

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Josefiina Paukku

**MATKALLA ESIMIEHEKSI**

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2021



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2021**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Josefiina Paukku

Nimeke  
Matkalla esimieheksi

Toimeksiantaja  
Karelia-amk

**Tiivistelmä**

Esimieheksi kehittyminen vaatii uskallusta tarttua uusiin asioihin ja kyseenalaistaa jo olemassa olevia toimintatapoja. Esimies kohtaa päivittäin työssään muutoksia, ja hänellä on oltava valmiutta johtaa niitä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Muutoksen suunnitteluun ja toimenpanaan kuuluu avoin viestintä. Esimiehen täytyy osata antaa ja ottaa vastaan palautetta.

Tämän päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoitteena on ammatillisen ja oman osaamiseni sekä asiantuntijuuteni kehittymisen seuranta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli seurata minun kehittymistäni esimiehenä ja työskentelyäni palveluvastaavana päivittäistavarakaupassa. Opinnäytetyön tehtävänä oli keskittyä neljään eri kehittämiskohteeseen, jotka olivat osaamisen kehittäminen, muutoksen johtaminen, sisäinen viestintä ja palautteen antaminen. Pidin päiväkirjaa 13 viikon ajan. Kirjoitin työpäiväni tapahtumat ja oivalukset ylös. Jokaisen viikon jälkeen analysoin viikon tapahtumat sekä omaa kehittymistäni.

Osaamiseni päivittäiseen johtamiseen kasvoi ja vahvistui. Sain esimiehenä työskentelyyni varmuutta. Muutoksen johtaminen oli keskeistä työssäni, mutta muutosten vieminen käytäntöön ei ollut aina helppoa. Päivittäiset tilanteet muuttuivat opinnäytetyön prosessin aikana äkillisesti, ja uusia työmenetelmiä sekä toimintatapoja otettiin työyhteisössämme käyttöön. Opin panostamaan oikea-aikaiseen viestintään ja palautteen antamiseen.

Kieli  
Suomi

Sivuja 66  
Liitteet 0  
Liitesivumäärä 0

**Asiasanat**

Osaamisen kehittäminen, muutoksen johtaminen, sisäinen viestintä, palautteen antaminen.



**THESIS  
May 2021**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Josefiina Pauku

Title  
Journey to superiorship  
Commissioned by  
Karelia UAS

Abstract

Developing oneself as a superior consists of multiple key aspects. One needs the courage to undertake new projects and the will to question underlying concepts and preconceptions. As a superior, one is constantly faced with changes. As such, a superior needs to have the skills to lead change within an organization, in continuously changing circumstances. Planning changes and the actions connected to changes are directly related to open communication inside the workplace. A superior also needs to be ready to give and receive continuous feedback.

This thesis is produced with a diary-based approach with the goal of following my professional growth. The thesis aims to follow my development as a superior in a grocery store. The mission of this thesis is to focus on four main areas of development, which are improving my professional skillset, leading change, internal communication and giving feedback. The diary outlines 13 weeks of work at the grocery store. I wrote down the events, thoughts, and accomplishments of each day. After each week, I analyzed the events and my own development.

My abilities in daily leadership grew throughout the process. I gained confidence in my ability to work as a superior. Leading change is an important part of my job, but implementing changes was not always easy. Situations developed rapidly throughout the process of writing this thesis, and new methods and routines were implemented at the workplace. I also learned to put effort into correctly timed communication, as well as into giving feedback to other employees.

Language  
Finnish

Pages 66  
Appendices 0  
Pages of Appendices 0

Keywords

Skillset development, leading change, internal communication, giving feedback.

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Nykytilanne .....	6
2.1	Nykyisen työn kuvaus .....	6
2.2	Työssä tarvittavat ammattikäsitteet.....	8
2.3	Sidosryhmät työpaikalla.....	9
2.4	Vuorovaikutus työpaikalla .....	11
2.5	Kehittymisen arviointi .....	13
3	Kehittämiskohteet .....	14
3.1	Osaamisen kehittäminen .....	14
3.2	Muutoksen johtaminen.....	15
3.3	Sisäinen viestintä.....	17
3.4	Palautteen antaminen .....	19
4	Päiväkirjaraportointi .....	21
4.1	Viikko 1 .....	21
4.2	Viikko 2 .....	24
4.3	Viikko 3 .....	27
4.4	Viikko 4 .....	29
4.5	Viikko 5 .....	32
4.6	Viikko 6 .....	35
4.7	Viikko 7 .....	39
4.8	Viikko 8 .....	42
4.9	Viikko 9 .....	44
4.10	Viikko 10 .....	46
4.11	Viikko 11 .....	49
4.12	Viikko 12 .....	51
4.13	Viikko 13 .....	54
5	Pohdinta.....	57
5.1	Kehittämiskohteiden tarkastelu .....	57
5.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	61
5.3	Opinnäytetyön prosessikuvaus ja ammatillinen kasvu .....	61
5.4	Opinnäytetyön jatkokehityskohteet .....	62
	Lähteet.....	64

## 1 Johdanto

Hyvä johtajuus ja esimieheksi kasvaminen kehittyvät elämän eri vaiheiden, työkokemusten ja koulutusten vuoropuhelussa. Jokaisen esimiehen pitäisi pystyä säännöllisesti analysoimaan omaa ajatteluaan ja toimintaansa, niiden rajoja ja mahdollisuuksia. Ajattelua ei pidä ajatella vain abstraktina, vaan se vaikuttaa aina myös meidän tekemiseemme ja tunteisiimme. (Åhman 2012, 40.) Työelämä vaatii meitä kehittymään ja oppimaan kaiken aikaa, mutta se tuo myös mielestäni mielenkiintoa ja uskallusta katsoa, mihin omat taidot ja kyvyt yltyvät.

Muutokset vievät suuren osan esimiehen työajasta, ja ne ovat tulleet osaksi jokapäiväistä elämää. Jos esimies haluaa menestyä työelämän muutoksissa, on hänen hankittava taitoja niissä selviytymiseen. (Pirinen 2014, 13–14.) Myös viestintä ja palautteen antaminen ovat tiiviisti läsnä esimiestyössä sekä muutosten onnistumisessa. Viitala (2013) tähdentää, että työntekijöiden oppimisen tärkeä tuki on sisäinen viestintä. Siitä vastaavat kaikki työyhteisön jäsenet. Johtaminen ja viestintä ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. (Viitala 2013, 206.) Palautteen puuttuminen on suomalaisen työyhteisön perusheikkous ja esimiesten suurin kehityskohde. Palautteen antamisella kehitetään ja ohjataan työntekijöitä haluttuun suuntaan. (Pentikäinen 2009, 141.)

Tämän päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoitteena on ammatillisen ja oman osaamiseni sekä asiantuntijuuteni kehittyminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on seurata kehittymistäni esimiehenä ja työskentelyäni palveluvastaavana päivittäistavarakaupassa. Koostan jokaisen työpäivän tapahtumat ja oivallukset päiväkirjamuotoiseen raporttiin 13 viikon ajalta. Jokaisen viikon jälkeen analysoin viikon tapahtumat sekä omaa kehittymistäni. Opinnäytetyön tehtävänä on keskittyä neljään eri kehittämiskohteeseen, jotka ovat osaamisen kehittäminen, muutoksen johtaminen, sisäinen viestintä ja palautteen antaminen. Opinnäytetyössä kartoitan myös työpaikkani nykytilaa ja avaan työni keskeisiä aihealueita. Työn lopussa pohdin kehittämiskohteita ja esimieheksi kasvuani sekä kehittymistäni tämän kevään aikana. Åhman (2012, 176) korostaa, että itsensä johtaminen lähtee itsensä tuntemisesta ja omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisesta.

## 2 Nykytilanne

### 2.1 Nykyisen työn kuvaus

Olen työskennellyt päivittäistavarakaupan palveluvastaavana vuoden. Ennen palveluvastaavan työtehtävää työskentelin opintojeni ohella toisessa yksikössä myyjänä kaksi vuotta. Siellä työskennellessäni sain hyvän tieto- ja taitoperustan päivittäistavarakaupan eri osa-alueista. Nykyinen palveluvastaavan työnkuvani on hyvin laaja, mutta se myös vaihtelee usein yksikkökohtaisesti. Työtehtäväni sisältävät hyvää prosessien hallintaa ja kykyä jakaa omaa osaamistani työntekijöille sekä valmiutta perehdyttää uusia työntekijöitä ja opiskelijoita. Palveluvastaavana minun tulee panostaa ystävälliseen ja iloiseen asiakaspalveluun ja minun on luotava hyvää yhteishenkeä yksikköni. Erilaisten tavoitteellisten mittareiden tuntemus ja seuranta kuuluvat jokapäiväisiin työtehtäviini. Mittareilla seurataan myymälän tärkeimpiä osa-alueita, kuten hävikkiä, omavalvontaa ja etenkin myyntiä. Mittareiden tulkinta ja mittareista saatavan informaation jakaminen työntekijöille kuuluvat olennaisesti työnkuvaani. Palveluvastaavana minulta odotetaan myös kykyä ohjata ja johtaa yksikön toimintaa marketpäällikön poissa ollessa. Palvelun tulee olla sujuvaa, kuormat pitää pystyä purkamaan sovitusti ja myymälän on pysyttävä siistinä.

Minulta löytyy intoa ja halua kehittää yksikön toimintaa yhdessä marketpäällikön ja työntekijöiden kanssa. Hain viime syksynä S-ryhmän omaan esimiesvalmennukseen. Tuhansien S-ryhmän esimiesten ura onkin käynnistynyt juuri tästä esimiesten perusvalmennus-koulutuksesta. Ryhmät kootaan eri osuuskaupoista, ja tavoitteena on luoda tuleville esimiehille mahdollisimman yhtenäiset toimintatavat. Koulutukset järjestää Jollas Instituutti, joka on S-ryhmän oppimis- ja valmennuskeskus (Jollas 2015). Minut valittiin esimiesvalmennukseen kymmenien hakijoiden joukosta viime elokuussa. Koulutus on kestoaltaan vuoden mittainen.

Tarvitsen monenlaista osaamista ja sen laajentamista esimiestyössäni. Juuri oman esimiesroolin rakentaminen toimiikin tämän valmennuksen pohjana. Juho-

lin (2013, 80) korostaa, että oman osaamistason ja -alueen tiedostaminen helpottaa ammatissa ja urasuunnittelussa kehittymistä. Juutin (2016) mielestä perinteinen tapa valmentautua esimieheksi ja myös kehittyä esimiehenä on osallistua johtamisen koulutuksiin. Hän pitää johtamisvalmennusta työntekijän kehittymisen välineenä. (Juutin 2016, 125.) Tässä opinnäytetyössä seurataan myös esimiesvalmennukseni kulkua ja sen tuomia uusia näkökulmia ja oppeja esimiestyöhöni.

Olen suorittanut työpaikkaohjaajakoulutuksen, jonka myötä toimin ohjaajana ja perehdyttäjänä yksikköme uusille työntekijöille ja harjoittelussa oleville opiskelijoille. Opiskelijat toimivat yksikössämme eri pituisissa harjoittelujaksoissa. On tärkeää tunnistaa erilaiset oppimistyyliä niin opiskelijan kuin uuden työntekijän osalta. Juuti ja Vuorela (2015) painottavat, että kunnolla suoritettu perehdyttäminen ja työhön opastus ovat olennainen osa työn hallintaa. Perehdyttämisen keskeinen tavoite on saada ihminen tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2015, 63.)

Yksikköni on tiloiltaan pieni ja sijaitsee vanhassa rakennuksessa. Työntekijöitä on 12 ja lähes kaikki työskentelevät osa-aikaisesti. Osa työntekijöistä tekee vain yksittäisiä vuoroja viikossa, ja tämä asettaa erityisiä haasteita meille esimiehille. Kuinka tulee johtaa ja motivoida työntekijää, jota ei välttämättä näe viikon aikana lainkaan?

Yksikköni tulevan remontin myötä myymälämme uusitaan kokonaisvaltaisesti. Remontti tulee työllistämään ja haastamaan minua kevään 2021 ajan. Åhman (2012, 48) korostaakin, että uuden asian opettelu vaatii mielen nöyryyttä, välillä epäonnistumisia ja joskus paljonkin harjoittelua ja toistoja. Odotan innolla pääseväni mukaan uuteen ja mielekkääseen projektiin. Remontti tulee vaikuttamaan kaikkiin yksikön työntekijöihin. Olen kuitenkin luottavainen, että saamme toimivan ja nykyaikaisemman yksikön, jossa työntekijät ja asiakkaat viihtyvät paremmin. Muutoksen tuulia sekä uuden oppimista on kevään aikana tiedossa runsaasti, ja analysoin myös niitä tässä opinnäytetyössäni.

## 2.2 Työssä tarvittavat ammattikäsitteet

Tässä luvussa esittelen työssä tarvittavat ammattikäsitteet, joita käytetään myös opinnäytetyössä.

**Fiksauskulttuuri:** hyllyvälien päivittäin siistiminen.

**EP-tilausjärjestelmä:** ennustepohjainen tilaaminen on S-ryhmän uusi tilausjärjestelmä, joka tilaa tuotteita myyntihistorian mukaan.

**Hevi:** hedelmä- ja vihannesosasto.

**Hinnoittelu:** maanantaina, keskiviikkona ja perjantaina hinnoitellaan tuotteet, joiden viimeinen käyttöpäivä lähestyy.

**Hyllykartta:** ketjukohtainen valmis hyllykuva hyllystä, joka määrittää tuotteiden oikeat paikat.

**Hävikki:** tuotetta ei voida enää myydä, joten se kirjataan hävikiksi.

**Ikärajavaivonta:** län tarkastaminen jokaiselta alle 30-vuotiaalta, joka ostaa alkoholiuomia, tupakkaa, nikotiinivalmisteita tai rahapelejä. län tarkastaminen merkitään kassaan sovitulla tavalla.

**Kamu:** puhelin, joka on päivittäisessä käytössä jokaisella työntekijällä.

**Laadun kolmiloikka:** Koko konsernin valtakunnallinen kehittämishanke, jossa seurataan viikkotasolla jokaisen yksikön menestymistä. Laadun kolmiloikassa tavoitteena on jatkuva kehittyminen ja myymälän tason seuranta.

**Maksimimäärä:** suurin määrä tuotetta, joka mahtuu tuotteelle varattuun hyllytilaan, jotta tilausjärjestelmä osaa tilata sitä oikean määrän.



**Saldontarkistusrapotti:** Päivittäin tulostettava raportti myymälässä olevista tuotteista. Raporttiin nousee saldollisesti virheelliset tuotteet. Raportti käydään huolellisesti läpi ja korjataan virheelliset saldot.

**Saldotus:** tuotteiden määrän laskeminen Kamun avulla.

**Suoritteet:** henkilöstölle maksettava palkkio.

**Tilausvastuu:** vastuita tilaamisesta on jaettu työntekijöiden kesken, kuten esimerkiksi veikkauksen ja juomien kohdalla.

**Työvuorokortti:** päiväkohtaiset vuorotaulut, joita seuraamalla työntekijä on tilanteen tasalla päivittäisistä työtehtävistään.

### 2.3 Sidosryhmät työpaikalla

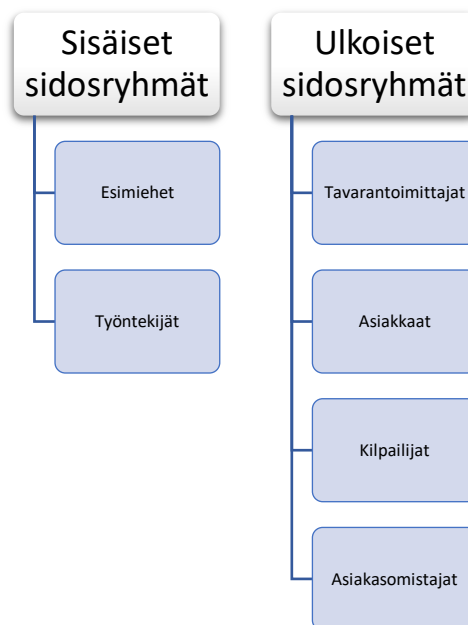
Sidosryhmien tunnistaminen ja sidosryhmäsuhteiden hallinta on tullut entistä ajankohtaisemmaksi ja tärkeämmäksi yrityksille markkinoiden globalisaation myötä. Yritysten kasvavassa yhteistyöverkostossa avainsidosryhmien tunnistaminen on erittäin tärkeää, jotta yrityksen resurssit osataan kohdentaa liiketoiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta tärkeimpiin ryhmiin sekä yksilöihin. (Kamensky 2010, 44.) Yrityksen sidosryhmäksi katsotaan kuuluvan tahot, joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa tai voi vaikuttaa (Juutinen 2016, 124). Yritysten keskeisimmät sidosryhmät ovat omistajat, asiakkaat ja henkilöstö. Usein käydään keskustelua siitä, mikä näistä ryhmistä on tärkein, mutta kysymys on aika lailla väärin esitetty, sillä ilman näitä ryhmiä ei liiketoiminta olisi mahdollista. (Kamensky 2010, 44.)

Tämän päivän liiketoiminnassa yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän vastuunkantoa, ja vaatimukset yritykselle määrittävät juuri sidosryhmät. Sidosryhmiä kiinnostavat yritystoiminnan etiikka ja moraalit, joiden myötä sidosryhmäajattelu kuuluu vastuulliseen liiketoimintaan. Sidosryhmien tunteminen ja niiden kuunteleminen

on yhä tärkeämpää yrityksille. Yritysten johtajien mielestä kaikki sidosryhmät huomioidaan hyvin, mutta valinnan edessä sidosryhmistä nousevat esille asiakkaat, joita varten yrityksen toimintaa tehdään. (Arola 2012, 74.)

S-ryhmän kaltainen iso toimija on läsnä suomalaisten arjessa, ja sen toiminta vaikuttaa monin tavoin ympäröivään yhteiskuntaan. Vastuullisena yrityksenä se tekee tavoitteellista sidosryhmätyötä ja välittää tarvittavaa tietoa sidosryhmilleen päätöksenteon tueksi, jota se mittaa vuosittain. S-ryhmä haluaa myös kuunnella avoimesti sidosryhmien näkemyksiä ajankohtaisista teemoista ja on päivittäin tekemisissä eri sidosryhmien kanssa. Sen suurin sidosryhmä on asiakasomistajat eli osuuskauppojen omistajat. Muita sidosryhmiä ovat esimerkiksi media, järjestöt, tavarantoimittajat ja yhteiskunnalliset päättäjät. (S-ryhmä 2021.)

Sidosryhmät voidaan jakaa esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Kuviossa 1 esitetään yksikköni tärkeimpiä sidosryhmiä.



Kuvio 1. Sidosryhmät työpaikalla.

Esimiehet ovat esimerkki yrityksen sisäisestä sidosryhmästä, mutta sen rooli on keskivertoa sidosryhmää tärkeämpi. Johtajien on kannettava vastuu ja tehtävä myös hyviä ratkaisuja yrityksen toiminnan kannalta. (Arola 2012, 76.) Olen päi-

vittäin tekemisessä esimieheni lisäksi myös muiden työntekijöiden kanssa. Toisen tärkeän sisäisen sidosryhmän muodostavat juuri työntekijät. Pentikäisen (2009, 31) mukaan työntekijöistä muodostuvassa verkostossa on helppo keskustella, muiden työntekijöiden apuun voi tarvittaessa turvautua ja heiltä voi kysyä neuvoja. Toimiva ryhmä koostuu erilaisista työntekijöistä. Esimiehen on tärkeää tiedostaa työntekijäryhmän monipuolisuuden merkitys. (Pentikäinen 2009, 55.)

