

## **Myymäläpäälliköt vaikuttamassa työnantajamielikuvaan JYSK Oy**

Miki Lindblom

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Myynti ja markkinointi

Tekijä(t) Lindblom, Miki	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2021
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Myymläpäälliköt vaikuttamassa työnantajamielikuvaan: JYSK Oy</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Karjalainen, Mari		
Toimeksiantaja(t) JYSK Oy		
Tiivistelmä  <p>Tutkimus kohdistui siihen, kuinka JYSK Oy:n myymäläpäälliköt voivat vaikuttaa työnantajamielikuvan rakentumiseen niin sisäisesti, kuin ulkoisestikin. Lisäksi tutkittiin sitä, miten myymäläpäälliköitä voitaisiin tukea näissä toimenpiteissä onnistumisessa. Työnantajamielikuvan merkitys on kasvussa, sillä halutun kyvykkyyden omaavista työntekijöistä käytävä kilpailu on työmarkkinoilla yhä kovempaa. Lisäksi halutuista tekijöistä kiinni pitämiseksi, yritysten on kyettävä tarjoamaan enemmän, kuin taloudellinen korvaus työstä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin JYSK OY :n HR-osaston työntekijää, joka työskentelee aiheen ympärillä sekä viittä tiettyä kriteerit täyttävää myymäläpäällikköä.</p> <p>Tutkimuksen avulla selvisi, että myymäläpäälliköt ovat avainasemassa vaikuttamassa työnantajamielikuvaan, sillä heidän osaamisensa vaikuttaa jokaiseen myymälässä sisään tai ulospäin näkyvään toimintaan. Tutkimus osoitti myös, että myymäläpäälliköiden osaaminen ja asian tärkeyden ymmärtäminen ovat hyvällä tasolla. Tutkimuksessa nousi esiin myös kehitettäviä kohtia, kuten tietynlaisen osaamisen kartuttamisen tarve sekä myymäläarjessa kohdattavat ajankäytölliset haasteet JYSKissä.</p>		
Avainsanat työnantajamielikuva, työnantajamaine, johtaminen, henkilöstöhallinta, työtyytyväisyys		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Lindblom, Miki	Type of publication Bachelor's thesis	Date March 2021
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 55	Permission for web publication: x
Title of publication Store Managers influencing employer brand: JYSK Oy		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Karjalainen, Mari		
Assigned by JYSK Oy		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of thesis was to find out how Store Managers in JYSK can affect on building the employer brand in both internal and external ways. In addition, thesis focused on how Store Managers can be supported to succeed and perform better. Generally, the meaning of employer branding is becoming more important due to tighten competition on right-talented employees. Employers must be able to offer more than just a financial reward from work to keep right talents.</p> <p>The research was executed with qualitative research method. The data was collected by interviewing one HR-department's professional and five carefully considered Store Managers. The interviews were theme interviews.</p> <p>The study found that the Store Managers are in highly important position in building an employer brand. Their expertise affects on every action what can be experienced with the company as an internal employee or external stakeholder. The study proved that the knowledge and expertise of Store Managers are on a high level when it comes to employer branding. On the other hand, study pointed out factors that would need development, for example some specific skills and time management in everyday working environment of JYSK.</p>		
Keywords/tags (subjects) employer branding, employer reputation, management, human resources, work satisfaction		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1	Toimeksiantaja .....	5
2.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	7
2.3	Tutkimuksen tavoite .....	9
2.4	Tutkimusmenetelmä ja analysointi .....	10
2.5	Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen.....	13
<b>3</b>	<b>Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät .....</b>	<b>15</b>
3.1	Työnantajamielikuva .....	15
3.2	Visio & arvot .....	17
3.3	Rekrytointi .....	19
3.4	Perehdytys.....	21
3.5	Johtamisen ja esimiestyön vaikutus.....	23
3.6	Työtyytyväisyys.....	26
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>Tulokset .....</b>	<b>29</b>
5.1	Työnantajamielikuvan kehittäminen myymäläpäällikön roolissa.....	29
5.2	Arvot johtamisessa .....	30
5.3	Rekrytointiprosessi .....	32
5.4	Perehdytys.....	34
5.5	Palaute ja henkilöstön kehittäminen .....	36
5.6	Viestinnästä .....	39

<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>40</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>47</b>
7.1	Kehitysideat.....	47
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
7.3	Jatkotutkimukset.....	51
	<b>Lähteet .....</b>	<b>53</b>

# 1 Johdanto

Työnantajamielikuva on käsitys yrityksestä työpaikkana, joka muodostuu yrityksen sisällä sekä ulkona, sisältäen maineen ja mielikuvat, jotka ovat syntyneet eri kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Maine ja mielikuvat ovat nykypäivän yrityksille elementtejä, joita niiden on tarkasti vaalittava ja niiden eteen tehtävää työtä suunniteltava. Työnantajamielikuva saattaa kiillottua vain pitkäjänteisellä ja kestävällä työllä, kun se taas voi saada valtavia kolhuja yhden sosiaalisessa mediassa nousseen selkkauksen vuoksi. Työnantajamielikuva on myös merkittävä tekijä, kun työnhakijat etsivät uutta työpaikkaa. Työmarkkinat ovat muuttumassa työnhakijan ehdoille paremmin sopiviksi ja työnantajat ovat enemmänkin tekijöitä varten, kuin toisin päin. Tämä ajaa yrityksen todella laatimaan suunnitelmia työnantajamielikuvan parantamiseksi, joka alkaa aina sisältä, työhyvinvoinnista, merkityksellisestä ja palkitsevasta työstä sekä työympäristöstä.

Kaupan alalla työntekijöillä on erilaisia käsityksiä siitä, miten houkuttelevana työpaikkana kaupan alan työpaikkoja pidetään. Yli puolet 18–65-vuotiaista olivat marraskuussa 2020 sitä mieltä, että kaupan alan työpaikat eivät ole juurikaan tai lainkaan houkuttelevia. Sen sijaan suurin osa kunnioittaa kaupan alan työntekijöitä ja olisivat tyytyväisiä, mikäli joku lähipiiristä työskentelisi kaupan alalla. (Vetovoimabarometri 2020, 18–29.) Kaupan alalla ylipäätään myös tarjonta on hiipunut jo pidemmän aikaa. Työpaikkojen määrä vähenee ja uusien yritysten perustaminen laskee (Kurjenoja 2020, 35–36). Nämä ilmiöt luovat raameja kaupan alan yrityksille ja heidän suunnitellunsa työpaikkojen houkuttelevuuden parantamiseksi.

Tutkija opiskelee liiketalouden tradenomiksi ja työskentelee JYSKissä myymäläpäällikkönä. Näiden myötä tutkija on päässyt jo tutustumaan työnantajamielikuvan kehittämiseen ja huomannut itsekin sen olevan kasvava trendi eri viestintäkanavissa. JYSKissä työnantajakuvan eteen tehdään näkyvästi ja paljon töitä. Alan kova kilpailu pa-

kottaa yritykset tekemään kilpailijoista erottuvia toimia työnantajakuvan muokkaamiseksi, mutta myös lupauksen lunastamiseksi. Oman työnsä takia tutkija on päässyt läheltä seuraamaan sitä, miten JYSKissä asioita viedään eteenpäin ja on todennut, että edellä mainittujen toimien läpiviennissä on haasteita vaihtelevasti juuri myymäläpäällikön roolissa. Yksi tämän tutkimuksen motiiveista on saada selville, miten muut myymäläpäälliköt nuo haasteet kokevat ja miksi. Tuloksia voidaan hyödyntää JYSKissä sujuvoittamaan toimien läpivientiä ja parantamaan näin työnantajamielikuvaa sekä vahvistamaan kilpailuasemaa työnantajamarkkinoilla.

Tutkimus on rajattu JYSKin organisaatiosta juuri myymälätasolle ja erityisesti siihen, miten myymäläpäälliköt ovat omissa rooleissaan ikään kuin JYSKin lähettäjiä, vastaamassa koko myymälän hyvinvoinnista ja siitä, millainen se on työpaikkana usealle muulle työntekijälle. Suomessa JYSKillä toimii 88 myymälää ja maailman laajuisesti jo yli 2900 myymälää, joten myymäläpäälliköt ovat avainasemassa, jotta jokainen myymälä täyttää JYSKin standardit ja vie eteenpäin JYSKin yhden linjan mukaisia tavoitteita. Työssä ei siis tutkita sitä, millainen JYSKin työnantajamielikuva tällä hetkellä on, vaan sitä, mitä sille tehdään ja miten myymäläpäälliköt ovat tässä mukana osaamisen, ymmärryksen ja motivaation suhteen, sekä mitä haasteita tähän liittyy.

JYSKin visio on olla kaupan alan houkuttelevin työpaikka, ja sen eteen yrityksessä tehdään töitä. JYSK markkinoi avoimesti erilaisia työtehtäviä ja sitä, että työ yrityksessä on todella kuormittavaa ja siellä pärjää vain tietynlaiset työntekijät. JYSKissä ei kuitenkaan ole tutkittu aiemmin laadullisesti sitä, miten myymäläpäälliköt ovat mukana tässä kilpailussa rakentamassa elementtejä ja ympäristöä, josta työnantajamielikuvan rakentamiseen voidaan ammentaa ainesosia. Myymäläpäälliköiden alaisuudessa työskentelee kuitenkin valtava joukko yrityksen nykyisistä työntekijöistä, ja myymäläpäälliköt toimineen ovat niitä yrityksen edustajia, joiden kanssa myös ulkoiset sidoryhmät ovat välittömästi tai välillisesti tekemisissä. Paikallisesti myymäläpäälliköiden toimet vaikuttavat suuresti siihen, miten yritys nähdään työpaikkana esimerkiksi asiakkaan tai potentiaalisen asiakkaan silmin, tai miten työnhakijat kokevat työpaikan ensimmäisen hakuprosessinsa jälkeen.

Kun JYSK onnistuu luomaan sisäisesti hyvinvoivan työyhteisön, alkaa se näkymään myös yrityksestä ulospäin. Silloin yritys nähdään myös potentiaalisten tulevien työntekijöiden silmissä houkuttelevana työpaikkana, ja tämä asetelma edesauttaa yritystä hankkimaan haluttua osaamista ja kyvykkyyttä työntekijäriveihinsä. Kun uudet työntekijät tulevat taloon tietynlaisen mielikuvan kanssa työpaikasta, ja heidän odotuksensa pystytään lunastamaan sekä arvomaailmansa yhdistämään yrityksen kanssa, voidaan odottaa korkeaa sitoutumista ja omistautumista. Tämä luo hienoja ura- ja kasvutarinoita sekä parempaa työtyytyväisyyttä. Lopulta yrityksellä on jälleen lisää yrityksen puolestapuhujia, tyytyväisiä työntekijöitä, jotka omilla verkostoillaan levittävät eri tavoin hyvää mielikuvaa rakentavia tarinoita.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja sekä avataan tämän opinnäytetyön tutkimuksen tutkimusasetelma. Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, miten tutkimusongelman ratkaisemiseksi on tarkoitus kerätä aineistoa ja minkälaisilla menetelmillä. Tässä luvussa käydään läpi myös tämän opinnäytetyön tutkimusongelma ja -kysymykset, tutkimuksen tavoite sekä valitut menetelmät perustellen.

### 2.1 Toimeksiantaja

JYSK on Tanskassa 1979 perustettu yritys, joka toimii tällä hetkellä 51 eri maassa, liki 3000 myymälän ja vahvan verkkokaupan voimin. Konserni työllistää noin 26 500 työntekijää ja myynti kipuaa 4,1 miljardiin euroon. (Tietoa JYSKistä n.d.) Suomeen JYSK rantautui vuonna 1995 avaten ensimmäisen myymälänsä Turkuun. Laaja myymäläverkosto tukee JYSKin strategiaa, sillä se mahdollistaa asiakkaiden tavoittamisen kaikkialla maassa. Nyt Suomessa on 88 myymälää ja JYSK Suomen liikevaihto oli tilikaudella 2019–2020 170 miljoonaa euroa, josta liikevoittoa syntyi 19 miljoonaa eu-



roa. JYSK Suomi on kasvanut hallitusti, mutta nopeasti ja kasvua on vielä odotettavissa lisääkin, nimittäin Suomessa tavoitellaan sadan myymälän rajapyykkiä. (Nuutimäki 2020.)

JYSK on visiossaan määrittänyt kolme suurta tavoitetta. JYSK haluaa olla asiakkaan ensimmäinen valinta, kun kyseessä on kodin hankinnat. JYSK haluaa myös olla työntekijämarkkinoilla työnhakijoiden ensimmäinen valinta. Lisäksi JYSK tavoittelee maailman laajimmille levittäytyneitä myymäläverkostoa sekä kannattavin ketju – titteliä. (JYSK mission statement n.d.) Tämän tilan saavuttamiseksi yksi tärkein voimavara, johon panostaa ja jota kehittää, on henkilöstö, sen osaaminen, viihtyminen sekä työnantajamielikuva, jotta yritykseen saadaan oikean kyvykkyyden omaavia työntekijöitä.

JYSKissä arvoihin on sitouduttu vahvasti aivan yrityksen alkuajoista lähtien. Jatkuvaan kasvuun ja määritellyn vision saavuttaminen vaatiikin vahvaa arvopohjaa, johon nojata myös vaikeina aikoina. JYSK määrittelee arvopohjansa kolmella termillä: kauppias, kollega ja yrityshenki. Näistä jokainen aukeaa tarkemmin seuraavalla tavalla. JYSKissä jokaiselta työntekijältä odotetaan sisäistä kauppiasasennetta. Kauppiasarvo kuvaa avattuna luotettavuutta, ammattitaitoa, kustannustietoisuutta, tavoitehakuisuutta sekä palveluhalua. Kollega arvo sisältää luonnollisesti pehmeät yhteistyön arvot, kuten auttavaisuus, kunnioitus toisia kohtaan, joustavuus, avoimuus ja rehellisyys sekä positiivisuus. Yrityshengen käsitteessä puolestaan esiin nousevat sitoutuneisuus, lojaalisuus, yhteistyökyky- ja halu sekä oikeus kyseenalaistaa. (JYSK Values n.d.)

JYSKissä arvot on viety myös suoraan johtamiseen ja esimiestyön elementteihin. JYSK Leadership – kuvaa JYSKin johtamisfilosofiaa sekä tarvittavia piirteitä eri osa-alueiden johtamiseen juuri arvoihinkin peilaten. JYSKin esimiestyön elementit, JYSK Leadership, koostuu jälleen kolmesta osa-alueesta: leader, coach ja communicator. Jokainen elementti näistä on suoraan vastaus siihen, kuinka arvojen kautta johdetaan mitäkin osa-aluetta. Esimerkiksi leader-ominaisuuden alla ollaan esimerkillisiä tulok-

sen tekijöitä, päätöksentekokykyisiä sekä kannetaan vastuu toiminnasta. Coach – elementin alla löytyy puolestaan henkilöstön kehittämiseen vaadittavia piirteitä, kuten palautteen annon osaamista ja osallistamista. Communicator kuvaa puolestaan sitä, miten esimiehet JYSKissä ovat näkyviä, motivoivia, tiedottavia sekä vakuuttavia viestijöitä. (JYSK Leadership n.d.)

Työnantajana ja houkuttelevan työpaikkana JYSKillä on tietyt työnantajalupaukset, jotka näkyvät sen toiminnassa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Kaiken kiteyttää kuitenkin lause ”Bring dedication, meet possibilities”. Suomennettuna ja käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että omistautuneet ja yritteliäät työntekijät kohtaavat upeita mahdollisuuksia talon sisällä etenemiseen ja työmahdollisuuksiin. Yrityksessä näkyy vahvasti sisäinen kasvu. JYSKiin on tarkoitus alun alkaenkin rekrytoida henkilöitä, joilla on eväitä ja mahdollisesti jo haluakin edetä ja kasvaa talon sisällä. Kiteytettynä JYSK tukee kehittymistä jatkuvilla koulutuksilla ja joustavuudella, joka mahdollista ikään tai kokemukseen katsomatta kenen tahansa oikean asenteen omaavan työntekijän kasvun ja etenemisen. (Laitala 2020b.)

Työpaikkana JYSK on myös hyvin työstä palkitseva yritys. JYSK maksaa rehdisti kaupan alan TES:n mukaista palkkaa lisineen, jonka lisäksi kaikilla on mahdollisuus ansaita tulospalkkiota myymälän suoriutumisen mukaisesti. Lisäksi JYSKissä vallitsee voittamisen kulttuuri, jonka myötä arkinen työ täyttyy erilaisista kilpailuista, joista on mahdollista voittaa yksilölle tai tiimille arkea piristäviä palkintoja. Kerran vuodessa JYSKiläiset kokoontuvat juhlimaan tilikauden saavutuksia ylellisellä JYSK Awards – juhllalla. (JYSK yrityksenä n.d.)

