
| Supervisor(s) Anneli Juutilainen & Heikki Likitalo | | | |
| Client Organisation /Partners Kesko Food Ltd | | | |
| <p>Abstract</p> <p>Human resource management is an important part of business in many companies. Kesko Food Ltd has organized human resource management training for K-retailers and this thesis examined their opinions on it and how they would develop the training. The training has been successful. Kesko Food wants to expand the scope of training so evaluation of development needs is a topical issue. Firstly the research discussed the theory of human resource management in the retail trade business and after that of interest were HR training and the education of retailers from the human resource management point of view. Finally, the implementation, results and conclusions of the research and some suggestions for further research were presented.</p> <p>The research was carried out as a qualitative research and the material was collected from 14 persons by interviewing them. The interviews were made in autumn 2011. Based on the interviews, different development ideas for the training under scrutiny were introduced.</p> <p>The interviewees indicated that human resource management is difficult but an important part of their work. The training provided was considered of good quality and instructive no single need or larger line for development was evident. Based on the results, however, the most explicit wishes for development work concerned the regularity of the training.</p> <p>The results of the research can be utilized by the commissioner because the development proposals are practical. A further study could be implemented through quantitative research methods among the retailers examining the importance of human resource management.</p> | | | |
| Keywords Human resource management, training, trailer, merchant, theme interview | | | |
| | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KAUPAN ALALLA | 8 |
| 2.1 | Henkilöstöjohtamisen määritelmä..... | 8 |
| 2.2 | Henkilöstöjohtamisen malleja | 10 |
| 2.3 | Henkilöstöjohtamisen haasteita..... | 13 |
| 2.4 | IIP-sertifikaatti | 14 |
| 3 | RUOKAKAUPPIASURAN ALKU K-KETJUSSA | 16 |
| 3.1 | Ruokakeskon K-kauppiaskoulutus..... | 17 |
| 3.2 | Henkilöstöjohtaminen osana Ruokakeskon kauppiasvalmennusta..... | 18 |
| 4 | KETJUKAUPPIAILLE JÄRJESTETTY HENKILÖSTÖJOHTAMISVALMENNUS..... | 19 |
| 4.1 | Henkilöstöjohtamisvalmennus | 19 |
| 4.2 | Ketjukauppiaille järjestetty henkilöstöjohtamisvalmennus | 20 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT | 22 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 23 |
| 6.1 | Tutkimusote..... | 23 |
| 6.2 | Aineiston hankinta | 24 |
| 6.3 | Teemahaastattelujen aiheet..... | 25 |
| 6.4 | Aineiston käsittely..... | 26 |
| 7 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 28 |
| 7.1 | Haastateltavien mietteitä ennen valmennusta | 28 |
| 7.2 | Haastateltavien mietteitä valmennuksen aikana..... | 29 |
| 7.3 | Haastateltavien mietteitä valmennuksen jälkeen..... | 31 |
| 7.4 | Haastateltavien mietteitä valmennuksen kehittämisestä | 32 |
| 7.5 | Tulosten tulkinta ja hyödynnettävyys..... | 37 |
| 7.6 | Tutkimustulosten luotettavuus | 40 |
| 7.7 | Tutkimuseettiset näkökulmat | 41 |
| 8 | POHDINTA | 42 |
| | LÄHTEET | 47 |
| | YRITYKSEN SISÄISET LÄHTEET..... | 50 |
| | LIITTEET | |

Liite 1 Esimerkkikysymyksiä teemahaastatteluista

1 JOHDANTO

Henkilöstö on yksi monen yrityksen suurimmista voimavaroista. Tätä inhimillistä pääomaa pitää osata johtaa. Koska johtajatkin ovat ihmisiä, voi heidän henkilöstöjohtamistaidoissaan olla puutteita. Apua voi tarvita myös arjen käytännön ongelmiin tai haastaviin henkilöstöprosesseihin, kuten rekrytointiin tai irtisanomiseen. Henkilöstöjohtamista voi oppia ja vertaistukea voi saada erilaisissa valmennuksissa ja koulutuksissa, jotka ovat keskittyneet juuri henkilöstöjohtamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilöstöjohtamista, henkilöstöjohtamiskoulutusta ja kauppiasuraa ketjussa toimivassa yrityksessä. Nämä teoriapohjat ovat muotoutuneet toimeksiantajan, Ruokakesko Oy:n, tarpeen mukaan.

Ruokakesko Oy on osa Kesko Oyj:tä, joka on pörssiyhtiö. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 2000 kauppa Suomen lisäksi myös Norjassa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Ruokakeskoon kuuluvat päivittäistavarakaupan ketjut. Ruokakaupan lisäksi muita Keskon toimialueita ovat käyttötavara-kauppa, rautakauppa sekä auto- ja konekauppa. (Kesko 2011.)

Ruokakeskon päivittäistavarakaupat ovat K-kauppiasvetoisia. Kauppiaita on muissakin kaupoissa kuin päivittäistavarakaupoissa, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään päivittäistavarakaupan K-kauppiaisiin. K-ruokakauppaketjuja on Suomessa neljä: K-extra, K-market, K-supermarket ja K-citymarket. Usein kauppiaan ura alkaa pienemmistä yksiköistä eli K-extrasta tai K-marketista ja etenee siitä kauppiaan kiinnostuksen ja menestyksen mukaan suurempiin yksiköihin K-supermarkettiin tai K-citymarkettiin. Suomessa on tällä hetkellä noin 140 K-extraa, K-marketteja 383, yli 200 K-supermarkettia ja 74 kappaletta K-citymarketteja (K-extra [s.a.]; Ollikainen, K 2012.; K-supermarket [s.a.]; K-citymarket 2009).

Ruokakesko Oy järjestää monipuolisesti valmennuksia ja koulutuksia kauppiaalle. Se on muun muassa järjestänyt yhteistyössä johtamisvalmennuksia tarjoavan yrityksen kanssa ketjukauppiaalleen mahdollisuuden osallistua räätälöityyn henkilöstöjohtamisvalmennukseen. Valmennus on ollut suhteellisen edullinen kauppiaalle, koska Ruokakesko on osallistunut kustannuksiin. Valmennukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja se on muodostunut kahdesta eri jaksosta.

Henkilöstöjohtamisvalmennus on palautteen perusteella koettu jo aikaisemmin onnistuneeksi. Ruokakesko on aikeissa laajentaa koulutuksen tarjontaa ja haluaa ennen sitä saada selville, kuinka valmennusta voitaisiin kehittää. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja arvioidaan sitä, kuinka henkilöstöjohtamisvalmennusta voitaisiin parantaa valmennukseen osallistuneiden mielestä.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty henkilökohtaisten, yksilöllisten teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2011. Haastateltavat valittiin toimeksiantajan toimesta maantieteellisten ja ketjukohtaisten seikkojen perusteella. Osallistuminen tutkimukseen oli kaikille vapaaehtoista.

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen, koska toimeksiantajana on yritys, jolla on ollut tarve selvittää tarjoamansa valmennusmahdollisuuden kehityskohteita. Työssä käsitellään henkilöstöjohtamisen ja kauppia suran lähtökohtia ja siirrytään niiden jälkeen henkilöstöjohtamisvalmennukseen sekä Ruokakeskolle tehtyyn tutkimukseen. Pohdinnassa tuloksista tehdään yhteenveto, arvioidaan opinnäytetyön onnistumista ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KAUPAN ALALLA

Opinnäytetyö käsittelee henkilöstöjohtamista etenkin kaupan alalla. Luvussa kaksi määritellään henkilöstöjohtaminen ja esitetään kaksi henkilöstöjohtamisesta tehtyä mallia. Henkilöstön johtaminen on haasteellista, joten haasteet on otettava huomioon mahdollisuuksien rinnalla. Luvun lopussa kerrotaan lyhyesti henkilöstöjohtamiseen liittyvästä IIP-sertifikaatista.

2.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä

Riitta Viitalan (2004, 12) mukaan henkilöstöjohtaminen koskettaa yrityksen toiminnan ydintä ja se jaetaan perinteisesti kolmeen osaan. Nämä kolme henkilöstöjohtamisen osaa ovat johtajuus eli leadership, henkilöstövoimavarojen johtaminen eli human resource management (HRM) ja työelämän suhteiden hoitaminen eli industrial relations (IR). Käytännön työssä nämä kolme osa-aluetta sekoittuvat keskenään.

Johtajuutta tapahtuu eri tasoilla. Esimerkiksi organisaation johtaminen ei ole täysin samanlaista kuin ryhmän johtaminen. Osaksi johtajuutta kuuluvat muun muassa henkilöstön rohkaiseminen, kannustaminen, kehittäminen ja tavoitteiden määrittäminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi rekrytointi ja työhyvinvointi. Työelämän suhteiden hoitamisella tarkoitetaan työntekijöiden ja työnantajan välisten suhteiden hoitoa. Tällaista toimintaa on esimerkiksi työehtosopimusten noudattaminen, riitatilanteiden käsittely ja yhteistoiminta. (Viitala 2004, 14.)

Henkilöstöjohtamisen rooleja on neljä, jotka kaikki ovat erityyppisiä. Ensimmäinen rooli on strateginen henkilöstöjohtaminen. Tässä osassa henkilöstöjohtamisen vastuhenkilöt mahdollistavat ja tukevat yrityksen muuta johtoa saavuttamaan päämääränsä. Toinen rooli on yrityksen infrastruktuurin johtaminen. Henkilöstöjohtamisen kentällä luodaan järjestelmiä, joiden avulla organisaatio kehittyy ja toimii. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tehokkaiden rekrytointiprosessien ja palkitsemisjärjestelmien organisoimista. Kolmas rooli on henkilöstön ohjaus ja tukeminen, jolla tarkoitetaan päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Tähän rooliin kuuluvat myös erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaiseminen ja henkilökunnan motivoiminen. Neljäs rooli on uu-

distumisen ja muutoksen johtaminen. Tähän kuuluvat organisaatiokulttuurin muuttaminen ja muutosten sujuvuuden ja nopeuden kehittäminen. Henkilöstöjohtajien kuuluu myös arvioida muutostarpeita ja luoda suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. (Viitala 2004, 16.)

Henkilöstöjohtamisen määritelmä on siis hyvin laaja-alainen. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kysymys, sitä eritellympiä tehtäviä ja rooleja henkilöstöosastolle voidaan määritellä. On tärkeää ymmärtää henkilöstöjohtamisen monitahoisuus. Tässä työssä keskitytään kuitenkin hieman pienempiin organisaatioihin, joissa ei välttämättä ole vielä tarvetta omalle henkilöstöosastolle. Tästä syystä myös henkilöstöjohtaminen on erilaista, vaikkakin henkilöstö on tärkeä osa strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Jukka Sädevirta määrittelee henkilöstöjohtamisen toiminnaksi, joka kohdistuu ihmisiin työelämässä. Sitä suoritetaan, koska työorganisaatioissa työskentelee ihmisiä. (Sädevirta 2004, 3.) Henkilöstöjohtamista tapahtuu tämän määritelmän mukaan kaikissa yrityksissä, joissa on yksikin palkkatyöläinen. Henkilöstön johtaminen on ilmaantunut toimintona tietyssä kapitalismin vaiheessa teollisten toimintatapojen ja organisointimuotojen yleistyttyä. Henkilöstöjohtaminen on kuitenkin globaali ilmiö ja sitä on esiintynyt myös romahtaneissa kommunistisissa valtioissa. (Sädevirta 2004, 2.)

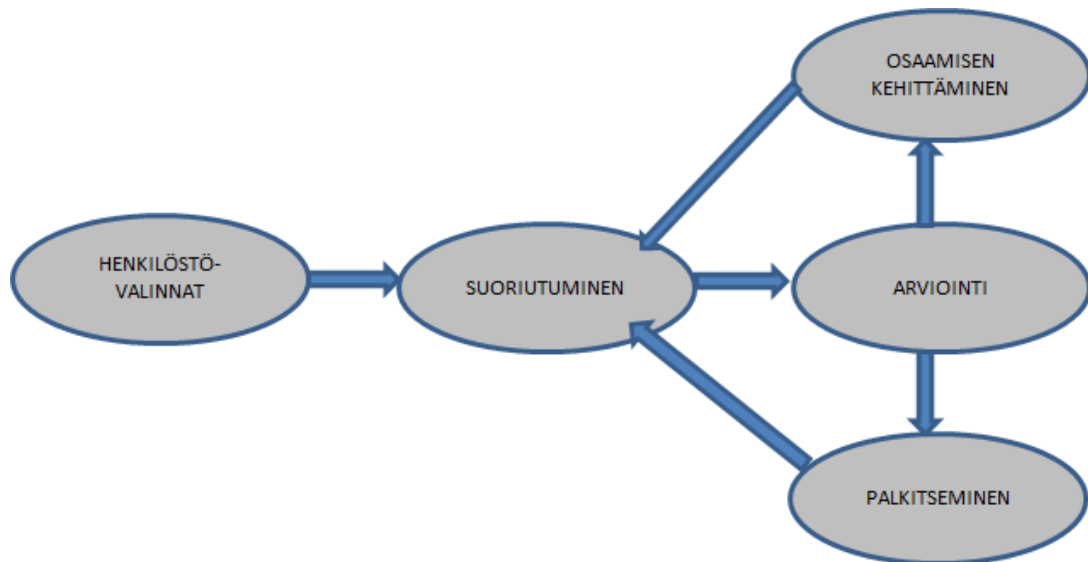
Pentti Sydänmaanlakka määrittelee ihmisten johtamisen (leadership) prosessiksi, jossa johtaja eli leader vaikuttaa yksilöön tai joukkoon yksilöitä, niin että saavutetaan yhteinen päämäärä niin tehokkaasti kuin mahdollista (Sydänmaanlakka 2005, 106 [käännös Outi Harju]). Tämä määritelmä on mielenkiintoinen, koska siinä yhdistyvät yksilö eli henkilö ja päämäärän saavuttaminen tehokkaasti. Molemmat ovat tärkeitä liike-elämässä toimialasta riippumatta. Myös termi *leadership* on keskeinen henkilöstöjohtamisessa, koska se tarkoittaa ihmisten johtamista. Puhuttaessa englanninkielisestä termistä *management* tarkoitetaan asioiden johtamista. Tero J. Kauppinen toteaaakin kirjassaan, että suomi on kaukaa viisas kieli, koska sen sanaan *johtaminen* sisältyvät molemmat sekä ihmisten että asioiden johtaminen. Samassa teoksessa myös todetaan, että ihmisten johtajat auttavat ihmisiä menestymään muuttuvissa olosuhteissa ja heitä kiinnostaa erityisesti ihmisten sitoutuminen, kun taas asioiden johtajat tuottavat ennustettavia tuloksia (Kauppinen 2006, 17–18).