Ulkoisista sidosryhmistä asiakkaat ovat toimintamme kivijalka. Meidän tavoitteenamme on tuottaa etuja ja palveluita asiakkaillemme. Ilman asiakkaita ei meillä työntekijöilläkään olisi töitä. Juuri asiakkaiden odotusten muuttumiset saattavat näkyä tyytymättömyytenä tuotteisiin tai palveluihin, mistä voi seurata kysynnän lasku (Juutinen 2016, 142). Asiakkaiden lisäksi monet muutkin sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat, ovat tulleet yhä tärkeämmiksi (Kamnsky 2010, 44). Tavarantoimittajien kanssa olemme päivittäin tekemisissä. Jotta pystymme aloittamaan työt heti aamuvorhain täysipainoisesti, täytyy tavaroiden tulla meille tarkasti sovittuina aikoina. Jos tavarantoimittaja ei toimita yksikköömme tuotteita, ei tavara pääse asiakkaiden saataville. Pidämme viikoittain yhteyttä tavaroiden kuljetusyrityksiin mahdollisten reklamaatioiden takia. Aktiivinen sidosryhmävuorovaikutus onkin tärkeää, ja myös sidosryhmät haluavat olla heille tärkeiden tahojen kanssa vuorovaikutuksessa (Juutinen 2016, 139). Päivittäistavarakaupan alalla kilpailu on erittäin kovaa, eikä kilpailijoiden kyydistä voi jäädä. Meidän on pystyttävä reagoimaan nopealla aikataululla muuttuviin tilanteisiin ja samalla pitämään toimivat ja mutkattomat suhteet ulkoisiin sidosryhmiimme.

## **2.4 Vuorovaikutus työpaikalla**

Hyvässä työyhteisössä työhön liittyvistä asioista keskustellaan yhdessä, toisia kuunnellaan ja arvostetaan. Työyhteisössä sovitaan yhteisistä pelisäännöistä, miten työpaikalla käyttäydytään ja miten havaittuihin ongelmiin puututaan. Hyvän työyhteisön yhteishenki syntyy pienistä arjen asioista, mutta se mahdollistaa laadukkaan työn ja työntekijöiden työssä jaksamisen. Yhteen hiileen puhaltamisessa on kyse koko työyhteisön keskinäisestä vuorovaikutuksesta. (Lindström, Kandelin & Pahkin 2014, 18.) Läheskään kaikkiin työyksiköihin ei ole kyetty luomaan sellaista kulttuuria, joka tukisi työntekijöiden työskentelyä. Ongelmat ilmenevätkin

usein työntekijöiden välisissä suhteissa. Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet koskevat työntekijöiden yhdessä tekemistä, eripuraa heidän välillään sekä yhteisten sääntöjen kunnioittamista. (Juuti ym. 2015, 45; Lindström ym. 2014, 18.)

Vuorovaikutus on yksikössäni keskeisessä roolissa, sillä toimimme päivittäin tiiviisti yhdessä asiakkaiden ja toisten työntekijöiden kanssa. Asiakkaiden kohtaaminen ja palvelu ovat meidän jokaisen tärkeimmät tehtävät, mutta vuorovaikutusta toisten työntekijöiden kanssa ei voi unohtaa. Etenkin aamuvuoroissa, kun puramme kuormaa yhdessä, vuorovaikutustaidot korostuvat. Yksikössäni onkin tärkeää noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja toimintaohjeita sekä varmistaa, että kaikki pitävät näistä asioista kiinni. Kun jokainen työntekijä tietää vuorossaan, mitä häneltä odotetaan, saamme asiat tehdyksi. Lindström ym. (2014, 10) painottavat myös, että voimme käsitellä vastoinkäymisiä yhdessä ja apua työtehtävien tekemiseen voi aina pyytää ja antaa. Hyvä henki tarttuu työporukassa toisten innostuessa työtehtävistään, uusista oivalluksista, haastavien tilanteiden ratkaisemisesta tai saadusta palautteesta.

Jotta erilaisuus voisi korostua työpaikan voimavarana, merkitsee se eri-ikäisten ja eri sukupuolta olevien sekä eritaustaisten ihmisten tasapainottavaa vaikutusta työporukan vuorovaikutukseen. Työpaikalla on pystyttävä erilaisten työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisten yhdistämiseen ja aitoon yhteistyöhön. Se lisää merkittävästi myymälätyön sujuvuutta. (Lindström ym. 2014,19.)

Minun ja esimieheni välinen yhteistyö sujuu hyvin juuri avoimen vuorovaikutuksen vuoksi. Keskustelemme paljon ja uskallamme molemmat sanoa mielipiteemme sekä olla eri mieltä asioista. Rakentava vuorovaikutus ja avoin ideoiden vaihto vievät yksikköämme eteenpäin, kohti yhdessä sovittuja tavoitteita. Koenkin avoimen ilmapiirin olevan yksi menestyksekkään yksikön tärkeimpiä voimavaroja.

## 2.5 Kehittymisen arviointi

Kehittymistä arvioidessani olen työssäni tällä hetkellä taitavan suoriutujan tasolla. Olen toiminut nykyisessä tehtävässäni vasta vuoden, mutta koen, että olen saavuttanut taitavan suoriutujan tason toimiessani palveluvastaavana ja ollessani esimiehen sijaisena. Tästä saan kiittää nykyistä esimiestäni, joka on jakanut osaamistaan minulle päivittäin. Olen saanut tehdä työtehtäviä itsenäisesti ja saanut paljon vastuuta eri tehtävien hoidosta.

Jabe (2017) korostaa, että esimiehen kannattaakin hyödyntää nuoren aikuisen halua oppia uutta sekä hänen motivoituneisuuttaan. Nuorilta on myös mahdollista saada uusia, raikkaita ideoita, jos niitä vain ei torjuta. (Jabe 2017, 36.) Myös liiketalouden opinnot ovat kasvattaneet tietotaitopohjaani ja vahvistaneet osaamistani. Tällä hetkellä menossa olevasta esimiesvalmennuksesta olen saanut jo uusia näkökulmia esimiestaitojeni kehittämiseen. Olen myös oppinut ajattelemaan omaa johtajuuttani suunnitelmallisemmin. Sopeutuvaisuus, joustavuus, sitkeys, optimismi ja riskinottokyky kuuluvat hyviin suunnittelutaitoihin ja uskon, että ne ovat kehittyneet valmennukseni aikana (Kuurila 2014, 50).

Noin 20–28-vuotiaana ihminen tekee usein valintoja ammatin suhteen. Positiivista tässä iässä on juuri rohkeus ja into kokeilla ja tehdä uusia asioita. Halu kehittymiseen on kova, ja monella nuorella voi olla jo erilaisissa pätkätöissä hankittua, monipuolista kokemusta. (Jabe 2017, 35–36.) Olen motivoitunut oppimaan uutta ja näin kehittymään työssäni. Tavoitteeni ovat korkealla, mitä tulee uralla etenemiseeni. Ilman vahvaa itsetuntoa on vaikeaa kasvaa hyväksi johtajaksi. Itsetunto on jokaisen henkilökohtainen ominaisuus, käsitys omasta itsestä. Se on myös itsensä hyväksymistä ja uskoa itseen. Hyvä itsetunto on optimistista realismia, myönteistä käsitystä omista mahdollisuuksista ja rajoitteista. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 25.)

Uskon juuri ahkeruuden ja itsensä kehittämisen palkitsevan, kuin aika on oikea. Tiedostan myös kovan kilpailun marketpäällikön paikoista, joka olisi minulle seuraava luonnollinen askel uralla etenemiseen. Olen valmis tekemään paljon töitä saavuttaakseni unelmani. Huttunen (2013, 9) tähdentää, että tulevaisuuden esimieheltä edellytetään vahvan talousosaamisen lisäksi yhä enemmän luovuutta,

innovatiivisuutta, muutosten hallintaa, tunneälyä ja sosiaalista kyvykkyyttä. Työntekijöiden arvostaminen, kuuntelu, motivointi ja kannustaminen on mielestäni erittäin tärkeää. Esimiestyö on tänä päivänä hyvin vaativaa, sillä johtaminen tapahtuu monien intressiryhmien ja muutosten ristipaineessa.

Esimiestyö on vaikuttamista työntekijöiden kautta, mutta myös uskallusta puuttua tarvittaessa heidän toimintaansa. Kun mietitään johtamista, niin on huomioitava johtamisen moninaisuus. Osa johtamista on suuntaviivojen näyttäminen, ja työntekijät tuleekin saada mukaan yhteisen päämäärään tavoittelemiseen. (Huttunen 2013, 8.) Mielestäni työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen onkin ensiarvoisen tärkeää. Jaben (2017) mukaan ihminen on laumaeläin, ja lajin yksilöillä on myös erilaisia vahvuuksia. On muistettava, että työntekijöiden keskuudessa tulee olla samanlaisuutta, joka sitoo lauman jäsenet yhteen, sekä erilaisuutta, joka tekee ihmisistä menestyksekkäitä. Vahvuuksien avulla voimme saada aikaan loistosuorituksia. (Jabe 2017, 20.) Tämä alue on mielestäni lähellä omaa johtamisosaamistani. Ihmisten mukaan ottaminen ja heidän osaamisensa, vahvuksiensa ja erilaisuutensa hyödyntäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä ja, niihin panostan tulevaisuudessa yhä enemmän.

### **3 Kehittämiskohteet**

#### **3.1 Osaamisen kehittäminen**

Oppiminen on osa työntekijän luontoa, ja se tuo työntekijälle mielihyvää ja pysyvyyden tunteen vahvistumista (Viitala 2013, 179). Osaamisen kehittämiseksi tarvitaan uuden oppimista, joka voi mahdollistaa myös muutoksen paremmin (Aho-kallio-Leppälä 2016, 195). Uusimmissa tutkimuksissa korostetaan, että jos ihminen on terve ja pitää huolta itsestään, hän oppii ja kehittyy koko elämänsä ajan. Jokainen meille annettu päivä on tarkoitettu kasvun ja kehittymisen ajaksi. (Jabe 2017, 39.) Esimiehen terve omakuva perustuu pitkälti itsetuntemukseen ja itsensä hyväksymiseen. Itsetuntemuksen kautta esimies pystyy hahmottamaan

omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Näiden avulla esimies voi tietoisesti kehittää itseään. (Hokkanen & Strömberg 2010, 87.)

Nykyisessä työelämän tiivistahtisessa myllerryksessä jokaisen työntekijän onkin uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan. Tietoisuus omasta osaamisestaan on tärkeää työssä etenemisen ja myös viihtymisen kannalta. (Viitala 2013, 181.) Osaamisen kehittämisen tarkoittaa kokonaisvaltaista näkemystä myös yrityksen tulevaisuudesta ja tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta (Ahokallio-Leppälä 2016, 196). Työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit ja muu yrityksessä näkyväksi muovautunut tietämys kehittyvät. Yrityksen kaikkien työntekijöiden osaamista tulisi hyödyntää yrityksen perustehtävän kehittämiseen. Osaamisella on työntekijälle monta perustavaa laatua olevaa merkitystä, ja sitä sujuvammin hän selviytyy työtehtävistään, mitä paremmin hän osaa työnsä. (Viitala 2013, 179.)

Esimiehen tehtävänä on hahmottaa tulevaisuutta yhdessä työntekijöiden kanssa, vahvistaa osaamisen kehittymistä tukevia olosuhteita sekä muuttaa strategiaa jatkuviksi osaamistarpeiksi. Yrityksissä tarvitaan myös luovuutta ja innovatiivisuutta, jolloin esimiehen tehtävänä on kannustaa ja tukea sekä mahdollistaa työntekijöiden uuden oppiminen. (Ahokallio-Leppälä 2016, 196.) Jatkuvat työelämän muutokset, ammattien katoaminen ja uusien syntyminen edellyttävätkin jatkuvaa itsensä ja myös osaamisensa kehittämistä (Juutinen 2016, 226).

### **3.2 Muutoksen johtaminen**

Tänä päivänä muutoksen on oltava jatkuvaa. Se kuulostaa usein fraasilta, mutta se on totta tämän hetken yritysmaailmassa. On muistettava tosiasia, että vaikka kaikki olisi hyvin, on meidän pidettävä yllä muutoskykyä. Näin on mahdollista varmistaa tulevaisuuden onnistumisen edellytykset. Vaihtoehtona on jäädä paikoilleen ja taantua sillä aikaa, kun muut menevät eteenpäin. (Korhonen & Bergman 2019, 23–24.) Itse muutos onkin aihe, josta meillä kaikilla on hyvin vahvoja mielipiteitä ja kokemuksia (Pirinen 2014, 9).

Esimiehet joutuvat päivittäin käymään työssään läpi muutosten lainalaisuuksia. He myös johtavat hyvin erilaisia ja eri-ikäisiä työntekijöitä muutosten myllerryksissä. (Pirinen 2014, 9.) Muutokset koetaan usein vaikeina, ne aiheuttavat ahdistusta ja niiden katsotaan heikentävän työhyvinvointia. Muutos ei sinällään ole kielteinen ilmiö, mutta huonosti johdettuna sen katsotaan vaikuttavan myös työmotivaatioon. (Salminen 2013, 93–94.) Muutoksen johtamiseen liittyy läheisesti muutosvastarinta. Sillä on muutoksessa oma aikansa ja paikkansa. Se on työntekijöiden luonnollinen tapa suhtautua uusiin asioihin ja on myös eränlainen terveen työntekijän merkki. (Salminen 2013, 98.) On muistettava kuitenkin, että vastustusta kohdattaessa esimiehen on uskallettava pysyä visiossaan ja huomioitava muutoksen eri näkökulmat. Tarvittaessa esimiehen on pystyttävä tekemään korjauksia suunnitelmiin ja perusteltava ne. (Korhonen ym. 2019, 14.)

Työntekijöiden johtaminen muutoksissa on oikeastaan kuitenkin vain perusasioiden tekemistä. Työntekijät haluavat päästä vaikuttamaan muutoksiin, saada aikaan onnistumisia ja myös kokea itsensä arvokkaiksi ja merkitykselliseksi. (Pirinen 2014, 9.) Pienikin muutos voi ensin tuntua isolta, mutta onnistuneiden muutoskokemusten myötä työntekijät tottuvat ja myös omaksuvat uudet toimintatavat. Esimiehen kannattaakin kuljettaa työntekijöitään mukavuusalueen ulkopuolelle. Ensimmäisten kokeilujen jälkeen voidaan siirtyä seuraavalle askeleelle, joka on taas edellistä askelta kauempana mukavuusaluetta. (Korhonen ym. 2019, 23–24.)

Keväällä 2021 yksikköni kohdistuva remontti tulee tuomaan työyhteisöni paljon muutoksia, joten muutos ja sen johtaminen tulevat näyttelemään suurta roolia työssäni tulevien kuukausien aikana. Muutos tulee vaatimaan meiltä kaikilta työntekijöiltä venymistä ja paljon uuden oppimista. Remontti tulee kestämään yli kuukauden. Yksikkömme on remontin takia ainakin kaksi viikkoa kiinni. Osa työntekijöistä on silloin lomalla tai lainassa toisissa yksiköissä. Tilanne tulee olemaan myös minulle täysin uusi, ja muutoksen johtamiseen tulee tutustua jo hyvissä ajoin ennen remontin alkua. Muutos edellyttää nopeaa reagointikykyä ja myös kykyä toimia paineen alaisena. Tarvitaan keinoja, joilla saadaan erilaiset työntekijät toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. (Hokkanen ym. 2010, 24.) Juuti



(2010, 144) painottaa, että uudistavan esimiehen tulee olla rohkea, eikä hänen pidä tyytyä liian vaatimattomiin tavoitteisiin.

Pirinen (2014) korostaa, että jos esimies haluaa pärjätä muutoksissa, on hänen hankittava taitoja muutoksesta selviytymiseen ja sen johtamiseen. Esimiehen taidoilla onkin ratkaiseva merkitys siihen, miten muutokset saadaan vietyä työyhteisössä läpi. Hän voi valmistaa työntekijöitään henkisesti ottamaan muutokset vastaan. Tämä korostuu varsinkin niiden alussa. Esimiehen tulee kysyä työntekijöiden mielipiteitä ennakkoon. Näin työntekijöiden on helpompi hyväksyä muutos, koska heitä on kuunneltu ja he ovat voineet antaa näkemyksensä asioihin. Heille tulee kokemus, että he ovat voineet vaikuttaa. (Pirinen 2014, 14–15.)

### **3.3 Sisäinen viestintä**

Muutoksen suunnitteluun ja toimenpanoon kuuluu avoin viestintä. Ydinsääntönä on, että muutoksesta ei koskaan tiedoteta liikaa. Muutos herättää työntekijöissä aina jollain asteella huolta ja jopa pelkoa. Muutoksen suunnittelussa on tärkeää ennakoida viestinnän tarve. (Harju ym. 2016, 133–134.) Juuri viestinnän avulla sanoitetaan myös muutoksen tarve ja tavoitteet. On tuotava julki, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sillä tähdätään. Muutos ei ole mahdollista, ellei siitä viestitä vuorovaikutteisesti. (Juholin 2013, 391.)

Sisäinen viestintä on työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää. Viestintä tapahtuu johdon ja työntekijöiden välillä sekä myös työntekijöiden ja toimintayksiköiden kesken. (Honkala, Kortetjärvi- Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2014, 13.) Sisäisen viestinnän päätavoitteena on hyvän ja avoimen tiedonkulun välittäminen yrityksessä. Se on ennen kaikkea keskustelua ja ymmärryksen luomista sekä yhteisöllisyyden rakentamista työyhteisöön. (Honkala ym. 2014, 183.)

Nopeasti muuttuvissa tilanteissa viestintä korostuu entisestään, ja toimivan viestinnän uskotaan sitouttavan henkilökuntaa sekä vahvistavan työn tehokkuutta. Yrityksen sisäinen viestintä katsotaan johtamistyökaluksi, joka mahdollistaa esi-

miesten ja heidän alaistensa välisen vuorovaikutussuhteen syntymisen ja ylläpitämisen. Sisäinen viestintä tarjoaa työntekijöille yhteisen tietoperustan, lisää motivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja ylläpitää positiivista työilmapiiriä. Sisäisen viestinnän onnistuminen, kuten myös sen epäonnistuminen, näkyvät yrityksen toiminnassa. Viestintä ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ymmärretään jo nykyään yrityksen toimivuuden näkökulmasta merkittäväksi, koska työyhteisössä laiminlyöty viestintä heijastuu usein yrityksen ydintoimintaan. (Mattila 2013.)

Työyhteisön sisäinen viestintä pitää sisällään kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä työntekijöiden ja myös yrityksen eri yksiköiden välillä tapahtuu. Työyhteisö ei voi toimia ilman sen jäsenten keskinäistä viestintää. Myöskään johtaminen ei onnistu ilman viestintää. Viestinnän katsotaankin lähtevän johdosta ja sen halusta välittää asiat eteenpäin. (Hämäläinen 2011, 21–22.) Salmisen (2014) tutkimustulosten mukaan yrityksen johdon tulee olla tietoinen yrityksessä tapahtuvista muutoksista. Heidän tulee kuunnella, katsella ja ymmärtää asioita eri sidosryhmien näkökulmasta. Heidän on myös osattava hyödyntää eri viestinnän välineitä ja hahmottaa eri viestinnän menetelmien toimivuus. On tärkeää tehdä yhteistyötä johdon ja työntekijöiden kanssa. Sillä saadaan luotua positiivista vaikutusta yrityksen toimintaan. (Salminen 2014, 162, 164.)