## 2.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmasta puhutaan, kun on pyrkimyksenä määrittää koko tutkimuksen tarkoitus. Tutkimusongelma on siis lyhyesti se, mihin ydinasiaan tutkimuksella halutaan selitys tai ratkaisu. Ongelman mukaan tulee valita sopiva tutkimusote ja -mene-

telmä, jonka avulla ongelma ratkaistaan. Ongelman ratkaisussa tukena käytetään ongelman avaamista tutkimuskysymyksillä, joihin vastaukset saamalla saa myös ongelman ratkaistua. Kiteytettynä tutkimusongelma on se seikka, joka halutaan ratkaista ja tutkimuskysymykset ovat työkalu ongelman avaamiseksi sekä tuon ratkaisun löytämiseksi. (Eskelinen & Karsikas 2014, 15–16.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana on se, miten myymäläpäälliköt voivat kehittää työnantajamielikuvaa omalla toiminnallaan. Tavoite on siis selvittää, mitä keinoja JYSK:n myymäläpäälliköillä on, miten he kokevat työnantajamielikuvan kehittämisen työssään ja mitä haasteita toimenpiteiden toteuttamisen suhteen saattaa ilmetä. Tutkimusongelma on rajattu organisaatiosta ainoastaan myymälätasolle ja myymäläpäälliköiden näkökulmaan. Tässä opinnäytetyössä ei siis selvitetä esimerkiksi sitä, että millainen työnantajamielikuva työntekijöiden mielestä on, vaan keskittyminen on myymäläpäälliköiden roolissa asian edistämiseksi.

Se kuinka tutkimusongelmaa lähestytään, avataan tutkimuskysymysten avulla. Kysymyksillä on tarkoitus löytää sellaista tietoa, jota yhdistelemällä voidaan tehdä johtopäätökset myös itse tutkimusongelman suhteen. Tässä työssä selvitetään vastauksia seuraavan laisiin tutkimuskysymyksiin:

- Mistä työnantajamielikuva muodostuu?
- Mitkä ovat JYSK:n toimenpiteet työnantajamielikuvan kehittämisessä ja miten myymäläpäälliköt toimivat näiden kanssa?
- Mitä haasteita ja kehityskohtia myymäläpäälliköt näkevät näissä toimenpiteissä kokemuksiansa perusteella ja miksi?

JYSK Oy on yrityksenä korkean organisaatorakenteen omaava yritys, joka voi aiheuttaa haasteita siinä vaiheessa, kun tarkastellaan organisaation aliempien tasojen toimintoja ylemmältä johdolta annettuja tavoitteita ja tehtäviä vasten peilaten. Alim-

milla tasoilla johto saatetaan kokea etäiseksi ja päätöksien tarkoitusperää ei ymmärretä, kun ne on tehty kaukana alimpien tasojen arkisista toiminnoista, usein jopa maarajojen ulkopuolella. Johto suunnittelee useita toimenpiteitä strategian tueksi, mutta niistä motivoituminen, tarkoitusperien aito ymmärrys ja oman työn merkitysettömänä tunteminen saattavat hidastaa näiden toimenpiteiden jalkautumista arjen toimintoihin. Tieto kulkee organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja myymäläpäälliköillä on toimenkuviansa mukaisesti suuri rooli siinä, miten toimenpiteet todella viedään kenttään.

### 2.3 Tutkimuksen tavoite

Työnantajamielikuvasta löytyy paljon tutkimustietoa ja teoriaa. Usein on tutkittu jonkin tietyn yrityksen työnantajamielikuvaa määrällisellä kyselyllä tai muulla vastaavalla yleistettävällä tutkimusotteella. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan puolestaan tarkemmin rajattua aluetta ja sellaisia syvällisempiä merkityksiä, asenteita sekä syy-seuraus -suhteita, jotka vaativat selittämistä, ja tästä syystä tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella on tarkoitus nimensä mukaisesti saada laadukasta ja syvällistä ymmärrystä aiheesta. (Vilkkä 2015, 118–119.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään muun muassa rakentamaan kuva jostakin tietystä ilmiöstä, tapahtumasta, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan tulkinta jollekin ilmiölle. Jotta tuotos olisi luotettava, olisi suotavaa kyetä valitsemaan haastattelun kohteiksi sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat aiheen ja siten osaavat varmemmin kertoa arvokasta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4).

Tavoitteena opinnäytetyössä on saada vastaukset aiemmin määriteltyihin tutkimuskysymyksiin ja siten myös tutkimusongelmaan. Lisäksi työstä syntyvää tietoa voi hyödyntää JYSKin suunnittelussa, miten kehittää toimintaa ja millaista osaamista kartuttaa. Työn aikana tehtävät haastattelut tuovat myös toivottavasti haastateltaville

myymäläpäälliköille jotakin sellaista uutta, jota he voivat viedä omaan työhönsä ja parantaa omaa toimintaansa. Tutkimuksesta on tarkoitus saada näin hyötyä monelle osapuolelle.

## 2.4 Tutkimusmenetelmä ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa yksi tapa kerätä aineistoa on järjestää teemahaastattelu. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu muistuttaa paljon syvähaastattelua. Teemahaastattelussa käydään avointa keskustelua ennalta sovittujen teemojen ympärillä, mutta keskustelun ei tarvitse rajautua pelkästään tiettyihin kysymyksiin. Teemahaastattelussa keskustelu tuo etuina sen, että aiheeseen voidaan pureutua syvemmälle lisäkysymyksillä vastaajan vastauksiin perustuen. Tosin teemahaastattelusakaan ei voi kysyä aivan mitä vain, vaan haastattelijan on pysyttävä kysymyksissään niissä rajoissa, joilla saadaan lisäarvoa tutkittavan aiheen tai tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Tuomi & Saraoja 2018, luku 3.1.1) Tämä tietenkin edellyttää sen, että myös haastattelijalla on perehtynyt aiheeseen ja osaa laatia päteviä jatkokysymyksiä ymmärryksensä perusteella. Pelkästään teemojen ympärillä pyörivät etukäteen mietityt kysymykset eivät välttämättä tuota riittävästi tietoa eikä niillä pääse suoraan riittävän syvälle juurisyihin.

Tuomen ja Saraojan (2018) mukaan teemahaastattelun rakenteellinen eteneminen on makukysymys. Jää haastattelijan tulkinnan varaan, kuinka avoin keskustelutilaisuus haastattelu on, ja vastaavasti kuinka strukturoidusti kysymyspatteristo tai teemat käydään läpi haastateltavien kanssa. Käytännössä toteutukset vaihtelevat siis paljonkin. Sen sijaan sanotaan, että nykyään teemahaastattelut muistuttavat useammin entistä enemmän avointa keskustelua, epämuodollista ja rehellistä kohtaamista. Heidän mukaansa tällä myös on saatu parempia haastattelutuloksia aikaiseksi, kun haastattelijat kohtaavat haastateltavan epämuodollisemmin. (Tuomi & Saraoja 2018, luku 3.1.1.)

Saatua aineistoa kannattaa purkaa osiin, jotta sen analysointi ja työstäminen helpottuvat. Suuren litteroidun tiedon, eli puhtaaksikirjoitetun haastattelun materiaalin, työstäminen aloitetaan koodaamalla aineisto. Tämä tarkoittaa tiivistämistä ja tärkeiden kohtien esiin nostamista. Tämä voi tapahtua käytännössä erilaisia koodaustyökaluja käyttäen tai vaikka värikynällä merkatun (Valli, Aaltola 2014, 42–43). Tiivistä materiaalia on helpompi työstää esimerkiksi kategorioittain tai jäsennelle saatua tietoa teemoittain niin, että yhden teemaan liittyvän kysymyksen alle on kerätty siihen liittyvät vastaukset. (Kananen 2014, 103–104.)

Tässä tutkimuksessa aineistonhankintaan käytetään teemahaastatteluita, mutta myös muita tapoja voisi olla, kuten erilaiset haastattelut, havainnointi tai erilaiset dokumentit, joista saada hyödyllistä tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2014, 99.) Tässä opinnäytetyössä prosessi alkaa tutustumalla syvällisesti aiheen teoriaan käyttämällä hyväksi ajankohtaisia ja monipuolisia lähteitä. Tämän jälkeen aineistoa kerätään tutkimusta varten laadullisella teemahaastattelulla, joka järjestetään Skypeä välityksellä rauhallisessa ympäristössä. Edustajaksi toimeksiantajan puolelta on valittu aiheesta vastaava toimihenkilö. Teemahaastattelun pääteemat tiedotetaan haastateltavalle myös etukäteen, jotta hän voi niitä miettiä valmiiksi ja siten keskustelusta saataisiin mahdollisimman laadukas ja tuottoisa. Teemahaastattelu nauhoitetaan ja keskustelu litteroidaan sanasta sanaan. Litteroinnista tuotetaan kirjallinen raportti, joka luetaan useamman kerran ja materiaalista nostetaan esiin tiivistäen avainkohtia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuskysymysten ratkaisun kannalta.

Tämän jälkeen järjestetään haastattelut tarkasti valikoiduille viidelle (5) JYSKin myymäläpäällikölle. Haastatteluajat sovitaan etukäteen ja teemat sekä aiheen esittely hoidetaan lyhyellä tiedotteella ennen haastattelua. Lisäksi itse haastattelun alku käytetään vielä teeman avaamiseen haastateltaville, jotta mahdollisimman moni käytännön toimi osattaisiin nyt puheeksi sanoiksi haastattelussa. Haastattelut pidetään yhtä haastattelua lukuun ottamatta etäyhteyden välityksellä. Haastattelut nauhoitetaan, litteroidaan ja analysoidaan. Analysointi tapahtuu tiivistäen ja ryhmittelemällä saadut tiedot teemojen mukaisesti irtonaisiin kokonaisuuksiin, joita tutkitaan tarkemmin

peilattuna teoriaa. Teemojen alle saatuja tietoja peilataan myös teoriaan ja tehdään johtopäätöksiä. Myymäläpäälliköiden haastattelulla on tarkoitus pureutua pelkääntään avainkohtiin, jotka vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten myymäläpäälliköt kokevat työnantajamielikuvan merkityksen omassa työssään sekä siihen, millaisia ristiriitoja johdon, yrityksen tavoitteiden ja myymäläesimiesten toiminnassa on juuri myymäläpäälliköiden näkökulmasta.

Myymäläpäälliköiden haastatteluihin haastateltavat valitaan harkitusti. Valintakriteereinä ovat riittävä kokemus sekä toisistaan poikkeava sijainti, eri myymäläkokoluokka ja eri esimiesten alaisuudessa työskentely. Riittävä kokemus tarkoittaa sellaisia JYSKin myymäläpäälliköitä, jotka ovat käyneet JYSKin myymäläpäällikköharjoittelija-kursin kokonaan ja ovat työskennelleet myymäläpäälliköinä jo vähintään kaksi vuotta, jolloin tämän aiheen ympärillä käsiteltävät toimenpiteet ovat väistämättä tulleet työssä vastaan toistuvasti.

Myymäläkokoluokka vaikuttaa käytännön työskentelyyn merkittävästi. Tässä tutkimuksessa myymäläkokoluokalla viitataan ensisijaisesti kokoon mitattuna liikevaihdolla sekä asiakasmäärillä. Tosin tässä tutkimuksessa pätee myös melko hyvin se, että mitä suuremman kokoluokan myymälä on kyseessä, sitä suuremmat ovat myös toimitilat. Suurissa myymälöissä myymäläpäälliköt vastaavat luonnollisesti suuremista tiimeistä ja työskentely toteutuu myös eri tempoisessa työympäristössä. Myymäläkokoluokka vaikuttaa myös esimerkiksi siihen, miten työntekijät erikoistuvat myymälän tehtäviin ja miten myymäläpäällikkö voi käyttää tätä hyväksi. Pienessä myymälässä kaikkien on osattava kaikkea, kun suuremmassa myymälässä taas voidaan kehittää työntekijöitä vastaamaan tietyistä sovituista prosesseista eri tavalla, jolloin oppiminen on mahdollisesti jopa syvempää tältä yhdeltä osa-alueelta. Myös myymäläpäälliköiden esimiehinä toimivat aluepäälliköt vaikuttavat siihen, kuinka myymäläpäälliköiden motivaatio ja osaamistasot kehittyvät. Niinpä tähän työhön valitaan myös myymäläpäälliköt jokainen eri alueilta JYSK Suomesta, jotta tähänkin saadaan mahdollisesti erilaista näkökulmaa.

## 2.5 Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ei vaikuta niinkään määrä, vaan nimensä mukaisesti laatu. Esimerkiksi haastatteluista saatavan aineiston suuri määrä ei korvaa sitä laadukasta osaa, jota voidaan tutkimusongelman ratkaisemisessa ammentaa. Laadullisessa tutkimuksessa kerätty tieto on enemmänkin työkalu ratkaisemaan kokonaisuus tutkimusongelman ympärillä, ja tärkeää on osata yhdistellä erilaisia asioita kerätyn tiedon välillä. (Vilkkä 2015, 150.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikea todistaa tai arvioida laskemalla, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa voitaisiin tehdä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Joskus tulokset riippuvat myös siitä, millaisen lähdemateriaalin turvin tutkimuksen tietoperusta on kerätty. Eri lähdemateriaalit voivat edustaa täysin eri koulukuntia eri aiheiden ympärillä ja tutkijan on vain näistä valittava yksi, johon tutkimuksessaan nojaa. Laadullisen tutkimuksen menetelmien hyvyttä kuitenkin voidaan arvioida yleisimmin validiteetilla ja reliabiliteetilla. (Kananen 2014, 146–147.)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka osuva tutkimusmenetelmä on mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että miten haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymykset, mittarit tai lomakkeet ja vastaavatko he siten siihen asiaan, johon heidän halutaan vastaavan. Luonnollisesti huonosti suunniteltu tutkimus aiheuttaa vääristyneitä vastauksia, mikäli tutkimusmenetelmä ei ohjaa oikeaan suuntaan. Tämä tulee ottaa huomioon jo tutkimusta suunnitellessa, jotta tutkimuksessa tutkittava ajatuskokonaisuus välittyy oikein. (Vilkkä 2015 193-194.) Reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan tutkimuksen tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus uusittaisiin, niin tulos pysyisi samana (Kananen 2014, 147).



Luotettavuuden varmistamiseksi on tutkijan itse perehdyttävä aiheen teoriaan niin syvällisesti, että osaa muodostaa siihen oman ajatuskannan ja ymmärtää kokonaisuuden sekä asioiden keskinäiset riippuvuudet. Ymmärrys aiheesta tutkijalla itsellään tukee tutkimusmenetelmien ja tiedonkeruun tapojen määrittämistä, kun ymmärretään, mitä halutaan saada selville. Teoria tutkimuksen tueksi kerätään luonnollisesti ajankohtaisista ja monipuolisista lähteistä, jolloin voidaan olettaa, ettei tieto ole vanhentunutta ja väitteet teorian taustalla ovat yleisemmin kuin yhden kirjoittajan perustelamia.

Tässä työssä tarkastellaan tutkimusongelmaa melko tiiviistä yhteistyötä tekevän työyhteisön kannalta. Tämä tulee nostamaan työssä esille seikkoja, jotka ovat kyseisen haastateltavan omia mielipiteitä asioista ja niiden ilmaisu kielii suoraan myös haastateltavan osaamisesta sekä asenteista. Haastateltavat tiedostavat tämän varmasti myös itse, joten on tärkeää korostaa heille, että tulokset esitetään nimettömästi, eikä mielipiteitä kyetä yhdistämään kehenkään haastateltavaan. Tämä edesauttaa sitä, että haastatteluista saadaan myös rehellisempää tietoa irti, kun haastateltavat voivat rohkeasti kertoa, miten juuri he kokevat asiat.

Kun tässä tutkimuksessa on tarkoitus löytää myös kehityskohtia JYSKin prosesseissa, lisää tutkimuksen luotettavuutta kehityskohtien esiin nostamisen osalta se, että haastatteluihin osallistuu henkilö, kuka on JYSKissä kehittämässä niitä toimia, joita haastateltavat myymäläpäälliköt työnantajamielikuvan parantamiseksi työssään sitten käyttävät. Näin on mahdollista löytää kehityskohtia suoraan siitä, miten suunniteltu eroaa käytännön kokemuksista.

Tulosten luotettavuutta varmistetaan myös sillä, että haastateltavien kanssa käydään aihetta läpi ennen haastattelua niin, että he ymmärtävät varmasti aiheen niin, että osaavat vastata juuri haluttuun asiaan. Haastattelut äänitetään ja litteroidaan. Näin tulokset ovat tallessa ja saatavilla aina tarvittaessa, mikäli jotakin tietoa pitää tarkistaa. Haastattelujen lopussa vielä tehdään pikainen yhteenveto siitä, mitä haastatte-

lussa on noussut esiin. Näin varmistutaan siitä, että tutkijankin on ymmärtänyt varmasti sen, mitä haastateltavat on halunnut kertoa. Ennen koko tutkimuksen valmistamista tuloksia esitellään jo toimeksiantajan suuntaan, jotta varmistutaan tavoitteiden täyttymisestä.

