

Esimiesviestinnän kehittäminen vähittäiskaupan henkilöstöpalaverissa

Osuuskauppa Hämeenmaa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi, Liiketalous (AMK)

2022

Sanni-Mari Kinnunen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kinnunen, Sanni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 47	
Työn nimi Esimiesviestinnän kehittäminen päivittäistavarakaupassa		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Osuuskauppa Hämeenmaa, Essi Laine, ryhmäpäällikkö.		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella esimiesviestintää henkilöstöpalavereissa, päivittäistavarakaupan puolella, sekä kehittää jo olemassa olevia käytänteitä. Työ toteutettiin kyselytutkimuksella, jossa haastateltiin työntekijöitä sekä esihenkilöitä. Tutkimuskysymysten lisäksi tukena opinnäytetyössä käytettiin verkko- ja kirjallisuuslähteitä. Opinnäytetyö tehtiin työskennellessäni myymäläpäällikkönä Osuuskauppa Hämeenmaalle. Hämeenmaa on Päijät-Hämeen suurimpia työllistäjiä, sekä veronmaksajia.</p> <p>Esimiesviestinnän kehittämistä pohjustettiin yleisesti päivittäistavarakaupan roolista palaverikäytänteisiin, ja siitä henkilöstöpalaverihin organisaatiossa. Teoria osuutta kuvattiin aluksi opinnäytetyössä, jonka jälkeen käsiteltiin tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä. Palaverikäytänteitä avattiin osiossa 7, ja sen jälkeen pohdittiin tuloksia.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda jotakin uutta henkilöstöpalaverihin. Se käsitteli esimiesviestintää päivittäistavarakaupan henkilöstöpalavereissa. Sen tavoitteet olivat saada uusia toimintamalleja, sekä selkeämpiä aikatauluja avuksi esihenkilöille, ja auttaa heitä aikatauluttamaan palaverien sisällöt paremmin. Opinnäytetyön lopputuloksena muodostui selkeät toiveet ja sisällöt palaverille, sekä kehitysehdotuksia Osuuskauppa Hämeenmaalle.</p>		
Asiasanat esimiesviestintä, henkilöstöpalaverit, päivittäistavarakauppa		

Abstract

Author(s) Kinnunen, Sanni	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 47	
Title of Publication Development of managerial communication in the grocery trade		
Name of Degree Degree Programme in Business Administration		
Name, title, and organization of the client Ms. Essi Laine, group manager, Osuuskauppa Hämeenmaa		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to examine managerial communication in personnel meetings, grocery store side, and to develop existing practices. The work was carried out by means of a survey of employees and supervisors. In addition to the research question, online and literature sources were used to support the thesis. The thesis was written while working as a store manager for Osuuskauppa Hämeenmaa. Hämeenmaa is one of the largest employers and taxpayers in Päijät-Häme.</p> <p>The development of managerial communications was primed on the role of the grocery trade practices and from there to staff meetings in the organization. The theory section was described in the thesis, after which the research results and conclusions were discussed. Meeting practices has been opened in Section 7, and the results of the survey were opened to reader.</p> <p>The purpose of the thesis was to bring something new to staff meetings. It dealt with managerial communication at staff meetings in the grocery store. Its objectives were to obtain new operating models, as well as clearer schedules to help the supervisors, and to help them better schedule the contents of the meeting. The result of the thesis was clear wishes and contents for the meetings, as well as development proposals for the Co-operative Shop to Hämeenmaa.</p>		
Keywords managerial communication, meeting, grocery shop		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Päivittäistavarakauppa.....	4
2.1	Vähittäiskaupan toiminta.....	4
2.1.1	Markkinointi	5
2.1.2	Logistiikka.....	5
2.1.3	Asiakaspalvelu.....	6
2.1.4	Valikoimat.....	6
2.1.5	Hinnoittelu	7
2.2	Osuuskauppa Hämeenmaan taustaa.....	8
3	Esihenkilönä toimiminen	10
3.1	Esihenkilön ominaisuudet	10
3.2	Esihenkilön juridiset vastuut.....	10
3.3	Palkitseminen ja palautteen anto	11
3.4	Esihenkilön työn tavoitteet	11
3.5	Esimiesviestintä.....	12
3.5.1	Sisäinen ja ulkoinen viestintä.....	13
3.5.2	Koulutukset.....	13
4	Henkilöstöpalaverit organisaatiossa.....	15
4.1	Organisaation tehtävät.....	15
4.2	Vuosikellon asiat.....	15
4.3	Palaverimuistio	17
4.4	Palaverikäytännöt	17
5	Tutkimustulokset.....	20
5.1	Haastattelut	20
5.2	Tulosten analysointi	21
5.2.1	Työntekijät	21
5.2.2	Esihenkilöt	23
6	Johtopäätökset	26
6.1	Aktivoivat menetelmät.....	26
6.2	Kehittyminen paremmaksi viestijäksi.....	27
6.3	Ratkaisut	27
6.4	Hybridimalli	29
7	Case: palaveri yksikössä X.....	30
8	Yhteenveto ja pohdinta	34

Lähteet	36
---------------	----

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Palaverimuistion pohja

Liite 3. Henkilöstöpalaverien vuosikello

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiesviestintää henkilöstöpalaverissa. Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Osuuskauppa Hämeenmaalle, ja työn tavoite on kehittää henkilöstöpalaverien käytänteitä, luoda uusia toimintatapoja sekä selkeämpiä aikatauluja avuksi esihenkilöille sekä muille henkilöstöpalavereja pitävälle. Työ rajataan koskemaan vähittäiskauppoja, joita Hämeenmaalta löytyy Sale, S-Market sekä Prisma-ketjuista. Tarkempaa tutkimusta tehdessäni käytän avukseni esihenkilöiden sekä työntekijöiden haastatteluja, jotta työlle saadaan toimintalähtöinen lähestymistapa, sekä saadaan tietoa suoraan työtä tekeviltä. Esimiesviestintä on vaikuttamista, ja sillä on suuri vaikutus työntekijöihin. Osallistava toimintamalli sekä kuunteleva ja avoin kulttuuri työpaikalla edesauttaa menestyvään työ-
kulttuuriin.

Opinnäytetyössä on tarkoitus tehdä myös suunnitelmallinen vuosikello, jonka tarkoitus on tukea esihenkilöä palaverien sisällöissä. Näin ollen jokainen esihenkilö tietää, mitä missäkin vuoden ajan palaverissa on hyvä käydä läpi. Työ onkin tarkoitettu työkaluksi marketkaupan esihenkilöille, mutta sitä voi hyödyntää yleisesti muillakin aloilla.

Taustaa tutkimukselle

Vaikuttavimmat ja arvostetuimmat esihenkilöt vaikuttavat viestinnällään. Viestimällä oikein, ohjataan työntekijöitä oikeaan ja tavoitteelliseen suuntaan, sekä samalla saadaan työntekijät innostumaan. Tärkeää esimiesviestinnässä on olla läsnä, pitää asiat selkeinä ja johdonmukaisina sekä käyttää erilaisia keinoja ja tapoja omaksuttaa asioita. (Kauppalehti 2014.)

Vuorovaikutustaidot näkyvät työpaikalla työyhteisön hyvinvoinnissa. Jotta palaverissa saadaan aikaan vapautunut sekä avoin keskustelu, on työyhteisön ilmapiirin oltava vapautunut, ja dialogista vuoropuhelua ylläpitävä. Esihenkilö luo omalla esimerkillään työyhteisöön kaikkia kunnioittavan ja hyväksyvän keskustelukulttuurin. On kuunneltava, sekä annettava tilaa jokaiselle tulla esiin omalla tavallaan. (Vaahtio 2008, 9.)

Aihe on valittu, koska tunnustetaan, että palaverikäytännöt ovat olleet samanlaisia jo useamman vuoden. Ei ole tarkkaan rajattu, mitä palaverissa tulee käydä läpi, ja kuinka asioista viestitään työryhmää. Käytännöt ovat vanhoja ja tarvitsevat päivittämistä sekä uusia tapoja toimia. Lisäksi on tarkoituksena löytää uusia toimintatapoja, joita voitaisiin tuoda osaksi vähittäiskaupan henkilöstöpalavereja.

Aihe koskettaa omaa työtäni vähittäiskaupan myymäläpäällikkönä, ja jokainen esihenkilö saa opinnäytetyöstä ideoita omaan työhön sekä henkilöstön palaverihin. Kiinnostavuus laajenee koko Osuuskauppa Hämeenmaata koskevaksi. Aiheen yleinen kiinnostavuus ja ajankohtaisuus koskettaa koko vähittäiskauppaa, ja miksei muidenkin alojen esihenkilöitä,

ja esimiesviestintää tekeviä. Varsinkin erilaisten ja vaihtuvien tilanteiden vuoksi, tässä hetkessä on hyvä hieman pohtia tulevia palaverieja ja niihin valmistautumista.

Tavoitteet ja rajaukset

Tarkoituksena on tuoda uusia toimintatapoja markettoimialan henkilöstöpalaveriin, sekä tarjota esihenkilöille uusia työkaluja ja mahdollisuuksia osallistuttaa henkilökuntaa henkilöstöpalavereissa. Lisäksi tarkoituksena on tarjota varsinkin uusille esihenkilöille selkeitä ja monipuolisia menetelmiä, joiden mukaan toimia. Lähtökohtana on vähittäiskaupanalan yritykset ja esihenkilöt. Kehityskeskusteluissa sekä työtyytyväisyyskyselyissäkin kysytään usein palaveritoiminnoista sekä niiden onnistumisesta. Näiden tavoitteiden toteutuminen tulee harvoin esille esihenkilöiden koulutuksissa, joten tiedon ja menetelmien avulla esihenkilöt saavat keinoja toteuttaa työtään monipuolisemmin vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa esihenkilöille vuosipalaverikalenteri, joka auttaa esimiesviestinnän toteuttamisessa henkilöstöpalavereissa.

Työstä rajataan pois muut kuin vähittäiskaupan alat, ja työ rajataan koskemaan Osuuskauppa Hämeenmaata ja sen esihenkilöitä. Tässä kohtaa on hyvä muistaa, että työ tehdään nimenomaan helpottamaan esihenkilöiden työtä sekä taakkaa, ja auttamaan uusia aloittelevia esihenkilöitä löytämään omat keinot ja tavat johtaa oman yksikön henkilöstöpalavereja oikealla tavalla.

Tutkimusmenetelmä

Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja saada tietoa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä ja asenteista sekä arvoista. Tutkimuksessa tutkija esittää kysymyksiä vastaajalle kyselylomakkeen välityksellä. Kysely voidaan tehdä puhelimitse, kasvotusten tai sähköpostitse. Haasteet, joita kyselytutkimus voi aiheuttaa on, saatiinko tarpeeksi vastauksia, oliko kysymyksiin vastattu tarpeeksi hyvin, oliko kysymykset muotoiltu oikein, ja onko ajankohta so-piva. (Vehkalahti 2014.)

Tutkimuskysymykset muodostetaan tutkimusaiheen ympärille. Aihe on rajattava tarpeeksi suppeaksi, jotta siitä voidaan tehdä tutkimusta. Aiheen pohjalta mietitään, mitä halutaan tietää, ja sen mukaan mietitään tutkimuskysymykset. Kysymyksiä voidaan tutkimusprosessin aikana muuttaa, jos se on aineiston ja tuloksien kannalta tarpeellista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä muuttaminen on joustavampaa kuin kvantitatiivisessa. (Spoken 2017.) Tässä tutkimuksessa teoriat ovat hyvinkin käytännönläheiseen pohjaan no-jautuvia, ja määrittävät tarkasti tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiä voidaan tarkentaa lisäkysymyksillä, jotta tutkimusaiheen vastaukset saadaan rajattua. Menetelmänä on kyselytutkimus, jossa haastatellaan työntekijöitä sekä esihenkilöitä. Kysely tehdään 19 henkilölle, ja kysymyksiä on 6 kappaletta henkilöstölle sekä esihenkilöille,

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija laatii etukäteen kysymykset, ja tutkimushenkilöt vastaavat vapaamuotoisesti aiheeseen liittyviin kysymyksiin. Tutkimus antaa kattavan kuvan aiheen sisällöstä tarkoilla kysymyksillä. Tutkimusta voidaan käyttää itsenäisenä menetelmänä, tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. (Tilastokeskus a.)

Kvalitatiivista kyselytutkimusta hyödynnetään monissa eri tutkimuksissa. Esimerkiksi asiakastytyväisyysmittaukset ja kyselyt tehdään tällä laadullisella tutkimuksella. Lisäksi opinnäytetöissä käytetään tätä laadullista tutkimustyyliä paljon, koska se antaa vapaammat kädet aineiston keruulle kuin kvantitatiivinen. Tähän opinnäytetyöhön kvalitatiivinen tutkimus valikoituu sen kokonaisvaltaisuuden ja aineistokeruumenetelmien vuoksi. Se antaa laajaa ja yksityiskohtaista tietoa siitä, mitä halutaan tutkia. Näitä tietoja, joita tähän työhön tarvitaan, ei saada selville tilastollisesti tai numeraalisesti.

Kyselytutkimuksen vastaukset analysoidaan, ja vastauksia käytetään osana opinnäytetyötä. Haastattelun vastauksia käydään läpi myöhemmässä tutkimustulokset osiossa.

2 Päivittäistavarakauppa

2.1 Vähittäiskaupan toiminta

Vähittäiskauppa pitää sisällään pt-kaupan, tavaratalokaupan, erikoiskaupat sekä muut vähittäiskaupat. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pt-kauppaan, eli päivittäistavarakauppaan. Päivittäistavarakaupan liikevaihto vähittäiskaupoista on noin 44 %. (Kaupanliitto, a.)

Päivittäistavarakauppa työllistää Suomen suurimpana toimialana 270 000 henkilöä. Lisäksi kauppa on suurin toimiala myös bruttokansantuotteella mitattuna, ollessa noin 10 % Suomen BKT:sta. (Kaupanliitto, b.)