Menestyvällä kauppialla on oltava yleensä molemmat johtamisen puolet hallussaan. Hän ei pysty yksin ylläpitämään kauppaa. Hänen on osattava toimia ihmisten parissa sekä henkilökuntaa että asiakasta huomioiden. Kauppiaan tulee kuitenkin ymmärtää muitakin kauppaan liittyviä asioita kuten tilinpäätös ja kirjanpito. Lisäksi hänen on ymmärrettävä sesonkeja ja tarjousten merkityksiä. Ketju tukee toimintaa, mutta kauppiaan on osattava tehdä myös itsenäisiä linjauksia yrittäjänä ja johtajana. Sekä leadership että management ovat tärkeitä myös kaupan alalla.

2.2 Henkilöstöjohtamisen malleja

Henkilöstöjohtaminen on siitä mielenkiintoinen alue, ettei sille ole yhtenäistä teoriaa eikä yhtä sitä selittävää tieteenalaakaan ole olemassa. Johtamista ja henkilöstöä käsittelevä kirjallisuus tarjoaa lähinnä vain malleja, joiden avulla henkilöstöjohtamista voidaan selittää. Näiden seikkojen lisäksi Riitta Viitala tuo kirjassaan myös esille sen, että käyttäytymistiede voi antaa paljon myös henkilöstöjohtamiselle, koska tämä johtamisen alue koskettaa etenkin yritysten inhimillisintä aluetta. (Viitala 2004, 20–21.)

Viitala (2007, 25–28) on esitellyt muutamia malleja, jotka selittävät henkilöstöjohtamista. Kuviossa 1 esitetään Fombrunin, Tichyn ja Devannan vuonna 1984 esittämä malli henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisistä elementeistä. Toiseksi malliksi vertailun vuoksi on esitetty Harvardin malli, joka on yksi tunnetuimmista henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuksia kuvaavista malleista. Sen ovat hahmotelleet Beer, Spector ja Lawrence myös vuonna 1984. Harvardin malli on esitetty kuviossa 2.

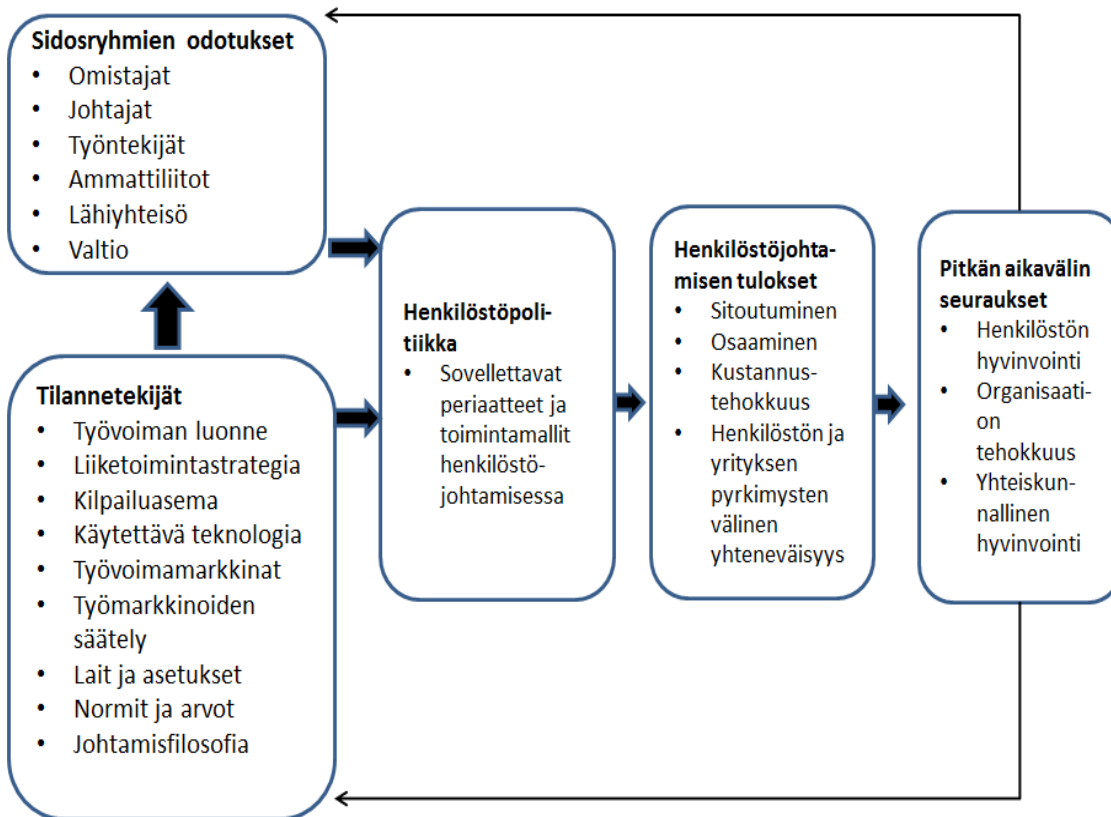


KUVIO 1. Viitalan (2007, 25) mukaan Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeiset elementit (Fombrun ym. 1984)

Malli (kuvio 1) esittää yksinkertaisesti sen, millaisia alueita henkilöstövoimavarojen johtamisessa on ja kuinka ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Rekrytoinnista eli henkilöstövalinnoista siirrytään itse työn tekemiseen eli suoriutumiseen, mitä arvioidaan. Arvioinnin perusteella voidaan palkita johdettavia ja myös saada selville osaamisen kehittämistarpeita. Näiden tukitoimien avulla päästään taas parempiin työsuorituksiin.

Tästä mallista puuttuu työsuhteen päättäminen, joka on tärkeä osa henkilöstön johtamista. Pitkät, elinikäiset työpaikat ovat vähentyneet merkittävästi 1980-luvulta, jolloin tämä malli on tehty, ja oikein hoidettu työsuhteen päättäminen on noussut huomattavampaan asemaan henkilöstön johtamisessa. Näin on myös kaupan alalla. Lisäksi työntekijät ovat keskimäärin koulutetumpia kuin aiemmin, joten samoista työpaikoista kilpaillaan eri toimialoilla yhä enemmän. Kaupallisellakin alalla tällaista kilpailua on havaittavissa.

Opinnäytetyössä käsiteltävä henkilöstöjohtamisvalmennus tarkastelee muun muassa palkitsemista kannustuskeinona. Muutama haastateltava kertoi kokeilleensa erilaisia palkitsemismenetelmiä erilaisin tuloksin. Kulloinkin tavoitteena oli asetettujen tavoitteiden parempi saavuttaminen ja sitä kautta työn parempi suorittaminen.



KUVIO 2. Viitalan (2007, 26) mukaan Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Beer ym. 1984)

Harvardin malli (kuvio 2) edellä kuvaa henkilöstövoimavarojen johtamista hieman tarkemmin kuin ensimmäinen malli (kuvio 1), mutta siitäkin voidaan huomata, että kaikki mallin alueet vaikuttavat toisiinsa. Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkopuoliset tekijät, kuten sidosryhmät ja lainsäädäntö. Kaikki liiketoimintaan vaikuttavat asiat eivät yksin ole organisaationkaan vaikutuspiirissä.

Tilannetekijöihin on listattu muun muassa käytettävä teknologia. Päivittäistavarakaupassa ei vielä Suomessa ole korvattu kassoja itsepalvelukassoilla, mutta esimerkiksi erään huonekaluketjun tavarataloissa on jo itsepalvelukassoja, joissa yksi myyjä valvoo useampaa kassaa. Tässä kehityssuunnassa kassahenkilöitä tarvitaan vähemmän ja henkilöstöjohtamisen rooli on uudelleen organisoida henkilöstön määrä tarpeen mukaiseksi, joten tällainen kehitys vaikuttaa selvästi myös henkilöstöjohtamiseen. Teknologia pyrkii koko ajan kuitenkin helpottamaan työskentelyä alalla kuin alalla. Toisaalta tietysti myös tilannetekijöistä (kuvio 2) löytyvä ”Työvoimamarkkinatkin” on huomioitava. Suomessa tulee lähivuosina jäämään valtavasti ihmisiä eläkkeelle ja ikäluokat ovat pienentyneet, joten uusia menetelmiä on kehitettävä.

2.3 Henkilöstöjohtamisen haasteita

Henkilöstöjohtamisen tärkeys korostuu etenkin organisaatioissa, joissa tuotettava hyöty perustuu työntekijöiden ammattitaitoon. Työkaluina henkilöstöjohtamista mitattaessa voidaan käyttää esimerkiksi poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta ja työtyytyväisyyttä. Nämä eivät tosin ole kuin osa johtamista. (Koulutus 2012.)

Kaupan alalla kilpaillaan palvelun lisäksi myös hinnoilla, joten kustannustehokas toiminta on tärkeää. Usein henkilöstömenot ovat alalla yksi suurimmista kiinteistä kustannuksista. K-ryhmä painottaa tuotteidensa edullisuutta ja palvelukykyään kaupoiinsa, joten henkilöstön tyytyväisyys on kaikille tärkeää. Hyvä henkilöstöjohtaminen parantaa tavoiteltujen tulosten saavuttamismahdollisuuksia.

Asiakkaat ovat muuttuneet ja se luo muutospaineita yritysten toimintaan. Asiakkaista on tullut yhä vaativampia, kriittisempiä ja ”uskottomampia” kuin aiemmin. Nykyisin vaaditaan sekä laadukasta asiakaspalvelua että halpoja hintoja. Henkilökunnan on oltava entistä palvelualttiimpaa ja osaavampaa. Tämä on suuri haaste, koska toiminnan on oltava kuitenkin kannattavaa. (Aarnikoivu 2005,14.)

Aineettoman pääoman merkitys kasvaa myös liiketoiminnassa, jossa pääasiassa myydään erilaisia kulutushyödykkeitä. Vaikka kaupan alalla tienataan tavaroiden myynnillä, ei osaamista ja tietämystä eli aineetonta pääomaa pidä väheksyä. Etenkin pienet yritykset ovat riippuvaisia aineettomasta pääomasta. Esimerkiksi suhdeverkot nousevat tärkeään asemaan tällöin. Myös tietopohja keskittyy pienelle joukolle ihmisiä. Inhimillinen pääoma kuten henkilöstö, sisältää työntekijöiden tiedot, taidot, asenteen ja henkilökohtaiset ominaisuudet, joita yritys hyödyntää. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 11, 13.)

Henkilöstön tiedot ja taidot ovat tärkeitä etenkin muutostilanteissa. Kaupan alalla muutostilanne voi olla esimerkiksi kauppiaan vaihtuminen. Vaikka toimintatapamuutoksia tällaisessa tilanteessa syntyykin, täytyy kaupanteon jatkua. Yleensä henkilöstö on toiminut kauppapaikassa jo ennen uutta kauppiasta, jolloin heillä on muun muassa tietämystä asiakkaista, joita kauppias ei vielä tunne. Tällä on suuri merkitys menestyksekkään liiketoiminnan kannalta. Kauppiaan on myös osattava hyödyntää tätä tietoa.

Juhani Kauhasen mukaan henkilöstöjohtaminen on aktiviteettien sarja, joka tekee mahdolliseksi työntekijöiden ja työnantajien yhteisymmärrykseen pääsyn palvelusuhteiden ehdoista ja siten turvaa tämän yksimielisyyden toteuttamisen. Kauhasen mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteena on selkeästi se, että jokaisen organisaation pitäisi kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä. Tämän jälkeen niiden tulisi pystyä pitämään heidät siellä, palkita heitä ja tarvittaessa kehittää heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin. Kauhanen tuo esiin myös kritiikkiä. Yllä mainitut seikat ovat kyllä henkilöstöjohtamisen tärkeitä elementtejä ja henkilöstön merkitys tuodaan esiin etenkin juhlapuheissa. Usein henkilöstö kuitenkin nähdään helposti suurena menoeränä, eikä sitä pidetä riittävän tärkeänä. Lisäksi voi olla niinkin, ettei henkilöstöjohtamisosaamista johdolta löydy. (Kauhanen 2007, 16.)

Yllämainitut seikat ovat mielenkiintoisia etenkin kaupan henkilöstöjohtamisessa ja sen haasteissa. Kaikissa K-ketjun ruokakaupoissa johtajana on kauppias, joka johtaa liiketoimintaa ja vastaa siitä. Hänellä ei välttämättä ole osaamista henkilöstöjohtamisesta ennen kauppiasuraansa. Etenkin pienemmissä yrityksissä henkilöstön johtaminen voi myös helposti jäädä vaillinaiseksi ja kaikki tapahtuu vain ”omalla painollaan”, tavalla jolla on aina tehty, jolloin myös virheitä sattuu henkilöstöjohtamisessa.

2.4 IIP-sertifikaatti

Henkilöstöjohtamisella pyritään useimmiten hyvään työympäristöön, jossa viihdytään ja ollaan myös tehokkaita. Henkilöstöjohtaminen tukee muuta johtamista. Hyvälle henkilöstöjohtamiselle on olemassa oma standardi, jota yritys voi hakea. Investors in People eli IIP on kansainvälinen standardi ja johtamisen kehittämismalli. Sen tarkoitus on auttaa organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa ja menestymään. Sertifikaatin saaminen on merkki hyvästä johtamisesta ja siitä, että henkilöstöön panostetaan ja heitä kuunnellaan. IIP-sertifikaatti soveltuu sekä pienille että suurille yrityksille, eikä sillä ole väliä, onko julkinen vai yksityinen toimija. Suomessa päivittäistavarakaupan puolella ei tietävästi sertifikaattia ole vielä kelläkään. (Laatukeskus IIP [s.a.]

IIP-sertifikaatti on rantautumassa Suomeen ja voidaan päätellä, että henkilöstön hyvä kohtelu on yhä useammin tärkeässä roolissa tulevaisuudessa. IIP-mallin tausta on kuitenkin lähtenyt käyntiin Isosta-Britanniasta jo 1990-luvun alussa. Laatukeskus on Suomessa IIP-edustaja. (Laatukeskus IIP-esittely [s.a.]) Kun kilpaillaan asiakkaista ja hyvistä työntekijöistä, erotutaan massasta tietyillä laatupalkinnoilla. Tästä on hyötyä etenkin, kun henkilöstöjohtamiseen liittyviä sertifikaatteja ei vielä löydy suuria määriä.

3 RUOKAKAUPPIASURAN ALKU K-KETJUSSA

Luvussa kolme määritellään kauppias ja ketjutoiminta sekä esitellään lyhyesti K-kauppiaan koulutukseen liittyviä vaiheita. K-kauppiasvalmennuksen sisältöä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Kauppias on henkilö, joka toimii yleensä itsenäisenä yrittäjänä ketjuvetoisessa yrityksessä tai täysin itsenäisesti myyden joitakin hyödykkeitä ja/tai palveluita. Opinnäyte-työssä keskitytään päivittäistavarapuolen K-ketjun kauppiasiin. Päivittäistavara-kauppa kattaa muun muassa peruselintarvikkeet. Kansankielellä puhutaan usein ”ruoka-kaupoista”, kun tarkoitetaan päivittäistavara-kauppoja.