Viestintään on myös minun esimiehenä panostettava, erityisesti tulevan remontin myötä. Minun on hallittava viestintää moneen eri suuntaan, koska esimieheltä odotetaan rehellistä, avointa, selkeää ja säännöllistä tietoa muutoksen eri vaiheissa. Esimiehen on huomioitava muutostilanteessa tiedottamisen tarve. On otettava selvää muutokseen liittyvistä asioista ja välitettävä olennaista tietoa edelleen työntekijöille. Esimiehen tulee tiedottaa mahdollisista muutoksista sekä myös keskeneräisistä asioista tilanteessa, jossa mitään uutta tiedotettavaa ei varsinaisesti olisikaan. Hänen on tiedotettava työntekijöitään muutoksen vaikutuksista jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja mielellään myös ennakoivasti. Työntekijät odottavat saavansa esimieheltään täsmällistä tietoa siitä, mikä tulee muuttumaan ja miten muutos vaikuttaa konkreettisesti kunkin työntekijän työtehtävään. (Laurila 2017, 148–149.)

Yksikössäni käytetään viestinnässä Workplace- sekä Work Chat-ryhmiä. Näissä kanavissa jaamme tietoa päivittäisistä myymälään liittyvistä asioista ja annamme palautetta sekä ohjeita. Minä tai esimieheni laitamme sinne joka viikko palautetta edellisestä viikosta sekä ohjeistusta tulevan viikon asioista. Myös sähköposti on yksikössämme tärkeä viestintäkanava. Luen ja lähetän sähköpostia eri sidosryhmien välillä useita kertoja päivässä. Niinistö- Sivurannan (2013) tutkimuksen mukaan nykypäivän työelämän viestinnän ongelma ei ole viestinnän tai sen kanavien puute. Viestintäkanavia on monia, mutta onko kaikilla työntekijöillä kuitenkin taitoa käyttää välineitä ja kanavia oikein. (Niinistö- Sivuranta 2013, 168.)

Lehtimäki (2016, 6) korostaa, että työn luonne ja sen kasvavat vaatimukset haastavat työntekijöitä kehittymään jatkuvasti. Vaikka teknologia ja viestimet kehittyvät huimaa vauhtia, niin työntekijät eivät vietä kuitenkaan koko aikaansa verkossa. Tämän takia tarvitaan mielestäni aikaa ja tilaa aidoille keskusteluille ja myös kohtaamisille. Työntekijöiden mielestä muutosta koskeva tieto olisikin parasta saada suoraan esimieheltä sähköisten viestintäkanavien kautta tapahtuvan informaation siirtämisen ja ohjeistuksen sijaan (Laurila 2017, 148). Yrityksemme uutisia ja asioita tiedotetaan kuitenkin enenevässä määrin sähköpostin ja sosiaalisen median välityksellä.

### **3.4 Palautteen antaminen**

Palautte antaa tietoa työntekijöille heidän toiminnassa menestymisestään. Työyhteisössä palautteen antaminen kuuluu erityisesti esimiehen vastuisiin. Positiivinen palaute kertoo, että työtehtävässä on onnistuttu. Positiivista palautetta antaessaan esimies huomioi alaisensa hyvät työsuoritukset ja osoittaa arvostusta heidän tekemäänsä työtä kohtaan. Positiivinen palaute ei jätä kylmäksi vaan se innostaa ja koskettaa. (Berlin 2008, 1.) Palautteen voimaa ei kuitenkaan ymmärretä riittävästi. Palautteen avulla voimme saada paljon hyvää aikaan. Kiitoksella katsotaan olevan melkoinen voima, kun se annetaan oikeassa paikassa. (Salmi- nen 2011, 82.)

Myös rakentavan palautteen antaminen kuuluu esimiestyöhön. Sen kuuluu olla täsmällistä ja helposti ymmärrettävää (Salminen 2011, 82). Berlinin (2008,1) mukaan esimiehen antama korjaava palaute sisältää informaatiota työntekijän kehittymisen kohteista. Esimieheltä odotetaan juuri konkreettisten neuvojen ja ratkaisujen antamista työhön liittyvissä haastavissa tilanteissa (Laurila 2017, 147). Korjaava palaute kertoo myös esimiehen välittämisestä, sillä sen avulla työntekijän työn tekemisen tasosta halutaan pitää huolta ja kannustaa työntekijää kehittymään vastaisuudessakin työssään. Hyvä korjaava palaute on rakentavaa, ja se osoittaa kehittymisen paikkojen lisäksi keinoja, joiden avulla työt voidaan tehdä tulevaisuudessa paremmin. (Berlin 2008, 1.)

Esimiehet kokevat palautteen vastaanottamisen ja antamisen taitona. Heidän mielestensä palautteenantoa tulee opetella ja harjoitella, jotta se onnistuisi mahdollisimman hyvin. Esimiehen vaikutus on merkittävä myös työntekijöiden palautteen pyytämiseen ja siihen, kuinka helppona tai vaikeana palautteen pyytämistä pidetään. (Huovinen 2015, 11, 34.) Choi, Moon ja Nae (2014, 616) tuovat ilmi tutkimuksessaan, että työntekijät, jotka luottavat esimiehensä asiantuntijuuteen, kokevat palautteen pyytämisen palkitsevana ja hyödyllisenä. Jaben (2017) mielestä esimiehenä menestyminen edellyttää reflektoinnin ja havainnoinnin kykyä siitä, miten erilaiset työntekijät toimivat. On muistettava, että moninaisuus on työyhteisössä valtava rikkaus ja erilaisuuden hyödyntämisessä on oltava kykyä sopeutua toisenlaisiin tapoihin toimia ja johtaa kuin mihin on itse tottunut. (Jabe 2017, 139.)

Koen, että yksikössäni annetaan liian vähän palautetta, ja tässä asiassa toivoisin myös itse kehittyväni opinnäytetyön tekemisen mukana. Uutena esimiehenä haen vielä paikkaani yksikössämme, joten olen ollut palautteen annon osalta usein liiankin varovainen. Juutin (2016, 67) mukaan työn sisältöön ja työstä saatuun palautteeseen liittyvät asiat ovat keskeisiä tekijöitä, joiden avulla esimies voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Toimiessani esimiehen sijaisena huomaan antavani enemmän palautetta työntekijöillemme kuin palveluvastaavan roolissa ja tähän toivoisin muutosta, sillä tiedän, että palautetta odotetaan minulta jokapäiväisessä työskentelyssämme. Olen myös huomannut positiivisen palaut-

teen antamisen olevan helpompaa verrattuna rakentavan palautteen antamiseen. Myös Jabe (2017) korostaa, että palautteen antaminen on oma taiteenlajinsa. Sitä voi hioa, vaikka kuinka paljon, ja taito palautteen antamiseen kehittyy vähitellen, usein pienin askelin. (Jabe 2017, 136.)

Toivoisin myös omalta esimieheltäni sekä koko henkilökunnalta enemmän palautteen antamista. Henkilökohtaisesti koen tarvitsevani enemmän palautetta työstäni, jotta voisin kehittyä joka päivä paremmaksi työntekijäksi ja esimieheksi. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 13) painottavat, että palautteen myötä nähdään vahvuudet ja heikkoudet ja osataan tehdä oikeita valintoja sekä päätöksiä. Mattilan (2013, 11) mukaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaativat työyhteisössä ihmisten vastavuoroista kunnioittamista, toisen työn arvostamista ja siihen uskosta sekä sitä, että palautteen antaja tarkoittaa hyvää antamallaan palautteella.

## **4 Päiväkirjaraportointi**

### **4.1 Viikko 1**

*Maanantai 18.1. klo 07.00–15.00*

Viikko käynnistyy esimiestehtävillä, sillä esimieheni on kaksi seuraavaa viikkoa poissa, joten minulla on vastuu yksiköstämme. Juhlapyhät ovat takana, ja joulukuusi ja loppiainen sujuivat sekä myynnillisesti että työnteollisesti hyvin. Välitin kiitokset siitä koko työyhteisöllemme Work Chat-ryhmässämme.

Yksikössämme aloitti tänään uusi opiskelija. Työtehtäviini kuuluu uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttäminen. Näytin hänelle yksikkömme fyysiset tilat, annoin työskentelyvälineet ja kävimme läpi hänen työtehtävänsä. Hän siirtyi perehdytyskierroksen jälkeen teollisten tavaroiden purkamiseen, sillä sitä kautta myymälä tulee hänelle paremmin tutuksi. Purimme kuormaa ja teimme myös hin-

noitteluja yhdessä. Pyrin olemaan myymälän puolella päivän aikana mahdollisemman paljon, jotta pystyin opastamaan opiskelijaa hänen tulevissa päivittäisissä työtehtävissään.

*Tiistai 19.1. klo 07.00–15.00*

Sain jo illalla tiedon, että yksikkömme pahvipaalain oli mennyt rikki. Tilasin sille heti ensimmäiseksi korjauksen, sillä paalain on meille tärkeä työkalu. Ilman sitä emme saa pakkausmateriaaleja kierrätettyä ja pakkausmateriaalia kertyy päivän mittaan huomattava määrä. Soitin myös huoltoyhtiöllemme, sillä asiakkailta oli tullut palautetta kaupan sisäänkäynnin liukkaudesta. Tähän tuli reagoida välittömästi, koska liukkaus on asiakkaillemme iso turvallisuusriski.

Muistuttelin työntekijöitämme Work Chat- ryhmän kautta tilausvastuista. Viime viikolla oli tullut tavaraa tuplamäärät, sillä kaikki eivät olleet tietoisia siitä, kuka tilaa ja mitä pitää tilata. Onkin tärkeää, että kaikki tärkeä informaatio kulkeutuu jokaiselle työntekijälle. Meidän yksikkömme on haastava, sillä kaikkia työntekijöitä ei näe samanaikaisesti usein. Kaikki tieto tulee kirjoittaa ylös Work Chattiin tai taukuhuoneen pöydällä olevaan vihkoon. Yritämme luopua vihkotiedottamisesta, jotta kaikki informaatio löytyisi aina Work Chat-ryhmästä.

*Keskiviikko 20.1. klo 07.00–15.00*

Tänään tuli pienet kuormamäärät ja opiskelijoiden avulla saimme kuormat purettua hyvissä ajoin. Sen jälkeen pääsimme tekemään hyllykarttoja. Tulostin uusia hyllykarttoja ja kuittasin jo tehdyt hyllykartat järjestelmään. Hyllykarttojen toteutus ja kuittaus on yksi laadun kolmiloikan kriteereistä. Saimmekin niitä tänään hyvin eteenpäin, sillä päivän aikana ei tullut vastaan muita kiireellisiä asioita.

*Torstai 21.1. klo 07.00–15.00*

Uusin opiskelijamme on päässyt hyvin yksikkömme päivittäiseen arkeen kiinni, ja hän on saanut itsevarmuutta työhönsä. Kävimme läpi hänen tavoitteitaan ja aika-

taulutimme niitä. Hänen perehdytystään voi laajentaa vähitellen myös yksikömmme muihin työtehtäviin. Seuraan hänen työskentelyään ja annan hänelle aktiivisesti palautetta.

Toinen hevivaakamme oli reistaillut jo jonkin aikaa, joten soitin siitä tänään huoltoon. Toimimattomiin laitteisiin täytyy reagoida nopeasti, sillä laitteiden täytyy olla toimintakuntoisia. Muutoin ne hankaloittavat huomattavasti päivittäistä työtämme. Korjaus- ja huoltopyynnöt vievät yllättävän paljon esimiehen työaika. Iltapäivä meni pitkälti sairauslomien selvittelyssä, mutta sain järjestettyä puuttuvien työntekijöiden tilalle sijaiset.

*Perjantai 22.1. klo 07.00–15.00*

Aloitin aamun kuormien purkamisella, jonka jälkeen varmistin tuotteiden riittävyyden viikonlopun ajaksi ja katsoin valmiiksi alkuviikon tilaukset. Minun täytyy olla valppaana tuotteiden saatavuuden kanssa. Tänään jouduin lisäämään leipämääriä ja heviä, mutta vastaavasti vähensin lihataloustuotteita. Hinnoinnin tuotteita ja siistin hyllyjä, jotta myymälä on viikonloppua kohden mentäessä siistissä kunnossa.

Perjantaisin julkaistaan aina uusi työvuorolista, ja näin työntekijät tietävät työvuoronsa kolmen seuraavan viikon ajalle. Iltapäivällä viimeistelin työvuorolistan ja julkaisin sen. Olen kohta vuoden ajan tehnyt työvuorosuunnittelua itsenäisesti. Pysin tasapuolisuuteen ja toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan työntekijöiden toiveet. Ennen viikonlopun aloitusta laitoin Work Chattiin kiitosta kuluneesta viikosta sekä ohjeita viikonlopun työntekijöille. Kirjoitin myös hienoista tuloksista ikärajavälivonnassa, jossa olimme päässeet pitkästä ajasta tavoitteeseen.

*Viikon 1 yhteenveto*

Pidän uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttämistä mielenkiintoisena ja palkitsevana työnä. Haluan panostaa siihen ja kehittää osaamistani tällä osa-alueella. Tämän viikon yksi keskeinen teema oli minulla uuden työntekijän pereh-

dytyksen suunnittelu. Aaltonen (2018) tuo tutkimuksessaan esille, että hyvä perehdytysuunnitelma ja sen laatimiseen sekä toteuttamiseen käytetty riittävä aika saa työntekijän kokemaan olevansa arvokas resurssi työyksikölle. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä halutaan kouluttaa ja integroida työyhteisöön. On muistettava, että perehdyttäjän vuorovaikutustaidoilla ja sosiaalisella osaamisella on merkitystä uuden työntekijän perehtymisen onnistumiselle. (Aaltonen 2018, 40–41, 43.)

Toinen tämän viikon panostettava aihealue oli tiedotuskulttuurin muutoksen perusteleminen, sillä tiedottamisen uudet kanavat keskusteluttavat työyhteisöämme ja vanhasta tutusta ja turvallisesta tiedottamisesta ei haluttaisi luopua. Organisaatiomme jokaisessa työyksikössä on oma Work Chat-kanava, ja tiedottaminen tulee hoitaa sitä kautta. Myös Juholin (2013, 223) toteaa, että tiedotteet ovat viestinnän perustyökaluja, ja tiedotteen vahvuus on nopeus. Ilmoitustaulujen ja -vihkojen merkitys on vähentynyt verkkoviestinnän myötä, ja ilmoitustauluista on tullut sähköisiä jatkuvasti päivittyviä uutisfoorumeita.

## **4.2 Viikko 2**

*Maanantai 25.1. klo 06.30–14.30*

Aluepäällikkö laittoi minulle yksikköni kohdistetun kriittisen palautteen, joka oli tullut hänelle viikonlopun asiakastyöskentelystämme. Hän pyysi minua vastaamaan siihen sekä käymään sen läpi kaikkien työntekijöiden kanssa. Palaute oli haastava, joten oli todella hyvä päästä vastaamaan sellaiseen itsenäisesti. Muistutin työntekijöitämme asiakkaidemme tärkeydestä ja siitä, että asiakaspalvelu on meidän ykkösprioriteettimme. Tällaisia palautteita ei saa yksikköömme enää jatkossa tulla ja jokaisen on toimittava työvuorossaan yhdessä sovitulla tavalla. Saamme onneksi pääsääntöisesti positiivisia palautteita. Laitamme myös palautteet Work Chat-ryhmään, jotta palaute tavoittaa jokaisen työntekijän. Asiakkailta tullut palaute on meille todella tärkeää, oli se sitten positiivista tai rakentavaa.



*Tiistai 26.1. klo 06.30–15.00*

Tänään oli hyvin myymäläpainotteinen päivä, mikä piti sisällään paljon kuorman purkamista. Jatkoin myös opiskelijan perehdyttämistä kassatyöhön, jotta hänen osaamistavoitteensa harjoittelun osalta täyttyvät.

Viikonloppuna yksikköömme oli tullut väärän yksikön kuormaa, joten selvittelin sitä. Soitin kyseiseen yksikköön ja informoin kuorman olevan meillä. Laitoin tavarat valmiiksi, jotta saamme kuorman laitettua seuraavana päivänä kuljetusfirman mukaan oikeaan osoitteeseen. Reklamaatioiden teko kuuluu viikoittaisiin esimiehen työtehtäviini.

*Keskiviikko 27.1. klo 07.00–15.00*

Laadun kolmiloikan tulokset tulivat eilen, ja olimme nousseet valtakunnallisesti yli 50 sijaa. Viime viikon kova työ palkittiin näin myös mittareiden valossa. Siitä tuli hyvä mieli koko yksikköemme puolesta, ja laitoin saadun palautteen Work Chat-ryhmäämme. Meille jäi myös kehitettävää, sillä ikärajavälön tulos oli 83 %, joten 90 % tavoitteesta jäätiin hieman. Laadun kolmiloikkamittaristoon tuli myös muutoksia, kun mystery-shoppaajien arviointi otetaan siinä uutena toimintona käyttöön. Se pitää sisällään arvion, jonka ulkopuolinen henkilö tekee yksiköstämme asioidessaan meillä.

Olen pyrkinyt aina ennen iltavuoron alkua keskustelemaan työntekijöiden kanssa, kysymään heidän kuulumisiaan ja kertomaan, miten meillä on töissä mennyt. Näemme toisiamme valitettavan harvoin, joten on hyvä antaa aikaa myös kasvokkain tapahtuvalle kohtaamiselle. Tämä parantaa mielestäni minun ja työntekijöiden suhdetta sekä luottamusta meidän välillämme.

*Torstai 28.1. klo 07.00–15.00*

Tänään oli meidän toisen opiskelijamme arviointikeskustelu hänen opettajansa kanssa. Keskustelu meni hyvin, ja olimme sekä opettajan että opiskelijan kanssa

samaa mieltä hänen osaamisestaan, tavoitteiden täyttymisestä ja hänen kehittymisestään.

THL päivitti koronasta johtuvat turvavälisuositukset kahteen metriin, joten meidän täytyi reagoida tähän. Uudet päivitettyt lattiatarrat ovat tilattuina, mutta ne eivät ole vielä saapuneet yksikköömme. Laitoin meidän Work Chat- ryhmäämme tästä ilmoituksen, jotta jokainen työntekijä on tietoinen asiasta. Asiakkaita tulee muistutella ahkerasti turvaväleista, sillä meidän yksikkömme on aika pieni ja turvavälien toteutuminen on näin ollen haasteellista.

*Perjantai 29.1. klo 06.30–14.30*

Yksikössämme on mielestäni ollut viimeisten viikkojen aikana hiukan kireä ilmapiiri. Work Chat-ryhmäämme laitetaan viestiä melko turhistakin asioista. Työntekijöiden väsymys loppuvuoden puristuksesta on näkyvässä, joten olen yrittänyt keskustella työntekijöiden kanssa vielä enemmän ja kysellä heidän tuntemuksiaan. Olen huomannut, että negatiivinen ilmapiiri tarttuu helposti myös toisiin työntekijöihin, mistä syntyy niin kutsuttu lumipalloefekti.