Vähittäiskaupat palvelevat kuluttajia, ja välittävät heille tuotteita tuotannosta, teollisuudesta sekä ulkomailta eri maahantuojien ja tukkureiden välityksellä. Kuluttajat kohtaavat vähittäiskaupat erilaisina toimipaikkoina, eli myymälöinä. Suurin osa vähittäiskaupan yrityksistä, ovat itsenäisiä ja ketjuuntuneita yrityksiä. (Santasalo & Koskela 2015.)

Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet taulukossa 1, vuonna 2020 menivät seuraavanlaisesti. Päivittäistavaramyynti oli 20,2 miljardia euroa, josta S-ryhmän osuus oli 46 %, ja seuraavana K-ryhmä 36,9 %. Lidlin osuus oli 9,5 %, Tokmannin 3,2 %, Minimani 0,6 %, M-ketju 0,3 % ja muiden yksityisten toimijoiden 3,4 %, alla vielä kuva taulukossa 1 havainnollistamaan asiaa. (PTY 2020.)

Ryhmä	Markkinaosuus, %	Päivittäistavaramyynti (milj. euroa)
S-ryhmä	46,0 %	9 315
K-ryhmä	36,9 %	7 457
Lidl Suomi	9,5 %	1 924
Tokmanni**	3,2 %	656
Minimani*	0,6 %	116
M-ketju***	0,3 %	69
Muut yksityiset*	3,4 %	694

Taulukko 1. NielsenIQ päivittäistavaramyymälärekisteri (PTY 2020)

2.1.1 Markkinointi

Philip Kotler määrittelee markkinointia prosessina, jonka kautta ryhmät ja yksilöt tyydyttävät tarpeitaan vaihtamalla tuotteita ja luomalla niille arvoa (Prezi 2014). Päivittäistavarakaupassa markkinointi on tärkeää ja vaatii yhä useamman henkilön panosta, yrityksen koon mukaan.

S-ryhmässä on käytössä Smart Marketing, joka kehittää markkinointiekosysteemiä ja tuottaa asiakasymmärrykseen pohjautuvia palveluita. Sitä hyödynnetään markkinoinnissa sekä liiketoiminnassa. Se tavoittaa yli miljoonan asiakasta eri kanavissa päivittäin sekä mittaa markkinoinnin tehoa asiakkaan ostopolun vaiheissa. (Smart Marketing.)

Keskolla on myös uudistettu markkinointistrategiaa, jota on lähdetty rakentamaan asiantuntijoille tiedolla johdetun kasvumarkkinoin toimintamallia. Päämääränä on, että jokainen markkinointiasiantuntija pystyy tutkimaan dataa helposti, tekemään sen pohjalta päätöksiä ja kasvattamaan osaamistaan. Se perustuu dataohjautuvaan päätöksentekoon, jossa päämääränä on päästä pois asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta kohti tunnetilojen päätöksentekoa. (Dagmar 2021.)

Erilaiset kanta-asiakasohjelmat ovat yleistyneet koskemaan lähes koko päivittäistavara-kauppaa. Niiden tavoitteena on saada kuluttaja keskittämään ostokset yhteen kaupparyhmittymään ja olemaan sille uskollisia. Sopimusehdot kuitenkin rajoittavat toimintaa niin, että markkinoinnissa käytettävä tieto on oltava riittävää sekä vertailtavaa. Lisäksi kanta-asiakasohjelmien sopimusehtojen on oltava selkeät ja kuluttajan suhteen kohtuulliset. (KKV 2008.)

2.1.2 Logistiikka

Tavaroiden kuljetusta ja varastointia kutsutaan logistiikaksi. Sen eri osa-alueita ovat jakelu, toiminnanohjaus, kuljetukset, ostotoiminta, toimitusketjun hallinta sekä organisaatioiden toiminta. Toimitusketjulla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden verkostoa aina loppuasiakkaalle asti. Siitä voidaan erottaa hankinta- tuotanto- ja jakelulogistiikka, sekä tulo- ja lähtölogistiikka. Tärkein logistiikan tehtävä on tuottaa oikeat tuotteet ja palvelut oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. (Logistiikan maailma.)

Logistiset ratkaisut ovat tärkeitä, kun puhutaan isoista kauppatoimijoista kuten Kesko ja S-ryhmä. Keskolla on käytössä Kesko Logistiikka ja S-ryhmällä Inex. Niiden tarkoituksena on toimia tehokkaasti ja luotettavasti sekä yhdistää monia eri toimijoita yhdelle hankintayhtiölle. Tämä onkin kannattavaa isoilla toimijoilla, joiden tavaravirrat ovat suuria.

2.1.3 Asiakaspalvelu

Kaikki yrityksen ja asiakkaan välillä oleva vuorovaikutus on asiakaspalvelua. Se voi tapahtua kasvokkain, puhelimesta tai sähköpostitse tai vaikka sosiaalisessa mediassa. Vuorovaikutus alkaa siitä, kun asiakas astuu kauppaan sisään ja loppuu siihen, kun astuu kaupasta ulos. Hyvä asiakaspalvelu koostuu monesta osasta. On tärkeää, että asiakas saa ylipäättänsä palvelua ja hänet huomataan. Palvelun on erotuttava muista ja oltava personoitua. (Salesforce 2020.)

Asiakaskokemus on viime vuosina noussut suureksi trendiksi. Se muodostuu kaikesta vuorovaikutuksesta, jossa asiakas ja yritys ovat keskenään tekemisissä, jopa ennen asiakkaan tuleamista kauppaan. Se erottaa kilpailijat toisistaan ja toimii brändäyksen ilmenemänä. Vuosi vuodelta asiakaskokemuksen luominen on noussut entistä isompaan rooliin yrityksen tulovirran kannalta. Se voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin sekä merkitykseen. Toiminnan tasolla kuvataan yrityksen kykyä vastata tarpeisiin, joita asiakas luo. Tunnetasolla luodaan asiakkaalle merkitystä, kokemusta ja tunteita. Merkityksentasolla annetaan asiakkaalle mielikuvia, erilaisia personoitua tarinoita ja luodaan side asiakkaaseen. (Trustmary 2022.)

Asiakaspalvelu sekä asiakaskokemus ovat helposti mitattavia asioita. Niiden tuloksia käytetään osana liiketoimintastrategiaa, ja mitataan toteutunutta palvelua. S-ryhmällä on käytössään monia asiakastytyväisyydenmittareita, esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimukset sekä NPS eli Net Promoter Score, jolla saadaan tietoa asiakkaista sekä heidän uskollisuudestaan yritystä kohtaan.

2.1.4 Valikoimat

Valikoimatyön takana on kuluttajien tarpeet. Päivittäistavarakauppojen valikoima muodostuu ketjun perusvalikoimasta sekä yksilöllisestä myymälävalikoimasta. Kaikkien tuotteiden pitäminen ei välttämättä ole kannattavaa, mutta se voi olla merkityksellistä joillekin asiakasryhmille. Eri ketjuilla ja erikokoisilla kaupoilla voi olla erilaisia hankittavia tuotteita, ja valikoima voi vaihdella suurestikin. Suomessa päivittäistavarakaupat hankkivat pääsääntöisesti tuotteensa kuuden eri toimittajan kautta. Näitä ovat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK, Kesko Oyj, Lidl Suomi Ky, Tokmanni Oy, Wihuri Oy sekä Minimani Oy. (PTY.)

Valikoimatyöhön osallistuu usein esihenkilöt, johto sekä erilaiset valikoima-asiantuntijat. Valikoimatyössä käytetään asiakkaista kertyvää dataa sekä seurataan tarkasti ostokäyttäytymistä. Samankaltaisista ja kokoisista kaupoista eri paikkakunnilla ei välttämättä löydy

kovinkaan samanlainen valikoima. Valikoimat ovat laajentuneet vuosien varrella, ja tuotteiden määrät vaihtelevat aina 2000 noin 30000 tuotteeseen. (PTY.)

Digitalisaation myötä melkein kaikkien kauppojen valikoimat ovat nähtävillä eri sivustoilla. S-ryhmällä toimii foodie.fi ja Keskolla k-ruoka.fi. Myymälöillä on myös käytössään erilaisia asiakastoivealustoja. Esimerkiksi Hämeenmaalla S-marketeissa on käytössä Sinun toiveesi -sivusto, jossa asiakas voi laittaa tuotetoiveen haluamalleen kaupalle ja saa sieltä vastauksen toiveeseensa sen jälkeen, kun se on käsitelty myymässä.

2.1.5 Hinnoittelu

Yrityksen kannattavuuden merkittävä asia on hinnoittelu. Hinnoittelu on myös tärkeää osata tehdä oikein, jotta kysyntä kohtaa tarjonnan. Kysynnän hintajoustolla tarkoitetaan kysynnän muutosta, kun tuotteen hinta muuttuu. Jos tuotteen kysyntä ei muutu hinnan muutoksen myötä, se on joustamatonta kysyntää. Jos taas kysyntä muuttuu merkittävästi, on kysyntä silloin joustavaa. Hinnan määräytymiseen vaikuttaa tuotteen tärkeys, sekä kilpailutilanteet. (Chasing my future 2013.)

Katetuottohinnoittelusta puhutaan, kun hinta kattaa vähintään muuttuvat yksikkökustannukset sekä jättää katetta kiinteille kustannuksille. Kaupan alalla on usein tarjouksia, joilla houkutellaan asiakkaita myymälöihin, ja ehkä jopa myydään tappiolla tuotteita. Kokonaiskatteeseen tällä ei usein ole merkitystä koska suuret asiakasvirrat ostavat myös muita hyväkatteisia tuotteita, eikä näin tarjoustuotteiden miinuskatteella ole vaikutusta. Inflaation vaikutukset näkyvät myös päivittäistavara-kaupassa ja ruoan arvellaan nousevan vuodessa 1 % - 2 %. (Yritystulkki.)

Kuvio 1 havainnollistaa sen, mistä myyntikate koostuu sekä siinä on eritelty mitä ovat välilliset sekä välittömät kustannukset. Omakustannearvon muodostaa välilliset sekä välittömät kustannukset ja kokonaisyntihinnan myyntikate sekä välilliset- ja välittömät kustannukset.

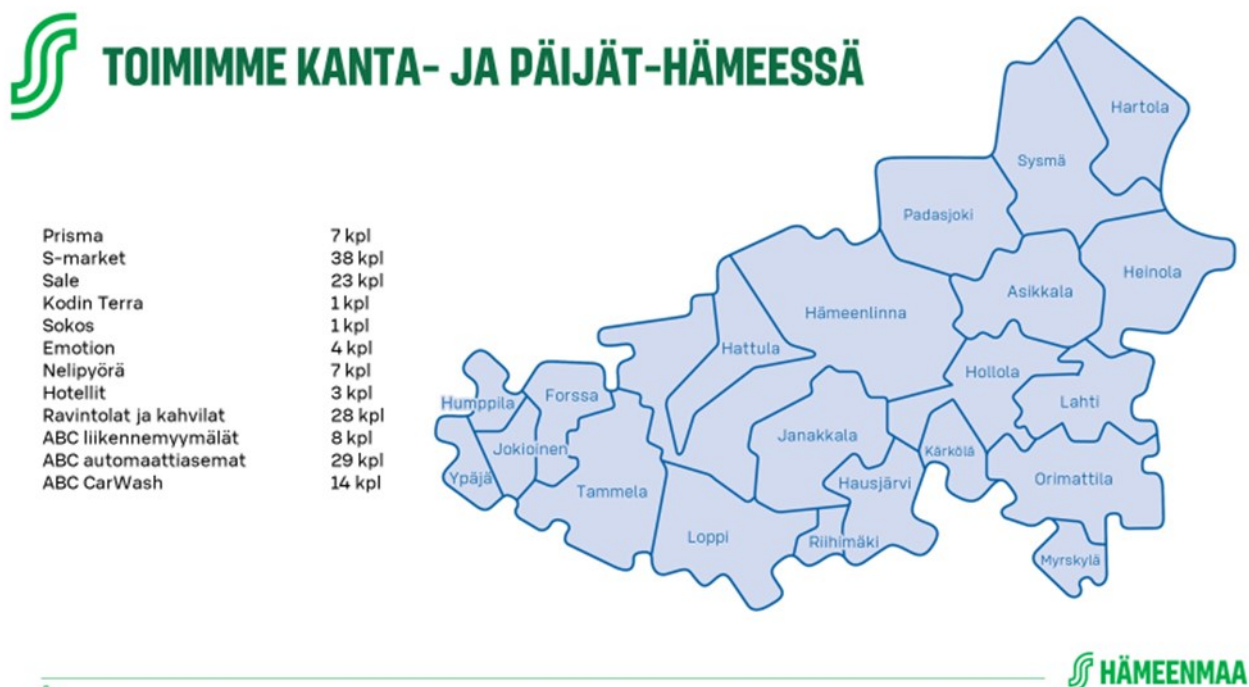


Kuvio 1. Tuotteen hinnoittelu (Yritystulkki)

2.2 Osuuskauppa Hämeenmaan taustaa

Osuuskauppa Hämeenmaa on Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella market-, rauta-, tavara-talo-, erikoisliike-, auto-, liikennemyymälä- ja polttoneste- sekä majoitus- ja ravitsemiskau-pan alalla toimiva yritys. Se on jakautunut yhteensä 21 eri kuntaan työllistäen yhteensä melkein 3000 ihmistä yli 100 eri toimipaikassa ja sen omistajuus on jakautunut yli 165 000 asiakasomistajalle. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2020.)

Osuuskauppa Hämeenmaa on osa 19 itsenäisen alueosuuskaupan sekä niiden omistaman Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan muodostamaa S-ryhmää, jonka näemme kuvasta 1. S-ryhmän toimintaa ulottuu koko Suomen lisäksi Viroon sekä Pietariin. Se perustettiin yli sata vuotta sitten tuottamaan kohtuuhintaisia sekä laadukkaita tuotteita ja palveluja suomalaisille kuluttajille. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2020.)