### **3 Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät**

#### **3.1 Työnantajamielikuva**

Työnantajamielikuva saapui käsitteenä liike-elämään 1990-luvulla ja se kuvaa yksinkertaisesti sitä, millainen käsitys yrityksestä on työpaikkana. Se rakentuu kahdesta perusasiasta: lupauksista ja teoista, joista teot ovat ne, joilla lupaukset lunastetaan. Työnantajamielikuva on jotakin, joka lähtee yrityksen sisältä, kasvaa ja näkyy ulospäin, ei päinvastoin. On syytä kuitenkin muistaa, että mielikuva on sama asia, kuin käsitys, eli se ei välttämättä perustu faktaan ja tästä syystä viestinnällä tämän mielikuvan muokkaamisessa on valtava merkitys. (Piha & Poussa 2012, 146.)

Tämän päivän kiristyneessä kilpailussa työmarkkinoilla koko työnantajamielikuvan merkitys on kasvanut. Yritykset keskittyvät usein brändäyksessä, eli toivotunlaisen mielikuvan synnyttämisessä, erityisesti tuotteiden tai palveluiden brändäykseen. Kasvavassa määrin yritykset kuitenkin keskittyvät nykypäivänä myös työnantajabrändäykseen ja näin kehittävät yrityksestä tietynlaista mielikuvaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.)

Mosleyn (2014) mukaan työnantajamielikuvan kehittäminen ja työnantajabrändäys työnantajamarkkinoilla ovat tärkeitä toimenpiteitä, sillä siten yrityksen on helpompaa asemoitua työnantajamarkkinoilla ja tavoittaa oikea työntekijäsegmentti eli löytää oikeanlaisia kyvykkyksiä tekemää yritykselle töitä. Yrityksen tulee siis valita ne avaintekijät, joiden avulla työpaikasta ja sen kulttuurista viestitään toivottua kuvaa.

Onnistunut brändäys johtaa todennäköisemmin työntekijän identifioitumiseen yrityksen kanssa, jolloin työntekijä kokee samaistuvansa yrityksen kulttuuriin ja tavoitteisiin. Tällöin työntekijä toimii kuin yrityksen lähettiläänä, ylpeänä työstään ja on erittäin sitoutunut yritykseen. (Mosley 2014, 1.)

Työnantajamielikuvan markkinoinnissa on syytä kiinnittää yleisestikin huomiota siihen, että se rehellisesti kertoisi sen, mikä yrityksen toiminnan syvällisempi merkitys on, johon ihmisten voivat oman arvomaailman ja ajatusten mukaan identifioitua. Esimerkiksi Facebook lupaa yhdistää maailmaa ja Google tuoda kaiken saatavilla olevan tiedon globaalisti kaikkien saataville vaivattomasti. Näin suuria lupauksia sen ei tarvitse olla, vaan käytännönläheisesti ja avoimesti kuvattu suunta, johon kuljetaan tai arvopohja, johon olemassa olevien sekä houkuteltavien potentiaalisten työntekijöiden on helppo identifioitua. (Mosley 2014, 113-115.)

Kiteytettynä onnistunut työnantajamielikuvan viestintä kertoo tarkasti rehellisen tarinan yrityksestä, ketä yrityksessä on töissä, mitä he tekevät ja miksi. Lisäksi onnistunut työnantajamielikuva kertoo siitä, millaista osaamista yritykseen halutaan tulevaisuudessa tekemään mitä ja miksi. Parhaiten viesti näistä välittyy muokkaamaan mielikuvaa, kun se tulee yrityksen sisältä, työntekijöiltä, oma-aloitteisesti. (Mäkinen, 2019.)

Se mitä yrityksen sisällä tapahtuu, ei välttämättä pysy tietona vain sisäisesti kovin kauaa. Ihmiset puhuvat paljon töistään, vietetäänhän töiden ääressä merkittävä aika viikosta. Todellisuus yrityksen sisällä tapahtuvista asioista kiirii pian työntekijöiden omille verkostoille tavalla tai toisella ja vaikuttaa siten myös siihen mielikuvaan, miten yritys koetaan ulkoapäin katsotuksi. (Piha & Poussa 2012, 146–147.)

Sosiaalinen media mahdollistaa viestin välityksen aitona työntekijöiltä suoraan ulkoisille sidosryhmille. Onnistumiset, palkkiot ja menestys, mutta myös negatiiviset tapahtumat ja turhautuminen julkaistaan helposti omilla sosiaalisen median kanavilla, ja silloin aito työntekijän oma viesti välittyy suoraan myös potentiaalisille tuleville

työntekijöille. (Kulmahuone, Kauppalehti 2015.) On siis syytä muistaa, että sosiaalinen media mahdollistaa viestin leviämisen todella nopeasti erittäin suurelle joukolla ihmisiä. Tämä luo yritykselle mahdollisuuksien rinnalle myös riskin ja ajaa yrityksiä itsekin kohti avoimempaa viestintää (Honkala, Kortejärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 102-103).

Olemassa olevat työntekijät ovat yrityksen parasta valuuttaa puhumaan työnantaja-mielikuvan puolesta. Jos yrityksellä on sisäisesti haasteita, joiden takia työntekijän vievät negatiivista viestiä ulos, ei mielikuva ulospäinkään pysy puhtaana kovin kauaa. Yrityksen on oltava ainutlaatuinen, erotuttava kilpailijoista panostamalla aidosti jo olemassa olevien työntekijöiden työoloihin ja -tyytyväisyyteen. Pelkkä mielikuvien rakentaminen viestinnällä ei riitä, vaan myös työntekijöille annetut lupaukset paremmasta on lunastettava. (Kaijala 2016, 97.)

### 3.2 Visio & arvot

John Weeksin (Aula & Heinonen 2011, 138-139) mukaan yrityksellä tulee olla kristallinen kirkas visio siitä, mitä tavoitellaan, mihin suuntaan yritystä viedään ja millaisten arvojen varaan kaikki toiminta perustuu. Vision ja arvojen tulisi määrittää kaikkien organisaatiotasojen toiminnan, johdon ja päätöksenteon raameja. Kun nämä ovat selkeät, on henkilöstön helpompi asettua yrityksen tavoitteiden ja toimintatapojen taakse. Juuri visio, arvot ja missio ovat niitä tekijöitä, jotka antavat ihmisille turvallisuuden tunnetta muutosten myllerryksessä. Yritykselle nämä ovat niitä liiketoiminnan ytimessä olevia asioita, joista sen on todella pidettävä kiinni ja suojeltava niitä, myös vaikeiden paikkojen tullen.

Arvot ovat yrityksen perimmäisen tarkoituksen toteuttamiseen käytettäviä välineitä. Niiden tulisi auttaa toiminnanohjauksessa niin, että käytännössä kuka tahansa yrityksen jäsen pystyy itsenäiseen päätöksentekoon yrityksen arvomaailman pohjalta, ja samalla tarvittaessa jopa kyseenalaistamaan muiden tai johdon päätöksiä, jos ne eivät ole yrityksen arvojen mukaisia. (Aula & Heinonen 2011, 143.) Arvojen tulisi siis

olla niin vahvasti yrityksen toiminnassa mukana, että vaikeassakin tilanteessa voi kääntää päätöksenteon tueksi ajattelun siihen, miten tulisi arvojemme mukaan toimia.

Tuomo Alasoinin mukaan (Henttonen & Lapointi 2015, 21) on syytä muistaa, että eri-ikäiset arvostavat erilaisia asioita työpaikoissa. Lähitulevaisuudessa yhä useampi nuori aloittaa työelämässä ja heillä on erilaiset odotukset työpaikasta kuin vanhemmilla sukupolvilla. Nuoret sukupolvet tulevat mukaan työelämään eri tavoin kuin vanhemmat, sillä nuoria ei ohjaa niinkään velvollisuusetiikka, vaan työn yhteensopivuus juuri oman arvomaailman kanssa. Esimerkkinä vuoden 2013 Nuorisobarometrin 15-29-vuotiasta 84 % piti työn sisältöä tärkeämpänä tekijänä kuin palkkaa. Myös Duunitorin tutkimuksen (Työnhakijatutkimus 2020) mukaan 18–24 vuotiaista työ ja vapaa-ajan tasapaino sekä toimialan kiinnostavuus nousivat tärkeimmiksi mittareiksi, jopa palkan edelle (Työnhakijatutkimus 2020, 8.)

Johtamisen ja liiketoiminnan tutkijoiden Janne Tienarin ja Rebecca Piekkarin mukaan nämä nuoret sukupolvet eivät arvosta johtamisessa kyttäämistä ja pitävätkin valta-asemia sekä rituaaleja yhdentekevinä. Sen sijaan työhön kaivataan leikkimielisyyttä ja vapautta. Tästä nuorien sukupolvien tuomasta arvojen merkityksen noususta on kirjoitettu jo paljon aikaisemminkin, jo aivan 1990-luvun alusta saakka. Työn mielekkyys korostui jo tuolloin työelämään astuvien nuorten kohdalla ja työstä riippuvuuden merkitys väheni. (Henttonen & Lapointi 2015, 21.) Tämä haastaa osittain johtamistavat, mutta myös korostaa selvästi työnantajamielikuvan brändäyksen merkitystä, sillä on syytä pohtia, kuinka tähän työntekijäsegmenttiin vaikutetaan viestinnällä ulospäin työpaikan arvoista, johtamistavoista ja kulttuurista.

Myös Kaijalan (2016, 152–153) mukaan nuorten sukupolvien arvomaailma poikkeaa totutusta ja töitä tehdään motivaattoreina muun muassa mielekäs työn sisältö sekä työ- ja vapaa-ajan tasapaino, urakehitys sekä tulosten saavuttaminen. Tätä voi tosin myös käyttää hyväksi heidän motivoinnissaan. Viestiminen yrityksestä haluttavana työnantajana, työntekijälupauksista kiinni pitäminen ja panostaminen siihen, että

urapolku ja -mahdollisuudet ovat työntekijöille saavutettavissa ja tiedossa, ovat keinoja, joilla herättää kiinnostusta työmarkkinoilla. Milleniaalit arvostavat työelämässä nopeaa etenemistä, mutta ovat valmiita tekemään kovaakin töitä saavuttaakseen tavoitteensa. Tosin tämä ei tarkoita aina pitkiä työpäiviä, vaan kova tai haastava työ määritellään muilla mittareilla.

### 3.3 Rekrytointi

Viimeisen kymmenen vuoden aikana työmarkkinoilla on myllännyt niin merkittävä murros, että rekrytoijan on todella tiedettävä, ketä on rekrytoimassa ja mitkä ovat rekrytoitavan motivaatiotekijät. Nykypäivän kyvykkyydet tunnistavat osaamisensa ja tietävät työnsä arvon, eivätkä välttämättä viihdy samassa työpaikassa kovin kauaa. (Kajjala 2016, 15.) Milleniaalit ovat nuori sukupolvi, joka kattaa nyt noin puolet työvoimasta. Tämä ikäluokka on kunnianhimoinen ja keskimäärin korkeasti koulutettua, joten heidän ymmärtämisensä on työnantajalle välttämättömyys onnistuakseen nyt sekä tulevaisuudessa työmarkkinoilla. (Kajjala 2016, 151–152.) Milleniaalit ovat niitä nuoria aikuisia, jotka ovat eläneet digitaalisen murroksen keskellä ja tottuneet siihen, että osana arkea on teknologia, sen mahdollistamat asiat ja itsestään selvät ketterät prosessit.

Ketterät prosessit rekrytoinnissa tarkoittaa muun muassa sitä, että työpaikkoihin haku on helppoa, nopeaa ja sen voi tehdä mistä käsin tahansa. Duunitorin tutkimuksen (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020) mukaan jopa 73 % työnhakijoista on käyttänyt työpaikkojen selaamiseen mobiililaitetta. Sen sijaan hakemiseen tarvitaan muitakin työkaluja. Hakijoiden toiveiden mukaan hakeminen pitäisi olla vaivatonta ja onnistua ilman monimutkaisia lomakkeiden täyttämisiä. Hakijat kaipaavat helppouden lisäksi myös avoimempaa viestintää ja enemmän kuin ennen. Hakijat odottavat yrityksen tiedottavan rekrytoinnin etenemisestä prosessin eri vaiheissa avoimesti. Rekrytoivalle yritykselle nämä olisi mahdollista toteuttaa pätevien rekrytointijärjestelmien tuella, jolloin kandidaattien käsittely olisi helppoa ja viestintä mahdollista tehokkaasti suurellekin hakijamäärälle. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 28.)

Rekrytoinnissa tukena on onnistunut työnantajamielikuvan markkinointi, eli rehellinen ja mahdollisimman todenmukainen kuva yrityksen toimista. Siten hakijat voivat helpommin pohtia ja päättää, onko yritys juuri se, mitä he hakevat. Tämä auttaa myös yritystä löytämään oikeanlaista kyvykkyyttä oikeanlaiseen tehtävään ja ylipäänsään vähentää mahdollisten virherekrytointien määrää pidemmällä aikavälillä. Mahdollisimman oikeanlaisen työnantajamielikuvan antamisen myötä se tuo yritykselle myös neuvotteluvaraa rekrytointivaiheessa. Työntekijät voivat samaistua aidommin yritykseen ja haluavat kovemmin juuri sinne töihin, joten työnantajalla on joustovaraa neuvotteluissa. Lisäksi tämän mielikuvan ja lupauksen lunastaminen yrityksen sisällä lisää työtyytyväisyyttä ja pienentää vaihtuvuutta. Vaihtuvuuden pienennys taas vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen, koska pysyvyydellä saadaan helposti osavampiasa ja samalla tuottavampia työntekijöitä sekä uusintarekrytoinnin kustannukset jäävät pois. (Mäkinen 2019.)

Rekrytointia varten pitää yrityksen ”taustat” olla kunnossa. Perusasioista työpaikkasivusta, sosiaalisen median viestintä sekä verkkosivut tulee olla valmiina hakijoiden tutkailuun milloin tahansa. Näistä kanavista nykypäivän hakijat, ennen työpaikan hakemista, tutustuvat yritykseen, tehtäviin ja siihen, millaisia ihmisiä yrityksessä on töissä. Urasivut, eli ikään kuin työpaikkojen mainossivut, olisi syytä pitää hyvässä kunnossa, aivan kuin tuotteiden mainossivutkin. Sivujen selkeys, helppo käytettävyys, yhteystiedot ja mahdollisen avoimen hakemuksen jättömahdollisuus ovat tärkeitä osia. (Kaijala 2016, 191.)

Työpaikkasivusto on loistava kanava tavoittaa potentiaalisia ja tulevia työntekijöitä ja viestiä heille työpaikasta. Moni yritys suosii viestinnässä erilaisia videoita, joilla kerrotaan, millaista on työskennellä kyseisessä yrityksessä, millaisia työntekijöitä yrityksessä on ja millainen on sen kulttuuri. Viestin tulisi olla lyhyt, mutta selkeä, jolloin se tavoittaa vaivattomasti vastaanottajansa. (Kaijala 2016, 191–192). Urasivuilla esitetty sisältö tulee olla rehellistä. Se voi olla hakijalle ensimmäinen kosketuspinta yritykseen ja urasivulla annetut lupaukset vaikuttavat ensimmäiseen mielikuvaan yrityk-

sestä työnantajana. Rosethron (2009) kirjoittaa esimerkistä, jossa työpaikkaa on urasivulla mainostettu välittäväksi ja kannustavaksi työskentely-ympäristöksi, mutta kun haastattelussa haastattelija onkin kylmä ja tunteettoman oloinen, syö se heti annetun lupauksen ja yrityksen luotettavuus näin ollen kärsii ristiriitaisesta viestinnästä. (Rosethorn 2009, 74.)

Työpaikan hakeminen tulisi myös olla mahdollisimman mutkatonta, ja hakijalle pitäisi pystyä työpaikkailmoituksen avulla luomaan mahdollisimman selkeä, aito ja rehellinen kuva siitä, millaista työntekijää tehtävään haetaan, jotta tehtävään osaisi hakea mahdollisimman moni juuri tätä kuvausta vastaava hakija (Piha & Poussa 2012, 145). Työnhakijoiden vähäinen työllistäminen prosessin alussa madaltaa kynnystä hakea työpaikkaa. Käytännössä tämä toteutuu helposti nykypäivän erilaisten valmiiden rekrytointiohjelmistojen avulla. Nämä järjestelmät mahdollistavat sen, että hakija voi parhaillaan vain muutamalla klikkauksella hakea työpaikkaa linkittäen hakemukseen esimerkiksi jonkin toisen palvelun sähköisen CV:nsä. Järjestelmät myös helpottavat rekrytoijan hakemusten työstöä, kun tiedot ovat järjestyksessä samassa paikassa ja niiden käsittely vaivatonta ohjelmien työkaluilla. Tärkeää on myös se, että näiden järjestelmien avulla hakijoiden aktiivinen tiedottaminen on helpompaa. Hakijat odottavat tietoa prosessin etenemisestä hyvinkin pian ja usein nopeat syövät hitaat näissä kilpailuissa, kun kyseessä on hyvä työntekijä. Jokainen viesti, lähetetty tai roikkuun jätetty, vaikuttaa hakijan mielikuvaan yrityksestä. (Kaijala 2016, 193–194.)