Päivä meni pitkälti toimistotöitä tehden, ja aikaa menikin paljon työvuorolistojen parissa. Tein uuden työvuorolistan, julkaisin sen ja korjasin edellisen viikon listan. Ohjeistin myös Work Chatissä saldoraporttiin liittyvistä uusista muutoksista.

*Viikon 2 yhteenveto*

Tämän viikon pääteema oli rakentavan palautteen käsitteleminen ja sen vieminen eteenpäin sekä kannustavasta palautteesta iloitseminen. Rakentavan palautteen vastaanottaminen ei ole yksikössämme aina helppoa. Ahonen ym. (2014) muistuttavat, että rakentavan palautteen tehtävä on vaikuttaa tulevaisuuteen niin, että palautteen saaja voi korjata omaa toimintaansa. Palautteen vastaanottaja vastaa kuitenkin aina itse omasta käytöksestään. Kannustavan palautteen vastaanottaminen on helpompaa ja sen saaminen johtaa onnistumisen ja edistymisen tunteeseen. Se myös vahvistaa työssä onnistumisen kokemusta ja auttaa tekemään

parempaa tulosta. Onnistumisen huomaaminen auttaa työyhteisöä ja työntekijöitä oppimaan onnistumisista. (Ahonen ym. 2014, 18–19, 23.)

Mielestäni työyksikkömme tarvitsisi nyt kovasti kaikkien työntekijöiden yhteistä palaveriaikaa ja jopa yhteistä illanviettoa, mutta vallitsevan koronatilanteen vuoksi emme voi niitä järjestää. Näissä tilaisuuksissa saisimme yhdessä jaettua ajatuksia ja tutustuisimme paremmin toisiimme. Uskoisin, että sitä kautta saisimme keskinäistä luottamustamme kasvatettua. Ikosen (2015, 135) mukaan luottamus näkyy ilmapiirissä ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Juuti ym. (2015) korostavat, että esimiehen tehtävä on osallistaa työntekijät keskusteluprosesseihin. Keskeisintä olisi rakentaa juuri luottamuksellinen ja avoin työilmapiiri. Työntekijöillä itsellään on myös voimavaroja ja taitoja työnsä ja työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. (Juuti ym. 2015, 157.)

### **4.3 Viikko 3**

*Maanantai 1.2. klo 07.00–15.00*

Esimieheni palasi töihin ja pidimme palaverin kahden edellisen viikon tapahtumista. Oli tärkeää saada käytyä asiat yhdessä läpi. Myös aluepäällikkömme kävi yksikössämme ja pidimme hänen kanssaan katsauksen toiminnastamme. Hän antoi palautetta yksikkömme kiitettävästä siisteydestä. Myös meidän laadun kolmiloikan tuloksemme olivat olleet kahden viimeisen viikon aikana erinomaiset, ja hän oli niihin erittäin tyytyväinen. Oli hienoa huomata, että tekemämme iso työ kantaa nyt hedelmää.

*Tiistai 2.2. klo 15.00–23.00*

Minulla oli pitkästä aikaa iltavuoro. Teen yleensä yhden iltavuoron viikossa, mutta esimieheni poissaolon aikana teen vain aamuvuoroja. Mielestäni on tärkeää tehdä välillä myös iltavuoroja, koska silloin näen, millaisia iltavuorot ovat ja mitä niiden aikana tapahtuu. Iltavuoroissa on aina kaksi työntekijää ja he vaihtavat työtehtäviä kassa- ja myymälätyön välillä. Kuormaa ei ollut jäänyt aamulta paljoa

iltavuorolle purettavaksi, joten tein pitkälti hyllykarttoja. Iltaisin työntekijöiden tehtävänä on asiakaspalvelun lisäksi siistiä yksikköä ja täyttää aamulta tyhjentyneitä hyllyjä.

#### *Torstai 4.2. klo 07.00–15.00*

Ensi viikolla yksikössämme otetaan käyttöön uusi tilausjärjestelmä. Se tulee muuttamaan meidän arkeamme paljon. Uusi tilausjärjestelmä pohjautuu ennustavaan tilaamiseen ja toimiessaan se reagoi itse tilaamalla tuotetta lisää tai vähentämällä tilausmääriä. Tuotteissa täytyy olla saldot ja maksimimäärät kohdillaan. Käytin paljon aikaa laittamalla maksimimääriä tuotteille sekä tarkistamalla saldot. Tämä pohjatyö vie nyt meiltä aikaa, mutta palkitsee meidät jatkossa. Meidän täytyy varautua siihen, ettei tilausjärjestelmä lähde käyntiin heti toivomallamme tavalla, mutta toimiessaan se tulee helpottamaan työtämme kovasti. Olemme keskustelleet tästä muutoksesta työntekijöiden kanssa, mutta laitoin vielä Work Chat-ryhmäämme tietoa siitä sekä uusista toimintaohjeista.

#### *Perjantai 5.2. klo 07.00–15.00*

Teimme esimieheni kanssa rästiin jääneitä toimistotöitä. Saimme tehtyä työvuorolistan ja julkaisimme sen. Paneuduimme minulle uusiin asioihin, joista ensimmäisenä oli työntekijöiden työtuntien nosto. Tuntien tarkastelussa oli kolmella työntekijällä pääsääntöisesti liikaa tunteja sopimukseen nähden, joten heille piti tarjota isompia tunteja. Täytimme sähköisesti lomakkeet työtuntien nostoa varten. Seuraava uusi asia minulle oli erikoislaskujen hyväksyminen. Meille tulee viikoittain erilaisia erikoislaskuja, jotka täytyy hyväksyä ja lähettää eteenpäin. Kirjoitin ylös oppimani asiat, jotta tulevaisuudessa osaan tehdä niitä myös itsenäisesti. Tulostimme valmiiksi vielä hyllykarttoja viikonloppua varten.

#### *Viikon 3 yhteenveto*

Kävimme esimieheni kanssa läpi kuluvan sekä edellisten viikkojen toimintaani. Mielestäni se oli erittäin opettavaista ja kehittymiseni kannalta oleellista. Huomasin, kuinka esimieheni luottaa minuun ja siihen, että työt sujuvat yksikössämme

myös hänen poissaollessaan. Salmisen (2011, 165) mukaan kehittyminen edellyttää esimieheltä rohkeutta tarkastella itseään rehellisesti ja kykyä ymmärtää omaan toimintaansa johtavia syitä. Itsensä kehittäminen on välillä aika rankkaa ja vähän yksinäistäkin.

Olen huomannut, että esimiehelle kertyy paljon aikaa vieviä asioita, jotka eivät näy ulospäin, mutta jotka on viikoittain tehtävä yksikön toiminnan turvaamiseksi. Esimiehen täytyy varata aikaa erityisesti uusien asioiden tiedottamiseen. Pentikäisen (2009) mielestä esimiehen on seurattava tarmokkaasti aikaansa, jolloin myös oma tuntuma ympärillä oleviin tapahtumiin säilyy tuoreena. Esimiehen on samalla valmennettava työntekijöitään paitsi tekemään nykyiset työtehtävät ammattitaidolla, myös varautumaan edessä oleviin uudistuksiin. Työntekijöille on annettava tietoa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja uudistuksista. (Pentikäinen 2009, 59.)

#### **4.4 Viikko 4**

*Maanantai 8.2. klo 10.00–15.00*

Viikkoni alkoi esimieheni kanssa pidetyllä nopealla viikkokatsauksella. Keskustelimme viikonloppuun liittyvistä asioista ja alkavasta viikosta. Viikonloppu oli sujunut ongelmitta, ja uusi viikko oli hyvä aloittaa, kun kaikki paikat olivat sovitussa järjestyksessä. Keskustelimme myös siitä, miten uusi tilausjärjestelmä oli lähtenyt sujumaan sekä mitä toimenpiteitä se meiltä vielä tulee vaatimaan.

Siirryin hetkeksi kassalle ja purin teollista kuormaa. Sain tehtyä suunnittelemani työt ja siirryin tauon kautta klo 13 alkavaan palaveriin. Palaveri käytiin Teamsin välityksellä ja siihen osallistui marketpäälliköitä sekä palveluvastaavia. Palaveri koski hedelmä- ja vihannesosaston ylläpitoon ja hoitoon liittyviä asioita, muun muassa tilausmäärien reagointia ja hyllypaikkojen täyttöastetta. Nämä päivittäisen tekemisen vinkit aion viedä eteenpäin koko henkilöstöllemme. Myös remontin jälkeiseen aikaan tuli päivitettyä tietoa. Ennen työvuoroni päättymistä katsoimme vielä yhdessä esimieheni kanssa työntekijöidemme talvilomia.

*Tiistai 9.2. klo 07.00–15.00*

Tänään oli hyvin myymäläpainotteinen päivä. Aamu alkoi hevi- sekä leipäkuormien purkamisella. Tarkistin loppuviikon tilausmääriä ja jouduin hieman vähentämään hedelmien tilausmääriä, sillä koko viikoksi on luvattu kovia pakkasia, mikä näkyy heti hedelmien ja vihannesten myynnin määrissä.

Seuraavaksi siirryin kassan puolelle ja tein jokapäiväiset täytöt kassa-alueen tuotteille sekä palautin vanhat lehdet. Sen jälkeen tein esillepanoa tänään tulleille pääsiäismakeisille. Rakensin hyllyt ja sommittelin tuotteet paikoilleen. Oli varsin tavallinen työpäivä.

*Perjantai 12.2. klo 07.00–15.00*

Perjantai on yleensä yksikkömme vilkkain kauppapäivä. Kuormaa tuli runsaasti, jotta tavaran riittävyys pystytään turvaamaan viikonlopuksi. Olimme hiukan huolissamme leivän määrästä, jota EP-tilausjärjestelmä oli tilannut aika niukasti. Katsoimme tilausrivejä huomiseksi ja toivoimme leivän riittävän, sillä emme saa tehdä tilausehdotuksiin muutoksia kahteen viikkoon uudistuneen tilausjärjestelmän takia.

Työtehtäviini kuului vielä maitokuorman purkaminen ja sen jälkeen tein myymälän siivouksen. Myymälän siivoaminen kuuluu työntekijöiden päivittäisiin työtehtäviin, ja siihen varataan aikaa tunti joka päivälle. Näin korona-aikaan siivoukseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

Loppupäivän tein toimistotöitä ja julkaisin uuden työvuorolistan sekä suunnitelimme esimieheni kanssa myös hiukan seuraavaa työvuorolistaa. Se onkin viimeinen työvuorolista, jonka teemme omassa yksikössämme, sillä siirrymme jatkossa keskitettyyn työvuorosuunnitteluun. Keskitetyssä työvuorosuunnittelussa organisaatiossa nimetty työntekijä tekee yksikkömme työvuorot. Hiukan jännittää, miten tämä tulee toimimaan, sillä työvuorosuunnittelu on ollut yksikössämme toimivaa. Vastasin vielä sähköposteihin ja tein ennakkotilauksia. Kävimme myös

seuraavaa viikkoa läpi ja sovimme viikonlopun työtehtävät, sillä olen koko viikonlopun töissä.

#### *Lauantai 13.2. klo 06.30–12.00*

Lauantaiksi minulle oli suunniteltu lyhyt aamuvuoro, mikä alkoikin aikaisin. Pidän siitä, että saan tehdä myymälän aamun työtehtävät rauhassa ennen myymälän aukaisemista. Tein aamun toimistotehtävät heti saavuttuani. Se piti sisällään muun muassa etikettien tulostamista, edellisen päivän myyntiraportin tulostamisen ja sen tarkastelun sekä kassojen avaamisen ja pohjakassojen laiton.

Myymälän puolella tein kuorman purkamista ja hyllypuutekirjauksia. Hyllypuutekirjauksien tekeminen on erittäin tärkeää toimintamme kannalta, sillä se vaikuttaa todella moneen käytettävissä olevaan mittariin muun muassa laadun kolmiloikkaan. Koko myymälä kierretään ja Kamulla skannataan jokainen tyhjä hyllypaikka. Näin EP-tilausjärjestelmä saa signaalin tilata tuotetta, jos sitä ei vielä ole tulossa. Kierros täytyy tehdä huolellisesti, ja siihen on varattava joka aamu tarpeeksi aikaa. Vuorojen vaihteessa juttelin vielä seuraavan työntekijän kanssa ja ohjeistin häntä iltavuoron töistä.

#### *Sunnuntai 14.2. klo 06.45–15.00*

Sunnuntai oli hiljainen päivä, joten hyödynsin sen ja tein perusteellisen siivouksen meidän hevikalusteillemme. Vanhat kalusteemme ovat erittäin kuluneet ja jo parhaat päivänsä nähneet. Kalusteista tulisi pitää parempaa huolta, vaikka myymälämme onkin menossa remonttiin. Myymälän siisteydestä huolehtiminen on todella tärkeä tehtävä, johon jokaisen työntekijän täytyy sitoutua. Sen kanssa on meidän yksikössämme vielä paljon tehtävää.

#### *Viikon 4 yhteenveto*

Työviikkoni sisälsi paljon päivittäiseen myymälätyöhön liittyviä työtehtäviä. Johdamiseni kehittymiseen liittyen merkittävää oli osallistuminen esimiespalaveriin, ja sitä kautta verkostojeni kasvattaminen. Salminen (2011) korostaa, että kyky

verkostojen luomiseen on esimiehen tärkeä ominaisuus ja verkostoja kannattaa kin luoda sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella. Verkostot muodostavat parhaimmillaan hyviä yhteistyösuhteita. (Salminen 2011, 228.)

Huoleni työntekijöiden jaksamisesta liittyä keskitettyyn työvuorosuunnitteluun siirtymiseen. Minua mietityttää, olemmeko osanneet tehdä listojen pohjat oikein niin, että yksikön toimita sujuu ja myös työntekijöiden työn mielekkyys säilyy. Lindström ym. (2014, 8, 11) korostavat, että kuuntelemalla työntekijöiden toiveita mahdollisuuksien mukaan voidaan vaikuttaa myös työn mielekkyyteen ja työssä sitoutumiseen. Hyvinvoivat työntekijät pystyvät työskentelemään tehokkaasti. Pitkään ilman riittävää lepoa ollut työntekijä toimii tehottomasti ja oppii huonosti uusia asioita. (Viitala 2013, 212.) Myös Lindström ym. (2014, 35) mielestä hyvinvoiva myymäläporukka on sitoutunutta ja motivoitunutta. Hyvinvointia voi tukea juuri työaikoihin ja -tehtäviin vaikuttamisella. Hyvä johtaminen on työhyvinvointia edistävää (Juuti 2016, 9).

Jokaisella työntekijällä on varmasti omat suosikkityöt, jotka he hallitsevat hyvin. Välillä on vain tehtävä myös itselle tylsiä ja epämieluisia tehtäviä. (Lindström ym. 20214, 11.) Yksikössäni juuri siivoaminen on näitä osalle epämieluisia tehtäviä. Haluan omalla esimerkilläni motivoida työntekijöitä kiinnittämään siivoukseen huomiota. Olen tehnyt paljon hiljaista työtä siivouksen parantamiseksi, mutta olen myös puhunut siitä työntekijöillemme ja yrittänyt motivoida kaikkia yhteisen hyvän vuoksi. Asiakkaamme eivät näe ensimmäisenä meidän työmme tehokkuutta tai tavaran määrää vaan myymälän siisteyden ja yleisen ilmeen.

## **4.5 Viikko 5**

*Maanantai 15.2. klo 08.00–16.00*

Viikko olikin hiukan muista poikkeava työviikko, sillä minulla oli alkuviikolla maanantaista keskiviikkoon esimiesvalmennusta ja loppuviikko vapaata. Esimiesvalmennus piti järjestää Suur-Savon alueella Savonlinnassa, mutta vallitsevan koronatilanteen vuoksi se järjestettiin nyt toista kertaa etänä. Ymmärrän päätöksen

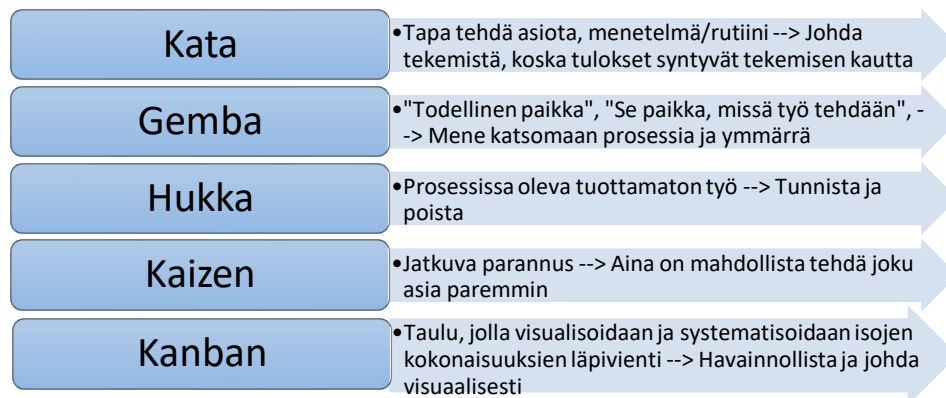


etätoteutukseen, mutta mielestäni läsnäololla valmennuspäivistä saisi enemmän irti. Ensimmäisen valmennuspäivän teemoina olivat kehityskeskustelut sekä Suur-Savon toimitusjohtajan esittely ja hänen johtamiskulttuuriinsa tutustuminen.

*Tiistai 16.2. klo 08.00–16.00*

Toinen valmennuspäivä alkoi katelaskennalla ja siihen vaikuttamisella. Meille oli annettu ennakkotehtäviä, jotka kävimme ensin läpi. Itselleni kate ja sen laskenta ovat tuttuja asioita liiketalouden opinnoista. Matematiikka ei ole kuulunut omiin vahvuusalueisiini enkä ole tehnyt katelaskentaa nykyisessä työssäni, sillä kyseiset luvut on laskettu meille valmiiksi. Iltapäivän aiheena oli Lean-johtaminen, joka ei ollut minulle entuudestaan kovinkaan tuttua. Voi olla, että jollain koulun kursilla olemme sitä sivunneet, mutta se ei ole tarkemmin jäänyt muistikuvini. Keskustelimme laadun ja tehokkuuden yhteydestä ja siitä, kuinka oikein johdettuna kumpikaan ei sulje toistaan pois.

Kuviossa 2 on LEAN-johtamisesta viisi asiaa, joiden kautta käsittelemme vähittäiskaupan myynnin kehittämistä.



Kuvio 2. Lean-johtaminen (mukaillen Jollas 2015).

*Keskiviikko 17.2. klo 08.00–16.00*

Teimme edellisen valmennusjakson päätteeksi henkilökohtaiset DISC-analyysit ja käsittelemme ne. Oli todella mielenkiintoista nähdä oma profiili. DISC-analyysi

luokitteli minut vaikuttavaluokkaan, josta tunnistin itseni selvästi. Arvostan tiimihenkeä ja aion kirjoittaa työpaikkamme seinälle lauseen: ”Ymmärrä ja arvosta erilaisuutta!”