Kuva 1. Hämeenmaan toiminta-alue (Osuuskauppa Hämeenmaa 2020)

Hämeenmaalla vähittäiskaupan yksiköitä on 68 kappaletta, ja lähes jokaisessa paikassa on oma esihenkilö. Prismojen sisällä osastot jaetaan vielä pienempiin yksiköihinsä. Hämeenmaa tarjoaa hyvät puitteet palaverien pitämisiin ja tunnit palaverien pitämisiin on budjetoitu joka vuodelle. Palavereja pidetään neljä kertaa vuodessa henkilöstölle ja ne ovat kahdesta tunnista aina neljän tunnin mittaisia. Jokainen esihenkilö huolehtii ja aikatauluttaa itse henkilöstöpalaverinsa, alkaen aina alkuvuodesta loppuvuoteen saakka. Ensimmäinen palaveri pidetään tammi- helmikuussa ja viimeinen joului- marraskuussa.

Opinnäytetyössä pureudutaan markettoimialaan, joka pitää sisällään Osuuskauppa Hämeenmaalla Sale, S-market sekä Prisma-ketjun toimipaikat. Näistä suurimpana työllistäjänä Prismat, joiden henkilöstömäärät ovat satoja. S-market tasolla henkilöstöä on noin 30-50henkilöä, ja Sale kokoluokassa muutamia kymmeniä.

3 Esihenkilönä toimiminen

3.1 Esihenkilön ominaisuudet

Johtajuutta voidaan määritellä monella tapaa. Eri aloilla vaaditaan erilaisia kykyjä sekä ominaisuuksia. Vähittäiskaupassa esihenkilön ominaisuuksista korostuu asiat, jotka johtavat tulokselliseen toimintaan, ihmislähtöisyyteen sekä hyviin kommunikointitaitoihin. (Aarnio 2020.)

Ensimmäinen tärkeä esihenkilön ominaisuus vähittäiskaupassa on delegointikyky. Jokaisen esihenkilön täytyy osata delegoida tehtäviä alaisille. Ja jotta parhaimmat tulokset saavutetaan, vaatii se yhdessä tekemistä ja hyvää johtamista. (Koulutus 2020.)

Tärkeä ominaisuus on myös tavoitteiden, ja toimintatapojen johdonmukainen tiedottaminen sekä käsitteiden avaaminen työyhteisölle. Laadukas tiedonkulku helpottaa työntekoa sekä vähentää väärinymmärryksiä. Yhteiset määritellyt tavoitteet ja esihenkilön oma esimerkki on tärkeässä asemassa työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä. (Koulutus 2020.)

Kaupan alan esimiesliiton teettämän kyselyn mukaan 97.8 % vastanneista on mielestään reiluja ja oikeudenmukaisia johtajia, kun taas 2.2 % vastanneista eivät näin kokeneet (Key). Ihmislähtöinen johtaminen arjessa on kuuntelua, läsnä olemista ja arjen jakamista. Yhteenkuuluvuuden tunne on henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä aiheita. Henkilöstön hyvinvointi, tiedolla johtaminen, ja uuden kehittäminen kuuluvat jokainen osaltaan hyvään ihmislähtöiseen johtamiseen. Tunne että työntekijän on mukava tulla työpaikalle sekä tuntee yhteys muihin työkavereihin sekä esihenkilöön, ovat johtamisen tärkeitä saavutuksia. (Aarnio 2020.)

3.2 Esihenkilön juridiset vastuut

Esihenkilönä toimiminen tarkoittaa vastuuta siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja että työntekijä itse noudattaa velvollisuuksiaan. Hänellä on myös oikeus käyttää työnjohto-oikeutta ollessaan työnantajan edustaja. Lait ja työehtosopimukset ovat ne raamit, joissa työnantajan on pystyttävä toimimaan. Myös tavoitteiden, suoritusten seuranta, palkitseminen, strategian vieminen sekä resurssointi ovat esihenkilön tehtäviä. Työsuhteen päättäminen ja irtisanominen ovat työnantajan oikeuksia, kunhan siihen on riittävän perusteltu syy. (Johtajuus.)

Työnantaja eli esihenkilö on velvollinen oikeudenmukaiseen sekä tasa-arvoiseen kohteluun työpaikalla. Hänellä on myös palkanmaksuvelvollisuus, sekä työsuojelovelvoite.

Työsuojeluelvoite tarkoittaa sitä, että esihenkilön on varmistettava, ettei työ ole liian kuormittavaa, eikä haittaa työntekijän terveyttä. (Johtajuus.)

3.3 Palkitseminen ja palautteen anto

Motivaation kannalta on tärkeää, että hyvästä työstä palkitaan oikeudenmukaisesti. Usein palkitsemiset ovat syy siirtyä jonkun yrityksen palvelukseen. Erilaiset pienet muistamiset tai sanalliset palautteet oman työn ylittämisestä saavat työntekijän ymmärtämään, että häntä ja hänen työtään arvostetaan.

Palautetta täytyy ja pitää antaa niin usein kuin mahdollista. Palaute voi olla positiivista tai rakentavaa. Palaute täytyy osata antaa oikeassa hetkessä, jotta sen vastaanottaja suhtautuu siihen asian määrittelemällä tavalla. Pienikin positiivinen palaute hyvästä työstä auttaa jaksamaan, vaikka muuten työ olisikin stressaavaa ja hektistä. Rakentavaa palautetta ei ole ikinä helppo antaa, mutta sekin on yhtä tärkeää kuin positiivinen. Tehtävien laiminlyönti, tai muu syy, joka johtaa kriittiseen palautteeseen on muistettava antaa kahden kesken, ja ajallaan. Useissa työtyytyväisyystutkimuksissa esiin nousee nimenomaan palautteen anto, ja sen vähäisyys. Esihenkilön olisikin muistettava ja otettava se osaksi arkea. (Talouselämä 2019.)

3.4 Esihenkilön työn tavoitteet

Hyvä esihenkilö on sellainen, joka saavuttaa annetut tavoitteet, ja saa henkilöstön voimaan hyvin. Lisäksi on oltava hyvät vuorovaikutustaidot sekä osattava delegoida ja tehdä päätöksiä. Myös itsereflektointi on tärkeää, koska laadukkaan esihenkilö toiminnan edellytys on itsensä johtaminen. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Pärjätäkseen kilpailussa päivittäistavarakaupassa on esihenkilön osattava kehittää itseään jatkuvasti. Teknologia päivittyy jatkuvasti, ja arki sekä työtavat muuttuvat sen mukana. Esihenkilön tavoite onkin kehittää itseään sekä työympäristöään strategian sekä muutosjohtamisen avulla, niin kuin näemme taulukosta 2. Kun onnistutaan, siitä pitää palkita sekä muistaa antaa palautetta niin tiimille, kuin esihenkilölle itselleen. Liian kauan ei voi kuitenkaan tuudittautua onnistumisiin, vaan on muistettava haastaa sekä miettiä miten yrityksestä saa vielä erottuvamman kilpailijoihin nähden. (Järvinen 2020, 162—163.)

Tehtäväroolit	Esimestaidot
Henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä- ja vuorovaikutustaidot • Ristiriitojen hallinta • Delegointi
Informaation hallintaan ja käsittelyyn liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä- ja vuorovaikutustaidot • Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelutaidot • Delegointi
Päätöksentekoon ja ratkaisuihin liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekotaidot • Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelutaidot • Delegointi
Itsensä johtamiseen ja esimiehenä kehittymiseen liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> • Itsensä johtamistaidot • Viestintä- ja vuorovaikutustaidot • Delegointi

Taulukko 2. Tehtäväroolit ja esimestaidot (Aarnikoivu 2010, 71)

3.5 Esimiesviestintä

Esihenkilön tehtäviin kuuluu työryhmän jäsenten tiedottaminen sekä tuloksen ja päätöksen tuominen arkeen. Hän toimii viestinviejänä, joka hoitaa niin sisäistä kuin ulkoistakin viestintää. Olemalla hyvä johtaja esihenkilö viestii myös vuorovaikutteisesti sekä innovatiivisesti. Viestin tuominen arkipäiväiseen ja ymmärrettävään muotoon voi olla välillä haasteellista.

Viestintää tapahtuu jatkuvasti silloinkin, kun ei viestitä sanallisesti. Se sisällyttää kahvipöytäkeskusteluja, yhdessä käytävää viestintää sekä yhdessä tekemistä. Lainaten englanninkielistä termiä *communicare*, yhdessä tehden, viitataan hyvin siihen mihin viestinnässä pyritään. Palaverissa käytetään käyttöviestintää, vaihdetaan mielipiteitä, keskustellaan, pyritään yhteiseen näkemykseen ja sosiaalistutaan tiiminä. (Vaahtio 2008, 19.)

Arvojen, sekä tavoitteiden jatkuva esille tuonti on esihenkilön vastuulla. Tiedottaminen tulevista muutoksista työntekijöille on tehtävä heti kun se on ennakoitavissa, jotta vältetään turhilta huhuilta. Jokaisen työntekijän täytyy tietää, mitä häneltä odotetaan, ja sen viestinnän hoitaa esihenkilö. (Vaahtio 2008, 20.)

Mitä suurempi yritys ja organisaatio on kyseessä, sitä hankalampaa on esimiesviestintä ja sen läpinäkyvyys. Avoin viestintä ylhäältä alaspäin on avain työhyvinvointiin, viihtyvyyteen työpaikalla, sekä keskustelemaan yhdessä johtamiseen. (Vaahtio 2008, 21.) Se, miten tietoa otetaan vastaan, ja miten se sisäistetään, on muuttunut merkittävästi. Pitkiä tekstejä ei enää jakseta sisäistää, vaan keskitytään itseä kiinnostaviin asioihin. Niinpä olisi tärkeämpää

keskittyä siihen, miten tieto sisäistetään ja tuodaan osaksi tiimiä, eikä ainoastaan tiedon uudelleen jakamiseen. (Johtajat ilman rajoja 2020.)

Viestintää tapahtuu myös muualla, kuin palaverissa. Sähköposti, erilaiset viestintäkanavat sekä nykypäivänä käytettävät sosiaalisen median erilaiset sovellukset ovat osana jokaista arkipäivää sekä viestintää. Se helpottaa, mutta tuo myös paineita olla koko ajan tietoinen siitä mitä siellä puhutaan. Esimiesviestinnän haasteet tulevat ilmi, kun puhutaan viestinnästä muuten kuin kasvotusten. Ymmärtääkö jokainen viestin, niin kuin se on tarkoitettu, vai tulee vastaan väärinymmärryksiä? Tähän on jokaisen esihenkilön syytä kiinnittää erityistä huomiota.

3.5.1 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Työntekijöiden informoiminen kasvotusten, sähköpostilla tai puhelimesta on sisäistä viestintää. Kun se on kunnossa, ryhmähenki kasvaa sekä auttaa motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä. Huonosti hoidettu informaatio edesauttaa huhujen ja huonon tiedonvälityksen aiheuttavia turhautumisia. Jos tietoa ei ole saatavilla, kuluu siihen turhaa aikaa, kun sitä etsitään. Tieto voi myös olla väärässä paikassa, jolloin se ei välity sitä tarvitseville.

Sisäinen viestintä voi olla myös yrityksen kilpailuvaltti. Työntekijöiden työhyvinvointi näkyy ulospäin, ja perehdyttäminen on helpompaa, kun asioista tiedetään, eikä ne ole epäselviä. Myös strategian jalkauttaminen on sisäistä viestintää, jolloin yksikön esihenkilö jakaa tietoa toimintasuunnitelmasta ja tulevaisuuden visioista. (Meltwater 2021.)

Tärkeitä asioita, jotka täytyy muistaa sisäisessä viestinnässä ovat avoin viestintäkulttuuri sekä tärkeät vastuunjaot, kuka tiedottaa mistäkin. Informaation on myös oltava selkeää sekä ymmärrettävää. Jotta väärinymmärryksiltä vältytään, täytyy esihenkilön varmistaa, että tieto on ymmärretty, sekä olla vastaamassa kysymyksiin, jos niitä on. (Meltwater 2021.)

Yrityksen ulkoinen viestintä koskee sidosryhmiä, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Se on suuri kilpailuvaltti suhteessa yrityksen kilpailijoihin. Esihenkilön sekä yrityksen työntekijöiden on pitänyt tarkkaan sisäistä ulkoisen viestinnän periaatteet. (Meltwater 2021.)

Markkinoinnin ja jakelun kanssa toimiva vuorovaikutussuhde on kaiken a ja o. Jokainen kohtaaminen niin asiakkaan kuin jakelijan kanssa on tärkeää. Niitä ei saa koskaan jättää tiedottamisen ulkopuolelle, vaan toiminnan on oltava läpinäkyvää.

3.5.2 Koulutukset

Henkilökunnan koulutukset ovat tärkeitä viestinnän lähteitä. Hämeenmaalla koulutetaan työntekijöitä sekä esihenkilöitä aktiivisesti. Uuden järjestelmän käyttöönottoa edeltää aina

koulutus tai perehdytyspaketti. Lisäksi on vuosittaisia koulutuksia, joilla varmistetaan työntekijöiden osaaminen ja tarvittava ammattitaito. Esihenkilöillä on koulutuksia, jotka varmistavat osaamista sekä parantavat tiedonkulkua. Koulutuksia järjestetään kasvotusten ja etänä, sekä erilaisten sähköisten apuvälineiden välityksellä, erilaisilla alustoilla sekä myymälässä perehdyttäen. Koulutukset lisäävät motivaatiota sekä sitouttavat työntekijöitä työhönsä.

4 Henkilöstöpalaverit organisaatiossa

4.1 Organisaation tehtävät

Vuorovaikutustaidot näkyvät työpaikalla työyhteisön työhyvinvoinnissa. Jotta palaverissa saadaan aikaan vapautunut sekä avoin keskustelu, on ilmapiirin oltava vapautunut. On kuunneltava sekä annettava tilaa jokaiselle tulla esiin omalla tavallaan. (Vaahtio 2008, 9.)