### 3.4 Perehdytys

Perehdytys uuteen työtehtävään, organisaatioon ja kollegoihin on uuden työntekijän ensimmäinen kosketuspiste yritykseen, ja siten myös yrityksen ensimmäinen mahdollisuus vahvistaa tai laimentaa hyvää työntekijäkokemusta (Rosethron 2009, 51-52). Perehdytykselle ja ennen kaikkea perehdyttävälle esimiehelle annetaan merkityksellinen ja onnistumista vaativa tehtävä uuden työntekijän perehdytyksen suhteen. Uuden työntekijän palkkaaminen on myös aina suuri investointi, ja onkin lähes väistämätöntä, että aluksi uuden työntekijän palkkaus aiheuttaa muutoksen, joka on



havaittavissa varsinkin tuottavuudessa mitattuna. Laadukas perehdytys minimoi tämän tuottavuustappion keston ja suuruuden, mikäli organisaatiossa ymmärretään ja myönnetään rehellisesti, mitä laadukkaalla perehdytyksellä voidaan saavuttaa ja mitä resursseja se tarvitsee onnistuakseen. (Eklund 2018, 32–33.)

Perehdyttäminen terminä kuvaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden johdosta henkilö oppii tuntemaan työyhteisön, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot. Lisäksi perehdytyksessä opitaan tuntemaan kollegat, asiakkaat sekä oman työnsä tai toimenkuvan mukaiset tehtävät ja odotukset. Perehdytys kaiken kaikkiaan pitää sisällään niitä toimenpiteitä, joilla pyritään antamaan organisaatiosta oikea kuva ja auttamaan työntekijää luomaan positiivisia kokemuksia työpaikasta sekä työtehtävistään. (Kauhanen 2012, 150-151.)

Joskus perehdytysohjelmat kestävät jopa kuukausia ja työhön oppimisessa saattaa vierähtää monessakin tapauksessa jopa vuosi, ennen kuin työntekijä voi antaa täyttä työpanosta. Onnistunut perehdytys on hyvin suunniteltu, aikataulutettu, nopea ja selkeästi toteutettu. Mitä nopeammin uusi työntekijä saadaan oppimaan tehtävänsä sekä sitoutumaan yrityksen visioon, arvoihin ja liiketoimintaideaan, sitä nopeammin työntekijä voidaan laskea täyttä tuottoa tekevänä työntekijänä. Onnistuneella perehdytyksellä on luonnollisesti myös työssä viihtyvyyden kannalta suuri merkitys. Kun työntekijä pystyy sitoutumaan henkilökohtaisella tasolla nopeasti yritykseen, sen arvoihin ja toimintoihin, kasvattaa tämä sitoutuminen myös automaattisesti joustoa sekä motivaatiota. (Kauhanen 2012, 151–152.)

Joskus perehdytyksellä tosin voi olla erilaisia tavoitteita, riippuen siitä, minkälaiseen tehtävään ja työsuhteeseen työntekijä haetaan. Joillakin aloilla suositaan osa-aikaisia sekä lyhyitä työsuhteita, jolloin työntekijän sitouttaminen ei välttämättä ole tärkein prioriteetti perehdytyksessä, vaan esimerkiksi työtehtävien nopea oppiminen. Kun taas haetaan pitkäaikaista sitoutumista, korostuu perehdytyksessä esimerkiksi organisaatiokulttuuriin sopeuttaminen tai työympäristössä viihtyminen. Näiden toimien

avulla kehittyminen jatkuu myös varsinaisen perehdytysjakson jälkeenkin. (Eklund 2018, 28–29).

Perehdytyksen etenemistä sekä perehdytettävän kehittymistä on syytä seurata, jotta kyetään tarjoamaan juuri kyseiselle työntekijälle sopivin perehdytys. Kehittymistä auttaa jatkuva kaksisuuntainen palaute. Työntekijä kaipaa uutena paljon positiivista tukea ja kannustusta, mutta myös ohjaavaa palautetta. Vastaavasti työntekijältä voi tulla palautetta, jonka pohjalta on hyvä kehittää muun muassa itse perehdytysohjelmaa. (Eklund 2018, 109–110.) Perehdytyksen ajaksi on suositeltavaa aikatauluttaa perehdytettävän ja perehdyttäjän väliset keskustelut jo suunnitteluvaiheessa. Keskusteluiden sisältö ja aikataulu sovitaan etukäteen, jotta niihin voi valmistautua ja hyöty on maksimaalinen. Se, kuinka usein näitä väliaikakeskusteluita tarvitaan, riippuu perehdytyksen tavoitteista, perehdytettävän tarpeista sekä työtehtävästä, johon perehdytetään. Joskus keskustelut voivat olla viikoittaisia 20 minuutin keskusteluita tai joskus taas kahden kuukauden välein käytäviä tunnin sessioita. (Eklund 2018, 122–123.)

### 3.5 Johtamisen ja esimiestyön vaikutus

Työntekijän käsitys ja mielikuva yrityksestä on tietynlainen hänen aloittaessaan työt uudessa organisaatiossa, ja esimies onkin tietynlainen työntekijän ja yrityksen välinen linkki, jonka mukaan työntekijän työntekijäkokemus alkaa rakentua. Vaikka yrityksen johtoportaan linjaus toiminnoille on sama joka osastolla organisaatiossa, niin paikallinen esimies ja juuri hänen tapansa toimia ovat väistämättä tärkeimpinä tekijöinä rakentamassa kyseisen osaston kulttuuria sekä kokemuksia. Niinpä suurissa organisaatioissa eri osastoilla voi olla erilainen kulttuuri ja erilaiset työntekijäkokemukset tai käsitys yrityksestä työnantajana. (Rosethorn 2009, 126–127).

Hyvän työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttaa moni seikka, johon esimies voi toiminnallaan vaikuttaa. Kun työntekijälle kyetään antamaan vahva tunne siitä, että

häneen luotetaan, hänestä huolehditaan vastoinikäymistenkin edessä ja hänet kohdataan aidosti välittäen ihmisenä, on todennäköistä, että työntekijä kokee työpaikkansa sitoutumisen arvoiseksi. Sen sijaan negatiivisesti kokemukseen vaikuttaa se, mikäli työntekijä tuntee itsensä merkityksettömäksi organisaatiolle, esimiehen liiat lupaukset, luottamuspula ja virheiden korostaminen. Näiden ajatusten syntyyn vaikuttaa paljon se, miten asioista viestitään organisaatiossa. (Maylett, Wride & Patterson 2017, 73–74.)

Ylipäättään yrityksen viestintää tulisi suunnitella aivan viestintästrategiaksi saakka. Viestinnällä pitää olla selkeitä tavoitteita ja viestinnän pitäisi olla tukemassa yrityksen tavoitteisiin pääsyä ja olla toimiva työkalu johdon tukemiseksi. Viestintä jaetaan useimmiten karkeasti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, riippuen siitä, kenelle viesti on suunnattu. Sisäiseen viestintäryhmään kuuluvat yrityksen työntekijät ja ulkoiseen asiakkaat sekä muut sidosryhmät. Sisäinen viestintä on tiedottamista, välittämistä, keskustelua ja yhteisöllisyyden sekä ymmärryksen rakentamista. Viestintä on siis esimerkiksi aivan arkisintakin tiedottamista työntekijöiden välillä ja keskusteluita siitä, mitä on tapahtunut ja mitä kukakin tekee. Onnistunut sisäinen viestintä lisää työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. Kun työntekijä tietää selkeästi tavoitteet ja omat tehtävänsä, hänen on helpompi ymmärtää työnsä merkitys ja pyrkiä parempiin tuloksiin. Epäonnistunut sisäinen viestintä sen sijaan kantautuu helposti myös yrityksestä ulos, joka taas vaikuttaa heikentävästi yrityksen työnantajamielikuvaan. Ulkoinen viestintä puolestaan pyrkii vaikuttamaan ulkoisiin sidosryhmiin. Se tarkoittaa esimerkiksi mainontaa, yrityskuvasta positiivista viestintää ja maineen ylläpitämistä tukevaa viestintää. (Honkala ym. 2017, 102–107.)

Työntekijöiden lähimpien esimiesten toiminnalla on valtava merkitys työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Lähimmät esimiehet ovat jatkuvasti tekemisissä suoraan työntekijöiden kanssa ja oppivat tuntemaan nämä yksilöllisesti. Samoin työntekijät oppivat tuntemaan esimiehensä virheineen ja alkavat turvallisessa sekä tasapainoisessa ympäristössä ennakoimaan esimiehen johtamistapoja, jolloin luottamus alkaa rakentua. Organisaation ylemmillä tasoilla työskentelevien olisi myös syytä muistaa

viestiä avoimesti työntekijätasolle, jotta inhimilliset piirteet yhteistyössä säilyisivät eivätkä he vieraantuisivat työntekijäkentästä. (Maylett ym. 2017, 74.) Johtamiskulttuurin tulisi olla kautta linjan sidoksissa yrityksen arvomaailmaan, sillä johtajuus heijastuu koko työyhteisön toimintaan. Jos johtaminen ei ole arvojen mukaista, tasapuolista ja oikeudenmukaista, alkaa se syömään luottamusta ja heikentää toimintaa. Tämä tarkoittaa niin lähiesimiehen päivittäistä johtamista, kuin johtoryhmänkin avoimuutta päätösten, viestinnän ja toimien suhteen. (Rouvinen-Wilenius 2008, 44.)

Lähin esimies voi vaikuttaa työn viihtyvyyteen ja merkityksellisyyden tunteen vahvistamiseen parhaiten asiaan kuuluvalla palautteella. Työntekijät haluavat tietää, miten he suoriutuvat. He kaipaavat selkeää, odotuksiin peilaavaa palautetta, joka ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan. Palautetta on tärkeää antaa onnistumisista sekä niistä suorituksista, jotka eivät täytä odotuksia. (Maylett ym. 2017, 59.)

Järvisen (2014) mukaan palaute pitäisi kuulua arkipäiväiseen johtamiseen ja toimia niin ohjaavana kuin motivoivana vuorovaikutustilanteena. Taitava johtaja osaa perustella palautteen selkeästi faktoilla ja aidoilla havainnoilla ja saa siten työntekijän ymmärtämään halutun tason koko ajan paremmin. Laadukas palaute on jatkuvaa ja se huomioi faktat, mutta myös vastaanottajan motivoivat seikat. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, luku 1.1.)

Kehusmaan (2011) mukaan on kuitenkin syytä muistaa, että esimerkiksi nuorilla työntekijöillä työssä viihtymiseen linkittyy vahvasti se, etteivät he koe esimiehen hengittävän jatkuvasti niskaan, vaan saavat reilua tilaa ja vapauttaa toteuttaa itseään työssään. Niinpä palautekin tulisi muokata nuorille kannustavaksi ja ohjaavaksi, ei niinkään kritisoivaksi ja käskeväksi. Nuoret työntekijät myös odottavat, että heidänkin mielipiteensä kuullaan. (Kehusmaa 2011, 98-99.)

Yritykseen on hyvä pyrkiä rakentamaan täsmällinen, ammattimainen ja avoin palautekulttuuri. Tämä tarkoittaa sitä, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat arkipäiväistä työpaikalla käytävää keskustelua ja palaute liittyy selvästi työhön

tai suoritukseen, eikä ole irrallista tai satunnaista. Toistuvasti tapahtuva arvioiva keskustelu ja palaute rakentavat ymmärryksen yritykseen, mitä tavoitellaan ja miksi palautetta annetaan siihen liittyen. (Ranne 2014, 38.) Toisaalta modernissa yritysmaailmassa organisaatioissa olisi syytä tukea avointa palautekulttuuria, jossa palaute kulkee myös organisaatiossa työntekijöiltä ylöspäin. Se, että työntekijä tuntee itsensä kuulluksi, kasvattaa merkityksellisyyden tunnetta. Tämä tarkoittaa sitä, että palautetta voidaan antaa suuntaan ja toiseen, se otetaan vastaan ja sillä on myös vaikutusta molemmin päin annettuna. (Morgan 2017, 96-98.) Myös se, että palautetta voidaan antaa jatkuvasti heti niiden tilanteiden jälkeen, josta palautetta on annettava, rakentaa avointa palautekulttuuria yritykseen. Työntekijöitä turhauttaa odottaa esimerkiksi vuosittaista työtyytyväisyyskyselyä. Sen sijaan heitä tulisi kyetä kuuntelemaan ja ottamaan yritykselle palautetta jatkuvasti. (Morgan 2017, 178-179.)

### 3.6 Työtyytyväisyys

Työntekijöillä on aivan uudenlaisia mahdollisuuksia hankkia elantonsa, kiitos teknologian kehityksen. Tämä johtaa siihen, että työpaikan vaihdos on mahdollista paljon pienemmällä kynnyksellä, kuin ennen ja elannon hankkimiselle on muitakin keinoja kuin yksi työnantaja. Työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen merkitys on tässä valtavassa roolissa. Yrityksellä ja esimiehellä on yhtenä tärkeimpänä tehtävänä saada työntekijä identifioitumaan yrityksen visioon, antaa työntekijälle syy jäädä yritykseen ja syy sitoutua yritykseen. Toisin oli vielä viime vuosikymmeninä, kun työntekijät vain hakivat töihin. Nykyään työntekijöillä on valinnanvaraa, ja työnantajien on mietittävä, kuinka houkutella osaavia tekijöitä. (Maylett ym. 2017, 13–14.)

Työnantajamielikuvaan ja hyvään työpaikkaan liittyy vahvasti toimiva johto, mielenkiintoiset vastuut ja toimiva yhteistyö organisaatiossa. Myös työn palkitsevuus tuottaa hyvää mieltä työntekijöille. Palkitseva työ itsessään on työtä, jota työntekijä saa tehdä intohimosta tai aidosta halusta. Työ vastaa työntekijän arvomaailmaa ja tuntuu merkitykselliseltä, eli työntekijän oma työpanos näkyy sekä tuntuu jossakin suurem-

massa. Hyvin tehdystä työstä saa arvostusta, kiitosta ja motivoivaa palkkiota. Parhaimmillaan palkitsevan työn tekijä osaa arvostaa itse itseään eikä arvostuksen tarvitse edes joka kerta tulla ulkopuolelta. Lisäksi hyvässä työpaikassa työn vastuita ei hoideta hyvinvoinnin kustannuksella, vaan työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen jakamiseen panostetaan. Hyvinvointia lisää myös vahva yhteenkuuluvuuden tunne, toimiva yhteistyö ja yksilöiden hyväksyntä. Lisäksi se, että tuntee omien mielipiteiden aidosti vaikuttavan asioihin, on työntekijälle tärkeä seikka työpaikan hyvinvointia ja työtä kehittäessä. (Berlin 2019, 17–18.)

Työssä kehittyminen ja uralla etenemisen mahdollisuudet työpaikassa ovat joillekin työntekijöille vahva motivaation lähde. Esimiehen on pystyttävä huomioimaan nämä ja osattava johtaa työntekijän suoritusta juuri tällä hetkellä, mutta myös suunnitella henkilökohtaista kehittymistä yksilöiden kohdalla ja mietittävä pidemmän aikavälin tavoitteita. Pahimmassa tapauksessa pitkän aikavälin kehittämisessä epäonnistuminen johtaa työntekijän menettämiseen muualle. Esimiehen tehtävänä on saada työntekijä motivoitumaan, sitoutumaan ja haluamaan kehittyä juuri nykyisessä työssään. Yhdessä tehty suunnitelma yhdessä määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseksi henkilökohtaisen kehittymisen saralla on mieluisin vaihtoehto. Tällöin voidaan varmistaa myös työntekijän halu ja ymmärrys tämän suhteen. (Järvinen ym. 2014. luku 1.2.)

Kasvupolut ovat yksi tekijä, joka vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen. Yrityksien sisällä usein on tehtäviä, joihin on hyvä kasvaa yrityksen sisältä, kuin ammentaen lisää oppia pala kerrallaan. Tällöin uuden roolin omaksuminen on helpompaa, kun pohjaosaamista on jo olemassa ja organisaatio itsessään on tuttu. Olemassa oleva mahdollisuus etenemiselle yrityksen sisällä on hyvä keino sitouttaa tekijöitä. Sisäisille nousijoille ja tehtävästi toiseen vaihtajille pitäisi myös olla seuraaja, joka täyttää auenneen paikan. Sisäisesti tällä tavalla toimivat urapolut luovat työpaikalla kehittymiselle imua, joka jälleen vähentää vaihtuvuutta. (Kauhanen 2012, 65-66.) Suurissa yrityksissä sisäiset rekrytoinnit ovat yleisempiä. Sisäisten rekrytointien hyötynä ovat muun muassa yrityksen tehostaminen sekä henkilöstön sitoutuneisuus, koska on mahdollisuus edetä urallaan. On rekrytointi sitten sisäinen tai ulkoinen, merkityksellistä on

tehdä työntekijälle selkä suunnitelma, jolla tukea työntekijän kehittymistä yrityksen mukana ja vahvistaa tunnetta, että työntekijä kuuluu yritykseen. (Kaijala 2016, 241.)

Merkityksellisestä työstä pitää tietenkin saada sopiva korvaus. Palkkiot innostavat ja tuntuvat oikeudenmukaisilta, kun ne ovat suhteutettu oikein työn määrään, vaatavuuteen ja panostukseen nähden. Palkka ei ole ainoa palkkio hyvin tehdystä työstä, vaan myös esimerkiksi työn ja vapaa-ajan välinen suhde, aidosti koskettava kiitos ja etenemismahdollisuudet ovat keinoja motivoida ja antaa palkkiota. Myös erilaiset työsuhde-edut tulee huomioida, kun mietitään työn palkitsevuutta. Palkkioiden suuruuksia tai merkityksiä kannattaa myös verrata luotettavien lähteiden kanssa, jotta tietää, mikä on yleinen taso vastaavissa tilanteissa. (Berlin 2019, 119–120.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa oli siis tarkoitus selvittää se, miten myymäläpäälliköt voivat kehittää työnantajamielikuvaa JYSKissä. Tutkimusongelmaa lähdettiin purkamaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Mistä työnantajamielikuva muodostuu?
- Mitkä ovat JYSKin toimenpiteet työnantajamielikuvan kehittämiseksi ja miten myymäläpäälliköt toimivat näiden kanssa?
- Mitä haasteita ja kehityskohtia myymäläpäälliköt näkevät näissä toimenpiteissä kokemuksiansa perusteella ja miksi?

Tutkimuksen toteutus alkoi siitä, että teoriatasolla tutkija tutustui siihen, mistä työnantajamielikuva muodostuu. Tämän jälkeen teoriassa esiin nousseiden teemojen perusteella pidettiin teemahaastattelu JYSKin henkilöstön edustajalle, joka omassa toimenkuvassaan vastaa aiheeseen liittyvistä seikoista JYSK Suomen tasolla. Haastattelu pidettiin, kuten ennalta oli sovittu, Skypen välityksellä sovittuna aikana. Haastattelu

äänitettiin ja äänite litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Tästä kirjallisesta tuotoksesta tehtiin koodaamalla tiivistelmä, josta oli helpompi nostaa teemoittain kokonaisuuksia irti.

Seuraava vaihe oli järjestää kriteerit täyttävälle myymäläpäälliköille suunnitellusti haastattelut. Määritellyt kriteerit on kuvattu kappaleessa 2.4. Tutkimusta varten pyydettiin viittä (5) myymäläpäällikköä haastatteluun ja kaikki viisi myös sovitusti osallistuivat näihin. Haastatteluista neljä pidettiin etäisyyksien vuoksi myös Skypen välityksellä ja yksi haastattelu käytiin paikan päällä kaksin. Myymäläpäälliköitä tiedotettiin ennen haastattelua aiheesta ja heille lähetettiin lyhyt tiivistelmä haastattelun teemojen sisällöstä teoriatasolla, jotta varmistettiin heidän vastaavan riittävän monipuolisesti haluttuihin teemoihin. Haastattelut äänitettiin sekä litteroitiin. Litteroinnin tiivistettiin jälleen teemoittain, jonka jälkeen oli helppo tehdä vertailua ja päätelmiä henkilöstön edustajan sekä myymäläpäälliköiden vastausten, mutta myös teorian välillä.

## 5 Tulokset

### 5.1 Työnantajamielikuvan kehittäminen myymäläpäällikön roolissa

JYSKin visio, on olla työnantajamarkkinoilla houkuttelevin työpaikka ja samalla työnhakijan ensimmäinen valinta, kun uutta työpaikkaa etsitään. Työpaikan houkuttelevuus rakentuu pitkässä juoksussa aina sisältä ulospäin, joten houkuttelevuuden parantamiseksi tulee yrityksen voida sisäisesti hyvin ja olla hyvä työpaikka nykyisille tekijöille. Suuressa roolissa tämän mahdollistamisessa ovat JYSKissä myymäläpäälliköt, sillä heidän työskentelynsä, johtaminen ja päätökset vaikuttavat suurimpaan työnteokijäosaan JYSKissä.



Myymläpäälliköt pitävät työnantajamielikuvaa tärkeänä asiana ja ymmärtävät hyvin oman roolinsa henkilönä, joka vaikuttaa työnantajamielikuvan syntyymiseen sisäisesti jokapäiväisessä työssään. Poikkeuksetta jokaisessa haastattelussa ensimmäisenä ja tärkeimpänä asiana heidän mielestään nousi esille se, miten henkilökunta voi myymälässä. Haastateltavat korostivat välittävän, näkyvän ja motivoivan esimiestyön merkitystä. Myymäläpäälliköt haluavat työskennellä lähellä tiimiään ja rakentaa inhimilliset, luottamukselliset välit työntekijöihinsä sekä mahdollistaa innostavan työn ja mieluisan ympäristön tulla töihin.

JYSK haluaa yrityksenä tarjota viihtyisän työpaikan palkitsevine töineen. JYSKissä teetetään kahden vuoden välein työtyytyväisyystutkimus, jonka pohjalta työpaikkaa kehitetään työntekijöiden toiveiden suuntaan. Tutkimuksen tuloksia puretaan maa-, alue- ja myymälätasolle ja jokaisella tasolla esiin nousevia fokusasioita lähdetään systemaattisesti kehittämään. Esimerkiksi myymäläpäälliköt vastaavat oman myymälänsä kehityskohdista ja raportoivat niistä omille esimiehille. Näitä kehityskohtia työstitetään aktiivisesti ja määrättyt paikalliset tavoitteet käydään läpi vähintään kvartaalitaso- palaverissa koko myymälähenkilökunnan kanssa, jolloin myös henkilökunnalle näkyy se, että heidän vastauksiensa perusteella asioihin aidosti reagoidaan. Haastateltavista osa ei nostanut tätä määriteltyä tapaa kehittää työtyytyväisyyttä esiin lainkaan, mutta suurempi osa kertoi tammikuussa 2020 teetetyn kyselyn pohjalta esiin nousseet tavoitteet jo saavutetuiksi.

## 5.2 Arvot johtamisessa

JYSKillä on vahvat perusarvot, jotka ovat kauppias, kollega ja yrityshenki. Näitä on avattu tarkemmin toimeksiantaja-kappaleessa tämän tutkimuksen alussa. Arvot ovat vahvasti juurtuneet JYSKin kulttuuriin ja haastateltavien mukaan niistä keskustellaan vaihtelevasti, mutta avoimesti arkisen työn lomassa. JYSKissä jokaiselta työntekijältä odotetaan myös samaistumista näihin arvoihin ja JYSKin riveihin halutaankin sellaisia työntekijöitä, jotka tuntevat nämä luonnollisesti omakseen. Jokainen työntekijä voi

olla kuvauksen mukaisesti ammattimainen, luotettava päätöksentekijä, kuten kauppias. Jokainen työntekijä on hyvä kollega, eli kunnioittaa, auttaa ja joustaa, on rehellinen ja suora toisille. Jokainen työntekijä edustaa JYSKiä ja luo vahvaa me henkeä sitoutumalla tiiviiseen yhteistyöhön, kehittää toimia ja nostaa epäkohdat rohkeasti esille.

Haastateltavat myymäläpäälliköt kokevat itse hyvin pitkälti samaistuvansa JYSKin arvoihin, joka tekee työstä helpompaa, kuin tilanteessa, jossa arvot olisivat kaukana omasta arvomaailmastaan. Suurin osa haastateltavista kertoi käyttävänsä arvoja vaihtelevasti kommunikoinnissa tiimiensä suuntaan. Erityisesti ristiriitatilanteiden purussa, keskustelun tukena käytetään mieluusti arvoihin nojaavia perusteluita. Haastateltavat kertoivat tästä itse esimerkiksi näin:

*Kommunikoin näistä itseasiassa aika vähäsen työssäni, ne tulee sitten enemmänkin sellaisissa haastetilanteissa, jos jollain on vaikka kovasti jokin ongelma asenteen kanssa, tai näin, niin niissä sitten nostetaan esille näitä arvoja enemmän (Myymäläpäällikkö 3).*

*Noh enemmänkin näillä arvoilla johtaminen taitaa ainakin mun osalta olla enemmän sitä, että ollaan itse esimerkkinä siinä, että miten vaan toimitaan. Emmä niistä sillai hirveen paljoo viesti erikseen, vaan oikeestaan se tulee vaan siinä käytännössä vastaan että miten ite tekee ja miten valmentaa niitä muita. Tai no tietty jossain palautteen annossa mä tykkään käyttää näitä välil tukena niin että keskustellaan näistä ja peilataan siihen käytökseen tai tekemisiin työntekijän kanssa (myymäläpäällikkö 5).*

Haastateltavat myymäläpäälliköt olivat sitä mieltä, että voisivat käyttää arvoja vielä entistä enemmän hyväkseen kommunikoinnissaan. Myymäläpäälliköiden kokemusten mukaan arvojen avulla ohjaaminen ja niistä säännöllisesti keskustelu auttaa myös työntekijöitä samaistumaan nopeammin yrityksen arvomaailmaan ja ajattelutapoihin. He kuitenkin kertoivat tämän arvoilla johtamisen tulevan palautteenantoon mukaan jo enemmän automaattisesti kuin harkitusti. Yksi haastateltavista sanoi, ettei juurikaan nosta arvoja esiin viestinnässään, perustellen tätä kaavamaisiksi oppimiltaan toimintatavoilla pitkän kokemuksen myötä.

### 5.3 Rekrytointiprosessi

JYSK on panostanut ylipäätään rekrytointiprosessin hoitamiseen valtavasti viimeisimpien vuosien aikana. Rekrytointia varten myymäläpäälliköillä on käytössään Smart Recruiters – rekrytointijärjestelmä. Järjestelmän tavoite on mahdollistaa ensinnäkin vaivaton hakeminen työnhakijoille, ajasta ja paikasta riippumatta, sekä tarjota hakemusten ja kandidaattien käsittelijälle työkalut suurienkin hakijamäärien tehokkaiseen ja selkeään käsittelyyn. Lisäksi järjestelmä arkistoi kaiken tarvittavan tiedon samaan paikkaan, joten siinäkin mielessä rekrytoivan esimiehen työ helpottuu.

Itse prosessin nopeuttaminen halutulle tasolle on vielä JYSKissä työn alla. Myymäläpäälliköiltä odotetaan hakemusten nopeaa käsittelyä, videohaastatteluvaiheen hoitamista sekä kykyä tehdä nopeita päätöksiä näiden jälkeen. JYSKissä tiedostetaan, että prosessin nopeus on valttikortti nykypäivän työmarkkinoilla. Samalla linjalla ovat haastateltavat myymäläpäälliköt, jotka kertovat tietävänsä, että prosessin nopeutta seurataan ja sille on asetettu tavoitteelliset aikarajat johtuen työnhakijoiden odotuksista, sekä siitä, että alalla hyvät tekijät viedään kokemusten mukaan käsistä, jos ei olla omissa toimissa nopeita. Haasteena rekrytointiprosesseissa on joskus haastateltavien myymäläpäälliköiden mukaan aikataulutus. Rekrytoinneille ei ole aina mahdollista varata niin sanotusti ylimääräistä aikaa, vaan myymäläpäälliköt hoitavat tätä joko muun työn ohella tai vaihtoehtoisesti omalla ajallaan työpäivän jälkeen. Osa haastateltavista kertoi, että aikaa saa ja pitääkin osata pyytää omalta esimieheltään, mutta kaksi haastateltavaa kokivat ajan pyytämisen turhaksi, koska ovat saaneet ohjeita, että silloin työtunnit on otettava muualta pois. Aikataulun laatiminen ja rekrytointiin käytettävän työajan määrittely on erilaista eri alueilla. Haastateltavat kertoivat tästä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

*Ainakin ite mä koen, et välil ei oo riittävästi aikaa siihen. Et se on niinkun se pitää tehdä siin kaiken muun työn ohessa se rekrytointi, et siihen ei välttämättä oo varattu mitään tiettyä kellon aikaa viikossa tai mitään aikaa hoitaa sitä, että sitte se siitä syystä unohtuu tai ei vain kerkee yksinkertaisesti. (Myymäläpäällikkö 3).*

*Nii no, mähän ne hoidan ne (hakemukset) päivän päätteeks himassa, koska niihinhän ei ole annettu tässä myymälässä aikaa laisinkaan tai sitten jos on, niin mä jään esimerkiks mun työpäivän päätteeksi jos mulla on aamuvuoro tai iltavuoro, niin, mutta ei siihen ole sellaista aikaa. (Myymäläpäällikkö 2).*

Mikäli aikaa ei ole riittävästi, luonnollisesti laatu kärsii ja rekrytointiprosessi saattaa hidastua, varsinkin jos kyseessä on valtavat hakemusmäärät. Keskimäärin he kokevat kuitenkin pystyvänsä vastaamaan hakemuksiin sekä videohaastatteluihin päivien sisällä, eli hakijat eivät joudu odottamaan tolkkottoman kauan vastauksia tai muuta tietoa. Mikäli aikataulu ei pidä, osasi myymäläpäälliköt kertoa, että he silti tiedottavat hakijoilla viivästyksestä avoimesti ja nopeasti.

Haastateltavien myymäläpäällikköiden mukaan itse haastattelutilanteet ovat enemmän tai vähemmän haastavia. Jokainen myymäläpäällikkö piti tärkeänä sitä, että haastattelutilanteessa hakijasta saadaan halutut tiedot, mutta myös kyetään luomaan hakijalla realistinen kuva mahdollisesta tulevasta työpaikasta ja tehtävistä. He kokevat myymäläpäällikköharjoittelijakurssilla saadun haastattelukoulutuksen olleen hyödyllinen, mutta kaipaivat lisää valmennusta esimerkiksi esiintymistaitoihin haastattelutilanteessa ja yrityksen myymiseen työpaikkana, jotta haastattelun sävy täsmäisi arjen yrityshenkeä sekä sitä yrityskuvaa, jota markkinoidaan ulospäin. Haastateltavat kertoivat seuraavaa:

*Tottakai mun pitää miettiä näis tilanteissa enemmän, että mitä mä sanon. Ja sen, että se on, puhutaan vaik me puhutaan rehellisesti työpaikasta ja korostetaan kiirettä ja korostetaan paineen alla toimimista ja näin niin kuitenkin puhutaan hyvässä mielessä siitä ja käännetään se nimenomaan siihen kuinka palkitsevaa se työ meillä on (Myymäläpäällikkö 4).*

*Ku meit on erilaisii, mä en oo niin luonteva semmoses tilanteessa, niin sit se menee helposti siihen, et lukee kysymystä kysymyksen perään et se ei oo semmosta avointa keskustelua ja siihen vois kyl olla ehkä vähän useemmin semmosii reenaustilanteita. (Myymäläpäällikkö 1).*

Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että palaute koneelta kollegalta tai omalta esimieheltään olisi paikallaan silloin tällöin haastatteluiden jälkeen, joka koskisi esimerkiksi haastattelun sävyä ja haastattelijan omaa suoriutumista. Joukossa oli myös runsaasti rekrytointikokemusta omaavia myymäläpäälliköitä, jotka kokivat tilanteet vähemmän haastaviksi, mutta olivat samaa mieltä, että lisäkoulutus aiheeseen olisi hyödyllinen.

## 5.4 Perehdytys

JYSKissä myymälässä työskentelevän myyjän perus perehdytysohjelma kestää kolme kuukautta sisältäen runsaasti tuotetietousopiskelua verkko-oppimisympäristössä sekä käytännön harjoituksissa, sääntöjen lukemista, monen järjestelmän käytön opiskelua ja käytännön myymälä- sekä varastotyöskentelyä yhdessä kokeneempien kollegoiden kanssa. Uusikin työntekijä pääsee hyvin varhaisessa vaiheessa mukaan jo käytännössä kaikkiin tehtäviin. Myymäläpäälliköistä kaksi nosti esiin sen, että ensimmäiset viikot ovat usein uudelle työntekijälle todella raskaita ja uutta asiaa on valtava määrä monessa eri kanavassa. He osasivat kertoa, että nämä viikot ovat kriittisimpiä uuden työntekijän mielikuvien muodostumisen kannalta. Odotukset lunastetaan tässä, ja on tärkeä pitää tiiviisti yhteyttä työntekijään, jotta haasteisiin voidaan tarttua välittömästi.

Vaikka valtaosa JYSKin myymälätyöntekijöistä on osa-aikaisia, pyritään heille luomaan viihtyisä ja pitkäaikainen työpaikka. Perehdytyksellä onkin tärkeimpinä tehtävinä saada työntekijä oppimaan uudet tehtävänsä, mutta myös saada työntekijä tutustumaan ja sitoutumaan nopeasti arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. JYSKillä on valmis myyjän perehdytysohjelmapohja, jota myymäläpäälliköt käyttävät avuksi suunnittelussaan. Ohjelman suunnittelusta, laadusta ja toteutuksesta vastaa myymäläpäällikkö, mutta JYSKin filosofiaan kuuluu myös jakaa vastuuta perehdytyksistä muille osaaville jäsenille organisaatiossa. Tätä varten tietenkin tulee varmistaa myös perehdyttävän työntekijän osaaminen itse asioista, mutta myös perehdyttämisestä.

Haastateltavat myymäläpäälliköt kertovat suunnittelevansa perehdytykset yleisesti melko tarkasti jo koko kolmelle kuukaudelle, ennen kuin työntekijä edes aloittaa työssään. Aikataulussa pysymistä he varmistavat säännöllisin väliajoin suunnitelluilla palautekeskusteluilla, joissa tehdään sen hetkinen yhteenveto perehdytettävän kanssa siitä mitä on opittu ja mikä on haastavaa. Toiset haastateltavista kertoivat järjestävänsä varsinkin ensimmäisinä viikkoina useamman kerran viikosta aikaa perehdytettävän kanssa käytävällä keskustelulle. Osa puolestaan kertoi vain noudattavansa saatua mallirunkoa, jossa käytännössä ohjataan pitämään keskustelut vähintään viikoittain. Haastateltavat kokevat, että keskusteluilla on valtava merkitys siihen, miten uusi työntekijä tulee viihtymään ja miten nopeasti he sitoutuvat uuteen työhönsä. Jokainen haastateltava myymäläpäällikkö nosti tässä vaiheessa erityisen tärkeäksi tarkan suunnittelun. He kuvailivat työympäristöä JYSKissä hektiseksi, joten jos suunnittelu ontuu tai perehdytettävän kanssa ei ole varattu riittävästi kaksin keskeistä aikaa, ovat viivästykset ja puutteet perehdytyksessä pian edessä. Haasteena perehdytyksissäkin nousee haastateltavien mukaan esille se, että ylimääräistä aikaa ei näihin ole käytännössä varattu muuten kuin perehdytettävälle. Haastateltavista kaksi kuvasivat asiaan näin:

*Kun sitä aikaa ei niinkään ylimääräistä ole siihen perehdyttämiseen aina, niin kun täällä tilanteetkin muuttuu välillä tosi nopeestikin, niin sit se saattaa jäädä tai venähtää vaikka viikollakin pahimmassa tapauksessa kun on pakotettu suunnittelemaan niin tarkalle se aika, jos sitä on pystynyt suunnittelemaan. (Myymäläpäällikkö 1).*

*Varmasti kiiremyymälöissä, kun kuitenkin suurin osa niistä perehdytysasioista käydään tuolla ihan perus työnohessa, niin sitte se, että tääl kiiremyymälässä se saattaa välillä olla tosi haastavaa tossa kassalla koittaa perehdyttää jotakin asiaa kun kokoajana asiakkaat keskeyttää siinä kuitenkin. (Myymäläpäällikkö 3).*

*Kyllä se suunnittelus aikataulus pysymine siinä perehdytykses on liian usein ollu itelläkin se kompastuskivi. Kun eka teet hyvän suunnitelman, sitte aukioloaikana ollaan kahestaan plus uus perehdytettävä niin välillä on vaa tosi vaikeeta pysyä siinä suunnittelussa aikataulus. Asiaa on jo nii paljon, et se on pakko tunkea täyteen se päivä ja viikko aina et ne kerkiää käydä riittävän ajoissa kaikki läpi. Sit kun tulee joku viivästys päivään tai*

*on tosi kiireistä niin se seuraavan välin löytäminen sille kesken jääneelle perehdytykselle on haastavaa ja vaatii nopeeta reagoitii, joustoa ja uutta suunnitelmaa sen osalta. (Myymläpäällikkö 5).*

Haastateltavat myymäläpäälliköt uskovat vahvasti JYSKin yhteen koulutusperiaatteista: ”parhaiten opit, kun itse opetat”. Niinpä he käyttävät mielellään muitakin kykeneviä työntekijöitä apuna perehdytyksissä. Näin he kokevat, että myös perehdyttävä vanhempi työntekijä voi oppia uutta tai saada varmistusta osaamiselleen. Samalla uusi työntekijä pääsee luonnollisesti tutustumaan kollegoihinsa ja sitoutumaan tiimiin. Jokainen haastateltava kertoi, että käyttävät apuna perehdytyksien läpiviennessä myös tiimiensä muita jäseniä.

## 5.5 Palaute ja henkilöstön kehittäminen

JYSK tarjoaa kaikille myymäläpäälliköille noin vuoden mittaisen myymäläpäällikköharjoittelijakurssin, joka antaa kattavan valmennuksen kaikkiin JYSKin myymäläpäällikön toimenkuvan aihealueisiin fiilisjohtamisesta ja palautteenantamisesta aina työpaikan lakeihin ja rekrytointikoulutukseen saakka. Kurssi toteutetaan myymälätöiden lomassa. Kurssiin kuuluu lähiopetusjaksoja, joilla paneudutaan uusiin ja opittuihin asioihin. Tätä seuraa käytännön harjoittelu omassa myymälässä joko myymäläpäällikköharjoittelijana tai myymäläpäällikkönä. Palautetta ja valmennusta saa omalta aluepäälliköltä sekä nimetyltä mentorilta. Haastateltavista jokainen on kokenut myymäläpäällikköharjoittelijakurssin hyvin antoisaksi ja he kertoivat, että se opettaa esimiestyöhön paljon muitakin hyödyllisiä taitoja kuin vain JYSKin mallit ja työkalut. Kurssilla opitut asiat liittyvät hyvin vahvasti myymälän tuloksellisuuteen, henkilöstön kehittämiseen, työhyvinvointiin ja muihin, juuri työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyviin toimiin.

Haastateltavat kokivat, että JYSKissä vallitsee vahva palautteenantokulttuuri, joka on myös samalla hyvin avoin ja mahdollistaa palautteen kulun myymälätasolla myös työntekijältä esimiehen suuntaan. Haastateltavien mukaan jatkuva palautteenanto tapahtuu pääosin jokapäiväisen työn ohessa ja on valtaosin positiivista hyvän fiiliksen

rakentamiseen tarvittavaa kannustamista ja ohjaamista oikeaan suuntaan. He kuvaavat itseään ahkeriksi palautteenantajiksi ja pyrkivät laadukkaaseen palautteeseen. He käsittävät laadukkaan palautteen olevan niin ohjaavana, valmentavana kuin motivoivanakin viestintänä. JYSK kouluttaa kaikki myymäläpäällikkönsä myymäläpäällikköharjoittelijakurssilla, jossa useamman päivän koulutus paneutuu kertauksineen juuri palautteenantoon. Tällä on tarkoitus varmistaa laadukas palaute ja haastateltavat myymäläpäälliköt pitivät tätä koulutusta hyödyllisenä tukena omalle ammatilliselle osaamisellensakin.

Lähes kaikki haastatellut myymäläpäälliköt tiedostavat hyvin nuorempien sukupolvien yleistetyn tarpeen saada enemmän tai paljon palautetta ja he systemaattisesti sitä myös pyrkivät antamaan. Palautetta voisi antaa myös JYSKillä siihen tarkoitukseen olevalla mobiilityökalulla, johon esimies tai työntekijä kirjoittaa palautteen ja sen voi käydä lukemassa seuraavassa työvuorossaan. Haastateltavat myymäläpäälliköt eivät nimenneet tätä sovelluksessa annettavaa palautetta kuitenkaan heidän arkisessa käytössään olevaksi työkaluksi, sillä he kokevat kasvotusten annettavan palautteen tärkeämpänä.

Haastateltavat esimiehet kokevat, että heistä lähtevä positiivinen jatkuva palautevirta tarttuu helposti myös työntekijöihin, joka alkaa kasvattaa positiivista ilmapiiriä koko tiimille. Tämä positiivisen fiiliksen ruokkiminen tuottaa mielihyvää ja vahvistaa me-henkeä. JYSKissä onkin tutkitusti voimakas yhteishenki, joka nousee esimerkiksi työtyytyväisyystutkimuksissa esiin kerta toisensa jälkeen. Me-hengen avulla haastateltavat myymäläpäälliköt uskovat myös, että JYSKin ”aina valmis voittamaan” – ajattelumalli saa helposti kannatusta. Myymälät kisaillet pitkin vuotta milloin minkäkin laisilla mittareilla toisiaan vastaan, ja kun myymälässä on vahva yhteishenki, on tiimin saaminen täysillä mukaan kilpailuun helppoa. Kilpailuja on myös myymälöiden sisällä. Myyjät kilpailevat hyvässä hengessä toistensa kanssa, mutta samaan aikaan tavoittelevat yhteistä päämäärää, joka jälleen voimistaa yhteishenkeä onnistumisten myötä.



Vahvaa yrityshenkeä rakennetaan myös omalla esimerkillä. Haastateltavat myymäläpäälliköt kertovat kaikki työntävänsä kätensä suoraan likaan ja työskentelevän valtaosan työviikostaan myymälässä muiden myyjien rinnalla tehden kaikkia arkisia tehtäviä siinä missä muutkin. Myymäläpäälliköt ovat hyvin usein JYSKin sisältä kasvaneita työntekijöitä, jotka osaavat tehtävät erinomaisesti ja ovat siten hyviä esimerkkejä työntekijöille. Kentällä tapahtuvan työn lomassa on myös helppo pitää tiimi lähellä ja tarttua välittömästi mahdollisiin epäkohtiin tai vastaavasti antaa hetimiten keuhut onnistumisista. Samaan aikaan tämä muiden mukana suurimman osa ajasta työskentely koettiin kuitenkin myös haasteena käytännössä myymälän kokoluokasta riippumatta. Kun myymäläpäälliköillä ei ole niin sanotusti ylimääräistä aikaa, he eivät aina ennätä kohtaamaan kaikkia työntekijöitään halutulla tavalla henkilökohtaisesti vaan keskustelut saattavat siirtyä pahimmillaan päivillä eteenpäin, mikäli esimerkiksi vuoronvaihto ennättää tapahtua ennen kuin molemmat osapuolet pääsevät irti myymälän tehtävistä ja asiakaspalvelusta.

Jokapäiväisen palautteen lisäksi JYSKissä käydään kerran vuodessa henkilökohtainen kehityssuunnitelma läpi kehityskeskustelun merkeissä. Puolen vuoden välein tähän on seurantakeskustelu. Tämä on tärkeä tilaisuus jakaa palautetta syvemmin työntekijän kanssa niin arvojen, osaamisen, motivaatio kuin uratavoitteidenkin suhteen. Keskustelun käyvät myymäläpäällikkö ja työntekijä. JYSKin vuosikellon mukaan, henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla on tarkoitus kehittää työntekijöitä pidemmällä aikavälillä.

Lyhyemmän aikavälin toimenpiteet työntekijöiden kehittämiseksi tarkastetaan aina kvartaaleittain. Työntekijöiden kanssa keskustellaan heitä yksilöllisesti koskevista kehittämistoimista, jotka ovat mahdollisia saavuttaa viimeistään seuraan kolmen kuukauden aikana. Tavoitteet kirjataan ylös ja niiden saavuttamiseksi tehdään toimintasuunnitelma. Kehittymistä seurataan aktiivisesti ja työntekijälle annetaan palautetta toiminnasta asetettu tavoite mielessä. Joskus väliaikakeskusteluita pidetään haastateltavien mukaan vain yksi tai kaksi kvartaalissa, kun taas joskus toimenpiteet ovat sellaisia, että niitä tulisi seurata käytännössä viikoittain.

Haastateltavien myymäläpäälliköiden mukaan tässäkin tulee vaihtelevasti haasteena vastaan aikataulu. Myymäläpäälliköiden arki on niin täynnä myymälätyöskentelyä muiden kanssa, että joskus jokaisen työntekijän huomiointi viikoittain on jopa erittäin vaikeaa ja suunnittelulle ei jää työajalle riittävästi tilaa. He kertoivat, että kuntosissa ollaan pääosin kahdestaan, niin silloin tämä ongelma korostuu. Suuremmissa myymälöissä on haastateltavien mukaan useammin tilanne, jolloin työvuorossa on mahdollista pitää kolme tai jopa neljä työntekijää, ja silloin näitä asioita on mahdollista viedä jo paljon helpommin eteenpäin.

JYSKissä yrityksen sisällä eteneminen on yleistä ja siihen kannustetaan. JYSKin työntekijälupaukset kiteyttää lausahdus ”Bring dedication, meet possibilities”. Tämä näkyy yrityksessä toteutuneen, sillä haastateltavistakin myymäläpäälliköistä jokainen on kasvanut myymäläpäälliköksi yrityksen sisällä. Jatkuva henkilöstön kehittäminen mahdollistaa etenemisen ja näyttöjä antavat halukkaat etenijät saavat panostukselleen palkintona mahdollisuuksia. Lähtökohtaisesti JYSKiin halutaan jo rekrytointivaiheessa valikoida työntekijöitä, joilla on potentiaalia kehittyä ja halua ottaa askeleita eteenpäin urallansa. Tätä markkinoidaan vahvasti yrityksen sisällä sekä ulkoisesti.

## 5.6 Viestinnästä

Haastateltavat myymäläpäälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että vaikka JYSKin visio on olla kaupan alan houkuttelevin työpaikka, niin sisäisesti työnantajamielikuvasta ja sen kehittämisestä ei viestitä riittävästi. Viestintä on tasaista HR-osaston suunnalta, esimerkiksi rekrytointiprosessien nopeuden ja perehdytysohjelmien aikataulutuksen suhteen. Tuloksia käydään läpi myös kokouksissa muutaman kerran vuodessa tai harvemmin ja nyt on tarjottu enemmän koulutuksia esimerkiksi uusien rekrytointityökalujen käyttöön. Kuitenkin myymäläpäälliköt kokevat, että asia ei ole viestinnän määrän suhteen sellaisessa keskiössä, kuin vaikka arkisemmat myynti ja asiakastytyväisyys, vaikka se liittyy vahvasti JYSKin visioon. Kokonaisuutena myymäläpäälliköt kokevat työnantajamielikuvan parantamiseen liittyvässä viestinnässä olevan aukkoja. HR-osasto pitää huolta rekrytointiprosessien ja perehdytyksien aikataulutamisesta,

mutta osa haastateltavasti oli sitä mieltä, että esimerkiksi omilta aluepäälliköiltä he eivät koe saavansa palautetta tai kommenttia siitä, miten itse työt on tehty ja miten näitä voisi kehittää haluttuun suuntaan. Yksi haastateltavista kuitenkin nosti aluepäällikön tuen todella hyväksi. Viestintää myymäläpäälliköiden suuntaan kuvattiin seuraavalla tavalla:

*Kyllähän sitä tekemistä annetaan ja tehtävää tulee, mutta se loppuseuranta ja palaute jää aika usein jonnekin tonne. En tiiä, että mihin, mutta kyllä aika vapaasti saa sille näitä juttuja tehdä ja harvoin mitään kommenttia tulee siitä, et miten menee. Sit äkkiä ne hommatki joillai päälliköillä voi just hoituakin vähä mite sattuu kun jos ei vaikka oo vielä tarpeeks oikeenlaist kokemusta. (Myymläpäällikkö 3).*

*Kyl mun aluepäällikkö on ollut aina niin ihana ja tukenu mones näist jutuista, et sen takia mäki oon paljo oppinu ja edellee tiiän, et aina voin pyytää apua kun tarviin. (Myymläpäällikkö 4).*

Viestinnän suhteen haastateltavat myymäläpäälliköt nostivat esiin myös toiveen näkyvämmästä tiedottamisesta sisäisissä kanavissa esimerkiksi siitä, mitä työnantajamielikuvan markkinoinnin eteen tehdään sisäisesti sekä ulkoisesti nyt ja tulevana kuukautena. Näin he kokevat, että voisivat olla myös osaltaan tukemassa tätä, mikäli mahdollista, esimerkiksi omilla sosiaalisen median kanavillaan.