### *Viikon 5 yhteenveto*

Valmennuspäivät olivat todella intensiiviset, joten niiden työstäminen ja läpikäyminen vievät aikaa. Päivissä tuli paljon uutta tietoa ja sain arvokasta vertaistukea muilta valmennukseen osallistujilta. Juuti (2016, 127) korostaa, että esimieskouluksissa tulisi käyttää juuri esimiehiä kiinnostavia ja heidän käyttäytymiseensä vaikuttavia menetelmiä. Erityisesti DISC-analyysin tulokset olivat hyvin mielenkiintoisia. Minä samaistuin täysin analyysin mukaan minua motivoiviin sekä stressiä aiheuttaviin tekijöihin. DISC Classic Profile (2012) – sivuston mukaan DISC-analyysi on William Marstonin kehittämä vuorovaikutustyökalu. Se luo testattavasta työntekijästä tarkan henkilöprofiilin, jossa kuvataan tämän käyttäytymistä ja persoonallisuutta. Analyysi auttaa työntekijää tunnistamaan vahvuutensa, kehittymiskohteensa, motivaattorinsa sekä myös asiat, jotka heikentävät motivaatiota. (DISC Classic Profile 2012.)

Kehityskeskustelut ovat itselleni esimiehenä tuntemattomampi alue, sillä en ole pitänyt niitä. Olen kuitenkin työntekijänä osallistunut kehityskeskusteluihin ja koen palautteen antamisen ja saamisen olevan minulle tärkeää, vaikka sitä pitäisi antaa myös muualla kuin kehityskeskusteluissa. Berlinin (2008) ja Pentikäisen (2009) mukaan palautteen tärkeydestä huolimatta palautteen puuttuminen on suomalaisten työyhteisöjen perusheikkous. Esimiesten suurimmaksi kehityskohdeksi katsotaan kuuluvan juuri palautteen antaminen, vaikka esimiehet itse tiedostavat palautteen antamisen arvon. (Berlin 2008, 19; Pentikäinen 2009, 141.)

Osaamiseni kehittämiseksi oli katelaskentaa tarpeellista kerrata. Sain myös uutta tietoa, miten ja missä voin sitä parhaiten hyödyntää arjen työssäni. Kannattavuuteen meillä vaikuttavat riittävä myynti, työn tehokkuus ja henkilöstökulujen hallinta. Myös laatutekijöiden käsittely Leanin avulla avasi silmiäni ja erityisesti se, että laatu syntyy pitkälti henkilöstön kautta. Opetuksena omalle työpaikalleni vien ajatuksen, että tarkoituksena olisi tehdä fiksummin, ei nopeammin. Salminen

(2011, 110) korostaa, että heikko viestintä haittaa yrityksen ja sen työntekijöiden toimintaa. Työntekijät kokevat usein, etteivät he tiedä riittävästi yrityksen asioista, ja tämän takia monet muutokset epäonnistuvat.

#### **4.6 Viikko 6**

*Maanantai 22.2. klo 07.00–15.00*

Edessä oli ensimmäinen työpäivä myymälässä lähes viikon tauon jälkeen. Päivä alkoi harmillisilla uutisilla, sillä esimieheni jäi sairauslomalle. Aloitin työpäivän miettimällä, ketkä työntekijät voisivat tulla tekemään puuttuvat työvuorot. Tilanne osoittautui haastavaksi, sillä meillä oli valmiiksi jo yksi työntekijä sairauslomalla. Eli nyt yhden työntekijän sijaan oli etsittävä kahden työntekijän paikkaajat. Reilun puolen tunnin päästä asia oli onneksi hoidossa, ja sain kaikki tarvittavat työvuorot järjestymään. Työvuorolistaan tuli tämän myötä paljon muutoksia, joten korjasin ne, jotta oikeat työvuorot näkyivät oikeilla ihmisillä.

Siirryin sitten tavaroiden purkamiseen ja toimistotöihin. Tarkistin ennakkotilauksien lähettämisen ja ikäraja- ja valvonnan raportit. Edellisen viikon raportit olivat hyvät, ja olin niihin tyytyväinen. Päivän päätteeksi ilmoitin Work Chat-ryhmäämme tämänhetkisen tilanteen sairauslomien osalta ja kiitin joustavuudesta työvuoromuutosten osalta sekä edellisen viikon ikäraja- ja valvonnan onnistumisesta.

*Tiistai 23.2. klo 07.00–15.00*

Aamupäivä oli tiukkaa aherrusta myymälän puolella. Painimme hiukan saatavuuden, etenkin leivän osalta, sillä uusi tilausjärjestelmä ei ole lähtenyt käyntiin toimivallamme tavalla. Keskustelin asiasta aluepäällikkömme kanssa, ja teimme tilausjärjestelmään sovitut muutokset. Tänäpäivänä oli hiukan tiukempi aikataulu myymälän puolella, sillä minulla oli tiedossa iltapäivälle palaveri. Saimme kuitenkin suunnitellut työt tehtyä yhdessä työntekijöideni kanssa.

Iltapäivän Teams-palaveriin osallistuivat kaikki marketpäälliköt sekä osa palveluvastaavista. Palaverin aiheena oli laadun kolmiloikka ja sen parantaminen. Aihe oli mielenkiintoinen, ja sieltä tuli paljon uutta tietoa ja ideoita työhöni. Palaverin lomassa jouduin hoitamaan muutaman kiireisen asian, sillä yksikköömme tuli vielä uusi poissaolo huomisellemme, joten etsin työvuoroon puuttuvan työntekijän. Palaverin jälkeen laitoin edellisen viikon laadun kolmiloikan tulokset työntekijöille Work Chattiin.

#### *Keskiviikko 24.2.2021 klo 06.30–15.00*

Päivä alkoi leipä- ja hevikuorman purkamisella. Leipähyllä oli aamulla lähes tyhjä, joten tein tilausjärjestelmään paljon muutoksia, jotta loppuviikolla en painisi saman asian kanssa. Huomasin myös osan leipomotuotteista puuttuvan, joten selvitin asiaa kyseisen leipomon kanssa. Jokapäiväiseen työntekooni liittyinkin tilausten selvittelyä ja tilausrivien seurantaa, jotta varmistamme tuotteiden saatavuuden ja järjestelmien toimivuuden. Tavarantoimittajiin on oltava yhteydessä aktiivisesti, sillä harvoin sieltä päin huomataan virheitä.

Keskiviikkoisin on ohjelmassa myös isommat hinnoittelut, joten hoidin ne, ja sen jälkeen siirryin hyllykarttojen pariin. Pidän hyllykarttojen tekemisestä paljon, sillä siinä näkee heti oman kädenjäljen ja hyllyt tulevat todella siistiksi. Hyllykarttojen jälkeen vaihdoin useiden muuttuvien tuotteiden etikettejä. Tämä on hidasta työtä, joskin toimintamme kannalta tärkeää, jotta meillä olisi aina ajankohtaiset hinnat esillä. Iltapäivällä tarkistin vielä sähköpostit ja reagoisin niihin. Vaihdoin kuulumiset iltavuorolaisten kanssa ja ohjeistin heitä illan tehtävissä.

#### *Torstai 25.2. klo 06.30–15.00*

Edessä oli viikon viimeinen työvuoro ja tiedossa oli vielä paljon töitä, jotta huominen sujuisi hyvin ilman minua ja esimiestäni. Iso osa työvuorostani meni uuden työvuorosuunnittelijamme kanssa yhteistyötä tehden. Hän laittoi minulle ensimmäisen version uudesta listasta katsottavaksi ja huomasin siinä aika paljon korjattavia asioita. Saimme listan kuitenkin valmiiksi, ja julkaisin sen päivän päätteeksi.

Tänään oli meidän pitkäaikaisen opiskelijamme viimeinen työpäivä. Hän oli iso apu meille, ja hänen kehitystään oli hieno seurata. Hiukan ujosta ja arasta tytöstä kuoriutui tarkka ja osaava taitaja. Hänet otettiin hienosti myös työyksikköömme mukaan, ja hän antoi kiitosta siitä koko työryhmällemme. Tähän haluan pyrkiä ohjaajana, jotta opiskelijat tuntevat olonsa arvostetuksi. Tuli todella hyvä mieli, kun opiskelija kertoi hakeneensa meille vielä kesätöihin.

Tiistain Teams-palaverista saadun idean innoittamana päätimme ottaa tästä päivästä alkaen käyttöön muutoksen hyllypuutemerkintöjen merkkäamiseen. Olemme aina ennen tehneet hyllypuutemerkinnät koko myymälästä aamuisin, mutta jatkossa leivästä, lihasta sekä kalasta ne tehdään iltaisin. Kokeilemme tätä muutosta, jotta saisimme uuden tilausjärjestelmän reagoimaan nopeammin puutoksiin ja näin tilamaan tuotetta nopeammin. Tällä toivomme saavamme tuotteiden saatavuuden kuntoon, jotta tuotteita olisi tarjolla asiakkaillemme jokaisena aukiolotuntinamme.

Tiedotin muutoksesta Work Chat-ryhmässämme ja otin kuvat sekä kirjoitin ohjeistuksen, miten hyllypuutekirjaus tehdään, sillä kaikki työntekijämme eivät ole sitä ennen tehneet. Opastin myös työntekijöitämme neuvomaan iltavuorossa työ-kavereilleen, kuinka se tehdään. Näin pyrimme varmistamaan kaikkien työntekijöiden osaamisen.

### *Viikon 6 yhteenveto*

Työviikko muuttui esimiespainotteiseksi esimieheni poissaolon takia. Aloitin viikon poissaloiden järjestelyllä. Onnistuin työvuorojen vaihdoissa hyvin ja sain näin turvattua osaamisen ja toiminnan sujuvuuden joka työvuorossa. Jaben (2017) mukaan muuttuvissa tilanteissa on pystyttävä kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitä. Esimiehen rooli yhteishengen luomisessa ja yhteen hiileen puhaltamisessa on olennainen. (Jabe 2017,93.)

Tiistain esimiespalaverin aiheena oli laadun kolmiloikka. Yksikkömme on pärjännyt siinä tasaisesti, mutta pienellä tason nostolla olisimme kiinni kärkisijoissa. Meidän on saatava kaikki työntekijät sitoutumaan yhteisiin toimintatapoihin, muun

muassa huolelliseen saldojen tarkistamiseen ja tarkkaan ikärajavaltvontaan. Näin pääsemme lähemmäksi meille asetettuja tavoitteita. Niinistö-Sivuranta (2013) korostaa, että esimiehen kommunikointitaidoilla katsotaan olevan valtava merkitys asioiden eteenpäin viemisessä. Esimiehen pitää pystyä perustelemaan asiansa ja olemaan myös looginen. Esimiehen oma kommunikointikyky ratkaisee paljolti myös sen, miten itse työyhteisö ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus toimivat. (Niinistö-Sivuranta 2013, 165.)

Uusi tilausjärjestelmä ei toimi yksikössäni vielä halutulla tavalla. Olin hiukan pettynyt esimerkiksi leivän saatavuuteen, koska minun olisi pitänyt osata reagoida asiaan jo aiemmin sekä uskaltaa lisätä tavaramääriä vieläkin runsaammin. Koen myös ennakkotilausten tekemisen hieman haastavaksi, koska näitä tilauksia ei voi enää myöhemmin muuttaa. Hokkasen ym. (2010) mukaan esimiehen tulee itse opiskella ja omaksua asiat hyvin, ennen kuin hän voi opastaa ja opettaa työntekijöilleen uusia käytäntöjä. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla kaikkietävä osaaja, vaan oppimisen kulttuurin esiintuoja, tiedon ja taidon yhdistäjä sekä mahdollistaja ja motivoija. (Hokkanen ym. 2010, 94.)

Uuden keskitetyn työvuorosuunnittelumallin käyttöönotto alkoi tällä viikolla. Minua turhautti laittaa työvuorosuunnitteluun niin paljon aikaa. Asiat, joita itse pidän itsestäänselvyytenä, eivät kuitenkaan ole selviä ihmiselle, joka ei työskentele yksikössämmme. Huomasin, että avoin kommunikaatio yksikkömme työvuororaken-teista on uuden työvuorosuunnittelumallin onnistumisen avainasia. Luotan, että suunnittelu lähtee sujumaan ja tämä uudistus tulee helpottamaan meidän arkeamme. On muistettava, että muutoksia ei tehdä niiden itsensä vuoksi, vaan siksi, että niillä tavoitellaan jotain parempaa pidemmällä aikavälillä (Juholin 2013, 388).

## 4.7 Viikko 7

*Keskiviikko 3.3. klo 07.00–13.00*

Aloitin työviikon poikkeuksellisesti lyhyellä vuorolla ja keskeltä viikkoa. Esimieheni oli palannut töihin maanantaina ja kävimme läpi kahden edellisen viikon tärkeimmät esille tulleet asiat sekä paneuduimme kuukauden päästä alkavaan remonttiin, sen aikataulutukseen ja pohjatöiden tekemiseen. Seuraava remonttiin liittyvä laajempi palaveri on suunniteltu perjantaille.

Työpäiväni piti sisällään kuorman purkua, siivoamista ja omavalvontaa. Tänään hevissä vaihtuivat satokausipöydän tuotteet, joten käytin sen kokoamiseen aamulla enemmän aikaa. Pidän kausiesillepanojen tekemisestä, sillä siinä on mahdollista käyttää omaa luovuutta. Hevin satokausipöytä näkyy ensimmäisenä asiakkaalle hänen saapuessa myymäläämme, ja se luo ensivaikutelman myymälästämme. Houkutteleva ja runsas heviosasto on siis meidän tärkeimpiä osa-alueitamme. Muutoin myymälän esillepanot ovat tarkasti määriteltyjä.

*Torstai 4.3. klo 06.30–15.00*

Olemme supistaneet tiistailta ja torstailta yhden työvuoron, sillä palkkakustannukset ovat tällä hetkellä liian suuret kaupankäynnin hiljentymisen takia. Opiskelijat ovat yksi meidän isoimmista asiakassegmenteistämme, ja koronatilanteesta johtuva etäopiskelu näyttäytyy meidän myynnissämme. Välivuoron tiputtaminen sai henkilökunnassa aluksi aikaan negatiivisia tunteita, mutta olemme pystyneet näyttämään, ettei työtaakka kasva liian suuriksi näinä päivinä. Tiistain ja torstain työvuorot ovat pääsääntöisesti myymälävuoro painotteisia, jolloin työskennellään myymälän ja kassan välillä.

Ensi viikolla alkaa kaikissa organisaatiomme yksiköissä fiksauskuulttuuri. Sen tavoitteena on saada kaikkiin yksiköihin hyllyjen siisteys korkealle tasolle. Tiedotin työntekijöitämme siitä ja sen toteutumisen aikataulusta.

*Perjantai 5.3. klo 07.00–15.00*

Pidimme iltapäivällä esimieheni kanssa toimistotuokion. Aloitimme sen katsomalla meille lähetettyä työvuorolistaa. Teimme siihen vielä kohtalaisen paljon muutoksia. Tarkistimme myös talvilomat sekä vuosivapaiden jakautumisen. Vuosivapaat on käytettävä huhtikuun loppuun mennessä. Saimme suunniteltua myös pääsiäisviikon tuntitarpeet. Tähän hyödynsimme viime vuoden tehtyjä tunteja sekä kuormaennusteraportteja.

Näin tänään ensimmäistä kertaa yksikkömme remonttisuunnitelman. Se näytti todella tiukalta, ja työvuorolistat pitääkin saada suunniteltua järkevästi remontin ajaksi. Remontin aikaisen miehityksen tarpeen arviointi on yksi haastavimmista osa-alueista.

*Lauantai 6.3. klo 06.30–12.00*

Olin pitkästä aikaa viikonloppuna töissä. Päivä oli lyhyt, mutta tiivistähtinen. Purin koko aamupäivän kuormaa ja sainkin työt todella hyvälle mallille. Ehdin tekemään vielä aamun toimistotyöt ja kävin läpi iltavuoroon liittyvät tehtävät seuraavan vuoron kanssa.

*Sunnuntai 7.3. klo 06.45–15.00*

Pyhäpäivä ei lähtenyt käyntiin parhaalla mahdollisella tavalla, sillä työpaikan ovi oli jumittunut kiinni, enkä päässyt sisälle. Hälytykset menivät päälle, ja vartiointiliike joutui turhaan katsastamaan tilanteen. Onneksi sain talohuollosta työntekijän paikalle, ja ovi saatiin auki. Pääsin kuitenkin aloittamaan työt ajoissa.

Laitoin jo viikolla tulleet uutuusjäätelöt paikalleen. Niille piti tehdä tilaa järjestelmällä pakastin uudestaan ja laittamalla poistuvat jäätelöt kampanjaan. Uudet tuotteet täytyy saada mahdollisimman pian hyllyyn ja näyttävästi esille, sillä asiakkaat ovat hyvin tietoisia uutuuksista ja kyselevätkin niitä ahkerasti.



Jouduin myös laittamaan rakentavaa palautetta meidän Work Chat-ryhmäämme heviosaston osalta. Muutama viikko sitten tehty muutos hevini täytöstä ei ollut vielä tullut kaikille rutiiniksi, vaikka asiasta on muistuteltu useamman kerran. Aamulla meillä olivat esimerkiksi appelsiinit loppuneet hyllystä, vaikka yksikön takatiloissa oli niitä rullakossa. Näin ei saisi käydä, sillä koko hevipiste kuuluu käydä joka ilta läpi, jotta taataan myös ilta-asiakkaille tarjolle runsas ja näyttävä hevivalikoima. Jouduin myös muistuttelemaan hyllyjen tuotteiden täyttötavoista.

Itse työpäivä meni mukavasti ja nopeasti. Sunnuntaisin töissä on mielestäni aina rennompaa tunnelmaa, sillä uutta kuormaa ei tule ja työtehtävät ovat näin hieman erilaiset.

### *Viikon 7 yhteenveto*

Tämän viikon teemana osaamisen kehittymisen kannalta oli pitkälti yhteistyö esimieheni kanssa sekä uusien asioiden jalkauttaminen työntekijöiden tietoisuuteen. Kävimme läpi vuororakenteiden muutosten toimivuutta, remontin käynnistymistä ja uuden fiksauskuulttuurin jalkauttamista. Onkin tärkeää, että käymme esimieheni kanssa yhdessä läpi yksikkömme toimintaan ja sen muutoksiin liittyviä asioita. Pirisen (2014, 176) mielestä on tärkeää, että esimiehillä on samansuuntainen tapa johtaa työntekijöitä. Yhteisten pelisääntöjen avulla pystymme takaamaan työntekijöiden tasavertaisen ja tasapuolisen kohtelun.

Olen toiminut nyt vuoden palveluvastaavana ja tänä aikana olen huomannut muutosten vaativan hyvää perustelua ja esimerkkejä. Yleisellä tasolla on usein helppo todeta muutoksen tarpeellisuus ja välttämättömyys (Harju ym. 2016, 146). Mielestäni kuitenkin asioita kokeilemalla työntekijät huomaavat itsekin niiden hyödyn. Salmisen (2011) mukaan juuri myönteisten tunteiden synnyttäminen ja vahvistaminen on tärkeä osa muutosten vakiinnuttamista. Innostuksen luominen uutta kohtaan on keskeistä silloin, kun halutaan saavuttaa jotain pysyvää. (Salminen 2011, 108.)

Esimieheltäni saama oppi on auttanut minua paljon esimiehenä kasvamisen polulla. Juuti (2016) korostaa, että työssä oppiminen tarjoaa johtamistaitojen oppi-

misen pääasiallisen ympäristön. Työssä oppimisen katsotaan nojaavan esimiehen omiin kokemuksiin ja aikaisempiin tietoihin. Keskeistä on kyetä oppimaan johtamistaitoja läpi elämän, ja sovittaa työ ja oppiminen mielekkäästi toisiinsa. (Juuti 2016, 118.)