Jokaisen palaveria pitävän on otettava oma roolinsa niin sanottuna puhemiehenä. Jos kukaan ei vie asialistaa läpi ja pidä huolta aikataulusta, palaverista tulee sekava. Tiimin koosta riippumaton asia on, että kaikilla täytyy olla sama päämäärä ja näkemys siitä mihin ollaan menossa. Missio kuvaa sitä mitä organisaatio haluaa olla, mitä arvoja siihen liittyy, ja miten se saadaan aikaan. Tämä organisaation määrittelemä missio täytyy tuoda selväksi henkilöstölle ja olla heidän näköinensä. (Vaahtio 2008, 14.)

Osuuskauppa Hämeenmaan tehtävät henkilöstöpalavereissa on aikatauluttaa, budjetoida, ja varmistaa palaverien pito toimipaikoissa. Jokaisen budjetoinnin yhteydessä on laskettu tunnit, jotka käytetään vuodessa henkilöstöpalaverien pitämiseksi. Pienmyymälöillä se on kaksi tuntia, neljännes vuosittain. Isoimmilla kaupoilla se on kolme tuntia, neljä kertaa vuodessa.

Palavereista muistutetaan aina esihenkilöiden palavereissa, ja muistutetaan tärkeistä asioista, joita käydä läpi yhteisesti henkilökunnan kanssa. Esihenkilöiden palavereista saadaan myös hyvää raportointia sekä materiaalia omaa henkilökunnan palaveria varten. Se säästää paljon aikaa oman palaverin suunnittelussa.

Tämän lisäksi jokaista Hämeenmaan asiantuntijaa voi pyytää vierailemaan palaverissa sekä antamaan lisätietoa tai materiaalia, jos sitä tarvitsee. Jos esimerkiksi työyhteisössä on ongelmia sisäisesti, voi pyytää työhyvinvointiasiantuntijalta apua, mitä olisi hyvä käydä läpi ja millä tavoin. Suuren organisaation hyödyt tulevat tässä suhteessa hyvin esiin, koska apua on paljon ja aina saatavilla jos sitä tarvitsee.

4.2 Vuosikellon asiat

Esihenkilön työn vuosikelloa hyödyntäen syntyi henkilöstöpalaverien oma vuosikello, jota esihenkilöt voivat hyödyntää omien palaverien suunnittelussa sekä aikataulutuksessa, tämä löytyy liitteestä 3. Siihen on koottu jokaiseen neljään palaveriin tärkeimmät asiasanat, ja aiheet.

Henkilöstöpalavereja pidetään Hämeenmaalla helmikuussa, huhtikuussa, elokuussa ja marraskuussa. Jokaiseen palaveriin kutsutaan jokainen työyhteisön jäsen ja siitä ilmoitetaan noin kuukautta ennen.

Vuoden ensimmäiseen palaveriin ajankohtaisiksi aiheiksi nousi strategian ja toimintasuunnitelman läpikäynti, jotka käydään ensin oman ryhmäpäällikön kanssa yksikkökohtaisesti läpi. Lisäksi on hyvä keskustella henkilöstötilanteesta, onko vaihdoksia, rekrytointeja ja miettiä sen kautta tulevaa. Alkuvuodesta valitaan kummiperehdyttäjä, ja siitä on hyvä ainakin ilmoittaa henkilöstölle, jos ei jopa päätetä yhdessä sopivaa henkilöä. Kummiperehdyttäjä perehdyttää uudet työntekijät yksikössä ja auttaa ja tukee tarvittaessa. Lisäksi alkuvuoden painottuvat henkilöstön koulutukset, jotka on hyvä informoida ja opastaa yhteisesti. L3I, eli laadun kolmiloikka on uusi raportointiväline, jota seurataan Hämeenmaalla tiiviisti viikkotasolla. Raportista nähdään hävikkiä, saatavuutta, ikärajavaltontaa, saldojen oikeellisuutta sekä asiakastytyväisyys ja NPS-lukuja.

Huhtikuun palaverissa on hyvä käydä läpi tulevaa kesäkauppaa, miten se omaa yksikköä koskee ja tarvitseeko esimerkiksi jäätelöiden ja juomien tilauksia keskittää, miten marjakauppa käy ja miten henkilöstötilanne suhtautuu tulevaan kesään. Lisäksi käydään läpi yhteisesti uusien kesätyöntekijöiden perehdyttämistä, ja mitä asioita on hyvä ottaa huomioon. Joka vuosi on käytävä myös turvallisuusasioita palaverissa läpi yhteisesti. Kehityskeskustelut alkavat, ja niiden ohjeistaminen kuuluu L3I lisäksi huhtikuun palaveriin.

Elokuussa ollaan loppusuoralla kesäkaupan kanssa, ja voidaan tiivistää missä on oltu hyviä, ja mitä huomioita on hyvä tehdä ensi kesää varten. Henkilöstötilanne vaihtuu aika paljon alkusyksystä, joten sitä kannattaa käydä myös läpi. Suurimmassa osassa myymälöitä kesän jälkeen myynnit hieman laskevat, joten on tärkeää käydä hävikkiin vaikuttavia asioita läpi. Asiakaskokemus on tärkeä asia, joka täytyy muistaa vuoden jokaisena päivänä. L3I raportteja käytäessä palavereissa sitä käydään sen muodossa, mutta on hyvä myös käydä kerran vuodessa palaverissa läpi, mitä se sisältää, miten siihen voi itse vaikuttaa sekä miten se asiakkaalle näkyy.

Vuoden viimeisessä palaverissa marraskuussa käännetään katseet joulukauppaan, ja sen aiheuttamiin toimenpiteisiin. Lisäksi käydään yhteisesti läpi Työtyytyväisyyskyselyn tulokset, ja kehitetään ratkaisuja sieltä nousseisiin asioihin. Toki aina on muutakin asiaa, ja on tärkeää muistaa, että avoimelle keskustelulle on hyvä jättää aikaa noin puolen tunnin verran. Vuosikelloon on koottu tärkeimpiä aiheita ja aihioita ja sen ympärille voi muodostaa lisää muita akuutteja asioita.

4.3 Palaverimuistio

Palaverimuistio koostuu henkilöstöpalavereissa käydyistä tärkeistä huomioista, päätöksistä sekä avoimista tehtävistä. Se on dokumentti niin esihenkilön ylempiä tahoja varten, kuin henkilökuntaa varten, jotta jokainen voi seurata asialistan etenemistä jälkikäteen. Lisäksi, jos kaikki eivät ole päässeet paikalle, se muistuttaa ja luo lyhennetyn version palaverissa käydyistä asioista. Hyvässä muistiossa on aina päivämäärä, puhuja ja puhujat sekä aloitus- ja lopetusaika, siihen kirjataan sovitut asiat ja toimenpiteet, sekä päätökset. (Huone.)

Tutkimuskyselyssä nousi esiin tarve nitoa yhteen palavereissa käydyt asiat, näin ollen opinnäytetyön ohessa tehtiin esimerkkimuistio, jota voidaan käyttää henkilöstöpalavereissa. Muistio on tarkoitettu laittaa palaverin jälkeen esimerkiksi taukokuoneen seinälle sekä lähettää omalle ryhmäpäällikölle. Palaverimuistion pohja löytyy liitteestä 2, opinnäytetyön lopusta.

4.4 Palaverikäytännöt

Henkilöstöpalavereissa on hyvä käydä vähintään muutaman kerran vuoteen läpi yrityksen arvot, missio sekä strategia. Palaveri, joka nykyään on melko lyhytkestoinen ja vapaa neuvottelu ajankohtaisista asioista, on vuorovaikutusta ja yhdessä pohtimista. (Vaahtio 2008, 25.)

Palaverit ovat tärkeitä, ja niitä tarvitaan. Siellä päätetään yhdessä, jaetaan iloja ja suruja sekä viestitään tulevasta. Henkilöstö ei välttämättä pitkään aikaan näe toisiaan, siinäkin mielessä palaverit kasaavat tiimin kokoon. Siellä jokaisella on mahdollisuus kertoa mieltä painavista asioista, ja kysellä yhdessä mietittyjä asioita. Kukaan ei keskeytä, ja ryhmähenki kasvaa.

Positiivinen vire palaverissa on erityisen tärkeää, ja asiat täytyy osata sanallisesti kertoa rakentavasti ja positiivisen kautta. Puhutaan niin sanotusta virejohtamisesta, jossa luodaan työelämään oikeanlaista virettä yhdessä rakentaen. Oikeaa virettä luodaan onnistumisten ja aikaansaannosten kautta. Palavereissa asioiden läpikäynti onnistumisten kautta lisää työntekijöiden mielenkiintoa, ja tärkeää asiaa, asennetta. (Dreamleader 2016.)

Työyhteisöjen täytyy kehittää palavereja niin, että ne ovat osallistujille mielekkäitä. Tämä luodaan niin että palaverissa on tarkka sisältö, ne ovat suunniteltu hyvin ja ne mielletään tavoitteelliseksi yhteistyöksi. Esihenkilön on osattava hyödyntää monipuolisesti erilaisia viestintävälineitä, sekä tilanteita ja esimerkkejä. Palavereissa esihenkilöllä on mahdollisuus saada ja antaa palautetta, vaikuttaa ilmapiiriin, ylläpitää tavoitteiden toteutumista sekä opettaa uusia asioita. (Surakka 2006, 10.)

Havainnoimalla näkee miten ihmiset toimivat keskenään, millainen on ilmapiiri ja kuinka hyvin keskustelu sujuu. Niin sanottu näkyvä taso on väline, jossa voimme havainnoida ilmapiiriä, tai pohtia mahdollisuuksia. (Surakka 2006, 19.) Edgar Scheinin (2001) mukaan yrityksen organisaatiokulttuuri jakautuu kolmeen eri tasoon:

- organisaation rakenteet, prosessit ja toimintatavat
- arvot
- yhteiset odotukset. (Schein 2001.)

Pöytäjärjestyksessä tärkeää on, kuinka siinä sijoitutaan palaverissa. Pyöreä, sekä neliömallinen järjestys nostaa osallistujat tasa-arvoiseen asemaan, ja vähentää palaveria pitävän tärkeyttä. Jokainen on samalla etäisyydellä toisistaan, heidän on myös helppo nähdä ja lukea toisiaan. Suorakaiteen muodossa istuessa, on palaveri järin muodollinen ja nostaa erityisesti esiin palaverin pitäjän. Kaikkien on vaikea nähdä toisiaan, eikä se palvele vuorovaikutusta. Diaesityksiä tehdessä on tärkeää pyrkiä u-malliin, jolloin eteen jää tilaa kaikkien katsoa esitystä, mutta silti kaikki näkevät hyvin toisensa. Ryhmätöitä tehdessä kannattaa valita useampi pöytäryhmä, joissa istutaan mieluiten ympyrässä. Tämä mahdollistaa kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen. (Surakka 2006, 55.)

Etäpalaverit ovat nousseet esiin muutaman viime vuoden aikana. Nämä ovat lisääntyneet jokaisessa työyhteisössä tavalla tai toisella. Kaupan alalla etäpalaveri mahdollistaa henkilön osallistumisen henkilöstöpalaveriin esimerkiksi työmatkan vuoksi, joka muuten olisi liian pitkä matkustettaessa muutaman tunnin takia. Aito läsnäolo jää saavuttamatta, mutta vuorovaikutus ja työntekijöiden huomioiminen auttaa sitouttamaan sekä arvostamaan työntekijää.

Tärkeää etäpalaveria pitäessä on pitää kameraa päällä, äänet on hyvä pitää poissa, jos itse ei ole äänessä. Etänä ollessa on tärkeää ottaa kaikki mukaan, vaikka osa olisikin aidosti paikalla ja osa etänä. Kuulumisten vaihto, sekä jokaisen osallistujan kuuleminen ja näkeminen on tärkeää, jotta jokainen tuntee itsensä hyväksytyksi. Etänä ollessa, on hyvä pitää omaa esitystä myös näkyvillä kuulijoille, ja varmistaa sen toimiminen. Aikataulun sekä ohjelman kertominen aluksi saa kaikki orientoitumaan siihen mitä on tulossa. (Kaunismäki 2020.)

Ensimmäistä kertaa etäpalaveria pidettäessä on tärkeää sopia pelisäännöt: Viitataan jos on asiaa? Vai saako puhua esimerkiksi päälle ja keskeyttää? Pidetäänkö kamerat pois päältä vai päällä, jotta varmistutaan siitä, että ollaan läsnä eikä tehdä muuta. On myös tärkeää testata laitteet, sekä yhteydet ennen palaverin alkamista. (Kaunismäki 2020.)

Työntekijöitä auttavat jaksamaan sosiaaliset kohtaamiset, joita henkilöstöpalavereissa koetaan. Näiden tapaamisten osalta koetaan yhdessäolon iloa, sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Stressin negatiiviset vaikutukset vähentyvät, ja palautuminen työstä tehostuu. Näillä on taas vaikutuksia mielenterveyteen, uneen, kivunhallintaan ja ihmisen immuunipuolustusjärjestelmään. (Cuckoo 2022.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Haastattelut

Jotta päästiin lähemmäs toimeksiantajana toimivan yrityksen esimiesviestinnän nykytilaa, selvittiin yrityksen esihenkilöiden sekä työntekijöiden mielipiteitä kyselytutkimuksella. Kysymykset oli työntekijöille muodostettu niin, että he saivat itse pohtia, mitä hyvää henkilöstöpalavereissa on ollut, ja mitä he haluaisivat kehittää. Esihenkilöiden käsitys omasta esimiesviestinnästä ei aina ole realistinen, joten tutkittiin myös henkilökunnan näkemystä aiheesta. Esihenkilöiden kysymykset oli muotoiltu niin, että jokainen sai vapaasti kertoa, mitä hyvää on, mihin kaipaisi lisää tukea, ja mitä uutta he ehkä ovat jo kokeilleet osana henkilöstöpalavereja.