Ruokakeskossa K-kauppiaan toimenkuva kuvataan näin: Kauppias ylittää asiakkaiden odotukset ja tuntee asiakastarpeet. Hän pitää tai nostaa oman kauppansa alueensa parhaimmaksi kaupaksi. K-kauppias luo hyvän työyhteisön, valmentaa henkilöstöä ja huolehtii hyvästä ilmapiiristä. Toimenkuvaan kuuluu myös yhteiskunnallisen vastuun kantaminen. (Keskon sisäinen materiaali 2012.)

Päivittäistavara-kaupan ketju muodostuu itsenäisistä yrityksistä. Lisäksi ketjuun kuuluu myös yhteiselimenä toimiva keskusyksikkö. Ketju on yhteistoimintaan perustuva, sopimus pohjainen ja vapaaehtoinen yhteenliittymä. (Heinimäki 2006, 109.) Ketjutoiminta antaa erilaisia etuja yrittäjälle. Se on tehokkaampaa toimintaa. Tehokkuus saavutetaan etenkin yhteisellä ketjukonseptilla, keskitetyllä ostotoiminnalla ja suuruuden ekonomialla, mikä mahdollistaa suhteellisen alhaisen kustannustason. Vaikka ketjukonsepti voidaan kopioida ja yhdenmukaistaa, ei se koske työtyytyväisyyttä, johon vaikuttaa paljon juuri henkilöstöjohtaminen. (Kautto & Lindblom 2004, 18, 51.)

Vuoden 2012 alussa K-ruokakauppiaita oli 928, kun yhteensä K-kauppiaita oli 1234 kappaletta. Kauppiaiden keski-ikä samaan aikaan oli 45 vuotta ja kauppiaat ovat toimineet K-kauppiasyrittäjinä keskimäärin 11 vuotta. Kauppiaista naisia on 19,3 %, vaikkakin todellisuudessa luku on suurempi. K-kaupat ovat suurimmaksi osaksi perheyri-tyksiä, joissa molemmat puoliset työskentelevät. Yleisimmin kuitenkin miehellä on nimissään K-kauppiasoikeudet. (K-kauppiasliitto 2012a.) Luvut ilmenevät K-kauppiasliiton antamista perustiedoista. Liitto toimii K-kauppiaiden edunvalvojana ja yhteistoimintajärjestönä. Liitto järjestää tapahtumia valtakunnallisesti sekä alueittain yli ketjurajojen. Sekä koulutus että virkistäytyminen ovat tärkeitä näissä tapahtumissa. (K-kauppiasliitto 2012b.)

3.1 Ruokakeskon K-kauppiaskoulutus

Ruokakesko valmentaa K-ruokakauppiaita Kauppiasvalmennus-ohjelmalla. Osalla K-kauppiaista on taustallaan toimintaa esimerkiksi eri kauppaketjuissa, jolloin koulutus K-kauppiaksi on erilainen kuin henkilöllä, joka tulee toisenlaisesta organisaatiosta. Koulutukseen voi hakeutua minkä ikäisenä tahansa ja myös koulutustaustat ovat hyvin monipuolisia. Koulutusohjelma laaditaan yksilöllisesti ja se kestää noin 4 - 18 kuukautta. Koulutus sisältää teoriaopintoja ja itsenäisiä verkko-opintoja sekä käytännön harjoittelua ketjukaupoissa, kasvattajakauppiaiden tukemana. (Ruokakeskon kauppiasvalmennus [s.a.]) Kauppiasvalmennuksessa korostetaan etenkin käytännön työtä. Yhteistä koulutukseen hakijoille on kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan.

Niilo Home (2007, 418) on tutkinut kauppiasyrittäjyyttä ja määrittelee tutkimuksessaan yrittäjän henkilöksi, joka riskeeraa taloudellisia, aineellisia ja inhimillisiä resursseja luodakseen uuden liikeyrityksen tai uuden mahdollisuuden jo toimivassa yrityksessä tavoitteenaan taloudellisia palkintoja ja henkilökohtaista tyytyväisyyttä. Tämä ei ole kuitenkaan yksi hyväksyttävä yrittäjän määritelmä. Homeen tutkimuksessa todetaan, että menestyvälle yrittäjälle ominaista ovat luovuus ja innovatiivisuus, korkea suoriutumismotivaatio, oman elämän hallinta, valmius hyväksyä kohtuullisia riskejä ja sietää epävarmuutta, taito hoitaa ihmissuhteita, vahva työhön sitoutuminen sekä asiakaslähtöisyys. Kaikki kauppiasyrittäjät eivät ole kuitenkaan samanlaisia. Henkilöstöjohtamisen kannalta tärkeä ominaisuus on etenkin yrittäjän taito hoitaa ihmissuhteita, koska tällä ominaisuudella tarkoitetaan kykyä motivoida ja johtaa muita. Ominaisuus korostaa myös sitä, että yrittäjä on neuvottelija, ei käskijä. (Home 2007, 419–424.)

K-kauppiasvalmennusohjelma pyrkii antamaan uudelle kauppiaille mahdollisimman hyvät valmiudet K-kauppiasuralle. Vaikka koulutuksen kesto riippuu kokelaiden aikaisemmista työkokemuksista ja muusta taustasta, sisältyy jokaiseen koulutukseen kauppiastyönharjoittelu K-kaupassa, tarvittava teorianpuolinen koulutus sekä kokemuksenvaihto. (Ruokakeskon kauppiasvalmennus [s.a.]) Kokemuksenvaihto on myös tärkeässä roolissa koulutuksissa, joihin voi osallistua kauppiasuran aikana.

3.2 Henkilöstöjohtaminen osana Ruokakeskon kauppiasvalmennusta

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat kauppiasvalmennettavat opiskelevat pitkälti itsenäisesti verkko-opintoina. Näissä verkko-opinnoissa oletetaan, että opiskelijalla on perusasiat hallussa, mitä tulee henkilöstön kehittämiseen. (Ruokakeskon kauppiasvalmennuksen alusta 2012.) Kauppiaskoulutus on yksilöllinen kokonaisuus, joten sen tarkkaa sisältöä ei voida ennakkoon määritellä.

Kauppiasvalmennuksessa on olemassa henkilöstöjohtamiselle oma opintokokonaisuutensa, joka on jaettu neljään ryhmään. Ensimmäisenä on työsuojelu, jonka aikana käsitellään esimerkiksi Kaupan alan työehtosopimus. Toisessa osassa tarkastellaan toiminnan laatua, johon sisältyy erilaisia laadullisia mittareita. Laadun mittareita ovat muun muassa omavalvonta ja henkilöstöjohtaminen. Kolmas osa-alue on kaupan alan töiden organisointi, jossa tärkeitä ovat etenkin kysymykset, ”kuka, milloin ja mitä”. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tehtävissä pohditaan, millaisia erilaisia vastuunjakoja kaupassa tehdään, kuinka kaupassa viestitään ja kuinka esimerkiksi rekrytointi suoritetaan. Neljännessä osassa tarkastellaan henkilöstön johtamisen ja kehittämisen työvälineitä. Näitä ovat esimerkiksi perehdytysuunnitelma, työsopimus ja kehityskeskustelumuistiot. (Ruokakeskon kauppiasvalmennuksen alusta 2012.)

Henkilöstö on tärkeä osa toimivaa kauppaa, joten henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita käsitellään myös epävirallisemmissa yhteyksissä. Kauppiasvalmennuksessa tärkeimpinä seikkoina ovat kuitenkin käytännönläheisimmät asiat, kuten juuri työehtosopimuksen luomat puitteet.

4 KETJUKAUPPIAILLE JÄRJESTETTY HENKILÖSTÖJOHTAMISVALMENNUS

Luvussa käsitellään ensin lyhyesti henkilöstöjohtamisvalmennusta yleisesti. Sen jälkeen esitellään Ruokakeskon yhdessä yhteistyökumppaninsa kanssa järjestämää henkilöstöjohtamisvalmennusta K-ruokakauppiaille.

4.1 Henkilöstöjohtamisvalmennus

Henkilöstöjohtamisvalmennuksella tarkoitetaan tässä työssä henkilöstöjohtamiseen liittyvää koulutusta, jossa opetetaan ja etsitään yhdessä ratkaisuja henkilöstöjohtamisen ongelmiin. Sanat valmennus ja koulutus ovat siis synonyymeja toisilleen. Kun myöhemmin työssä puhutaan koulutuksesta tai valmennuksesta, viitataan sillä nimenomaan henkilöstöjohtamisvalmennukseen. Tällaisen valmennuksen tarkoituksena on etenkin valmennettavan henkilökohtainen kehittyminen, mutta myös mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaiseminen ja erilaisten keinojen löytäminen ongelmatilanteisiin.

Henkilöstöjohtamiskoulutusta tai -valmennuksia tarjoavia yrityksiä on Suomessa useita, esimerkiksi Linjassa Oy, Ahaa Vision Oy ja ProMotive (Linjassa [s.a.]; Ahaa Vision [s.a.]; ProMotive 2000). Monet valmennusyrietykset järjestävät myös muita johtamisen koulutuksia. Valmennuksissa voidaan käsitellä palveluntarjoajasta riippuen erilaisia asioita ja tarjota erilaisia kokonaisuuksia. Usein valmennukset ovatkin juuri tilaajayritykselle suunniteltuja. Valmennusten hinnat riippuvat erilaisista seikoista, kuten valmennuksen kestosta ja sisällön laajuudesta.

Koulutus koetaan yrittäjien keskuudessa usein tärkeäksi asiaksi. Huonossa taloustilanteessa ja etenkin vasta aloittavien yritysten budjetoinnissa koulutukseen varattava raha usein kuitenkin unohtuu tai koulutuksesta on helppo säästää.

Opinnäytetyössä tutkittava henkilöstöjohtamisvalmennus on suunniteltu kohderyhmälle toimeksiantajan pyynnöstä. Toimeksiantaja myös osallistuu kustannuksiin. Valmennus on siis jossain määrin hieman poikkeuksellinen järjestelyiltään. Useinhan yrittäjät ottavat itse suoraan yhteyttä yritysvalmennusta tarjoavaan yritykseen ja myös kustantavat kulut kokonaisuudessaan itse. Tässä tapauksessa Ruokakeskon tarjoama koulutus lisää osallistumisen houkuttelevuutta ja pienentää kynnystä lähteä mukaan, koska omakustannushinta jää verrattain alhaiseksi. Huomioon on otettava myös se, että koulutustilaisuuteen ei osallistu ketjun edustajaa.

4.2 Ketjukauppiaille järjestetty henkilöstöjohtamisvalmennus

Ruokakesko Oy järjestää ketjukauppiaille erilaisia koulutuksia ympäri vuoden. Pääasiassa koulutukset ovat vapaaehtoisia ja kukin kauppias voi osallistua niihin parhaan kykynsä mukaan. Koulutukset saattavat olla maksullisia, mutta Ruokakesko tukee koulutusta niin, että yleensä osa koulutuksen kustannuksista katetaan Ruokakeskon toimesta. Koulutuksia suunnitellaan ja rakennetaan usein työryhmien avulla, kun koulutustarve on huomattu. Valmennuksien valmistelu on tärkeässä osassa valmennuksen onnistumisen kannalta ja esimerkiksi valmentajan perehdyttäminen K-ryhmän toimintaan on tärkeää valmennuksen sisällön ja onnistumisen kannalta.

Ruokakesko on järjestänyt ketjukauppiaille tätä henkilöstöjohtamisvalmennusta vuodesta 2010 lähtien yhdessä yhteistyökumppanin kanssa. Valmennus on järjestetty kahdessa osassa. Ensimmäinen osa on kaksipäiväinen, jolloin kauppiaat viettävät myös vapaa-aikaa keskenään. Toiseen osaan kuuluu seurantapäivä, joka on muutama viikon kuluttua ensimmäisestä jaksosta. Tässä työssä haastateltujen kauppiaiden toisen jakson toteutusaika on tosin vaihdellut suuresti erinäisistä syistä johtuen. Kauppiaille on ollut myös mahdollisuus osallistua jonkun muun ryhmän toiselle jaksolle, jos oman ryhmän toisen jakson aikataulu ei ole sopinut.

Koulutuksesta on saatu hyvää palautetta, joten koulutuksen onnistumista ei varsinaisesti ole enää tarvinnut selvittää. Koulutusta haluttaisiin jatkossa kuitenkin laajentaa, joten Ruokakesko on kiinnostunut siitä, kuinka valmennukseen osallistuneiden mielestä voitaisiin kyseistä valmennusta kehittää. Opinnäytetyössä on tutkittu erään K-päivittäistavarakauppaketjun kauppiaiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia valmennuksesta. Kaikki haastatellut ovat käyneet valmennuksen ja he toimivat kauppiaina Keski- tai Itä-Suomessa. Valmennuksessa ei ole mukana ketjun edustajaa, jotta tunnelma olisi mahdollisimman vapautunut, kun paikalla on vain kauppiaskollegoita ja

valmentaja. Tästä syystä en valitettavasti itse voinut osallistua kuunteluoppilaana valmennukseen.

Tutkittavaan valmennukseen ovat tervetulleita henkilöt, jotka ovat toimineet kauppiaina vähintään puoli vuotta ja joiden mielestä erityisesti henkilöstöjohtaminen on haasteellista. Eri ketjuille on omat ketjukohtaisesti suunnitellut valmennuksensa ja valmennuksia järjestetään eri puolilla Suomea eri ajankohtina. Valmennuksessa pyritään toimimaan keskustelemalla ja kauppiaille on suuri rooli siinä, millaiseksi koulutus muotoutuu. Arjen asioita halutaan käsitellä todellisten tapausten, eikä vain teorian kautta. Yhdessä pohditaan oivalluksia ja keinoja, joilla henkilöstöjohtaminen paranisi.

Ruokakesko valitsi tutkimukseen mukaan pyydettyvät henkilöt yhdessä haastattelijan kanssa. Haastateltaviksi valituille ilmoitettiin valinnoista ja he saivat kieltäytyä, mikäli eivät ehtisi tai haluaisi osallistua tutkimukseen. Kaikki kuitenkin suostuivat. Alun perin haastateltavia oli 15 henkilöä. Henkilökohtaisia haastatteluja toteutui 13 kappaletta. Nämä toteutettiin viikoilla 42–43 syksyllä 2011. Yksi haastattelu toteutettiin sähköpostilla. Yksi haastateltava ei ehtinyt vastaamaan, joten loppujen lopuksi haastateltaviksi valituista saatiin haastateltua 14 kauppiasta.