## **4.8 Viikko 8**

*Maanantai 8.3. klo 07.00–15.00*

Työn alla oli pääsiäisen ennakkotilausten tekeminen. Työskentelin tässä yksikössä jo vuosi sitten, mutten muistanut, millainen viime pääsiäinen oli myynnillisesti. Sää tulee vaikuttamaan paljon esimerkiksi lihatuotteiden myyntiin, sillä aurinkoisten säiden vallitessa moni aloittaa grillikauden jo pääsiäisenä. Toivotaan, että tilauksemme ennakoiti osui oikeaan.

Työsuojeluvaltuutettumme oli lähettänyt meille sähköpostiin päivitettyt työsuojelun materiaalit. Päivitimme ne työsuojelukansioomme. Kansion tulee olla ajan tasalla ja kaikkien työntekijöiden saatavilla. Jokaisen työntekijän täytyy lukea kansio ja tutustua yrityksemme työsuojeluun liittyviin asioihin.

Remonttiin liittyen tuli tänään ensimmäinen ongelma vastaan. Uuteen pohjapiirustukseen piirretty pullokone ei tule mahtumaan sille suunniteltuun paikkaan. Otimme remonttiryhmälle kuvia myymälästä ja mietimme pullokoneelle uutta mahdollista paikkaa. Toivottavasti asiaan löytyy hyvä ja järkevä ratkaisu.

*Keskiviikko 10.3. klo 10.00–15.00*

Tänään minulla oli itselleni harvinaisempi välivuoro. Tämä on meidän yksikkömme ainut niin kutsuttu ”kassavuoro”. Päivä meni nopeasti kassalla palvellen ihmisiä ja purkaen kuormaa. Yksi meidän yksikkömme vahvuuksista on juuri hyvä kierto työvuoroissa. Pääsääntöisesti kaikki tekevät kaikkea ja työvuoroissa vaihdellaan työtehtäviä. Näin kukaan ei joudu olemaan pitkiä aikoja kassalla. Tämä vaikuttaa suuresti työn mielekkyyteen.

*Torstai 11.3. klo 07.00–15.00*

Teimme yksikkömme työsuojelukävelyn organisaatiomme työsuojelupäällikön ja työsuojeluvaltuutetun kanssa. Saimme todella hyvää palautetta, sillä meillä oli työsuojeluasiat kunnossa. Työsuojeluun liittyviä asioita tulee ajateltua aivan liian vähän, vaikka ne ovat meille kaikille työntekijöille erittäin tärkeitä. Ennen työvuoroni loppua katsoimme esimieheni kanssa vielä valmiiksi huomenna julkistettavan työvuorolistan ja teimme siihen tarvittavat muutokset.

*Perjantai 12.3. klo 07.00–15.00*

Aloitimme esimieheni kanssa päivän tekemällä kesälomatoiveisiin perustuvan lomatoivelistan. Tulevana kesänä meidän jokaisella työntekijällä on ansaittua kesälomaa, lukuun ottamatta kesälomasijaisia. Työntekijöiden tulee laittaa toiveensa listaan, jotta saamme suunniteltua kesälomat toimintälähtöisesti ja myös tasapuolisesti työntekijöiden kesken.

Laitoimme myös viime kuun suoritteet aluepäällikölle. Suoritteet olivat muuttuneet alkuvuodesta, joten teimme niille uuden pohjan. Suoritteiden osalta edellinen kuukausi ei mennyt toivotulla tavalla, joten henkilökunta ei tule saamaan bonuksia. Julkaisimme päivän päätteeksi vielä eilen viimeistelemämme työvuorolistan. Mietimme myös tulevan remontin ajalle työvuorovahvuuksia ja teimme työvuorosuunnittelijalle valmiiksi remonttiajan työvuoropohjat.

*Viikon 8 yhteenveto*

Tämä viikko oli esimiehenä kehittymiseni kannalta mielenkiintoinen. Työsuojeluun liittyvät asiat ovat olleet minulle aika vieraita, sillä työntekijänä en koe hahmottaneeni niitä niin paljoa kuin olisi ollut tarpeellista. Vasta esimiestyössä olen ymmärtänyt niiden tärkeyden ja myös esimiehelle kuuluvan vastuun. Juutin ym. (2015, 121) mukaan työntekijän ja työyhteisön terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttavat monet asiat esimerkiksi työn hallinta, työpaikan ihmissuhteet, työympäristön turvallisuus ja terveellisyys. Työkyky ja työhyvinvointi ovatkin näin monien

asioiden summa (Viitala 2013, 213). Työolojen jatkuva parantaminen ja työmenetelmien kehittäminen liittyvät läheisesti johtamiseen ja näin esimiestyöhön (Juuti ym. 2015, 129).

Myöskään lomasuunnitteluun liittyvät asiat eivät ole tulleet minulle vielä näin konkreettisesti vastaan aikaisemmin. Mietin, miten osaisin tehdä lomasuunnittelun työntekijöiden toiveita kuunnellen, mutta silti tasapuolisesti. Juuti (2016) korostaa, että esimiestaitoja ei voida pitää synnynnäisinä taitoina tai persoonaan liittyvinä ominaisuuksina, sillä ne ovat jatkuvan opettelu tulosta. Johtamiseen liittyvä asiantuntemus kehittyy esimiesuran eri vaiheissa ja työnsä vasta aloittanut esimies joutuukin nojautumaan usein erilaisiin periaatteisiin. (Juuti 2016, 123.)

#### **4.9 Viikko 9**

*Maanantai 15.3. klo 15.00–23.00*

Pääsin testaamaan ensimmäistä kertaa uutta fiksauskuulttuuria. Huomasin, että uusi toimintatapa on toimiva ja sen ennättää tekemään hyvin iltavuoron aikana. Iltavuorojen työmäärät ovat olleet yksikössämme alkuvuoden opiskelijoiden avun vuoksi kevyempiä, joten työntekijämme ovat tottuneet hieman rauhallisempaan työtahtiin. Harjoitteluiden päätyttyä työmäärä on koettu nyt raskaammaksi. Olemmekin käyneet tästä esimieheni ja työntekijöiden kanssa keskustelua. Oli hyvä itse nähdä, miten iltavuoron voi rytmittää niin, että siinä ehtii tekemään sovitut työtehtävät, vaikka purettavaa kuormaa jäisi iltavuorolaisille aamuvuorosta enemmänkin.

*Torstai 18.3. klo 06.30–15.00*

Minulla piti olla tänään vapaapäivä, mutta tiistaiksi minulle suunniteltu ensiapukurssi jouduttiin perumaan vallitsevan koronavirustilanteen takia, joten tein korvaavan päivän tänään. Esimiehelläni oli tänään kesätyöntekijöiden haastattelut. Minä en valitettavasti päässyt niihin osallistumaan, sillä haastattelut tulivat meille todella nopealla aikataululla, ja tein samanaikaisesti esimieheni toimistotyöt. Olimme käyneet hakijat yhdessä läpi ja keskustelimme haastatteluiden jälkeen,

miten hakijat onnistuivat haastatteluissaan sekä mietimme, ketä heistä meille valitsisimme.

*Perjantai 19.3. klo 07.00–15.00*

Kävimme aluepäällikkömme kanssa yksityiskohtaisemmin läpi remonttiamme. Saimme myös tarkempaa kirjallista tietoa sen aikataulusta. Teimme ensimmäisen remonttiviikon työvuorot. Niiden suunnitteleminen oli haastavaa, sillä remontin yllättäviinkin käännekohtiin pitäisi pystyä varautumaan. Jokaiselta työntekijältä tullaan tarvitsemaan nyt joustoa, sillä työvuorot tulevat olemaan vain suuntaa antavia, ja se voi tuottaa meille isoja haasteita.

Keskustelimme esimieheni kanssa seuraavasta viikosta, sillä hän viettää silloin ansaittua talvilomaa. Laitoin meidän Work Chat-ryhmäämme viestiä. Kiitin fiksauskuulttuurin hienosta aloituksesta ja siitä, miten aktiivisesti työntekijät olivat sitä jo toteuttaneet. Hyllyjen siisteys oli noussut paljon, mikä vaikuttaa todella moneen asiaan. Esimerkiksi hyllypuutekirjausten tekeminen on helpottunut huomattavasti, sillä tyhjät paikat erottuvat siisteistä hyllyistä selkeästi. Laitoin ryhmään myös yhteenvedon viime viikon laadun kolmiloikan tuloksista sekä informoin esimieheni lomasta.

*Lauantai 20.3. klo 06.30–12.00*

Lyhyt aamuvuoro piti sisällään lähinnä kuorman purkua. Kerkesin hiukan katsomaan jo ensi viikon tilannetta, ennen kuin jäin vapaapäivälle.

*Viikon 9 yhteenveto*

Viikkoteemana oli pääosin uuden fiksauskuulttuurin testaaminen ja remonttiin keskittyminen. Tulevan remontin myötä joudumme reagoimaan muutoksiin hyvinkin äkillisesti, ja tämä tulee vaatimaan työntekijöiltämme joustamista ja sopeutumista vaihtuviin tilanteisiin. Harjun ym. (2016) mukaan työntekijät eroavat toisistaan sekä kyvyiltään, asenteiltaan että motivaatioiltaan. Työntekijöiden motivaatiotaso riippuu usein heidän motiiviansa voimakkuudesta omaa työtä kohtaan. (Harju ym.

2016, 99.) Myös urheilulajit jakautuvat kahteen ryhmään: yksilö- ja joukkuelajeihin. Kaikissa joukkuelajeissa esiintyy myös sama peruskysymys: sisäistätkö pelaavasi joukkuelajissa vai oletko yksilöurheilija? Teetkö työtä ennen kaikkea joukkueen eteen vai oman itsesi eteen? Vaatii kovaa henkistä kypsyyttä asettaa yrityksen etu oman edun edelle. Työntekijöiden on usein vaikea sisäistää sitä, että tällainen toimintatapa koituu lopulta myös hänen itsensä parhaaksi. (Kamensky 2010, 38.)

Takertuvatko esimies ja työntekijät jo olemassa olevaan ja ovat jarruttavana tekijänä, vai näkevätkö he kaikki muutoksen tarpeellisuuden (Harju ym. 2016, 145)? Mielestäni onkin tärkeää, että myös esimies itse on mukana muutoksen toteuttamisessa ja pystyy näyttämään omalla esimerkillään uusien toimintatapojen tarpeellisuuden. Myös Juuti (2016, 8) korostaa, että esimies on keskeinen vaikuttaja työyhteisössä ja esimiehen toiminta on esimerkkinä työyhteisön toiminnasta ja siellä tapahtuvista uudistuksista ja muutoksista. Positiivinen ja rakentava ilmapiiri auttavat toiminnallisten tulosten saavuttamista (Harju ym. 2016, 145).

#### **4.10 Viikko 10**

*Maanantai 22.3. klo 07.00–15.00*

Uusi viikko alkoi esimieheni sijaistamisella. Tarkastelin edellisen viikon raportit ja korjasin työvuorolistat edellisen viikon osalta sekä reagoin avaintuotteiden saatavuuteen. Tein muutoksia tilauksiin, koska edelleen esimerkiksi joitakin leipätuotteita tulee liian vähän. Saimme myös uusia mainosmateriaaleja, joiden tulee olla tietyinä päivinä myymälässä esillä. Laitoin mainokset näkyville paikoille.

*Tiistai 23.3. klo 07.00–15.00*

Päivä lähti käyntiin ilmoituksella, että remonttimme viivästyy parilla viikolla. Ensimmäinen reaktio oli pettymys, sillä olimme valmistelleet remonttia sekä työvuoroja jo usean viikon ajan. Olin itse suunnitellut käyväni remontin tiiviimmän vaiheen tässä opinnäytetyössäni läpi, ja myös sen takia viivästymisen harmitti minua

suuresti. Viivästys johtuu ulkopuolisesta tahosta, sillä kalusteemme tulevat myöhässä Suomeen. Tällaisiin muutoksiin täytyy varautua ja olla valmiina reagoimaan hyvinkin nopeasti. Tässä tilanteessa täytyi ensimmäisenä informoida työntekijöitämme remontin aikataulun myöhästymisestä. Työvuorojen tekijälle täytyi myös ilmoittaa välittömästi muutoksesta. Onneksi tieto siirrosta tuli kuitenkin meille ajoissa. Nyt ehdimme reagoimaan asioihin vielä hyvin.

Viime viikon laadun kolmiloikan tulokset tulivat, ja ne olivat valitettavan huonot. Aluepäällikkö laittoikin minulle sähköpostia tuloksista sekä pyynnön reagoida niihin välittömästi. Laitoin meidän Work Chat-ryhmään napakan, mutta kannustavan viestin, jossa kerroin tulokset sekä mitä ja miten meidän täytyi tällä viikolla asioita parantaa. Kaikki työntekijät tietävät toimenpiteet, mutta on hyvä muistuttaa niistä säännöllisesti. Tsemppasin myös kaikkia, jotta tulokset olisivat ensi viikolla paremmat.

*Keskiviikko 24.3. klo 07.00–15.00*

Sain ilmoituksen työntekijämme sairastumisesta. Aloitin kartoittaa tilannetta sen osalta, ketkä mahdollisesti pääsisivät töihin. En saanut ketään paikkaamaan työvuoroa. Laajensin hakua laittamalla koko meidän organisaatiomme työvuorochatiin viestiä, mutta sieltäkään ei löytynyt puuttuvan työvuoron tekijää, joten meinasin jo hiukan hätääntyä. Lopulta yksi ravintolan puolelta meillä lainassa oleva työntekijä lupautui tekemään iltavuoron. Kiittelin häntä suuresti, ja näin päivä oli pelastettu. Tällaisiin tilanteisiin joutuu esimiehenä varmasti monesti, ja nämä vaativat esimieheltä paineensietokykyä ja työntekijöiltä joustoa.

Pääsiäisen sesonkituotteet saapuivat, ja niille täytyi tehdä tilaa hyllyihin. On erittäin tärkeää, että sesonkituotteet ovat nopeasti ja näyttävästi esillä. Lopun päivää hoidin juoksevia asioita, tein kampanjoita ja siivosin takatiloja.

*Torstai 25.3. klo 07.00–15.00*

Opiskelijamme ohjaaja tuli mukaan hänen alkukeskusteluunsa. Kävimme läpi opiskelijan harjoittelun tavoitteet, mitä häneltä odotetaan sekä mitä työtehtäviä

meidän täytyy hänelle tarjota. Opiskelija oli päässyt hyvin alkuun harjoittelussaan, ja myös ohjaaja oli siihen tyytyväinen. Paneuduin sen jälkeen uuteen työvuorolistaan. Lista ei pitänyt tehdä juurikaan muutoksia, joten keskitetty työvuorosuunnittelu alkaa toimia, niin kuin pitääkin.

#### *Perjantai 26.3. klo 07.00–15.00*

Päivä kului kuorman purkamisen ja toimistotöiden merkeissä. Julkaisin työvuorolistan ja kuittasin hyllykartat. Emme tee ennen remonttia uusia hyllykarttoja, sillä tulemme tekemään ne kaikki uusiksi remontin yhteydessä. Kartat tulee kuitenkin kuitata tehdyiksi, ja uutuustuotteet täytyy laittaa hyllyihin.

#### *Viikon 10 yhteenveto*

Edellisen viikon laadun kolmiloikan heikot tulokset täytyi kertoa pikaisesti työntekijöille, koska palaute tulisi aina antaa mahdollisimman pian. Salminen (2011) painottaa, että jos esimies ei reagoi kehitettäviin asioihin, voi koko yrityksen työ-moraali rapautua. Esimiehen täytyy kuitenkin kohdistaa rakentava palaute kehitettävään toimintaan, eikä yksittäiseen työntekijään. (Salminen 2011, 82.) Myös remontin aloituksen viivästyminen harmitti minua erityisesti, mutta on ymmärrettävää, että muutosten aikataulut elävät ja niihin on sopeuduttava. Esimiehellä on velvollisuus kertoa, millä aikataululla muutos konkretisoituu (Juholin 2013, 392). Tiedotin työntekijöitä näistä asioista Work Chat-ryhmässämme, kiitin viikosta ja muistuttelin vielä uudestaan ikärajavällynnästä, joka ei ollut vielä toivotulla tasolla.

Viikot, joina sijaistan esimiestäni, ovat itselleni todella tärkeitä. Silloin pääsen tekemään esimiehen työhön liittyviä työtehtäviä itsenäisesti. Huomaan perustyön tekemisen olevan itselleni jo rutiinia, mutta esimiehen työtehtävät haastavat minua päivittäin. Salmisen (2011) mielestä jokainen esimies on uransa alussa kokematon, mutta kehittyy vähitellen kokemusten kautta ja moni asia tuntuu kerta kerralta helpommalta. Esimiehen havaintokyky ja ymmärrys kasvavat ajan saatossa, ja hän oppii erottamaan oleelliset ja kriittiset asiat vähemmän tärkeistä. (Salminen 2011, 167.)



#### 4.11 Viikko 11

*Maanantai 29.3. klo 07.00–15.00*

Esimieheni palasi tänään lomalta, joten kävimme läpi edellisen viikon tapahtumia. Myyntimme oli lähtenyt mukavasti nousuun, joten tilauksiin täytyi reagoida saatavuuden varmistamiseksi. Tarkistin iltapäivällä viime viikon ikärajalvonnin tulokset ja avaintuotteiden saatavuuden. Kumpikaan ei ollut harmiksemme toivotulla tasolla, joten mietimme yhdessä esimieheni kanssa toimenpiteitä vaaditun tason saavuttamiseksi. Ikärajalvonnin osalta päädyimme ottamaan jokapäiväisen raportin tuloksista ja laittamaan sen tarvittaessa meidän Work Chat-ryhmäämme Tiedotimme tästä muutoksesta ja rohkaisimme pyytämään apua, jos kokee sitä ikärajalvonnin merkkäamisen kanssa tarvitsevansa. Kävimme myös avaintuotteet läpi ja tilasimme tuotteita manuaalisesti, näin varmistaen tuotteiden saatavuuden.

*Tiistai 30.3. klo 07.00–13.00*

Aikani kului loppuviikon tilausten tarkistamisten parissa. Perjantain hevin kuorma piti siirtää torstaille ja lauantaille pyhäpäivien takia. Tämä tarkoitti jokaisen tuotteen tilausrivien läpikäymistä. On vaikeaa ennustaa asiakasmääriä pyhien aikana, joten minun täytyi varmistaa tavaroiden saatavuus lisäämällä määriä reippaasti. Vaikka pääsiäinen ei ollut vielä ohi, siirsimme katseemme jo kohti vappua ja siihen liittyviä tilauksia. Teimme yhdessä esimieheni kanssa ennakkotilaukset vapun munkeista ja lihamääristä. Omat haasteensa näiden tilausten tekemiseen loi se, että yksikkömme menee vapunpäivänä kiinni alkavan remonttimme takia.