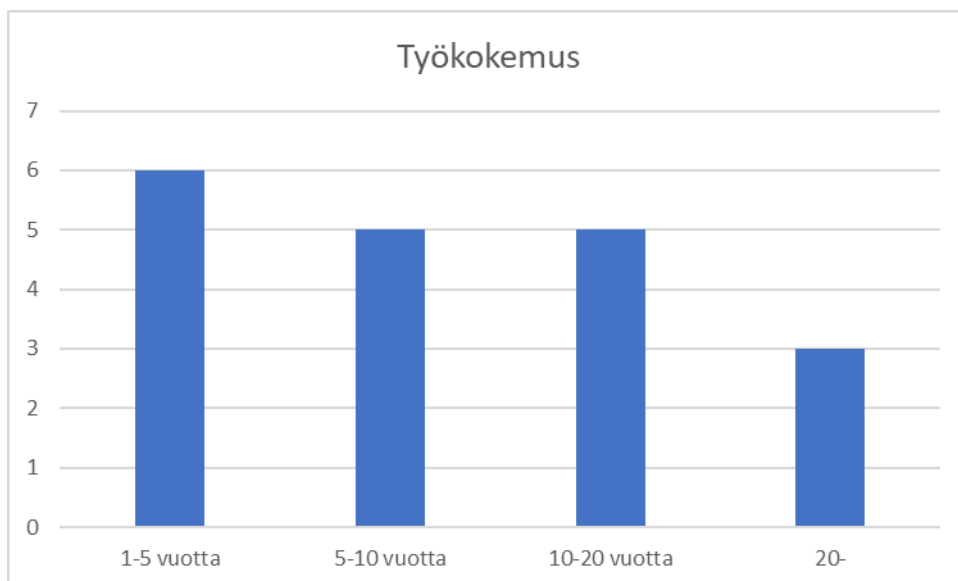
Tuloksien vertailua varten tehtiin valmis kyselylomake, jonka pohjalta laadittiin puolistrukturoidun haastattelu, ja vastaukset kirjattiin. Kysymyksiä pohdittiin pitkään ja käytettiin apuna eri tutkimuksien ja tuloksien asiasisältöjä. Kysymysten täytyi olla tarkkoja, rajattuja, mutta jättää avoimiakin kommentteja ja näkemyksiä asiasta. Kysymykset löytyvät liitteestä 1. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin, jotta jälkeenpäin oli helppo palata joihinkin tiettyihin kysymyksiin uudestaan, ja lisäksi säilyi muistijälki. Vastauksia kertyi yhteensä 19 kappaletta.

Otantamenetelmällä haastattelun otoksen edustettavuus on hyvin validi, ja se on yleistettävää tietoa. Tutkimukseen oli kaikkien halukkaiden mahdollista tulla mukaan, jolloin se oli hyvin edustava otos. Perusjoukko, jota haastateltiin, loi edustavan otoksen. (Tee tutkimus.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samoja, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole. Se on strukturoitua haastattelua vapaampaa, vaikka siinä säilyykin tietyt, ennalta määritetyt ja selkeät raamit. (Spoken.)

Haastattelussa käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää, jossa ei ollut suorita vastausvaihtoehtoja, vaan haastattelu käytiin avoimesti keskustelemalla. Jotta vastauksista saatiin mahdollisimman rehellisiä, kerrottiin haastattelun alussa, että se on anonyymi, ja tuloksia käytetään osana opinnäytetyön tekemistä, ja johtopäätösten tekemistä.

Haastatteluihin meni aikaa 30 minuutista aina tuntiin saakka. Haastattelussa saatuihin vastauksiin vaikuttaa vastanneiden työkokemus, joten kuviossa 2 nämä eriteltynä. Kaikkien haastateltavien kanssa syntyi luottamussuhde, jotta kysymyksiin vastaaminen oli luontevaa. Haastatteluissa kysymykset esitettiin yksi kerrallaan, ja siitä usein alkoi keskustelu, jonka tuotoksena vastauksetkin olivat kattavia. Vastausten analysoinnissa keskityttiin kokonaisuuteen ja yleistettävyyteen.



Kuvio 2. Työkokemus vuosina

5.2 Tulosten analysointi

Analysoinnissa tiivistetään kyselytutkimuksen tietoja, eli tehdään vastauksista merkityksellisiä. Kyselytutkimuksen kerättyä aineistoa tarkastellaan, ja tehdään havaintoja. Lopuksi tiedot kootaan selkeämpään muotoon, ja tehdään yhteenveto. (Tilastokeskus, b.)

Vastaukset, joita kyselyssäni tuli, olivat monipuolisia ja mielenkiintoisia. Haastatteluissa kävi ilmi, mitä uutta toivottaisiin, sekä mihin tarvittaisiin tukea ja apua. Jokainen haastateltava oli innoissaan tästä tutkimuksesta, jonka vuoksi vastauksia saatiin monipuolisesti eri toimialoilta. Haastateltiin Sale, S-market sekä Prisma-tason esihenkilöitä ja työntekijöitä, monipuolisesti eri toimialoilta ja eri ikäryhmistä.

Tuloksia ei voi laittaa opinnäytetyöhön suoraan vastaajien henkilöllisyyden suojaamiseksi, mutta niitä käytettiin johtopäätösten tekemisessä. Lisäksi poimittiin vastauksista hyviä käytänteitä muille jaettavaksi.

5.2.1 Työntekijät

Työntekijöiden ensimmäinen kysymys koski sitä, mikä henkilöstöpalaverissa on koettu toimivaksi, ja miksi. Esiin nousi useaan kertaan avoimen keskustelun tärkeys, jossa jokainen saa ilmaista mielipiteensä on tärkeää. Lisäksi työntekijät kokivat, että selkeä ja

tavoitteellinen rakenne palaverin käymiselle luo hyvän pohjan toimivalle palaverille. Omien mielipiteiden, sekä ideoiden kehittäminen yhdessä luo toimivaa ilmapiiriä työyhteisöön.

Toinen kysymys koski sitä, mitä työntekijät haluaisivat kehittää henkilöstöpalavereissa. Muutama toivoi enemmän selkeää rakennetta ja asialistaa. *Selkeä etukäteen laadittu lista aiheista, joita käydään läpi, olisi kiva tietää ennakkoon.* Tämä on erittäin tärkeä huomio, ja tämän takia työstänkin palaverinmuistion, jota voi käyttää myös palaverikutsuna. *Usein ujoimmat yksilöt jäävät huomioimatta, joten heidän osallistamisensa olisi tärkeää.* Tämä on haaste, ja siihen täytyy pyrkiä löytämään erilaisia keinoja. Esimerkiksi kysymysten esittäminen ja ryhmätyöt voivat olla tähän ratkaisu. Toiveena tuli myös etukäteistehtävä, jotta asioihin voisi paneutua jo ennen palaveria, ja näin työntekijät voisivat valmistautua käsiteltäviin aiheisiin ennakkoon. Tuloksia, ja numeroita käsitellessä toivottiin selkeitä konkreettisia esimerkkejä kysymysten tarkoituksen ymmärtämiseksi.

Palaverihin toivottiin lisää työntekijöitä koskevia asioita, ja konkreettisia esimerkkejä siitä miten kukin yksilönä pystyy mihinkin vaikuttamaan. Vastauksista kävi ilmi, että usein asialistalla olevat asiat ovat melko yleisiä, eivätkä juuri kosketa yksikköä itseään. Vastauksista nostettiin myös esille, että omat asiat, joista haluaisi puhua usein palaverissa unohtuu. Tämän vuoksi esimerkiksi taukokuoneessa olisi hyvä olla taulu, johon voi asiasanojen alle, kirjoittaa jo valmiiksi mielipiteitä ja kehitysehdotuksia.

78 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että palaverihin on annettu tarpeeksi aikaa ja että myös yleiselle keskustelulle on pääsääntöisesti aina jäänyt lopussa aikaa. 22 % haastattelun vastaajista olivat sitä mieltä, että palavereissa ei ole tarpeeksi aikaa asioille, eikä aikaa jää avoimelle keskustelulle.

Ajankäyttöä koskevassa kysymyksessä toivottiin sisällön olevan ajan kanssa toimiva, jotta lopussa jäisi aina aikaa yleiselle keskustelulle. Lisäksi toivottiin, että ajankäyttö yhtenäistettäisiin, jolloin jokaisessa toimipaikassa olisi sama aika käytettävissä henkilöstöpalavereille.

Esimiesviestintää koskevassa kysymyksessä kerrottiin, että esihenkilö usein esittää henkilökohtaisia kysymyksiä ja osa kokee ne haastaviksi tilanteiksi. Tulikin toive, että nämä vaihdettaisiin ryhmätehtäviin, jolloin jokainen uskaltaisi pienemmässä ryhmässä kertoa myös omia mielipiteitään. On myös todella tärkeää, että esihenkilö on helposti lähestyttävä ja häntä kiinnostaa työntekijöiden ideat ja mielipiteet.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijät olivat tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen, mutta erovaisuuksiakin löytyi toimipaikkojen välillä. Toiveissa olisikin ajankäytön ja aiheiden yhtenäistäminen koskemaan koko marketkauppaa, näin kaikki työntekijät tietäisivät samat asiat, myös toimipaikkojen vaihtuessa.

5.2.2 Esihenkilöt

Ensimmäisessä kysymyksessä koskien henkilöstöpalaverien toimivuutta nousi monella esiin se, että valmiita materiaaleja, joita saadaan esimerkiksi aluepalavereista, käytetään hyväksi omissa palavereissa. On tärkeää, että palaverit on suunniteltu valmiiksi ja ne on budjetoitu, jolloin ne toteutuvat neljä kertaa vuodessa. Osa esihenkilöistä oli kokeillut ennakotehtäviä, ja kokenut ne toimivaksi, jolloin työntekijät voivat valmistautua käsiteltäviin aiheisiin. Lisäksi moni haastatelluista kerää ajankohtaisia asioita kansioihin, joista sitten ottaa faktatietoa palaverimateriaaleihin, ja esittää ne työryhmälle yhteisesti. *Keskustelu hedelmällistä, aihekokonaisuuksia kun on sopivasti, työntekijät keskittyvät paremmin.* Tämä on hyvä muistaa, koska usein liian puuduttava ja asiapohjainen palaveri käy usealle puuduttavaksi. Moni kokee, että henkilöstöpalavereissa on hyvä tunnelma, koska kokoontaan kaikki yhteen ja pohditaan tulevaa, mennyttä ja mietitään ratkaisuja asioihin kaikki yhdessä.

Henkilöstöpalavereja halutaan kovasti kehittää ja ideoitakin nousi haastatteluissa esiin useita. *Aluepalaverin materiaali liian laaja, toiset käyvät kaiken numerotietoa sisältävän materiaalin, toiset pelkät kohokohdat. Yhtenäinen sääntö, mitä käydään läpi, jotta kaikki siten voivat noudattaa.* Valmiit materiaalit ovat usein laajoja, eivätkä kaikki kosketa omaa työryhmää. Näistä pitäisi osata poimia ne tärkeimmät ja aiheellisimmat materiaalit, jotta työryhmä jaksaa keskittyä kuuntelemaan. Toiveena oli, että näistä valmiiksi osoitettaisiin ne asiat, jotka on hyvä käydä läpi oman henkilöstön palavereissa ja mitkä voi jättää huomiomatta omaa koskevaksi. Tasalaatuisuus, sekä se, että kaikilla esihenkilöillä olisi samat aiheet ja teemat palaverien suhteen samana ajankohtana helpottaisi työpaikan vaihtajia, myös esihenkilöitä itseään.

Esihenkilöillä nämä vastaukset jakaantuivat melko tasan. 44 % prosenttia oli sitä mieltä, että ei tarvitse tukea, ja 56 % sitä mieltä, että tarvitsee tukea. Moni koki, että tuki, jota ylempää tulisi esihenkilöille palaverien pitoon olisi tärkeää. Isommassa kaupassa työskentelevä kertoi oman tukensa olevan erittäin riittävä. Vastauksissa oli siis hajontaa, mutta siihen vaikuttaa esimerkiksi työssäoloaika, sekä kokemusvuodet.

Uusien esihenkilöiden koulutus henkilöstöpalavereihin on aika minimaalista, joten olisi tärkeää, että ryhmäpäälliköt osallistuisivat ensimmäisiin palavereihin esihenkilön tueksi. *Ryhmäpäällikkö omassa palaverissa tukee työntekijöiden tunnetta, että ryhmäpäällikkö välittää.* Myös tuli toiveita siitä, että ryhmäpäällikkö, joka on esihenkilöä seuraava ylempi taho, osallistuisi kerran vuodessa hetkellisesti työryhmien henkilöstöpalavereihin. Näin työntekijätkin saisivat tietoa muualtakin kuin omalta esihenkilöltään.

Tärkein huomio oli se, että toiminnoista puuttuu täysin palaverimuistio, palaverikutsut tai aihelistat, sekä niiden raportointi eteenpäin. Palaverimuistiotta voisi hyvin ylläpitää henkilöstöpalaverissa esihenkilön sijainen tai tuuraaja, jolloin hänkin saisi hyvää kokemusta sekä uskallusta omaan työhönsä. Aiheista tulevasta palaverista olisi hyvä toimittaa työntekijöiden tietoon noin viikkoa ennen käytävää palaveria, ja tätä helpottamaan työstän henkilöstöpalaverien vuosikellon, jota hyödyntää omassa tekemisessään. Raportointi eteenpäin esihenkilöiden omalle ylemmälle taholle hoituisi palaverimuistioita hyödyntäen.