Haastateltujen taustatiedoista laskettiin keskiarvoja ja mediaaneja. Molemmat tunnusluvut ovat keskilukuja. Keskiarvossa esimerkiksi selkeästi joukosta poikkeavat luvut vaikuttavat lopputulokseen. Haastateltavien iät vaihtelivat 30–56 vuoden välillä. Vastaaajien keski-ikä oli 41 vuotta ja puolet vastaajista oli korkeintaan 41,6 vuotiaita. Kauppiaina haastateltavat olivat toimineet keskimäärin 8,9 vuotta keskiarvon mukaan ja mediaaniarvoksi saatiin viisi vuotta. Haastateltavien joukossa on siis ollut hyvin alkuvaiheessa kauppiasuraansa olevia henkilöitä sekä jo vuosikymmeniä kauppiaina uraansa luoneita henkilöitä. Alaisten määrissä on myös jonkin verran kauppiaskohtaisia eroavaisuuksia. Niiden määrään ei kuitenkaan puututa tarkemmin, koska halutaan säilyttää ketjukauppatyyppin anonymiys.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Toimeksiantaja eli Ruokakesko Oy on järjestänyt kauppiailleen henkilöstöjohtamisvalmennusta, joka on todettu saadun palautteen perusteella hyväksi. Koulutuksen tarvetta ja hyödyllisyyttä ei varsinaisesti ole tarvinnut tutkia vaan se on tiedostettu jo ennen tätä tutkimusta. Valmennusta haluttaisiin kuitenkin tulevaisuudessa laajentaa ja sen vuoksi toimeksiantaja on halunnut selvittää, miten valmennusta voitaisiin siihen osallistuneiden mielestä kehittää.

Keskeisimmässä osassa tutkimuksessa on selvittää kehitysehdotuksia henkilöstöjohtamisvalmennusta varten valmennukseen osallistuneiden näkökulmasta. Saaduista tiedoista hyötyvät valmennuksen järjestäjä sekä toimeksiantaja. Hyötyjien joukossa on tietenkin myös henkilöt, jotka käyvät valmennuksen myöhemmin, koska mahdollisista huonoista toimintamalleista pyritään pääsemään eroon.

Koulutuksen käyneet ovat aiemmin voineet heti koulutuksen jälkeen antaa palautetta ja ideoita kirjallisesti. Teemahaastatteluilla on kuitenkin pyritty siihen, että mahdolliset tässä tilanteessa kertomatta jääneet ehdotukset tulisivat esille. Aikaa valmennuksesta on myös kulunut pidempään, joten valmennettavilla on ollut enemmän aikaa tarkastella tarpeitaan ja toiveitaan, joita koulutus ei mahdollisesti täyttänyt.

Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Kuinka valmennettavat kehittäisivät henkilöstöjohtamisvalmennusta?
- Kuinka valmennuksessa saadut neuvot on saatu siirrettyä käytäntöön?
- Tulisiko henkilöstöjohtamisvalmennusta olla säännöllisemmin?
- Mikä toimeksiantajan roolin tulisi olla koulutuksen järjestäjänä?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kuudennessa luvussa kerrotaan tarkemmin valitusta tutkimusotteesta ja aineistonkeruusta. Lisäksi käydään läpi teemahaastattelu- ja aineistonkäsittelyprosessit.

6.1 Tutkimusote

Tutkimustyyliksi valikoitui tässä työssä laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto määrittelee laadullisen tutkimuksen tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuunnaksi, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto Koppa 2011a). Lähtökohtana tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Määrällinen tutkimus taas perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla (Jyväskylän yliopisto Koppa 2011b). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija myös osallistuu tutkimusprosessiin, eikä ole vain ulkopuolinen tarkkailija, joka mittaa tuloksia. Tutkimusprosessi on määrällisen tutkimuksen tutkimusprosessia joustavampi ja voi muuttua tutkimuksen aikana. Laadullisessa tutkimuksessa ei aina ole hypoteeseja eli ennakoon määriteltäviä olettamuksia tutkimuksen tuloksista. (Järvenpää 2006, 4.)

Laadullisessa tutkimuksessa myös arvot vaikuttavat siihen, miten pyritään ymmärtämään tutkittuja ilmiöitä. Perinteisessä mielessä ajatellun objektiivisuudenkin saavuttaminen on tutkijalle hankalaa, koska tutkija ja tiedot vaikuttavat toinen toisiinsa. Tämän vuoksi yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä ennemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Kvalitatiivinen tutkimus sopi tähän työhön kvantitatiivista paremmin, koska haluttiin selvittää yksilöllisempiä tietoja koulutuksen kehittämistä varten. Tämä ei olisi ollut niin helppoa kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Aineiston analyysissä on tosin käytetty apuna kvantifiointia eli laskemista, joten myös määrällisen tutkimuksen piirteitä löytyy. Haastateltavien joukko haluttiin pitää rajattuna, joten tutkimus olisi voinut kärsiä luotettavuusongelmasta, jos tutkimusote olisi ollut kvantitatiivinen. Tutkimuksella ei myöskään pyritty tilastolliseen yleistettävyyteen, joten kvalitatiivisen tutkimuksen suositeltava haastateltujen määrä riitti.

6.2 Aineiston hankinta

Opinnäytetyötä varten hankittiin aineistoa erilaisista teorialähteistä sekä kirjoista että sähköisistä kanavista. Lisäksi apuna oli myös toimeksiantajalta saadut tiedot, joita ei ollut mahdollista saada muualta. Tutkimuksen aineisto hankittiin yhdellä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmällä eli teemahaastatteluilla.

Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelija ja haastateltava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tilanne on myös ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Haastattelun suurimpana etuna pidetään kuitenkin sen joustavuutta. Yleensä haastattelija joutuu motivoimaan haastateltavaa ja huolehtimaan haastattelun ylläpidosta. Haastatteluissa on hyvin tärkeää, että haastateltava voi luottaa kertovansa asioita luottamuksellisesti, ettei asioita jää luottamuksen puutteen vuoksi kertomatta. (Järvenpää 2006, 14; Hirsjärvi ym. 2007, 199–200.)

Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä etenkin silloin, kun tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia tai kun halutaan selventää vastauksia tai syventää tietoja. Vastaajat saadaan myös yleensä helposti mukaan haastatteluihin ja heihin on helppo olla myöhemmin yhteydessä. Haastattelujen heikkoutena on kuitenkin niiden vaatima aika. Haastattelujen luotettavuuteen voi myös vaikuttaa heikentävästi se, että vastaajat haluavat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tutkijalle onkin haaste osata tulkita haastateltavien vastauksia, mikä on ratkaisevaa haastattelun kannalta. Lisäksi haastatteluista saatu aineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, joka pitää huomioida tuloksia tulkitessa: tulosten yleistämistä ei pitäisi liioitella. (Hirsjärvi ym. 2007, 201–202.)

KvaliMOTV määrittelee teemahaastattelun formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelu on avointa haastattelua strukturoidumpi, muttei kuitenkaan etene tarkasti muotoiltujen kysymysten pohjalta. Eteneminen tapahtuu tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen mukaan. Nämä teemat pysyvät samoina kaikkien haastateltavien kohdalla, mutta myös vapaalle puheelle annetaan tilaa. Haastattelutilanne on keskustelunomainen, eikä kaikkia teemoja käydä välttämättä läpi kaikkien haastateltavien kanssa samassa laajuudessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Vaikka teemahaastattelussa ei yleensä haastattelijalla ole mukana valmiita kysymyksiä, niin tässä tapauksessa haastattelijan kokemattomuuden vuoksi oli joitakin kysymyksiä valmiiksi suunniteltu, jotta keskustelun eteneminen ei tyrehtyisi ainakaan haastattelijan kokemattomuuden vuoksi.

Teemahaastattelu valikoitui eri haastattelutavoista aineistonhankintamenetelmäksi, koska se sopi tutkimuksen luonteeseen. Haastattelutapaamisia oli 13 eri paikassa. Koska haastateltavat olivat kiireisiä, haluttiin haastattelu pitää mahdollisimman joustavana. Lisäksi materiaaliin toivottiin myös hyvin lennokkaitakin ideoita tai kommentteja, joten keskustelun oli hyvä olla vapaata. Täysin vapaa haastattelu ei olisi kuitenkaan toiminut aineistonkeruumenetelmänä, koska riski mennä aiheessa liiallisille sivu-urille olisi ollut suuri.

Haastateltavia kauppiaita valittiin toimeksiantajan kanssa osaksi maantieteellisten seikkojen perusteella yhteensä siis 15 henkilöä. Heistä henkilökohtaisesti haastateltiin 13 ja yhtä sähköpostin kautta. Osassa haastatteluista oli myös mukana kauppiaan puoliso, joka oli myös osallistunut valmennukseen. Haastateltavissa kauppiaisissa oli mukana sekä miehiä että naisia sekä hyvin eri vaiheissa kauppiasuraansa olevia henkilöitä, joten monenlaisia näkemyksiä saatiin tutkimukseen mukaan. Määrältään haastateltavia oli yhdelle haastateltavalle mielestäni ehdoton maksimi, ainakin tämän opinnäytetyön aikataulun mukaisesti. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa kiinnitetään enemmän huomiota yksityiskohtiin ja niiden kautta kokonaisuuteen, eikä niinkään haastateltavien määrään. Jos haastateltavia olisi ollut useampia, olisi saturaatio eli kylläntyminen viimeistään osoittanut, että haastateltavia on jo mahdollisesti tarpeeksi. Aineiston saturaatio tarkoittaa sitä, että haastateltavat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa eli samat asiat alkavat toistua aineistonkeruussa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 60).

6.3 Teemahaastattelujen aiheet

Kaikissa haastatteluissa oli viisi teemaa, joiden pohjalta edettiin. Kaikkia teemoja ei aina välttämättä käsitelty täysin samassa järjestyksessä jokaisessa haastattelussa, mutta ne toimivat lähtökohtana sille, mistä haastattelussa ainakin keskusteltaisiin. Teemoihin liittyviä kysymyksiä on liitteessä 1.

Ensimmäisenä selvitettiin haastateltavan taustatiedot. Aluksi pyrittiin saamaan selville lähtötilanne eli haastateltavan kokemus johtamisesta sekä henkilöstötilanne hänen johtamassaan kaupassa. Taustatiedot lisäsivät myös vertailumahdollisuuksia eri tilanteissa olevien kauppiaiden mielipiteiden välillä. Toisena teemana olivat valmennukseen osallistumisen syyt. Suurin osa vastanneista ei osannut esittää muuta syytä kuin, että kouluttautuminen kannattaa aina.

Kolmantena teemana käsiteltiin itse valmennusta ja sen sisältöä sekä ilmapiiriä. Myös aikataulun sopivuutta arvioitiin. Tämä oli tosin haasteellista, koska muistikuvat aikatauluista vaihtelivat suuresti ja todellisuudessa eri ryhmillä aikataulut olivat hieman erilaiset, etenkin seuranta päivän osalta. Neljäs teema käsitteli valmennuksen jälkeistä aikaa. Keskiöön nousivat ajatukset siitä, onko koulutuksessa saatuja vinkkejä noudatettu tai saatu siirrettyä arkityöhön. Lisäksi pohdinnan alla oli se, onko kauppias omasta mielestään nyt parempi henkilöstöjohtaja.

Viimeisenä eli viidentenä teemana haastatteluissa oli henkilöstöjohtamisvalmennuksen kehittäminen. Tämä osoittautui kaikista haastavimmaksi osioksi, koska aikaa valmennuksesta oli jo kulunut noin vuosi. Lisäksi useimmat olivat niin tyytyväisiä valmennukseen, etteivät nähneet syytä muuttaa sitä. Tätä perusteltiin myös sillä, että ammattilaiset koulutuksen ovat järjestäneet.

Koska kehitysmahdollisuudet olivat tutkimuksen kannalta tärkeimmässä osassa, pyrittiin haastatteluissa hieman laajentamaan näkökulmaa ja pohtimaan esimerkiksi henkilöstöjohtamiskoulutuksen tärkeyttä kauppiasvalmennuksessa. Kehitysnäkökulmasta keskusteltiin myös siitä, miten yhä useampi saataisiin ilman pakottamista mukaan, vaikka osallistumisprosentti onkin ollut aika hyvä. Myös erilaisten ”porkkana- ja keppivaihtoehtojen” mahdollisuutta pohdittiin. Lisäksi haastattelujen jälkeen kaikilla haastateltavilla oli vielä mahdollisuus ottaa yhteyttä haastattelijaan sähköpostitse, jos jotakin oleellista olisi tullut mieleen.

6.4 Aineiston käsittely

Kun haastatteluajankohdat oli sovittu ja haastattelut toteutettu ilman suurempia yllätyksiä, litteroitiin kaikki suullisesti tehdyt haastattelut. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Tällä tavoin pyritään saamaan aineisto sellaiseen muotoon, että sen hallinta ja analysointi on helpompaa. Yhden haastattelutunnin litteroimiseen kannattaa KvaliMOTV:n mukaan varata aikaa yksi työpäivä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla, jolta ne siirrettiin tietokoneelle ja erillisen ohjelman kautta haastattelut pystyttiin kuuntelemaan ja samalla kirjoittamaan tekstinkäsittelyohjelmalla dialogeiksi.

Aluksi litteroitava haastattelu koodattiin tunnuksella, josta voitiin päätellä haastateltava henkilö, jos myöhemmin olisi ollut tarvetta palata nauhoitteeseen. Tutkimuksen aineiston litteroinnissa ei kiinnitetty paljoakaan huomiota haastateltavien puheen tauoille tai niin sanotuille lisä-äänteille tai hyminöille, koska ne eivät ole tärkeässä osassa tutkimuksen kannalta. Konkreettiset ilmaisut taas litteroitiin tarkasti. Osassa nauhoitteissa oli äänenlaatu valitettavan huono, koska haastatteluja tehtiin hyvin erilaisissa paikoissa. Tästä syystä joitain pieniä sanoja saattoi jäädä kuulematta kohinan keskeltä. Tähän oli varauduttu haastattelua tehtäessä ja haastattelija teki mahdollisimman paljon kirjallisia muistiinpanoja haastattelun yhteydessä. Litteroitua materiaalia tuli yhteensä noin 90 sivua. Litterointiin meni aikaa noin 12 työpäivää. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 20 minuutista vajaaseen tuntiin.

Litteroidusta aineistosta poimittiin joitakin tietoja kvantifioimalla. Kvantifioinnilla tarkoitetaan laskemista, joka on etenkin määrällisessä tutkimuksessa käytetty tutkimusaineiston analysoinnin keino. Laadullisessa tutkimuksessa kvantifioinnin avulla saadaan numeerisia tuloksia hieman epätarkemmin, kuten muodoissa ”suurin osa” tai ”melkein kaikki”. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 24.) Laskemista käytettiin etenkin taustatietojen yhteydessä, koska niissä vastaukset ovat selkeitä ja kiistattomia ja siten myös laskettavissa. Kvantifioinnin avulla on pyritty määrittämään selkeä lähtötilanne.

Aineiston analyysin apuvälineenä on käytetty myös ”löyhästi” koodaamista. Tällä tarkoitetaan aineistoon tehtäviä merkintöjä samalla, kun aineistoa käydään läpi. Koodaaminen on tavallaan aineiston järjestelyä. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 161.) Koodaamisen avulla on pyritty löytämään seikkoja, joiden perusteella voidaan tehdä jonkinlaista yleistystä tutkimukseen osallistuneiden kesken. Yleistyksiä ei analyysissä kuitenkaan ole tarkoitus painottaa, koska esimerkiksi aineistonkeruussa toivottiin mahdollisimman monenlaisia vastauksia ja ehdotuksia. Myös haastateltavat ovat taustoiltaan hyvin erilaisia, joten toiveetkin voivat vaihdella.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Luvussa käydään ensin läpi haastateltavien mietteitä valmennuksen eri vaiheissa ja kootaan esille tulleet kehitysehdotukset. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimustulosten hyödynnettävyyttä, tutkimuksen luotettavuutta ja viimeiseksi tutkimuseettisiä näkökulmia. Luvussa esitetään lainauksia haastateltavien vastauksista. Vastaaaja ei ole numeroitu lainauksen loppuun anonyymiyden säilyttämiseksi.

Kuten jo aiemmin on todettu, on itse henkilöstöjohtamisvalmennus todettu hyväksi ja koulutus on ollut tarpeellinen. Tutkimuksessa on siis pyritty löytämään ehdotuksia ja keinoja, kuinka valmennuksesta saataisiin vielä parempi. Tätä on tiedusteltu valmennuksen käyneiltä henkilöiltä. Samalla on selvitetty, onko valmennuksessa saatuja vinkkejä voitu hyödyntää oikeasti arjen työssä tai ovatko ne ylipäättään siirtyneet kauppiaan johtamistyyliin.

7.1 Haastateltavien mietteitä ennen valmennusta

Lähes kaikki haastateltavat lähtivät koulutukseen avoimin mielin, ilman suurempia odotuksia. Useimmat totesivat, että koulutus on aina hyvä asia ja kun sopivan kuuloinen koulutus järjestetään, he lähtevät mukaan. Muutama haastateltava lähti mukaan, koska Ruokakesko suositteli sitä heille. Pari haastateltavaa lähti koulutukseen hie-man negatiivisella mielellä, koska siihen käytetty aika oli pois kaupalla käytetystä ajasta. Nämäkin henkilöt tosin olivat positiivisesti yllättyneitä valmennuksen tasosta. Osalle taas henkilöstö on selvästi ollut jopa keskimääräistä tärkeämmässä roolissa. Eräs haastateltava totesi, että hän on nähnyt, kun työntekijöitä itketetään, eikä hän halua toimia niin.

Lähes kaikki haastateltavat pitivät itseään ennen valmennukseen menoa ”tavallisena” henkilöstöjohtajana, joka kaipaa aika ajoin tukea taidoilleen. Sekä uudemmat että pidempään kauppiaina toimineet kokivat pääasiassa samoin. Myös koulutustaustois-sa oli eroja, mutta vastaukset olivat silti samansuuntaisia. Ihmisten johtaminen koettiin pääasiassa vaikeaksi. Esiin tuotiin myös seikka, että henkilöstö on kaupan tärkein voimavara, koska kauppias ei yksin pärjää. Oma jaksaminenkin on välillä koetuksella ja koulutuksesta toivottiin lisää keinoja sekä omaan että henkilökunnan jaksamiseen.

Erään haastateltavan pohdintaa siitä, miksi valmennukseen tuli hakeuduttua:

Varmaan semmonen, että ite oli aika leipääntyne, et halus vähän uutta ja tietysti suurimpia syitä oli et siinä pääs näkee kavereita ja toisia kauppiaita ja vaihtaa kokemuksia, et se oli se tärkeä juttu siinä.

Vastauksesta ilmenee useita syitä valmennukseen hakeutumiselle. Sekä uusien ideoiden että tuttujen tapaaminen vaikuttivat yhtä paljon valmennukseen osallistumiseen.

7.2 Haastateltavien mietteitä valmennuksen aikana

Yhdeksi henkilöstöjohtamisvalmennuksen parhaimmaksi puoleksi nousi sekä valmennuksen yhteydessä annetuissa palautteissa että haastatteluissa koulutuksen valmentaja. Häntä keuhuttiin vuolaasti. Kiitosta sai erityisesti hänen tapansa esittää asioita ja se, ettei valmennus ollut pelkästään teoriapitoista. Lisäksi myös valmentajan K-ryhmän tuntemus ja kauppiastyön ymmärrys saivat kiitosta ja oli valmennettavien mielestä tärkeää.

Joidenkin haastateltavien kanssa keskusteltiin myös siitä, onko valmentajan vaihtuminen uhka valmennuksen onnistumiselle, jos jostain syystä valmentaja vaikka vaihtuisikin. Suurin osa vastanneista arvioi, että valmentaja saataisiin korvattua. Tämä tosin riippuisi siitä, millainen uusi valmentaja olisi. Myös sillä, ovatko valmennettavat olleet vanhan valmentajan opissa ja saaneet näin vertailukohteen, olisi merkitystä. Valmentaja ei tietävästi ole toistaiseksi vaihtumassa, mutta tämä seikka haluttiin tuoda esiin, koska valmentajan merkitys koulutukselle tuli hyvin monessa paikassa voimakkaasti esiin.

Koulutus nähtiin myös hyvänä paikkana verkostoitua ja tutustua oman alueen kauppiaisiin. Sekä uudemmat että pidempään kauppiaina toimineet pitivät tärkeänä tutustua muihin. Pääasiassa haastateltavat pitivät hyvänä asiana sitä, että koulutus järjestettiin alueellisesti, eikä valmennuksissa ollut mukana kauppiaita, jotka toimisivat täysin eri alueella. Tämä perusteltiin sillä, että saman alueen kauppiaiden kanssa puhutaan helpommin samoista asioista eivätkä toimintakulttuurit ole liian erilaisia. Lisäksi kauppiaan bisnekselle on parempi, jos hän tuntee muita kauppiaita läheltä. Tämä tulee esiin etenkin silloin, kun jokin tuote loppuu ja sitä voisi hankkia toiselta kauppi-

aalta. Alueellisuuden hyötynä oli myös se, ettei koulutusta järjestetty liian kaukana, mikä olisi saattanut olla este koulutukseen osallistumiselle.

Lainaus vastaajan pohdinnasta alueellisuuden hyödyistä:

Kyllä koin hyväksi [alueellisuuden]. Minun mielestä saisi olla kyllä muualtakin, mut moni on mulle sanonu et se on hyvä et se on alueellinen. Mä oon kuullu Etelä-Suomestakin, et ne tykkää et se on alueellinen, sillan tutustuu paremmin sen oman alueen kauppiaisiin, et siitä ei oo paljon sun bisnekselle hyötyä, jos sä tunnet jonkun kauppiaan Utsjoelta... Jos tarvii vaihtaa tarjoustavaraa tai muuta vastaavaa mielipiteiden vaihtoa alueen sisällä.

Vastauksesta heijastuvat edellä esitetyt asiat alueellisuuden eduista, kuten verkostoitumisen mahdollisuudet.

Kauppiaat korostivat myös koulutuksen ilmapiirin luotettavuutta sekä avoimuutta, vaikka osa saman alueen kauppiaista saattaakin olla kilpailijoita keskenään. Haastateltavat toivat esiin, että muiden tavoista voi helpommin oppia sen, mitä kannattaa tehdä ja jopa sen mitä ei kannata tehdä. Suurin osa haastateltavista mainitsi muutenkin kokemustenvaihdon parhaaksi koulutuksen ominaisuudeksi. Kiitosta sai myös se, että kokemuksia sai vaihtaa myös illanvietossa, joka oli ensimmäisen jakson yhteydessä. Tällöin ajatuksia pystyi jakamaan epävirallisemmassakin yhteydessä.

Osa haastateltavista koki saaneensa konkreettisiakin ohjeita, miten voisi parantua henkilöstöjohtajana. Eniten käytetyt vinkit liittyivät yleensä kaupan viestintään ja henkilökunnan kuuntelemiseen. Omia sanavalintoja ja elekieltä oli moni pohtinut valmennuksen jälkeen ja yrittänyt kiinnittää niihin enemmän huomiota. Kauppiaat toivat esiin myös, ettei muutoksia voi tehdä yhdessä yössä.

Oikeastaan ainoa selkeä kritiikki valmennuksen toimintatavoista tuli ryhmätöistä muutamalta haastateltavalta. Heidän mielestään ryhmätyöt ovat hyvä tapa työskennellä, mutta liika on liikaa. Toisen päivän viimeisinä tunteina ryhmätyöt eivät enää tuntuneet kovin mielekkäiltä. Lisäksi kritisoitiin ryhmätöihin käytettyä aikaa, koska asiat tavaltaan käsitellään moneen kertaan.

7.3 Haastateltavien mietteitä valmennuksen jälkeen

Harva koki olevansa haastatteluhetkellä kovin erilainen henkilöstöjohtaja, kuin ennen valmennusta. Eräät mainitsivat muun muassa ajan puutteen yhdeksi syyksi, joka on estänyt uusien toimintamallien käyttöönoton. Koska kauppiaan rooli on suuri kaupassa sekä johtajana että työntekijänä, joutuu tehtäviä töitä priorisoimaan välillä hyvin karkeastikin.

Lainaus vastaajan kommentoinnista aiheeseen, kuinka hän on muuttunut johtajana:

Kyllä, joo, olen ainakin erilainen kuin ennen [henkilöstöjohtajana]... ainakin napakampi, se on ollu se, minkä mä opin. Pitää vaan mennä sanomaan, eikä aina vaan ootella asioissa.

Tässä tapauksessa muutoksia johtamistyyllissä oli tapahtunut. Valmennus oli muuttanut vastaajan hyvällä tavalla vaativammaksi ja antanut varmuutta toimintaan.

Parissa paikassa oli otettu käyttöön uusia viestintävälineitä, jotka olivat toimineet vaihtelevasti. Paikoissa, joissa väline ei ollut aiheuttanut merkittäviä muutoksia, oli tälle syynä lähinnä viestintävälineen tarpeettomuus. Haastatteluissa todettiin, että väline oli lähinnä lisäkeino tai -mahdollisuus viestinnälle. Myös palkitsemisen eri muotoja oli kokeiltu osaksi henkilökunnan myyntimotivaation lisäämistä. Tästäkin oli saatu erilaisia tuloksia eri paikoissa. Tästä voikin päätellä sen, ettei yksin kauppiaan toimintatapa ratkaise vaan henkilökunnan aktiivisuudella on myös merkitystä.

Kaikki haastatellut kauppiaat kokivat saaneensa hyvää koulutusta, eivätkä he mielestään maksaneet turhasta. Koulutusta pidettiin jopa edullisena. Tällöin hintakaan ei ole este koulutuksen hankkimiselle. Koska koulutukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, pidettiin kurssimaksua jopa hyvänä. Tällöin valmennukseen eivät osallistu ne, joita asia ei välttämättä aidosti kiinnosta.

7.4 Haastateltavien mietteitä valmennuksen kehittämistä

Yhtä selkeää valmennuksen kehitysehdotussuuntaa ei haastatteluissa noussut esiin. Kysyttäessä yhtä asiaa, jonka haastateltava haluaisi muuttaa valmennuksesta, sai se lähes kaikissa haastateltavissa aikaiseksi hiljaisen miettimisreaktion, jonka jälkeen todettiin, ”etten nyt lähtisi muuttamaan oikein mitään”. Tarkempien kysymysten myötä löytyi kehitysehdotuksia, joista osa on aika pitkällekin jalostettuja. Työssä pyritään tuomaan esiin mahdollisimman moni ehdotuksista, koska yhtä yhtenäistä linjaa ei syntynyt.

Valmennuksen aikataulu sai sekä kriittistä että hyväksyvää palautetta. Haastateltujen valmennusaikataulut etenkin toisen jakson kohdalla olivat aika vaihtelevia ja tästäkin syystä mielipiteitä oli erilaisia. Monen mielestä väli ensimmäisen ja toisen jakson välillä ei ollut riittävän pitkä, mutta myös moni totesi, että aikaa oli liian paljon. Myös aikatauluun tyytyväisiä löytyi, joten yhtä selvää linjaa ei syntynyt. Tyytyväisyyteen vaikutti myös se, oliko toiselle jaksolle helppo omien aikataulujen kannalta osallistua.

Valmennuksen säännöllisyyden tarpeellisuudesta nousi esiin monenlaisia mielipiteitä. Suurimman osan mielestä tämän tyyppistä valmennusta tulisi olla säännöllisesti tarjolla. Säännöllisyyden kannalla oli kymmenen haastateltavista. Säännöllisyydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa myös erilaisia lyhyitä kertaus- ja kannustuspäiviä. Valmennusta ei siis kokonaisuutena tarvitsisi välttämättä järjestää uudestaan. Tämä perusteltiin sillä, että opitut asiat unohtuvat helposti. Sekin olisi jo hyvä, jos nykyiseen koulutukseen lisättäisiin pidemmän ajan päähän tapaaminen, jolloin tarkasteltaisiin vielä tarkemmin johtamistavan kehittymistä. Joidenkin mielestä uusi valmennus olisi hyvä järjestää esimerkiksi noin 2–5 vuoden päästä.

Kaikkien mielestä valmennusta ei kuitenkaan ole tarpeellista järjestää säännöllisesti. Kolme haastateltavista ei kokenut säännöllisyyttä tarpeelliseksi. Muistutuksia henkilöstöjohtamisen tärkeydestä voisi jossain muotoa kuitenkin järjestää. Jos varsinaista uutta tai kertaavaa, pidempää koulutusta ei huomioida, esitettiin myös järjestettäväksi lyhyitä tilaisuuksia, joissa opastettaisiin, ohjeistettaisiin tai tiedotettaisiin ja muistutettaisiin henkilöstöjohtamisasioista sekä nostettaisiin asia esille säännöllisesti. Useampi kauppiaas totesi, että alkuinnostuksen jälkeen kaikkiin asioihin ei enää kiinnitä huomiota ja opit unohtuvat.

Tällaisessa pienessä muistutushetkessä, esimerkiksi kauppiastapaamisten yhteydessä, nostettaisiin asia lyhyesti esille. Muistutushetki toteutettaisiin luentomuotoisesti, jolloin asiasta voitaisiin helpommin keskustella. Haasteellista on toki esimerkiksi kauppiastapaamisten yhteydessä mahdollistaa muistutus jo muutenkin tiiviisiin aikatauluihin, mutta toisaalta mahdollisuutta voitaisiin tutkia.

Lainaus haastateltavan perusteluista lyhyille muistutustilaisuuksille:

Minä oon sitä mieltä, että kaikki tämmöset koulutukset, ne mennee tämmöstä vuoris-torataelinkaarta. Että kun sinä oot siellä koulutuksessa, ni sinä oot vähän aikaa hirveen innostunu siitä koulutuksesta, sitten sä vähän aikaa toteutat sitä ja siitä se rupee pikkuhiljaa laantumaan ja se vaatis, että sinä sitten muistaisit. Jotainhan sieltä aina jää elämään, mutta nuo kaikki opit, mistä vaikka alussa oot ollu innostunu ja halunnu niitä toteuttaa niin nesaattaa sitten unehtua tässä kiireisessä arjessa. Että se vaatis sitten aina vähän semmosta uutta potkua tuohon väliin, jonkun semmosen jutun, vaikka vähän lyhyemmänkii, että siitä taas innostuis uudestaan. Että ainakin minun kohdalla se käy näin ja tietysti kun koko ajan tulee uutta asiaa toisesta suunnasta ja on sesonkia ja kiirettä, henkilöstövaiheksia ja vaikka mitä tapahtuu. Sitten ne opit saattaa unehtua.

Lainatussa haastattelussa keskusteltiin juuri säännöllisten, pienten muistutushetkien tärkeydestä ja haastateltava perusteli näkemyksensä omaan kokemukseensa perustuen. Hän on kokenut, että henkilöstöjohtamisen tärkeydestä on muistutettava säännöllisesti, koska innostus lakkaa tai hiipuu helposti.

Joidenkin haastateltavien kanssa keskusteltiin myös sähköisten kanavien mahdollisuuksista tukikanavina ja kertauspaikkoina. Yhdeksi ehdotukseksi nousi myös sivusto, jossa olisi kauppiastarinoita, joissa voisi jakaa sekä hyviä että huonoja kokemuksiaan henkilöstöjohtamisesta tai muista aiheeseen liittyvistä ratkaisuista. Täältä olisi mahdollista saada tukea ja neuvoja omalle toiminnalleen. Internetissä voisi myös olla kertausmateriaalia. Vaikka sähköisten kanavien mahdollisuuksia on monia, kannatti kuitenkin suurin osa henkilökohtaisia tapaamisia ja koulutuksia

Kysymys siitä, kuinka mahdollisimman moni saataisiin mukaan koulutukseen, herätti myös erilaisia ehdotuksia. Myös arvioidut syyt siihen, ettei joku halua valmennukseen osallistua, olivat kirjavia. Parhaimpana markkinointikeinona valmennukselle pidettiin kauppiaskollegoiden suositteluja ja hyviä kokemuksia valmennuksista. Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltava oli itse suositellut valmennusta muille tai haastateltava oli ennen valmennusta kuullut hyvää palautetta valmennuksesta muilta. Toisaalta moni oli lähtenyt valmennukseen pelkästään Ruokakeskon suosittelun perusteella. Todennäköisimpänä syynä sille, ettei valmennukseen osallistuta, pidettiin sitä, ettei kyseinen aihe kiinnosta tai valmennus ei sovi aikatauluun. Esille tuotiin myös se, ettei kauppias välttämättä voi olla henkilöstöllisten tai taloudellisten syiden vuoksi poissa kaupalta useampaa päivää.

Haastateltavilta kysyttiin tässä yhteydessä siitä, saataisiinko heidän mielestään enemmän kauppiaita mukaan, jos koulutuksesta saisi jonkinlaisen palkinnon, ”porkkanan” tai hyvityksen. Neljä haastateltavista vastasi kieltävästi ja uskoi, että tällaisen asian oppimisen on lähdettävä henkilöstä itsestään, eikä siitä lähtökohdasta, että koulutuksesta erikseen palkitaan. Valmennusta pidettiin niin edullisenakin, että se jo itsessään on jonkinlainen ”porkkana”. Loput vastanneista eivät itse ensisijaisesti olleet asiaa ajatelleet niin, mutta pohdinnan jälkeen esittivät erilaisia vaihtoehtoja.

Ehdotettuja houkuttimia koulutuksen käymiselle voisivat olla erilaiset mainos- tai ketjuhyvitteet. Eräs kauppias ehdotti myös, että koko henkilökunta voisi saada jotain pientä, kun kyseessä on kuitenkin tavallaan koko henkilöstön huomioiva koulutus. Muutama kauppias esitti oletaman, että aktiivinen kouluttautuminen katsotaan varmasti eduksi, kun kauppapaikkoja jaetaan eli koulutuksesta huolehtineet kauppiaat huomioidaan myös, kun suunnitelmia kauppapaikkavaihdoksista tehdään. Tämä vaikuttaa yleensä kauppiaiden urakehitykseen ja samalla myös taloudelliseen toimeentuloon.

Lainaus haastateltavan mietteistä, kun keskusteltiin ”porkkanoista”:

No vaikka sitä ei ihan tälleen et saa mitään, mutta kyllähän nää kaikki varmaan vaikuttaa kaikkeen. Että ei näistä mistään ketjun tai Keskon järjestämistä jutuista, ei niiden käymisestä missään nimessä haittaa oo, jos mietitään vaikka kauppiasuran jatkoo...

Haastateltava korosti, että halun mennä koulutukseen pitää lähteä itsestään, mutta uskoi, ettei koulutuksesta mitään haittaa uran etenemisen kannalta ole.

Vaikka monen haastatellun kauppiaan kauppiasvalmennuksen käynnistä oli jo kulu-
nut jonkin verran aikaa, olivat useat sitä mieltä, että henkilöstöjohtamista olisi hyvä
jokaisen kauppiaan opiskella ja etenkin uusien kauppiaiden. Se, missä vaiheessa
kauppiasvalmennusta koulutusta tulisi olla, jakoi haastateltavien mielipiteet. Samoin
eroja aiheutti se, tulisiko koulutuksen olla pakollinen osa kauppiasvalmennusta. Yksi
haastateltavista ei pitänyt koulutusta tarpeellisena osana kauppiasvalmennusta. Eh-
dotus, että kaikkien kauppiaiden tulisi käydä koulutus, sai lievää kannatusta. Tällöin
valmennuksen tulisi olla ilmainen. Suurin osa vastanneista oli kuitenkin sitä mieltä,
että vapaaehtoisuus tulee säilyttää.

Henkilöstöjohtamisvalmennusta uusille kauppiaalle ehdotettiin järjestettäväksi vaihto-
ehtoisesti K-kauppiasvalmennuksen aikana tai sen jälkeen. Suurin osa heistä, jotka
olivat sitä mieltä, että kauppiaana olisi kannattanut jo toimia ennen valmennusta, piti-
vät sopivana aikana valmennukselle noin vuotta kauppiasuran aloittamisen jälkeen.
Tämä aika perusteltiin sillä, että pahin alkukiire on kauppiaalta ohi ja kokemusta on
kertynyt koko vuodesta. Kaupoista riippuen vuodenajoilla on paljon merkitystä myyn-
tiin ja sitä kautta myös henkilöstöön. Lisäksi eteen on ehtinyt varmasti tässä vaihees-
sa tulla tilanteita, joissa henkilöstöjohtamistapoja, -keinoja ja -kykyjä on punnittu.
Yleensä valmennuksista ja keskusteluista pystyy tällöin saamaan enemmän irti. Sa-
malla ymmärtämys on suurempaa ja laaja-alaisempaa. Koulutettava osaa myös ky-
sellä tarkemmin aiheeseen liittyviä kysymyksiä.

Toinen selkeä argumentti myöhemmin järjestettävälle koulutukselle oli se, että aloit-
tavalla kauppiaalla on aina alussa kiire ja valtavasti uutta opeteltavaa. Henkilöstöjoh-
tamiseen liittyvät opit menevät helposti hukkaan, jos ne yritetään opetella ja omaksua
samaan aikaan kaiken muun kanssa. Henkilöstöjohtaminen on sellainen aihealue,
joka vaatii yleensä opettelua ja keskittymistä. Kauppiaalle on kuitenkin alussa tärkein-
tä saada kaupan arki pyörimään ja kaiken kiireen keskellä ei yleensä ensimmäisenä
muuteta rutiineja. Lisäksi kauppiaan saatua kokemusta näistä rutiineista, paranee
hänen tietämyksensä siitä, kuinka rutiineja olisi hyvä kehittää tai parantaa.

Muutamit kannattivat ajatusta, että valmennus olisi osa kauppiaskoulutusta. Nämä
henkilöt perustelivat kantaansa sillä, että kauppiaskoulutuksen yhteydessä henkilös-
töjohtamisvalmennus olisi käyty ja henkilöstöjohtaminen olisi heti selkeä osa kaupan
arkea.

Lainaus haastateltavan kommentista uusien kauppiaiden henkilöstöjohtamiskoulutukseen osallistumisesta:

Kyllä kantapäänkin kautta voi oppia, ihan miten kukakin haluaa. Siellä käytännössä hän ne asiat sit tulee, no vaikka ekan vuoden aikana, miksei vois vaikka sillon, kun on eka vuosi menossa ni [käydä valmennusta]. Se alku on varmaan semmosta, siihen ei kukkaan mitään ylimäärästä halua ottaa.

Haastateltava pohti, milloin olisi hyvä aika käydä tällainen valmennus ja tuli siihen tulokseen, että mitä aikaisemmin sen parempi.

Koska valmennuksessa ei ole läsnä ketjun edustajaa, kysyttiin myös haastateltavien kantaa tähän ratkaisuun. Keskolaisen läsnäoloa ei ole haluttu, koska kauppiat ovat kuitenkin itsenäisiä yrittäjiä ja keskolainen edustaisi ketjua. Suurin osa haastateltavista piti tätä ratkaisua hyvänä, koska silloin mahdollinen ”ulkopuolisen” läsnäolo ei vaikuta valmennuksen tunnelmaan. Muutama haastateltava sanoi asian olevan hänelle yhdentekevä, koska koki, ettei hänen käyttäytymiseensä vaikuta ketjun edustajan läsnäolo. Muutama ratkaisuun tyytyväinenkin totesi, ettei se häneen vaikuttaisi, mutta saattaisi vaikuttaa esimerkiksi muuten tunnelmaan.

Pari haastateltavaa näki ketjun edustajan läsnäolon mahdollisuutena, josta voisivat hyötyä kaikki. Keskon edustaja saisi olla mahdollisimman korkeassa toimessa yhtiössä, jolloin kuva päivittäisestä kaupan toiminnasta saattaisi parantua. Ketjun edustajan läsnäolo voisi olla myös osittainen, esimerkiksi vain yhtenä valmennuspäivänä, jolloin koottaisiin asioita, joita on pohdittu edellisenä päivänä. Tällöin, jos asioiden seassa on kritiikkiä ketjua kohtaan, ei olisi pelkoa siitä, että kritiikki henkilöityisi yhteen kauppiaseen.

Lainaus haastateltavan ehdotuksesta:

... oisko sitten esimerkiks et se olis se kaks päivää ja sit siinä toisena päivänä olis se keskolainen, et ensi alkuun puhuttas keskenämme niitä asioita ja vois saada vähän että missä se on se kiva, mikä hiertää kaikista pahiten, mihin tarvitset jotakin uutta työvälinettä tai apua.

Haastateltava kuvasi toimintamallin, jonka avulla voitaisiin hyödyntää valmennusta erilaisella tavalla keskolaisen läsnäolon näkökulmasta. Tilaisuudessa voisi olla tietynlainen palautteellinenkin ulottuvuus.

Ruokakeskossa työskentelee myös liikkeenjohdonneuvoja, jotka käyvät paljon keskustelua kauppiaiden kanssa erilaisista liiketaloudellisista asioista. Myös heitä esitettiin läsnä olevaksi keskolaiseksi, koska liikkeenjohdonneuvojan toimenkuva sopii asiayhteyteen.

Tässä olivat käsiteltynä kuusi eniten keskustelussa ollutta kehitysaihetta haastattelusta. Linja kuitenkin oli, että valmennus oli hyvä sellaisenaankin ja esiin tulleet kehitysehdotukset olivat lähinnä valmennuksen hienosäätöä.

7.5 Tulosten tulkinta ja hyödynnettävyys

Tutkimusaineiston ja -tulosten perusteella Ruokakeskon järjestämää henkilöstöjohtamisvalmennusta voidaan pitää onnistuneena. Olisikin huolestuttavaa, jos ammattilaisten järjestämässä valmennuksessa olisi valmennettavien mielestä paljon muutettavaa. Kehitysehdotusten etsiminen ja arviointi eivät ole silti menneet hukkaan, koska haastattelujen avulla on saatu hyvin monenlaisia ehdotuksia kehitystoimenpiteistä. Ehdotukset ovat myös realistisia, jolloin niitä voidaan toteuttaa helpommin.

Tutkimustulokset kertovat myös, että kauppiaat pitävät henkilöstöjohtamista haastavana ja siihen toivotaan tukea myös Ruokakeskon puolelta. Kouluttautumista pidetään hyvänä asiana ja ainakin haastateltavat koostuivat kauppiaista, jotka aktiivisesti kouluttautuvat ja pitävät sitä osana työtään. Vaikka kauppiaskokemusvuosia olisikin jo kertynyt, koettiin henkilöstöjohtaminen ajan mukana muuttuvaksi asiaksi, jota täytyy päivittää.

Haastateltavien kehitystoiveet olivat monipuolisia, eikä yhtä peruslinjaa pystytä tuloksista havaitsemaan. Tämä vaikuttaa niin, etteivät mahdolliset muutokset välttämättä miellytä kaikkia, mikä tosin on riskinä kaikissa muutoksissa.

Käytännöllisimmät kehityskohdat liittyvät aikatauluihin ja kenties työskentelytapoihin. Toinen jakso koettiin ongelmalliseksi, koska se saattoi olla liian lyhyen tai liian pitkän ajan päästä. Lisäksi se ei kuitenkaan kata pidemmän ajan seurantatyötä, jolloin pysyttäisiin todella tarkastelemaan mahdollisia muutoksia. Työskentelytavat koettiin pääasiassa hyvinä, mutta ryhmätöille kaivattiin myös vastinetta etenkin loppupuolen osassa valmennusta. Valmennuksessa voitaisiin yrittää jatkossa hyödyntää erilaisia ryhmätyöskentelytapoja.

Eräs pohdittava asia on myös valmennuksen ja koulutuksen tarjonnan säännöllisyys. Koska osa haastatelluista ei kokenut säännöllisyyttä tarpeelliseksi, tulisi mahdollisten jatkokoulutusten olla yhä vapaaehtoisia. Tähän voisi olla vaihtoehtona ratkaisu, jossa olisi yksi valmennus, joka jaettaisiin moneen osaan. Valmennusta voisi jatkaa aina yhden osion suorittamisen jälkeen, mikäli osallistuja haluaa ja jatkaminen on hänelle mahdollista. Valmennus olisi moniosainen ja mitä pidemmälle se etenisi, sitä syvem- mälle asioissa mentäisiin. Tosin mitä pidemmälle koulutuksessa mennään, sitä enemmän saattaa karsiutua osallistujia. Tällöin voitaisiin yhdistää eri puolilla toimi- neista ryhmistä jatkajien ryhmä, jolloin ryhmäkoko ei pienene liikaa, mikäli tietty ryh- mäkoko on edellytyksenä valmennuksen järjestämiselle. Yhdistämisessä tapahtuisi tietenkin myös alueellisia muutoksia, mutta toisaalta uudet ihmiset ryhmässä toisivat myös uusia ajatuksia, ideoita ja ongelmia pohdittaviksi. Tällöin koulutuksesta voisi saada vielä enemmän irti. Tietenkin myös kauppiaat tutustuisivat yhä laajemmin toi- siinsa, josta tuskin mitään haittaa kenellekään on.

Toinen vaihtoehto säännöllisyyden ja jatkumon takaamiselle voisi olla esimerkiksi kahden vuoden välein järjestettävä hieman toisen tyyppinen valmennustilaisuus, jo- hon lähetettäisiin kutsu suuremman alueen kauppiaille kerrallaan. Kutsuttuina voisivat olla aiemmin laajemman valmennuksen käyneet henkilöt. Tämän saman tilaisuuden yhteyteen voisi yrittää liittää myös jotain muuta tapahtumaa, mikäli se koettaisiin tär- keäksi ja hyödyllisemmäksi.

Haastatteluissa tärkeäksi asiaksi nousivat myös erilaiset palkkiot ja houkuttimet val- mennukseen osallistumisesta. Vastauksissa kuitenkin korostettiin valmennuksen va- paaehtoisuutta. Tästä syystä mahdolliset palkkiot olisi suhteutettava siihen, ettei val- mennukseen lähdetä vain palkinnon perässä. Voisiko tähän löytyä joku keskitien rat- kaisu, kuten jokin hyvitys? Tässä asiassa päätös on kuitenkin ketjun. Ei tosin pidä unohtaa valmennuksen edullisuutta, joka toisaalta on kannustin itsessäänkin.

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että he kokivat tärkeäksi tällaisen valmennuksen etenkin uusille kauppiaille, vaikka kaikille siitä hyötyä onkin. Kuten tuloksista käy ilmi, ei ajankohdasta saatu yksimielisyyttä. Jotkut tosin ehdottivat valmennusta myös ”osaksi konseptia” eli pakolliseksi osaksi Ruokakeskon K-kauppiasvalmennusta. Täl- laisessa ihmisiin liittyvässä valmennuksessa korostui kasvokkain tapahtuva kanssa- käyminen, eivätkä pelkät etäopinnot ole välttämättä riittävät. Tätä valmennusta voitai- siin siis ainakin suositella voimakkaasti kauppiasuransa alussa oleville henkilöille.

Keskustelu ketjun roolista oli myös monipuolinen. Ruokakeskon rahallinen tuki koulutusmaksussa koettiin kaikin puolin hyväksi ja pääasiassa nykyinen malli oli suositeltava. Ketjun edustajan roolia osana valmennusta voitaisiin miettiä myös mahdollisuutena, kuten osassa vastauksissa esitettiin. Läsnä olevaa edustajaa voitaisiin pitää viestikanavana kauppiaiden ja ketjun välillä. Esimerkiksi haastatteluissa ehdotettu osittainen läsnäolomalli voisi olla lähtökohta, jota voisi kokeilla, jos tätä asiaa halutaan muuttaa. Tällöin kauppiaat voisivat keskustella keskenään, mutta myös viestittäminen ketjuun päin olisi tilaisuudessa mahdollista.

Tutkimuksen ansioihin lukeutuu sen tulosten käytettävyys, koska käsittelyssä on ollut hyvin konkreettiset asiat. Myös se, että henkilöstövalmennuksen mahdollisia hyödyntämistapoja on mietitty hieman laajemmalla kantilta kuin yhden yksittäisen kauppiaskoulutustilaisuuden merkeissä on tutkimustyön ansio. Haastateltavat eivät paljoakaan kritisoineet koulutussisältöä tai toimintatapoja, joten näkökantaa täytyi hieman laajentaa alkuperäisestä tilanteesta. Mielestäni tässä on onnistuttu suhteellisen hyvin. Toisaalta, jos haastateltavien joukko olisi ollut hieman pienempi, esimerkiksi seitsemän henkeä, olisivat haastattelut voineet olla vieläkin syvällisempiä ja laajempia.

Haastateltavien määrä oli kuitenkin hyvä, koska erilaisia näkökantoja saatiin esiin. Muutamassa haastattelussa oli mukana kauppiaspariskunta, jolloin molemmat olivat käyneet koulutuksen. Tutkimustuloksissa nämäkin tapaukset on kuitenkin laskettu yhdeksi henkilöksi. Kauppiaspariskuntien haastatteluissa keskustelu oli polveilevampaa ja hieman runsaampaa kuin yhden hengen haastatteluissa. Kauppiaspariskuntia olisi voinut olla haastateltavina runsaamminkin. Koen, että haastattelut käytiin pariskuntienkin kanssa kuitenkin yhtä luottamuksellisessa hengessä kuin yksilöhaastattelukin, koska luottamus pariskunnan välillä on jo valmiina olemassa.

Itse olin odottanut ennen haastatteluja, että kehitysehdotuksia tulisi enemmän ja ne olisivat selkeästi yhteneväisempiä kuin ne loppujen lopuksi olivat. Tämä tutkimus siis osoitti, että kauppiastakin löytyy hyvin erilaisia persoonia sekä ajatuksiltaan että toiveiltaan. Tutkimuksen kannalta olisi myös ollut mielenkiintoista, jos tuloksissa olisi ollut jotakin hyvin poikkeavaa. Poikkeavan etsiminen ei kuitenkaan yleensä ole minikään työn itse tarkoitus, joten en koe tutkimuksen epäonnistuneen.

Tutkimuksessa ei ole analysoitu haastateltavien vastauksia rivien välistä, eikä esimerkiksi haastateltavien äänenpainoista tai muusta non-verbaalisesta viestinnästä ole tehty analyysia. Tutkimuksessa olisi siis voinut yrittää löytää syvempääkin analysointitapaa. Itse en kuitenkaan kokenut sitä tällä erää mielekkääksi, koska koen osaamiseni analysoinnissa olevan kuitenkin sen verran rajoittunutta, ettei ainakaan kovin uskaliaita päätelmiä voi tehdä. Koen myös, että liian yksiselitteisten ja monimutkaisten analyysien tekeminen olisi riski työn luotettavuuden kannalta.

Haastatteluun liittyviä kysymyksiä, joita on liitteessä 1, ei lähetetty haastateltaville ennakkoon. Jos näin olisi tehty, olisi mahdollisia kehitysideoita saattanut tulla enemmänkin. Tässä tapauksessa heitä informoitiin ennakkoon siitä, mistä on kyse ja miksi kyseistä tutkimusta tehdään.

7.6 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimuksen reabiliateetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Kyseessä on siis käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että toinen tutkija voisi toistaa tehdyn tutkimuksen ja saada saman tuloksen. Tutkimuksen validius taas tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli onko tutkimukseen valitut mittarit tai tutkimuskeinot kykeneviä mittaamaan sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Hirsjärvi & Hurme 2004, 186.)

Näillä mittareilla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tietysti tässä tapauksessa on kyse haastatteluilla saadusta aineistoista, mikä tarkoittaa sitä, että jonkinlaisia muutoksia vastauksissa saattaisi olla, jos samoja henkilöitä haastateltaisiin uudelleen. Lisäksi on tietysti olemassa riski tulkintojen ja painotusten erilaisuudessa erilaisten tutkijoiden välillä.

Pidän tutkimusta kuitenkin luotettavana, koska haastateltavat saivat kertoa omin sanoin mielipiteitään, mutta kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko löytyä vastausta. Lisäksi kehitystyö on kaikkien etu, joten haastateltavilla ei liene ollut syytä olla puhumattotta. Suuremmalla otannalla saattaisi saada uudenlaisia kehitysehdotuksia, mutta tässäkin vastausmäärässä alkoi olla saturaatiota, joten haastateltavien lisääminen ei olisi välttämättä tuonut lisäarvoa. Lisäksi tarkoituksena ei varsinaisesti ollut tehdä yleispäteviä oletuksia tai tulkintoja, joten tällöinkään otannan ei ole välttämätöntä olla suurempi.

7.7 Tutkimuseettiset näkökulmat

Tärkein tutkimuseettinen näkökulma on ollut tässä työssä haastateltavien yksityisyyden suojaaminen, jottei heidän vastauksiinsa vaikuta tunnistettavuus. Haastateltavat valittiin toimeksiantajan puolesta, joten toimeksiantajan edustaja tietää, ketä työhön on haastateltu. Toimeksiantaja myös tiesi, missä järjestyksessä haastattelut on tehty, joten haastattelulainauksiin ei ole merkitty kuka haastateltavista on kyseisen asian sanonut. Haastateltavia on ollut useita, joten heitä ei voi yksittäin tunnistaa. Myös haastateltavat ovat tienneet, keitä muita haastateltavina on ollut, mutta he eivät tiedä muiden haastattelujen sisältöjä.

Yksityisyyden suojaan on kiinnitetty huomiota myös aineiston analyysissä ja aineiston työstämisen aikana. Litteroitavat haastattelut siirrettiin sellaiselle tietokoneelle, jossa ei ollut internet-yhteyttä, jolloin aineiston vääriin käsiin joutuminen oli minimaalista. Haastatteluissa ei myöskään mainittu nimiä, vaan haastattelut oli alusta lähtien koodattu numero ja kirjainyhdistelmällä. Litteroitaessa aineistoa, ei kirjoitettu mahdollisia paikan- tai kaupannimiä materiaaliin, vaan ne lyhennettiin. Ulkopuolinen ei voinut tunnistaa haastateltavaa. Lisäksi aineistoja säilytettiin huolella.

Opinnäytetyön valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen aineistot, sekä sähköiset että kirjalliset ja myös nauhoitteet, tuhotaan asiaan kuuluvalla tavalla. Koodaamista on käytetty materiaalin työstämisen aikana, ettei mahdollisissa ongelmatilanteissa aineiston tuhoamisessa tai säilyttämisessä vaarannu vastaajien anonymiys.

8 POHDINTA

Viimeisessä luvussa arvioidaan haastatteluissa esille tulleita kokonaisuuksia. Luvussa esitetään myös itsearviointi opinnäytetyöprosessista sekä lopuksi jatkotutkimusehdotuksia.

Henkilöstöjohtaminen koetaan haastavaksi lähes kaikissa ympäristöissä, joihin olen tutustunut. Se on kuitenkin tärkeäksi koettu ja yhä tärkeämmäksi tuleva asia, etenkin kun kilpaillaan parhaista työntekijöistä. Tutkimuksen kohteena ollut henkilöstöjohtamisvalmennus on osoittautunut hyödylliseksi kokonaisuudeksi valmennukseen osallistuneiden mielestä. Silti henkilöstöjohtamiseen kaivataan lisää apuvälineitä. Tämä todistaa henkilöstöjohtamisen haasteellisuuden. Haasteelliseksi johtamisen tekee myös rajallinen aika, joka on käytettävissä koulutukseen ja erilaisiin johtotoimenpiteisiin muun liiketoiminnan ohessa.

Lähes kaikki valmennettavat olivat innostuneita johtajavalmennuksesta ja hekin, jotka epäröivät, olivat koulutuksen jälkeen tyytyväisiä. Koulutustarjontaa tulisi olla jatkossakin säännöllisesti. Kynnys koulutukseen osallistumiseen tulisi tehdä kaikille mahdollisimman matalaksi ja koulutukseen osallistumisesta houkuttelevaa. Tämä voi olla vaikeaa, koska vapaaehtoisuus on tärkeää. Samalla vapaaehtoisuus mahdollistaa sen, ettei koulutuksiin tarvitse osallistua.

Koska koulutuksista ja valmennuksista on yleensä enemmän hyötyä kuin haittaa, ainakin tämän tutkimuksen perusteella, voisi toimeksiantaja pohtia rooliaan kannustajana. Kannustusta tapahtuu jo nyt, mutta kenties suurempi rooli voisi saada aikaan myös mittavampia tuloksia. Voisihan myös ajatella, että tarjottaisiin suurempia koulutuskokonaisuuksia erilaisin toteutusmahdollisuuksin. Esimerkiksi valmennuksessa voisi olla mukana sekä ryhmä- että verkko-opetusta ja valmennus voisi kestää esimerkiksi puoli vuotta tai vuoden. Tähän koulutukseen voisi sisältyä muutakin johtamista kuin henkilöstöön liittyvää. Tietyin arvosanoin tehtävät suorittanut osallistuja voitaisiin palkita esimerkiksi suuremmalla näkyvyydellä Pirkka-lehdessä, joka on K-ryhmän asiakaslehti.

Positiivisesta näkyvyydestä hyötyisivät kaikki. Kauppias saa hyvää mainosta työelleen ja kaupalleen, Ruokakesko toimii koulutukseen kannustavana organisaationa ja onnistuneesti johtamisvalmennusta järjestävä yritys saisi positiivista näkyvyyttä. Lisäksi kouluttautumisesta ja tietojen päivittämisestä tehtäisiin isompi osa arkista työtä, eikä se olisi pelkästään enää ylimääräinen asia, joka pitää hoitaa muiden töiden ohessa. Kauppiiaan kouluttautuminen kannustaa yleensä myös henkilökuntaa kouluttautumaan, koska esimerkkiä näytetään konkreettisesti. Kauppias osoittaa myös työntekijöilleen arvostavansa kouluttautumista.

Vielä pidemmälle viety ajatus voisi olla, että valmennus vietäisiin kauppiiaan kauppaan ja valmennus toteutettaisiin eräänlaisena ohjelmana, johon kauppiaat joutuisivat hakemaan. Tällainen toimintamalli vie resursseja enemmän, mutta myös tulokset tulisivat olla kauppa kehittäviä ja henkilöstön sekä kauppiaan ammattitaitoa parantavat.

Lopputuloksena on valmennuksen muodosta ja toteutustavasta riippumatta yleensä kuitenkin ainakin henkilöstöjohtajan ajatuksia herättävä kokemus, jonka on voinut jakaa kollegojen kanssa. Parhaimmassa tapauksessa kauppias on saanut myös työvälineitä, joiden avulla voi parantaa suoritustaan henkilöstöjohtajana ja sen kautta jopa liiketoimintansa tulosta.

Itsearviointi

Toimin itse aktiivisena osapuolena etsiessäni opinnäytetyön aihetta. Olin harjoittelussa Keskolla ja tein eri tahoille kyselemällä selväksi tarvitsevani opinnäytetyön aiheen. Toivoin, että saisin tehdä jotakin johtamiseen liittyvää työtä ja etenkin henkilöstöjohtaminen on minusta inhimillisyytensä takia mielenkiintoista. Toivoin myös, että voisin työssäni hyödyntää kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruuta ja -analysointimenetelmiä.

Loppujen lopuksi olin odottanut haastateltavien esittävän hieman enemmän kritiikkiä, vaikka ennen työn aloittamista mietin, millaisia kehityskohteita voi olla niin keuhutussa valmennuksessa. Mietin myös omia analysointikykyjäni, jos en saa yksiselitteisiä tuloksia. Minulla on aikaisempaa kokemusta K-ryhmästä, joten koin ymmärtämykseni olevan hyvällä tasolla, jotta ymmärtäisin tiettyjä toimintatapoja ja se myös helpottaisi työn tekoa.

Parhaaksi kokemukseksi prosessissa valitsen haastattelut, joiden aikana opin ja kasvoin haastattelijana nopeasti. Lisäksi pääsin tapaamaan paljon mielenkiintoisia ihmisiä mielenkiintoisissa ympäristöissä. Olen myös oppinut eniten haastatteluista. Toteutin työhön liittyvät haastattelut parin viikon aikana eli määräänsä nähden aika lyhyessä ajassa. Oli mielenkiintoista huomata, että viimeisissä haastatteluissa olin johdonmukaisempi ja aiheisiin tarttuvampi, jopa rohkeampi. Minun oli myös vaikeampi viedä keskustelua aluksi eteenpäin. Olin haastattelukierroksen lopulla tyytyväinen siihen, että huomasin otteeni olevan paljon rennompaa ja haastattelut olivat enemmän keskustelunomaisia. Ensimmäiset haastattelut toivat tietysti lisää myös esiin uusia seikkoja valmennuksesta, joten myöhempiin haastatteluihin sai tavallaan enemmän materiaalia, vaikka teemat pysyivät kaikissa haastatteluissa samoina.

Haastattelutaitojen lisäksi opin litterointia, joka on erittäin työlästä ja johon itse olin hyvin turhautunut prosessin aikana. Halusin tehdä yhden asian kerrallaan, joten litteroin kaikki haastattelut ennen kuin aloitin muun kirjoittamisen. Itse opinnäytetyön raportti opetti minulle prosessikirjoittamista, vaikka olen toiminut kirjoittajana samaan tyyliin ennenkin. Tutkimustulosten analysointi opetti minulle tutkimusluontoista ajattelua ja asioiden yhdistämistä sekä johtopäätösten tekemistä. Vaikka tässä tutkimuksessa ei tuloksissa varsinaisesti mitään selkeää suuntamuutosvaadetta tullutkaan, parani ymmärtämykseni tutkimusaineiston analyysistä. Lisäksi paranivat teoriatietoni henkilöstöjohtamisesta, K-ryhmästä ja kauppiasurasta.

Jokaisessa prosessissa on aina jotakin hiomista, joten pohdin myös omia kehittymisen paikkojani. Ennen opinnäytetyöaiheen saamista minulla oli hyvin selvää se, mikä tyyppisen aiheen ja toteutustavan työlleni haluan. Kun sitten sain aiheen, olisin mielestäni voinut punnita eri vaihtoehtoja hankkia aineistoa tarkemmin. Käsittelimme syksyllä kurssilla eläytymismenetelmää aineistonkeruutapana ja minusta se kuulosti todella mielenkiintoiselta. Minua jäi mietityttämään olisinko voinut hyödyntää tätä kirjoitusmenetelmää aineistonkeruussa.

Olin suunnitellut suuntaa-antavan, mutta mielestäni realistisen aikataulun opinnäytetyön tekemiselle. Jälkeenpäin ajatellen, haastattelujen aikataulua olisi voinut yrittää löysentää, koska nyt tein suurimman osan haastatteluista neljän päivän aikana ja se vaati aika suurta organisoitua. Kävin haastateltavien kaupoilla ympäri maakuntia, joten aikataulujen suunnittelu ja yhteensovittaminen vei myös aikaa. Lisäksi pää oli aika ajoissa sekaisin haastateltavien kommentteista sekä muista haastatteluihin liittyvistä ajatuksista.

Haastattelut toteutuivat kuitenkin aikataulun mukaisesti, mutta litterointi vei enemmän aikaa kuin olin odottanut. Joululoman aikana alkoi kunnollinen kirjoitustyö, joka jatkui säännöllisesti talven loppupuolelle saakka. Jätin myös aikaa raportin muokkaukselle. Lähdemateriaalia olin hankkinut jo aiemmin kirjastosta ja kirjoitusprosessin aikana hankin materiaalia lisää. Ennen opinnäytetyön tekemisen aloittamista tiesin, että edessä on paineen täyteinen prosessi. Asetin itselleni välitavoitteita ja mielestäni saavutin ne aika hyvin.

Jos nyt aloittaisin tämän työn tekemisen, aloittaisin valmistelun eri näkökulmasta. Keskittyisin enemmän toimeksiantajan tietoihin ja lähtisin sitä kautta etsimään henkilöstöjohtamisen teoriaa. Tässä työssä aloitin henkilöstöjohtamisen teoriasta ja olen painottanut sitä. En pidä nykyistä ratkaisua huonona, mutta työ voisi olla hieman erilainen, jos olisin painottanut toista näkökulmaa toisella tavalla.

Jatkotutkimusehdotuksia

Pohdin jatkotutkimusehdotuksia etenkin toimeksiantajan kannalta, pitäen henkilöstöjohtamisen mukana osana tutkimusta. Pelkästään henkilöstöjohtamisesta voisi tehdä niin monenlaisia tutkimuksia, ettei niitä tähän työhön ole järkevää kirjoittaa. Halusin pysyä aiheen lähellä ja toivottavasti ehdotuksissa olisi jotakin sellaista, mitä oikeasti voisi toteuttaa.

Minusta olisi äärimmäisen mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon yrityksen myynti ja sitä kautta tulos paranevat, kun henkilöstöjohtaminen parantuu. Tämä on tietenkin aika laaja ja yksiselitteisesti lähes mahdoton asia selvittää. Koska kaikki haastatelluihinkin osallistuneet olivat sitä mieltä, että hyvä henkilöstöjohtaja vaikuttaa myyntiin ja sitä kautta tulokseen, olisi asialle oikeasti mielenkiintoista saada hintalappu. Tämän tutkimuksen tekemiseksi tarvitsisi varmaankin hieman suuremman joukon ihmisiä sekä tutkijoita että tutkittavia. Tämä ei olisi varmaan parhaiten rajattu opinnäytetyön aihe, mutta mielenkiintoinen silti.

Tutkimuksessa nousivat tärkeään osaan myös uudet kauppiaat. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaisiksi henkilöstöjohtajiksi he itsensä kokevat uransa alussa ja millaisiksi esimerkiksi kahden vuoden kuluttua. Mukana voisi olla henkilöitä, jotka ovat käyneet henkilöstöjohtamisvalmennuksia ja sellaisia, jotka koulutuksiin eivät ole osallistuneet. Jos tämän tutkimuksen haluaisi tehdä opinnäytetyönä, pitäisi tosin yhden henkilön aloittaa se jo todella ajoissa. Vaihtoehtona olisi tietysti myös se, että uusia kauppiaita tutkisi yksi ryhmä ensin ja muutaman vuoden päästä haastattelisi uusi ryhmä samoja henkilöitä. Tässä saattaisi tutkijoiden omat näkemykset vaikuttaa lopputulokseen, mutta se riski on aina tutkimuksessa olemassa joka tapauksessa. Uusi ryhmä voisi hyödyntää aikaisempaa materiaalia.

Aiemmat kehitysehdotukset edustavat mielestäni enemmän kvalitatiivista tutkimussuuntaa, mutta myös määrällisesti voisi henkilöstöjohtamista tutkia. Silloin voitaisiin tutkia paljon suurempaa joukkoa kauppiaita. Tutkimuskysymyksiä voisivat olla esimerkiksi, kuinka tärkeänä kauppiaat pitävät henkilöstöjohtamista, kuinka paljon siihen todellisuudessa panostetaan ja millainen vaikutus myynnillisesti henkilökunnalla on. Määrällinen kyselytutkimus voitaisiin tehdä edullisesti ja vaikka tietyn ketjun kauppiaille. Maantieteellisetkään rajoitteet eivät ole esteenä, koska ei tarvitsisi tavata kasvotusten. Kauppiaat ovat kiireisiä ja osa saattaa suhtautua kyselyihin negatiivisesti, mutta tällaisia henkilöitä löytyy kaikista tutkittavien kategorioista. Kuten aiemmin työssä on kerrottu, on kauppiaita Suomessa yli tuhat, joten varmasti luotettava määrä vastaajia olisi mahdollisuus saada.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö [WSOY].

Ahaa Vision [s.a.]. Etusivu [viitattu 31.1.2012].
Saatavissa: <http://ahaavision.com/>.

Heinimäki, H. 2006. *Kauppan toimintaympäristö*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Home, N. 2007. *Kauppiasyrittäjäyys päivittäistavarakaupassa*. [verkkoartikkeli]. Liiketalouden Aikakauskirja. Helsingin kauppakorkeakoulu. [viitattu 20.3.2012]. Saatavissa: http://lta.hse.fi/2007/4/lta_2007_04_a2.pdf.

Jyväskylän yliopisto Koppa 2011a. Pääsivu. Avoimet. Humanistinen tiedekunta. Menetelmäpolkuja humanisteille. Menetelmäpolku. Tutkimusstrategiat. Laadullinen tutkimus [viitattu 13.1.2012]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Jyväskylän yliopisto Koppa 2011b. Pääsivu. Avoimet. Humanistinen tiedekunta. Menetelmäpolkuja humanisteille. Menetelmäpolku. Tutkimusstrategiat. Määrällinen tutkimus [viitattu 13.1.2012]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.

Järvenpää, E. 2006. *Laadullinen tutkimus* [verkkojulkaisu]. Helsinki. Helsingin Teknillinen korkeakoulu. [viitattu 16.1.2012].
Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>.

Kauhanen, J. 2007. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8.-9. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

K-kauppiasliitto 2012a. Etusivu. Yleisesittely. Perustietoja K-kauppiaista. [viitattu 7.2.2012].
Saatavissa: <http://k-kauppiasliitto.fi/index.phtml?s=35>.

K-kauppiasliitto 2012b. Etusivu. Yleisesittely [viitattu 28.12.2011].
Saatavissa: <http://k-kauppiasliitto.fi/?s=2>.

Kauppinen, T. 2006. *Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä*. Helsinki: Talentum.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2004. *Ketju. Kaupan liiketoiminta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kesko 2011. Etusivu. Kesko yrityksenä. Kesko lyhyesti. [viitattu 10.1.2012].
Saatavissa: <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Kesko-lyhyesti/>.

Koulutus 2012 [viitattu 10.1.2012].
Saatavissa: <http://www.henkilostojohtaminen.org/>.

K-citymarket 2009. Etusivu. K-citymarket [viitattu 28.12.2011].
Saatavissa: <http://www.k-citymarket.fi/K-citymarket/>.

K-extra [s.a.]. Etusivu. K-extra palvelee [viitattu 28.12.2011].
Saatavissa: <http://www.k-extra.fi/K-extra-palvelee/>.

K-supermarket [s.a.]. Etusivu. Etuja ja palvelua [viitattu 28.12.2011].
Saatavissa: <http://www.k-supermarket.fi/Etuja-ja-palvelua/K-supermarket--tavallista-parempi-ruokakauppa/>.

Laatukeskus IIP [s.a.]. Etusivu. Asiantuntijapalvelut. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen [viitattu 25.1.2012]. Saatavissa:
<http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=51778>.

Laatukeskus IIP-esittely [s.a.]. Etusivu. Asiantuntijapalvelut: Henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Tietopankki. IIP-esittely [viitattu 2.1.2012].
Saatavissa:
http://www.laatukeskus.fi/content/IIP/IIP_yleisesittely_Nest.pdf?from=6149899068703367.

Linjassa Oy [s.a.]. Etusivu. Palvelut [viitattu 31.1.2012]. Saatavissa:
<http://linjassa.fi/Palvelut.php>.

Ollikainen, K. 2012. Lisäkysymyksiä [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Outi Harju. Lähetetty 12.1.2012 [viitattu 12.1.2012].

ProMotive 2000. Etusivu. HR-konsultointi ja valmennus [viitattu 31.1.2012].
Saatavissa: <http://www.promotive.fi/hr-konsultointi-ja-valmennus>.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. *Aineeton pääoma. Johdon käsikirja*. Helsinki: Edita.

Ruokakeskon kauppiasvalmennus [s.a.] [viitattu 28.12.2011 ja 3.1.2012].
Saatavissa: <http://www.kauppiasura.fi/index.php?page=etusivu>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 16.1.2012]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 16.1.2012]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html.

Sydänmaanlakka, P. 2005. *Intelligent leadership. Leading people in intelligent organisations*. Espoo: Pertec.

Sädevirta, J. 2004. *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen* [verkkojulkaisu]. Helsinki : Tykes [viitattu 24.1.2012]. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti35.pdf.

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

YRITYKSEN SISÄISET LÄHTEET

Keskon sisäinen materiaali 2012 [saatu 31.1.2012]

Ruokakeskon kauppiasvalmennuksen alusta 2012 [vaatii kirjautumisen]
[viitattu 31.1.2012]. Saatavissa: www.kauppiasura.net.

Liite 1

Esimerkkikysymyksiä teemahaastatteluista:

Teema 1: Tausta

- Ikä
- Kauppiaana toimimisajan pituus
- Henkilökunnan määrä
- Kuinka mones kauppapaikka kauppialla on tällä hetkellä?

Teema 2: Henkilöstöjohtamisvalmennukseen menon syyt

- Millainen johtaja mielestäsi olit ennen valmennusta?
- Miksi hakeuduit valmennukseen?
- Odotukset valmennusta kohtaan?

Teema 3: Valmennus

- Millainen ilmapiiri valmennuksessa oli?
- Mitä valmennuksesta tulee ensimmäisenä mieleen?
- Saitko konkreettisia ohjeita?
- Oliko aikataulu sopiva?

Teema 4: Valmennuksen jälkeen

- Oletko parempi henkilöstöjohtaja nyt ja kuinka sen huomaa?
- Onko henkilökunnalta tullut palautetta?
- Käytätkö mahdollisia vinkkejä oikeasti työssäsi?
- Saitko vastinetta rahoillesi?

Teema 5: Henkilöstöjohtamisvalmennuksen kehittäminen:

- Haluaisitko muuttaa jotakin konkreettista valmennuksesta?
- Tulisiko valmennuksen olla kaikille ”pakollinen”?
- Mitä mieltä olit työskentelytavoista?
- Oliko hyvä, että valmennukset oli järjestetty alueellisesti?
- Pitäisikö valmennuksen olla osa kauppiasvalmennusta?
- Kuinka houkuttelisit mukaan sellaisia, jotka eivät helposti lähde valmennuksiin mukaan?
- Pitäisikö valmennusta olla säännöllisesti?