*Keskiviikko 31.3. klo 07.00–13.00*

Tänään ihmisiä oli paljon liikkeellä ja myymälässä oli vilkasta. Pidän kiireestä ja toimin silloin mielestäni tehokkaasti. Kuormaa tuli paljon, joten päivä meni lähinnä niitä purkaessa. Ihmettelimme esimieheni kanssa, miksi lihaa oli tullut meille todella paljon. Emme olleet ennakoita tehdessä tilanneet sitä niin runsaasti. Tänään selvisikin järjestelmävirhe, joka tarkoitti sitä, että tilausjärjestelmä on tilannut lihaa meidän tekemiemme ennakoiden lisäksi myös normaalit tilausmäärät. Näin ei

olisi pitänyt käydä, sillä tavaraa olisi pitänyt tulla vain meidän tekemiemme ennakotilausten mukaan. Onneksi viikko oli vilkas ja tavara liikkui hyvin, ja sen lisäksi toiseen yksikköön tarvittiin lisää lihatuotteita, joten pystyimme auttamaan heitä.

Huomasimme samalla, etteivät meillä olleet kaikki lammastuotteet pakkasessa edes esillä. Tämä on yksikkömme kehittämiskohde: se, että jokainen työntekijä laittaa uudet tuotteet esille niiden tullessa. Tämä on neuvottu kaikille, ja työntekijöitä on myös ohjeistettu kysymään tarvittaessa apua. On tärkeää, että tavara menee hyllyyn saavuttuaan, sillä näin takaamme tavaroiden kierron ja saatavuuden asiakkaillemme.

*Torstai 1.4. klo 07.00–15.00*

Tänään oli viimeinen työpäivä ennen odotettua lomaani. Kuormaa tuli todella runsaasti, mutta saimme ne purettua päivän aikana. Muistimme satokausipöydän vaihtuneen jo alkuvuikosta, mutta olimme sen valitettavasti unohtaneet kaiken kiireen keskellä. Olin onneksi jo tulostanut valmiiksi siihen tarvittavat mainosjulisteet, joten vaihdoimme tuotteet ja saimme pääsiäiseksi näyttävän sisääntulon myymälään.

Teimme meille uuden työvuorosuunnittelun rungon. Olemme saaneet työvuoroista palautetta työvuorosuunnittelijalta, joka toivoo työvuorojen olevan lyhempiä. Hiukan mietityttää, miten työntekijämme tulevat ottamaan tämän vastaan, sillä kaikkien mielestä työvuorot ovat aikaisemmin olleet toimivia. Julkaisimme uudet työvuorot, jotka eivät meistä olleet parhaat mahdolliset.

Kuukauden vaihduttua meillä oli tehtävänä enemmän paperitöitä. Viime kuussa oli tullut todella paljon maksusitoumuksia, jotka täytyy lähettää eteenpäin. Ennen lähetystä kaikista täytyy ottaa kopiot meille talteen. Myös organisaatiomme YT-neuvottelut päättyivät tällä viikolla. Jännitimme, saammeko jatkaa määräaikaisien työntekijöidemme sopimuksia kesäksi. Saimme onneksi jatkaa niitä, mikä on todella huojentavaa niin minulle kuin työntekijöillemme. Näiden uutisten myötä oli mukava jäädä lomalle.

### *Viikon 11 yhteenveto*

Meidän on pystyttävä reagoimaan nopeasti yksikkömme tilauksiin ja muuttuviin tilanteisiin. Mikään yritys ei menesty ilman, että toimintaa kehitetään jatkuvasti. Toimintojen kehittäminen tähtääkin uusien tuotteiden ja myös palveluiden kehittämiseen. Kehittäminen vaatii esimiehiltä luovuutta ja innovaatiokykyä. (Juuti ym. 2015, 116.)

Myös osaamisen varmistaminen on ensiarvoisen tärkeää, mutta mielestäni myös erittäin haasteellista. Viitalan (2013) mukaan työntekijöiden osaamistarpeet tulee määritellä kussakin yksikössä, ja työntekijä on itse päävastuussa osaamisensa arvioinnista. Osaamista käydään esimiehen kanssa yhdessä läpi kehityskeskusteluissa. (Viitala 2013, 182.)

YT-neuvottelujen päättyminen oli helpottavaa meille kaikille yrityksemme työntekijöille. Toivon, että työntekijöiden töiden säilyminen lisää heidän turvallisuuden tunnettaan ja myös sitoutuneisuuttaan työtä kohtaan. Viitalan (2013) mielestä työntekijät ovatkin perinteisesti olleet hyvin sitoutuneita ja motivoituneita tekemäänsä työhön. On kuitenkin muistettava, että työtehtäviin sitoutumisen perustana on työn sisällöllinen mielenkiinto ja mielekkyys. Varsinkin nuoret käyvät nykyisin kauppaa työmarkkinoilla, ja se näkyy helposti työn vaihtamisen lisääntymisenä. (Viitala 2013, 87.)

## **4.12 Viikko 12**

*Tiistai 13.4. klo 08.00–15.00*

Odotetut esimiesten valmennuspäivät alkoivat tänään. Tiedossa oli kolme työntäyteistä opiskelupäivää etänä. Päivä alkoi aamun avauksella sekä kuulumisten vaihdolla. Oli hienoa kuulla, kuinka osa meistä oli saanut jo oman yksikön johdettavakseen. Se on myös oma tavoitteeni.

Valmentaja Marko Saarenketo luennoi meille tarvelähtöisestä työvuorosuunnittelusta. Tämä oli itselleni erittäin mieleinen aihe, sillä työvuoroja tehneenä sain paljon uutta näkökulmaa työvuorosuunnitteluun. Tämän jälkeen Osuuskauppa Maakunnan vähittäiskaupan toimialajohtaja Arto Mustonen kertoi meille oman yksikkönsä toiminnasta sekä ajatuksiaan johtamisesta.

Iltapäivällä pureuduimme saamiimme DISC-analyyseihin ja mietimme yhdessä sekä omia että yksiköidemme työntekijöiden tapoja toimia eri tilanteissa. Pohdimme, miten erilaiset ihmiset käyttäytyvät ja ajattelevat asioista ja miten esimiesten toimintaan vaikuttavat työntekijöiden erilaiset toimintatavat.

*Keskiviikko 14.4. klo 08.00–15.00*

Toinen päivä alkoi todella mielenkiintoisella ja itselleni hyvin ajankohtaisella teemalla eli ratkaisukeskeisen ajattelumallin läpikäymisellä. Piirsimme omat jäävuoremme kysymyksen pohjalta. Oli hyvin mielenkiintoista nähdä, miten oma jäävuori muotoutui.

Iltapäivällä perehdyimme kaupan alan työehtosopimukseen. Ennakkoon olin ajatellut, että työehtosopimukseen liittyvät asiat olisivat minulle vieraampia, mutta yllätyin positiivisesti, sillä ne olivatkin jo pääosin hyvin tuttuja. Käsittelimme myös vieraampia aihealueita, joista on minulle tulevaisuudessa paljon hyötyä, esimerkiksi juuri työehtosopimuksia tehtäessä.

*Torstai 15.4. klo 08.00–15.00*

Torstain aamupäivän teemana olivat onnistumiset ja pystyvyyden kokemus sekä motivaation lähteet. Aihe oli itselleni erittäin tärkeä, sillä työpaikallamme oleva negatiivinen ilmapiiri on syönyt onnistumiseni tunteitani. Kävimme parityönä läpi jokaisen onnistumisen kokemuksen onnistumisen hetki -dialogin avulla. Tätä aion hyödyntää omassa työssäni, sillä on tärkeää, että ihminen kokee onnistumisen tunteita työssään ja myös jakaa niitä muille.

Iltapäivällä teemana olivat valmentava johtajuus ja sparraus. Valmentava johtaminen oli itselleni tuttua jo liiketalouden opinnoistani, mutta oli hienoa jakaa ajatuksia sekä kokemuksia siitä muiden koulutettavien kanssa. Kävimme keskustelua myös esimiesvalmennukseen kuuluvasta kehittämistyöstä. Esimiesvalmennukseen liittyvän kehittämistyön tavoitteena on sujuvoittaa yksikön arkea ja lisätä minun sekä koko yksikkömme osaamista, joten aiheen valintaa tulee miettiä tarkkaan yhdessä esimieheni kanssa. Esittelemme valmiit työt toisillemme viimeisillä valmennuspäivillämme kesäkuun alussa.

Päivän lopuksi kävimme läpi yhteisiä tuntemuksia ja ajatuksia valmennuspäivistä sekä suuntasimme katseemme jo viimeiseen valmennusjaksoon. Me kaikki toivoimme, että pääsisimme tapaamaan livenä viimeisellä valmennusjaksolla sekä myös juhlimaan yhdessä kulkemaamme matkaa ja valmistumistamme.

*Lauantai 16.4. klo 06.30–12.00*

Edessä oli loman ja esimiesvalmennuksen jälkeen pitkästä ajasta normaali työpäivä. Aamu alkoi valitettavasti ikävästi, sillä töihin saavuttuani huomasin, että yön aikana kaupan oveen oli heitetty kivi. Se oli särkenyt kaupan ikkunan, joten aamu alkoi soitoilla vartiointiliikkeeseen, poliisille sekä talohuoltoon. Huomasin myös meidän pahvipaalaimen avaimen olevan varastettu, joten selvitin myös sitä soittamalla huoltofirmaan. Viikonloppuisin on vaikeampaa saada apua sekä työntekijöitä korjaamaan vahinkoja. Jouduimme pärjäämään viikonlopun ilman pahvipuristinta. Järjestin sille maanantaiksi huollon, ja sitä kautta saamme myös uuden avaimen. Informoin tilanteesta esimiestäni ja aluepäällikköämme. Onneksi vältyimme kuitenkin isoimmilta vahingoilta, ja loppupäivä sujui mukavasti.

*Viikon 12 yhteenveto*

Tämänkertainen esimiesvalmennus oli erittäin onnistunut ja tempaisi täysin mukaansa. Kaikilta aihealueilta tuli paljon uutta asiaa, ja osaamiseni laajentui niiden myötä. Oli mielenkiintoista, miten Saarenketo (2021) toi esille sitä, miten tarvelähtöinen työvuorosuunnittelu on avain onnistuneisiin asiakaskokemuksiin. Hän korosti, että hyvällä töiden järjestelyllä vaikutetaan työssä saavutettaviin hyviin tuloksiin sekä työhyvinvointiin ja työntekijöiden työssä jaksamiseen. (Saarenketo

2021.) Jatkossa aion hyödyntää hänen esille tuomiaan ennusteraportteja tehdesäni työvuoroja.

DISC-analyysejä läpi käydessämme mietimme, mitä huomiota olemme tehneet omassa ja muiden toiminnassa. Carson (2015) korostaa, että yritysten tulisi hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta ja heidän erilaisia työskentelytapojaan. Mielestäni jokainen esimies voi toimia esimiehenä omasta toimintatyylistään käsin ja johtaa omien vahvuuksiensa kautta. Joskus luottamuksen rakentamista voisikin helpottaa se, että esimies kertoo työyhteisössään sen, mikä on hänen omalle tyylilleen ominaista ja miten se näkyy hänen päivittäisessä työnsä tekemisessä. Koin myös ratkaisukeskeisen ajattelumallin läpikäymisen tärkeäksi. Paanasen (2018) mukaan ratkaisukeskeisyys pyrkii löytämään toimintamahdollisuuksia voimavarojen aktivoimisesta. Sille ominaista on pyrkimys hyvin avoimeen suhtautumiseen, jossa uusien ratkaisujen kokeileminen ja keksiminen on mahdollista. Myönteisen palautteen antaminen ja aikaisempien onnistumisten tunnistaminen katsotaan olevan ratkaisukeskeisyyden keinoja. (Paananen 2018, 17.)

Toisten valmennettavien eteneminen työuralla kannusti minua ja lisäsi sisäistä motivaatiotani oman osaamiseni kehittämistäni kohtaan. Myös palveluvastavaana toimiminen, liiketalouden opinnot ja tämä esimiesvalmennus ovat vahvistanut luottoa omaan osaamiseeni ja vastuunkantoon. Seppälä (2012, 37) korostaa, että esimies voi lisätä työntekijöiden luottamusta jakamalla juuri vastuuta.

#### **4.13 Viikko 13**

*Maanantai 19.4. klo 07.00–15.00*

Remontti lähenee, ja se näkyi työmiesten ilmaantumisenä yksikköömme. Paikkoja tutkittiin ja mittailtiin, ja sähkömiehet aloittivat jo oman osuutensa, joten vilskettä riitti pitkin päivää. Sähköpostiini oli tullut myös paljon remonttiin liittyviä asioita, ja paneuduin niihin tarkasti, että pysyn ajan tasalla ja osaan tiedottaa työntekijöitämme mahdollisimman hyvin esiin tulevista muutoksista.

Paneuduin myynti- ja laadun kolmiloikkaportteihin, ja tarkastelimme niitä yhdessä myös esimieheni kanssa. Emme olleet tyytyväisiä tuloksiin, mutta emme rupea ennen remonttia tekemään muutoksia. Remontin jälkeen meidän on panostettava tason nousuun ja siihen, että se pysyy myös remontin jälkeen tasaisena. Paineet tason nostoon tulevat ketjun ylemmältä tasolta, mutta uskon kovasti, että tulemme ne täyttämään. Jokaisen työntekijän täytyy olla motivoitunut ja sitoutunut tavoitteisiin ja yhdessä tekemiseen. Toivon remontin tuovan koko työryhmään enemmän yhteishenkeä ja tekemisen meininkiä.

*Tiistai 20.4. klo 07.00–15.00*

Kävimme pitkästä aikaa esimieheni kanssa yhdessä toimintaamme liittyviä ja rästiin jääneitä asioita läpi. Soitimme myös läpi kaikki meidän toimittajamme ja ilmoitimme tulevasta remontista sekä muuttuvista esillepanoista. Laitoimme myös työvuorosuunnittelijallemme remontin ajan työvuorot ja avajaisviikonlopun miehityksen.

Saimme sovittua remontin ajalle kauan odotetun yhteistyöpalaverin työntekijöidemme kanssa. Tästä olen todella iloinen, sillä ennen remontin loppumista sekä kesälomien alkua saamme jakaa yhdessä ajatuksia ja keskustella mieltä askarruttavista asioista. Listasimme esille nousseita asioita ja sen pohjalta hahmottelimme palaverin runkoa.

Kävimme läpi myös esimiesvalmennukseni kehityssuunnitelmaa. Tavoitteena on tehdä yksikköömme uudet työvuorokortit, sillä ne ovat muutosten tuulissa jääneet päivittämättä. On tärkeää, että ne ovat ajantasaiset ja kaikille luettavissa. Tämä helpottaa huomattavasti esimerkiksi uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytystä.

*Keskiviikko 21.4. klo 15.00–23.10*

Iltavuoro toi mukavaa vaihtelua arkirytmieni. Kuormaa oli jäänyt purettavaksi ilta- vuorolle aika paljon, mutta ilta oli rauhallinen vesisateen vuoksi, joten ehdimme

tehdä kaikki iltaan varatut työt hyvin. Saldotin tuotteita, siistin hyllyjä ja tilailin tuotteita, joita ei enää meille ensi viikolla ole tulossa, mutta niiden menekki on meillä iso.

Valmistelin remonttia laittamalla pois tuotteita, jotka ovat pyörineet yksikköme nurkissa pitkään. Laitamme kaiken turhan ja niin sanotun vanhan tavaran kierrätykseen. Laitoin myös remontista kertovia julisteita keskeisille paikoille myymälässä. Asiakkaat ovat olleet todella kiinnostuneita remontista ja kiinnioaloajastamme. Aloitimme remonttiin valmistelun myymälän puolella jo tällä viikolla, ja vapun jälkeen se alkaa toden teolla. Jään loppuviikoksi vapaille, jotta ensi viikolla jaksan sitten tehdä pitkää päivää raivaamalla yksikköämme remonttia varten.

### *Viikon 13 yhteenveto*

Remontin alun viivästyminen harmitti meitä kaikkia, mutta vihdoinkin pääsemme tositoimiin. Valmistelut saatiin tällä viikolla hyvälle malille ja raivailimme paljon tavaroita työmiesten tieltä. Pirinen (2014) korostaa, että muutoksen aikana työympäristö muuttuu nopeasti ja tämä vaikuttaa myös työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Esimies voi helpottaa tätä selventämällä työtehtäviä, suunnittelemalla asioita etukäteen ja varautumalla tulevaan. Erityisen tärkeää on työntekijöiden ajan tasalla pitäminen. (Pirinen 2014, 193–194.)

Meidän on panostettava remontin jälkeen yhteisiin toimintatapoihin ja se on meille ensiarvoisen tärkeää. Emme tule muuten pääsemään yrityksemme asettamiin toiminnallisiin tavoitteisiin. Pyynyn (2018) mukaan jokaisen työntekijän on otettava vastuu omista työtehtävistä ja määrätyt työtehtävät on tehtävä sovitusti. On myös tärkeää noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Jokaisen on nähtävä työtehtävänsä osana yksikön kokonaisuutta, vaikka ne eivät aina miellyttäisi tai kiinnostaisi. Oma osuus on kuitenkin päivittäin tehtävä ja yhteinen etu on mentävä työntekijän oman edun edelle. (Pyyny 2018, 107,110.)

Kaiken kiireen keskellä pysähdyimme esimieheni kanssa miettimään esimiesvalmennukseni kehittämistyötä. Kehittämiskohteen yhdessä pohtiminen oli minulle tärkeää, ja olikin mielekästä löytää kehittämiskohde, joka palvelee yksikköämme ja sen toimintaa. Juutin (2016) mielestä onnistunut kehittämistoiminta vaatiikin

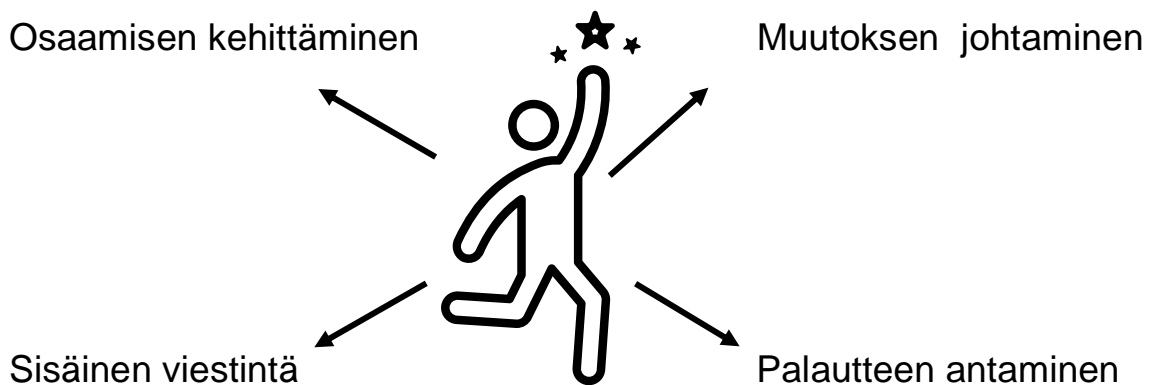


aikaa, ideoita ja paneutumista asiaan. Usein esimiehet eivät kuuntele, eivätkä silloin myöskään aidosti kuule sitä, mitä heidän työntekijänsä puhuvat toiminnan kehittämisestä. (Juuti 2016, 77.)

## 5 Pohdinta

### 5.1 Kehittämiskohteiden tarkastelu

Opinnäytetyössäni tarkastelin 13 viikon ajan työtehtäviäni palveluvastaavana päivittäistavarakaupassa ja pohdin oman osaamiseni ja asiantuntijuuteni kehittymistä. Ajanjaksoon sisältyi myös kaksi esimiesvalmennusjaksoa. Kuvion 3 mukaisesti, keskityin opinnäytetyössäni neljään kehittämiskohteeseen, jotka olivat osaamisen kehittäminen, muutoksen johtaminen, sisäinen viestintä ja palautteen antaminen. Nämä kehittämiskohteet tulivat myös työssäni vastaan lähes päivittäin hieman erilaisissa aihekokonaisuuksissa.