Lisäksi huomion arvoista esiin nousseista kehitysideoista on se, että aiheiden läpikäynti sekä valmistautuminen omaan palaveriin hieman ontuu. On tärkeää käydä ajankohtaisia, sekä tarpeellisia asioita läpi, koska aika on rajallinen. Mieluusti jokainen käyttäisi esimerkiksi työhyvinvointiasiantuntijaa tai turvallisuuspäällikköä omissa palaverissaan, mutta ajallisesti se on aika mahdotonta.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tukea tarvitsee jokainen, kokenutkin esihenkilö. Joskus omassa työryhmässä voi olla sellaisia haasteita, joiden läpikäyntiin tarvitsee ulkopuolista tukea. Tässä kohtaa tärkeäksi tulee oman ryhmäpäällikön, sekä muun asiantuntijanväen tuoma tuki arkeen. Esimerkiksi osallistamalla hetkeksi palaveriin, tai lähettämällä videotervehdyksen.

Uusia kokeiluja on myös jo tehty yksiköissä ja niistä on ainoastaan positiivisia kokemuksia. Luultavasti se tunne, kun uskaltaa mennä hieman rajojen ja normaalin ulkopuolelle tukee omaa kehittymistä sekä antaa muillekin enemmän. Ryhmätöitä on kokeiltu useassa toimipaikassa, ja niissä juuri on saatu niistä hiljaisimmistakin irti asioita. On kokeiltu videotykkiä, jolla saa hyvin käytyä yhdessä lukuja läpi, jolloin keskustelua on syntynyt. On myös kokeiltu, että jonkun osa-alueen erityinen osaaja kouluttaa muulle henkilöstölle asioita, jolloin palaverille saadaan aivan erilainen kulku. Ryhmäpäällikkö on myös kutsuttu käymään palaverissa, mikä on tuonut henkilöstölle tunnetta, että heitä arvostetaan.

Esimiesviestintää on palaverissa kokeiltu erilaisin keinoin. On kysytty kysymyksiä henkilökohtaisesti työntekijöiltä, ja saatu näin keskustelua. On myös otettu mukaan esihenkilön sijaista/tuuraajaa pitämään omaa osiota palaverissa jostakin häntä kiinnostavasta aiheesta. Erilaisia esimiesviestinnän välineitä on kokeiltu: mm. tauluja, joihin saa kirjoittaa, ulkopuolisen haastattelua, joka on kuunneltu jälkikäteen palaveri tilanteessa esimerkiksi video tervehdyksenä, tai tietokilpailuja oman myymälän asioihin liittyen, joista porkkanan jotakin pientä palkintoa tietäville.

Yksi kokeilun arvoinen toimintamalli työyhteisöpalaverissa voisi olla puheenjohtajuuden, ja kirjurivuorojen kierrättäminen. Työyhteisön koosta riippuu miten puheenjohtaja voi jakaa puheenvuoroja, ja yhdessä kirjurin kanssa he valmistelisivat palaverin yhdessä esihenkilön

kanssa. Esityslista voisi olla kaikkien saatavilla esimerkiksi sähköisenä versiona. Näin toimimalla osallistetaan ja vastuutetaan koko työyhteisö kehittämään palaverikäytäntöjä entistä vuorovaikutteisemmaksi. Puheenjohtajan tehtävä voisi näin ollen ”kellottaa” puheenvuoroja, mikäli puheenvuorot uhkaavat venyä liian pitkiksi, vieden siten muun työyhteisön arvokasta työaika.

Myös pienemmissä yksiköissä voisi toimia palaverit ulkona. Nämä niin sanotut kävelypalaverit voisivat toimia hyvinkin, kun sää sen sallii. Näin voisi yhdistää montaa asiaa, niin työhyvinvointia kuin työyhteisöpalaveriakin samaan pakettiin.

Yhteenvetona näistä koostettiin esihenkilöille suunnattu henkilöstöpalaverien vuosikello, helpottamaan ja yhtenäistämään aiheiden läpikäymistä. Lisäksi luotiin valmis pohja palaverimuistiolle, joka helpottaa asioiden muistamista vielä palaverin jälkeenkin, sekä kehittävässä mielessä muistamaan esiin tulleet asiat myös myöhemmin palattavaksi. Lisäksi tarkoituksena on, että tämä muistio lähetetään myös eteenpäin omalle aluepäällikölle, jolloin palavereissa tulleet kehitysehdotukset sekä mielipiteet saadaan saman tien asialistalle, sekä niiden toteutumista seurataan.

6 Johtopäätökset

6.1 Aktivoivat menetelmät

Esimiesviestintä ei ole yksin puurtamista, vaan siihen vaaditaan koko työyhteisön panosta. Strateginen suunnittelu, selkeys ja tieto siitä mihin halutaan pyrkiä, auttavat pääsemään haluttuun lopputulokseen. Suurin este kehittämiselle on usein pelko. Virheitä täytyy sallia, ja niistä täytyy oppia. Ongelmien ratkaiseminen ja järjestelmällinen toiminta on tärkeää voimavarojen kannalta. Itellalla on käytössään jatkuva parantamisen ympyrä eli STAP, joka tulee sanoista S = Suunnittele T = Tee A = Arvioi P = Paranna. Tämä voisi sopia hyvin myös päivittäistavarakaupan arkeen. Tämä linkittyy hyvin myös esimiesviestintään henkilöstöpalavereissa. (Esimiehen työkalupakki.) Ensin sisältö suunnitellaan, toteutetaan, pyydetään palautetta, ja tehdään parannuksia ylös nousseiden kehityskohteiden myötä.

Erilaiset menetelmät ja tyyli edesauttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Niistä voi olla apua asioiden paikantamisessa, ratkaisemisessa tai päätöksenteossa. Esimiesviestinnällä on tärkeä rooli osallistuttaa kaikkia mukaan, ja joskus se voi olla haastavaakin. Menetelmiä, joita palavereissa voi kokeilla on useita, mutta tässä työssä niitä esitellään muutamia, joista henkilöstöpalavereissa voisi olla hyötyä.

Parikeskustelu virittää tunnelmaan, jossa käydään yhteisesti läpi omia ideoita ja ratkaisuehdotuksia. Samantyylinen, mutta toimiva on ryhmätyö, johon voi antaa, vaikka valmiin aiheehdotuksen, jota ryhmässä lähdetään työstämään. Kaikille omien ideoiden ja ajatusten ilmaiseminen ei ole yhtä helppoa, ja usein niillä hiljaisemmilla on ne parhaimmat ideat ja ehdotukset. Pienryhmissä käydyn keskustelun tiimoilta voidaan sitten käydä yhdessä läpi ajatuksia ja pohtia niiden merkityksiä. Tässä on hyvä käyttää apuna kynää ja paperia.

Aktivoiva menetelmä, jossa ei tarvitse kenenkään puhua ääneen, vaan jokainen voi kirjoittaa oman näkemyksensä tai ideansa taululle tai paperille. Tässä on hyvä hyödyntää piirrostauluja, kynää ja paperia, johon jokainen voi käydä kirjoittamassa ehdotuksiaan aihealueiden alle. Tämä toimii hyvin myös esimerkiksi äänestystilanteissa.

Tietovisat tai kilpailut, joissa jakaudutaan pienryhmiin ja aihealueena pohditaan esimerkiksi oman yksikön kehitettäviä asioita. Tämä antaa asioille eri merkityksen, myös asioita opitaan erityylyillä kuin yleensä. Tämä tuo aiheen lähemmäs omaa työtä ja asioille saadaan konkreettisia esimerkkejä.

Asioita, joita ei käydä jokaisessa palaverissa on esimerkiksi turvallisuusasiat. Näitä käsitellessä joskus on vaikea osata vastata kysymyksiin itse, joten tähän voisi ottaa vaikka videon

kautta turvallisuusasiantuntijan hetkeksi mukaan palaveriin. Asiantuntijan lyhytkin puheenvuoro kuunneltuna esimerkiksi tietokoneelta tai tabletilta tuo sisältöön vaihtelevuutta.

Haastatteluista kävi myös ilmi toive ryhmäpäällikön läsnä olemisesta palavereissa. Lyhytkin vierailu, puheenvuoro voi auttaa työntekijöitä ymmärtämään asioita eri tavalla, tai paremmin. Joskus myös se, että asian kuulee muultakin kuin omalta esihenkilöltään, voi auttaa ymmärtämään päätösten tekoa ja toimenpiteitä paremmin.

6.2 Kehittyminen paremmaksi viestijäksi

Esiintyminen vaatii harjoittelemista, ja kokemuksen kautta jokainen voi oppia parhaaksi viestijäksi. Jotta esihenkilö menestyy ja otetaan vakavasti työyhteisössään, on esimiesviestinnän oltava laadullisesti kunnossa. Esimiesviestinnässä tärkeää on kommunikoida usein, ja rajata asia oikein ja lyhyesti. Kommunikaation on myös oltava vuorovaikuttavaa sekä läpinäkyvää. Jokainen meistä on ihminen, ja se saa myös näkyä. Avoin, persoonallinen ja helposti lähestyttävä esihenkilö luo ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa puhua ja kertoa omista mielipiteistään. (Smarp 2020.)

Tärkeää on muistaa pyytää työntekijöiltä palautteita, sekä myös antaa sitä heille palaverin jälkeen. Tuntuiko joku haastavalta, tai vaikeasti ymmärrettävältä, tai jäikö joku asia askaruttamaan. Esihenkilökin voi antaa henkilökohtaista palautetta työntekijälle esimerkiksi hyvästä osallistumisesta palaverissa. (Jostle.)

Esihenkilön ja alaisen välinen suhde perustuu luottamukselle ja avoimuudelle. Vuorovaikutus, jota luodaan, perustuu hyvälle esimiesviestinnälle. Kun viestintä toimii oikein, ja työntekijät ovat aktiivisia, päästään hyvään lopputulokseen. Esihenkilö voi olla se, joka saa työntekijät pohtimaan omaa työtään, ja tarjoaa jotakin uutta arkirutiineihin. Yhdessä oivaltaminen ja asioiden pohtiminen luo pysyviä ja kaikkia miellyttäviä ratkaisuja.

6.3 Ratkaisut

Hämeenmaalla tehdyn kyselytutkimuksen perusteella on tärkeää, että esihenkilö viestii asioista jo etukäteen. Ennalta annetut aiheet, joita palaverissa tullaan käsittelemään, antavat työntekijälle mahdollisuuden miettiä, ja pohtia aiheiden sisältöjä, jotka voivat vaikuttaa käsittelyn kulkua merkittävästi. Asialistojen teko olisi hyvä tehdä etukäteen ja laittaa asialista henkilökunnan nähtäville viikkoa etukäteen, tai lähettää kokouskutsu jokaiselle sähköpostiin. Tärkeää olisi myös hyödyntää ilmoitustaulua, johon työntekijät voisivat laittaa omia asiaehdotuksia tai kehitettäviä asioita, jo ennen palaveria. Näin esihenkilökin voi

valmistautua työntekijöiden aiheisiin ja ehdotuksiin etukäteen, ja ottaa niistä selvää, sekä tehdä tarkempaa tutkimusta asioista, jotta on valmiina sitten palaverissa kertomaan asioista.

Palaverin kulussa on tärkeää esihenkilön valmistautuminen, ja selkeän rakenteen kuvaaminen. Ajankäytön on oltava riittävää ja palaveriin on sisällytettävä erityisesti avoimet keskustelut ja kehitysideat. Etukäteistehtävät ovat hyviä keinoja osallistaa työntekijöitä ennakoon asian pariin. Esimerkiksi miettiessä yksikön hävikkejä, jokainen voi etukäteen miettiä, miten itse pystyy hävikkiin vaikuttamaan. Näin palaverissa ollessa esihenkilö voi avoimella keskustelulla koota työntekijöiden ideoita yhteen ja tehdä näistä oman ajatuskartan. Ajatuskartta tulee myöhemmin kaikkien nähtäville, muistutukseksi siitä mitä yhdessä on päätetty.

Esimiesviestintä on tärkeää ottaessa käyttöön uusia toimintatapoja. Perustelut, sekä esimerkit ovat tärkeitä viedessä asioita henkilöstön keskuuteen. Työntekijöiltä tulikin toivetta, että aiheita käsiteltäisiin nimenomaan työn kannalta, ja sieltä käsin. Esimerkiksi käsitellessä lukuja, joita jokainen palaveri kätkee sisäänsä, on tärkeää tuoda niistä tärkeimmät ja omaa yksikköä koskevat esille. Tulosta tarkastellessa voi kertoa, mikä on vaikuttanut positiivisesti tai laskevasti edelliseen tulokseen, ja mitä kukin omalta osaltaan voi asiaan vaikuttaa.

Jotta asiat eivät jää vain yksikön keskuuteen, on tärkeää pitää henkilöstöpalaverissa palaverimuistiota, johon esimerkiksi esihenkilön tuuraaja kirjaa kaikki asiasanat, yleiset käsitellyt asiat ja kehitysideat, joita nousee esiin. Tämä muistio on hyvä lähettää myös ryhmäpäällikölle, jotta tiedot menevät eteenpäin ja joku voi muistutella asioiden etenemisestä. Yhtä tärkeää on tehdä aikataulut asioiden laatukselle ja muutoksille. Näin jokainen tietää koko ajan, ilman esihenkilön muistuttamista, mikä on ajankohtaista ja meneillään milläkin hetkellä.

Tärkeää on pitää yllä Hämeenmaalla palaverien säännöllisyydestä, sekä asialistan samankukaisuudesta. Tällöin yksikköä vaihtavatkin työntekijät, niin kuin myös esihenkilöt tietävät samat asiat, eikä asioita jää kertomatta, tai käsittelemättä. Tämän vuoksi opinnäytetyön yhteydessä tehdään palaverin vuosikello.

Aikataulu palaverille on järkevää aikatauluttaa esihenkilöille valmiiksi, ja ohjeistaa heitä pitämään kiinni aikatauluista. Ajoissa ajoitetut palaverit edesauttavat tuuraajien saamista palaveriin, eikä palaverit siirry sen takia. Hämeenmaalla on erinomainen työnkierron järjestelmä, myös työntekijöitä on helppo siirtää myös muihin yksiköihin, esimerkiksi tuuraamaan palaveria.

Palaverien sisältö on järkevää aikatauluttaa samalla kaavalla vuosittain. Aluepalavereissa käydyt asiat on hyvä käydä myös osittain henkilöstöpalavereissa läpi. Esihenkilöiltä tuli toive, että asialista karsittaisiin jo valmiiksi niin sanottuun henkilöstöpalaveri-muotoon, jolloin turha on jo valmiiksi pois, mikä auttaa esihenkilöitä työstämään omaa henkilöstöpalaveriesitystä.

Mikä tärkeintä, on muistaa pitää palaverit säännöllisinä, käydä tarvittavat aiheet läpi, muistaa käyttää osallistavia menetelmiä ja jättää avoimelle keskustelulle aikaa. Henkilöstöpalaverit ovat hienoja hetkiä ryhmäytyä ja vaihtaa kuulumisia sekä kehitysehdotuksia, kun jokainen työryhmään kuuluva on paikalla.

6.4 Hybridimalli

Etätyöhön siirryttiin monessa yrityksessä muutama vuosi takaperin. Päivittäistavarakaupassa etätyön tekeminen ei ole mahdollista, mutta palaverin pitämisessä se voisi olla yksi tulevaisuuden vaihtoehto. Uudessa trendissä yhdistetään läsnäolo sekä etätyö niin hyvin kuin mahdollista, ja vähennetään toimipaikkojen välistä matkustamista sekä ympäristön kuormittamista. Jokainen yksikkö päättää sen, milloin on hyvä olla paikan päällä ja milloin riittää läsnäolo etänä.

Hämeenmaalla tätä mallia voisi osittain hyödyntää niin, että jos joku esimerkiksi sairastuessaan ei pääse paikan päälle, hän voisi osallistua palaveriin Teamsin välityksellä. Jos välimatka on pitkä, niin ei tarvitse matkustaa muutaman tunnin vuoksi työpaikalle, vaan voi osallistua kotoa käsin. Lisäksi tämä malli voisi hyödyttää kahden yksikön yhdistelmäpäälliköitä niin, että koko työyhteisö saataisiin samaan palaveriin, toinen ryhmä voisi olla esimerkiksi Teamsin välityksellä toisessa paikassa kokoontuneena, ja toinen siellä missä päällikökin. Tämä helpottaa työnantajakuva, ja luo joustavuutta työnantajan suunnalta, mitä työntekijät arvostavat (Millog 2021.)

Etäyhteys vaatii toimivan laitteen esimerkiksi tabletin, jossa on internetyhteys, tai esimerkiksi kotona ollessa älypuhelimien tai tietokoneen. Tietotekniset seikat ovat usein siis järjestettävissä oleva asia. Työntekijän estyessä saapumaan paikan päälle, hän voi vaikka lainata yksikön tablettia, ja osallistua sillä palaveriin etänä. Jokaisella on kuitenkin Hämeenmaalla oma työ sähköposti, johon Teams-palaverikutsu on helppo lähettää.

Muutamassa toimipaikassa oli testattukin tätä vaihtoehtoa, ja se oli koettu toimivaksi. Työntekijöiltä oli tullut erityisesti kiitosta siitä, että erilaisiin elämäntilanteisiin ja joustavuuteen liittyvät seikat huomioidaan. Toki tämä malli, ja etänä palaverissa oleminen vaatii kehittämistä, esimerkiksi osallistaminen ja äänenlaatu voivat olla heikolla tasolla.

7 Case: palaveri yksikössä X

Yksikön X palaverissa kokeiltiin uusia ideoita ja niiden toimivuutta. Tämän jälkeen kysyttiin henkilökunnalta, mikä oli hyvää, ja mitä voisi kehittää, ja tehtiin tästä yhteenveto.

Yksikkö X:n palaveri pidettiin 16.3.2022, ja palaverikutsu, joka löytyy kuvasta 2, oli lähetetty jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen sähköpostiin 15.2.2022. Palaveri tuuraajista oli sovittu yhdessä lähimarketin esihenkilön kanssa, jotta jokainen yksikön jäsen pääsivät osallistumaan.

[Palaverikutsu]

Aika 16.3.2022 klo 13-15
 Paikka Sale Okeroinen, yhteiset tilat
 Osallistujat Matti Meikäläinen
 Minna Mehiläinen
 Juuso Vihko
 Kaisa Keränen
 Ville Vesi

1 Aiheista

- 1.1 Kesäkauppa
- 1.2 Henkilöstötilanne
- 1.3 Perehdyttäminen

Miten sinä varmistat, että yksikössämme perehdytetään tasalaatuisesti, ja hyvin?

- 1.4 L3I
- 1.5 Turvallisuusasiat
- 1.6 Omia kysymyksiä, ehdotuksia?

Sanni

Laura

Liitteet [Liitteet]
 Jakelu [Jakelu]
 Tiedoksi [Kenelle tiedoksi]

Kuva 2. Palaverikutsu

Kutsussa kerrottiin ennakkotehtävistä, jotka löytyivät kutsusta kysymysmerkein varustettuna. Kutsun lähettämisen jälkeen ilmoitustaululle laitettiin valkoinen paperi, johon otsikoksi kirjattiin ehdotukset, muut kysymykset. Tähän jokainen sai ennen palaveria käydä kirjaimassa asioita ylös, jotta ne muistettiin käydä sitten yhdessä läpi.

Esihenkilö osallistuu alueen yhteiseen aluepalaveriin, josta saa hyvää materiaalia omaan palaveriin. Näistä materiaaleista, sekä yksikön raporteista saadaan muodostettua pohja palaverisisällölle. Nämä koostuvat tuloksista, L3I-raporteista, asiakastytyvyisyys-raporteista, ajankohtaisista hankkeista sekä henkilöstökuluista. Näiden lisäksi esihenkilö koostaa materiaalin ajankohtaisista aiheista, jotka näkyvät vuosikellosta. Materiaalin määrä on hyvä aikatauluttaa niin että aikaa jää myös avoimelle, sekä yhteiselle kommunikoinnille.

Noin viikkoa ennen esihenkilö kävi katsomassa ilmoitustaulun paperin, johon henkilökunta oli saanut kirjata ylös omia aiheitaan. Nämä lisättiin materiaaliin, ja käytiin yhteisesti palaverissa läpi.

Palaverin alussa päätettiin yhteisesti puheenjohtaja (yleensä esihenkilö) sekä kirjuri. Kirjurina pääsääntöisesti voitaisiin käyttää esihenkilön sijaista tai tuoteryhmävastaavaa. Kirjurille annetaan tarvittava pöytäkirja (kuva 3), johon pystyy kirjaamaan asiat. Palaverimuistio on täysin samanlainen kuin kokouskutsu, mutta otsikkona palaverimuistio. Hänelle kerrotaan, mitä hänen kuuluu palaverin aikana tehdä ja mitä kirjata ylös.

[ASIAKIRJATYYPPI]
Luottamuksellinen
3.2.2022
Sale Okeroinen Salepääl-
liikkö, Ok Hämeenmaa

[Palaverimuistio]

Aika 16.3.2022 klo 13-15
Paikka Sale Okeroinen, yhteiset tilat
Osallistujat Matti Meikäläinen
Minna Mehiläinen
Juuso Vihko
Kaisa Keränen
Ville Vesi

1 Aiheista

1.1 Kesäkauppa
Mitä hyvää viime vuodessa
Mitä kehitettävää? Oliko juomia riittävästi, entä jäätelöt?

1.2 Henkilöstötilanne
Kesätyöntekijät, tuntisopimustennostot?

1.3 Perehdyttäminen
Miten sinä varmistat, että yksikössämme perehdytetään tasalaatuisesti, ja hyvin?

1.4 L3I
Ajankohtaiset asiat raporteista

1.5 Turvallisuusasiat
Oman yksikön turvakävely ryhmissä

1.6 Omia kysymyksiä, ehdotuksia?

Sanni Laura

Kuva 3. Palaverimuistio

Palaverissa käsiteltiin aiheet yhteisesti läpi, ja uutena kokeiluna käytettiin turvallisuusasioi-
den läpikäynnissä muutama lyhyt turvallisuusvideo, jotka löytyvät Hämeenmaan omasta
tietopankista. Jokaisen videon jälkeen jokainen sai kertoa, miten asia näkyy omassa työ-
sään, ja oliko tarvittavat asiat kunnossa. Aiheesta saatiin hyvää keskustelua, sekä muutama
epäkohtakin kirjattua palaverimuistioon.

Perehdyttämistä käytiin läpi ennakkotehtävän muodossa, joka oli kerrottu palaverikutsussa.
Työntekijät jaettiin pienryhmiin, jossa ensin jokainen kertoi omat mietteet, ja sen jälkeen
jokainen ryhmä valitsi kaksi parhainta ideaa. Lopuksi ideat kirjattiin valkoiselle taululle, ja
ne käytiin yhdessä läpi. Näin osallistamalla asioista saatiin eri tavalla helposti lähestyttäviä,
ja lähemmäksi omaa työtä. Lopuksi oli vielä ohjeistusta siitä, miten perehdyttäminen
omassa yksikössä hoidetaan. Tämän osion hoitaa yksikön oma kummiperehdyttäjä, joka

on saanut koulutuksen aiheesta. Näin käytettiin osallistavaa ja vaihtelevaa toimintatyölä, että joku muukin kertoo ja ohjeistaa kuin vain esihenkilö.

Kun kaikki aiheet oli käyty läpi, mukaan lukien ilmoitustaulun asiat, oli aika avoimelle keskustelulle. Sieltä nousi esiin hyviä ehdotuksia, jotka kirjattiin ylös muistioon. Palaverin lopuksi kerrattiin lyhyesti mitä oli tulossa, mikä oli tärkeintä yrityksen omassa tekemisessä, ja minkälaiset aikataulut tekemisille luodaan. Palaverin jälkeen palaverimuistio lähetettiin omalle ryhmäpäällikölle, ja alkuperäinen laitettiin ilmoitustaululle kaikkien nähtäväksi. Tähän on hyvä esimerkiksi seuraavassa palaverissa palata.

Työntekijät pitivät erityisesti siitä, että toimintatyylejä mahtui niin monenlaisia palaverin sisälle. Jokainen koki jonkun erityisen mukavaksi, ja itselle sopivaksi. Esihenkilön sijainen koki ensin jännittäväksi tulla niin esille palaverissa, mutta kertoi sen olleen kuitenkin mukavaa alkujännityksen poistuttua. Ennakkotehtävät oli tehty hyvin vaihtelevasti, mutta kun siitä ottaa tavan, jokainen varmasti siihen perehtyy paremmin seuraavilla kerroilla.

Ryhmätoissa jokainen sai suunvuoron, ja oman mielipiteensä julki. Jokainen koki tärkeäksi sen, että sai ilmaista ehdotuksiaan ja omia kokemuksiaan. Moni koki saaneensa yhdessä käydystä materiaalista paljon enemmän irti, kuin että yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Esihenkilönä koin, että perehdyttäminen sai aivan uuden tason palaverissa, kun jokainen sai kertoa omia kokemuksiaan, ja yhdessä miettien saatiin loistavat edellytykset hyvälle perehdytykselle luotua.

Palaverimuistion täyttäminen sujui mutkattomasti, eikä se vaatinut aikaa paljoa. Vaikka joku aina joutuu kirjurin rooliin, hänkin sai olla osallisena palaverissa, eikä kokenut, että olisi kirjurin töiden takia jäänyt mistään paitsi, tai mitään sanomatta.

Turvallisuuskävely sujui helposti näin pienen ryhmän kanssa, ja samalla sai hoidettua kaikkien perehdytyksen yhdellä kertaa. Turvallisuusvideot olivat silmiä avaavia, ja moni kertoi, että käy katsomassa lisää videoita, kun aikaa on.

Yhteenvetona voi todeta sen, että uudet käytänteet tuovat aina jotakin uutta. Jokainen on erilainen, ja oppii eri tavalla, se pitäisi muistaa myös henkilöstöpalavereja pidettäessä.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Esimiesviestinnän kehittäminen ei ole yhden viikon, kuukauden eikä vuoden asia. Sitä voi jatkuvasti uudistaa sekä muuttaa oman yksikön näköiseksi. Henkilöstöä kannattaa kuunnella, ja tarkastella, jotta tietää mikä toimii ja mikä ei. Jossain yksikössä ryhmätyöt eivät välttämättä ole fiksuin keino löytää ratkaisuja, vaan siellä voi toimia paremmin joku toinen tyyli.

Henkilöstöpalavereissa on tärkeää muistaa hyvä alkuvalmistelu, jonka jälkeen luoda asiailista henkilökunnan nähtäville. Tämän jälkeen palaverissa käydään selkeän listan avulla, palaverimuistiota täydentäen aiheet läpi yhdessä keskustellen. Palavereissa voi käyttää apuna ryhmätöitä, videotykkiä, paritöitä, keskustelevaa kommunikointia tai ennakkotehtäviä. Lopuksi palaverimuistio lähetetään ryhmäpäällikölle, ja laitetaan esimerkiksi työpaikan ilmoitustaululle muistutukseksi, että kaikki tulee tehtyä. Näin kaikesta tehdään konkreettista, ja ne voidaan aikatauluttaa tehtäviksi tiettyyn päivään mennessä.

Esimiesviestinnällä on suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnissa, tavoitteisiin sitoutumisessa sekä tuloksen tekemisessä. Sisäisen viestinnän kehittäminen on yksi suurimpia kehityskohteita jokaisessa yrityksessä. Se nousee usein esiin erilaisia tutkimuksia tehdessä, ja paljon onkin jo tehty. Jotta esimiesviestintä saavuttaa sille annetut tavoitteet, täytyy raamit ja tietotaso olla hyvällä tasolla. (Loikka 2020.)

Esihenkilöllä on vastuu työyhteisön tiedottamisesta, työn tavoitteiden kertomisesta, sekä organisaation arvojen ja asenteiden ylläpitämisestä arjessa. Esihenkilö motivoi, innostaa, sekä antaa palautetta. Tärkeää on muistaa realistiset tavoitteet, ja eritoten välitavoitteet matkalla huipulle. Tekemisen on oltava kaksisuuntaista, kasvokkain olevaa viestintää, joka on suunnitelmallista. Henkilöstöpalavereissa erilaisten vuorovaikutustyylien sekä tunneily helpottaa sekä rikastuttaa asioiden läpikäymistä. Lisäksi asioissa täytyy olla johdonmukainen, ja asettaa tavoitteita, sekä mahdollistaa tiedon anto työntekijöille, asioissa, joissa tietoa tarvitaan.

Muutosviestinnässä täytyy huomioida tunteet, ja osata perustella asiat. Vastustus on osa huolestuneisuutta, jolla pyritään vaikeuttamaan asioiden etenemistä. Hyvässä esimiesviestinnässä olemme varautuneet perustelemaan asioiden syyt ja seuraukset, ymmärrettävästi työntekijöiden kielellä. Usein työntekijät mieltävät muutoksen lisänä arkirutiineihin, vaikka sillä voisikin olla huojentava vaikutus. Muutoksen kääntäminen niin, että jokainen voi siihen vaikuttaa ja oppia, auttaa käsittelemään muutostilanteeseen sopeutumista. (Loikka 2020.)

Vaikeimpia asioita työyhteisölle vietäväksi ovat muutokset. Niihin suhtaudutaan usein kritiikoiden, ja mietitään ainoastaan niiden haittapuolia. Näin ollen onkin tärkeää, että muutosta

tuodessa henkilöstölle palaverissa, kerrotaan asia positiivisen kautta: Mitä hyvää se tuo, mitä sillä säästetään, ja mitä säästöllä voidaan tehdä. Parhain tapa tuoda muutosta henkilöstölle on, jos siihen on yhdessä päädytty. Yhdessä pohtimalla saatu ratkaisu, joka onkin itseasiassa työntekijöiden idea, otetaan paremmin vastaan, kuin ylhäältä alaspäin tuotu muutosinformaatio. On siis mietittävä ennakkoon jo, mitä on tulossa, ja osallistaa työntekijöitä muutokseen ja sen tuomiin käytänteisiin.

Esihenkilön tehtävä on jalkauttaa yrityksen strategiaa sekä arvoja. Hämeenmaalla esihenkilöitä koulutetaan tähän vuosittain, ja siitä saa hyvät valmiudet viedä tietoa ja toimintatapoja yksikköön. Tiedonkulun jalkauttaminen on välillä haastavaa, mutta välineet siihen ovat kunnossa. Oikeilla viestinnän keinoilla voidaan saavuttaa kultainen keskitie, jolloin tiedonmäärä kohtaa sen kuulijat. Kannustavalla ja positiivisella asenteella jokainen muutos ja asia saadaan henkilöstölle selväksi. Yhdessä tekeminen, ja jokaisen kuunteleminen ovat arvokkaita asioita, kun työryhmä koostuu useammasta henkilöstä.

Sisäinen viestintä on suuri haaste, ja esimiesviestintä on siinä suuressa merkityksessä. Viestintä, sekä sen johtaminen arjessa nousee usein kehityskohteeksi kyselyissä. Perusohjeita, joilla johtamisviestintä onnistuu, on avoimen viestintäkulttuurin ylläpitäminen, jolla saadaan työntekijät sitoutuneiksi, sekä luottamaan yrityksen johtoon. Kun luottamus on kunnossa, uskaltaa työntekijä nostaa esiin arjen epäkohtia. Toinen tärkeä asia on varmistaa, että jokainen varmasti ymmärtää sanallisen viestin, tai asian, jota on käyty läpi. Jos asioita ruvetaan tekemään väärin, on hävikki yleensä moninkertainen. Tähän linkittyy johdonmukainen toimiminen, jota esihenkilöltä odotetaan. Kun asiat tuodaan julki mahdollisimman nopeasti, niin sanotut huhut eivät pääse valloilleen. Ajantasainen, selkeä ja oikea tieto on työyhteisölle välitettävien asioiden kulmakiviä. (Hyplus 2019.)

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. Helsinki: Alma Talent.
- Aarnio, P. 2020. Ihmislähtöinen johtaminen just nyt. Blogi. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa [Ihmislähtöinen johtaminen just nyt. 2020. – Vincit](#)
- Chasing my future. 2013. Johtajuusteoriat. Viitattu 28.3.2022. Saatavissa [Chasing my future | Lily](#)
- Cuckoo. 2022. Parempi työkyky joustoilla ja ihmisten kohtaamisilla. Viitattu 23.3.2022. Saatavissa [Parempi työkyky joustoilla ja ihmisten kohtaamisilla - cuckoo.fi/](#)
- Dagmar. 2021. Kesko otti haltuun tiedolla johdetun kasvumarkkinoinnin. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa [Kesko otti haltuun tiedolla johdetun kasvumarkkinoinnin - Dagmar](#)
- Dreamleader. 2016. Johtamisen vire ja vireen johtaminen- Käytännön vinkkejä parempaan vireeseen. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa [Johtamisen vire ja vireen johtaminen – Käytännön vinkkejä parempaan vireeseen - DreamLeader](#)
- Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. Itella. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa [Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun - PDF Ilmainen lataus \(docplayer.fi\).](#)
- Huone. 2020. Näin onnistut tekemään hyvän kokousmuiston. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa [Näin onnistut tekemään hyvän kokousmuiston - HUONE Helsinki.](#)
- Hyplus. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Helsingin yliopisto. Viitattu 1.3.2022. Saatavissa [www.hyplus.helsinki.fi](#)
- Johtajat ilman rajoja. 2020. Blogi, Laukkanen, L. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa [esimiesviestintä — Parempi johtaminen, parempi työelämä — Johtajat ilman rajoja -blogi](#)
- Johtajuus.info. Esimiehen virallinen rooli. Viitattu 17.3.2022. Saatavissa [Esimiehen virallinen rooli - \(johtajuus.info\)](#)
- Jostle. 6 ways to improve communication between managers and employees. Blogi. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa [6 ways to improve communication between managers and employees \(jostle.me\)](#)
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Kaunismäki, T. 2020. Etäpalaveri ja 8 vinkkiä yhteisöllisyyden ja aidon yhteyden luomiseen. Viitattu 23.3.2022. Saatavissa [Etäpalaveri ja 8 vinkkiä yhteisöllisyyden ja aidon yhteyden luomiseen - Urbaania kasvua Vantaa](#)

Kaupanliitto a. Kaupan ala. Suomen suurin toimiala. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa [Kaupan ala | Suomen suurin toimiala \(kauppa.fi\)](#)

Kaupanliitto b. Kaupan toimialat. Viitattu 22.11.2021. Saatavissa [Kaupan toimialat | Kauppa](#)

Kauppalehti. 2014. 5 vinkkiä parempaan esimiesviestintään. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa [5 vinkkiä parempaan esimiesviestintään | Kauppalehti](#)

Key. Aineistot (kuukauden kyselyt). Viitattu 24.4.2022. Saatavissa [Aineistot \(kuukauden kyselyt\) – Key \(esimiesliitto.com\)](#)

KKV. 2008. Kanta-asiakasmarkkinointi ja kanta-asiakasohjelmat. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa [Kanta-asiakasmarkkinointi ja kanta-asiakasohjelmat – Kilpailu- ja kuluttajavirasto \(kkv.fi\)](#)

Koulutus. 2020. Hyvän johtajan 8 ominaisuutta. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa [Hyvän johtajan 8 ominaisuutta \(koulutus.fi\)](#)

Logistiikan maailma. Logistiikan historia. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa [Mitä on logistiikka? – Logistiikan Maailma](#)

Loikka, E. 2020. Johda viisaasti: 10 vinkkiä toimivampaan esimiesviestintään. Blogikirjoitus. Viitattu 28.2.2022. Saatavissa [Johda viisaasti: 10 vinkkiä toimivampaan esimiesviestintään | Power Competence yrityskehitys, koulutukset, puhujat](#)

Meltwater. 2021. Hyvä sisäinen viestintä motivoi ja tuo tuloksia. Viitattu 17.3.2022. Saatavissa [Hyvä sisäinen viestintä motivoi ja tuo tuloksia \(meltwater.com\)](#)

Millog. 2021. Työnteon hybridimalli perustuu työntekijöiden toiveisiin. Viitattu 15.3.2022. Saatavissa [Työnteon hybridimalli perustuu työntekijöiden toiveisiin - Millog](#)

NielsenIQ Päivittäistavaramyymälärekisteri. Lähde PTY. Viitattu 7.4.2022. Saatavissa [Päivittäistavaramarkkinat | Päivittäistavarakauppa ry \(pty.fi\)](#)

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2020. Viitattu 7.4.2022 Saatavissa [Tietoa Meistä - Hämeenmaa \(hameenmaa.fi\)](#)

Prezi. 2014. Definition: The action or business of promoting and selling. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa [Definition: The action or business of promoting and selling by Kristen Jensen \(prezi.com\)](#)

PTY. 2020. Päivittäistavaramarkkinat Suomessa. Viitattu 14.3.2022. Saatavissa [Päivittäistavaramarkkinat | Päivittäistavarakauppa ry \(pty.fi\)](#)

PTY. Valikoimien lähtökohtana kuluttajien tarpeet. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa Hankinta ja valikoimat | Päivittäistavarakauppa ry (pty.fi)

Salesforce. 2020. Mitä on hyvä asiakaspalvelu? Viitattu 16.3.2022. Saatavissa [Mitä on hyvä asiakaspalvelu? - Salesforce Blog Suomi](#)

Santasalo, T. & Koskela, K. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa [vahittaiskauppa suomessa 2015 web 20150629 smaller.pdf \(pam.fi\)](#)

Schein, E. 2001. Edgar Schein Model of Organization Culture. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa [Edgar Schein Model of Organization Culture \(managementstudyguide.com\)](#)

Smarp. 2020. 14 Manager communication best practices you shouldn't ignore. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa [14 Manager Communication Best Practices You Shouldn't Ignore \(smarp.com\)](#)

Smart Marketing. Brändit ja asiakkaat lähemmäksi toisiaan. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa [SmartMarketing.fi - Smart Marketing](#)

Spoken. 2017. Tutkimuskysymyksen muodostaminen. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa [Tutkimuskysymyksen muodostaminen - Spoken](#)

Spoken. Haastattelun lajityypit. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa [Haastattelun lajityypit - Spoken](#).

Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Publishing Oy

Talouselämä. 2019. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on taitolaji – Näin rakennat työpaikan palautekäytännöt oikein. Viitattu 7.4.2022. Saatavissa <https://www.talouselama.fi/uutiset/palautteen-antaminen-ja-vastaanottaminen-on-taitolajinain-rakennat-tyopaikan-palautekaytannot-oikein/e89ae13d-819e-3078-ba13-c49b46c88b04>

Tee tutkimus. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa [Ammattimainen tutkija osaa valita tutkimukseen oikean tutkimusmenetelmän. » \(teetutkimus.fi\)](#).

Tilastokeskus, a. Käsitteet. Viitattu 17.1.2022. Saatavissa Kvalitatiivinen tutkimus | Käsitteet | Tilastokeskus (stat.fi).

Tilastokeskus, b. Kuinka teen tilastotutkimuksen? Viitattu 17.1.2022. Saatavissa [3 Tulosten analysointi - Kuinka teen tilastotutkimuksen? - Tilasto-oppaat at Statistics Finland](#).

Trustmary. 2022. Asiakaskokemuksen määritelmä-mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? Viitattu 16.3.2022. Saatavissa [Asiakaskokemuksen määritelmä - mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? - Trustmary | Trustmary](#)

Vahtio E.-L. 2008. Pärjää palaverissa! Helsinki: Edita Prima Oy.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 19.10.2021. Saatavissa: [Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät \(helsinki.fi\)](#)

Yritystulkki. Hinnoittelu. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa [Yritystulkki - Hinnoittelu](#)

Yritystulkki. Viitattu 7.4.2022 Saatavissa <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/wirma/aloittavayrittaja/hinnoittelu/>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset työntekijöille:

- Mikä palaverissa on koettu toimivaksi?
- Miten kehittäisit henkilöstöpalavereja?
- Mitä kaipaisit palaveriin lisää?
- Onko ajankäyttö sopivaa, vai tarvitseeko sitä lisää/vähemmän?
- Miten eritavoin esihenkilö on osallistanut työntekijöitä palaverissa?

Haastattelukysymykset esihenkilöille:

- Mikä palaverissa on koettu toimivaksi?
- Miten itse haluaisit kehittää palaverikäytänteitä?
- Koetko, että tarvitset tukea palaverien pitoon?
- Mitä uutta olet kokeillut palaverissa, ja kuinka se on toiminut?
- Miten pyrit osallistamaan työntekijöitä?
- Onko palaverien sisällöt tarpeeksi hyvin määritetty?

Liite 2. Palaverimuistio



[ASIAKIRJATYYPPI]
Luottamuksellinen
3.2.2022
Sale Okeroinen Salepää-
liikkö, Ok Hämeenmaa

[Palaverimuistio]



Aika 16.3.2022 klo 13-15
Paikka Sale Okeroinen, yhteiset tilat
Osallistajat Matti Meikäläinen
Minna Mehiläinen
Juuso Vihko
Kaisa Keränen
Ville Vesi



1 Aiheista

1.1 Kesäkauppa

Mitä hyvää viime vuodessa
Mitä kehitettävää? Oliko juomia riittävästi, entä jäätelöt?

1.2 Henkilöstötilanne

Kesätyöntekijät, tuntisopimustennostot?

1.3 Pehdyttäminen

Miten sinä varmistat, että yksikössämme pehdytetään tasalaatuisesti, ja hyvin?

1.4 L3I

Ajankohtaiset asiat raporteista

1.5 Turvallisuusasiat

Oman yksikön turvakävely ryhmässä

1.6 Omia kysymyksiä, ehdotuksia?

Sanni

Laura

Liite 3. Henkilöstöpalaverien vuosikello