## 6 Johtopäätökset

### Myymläpäällikön rooli

JYSKissä myymäläpäälliköiden rooli työnantajamielikuvan kehittämisessä on todella merkittävä. He ovat mukana monipuolisesti kaikissa toimissa, jotka vaikuttavat joko välillisesti tai välittömästi mielikuviin työpaikasta. Myymäläpäälliköt ovat heitä, jotka päätöksillään valitsevat, toimiiko juuri heidän myymälänsä JYSKin strategian mukaisesti, vai myymäläpäällikön omien intressien. JYSKin organisaatio käsittää liki 3000

myymälää, joiden jokaisen tulisi ajaa yhdenmukaista JYSK-linjaa. Suuressa organisaatiossa, kuten JYSK, on viestinnän myymäläpäällikkötasolle oltava riittävää ja viisaasti kohdennettua, jotta varmistetaan jokaisen myymäläpäällikön ajavan juuri JYSKin etua ja tapaa toimia.

He työskentelevät todella itsenäisesti, joka haastaa johtamista ja seurantaa, etenkin ilman vahvaa luottamusta ja kommunikointia. Vahvan luottamuksen rakentumiseksi heidän ammatillinen osaamisensa on oltava korkealla tasolla. JYSK haluaa varmistaa heidän osaamistaan monipuolisella ja laadukkaalla kouluttamisella. Tutkimuksen perusteella haastateltujen myymäläpäälliköiden osaamistaso onkin korkea ja he hallitsevat työnantajakuva ympärillä olevat teemat myös teoreettisesti melko hyvin oman roolinsa näkökulmasta.

Myymäläpäälliköt JYSKissä ymmärtävät roolinsa merkityksen hyvin myös itse ja suhtautuvat työhönsä vahvalla sitoutuneisuudella ja jatkuvalla halulla kehittyä. He ymmärtävät voivansa omalla toiminnallaan vaikuttaa suuresti sisäiseen työnantajakuvaan työntekijän jokaisessa kontaktipisteessä työpaikan kanssa, aivan jokaisena päivänä. Työntekijän mielikuva yrityksestä kehittyy tämän perusteella myymäläpäällikön toiminnasta heijastuvaan suuntaan, joka puolestaan näkyy ulospäin esimerkiksi koko paikkakunnalle. Se, millaiselta työpaikalta yritys vaikuttaa, muokkaa myös asiakkaiden mielikuvia yrityksestä ostopaikkana.

### **Arvot johtamisessa**

JYSKin vahvojen perusarvojen käyttö esimiestyössä ja myymälöiden viestinnässä on vaihtelevalla tasolla. Haastateltavat ovat enemmänkin kasvaneet itse näihin arvoihin sisään vuosien JYSK kokemuksen myötä. Voidaan todeta, että he haastatteluidenkin perusteella toimivat itse esimerkillisesti JYSKin arvojen mukaisesti. He eivät kuitenkaan nostaneet niitä erityiseen asemaan kommunikoinnissa, joskin hankalammissa tilanteissa osasivat niitä käyttää tukena esimerkiksi palautteen annolle.

Arvot ovat voimakkaasti JYSKin viestinnässä mukana varsinkin niissä kanavissa, missä ylin johto näkyy. Arvoista viestitään myös rohkeasti ulospäin ja niiden perusteella tehdään päätöksiä isoistakin asioista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että jossakin kohtaa yrityksen sisällä on arvojen viestinnässä pullonkaula, koska tämä ylimmän johdon taso arvoista viestinnässä ei saavuta haastatteluiden perusteella myymälöitä täysin. Kun JYSK pyrkii visioonsa olla kaupan alan houkuttelevin työpaikka, voidaan päätellä, että sen tulisi kyetä luomaan nykypäivän työntekijöille hyvin vahva arvolataus päivittäiseen työhön. Voimakas arvolataus työyhteisössä antaisi tartuntapintaa työntekijöille, jonka avulla he voivat identifioitua yritykseen ja muokata mielikuvia työpaikasta. Tämä jo siitäkkin syystä, että myös työntekijät haluavat työltään muutakin palkkiota nykyään, kuin vain rahallisen palkkion. He haluavat työn olevan merkityksellistä ja jos se koetaan arvomaailmaltaan omanlaiseksi, koetaan se myös helpommin merkitykselliseksi.

### **Rekrytointi ja perehdytys**

Haastatteluiden perusteella rekrytointiprosessin läpivienti on myymäläpäälliköillä vaihtelevaa. Ongelma ei vaikuta olevan osaamisessa, vaan suurimpana haasteena esiin nousee aikataulut. Tässä kuitenkin oli eroavaisuuksia haastateltavien välillä, joten aikataulutukseen on selvästi saatavilla enemmän tukea toisilla alueilla aluepäällikön suunnasta kuin toisilla. Kyse voi myös olla puutteellisesta kommunikoinnista oman esimiehen suuntaan aikatauluhaasteissa, mikäli myymäläpäällikkö ei itse osaa pyytää tarpeeksi aikaa tähän. Alueelliset erot ajankäytössä ja ohjeistuksessa kielivät kuitenkin siitä, että tähän ei ole selkeää yhden linjan ohjetta, kuinka rekrytointiin varataan ylimääräistä aikaa.

Rekrytointiprosessi itsessään on äärimmäisen tärkeä viedä tehokkaasti loppuun, mutta se vaatii myös keskittymistä, jota on vaikea odottaa, mikäli myymäläpäälliköt eivät saa siihen tarvittavaa aikaa. Haastateltavat myymäläpäälliköt kyllä ymmärtävät esimerkiksi hakijoiden tiedottamisen tärkeyden ja nopeiden päätösten merkityksen

hyvin ja se on selvästi onnistunut viestinnässä, sillä myymäläpäälliköt kertoivat tämän yhdeksi tärkeimmiksi seikoiksi, kun puhutaan työnantajamielikuvan rakentumisesta hakijan silmin.

Rekrytointiprosessista keskusteltaessa on todettava, että myös itse haastattelutilanteesta suoriutuminen on myymäläpäälliköiden osaamisessa vaihtelevaa. Mikäli haastattelija ei ole varma omasta suoriutumisestaan, on enemmän kuin todennäköistä jättää myös hakijalle epäammattimainen kuva JYSKistä. Myymäläpäälliköistä osa mainitsi myös, että yhteistyö lähialueiden myymäläpäälliköiden kanssa esimerkiksi kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa on paljastanut todella vaihtelevan osaamistason myymäläpäällikköjen kesken. Haastatteluihin valmistetaan myymäläpäällikköharjoittelijakurssilla lyhyesti ja sen jälkeen joutuu jo, mahdollisesti ilman muuta kokemusta haastatteluista, suoraan haastattelutilanteeseen. Täten ei ole ihme, että tuossa tärkeässä ja jännittävässä paikassa ei välttämättä osaa kaivaa hakijalta oikeaa tietoa, eikä myydä työpaikkaa rehellisellä kuvalla, saati antaa työpaikasta sitä kuvaa, jota on viestitty ulospäin. Mikä puolestaan on positiivista, myymäläpäälliköille annetaan mahdollisuus kehittyä ja oppia, sillä he eivät käytännössä ikinä haastattele yksin, vaan aina saavat mukaansa kollegan.

Jokainen haastateltava osasi hienosti kertoa perehdytysprosessin tärkeistä seikoista kuten aikataulut, hyvä suunnittelu, kuka perehdyttää milloin mitäkin ja laadukkaan väliaikakeskustelut riittävän usein. Jokaisella oli selvä sapluuna siihen, kuinka perehdytykset ovat tehty lähes tunnin tarkkuudelle koko kolmen kuukauden ohjelman ajalle aina työvuorolistoihin ja päivittäisiin tehtäviin saakka. Perehdytyksissä käytetään hienosti apuna muuta tiimiä ja näin jaetaan vastuuta, joka puolestaan sitouttaa muutakin tiimiä työhönsä. Yksi haastateltavista kertoi pitävänsä väliaikakeskusteluita ensimmäisten viikkojen aikana jokaisen työvuoron päätteeksi, loputkin pitävät niitä vähintään viikoittain. Näin voidaan todeta, että perehdytykset hoituvat hienosti.

Perehdytyksien läpiviennissäkin ainoaksi haasteeksi nousee se, kuinka myymäläpäälliköt kaipaavat lisää ylimääräisiä työtunteja tähän. Käytännössä arjessa perehdytyksen tulisi onnistua muun työn ohessa, mutta myymäläpäälliköt kertoivat, että se tuottaa hankaluuksia pysyä juuri hyvin suunnitellussa ja varmistaa, että uusi työntekijä saa kaiken tarvitsemansa tuen ja tiedon silloin kun sitä tarvitsee. Osaamisen puolesta varmasti asiat ehtii oppia myös seuraavana päivänä tai viikolla, mutta riittävä huolenpito ja läsnäolo riittävällä aikamäärällä mahdollistaisi myös epäkohtiin tarttumisen, väärinymmärrysten oikaisun ja uuden työntekijän sitouttaminen organisaatioon helpottuisi.

Niin kuin rekrytoinnin suunnittelussa, myös perehdytyksien aikatauluhaasteet ovat aluekohtaisia. Toisen alueen myymäläpäällikkö kertoi ajan riittävän, kun hän kommunikoi siitä aluepäällikkönsä kanssa, toiselta alueelta myymäläpäällikkö ei ole edes ajatellut siitä kertoa aluepäällikölle, koska kokee työtuntien käytön seurannan niin joustamattomaksi. Tässä olisi syytä siivota viestintää aluepäälliköiltä myymäläpäälliköille, jotta nämä tärkeät prosessit saa loppuun laadukkaasti kerrasta.

### **Henkilöstön kehittäminen**

Henkilöstön kehittämisessä tärkeä lähtökohta on henkilöstön halu kehittyä. Se taas tarkoittaa, että työpaikassa on jotakin, mikä motivoi ja miksi seuraavaan rooliin halutaan pyrkiä. JYSKin vahva yhteishenki ja korkea työtyytyväisyys kertoo onnistuneesta fiilisjohtamisesta sekä siitä, että JYSK on hyvä työpaikka kasvaa ja kehittyä. Avoin palautteenantokulttuuri ja oikeus kyseenalaistaa ovat myös vahvoja tekijöitä tukemaan rohkaisevaa kehittymisen ja yhdessä tekemisen ilmapiiriä.

Palautetta annetaan mieluiten kasvotusten, ja tässäkin aihealueessa esiin nousee haasteeksi aikataulut. JYSKillä on työkaluja, jotka ovat ainakin haastateltavien puolelta hyvin vähäisellä käytöllä. Jos työntekijä tietää esimerkiksi kvartaalin kehityskohteensa, hänelle varmasti riittää kirjallinen palaute etenemisestä siihen tarkoitukseen olevassa sovelluksessa, eikä aina ole tarvetta käydä keskustelua vain kasvotusten.

Etenkin, jos kyseessä on jokin pienempi kehityskohde, josta on jo sovittu yhdessä toimienpiteet aiemmin. Myymäläpäälliköt odottavat mieluusti kaksin keskeistä aikaa työntekijän kanssa palautekeskustelua varten ja se on tärkeää, mutta varmasti osan palautteesta voisi antaa kyseisellä sovelluksella. Niin molemmat osapuolet saisivat myös kaiken kirjallisena ja tieto olisi aina saatavilla, mikäli epävarmuus iskee esimerkiksi siitä, mitä piti kehittää ja miten. Jatkuva kehittyminen ja näin palautevirran varmistaminen myös toisi työntekijälle tunnetta, että hänestä todella välitetään, häntä halutaan kehittää ja myös positiivisen palautteen myötä hän kokisi työnsä olevan merkityksellistä.

JYSKissä halutaan kehittää valtaosa esimiehistä yrityksen sisältä. Tämä nousi esiin myös haastatteluissa, että näin sen pitäisi mennä, mutta käytännön tehtävistä keskustellessa tämä vaikuttaisi kuitenkin arjessa unohtuvan, ainakin osittain. Myymäläpäälliköt eivät esimerkiksi kertoneet panostavansa potentiaalisiin kehittyjiin jo rekrytointivaiheessa säännöllisesti, vaan usein rekrytoidaan vain haussa olevaan rooliin sopivaa työntekijää ja unohdetaan miettiä, että seuraajasuunnitelmassakin pitäisi löytyä riittävästi potentiaaleja. Seuraajia havahdutaan metsästäämään vasta kun paikka on auki ja yksi kyvykäs työntekijä on edennyt seuraavaan rooliinsa. Mikäli oikeiden kyvykkyysien etsiminen ja eteenpäin haluavien rekrytoiminen on jo vaihtelevaa, voidaan päätellä, että kyvykkyysien kehittäminen ja esiin nostaminen ei myöskään ole aivan keskiössä, ainakaan koko ajan. On kuitenkin muistettava myös se, että on luonnollista, etteivät kaikki edes halua eteenpäin, vaan voivat suoriutua tehtävästään erinomaisesti ja olla tyytyväisiä juuri siihen missä ovat nyt.

Myymäläpäälliköiden näkökulmasta kyvykkyysien tunnistamisessa, esiin nostamisessa ja systemaattisessa kehittämisessä on hyötynä se, että eteenpäin haluavat työntekijät myös ottavat usein luontaisesti enemmän vastuuta ja hoitavat ylimääräisiäkin tehtäviä onnistuneesti loppuun asti. Tällaiset sitoutuneet ja kehittymistä janoavat työntekijät ovat arvokkaita jäseniä tiimissä. Pidemmässä juoksussa he tulevat hyödyttämään koko yritystä, kun pääsevät ottamaan esimerkiksi oman myymälän haltuunsa myymäläpäällikkönä. Myymäläpäällikön haasteeksi jää rakentaa toimiva



seuraajasuunnitelma. Toimivassa seuraajasuunnitelmassa on jo seuraajat mietitty, heidän osaamistaan uutta roolia varten mahdollisesti jo kerrytetty ja motivaatiosta on pidetty huolta hyvällä johtamisella ja riittävällä vastuun ja luottamuksen myöntämisellä. Tämä on pitkäjänteistä työtä, mutta kaupan alan yleisesti kovaa vaihtuvuutta vastaan tämä on ainoa lääke, jotta toiminta on mahdollista stabiloida edes jollakin tasolla.

## **Viestintä**

Voidaan todeta, että kokeneille myymäläpäälliköille toimintatavat ovat pääasiassa tuttua, mutta erityisesti uusille ja opetteleville päälliköille viestinnän parantamisella voisi tuoda lisäarvoa. Viestintä työntajamielikuvan ympärillä koetaan hiukan irralliseksi muusta viestinnästä ja sisällöllisesti se ei ole riittävän tiedottavaa. Uutena myymäläpäällikkönä ei esimerkiksi saa irti välttämättä mitään siitä, jos hakemuksiin reagointi oli kolme päivää pidempi, kuin tavoiteaika, mikäli syitä ei olla avattu tämän tavoitteen takana. Tavoite reagoida tietyssä ajassa hakemuksiin on asetettu, koska nykypäivän työnhakijat odottavat nopeaa käsittelyä ja vastauksia. Jotta JYSKistä jää ammattimainen ja kiinnostava mielikuva, on hakemuksiin syytä reagoida riittävän nopeasti.

Myymäläpäälliköt selvästi toivovat siis lisää viestintää siitä, mitä työnantajamielikuvan eteen tehdään esimerkiksi markkinoinnin saralla. Muutenkin viestinnän määrässä voisi parantaa. Muutaman kerran vuodessa tuleva tiedote esimerkiksi rekrytointien nopeudesta tai perehdytyksiin käytetystä ajasta hukkuu helposti muun viestinnän sekaan tai se ennätetään unohtaa jo välillä, mikäli se ei juuri sillä hetkellä koske itseä.

Vaikka haastatellut myymäläpäälliköt ovat kokeneita, tulee viestinnän olla tasaista heillekin. Tämä nähdään esimerkiksi ajankäytön hallinnallisissa asioissa. Työt on saatava tehtyä, ja jos esiin nousee jatkuvasti aikatauluhaasteet, on joko myymäläpäällikön suunnittelussa opeteltavaa, jota aluepäällikön tulisi siinä tapauksessa valmentaa

tai vaihtoehtoisesti ohjeet ja viestintä aikatarpeista ei toimi organisaation sisällä niin kuin kuuluisi.

## 7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia sitä, miten myymäläpäälliköt JYSKissä voivat vaikuttaa työnantajamielikuvan kehittämiseen, miten he työskentelevät sen eteen ja mitä haasteita näihin toimenpiteisiin ja niiden toteuttamiseen mahdollisesti liittyy. Tavoitteena oli saada laadullisella tutkimuksella esiin tuloksia, joiden avulla voitaisiin tarjota toimeksiantajalle suoraan kehitysideoita, joilla kehittää myymäläpäälliköitä ja omia prosessejaan, mutta myös järkeviä, uutta näkökulmaa avaavia jatkotutkimusideoita.

Työnantajamielikuvaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon. Useimmiten tutkimukset kuitenkin vaikuttavat liittyvän vain yleisellä tasolla niihin aiheisiin, miten työnantajakuvaa voidaan parantaa tai miten siitä viestitään realistista kuvaa ja löydetään siten sopivia työntekijöitä. Tämä tutkimus tuo yleistettävissä olevaa uutta näkökulmaa siihen, kuinka kaupan alalla kivijalkaliikkeissä toimivat ketjut voivat keskittyä kehittämään näitä toimia juuri tiettyjen avainhenkilöiden toimenkuvien kautta. Pureutumalla avainhenkilöiden osaamiseen, ymmärrykseen ja motivaatioon, voidaan löytää suoraan kyseisen organisaation haastekohtia tai voimavaroja.

### 7.1 Kehitysideat

Tässä kappaleessa on lyhyesti kuvattu kehitysideat, joita nousi esiin tutkimuksen aikana. Ideoista luovutetaan vielä toimeksiantajalle erillinen tiedosto ja näitä käydään läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta he voivat ottaa niistä omaan käyttöönsä mielestänsä sopivimmat vaihtoehdot.

Tutkitusti JYSKissä on hyvä yhteishenki, eli yrityshenki- ja hyvä kollega-arvot näkyvät päivittäisessä työskentelyssä, mutta mieluisamman työpaikan JYSKistä voisi tehdä sillä, että esimerkiksi kauppias-arvoa käytettäisiin enemmän hyödyksi valmennuksessa opettaen työntekijöitä tekemään itsenäisesti päätöksiä kauppias-arvojen mukaisesti. Toinen esimerkki arvojen nostamisesta arkiseen työhön, joka suoraan sitouttaisi työntekijää yritykseen, olisi hyödyntää palautteenannossa esimerkiksi sitoutuneisuus, lojaalisuus ja JYSK-lähettiläs-arvoja, joilla voisi perustella monia toimintoja sen kannalta, että töissä edustetaan JYSKiä. Tämä tarvitsisi varmasti myös ylemmän tasojen viestinnän tuen, jotta arvot olisivat viestinnässä näkyvämmän mukana kautta organisaation. Kun arvot tulevat myös suoraan viestintään mukaan, tavoittavat ne merkityksineen tehokkaammin uusimmatkin työntekijät. Vanhoille ja kokeneille arvojen mukainen toiminta on voinut jo muokkautua sellaiseksi itsestäänselvyydeksi, että ei osaa eritellä syitä omille päätöksilleen, vaan taustalla vaikuttavat arvot ja niiden myötä sisäistetyt toimintatavat.

Haastattelutilanteessa on niin monta elementtiä, joilla voi vaikuttaa työnantajamielikuvan syntyymiseen, että olisi todella suotavaa tarjota myymäläpäälliköille lisäkoulutusta ja kertausta asian tiimoilta. Tämä on myös haastateltujen myymäläpäälliköiden toive. Toisaalta joukossa on myös rekrytoinnista erilaisilla kokemuksilla olevia päälliköitä ja varsinkin kokeneemmat sanoivat, että pelkillä koulutuksillakaan sitä ei voi oppia, vaan tämän oppii hyvin, kun sitä vain tekee ja ottaa opiksi omista virheitä sekä onnistumisista.

Myymäläpäälliköt ovat selvästi melko riippuvaisia aluepäälliköltä tulevista ohjeistuksista ja aluepäälliköiden päätöksistä. Niinpä aluepäälliköiden olisi hyvä keskittyä enemmän myymäläpäällikköjen osaamisen kehittämiseen ja nimenomaan valmentaa myymäläpäälliköt sille tasolle, että he itse kykenevät tekemään päätökset esimerkiksi ajankäytöllisistä asioista. Alue- sekä myymäläpäälliköiden kannattaisi tehdä yhteistyötä myös HR-osaston kanssa käyttäen hyväksi faktaan perustuvia mittareita ja keskitettyjä koulutuksia tarpeen mukaan, etenkin kun puhutaan esimerkiksi työtyytyväi-

syyden kehittämistä. Myymäläpäälliköiden osaamisen ja oman päätöksenteon kyvyn noustessa aikaa vapautuu aluepäällikölle, mutta myös myymäläpäällikön oma työtyytyväisyys kohenee. Lisäksi myymäläpäällikkö pystyy silloin tekemään omat tehtävänsä tietenkin paremmin, joten työ tuntuu muutenkin mielekkäämmältä. Työnantajakuvan kehittämisen näkökulmasta laadukkaasti tehty työ taas antaa yrityksestäkin heti paremman kuvan niin työntekijöille kuin ulospäinkin.

Työnantajamielikuvaan vaikuttavien aiheiden osalta viestinnän olisi hyvä lisääntyä koko organisaatiolla. Tällä hetkellä viestintä on hajanaista ja melko harvassa. JYSKissä voitaisiin myös rohkaista koko henkilökuntaa mukaan työnantajamielikuvan brändäykseen. Tätä voisi tukea esimerkiksi kuukausittaisilla tiedotteilla siitä, miten työnantajakuvaa nyt mainostetaan yrityksestä ulospäin. Jos tätä mainontaa saisi leviämään lisäksi esimerkiksi sitoutuneiden työntekijöiden omilla sosiaalisen median kanavilla, olisi viesti myös uskottavampi. Tavoite viestinnän lisäämisellä olisi ensinnäkin nostaa työnantajakuvan ympärillä olevia aiheita enemmän mukaan päivittäiseen työhön. Toiseksi tavoite olisi saada suurempi osa koko henkilöstöstä ja myymäläpäälliköistä mukaan viemään eteenpäin JYSKiä työpaikkana ja JYSKiläisiä tiiviinä hyvähenkisenä ”JYSK-perheenä”. Tämä tarvitsee vain tartuntapintaa, jota voisi viestinnällä tarjota.

Viestinnän sisältöön tulisi kiinnittää myös huomiota varsinkin sisäisesti. Seuraajasuunnittelu ei ole haastateltavilla myymäläpäälliköillä voimakkaasti esiin nostettu asia, joten voidaan päätellä, että seuraajasuunnittelu ei myöskään ole arjessa yksi pääasioista henkilöstön kehittämisessä. Tässä viestinnän paine kaatuu enemmän aluepäällikön suuntaan, jonka tulisikin olla koko ajan kartalla koko alueensa työtekijöiden kyvykkyyksistä ja seuraajista. Aluepäälliköiden olisi hyvä viestiä aktiivisesti myymäläpäälliköille kyvykkyyksien kehittämisestä, potentiaalisten etenijöiden etsimisestä ja valmentamisesta. Tässäkin viestinnän säännöllisyys ja riittävä määrä varmasti nostaisi pikkuhiljaa asian myös myymäläpäälliköille keskiöön, kun siitä useasti kysel-

täisiin perään. Seurannan lisäksi myymäläpäälliköille olisi hyvä tarjota tukea kyvykkyyksien johtamiseen ja kehittämiseen. Hyvät tekijät viedään pian käsistä, joten oikeat kyvykkyyden tulisi saada sitoutettua ja antaa heille haluttuja haasteita ripeästi.

Henkilöstön kehittämisen suhteen myös työkaluja tulisi ottaa käyttöön tehokkaammin. JYSKin mobiilisovellus palautteen antamiseen ei ole myymäläpäälliköillä aktiivisessa käytössä, vaikka se hän olisi loistava keino pitää yllä jatkuvaa palautevirtaa huolimatta mahdollisista aikatauluhaasteista ja siitä, että osa-aikaisia työntekijöitä saattaa nähdä hyvin harvoin. Sovelluksen ahkeraan käyttöön ottaminen vaatisi luultavasti koulutuksen, kuinka sitä on suunniteltu käytettävän ja miksi. Koulutuskin on helppo järjestää hyvien etäyhteyksien myötä ja kustannus olisi minimaalinen.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus onnistui toteuttaa suunnitellusti ja kerätyn tiedon määrä on haluttu. Haastatteluista saadulla tiedolla pystyi luomaan hyvän kokonaiskuvan tarvittavista aiheista, eli tutkimusmenetelmän valinta oli osuva. Haastatteluihin osallistui yrityksen näkökulmaa edustava HR-asiantuntija sekä viisi erilaisilla kokemuksilla olevaa myymäläpäällikköä kertomaan heidän näkökantonsa. Valitut myymäläpäällikötkin löytyivät haluttujen rajausten mukaisesti, jotta mahdollisia muita muuttujia olisi karsittu pois ja tulokset olisivat edes jollakin asteella JYSKin sisällä yleistettävissä. Kaikki myymäläpäälliköt olivat kuitenkin jo pidemmällä kokemuksella ja 80 % heistä on työskennellyt myös eri myymälöissä, joten he tuntevat JYSKistä muutakin kuin oman myymälänsä.

Haastatteluiden järjestäminen oli myös onnistunutta. Myymäläpäälliköt saivat lyhyen ennakkomateriaalin ennen haastattelua, jossa teoriaa avattiin hiukan heidän roolinsa näkökulmasta, mistä asioista keskustellaan. Lisäksi jokaisen kanssa käytiin lyhyt kertaus läpi vielä varsinaisen haastattelun alussa, jotta varmistettiin, että myymäläpäälliköt ovat valmistautuneet keskustelemaan samoista asioista. Tutkimuksen eettistä

puolta haluttiin myös korostaa ja haastattelut tehtiin myymäläpäälliköille nimettömänä. Sähköpostillakin lähetetyt Skype-kutsut ja ennakkomateriaalit lähetettiin käyttämällä piilokopiota, eli haastateltavat eivät tiedä edes toisistaan, ketä on haastateltu. Näin oli mahdollista saada heidät kertomaan avoimemmin omasta osaamisestaan ja haasteista. Haastatteluiden lopuksi tiivistettiin vielä haastattelun anti yhteen, jotta poissuljettiin mahdolliset väärin ymmärrykset tai tutkijan tulkintavirheet. Kokonaisuutena voidaan sanoa, että haastatteluista saatu tieto oli sitä tietoa, mitä tutkimusongelman ratkaisemiseksi kaivattiinkin. Haastatteluista syntyneet litteroinnin on tallennettu ja turvattuna tutkijan hallussa.

Luotettavuutta olisi voinut parantaa käyttämällä myös jotakin muuta laadullisen tutkimuksen menetelmää, kuten havainnointia. Tutkija olisi voinut mennä esimerkiksi mukaan haastatteluihin, perehdytyskeskusteluihin tai havainnoimaan päivittäistä fiilisjohtamista ja myymäläpalavereita. Näin olisi voitu saada lisää näkökulmaa siihen, mikä on aidosti myymäläpäälliköiden osaamisen ja tekemisen taso. Haasteena olisi se, että osaako tutkija oman kokemuksensa perusteella kuitenkin poimia noista tilanteista sitä haluttua tietoa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen olisi voitu tuoda vahvistusta tutkimalla aihetta myös eri tutkimusmenetelmällä. Kysely useammalle myymäläpäällikölle olisi voinut tuoda tässä tutkimuksessa nousseille väitteille vahvistusta, kun niitä olisi kyetty yleistämään suuremmalle joukolle.

### 7.3 Jatkotutkimukset

Tutkimuksesta heräsi lukuisia lisäkysymyksiä, joita varten jatkotutkimuksia olisi hyvä teettää. Antoisimpia vaihtoehtoja olisivat koko Suomen kaikille myymäläpäälliköille suunnattu tutkimus siitä, kuinka nämä asiat koetaan isossa mittakaavassa ja miten yleistettävissä tässä opinnäytetyössä esiin nousseet seikat ovat. Nyt on tutkittu kuitenkin vain viiden myymäläpäällikön ajatuksia, mutta saatu jo valtavasti käyttökelpoista tietoa siihen, miten toimintaa voisi parantaa.

Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksiin voisi pureutua syvemmin ja alkaa selvittää mikä on oikeasti myymäläpäälliköiden osaamisen taso. Osaamista voisi arvioida esimerkiksi teettämällä erilaisia kyselyitä, joiden pohjalta jälleen olisi mahdollista pureutua syvemmälle sitten kyselyn tuloksien takana oleviin syihin. Kyselyitä voisi lähettää esimerkiksi haastatteluissa käyneille hakijoille, tai nykyisille työntekijöille liittyen juuri heidän mielikuviinsa työpaikasta. Toinen vaihtoehto olisi osallistaa hyviä osaajia, kollegamyymäläpäälliköitä, HR-edustajia, aluepäälliköitä tai muita valmentajia mukaan myymäläpäälliköiden toimiin esimerkiksi haastatteluissa, perehdytysten suunnitteluissa, palautteenannossa ja päivittäisten töiden suunnittelussa.

Lisäksi tutkija suosittelee perehtymään myös aluepäällikköjen osaamistasoon työnantajamielikuvan parantamisen keinojen osalta. Selville pitäisi saada se, kuinka aluepäälliköt näkevät nämä asiat, mitä he vaativat oman alueensa myymäläpäälliköiltä näiden toimien suhteen ja kuinka he varmistavat osaltaan sen, että myymäläpäälliköillä on tarvittavat resurssit, osaaminen ja tuki.

## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Aula, P. & Heinonen J. 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. United Kingdom, Bradford: Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 18.10.2020.  
<https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/219289942/fulltextPDF/244B8B0A22A84A43PQ/1?accountid=11773>

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Helsingin Kamari Oy / Helsingin seudun kaupapakamari.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Eskelinen, H. & Karsikas, S. 2014. Tutkimusmetodiikan perusteet. 1.p. Tampere: Amk-Kustannus Oy Tammertekniikka.

Henttonen, E. & Lapontie K. 2015. Työelämän toisinajattelijat. Helsinki: Gaudeamus

Honkala, P., Kortjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki, työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita.



JYSK Leadership. n. d. JYSKin verkkosivut. Viitattu 16.12.2020.

<https://www.jysk.com/jysk-leadership>

JYSK Mission Statement. n.d. JYSKin verkkosivut. Viitattu 16.12.2020.

<https://www.jysk.com/mission-statement>

JYSK Values. n.d. JYSKin verkkosivut. Viitattu 16.12.2020. <https://www.jysk.com/jysk-values>

JYSK yrityksenä. n.d. JYSKin verkkosivut. Viitattu 16.12.2020. <https://tyopaikat.jysk.fi/fi/jysk-yrityksena>

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum. Viitattu 21.11.2020. <http://janet.finna.fi>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Duunitorin teettämä tutkimus. Viitattu 21.11.2020. <https://duunitori.fi/rekrytointi/tutkimukset>.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Kirsti Kehusmaa.

Kulmahuone. 2015. Digitaalisuus mullistaa rekrytoinnin. Kauppalehden artikkeli. Viitattu 18.10.2020. <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/digitaalisuus-mullistaa-rekrytoinnin>

Kurjenoja, J. 2020. Kaupan näkymät 2022. Verkkoaineisto Kaupan liiton verkkosivuilla. Viitattu 16.12.2020. <https://kauppa.fi/palvelut-ja-tietopankki/tutkimukset-ja-tilastot/kaupan-nakymat/>.

Laitala, J. 2020a. Hr Business Partner, JYSK Oy. Haastattelu 13.10.2020.

Laitala, J. 2020b. Kesätyö on elämän tärkeimpiä työpaikkoja. JYSKin blogi. Viitattu 16.12.2020. <https://jysk.fi/blogi/kesatyo-elaman-tarkeimpia-tyopaikkoja>.

Maylett, T., Wride, M. & Patterson, K. 2017. The employee experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. New Jersey: John Wiley and sons. Viitattu 18.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. How to win the war for talents by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. Chichester, United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.

Mäkinen, O. 2019. Neljä syytä panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen. aTalent – blogi. Viitattu 18.10.2020. <https://atalent.fi/blog/tyonantajakuvalla-talentit-tas-kuun>

Nuutinmäki, R. 2020. JYSK Suomelta ennätystulos. gojysk.com. Viitattu 16.12.2020. <https://gojysk.com/fi/news/jysk-suomelta-ennatystulos>

PAMin vatovoimabarometri. 2020. Viitattu 16.12.2020. <https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/pamin-vetovoimabarometri-2020.pdf>

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum

Ranne, J. 2014. Anna Vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Helsinki: ai-ai Kustannus.

Rosethorn, H. 2009. Employer Brand: Keeping faith with the deal. England, Farnham: Gower Publishing Limited.

Rouvinen-Wilenius, P. 2008. Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja. Helsinki: Trio-Offset.

Tietoa JYSKistä. n.d. JYSKin verkkosivut. Viitattu 16.12.2020. <https://jysk.fi/tietoa-jyskista>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työnhakijatutkimus 2020. Duunitorin teettämä tutkimus. Viitattu 21.11.2020. <https://duunitori.fi/rekrytointi/tutkimukset>.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.