Kuvio 3. Kehittämiskohteet.

**Osaamisen kehittäminen** on koko työuran kestävä jatkuvan prosessi ja sen aikana on pystyttävä oppimaan jatkuvasti uutta (Antikainen 2019, 59). Tämän opinnäytetyön prosessin aikana sain tehdä oman esimieheni sijaistuksia useampaan kertaan. Niiden myötä kohtasin oman osaamiseni rajoja ja hain myös paikkaani työyhteisössämme. Roolin vaihtuminen palveluvastaavasta työntekijöiden esimieheksi oli välillä haastavaa. Esimieheni sijaistamisen aikana olen oppinut

enemmän itsenäistä työn- ja päätöksentekoa. Osaamiseni päivittäiseen johtamiseen kasvoi ja vahvistui. Olen saanut myös rohkeutta ottaa enemmän vastuuta ja kyseenalaistaa nykyisiä käytäntöjämme. Uusia ja haastavia asioita tuli vastaan, mutta niiden selvittäminen kasvatti uskallusta kysyä neuvoa eri tahoilta. Huomasin, että sain aina apua ja en ollut ongelmieni kanssa koskaan yksin.

Työnantajallani on liiketoimintaa eri toimialoilla, jotka mahdollistavat monipuolisen työllistymisen. Työllistymismahdollisuudet ja työuran kulku riippuvat pitkälti työntekijän osaamisesta, kokemuksesta ja työssä annetuista näytöistä sekä kulloinkin avoinna olevista työtehtävistä. Työnantajallani on myös erilaisia esimies- ja asiantuntijatyömahdollisuuksia aina myymäläpäällikön tehtävistä markkinoinnin suunnitteluun. (PKO 2021.) Omassa työssäni eteneminen on minulle tärkeää ja tavoitteenani on saada lähitulevaisuudessa marketpäällikön paikka.

Ehdottomasti yksi osaamiseni kehittymisen tärkeimmistä asioista oli vertaistuki esimiesvalmennuksessa olevien kollegoiden kanssa. Heiltä sain tukea, esimerkkejä ja uusia näkökulmia omaan työhöni sekä esimiehenä kehittymiseeni. Esimiesvalmennukset olivat monipuolisia, ja seuraavaksi pureudunkin esimiesvalmennuksessa annetun kehittämistehtäväni pariin. Kehittämistehtävän tavoitteena on tuoda omaa osaamistamme esille laajemmalle kollegajoukolle ja tuoda meidän henkilökohtainen kehittymisemme toistemme tietoisuuteen. Osaamisen kehittämisen merkitys on oleellinen asia ja jopa elinehto sille, että työntekijä pystyy tekemään työnsä hyvin ja pysyy kehityksessä mukana (Antikainen 2019, 40). Omassa johtamisessani aion muistaa johtaa muita niin kuin haluaisin itseäni johdettavan.

**Muutoksen johtaminen** oli hyvin keskeistä työssäni, ja kohtasin lähes päivittäin uusia asioita, jotka piti saada vietyä eteenpäin. Muutosten vieminen käytäntöön ei ole mielestäni aina helppoa, sillä poistuminen omalta mukavuusalueelta voi jopa pelottaa työntekijöitä. Välillä työntekijöidemme muutosvastaisuus ihmetytti minua suuresti. Harju ym. (2016) painottavatkin, että turvallisuuden tunne on syvällä meissä ihmisissä. Se vaikuttaa alitajuisesti käyttäytymiseemme, ja turvalli-

suuden kokemisen tarve vaihtelee meillä kaikilla. Turvallisuuden kaipuun kokemusta ei pidä vähätellä, koska se on yksi meidän selviytymisemme perusominaisuuksista. (Harju ym. 2016, 147.)

Yrityksen uusien toimintojen kehittymiseen ei ole oikotietä, vaan tarvitaan riittävä aika, rakentavaa vuoropuhelua, monenlaisten solmujen punomista ja polkujen talleamista työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden ja esimiesten välillä (Ahokallio-Leppälä 2016, 179). Koin ajoittain turhautumista, kun asiat eivät edenneet, etenäkään remontin käynnistymisen suhteen. Remontin aikataulutukseen vaikuttivat monet ulkoiset tekijät, ja ne oli vain hyväksyttävä. Hokkanen ym. (2010, 24) korostavat, että esimiehen on tuloksia halutessaan pystyttävä ajattelemaan myönteisesti. Remontin viivästymisen takia en voinut käsitellä remontin kulkua ja siitä seurannutta muutoksen johtamista tässä opinnäytetyössäni. Se jäi hieman harmittamaan minua, sillä ajattelin remontin läpiviemisen liittyvän läheisesti opinnäytetyöni sisältöön. Meidän on kuitenkin jatkossakin pystyttävä jalkauttamaan tulevat muutokset työntekijöidemme keskuuteen. Harjun ym. (2016) mukaan tämä vaatii aktiivista keskustelua, perusteluiden antamista ja motivointia. Työntekijöiden kuuleminen ja heidän osallistamisensa muutoksen suunnitteluun onkin ensiarvoisen tärkeää. (Harju ym. 2016, 135.)

**Sisäinen viestintä** näyttelee työssäni suurta roolia. Päivittäiset tilanteet muuttuivat opinnäytetyön prosessin aikana hyvinkin äkillisesti ja uusia työmenetelmiä sekä toimintatapoja otettiin käyttöön. Yritin panostaa oikea-aikaiseen viestintään, koska viestinnän puute voisi luoda hyvin helposti väärinkäsityksiä työyhteisöömme. Koin, että saimme vietyä tiedon muutoksisista kaikille työntekijöillemme mahdollisimman pikaisesti ja samanaikaisesti. Harju ym. (2016, 134–135) korostavat, että johdonmukaisesta ja säännöllisestä viestinnästä tulee huolehtia, mikä pitää muistaa myös koko remonttimme ja siitä seuraavan muutosprosessin ajan. On oleellista, että me molemmat esimiehet huolehdimme siitä, että viestintää on riittävän paljon ja eri kanavien kautta. Muutosprosessin aikatauluja suunniteltaessa on meidän esimiesten tärkeää tuoda esille kokonaiskuva eri muutosvaiheiden etenemisestä.

Yksikössämme oli aikaisemmin haasteita uuden viestintäkanavan käyttöönotossa. Vanhasta vihkotiedottamisesta oli vaikea luopua. Work Chat-ryhmään tiedottamisen avulla saamme kuitenkin viestit työntekijöillemme samanaikaisesti. Ryhmässä voi myös avoimesti kertoa mielipiteensä ja kommentoida toisten ajatuksia. Niinistö- Sivurannan (2013) mukaan on tärkeää, että viestintäympäristö on avoin ja työntekijöiden väliset suhteet ovat luottamukselliset. On oleellista, että tietoa jaetaan ja kommentoidaan vapaasti niin, ettei synny kilpailuasemaa työntekijöiden välille. Työntekijöiden välisessä kommunikaatiossa tulee korostua oman työn kehittymisen kannalta luottamus, jota koetaan toista työntekijää ja myös esimiestä kohtaan. Näin uskalletaan kysyä, kyseenalaistaa, puhua paljon sekä sanoa asiat suoraan. (Niinistö- Sivuranta 2013, 162.)

**Palautteen antaminen** on meille kaikille varmasti vaikeaa, myös minulle ja se on yksi kehittämiskohteistani. Esimiesten heikkoutena pidetään juuri palautteen antamista (Salminen 2011, 81). Mielestäni esimiehen tehtävä on kuitenkin antaa palautetta ja kannustaa myös työntekijöitä antamaan sitä. Työntekijät antoivat meille esimiehille ja myös kollegoilleen rakentavaa palautetta. Oli kuitenkin mielenkiintoista, että vastavuoroisesti heidän oma rakentavan palautteen vastaanotokykynsä oli välillä puutteellista ja siitä saatettiin jopa loukkaantua. Ahosen (2014) mukaan sanotaan, että palautetta antamalla annat toiselle mahdollisuuden päättää, miten hän jatkossa käyttäytyy. Jos annat rakentavaa palautetta työntekijälle tärkeästä asiasta, eikä työntekijä muuta käyttäytymistään, sinun tulee antaa palaute uudelleen. Jos sekään ei tuota tulosta, sinun on kerrottava seurauksista, jos työntekijän toiminta ei muutu. (Ahonen ym. 2014, 175.)

Mietin usein oman työni merkityksellisyyttä, sillä saan työstäni mielestäni kuitenkin vähän palautetta ja aika yleisellä tasolla. Berlinin (2008, 97) tutkimustulosten mielestä kaavamaista ja liian yleistä palautetta ei koeta aitona ja sen katsotaan osoittavan arvostuksen puutetta työntekijän tekemää työtä kohtaan. Enkö ole osannut pyytää palautetta oikeissa kohdissa ja sen takia mietin, että olenko sitten osannut tehdä asiat oikein ja missä voisin kehittää toimintaani? Ahonen ym. (2014, 146) opastavat, että palautteen hakijana voisin helpottaa palautteen antajan tehtävää kertomalla hänelle miksi, mistä ja miten haluaisin palautetta.

## 5.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunnan (2013, 6) mukaan opinnäytetyön tekijän on tärkeää tiedostaa omat lähtökohdat ja myös oma rajallisuus. Opinnäytetyöni kaikissa vaiheissa noudatin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Hirsjärvi ym. (2015) painottavat ihmisarvon kunnioittamista opinnäytetyötä tehtäessä. Noudatin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla ihmisarvon kunnioittamista päiväkirjaa kirjoittaessani.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2013, 6) on luonut ohjeet tutkimuksen kriteereille ja eettisesti kestäville tiedonhakumenetelmille, joita sovelsin opinnäytetyössäni. Käytin opinnäytetyössäni sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä. Tarkastelin lähdekirjallisuutta kriittisesti, ja lähdeaineisto on pääosin alle kymmenen vuotta vanhaa, mikä lisää myös opinnäytetyöni luotettavuutta. Pyrin käyttämään ensisijaisia lähteitä ja tein lähdeviittaukset hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen tunnollisesti ja tarkasti. Opinnäytetyöprosessin kaikissa vaiheissa noudatin opinnäytetyön ohjauksessa saatuja ja Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeita ja eettisiä suosituksia.

## 5.3 Opinnäytetyön prosessikuvaus ja ammatillinen kasvu

Keskustelin opinnäytetyöni aiheen valinnasta ohjaajani kanssa loppuvuodesta 2020. Liiketalouden opintojen ohella työskentelen palveluvastaavana päivittäistavarakaupassa. Ohjaajani kertoi, että päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tekeminen olisi hyvä vaihtoehto, kun opiskelija on samanaikaisesti työelämässä. Innostuin kovasti tästä erilaisesta opinnäytetyön toteuttamistavasta. Palveluvastaavana toimiminen sekä esimiesvalmennus johdattivat aiheen valinnan oman esimiestyöni kehittämistä kohti.

Tein työsuunnitelman, ja neljään kehittämiskohteeseen syventyminen rajasivat opinnäytetyötäni hyvin ja auttoivat minua opinnäytetyöni prosessoinnissa. Alkuanalyysi muodosti opinnäytetyöni kirjallisuuskatsauksen. Päiväkirjamuotoinen

opinnäytetyön tekeminen vaatii opiskelijalta sitoutumista, ja tämä työskentelymalli sopi minulle erinomaisesti. Pidin täsmällistä kirjanpitoa päivittäisistä työtehtävistäni 13 viikon ajan tammi-huhtikuussa. Kuvasin päivittäisiä työtehtäviäni ja analysoin toimintaani ja työtehtävistä suoriutumista. Hyödynsin laajasti saatavilla olevaa kirjallisuutta. Kävimme ohjaajani kanssa säännöllistä keskustelua opinnäytetyöni tekemisestä ja sen edistymisestä.

Tutustuin myös kahteen aikaisemmin tehtyyn päiväkirjamuotoiseen opinnäytetyöhön ja niiden prosessien etenemiseen. Toinen käsitteli kirjanpitäjän työskentelyä tilitoimistossa (Viljanen 2018) ja toinen vuokrauspäällikön toimenkuvan kehittämistä (Honkanen 2019). Itse opinnäytetyön prosessi eteni niissä lähes samalla tavalla kuin omassani. Ammatillinen kasvu ja kehittyminen näyttelivät suurta roolia molemmissa. Tilitoimistoon kohdistuvassa opinnäytetyössä pohdinnan osuus oli mielestäni liian suppea, mutta vuokrauspäällikkönä työskennellyt oli kuvannut omaa kehittymistään hyvin kattavasti.

Olen sitoutunut työhöni ja työpaikkaani ja haluan kehittää kumpaakin. Tämän opinnäytetyön tekemisen myötä syvensin osaamistani ja samalla teoreettista ymmärrystäni työtehtävistäni palveluvastaavana. Opin prosessin aikana jäsentämään ja suunnittelemaan työtehtäviäni paremmin ja sain varmuutta omaan toimintaani. Osa työtehtävistä toistui välillä samansisältöisinä, mutta opin joka päivä aina jotain uutta. Matkani esimieheksi jatkuu ja tuo tullessaan vielä paljon uusia haasteita, mutta se on ollut jo nyt mielenkiintoinen ja hyvin opettavainen.

#### **5.4 Opinnäytetyön jatkokehityskohteet**

Itsensä johtaminen ei ole kiinni pelkästään tiedoista vaan myös tekemisestä. Viisaaksi esimieheksi ei kehitytä vain kirjoja lukemalla vaan systemaattisella mielen, tunteiden ja arvojen harjaantumisella. Esimiehen on järjestettävä itselleen riittävästi aikaa omaan kehittymiseensä. Mitä paremmin esimies tuntee itsensä ja ymmärtää omaa käyttäytymistään, sitä enemmän myös ymmärrys työntekijöitä kohtaan kasvaa. (Harju 2016, 22.) Tavoitteenani oli kehittyä ja kehittää työskentelyäni palveluvastaavana päivittäisen työnteon ja muutosten keskellä. Siitä, miten saimme muutokset johdettua ja vietyä muuttuneet asiat työntekijöiden

tietoisuuteen, olisi mielenkiintoista saada tutkittua näyttöä. Olisikin hyödyllistä tehdä työntekijöille kysely, miten he kokivat muutoksen johtamisen ja viestinnän onnistuneen. Työntekijöiden palautteen myötä saisimme arvokasta tietoa muutoksemme suunnasta ja osaisimme vastaisuudessa panostaa oikeisiin asioihin. Kaiken muutoksen ympäröimänä olisi tärkeää, että työ tarjoaisi esimiehille ja työntekijöille haasteita. Työn tulisi olla kiinnostavaa, monipuolista ja itsenäistä, ja tehdystä työstä tulisi saada palautetta. (Juuti ym. 2015, 79.)

## Lähteet

- Aaltonen, M. 2018. Perehdytys työn oppimisessa. Työntekijöiden kokeman perehdytyksen taso yrityksessä X. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805151691>. 20.3.2021.
- Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0005-0>. 12.4.2021.
- Ahonen, R. & Lohtaja- Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Petro Ofsetas.
- Antikainen, L- P. 2019. Asiantuntijaorganisaation kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. YAMK- opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052211158>. 21.4.2021.
- Arola, J. 2012. Sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta – case Fujitsu oy. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23535>. 7.3.2021.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiesten ja alaisten välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8>. 1.3.2021.
- Carson, T. 2015. Differing Work Styles Can Help Team Performance. Harvard Business Review, 4, 3. <https://hbr.org/2015/04/differing-work-styles-can-help-team-performance>. 18.4.2021.
- Choi, B. K., Moon, H. K. & Nae, E. Y. 2014. Cognition- and Affect-Based Trust and Feedback-Seeking Behavior: The Roles of Value, Cost, and Goal Orientations. The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied 148, 603–620.
- DISC Classic Profile. 2012. Center for internal change, Inc. [http://www.internalchange.com/DiSC\\_Classic\\_Profile.asp](http://www.internalchange.com/DiSC_Classic_Profile.asp). 28.3.2021.
- Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän asiakirja. Eura: Eura Print Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2010. Evästyksiä esimiehille-kokeneiden esimiesten kirjeitä seuraajilleen. Jyväskylä: Grafitatu Oy.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2014. Linkki. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Honkanen, V. 2019. Päiväkirjaopinnäytetyö vuokrauspäällikkönä. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052712187>
- Huovinen, O. 2015. Johtajan ja työntekijän välinen palautevuorovaikutus. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteet. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201506232413>. 26.2.2021.
- Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotiede. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20130793>. 8.3.2021.
- Hämäläinen, S. 2011. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2011052710925>. 19.2.2021.



- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi-puheviestinnän vuosikirja 11 (1), 135–151.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone Oy.
- Jollas. 2015. Osaava esimies edesauttaa muutosta. [http://jollas2015.xet-net.com/87/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=59&tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=3e6222d68dc066df16573680750322b2](http://jollas2015.xet-net.com/87/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=59&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=3e6222d68dc066df16573680750322b2). 10.3.2021.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Kopiojyvä.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kuurila, E. 2014. Uraohjaus ja urasuunnittelu ammattikorkeakoulussa. Turun yliopisto. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5771-2>. 15.2.2021.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan samaan suuntaan”. Esimiehen ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>. 19.2.2021.
- Lehtimäki, H. 2016. Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201605178245>. 18.2.2021.
- Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Työterveyslaitos. [http://urn.fi/URN:\[ISBN 978-952-261-500-8 \(pdf\)\]](http://urn.fi/URN:[ISBN 978-952-261-500-8 (pdf)]). 15.2.2021.
- Mattila, M. 2013. ”Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon” - Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää. Tampereen yliopisto. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Pro gradu - tutkielma. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23961>. 3.3.2021.
- Niinistö-Sivuranta, S. 2013. Sanoista syntyy yhteinen merkitys? Kommunikointitaidot luovassa oppimisympäristössä ja ammatillisessa kasvussa ammattikorkeakoulun visuaalisilla suunnittelualoilla. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9130-6>. 27.2.2021.
- Paananen, P. 2018. Työyhteisöjen onnistumisen keinot-ratkaisukeskeisyyden mahdollisuudet onnistumisen vahvistajana. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu - tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201808013679>. 22.4.2021.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- PKO. 2021. Urapolku PKO:ssa. <https://pko.fi/urapolku/>. 1.5.2021.
- Pyyny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2>. 22.4.2021.

- Saarenketo, M. 2021. Valmentaja. Jollas Instituutti. Tarvelähtöinen työvuoro-suunnittelu. Luento 13.4.2021.
- Salminen, H. 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi. Viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Helsingin yliopisto. Sosiaali-tieteiden laitos. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-9138-4>. 28.2.2021.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki. Multiprint oy.
- Seppälä, T. 2012. Trust building and cooperation in supervisor-subordinate relationships and work units. University of Helsinki. Faculty of Social Sciences. Department of Social Research. Academic Dissertation. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-7656-5>. 1.5.2021.
- S-ryhmä. 2021. Osana Suomea. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/osana-suomea>. 7.3.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen louk-kausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: ISBN.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viljanen, M. 2018. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö tilitoimistossa. Laurea am-mattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061313749>. 25.4.2021.
- Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro.