

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys

2014

Jarno Peltola

# HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN K-MARKETISSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Yrittäjyys

Huhtikuu 2014 | 61

Ohjaaja: Ella Kasi

Jarno Peltola

## HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN K-MARKETISSA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella K-kauppiaan henkilöstöjohtamista. Henkilöstön johtamisesta tutkittiin rekrytointia, sisäistä viestintää, palautteen antoa ja delegointia. Alaisia haastatteleamalla saatiin hyvä kuva kauppiaan henkilöstön johtamistaidoista, sekä heikkouksista että vahvuuksista.

Työn teoriaosan tietoa hankittiin lukemalla henkilöstön johtamisen kirjallisuutta liittyen rekrytointiin, sisäiseen viestintään, palautteen antoon ja delegointiin. Alaisten haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelun avulla saatiin kerättyä kvalitatiivista tietoa tutkimuksen analysointia varten.

Empiirisen tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että alaisten mielestä kauppiaan henkilöstön johtaminen on ollut hyvällä tasolla. Jokaisesta tutkitusta johtamisen alueesta löytyi kuitenkin jonkin verran parannettavaa. Haastattelun perusteella eniten parannettavaa löytyi palautteen annosta, tarkemmin sanottuna sen vähyydestä.

Tutkimuksen tulosten ja työn teoriaosan perusteella on luotu kehittämissuhteita, jotka liittyvät henkilöstön johtamiseen. Kehittämissuhteet ovat yleisiä, eikä niiden toteuttaminen vaadi suurta panosta. Pienellä vaivalla kauppiaasta voi tulla entistä parempi johtaja alaisilleen.

### ASIASANAT:

Rekrytointi, sisäinen viestintä, palautteen anto, delegointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Degree Program | Entrepreneurship

April 2014 | 61

Instructor: Ella Kasi

Jarno Peltola

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A K-MARKET

The present bachelor's thesis focuses on the human resource management of a store manager at a k-market, a K-retailer entrepreneur. The study approaches human resource management from four aspects; recruitment, internal communication, feedback and delegation. The weaknesses and the strengths of the human resource management skills of the store manager were explored by conducting interviews with the employees of the store.

The information for the theoretical part of this study was acquired by reading literature discussing the human resource management; recruitment, internal communication, feedback and delegation. The interviews of the employees were conducted as a theme interview. By using theme interview as a method for collecting data, a solid basis of quality information was gathered for the analysis.

The empirical study results reveal that the level of the management is good according to the employees. Each area of study, however, also showed that there was room for improvement. According to the interview the area which needed improvement the most was feedback or rather the lack of it.

Based on the theoretical study and the results of the interviews, some improvement suggestions are made. The improvement suggestions are rather general and implementing them will not require significant changes but by making minor changes the store manager can become a better leader.

KEYWORDS:

(Recruitment, internal communication, feedback, delegation)

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Opinnäytetyön rakenne	6
1.2 Päivittäistavarakaupat	7
<b>2 REKRYTOINTI</b>	<b>9</b>
2.1 Uuden työntekijän tarve	9
2.2 Henkilöstöhankinta	9
2.3 Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi?	10
2.4 Työtehtävät ja valintakriteerit	11
2.5 Työvoiman hakukanavat	12
2.6 Haastattelu	13
2.7 Valintapäätös	15
<b>3 SISÄINEN VIESTINTÄ</b>	<b>17</b>
3.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet	18
3.2 Sisäisen viestinnän kanavat	19
3.2.1 Kokoukset ja palaverit	21
3.2.2 Tiedottaminen	22
3.3 Sisäisen viestinnän taidot	26
<b>4 PALAUTTEEN ANTO</b>	<b>28</b>
4.1 Palautteen antaminen	29
4.1.1 Positiivinen palaute	29
4.1.2 Korjaava palaute	31
4.2 Palautteen annon aika ja paikka	33
<b>5 DELEGOINTI</b>	<b>35</b>
5.1 Delegationiprozessi	36
5.1.1 Tehtävän ja toimivallan siirto	37
5.1.2 Delegationin seuranta	38
5.1.3 Jälkipuinti	39
5.2 Vastuuhenkilö	40
5.3 Delegationin vaikeudet	41
<b>6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>44</b>

6.1 Tutkimusongelma	44
6.2 Kvalitatiivinen tutkimus	44
6.2.1 Teemahaastattelu	45
6.2.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	46
<b>7 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>47</b>
7.1 Rekrytointi	47
7.2 Sisäinen viestintä	48
7.3 Palautteen anto	49
7.4 Delegointi	49
<b>8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>51</b>
<b>9 POHDINTA</b>	<b>55</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>56</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Työhaastattelun kysymyspohja.
- Liite 2. Teemahaastattelun kysymysrunko

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön rakenne

Työskentelen parhaillaan K-marketissa, jossa aloitin aikanaan työharjoittelijana. Harjoittelujaksoni jälkeen olen työskennellyt kaupassa jo parin vuoden ajan. Miettiessäni opinnäytetyöni aihetta keskustelin kauppiaan kanssa mahdollisista aiheista. Kauppias on hyvä ”lukuissa ja numeroissa”, eikä kaupan markkinointiinkaan tarvittu uutta lähestymistapaa. Päätimme, että voisin selvittää miten henkilöstön johtamista voisi parantaa. Henkilöstöjohtaminen on alue, jossa jokaisella esimiehellä löytyy jotain parannettavaa. Aihe kiinnostaa myös itseäni, sillä haaveenani on joskus toimia esimiehenä. Uskon, että tekemällä tästä aiheesta opinnäytetyöni, saan paljon arvokasta tietoa ihmisten johtamisesta.

Henkilöstöjohtaminen on yrityksissä erittäin tärkeä toiminnan osa-alue. Hyvin johdettu henkilöstö tuottaa yritykselle hyvän tuloksen. Henkilöstökulut ovat monen yrityksen suurimpia menoja, joten on tärkeää, että koko henkilöstön potentiaali saadaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Mikäli työntekijöitä johdetaan huonosti, he eivät pysty toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, vaikka niin haluaisivatkin. On hyvä muistaa, että helpoin tapa erottua muista vähittäiskaupoista on hyvin palveleva ja osaava henkilökunta.

Henkilöstöjohtaminen on laaja aihe. Keskustelimme kauppiaan kanssa, mitkä aiheet olisi syytä ottaa tarkasteluun. Lopulta aiheiksi valikoituivat rekrytointi, sisäinen viestintä, delegointi ja palautteen anto. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu näistä neljästä aiheesta. Jokainen aiheista on painoarvoltaan samanlainen. Teoriaosan tarkoituksena on antaa kauppiaille malli siitä, miten hänen tulisi toimia kunkin aihealueen kohdalla. Teoriaosa toimii myös perustana empiirisen osan tutkimukselle.

Empiirinen osa koostuu tutkimusongelmasta, tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen tuloksista. Tutkimusongelmana on selvittää, miten hyvin

kauppiaalla on hallussa rekrytointi, sisäinen viestintä, delegointi ja palautteen anto. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen menettelytapana on teemahaastattelu. Haastatteluun on valittu kauppiaan alaisia, joita haastatellaan kauppiaan johtamistaidoista. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, missä asioissa kauppialla on parannettavaa, sekä vastaavasti, mitkä asiat hän on hoitanut hyvin. Tuloksien tarkoituksena on antaa kauppiaille eväät toimia jatkossa parempana johtajana.

## 1.2 Päivittäistavarakaupat

Nykyään päivittäistavarakaupoissa ei ole suuria eroja. Kesko ja S-ryhmä hallitsevat suurinta osaa Suomen päivittäistavaramarkkinoista. S-ryhmällä pienempiä kauppiaita ovat Sale ja S-market. Keskolla on K-marketin lisäksi myös K-Supermarket. Jätin tarkastelusta hypermarketit pois, sillä ne eivät varsinaisesti kilpaile K-marketin kanssa. Alan muita kilpailijoita ovat mm. Lidl, Valintatalo ja Siwa. Kahdella hallitsevalla ketjulla on joitain omia tuotemerkkejä, jotka eroavat kilpailijoiden tuotteista, mutta enimmäkseen näidenkin ketjujen kaupoista saa samoja tuotteita. Lidl eroaa valikoimaltaan eniten muista päivittäistavarakaupoista, mutta senkin valikoimaan on tullut vuosien varrella paljon samoja tuttuja suomalaisia tuotteita, joita muut päivittäistavarakaupat myyvät.

Päivittäistavarakauppojen valikoimat ovat siis hyvin lähellä toisiaan. Hintatasossakaan ei ole havaittavissa suuria vaihteluja. Lidl mainostaa itseään edulliseksi, ja tottahan sieltä monia tuotteita saa halvemmalla kuin muista kaupoista. Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan juokse hinnan perässä ja monia Lidlin ”saksalaisuus” vieroksuttaa. Jos päivittäistavarakauppojen hinnat ja valikoimat ovat aika yhdenmukaisia, niin miten kaupat pystyvät erottumaan edukseen toisistaan? Jos ei satunnaisia tempauksia ja tarjouksia oteta lukuun, suurena vaikuttajana on kaupan palvelu. Palvelu vaikuttaa kaupan imagoon joko positiivisesti tai negatiivisesti. Palvelun ollessa hyvää, asiakkaalle jää hyvä mieli kauppareissusta. Huono palvelu puolestaan muistetaan paljon paremmin ja

pidempään, joten sen haittavaikutuksena voi olla asiakkaan menettäminen. Eli hyvin palveleva ja osaava henkilökunta vaikuttaa kaupan tulokseen.



## 2 REKRYTOINTI

### 2.1 Uuden työntekijän tarve

Ennen varsinaista rekrytointia yrityksen on arvioitava, onko rekrytoinnille tarvetta. Arviointiprosessin tuloksena esimies havaitsee yrityksen toiminnasta asioita, jotka kaipaavat kehittämistä ja esimerkiksi työntekijöiden tehtävien uudelleen jakoa. Yrityksen sisällä voi olla mahdollista muuttaa työntekijöiden toimenkuvia ja tehtäviä, jolloin ei tarvitsisi hakea uutta työvoimaa. Yrityksen sisältä voi löytyä käyttämättömiä voimavaroja: töiden määrä ei ole oikea suhteessa työntekijöiden määrään. Organisaation osaamisen tasoa täytyy tarkastella ja pohtia, mikä on jatkossa osaamisen tarve. Yrityksen tulee myös tarkastella, onko heillä varaa palkata uutta henkilökuntaa. Näiden asioiden tarkastelun jälkeen esimiehen on helpompi perustella rekrytoinnin tarve ja hän voi alkaa laatia rekrytoitavan henkilön tehtäväkuvauksia. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007: 40)

Ennen kuin yritys lähtee rekrytoimaan uutta työntekijää, kannattaa katsoa, onko mahdollista muuttaa jo olemassa olevien työntekijöiden tehtäviä ja toimenkuvia. Palkkalistoilta voi löytyä jo työntekijä, joka on osoittanut halukkuutensa vastuullisempiin tehtäviin. Kaupan on arvioitava, onko tehtävien töiden määrä oikeassa suhteessa työntekijöiden määrään. Joinain päivinä työntekijöillä voi olla ylimääräistä aikaa, silloin on syytä pohtia olisiko syytä vähentää viikon työtuntimääriä. Tarkastelu voi johtaa siihen, että pärjätään hyvin nykyisillä työntekijöillä, eikä ole tarvetta palkata uutta työntekijää. Mikäli näiden tarkasteluiden jälkeen on tarvetta uudelle työntekijälle, se on helpompi perustella, kuin jos tarkasteluja ei olisi tehty.

### 2.2 Henkilöstöhankinta

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi kattaa kaikki ne toimet, joilla yrityksiin hankitaan sen tarvitsema henkilöstö. Yleisesti rekrytointi jaetaan sisäiseen ja

ulkoiseen hankintaan. Ulkoisesta rekrytoinnista on kyse silloin, kun henkilö valitaan yrityksen ulkopuolelta. Mikäli jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoinna olevaan työtehtävään, on kyse sisäisestä rekrytoinnista. (Kauhanen 2006: 68.)

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstö luo sekä yrityksen tuotteen että imagon. Yrityksen johtaja voi olla vaikka kuinka pätevä työssään, mutta sillä ei ole mitään merkitystä, jos henkilöstö luo yrityksestä huonon kuvan ulospäin. Yrityksen tärkeimmän voimavaran hankkimiseen kannattaa panostaa. Onnistuneella rekrytoinnilla saadaan tehtävään juuri se henkilö, jota haetaan. Rekrytoinnilla hankitaan myös uusia verkostoja, asiakkaita ja hyvää mainetta. (Vaahtio 2007: 10.)

Vaahtion väite henkilöstöstä yrityksen tärkeimpänä voimavarana toteutuu hyvin kaupan alalla. Pienemmissä kaupoissa, kuten K-market, jokainen työntekijä on myös asiakaspalvelija. Oli työntekijä sitten kassalla tai hyllyvälissä hyllyttämässä, häneltä odotetaan hyvää asiakaspalvelua. Itse olen huomannut, että nykyään, kun olen kaupassa töissä, kiinnitän enemmän huomiota muiden kauppojen henkilökunnan palvelun tasoon. Välillä tuntuu turhauttavalta kun kassalla ei saa katsekontaktia. Tällöin tulee mieleen, miten hyvin kauppias/pomo on perillä siitä, millainen asiakaspalvelija hänellä on töissä. Kaupan työntekijöiden on oltava aina valmiita palvelemaan asiakasta ja jätettävä mahdollinen hyllytys kesken. Kauppiaille hyvin palveleva ja osaava henkilökunta on todella tärkeä.

### 2.3 Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi?

Kun yrityksessä on laskettu ja analysoitu viikkotunteja ja tultu lopputulokseen, että lisää työvoimaa tarvitaan, ei kannata tuhlaata aikaa. Rekrytointi kannattaa aloittaa saman tien, hakuprosessi vie yhtä paljon aikaa ja vaivaa, aloittaa sen heti tai vasta viime hetkellä, mutta epäonnistumisen riski kasvaa, jos asiaa viivästyttää (Vaahtio 2007: 18). Ennen kuin aloittaa uuden työntekijän hankkimisen, kannattaa katsoa omiin joukkoihin ja miettiä, löytyisikö jo

olemassa olevasta työntekijästä ratkaisua tähän uuteen työtehtävään. Tällöin kannattaa harkita sisäistä rekrytointia ja antaa vanhalle työntekijälle uusi vastuullisempi tehtävä.

Sisäisen rekrytoinnin etuna on, että työntekijä tunnetaan hyvin ja hänen osaamisensa on tiedossa. Tällöin yrityksen ei tarvitse kuluttaa aikaa ja rahaa testeihin tai kokeisiin. Samalla sisäisellä rekrytoinnilla voidaan osoittaa omalle henkilökunnalle, että heitä arvostetaan. Heidän työmotivaationsa ja halukkuutensa kehittyä ammatissaan paranee, kun he huomaavat, että hyvästä työstä palkitaan. (Vaahtio 2007: 27–28.)

Tämän jälkeen ulkoinen rekrytointi on helpompi hoitaa, koska vaativampaan työtehtävään on jo palkattu henkilö. On helpompaa rekrytoida uusi työntekijä, jonka ei tarvitse heti ottaa suurta vastuuta yrityksessä, kuin hankkia uusi työntekijä vastuullisempaan työtehtävään. Kaupan alalla tämä tarkoittaa sitä, että on helpompaa rekrytoida ulkoa työntekijä kassalle kuin vastaamaan hevi-osastosta.

#### 2.4 Työtehtävät ja valintakriteerit

Tehtävänkuvauksen perusteella syntyvät uuden työntekijän valintakriteerit. Eli minkälaisia vaatimuksia työtehtävä asettaa henkilölle, ja mitkä ovat keskeiset tekijät tehtävässä menestymiseen. Valintakriteerien on oltava mahdollisimman selkeitä ja niiden tärkeysjärjestys on mietittävä etukäteen. Jälkeenpäin on helpompi perustella valitsematta jääneille, kun valintakriteerit ovat selkeät. Valintakriteerit voivat olla henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten paineensietokyky, huolellisuus tai kokonaisuuksien hallinta. Ammatilliset kriteerit ovat helpompia; niitä ovat mm. koulutus, aikaisempi työkokemus, kielitaito ja esimiestehtävissä toimiminen. (Honkaniemi ym. 2007: 43–44.)

## 2.5 Työvoiman hakukanavat

Kun on käynyt selväksi, että uutta työvoimaa tarvitaan, on selvítettävä, miten sitä haetaan. Yleisiä hankintakanavia työntekijän hakuun ovat lehti-ilmoitukset, internet, työvoimatoimisto, yrityksen omat nettisivut ja suorat yhteydenotot. Lehti-ilmoittelu on kallista ja kannattaa miettiä, miten paljon on valmis rahallisesti panostamaan hakuun. Yrityksen kannattaa myös pohtia, onko tehokkaampaa mainostaa alan ammattilehdessä kuin sanomalehdessä. Sanomalehteä luetaan vain päivän ajan, kun vastaavasti ammattilehteä luetaan seuraavan numeron ilmestymiseen saakka. Lehti-ilmoittelu ei sovi hitautensa takia, jos rekrytoinnilla on kova kiire. Sen lisäksi, että lehti-ilmoittelu on hidasta, se voi aikaansaada todella paljon yhteydenottoja, jolloin hakemusten käsittely vie paljon aikaa. Toisaalta ilmoitus lehdessä on myös tapa markkinoida yritystä ja näyttää, että sillä menee hyvin, koska se palkkaa lisää työvoimaa. (Vaahtio 2007: 30–31.)

Jos ei olla hakemassa ammattiosaajaa, kannattaa miettiä tarkkaan käyttääkö lehti-ilmoitusta. Haettaessa uutta kassatyöntekijää, johon ei tarvita korkean tason koulutusta, hyvä hakukanava voisi olla suorien kontaktien käyttäminen. Kauppias voi käyttää omia kontaktejaan ja kysellä vastaavassa asemassa olevilta, voisivatko he suositella jotakuta töihin. Myös tämänhetkisiltä työntekijöiltä voi kysellä, tuntevatko he jotain henkilöä, joka olisi hyvä vaihtoehto uudeksi työntekijäksi. Myös joku vuokratyöntekijä, jota on käytetty, saattaa etsiä vakituisempaa työpaikkaa.

Kontakteja käyttämällä on jo jotain ennakkotietoja palkattavasta henkilöstä ja tiedetään, että joku on suositellut häntä. Varsinkin työntekijöiden suosituksiin kannattaa luottaa, koska he eivät halua ottaa sitä riskiä, että heidän suosituksensa olisi huono, jolloin he joutuvat itse huonoon asemaan pomonsa silmissä. Joka kerta ei kuitenkaan kannata käyttää pelkkiä kontakteja, sillä se voidaan helposti tulkita niin, että töihin pääsee vain suhteilla, kuten Vaahtio (2007: 30) toteaa.

Työvoimatoimiston palvelut ovat työnantajalle ilmaisia ja sitä kannattaa käyttää hyväksi. Haittapuolena työvoimatoimistoissa on Vaahtion (2007: 31) mukaan se, että niiden toiminta on hyvin kontrolloitua ja työnhakijat voivat kieltää yhteystietojensa ja nimensä antamisen työnantajalle. Silloin ei saa paljoakaan tietoa hakijoista.

## 2.6 Haastattelu

Ennen haastatteluvaihetta on käytävä hakemukset läpi. Kaikki hakemukset on käytävä huolella läpi ja niistä on poimittava mielenkiintoisimmat hakijat, jotka kutsutaan haastateltaviksi. Kaikkia ei voida haastatella, mikäli hakemuksia on tullut kymmenittäin. Mikäli hakemuksia on tullut vain muutama, voi olla tarpeen haastatella kaikki hakijat. Joukossa voi silloin olla hakijoita, joiden hakemukset eivät ole vakuuttaneet, mutta heistä voi paljastua haastattelun aikana paljon hyviä puolia.

Haastattelu on rekrytoinnin tärkein vaihe. Sen tavoitteena on löytää hakijoista sopivin ja paras työntekijä yrityksen avoinna olevaan työtehtävään. Haastatteluun tulee valmistautua huolellisesti, koska haastateltava voi olla hyvin treenattu ja valmistautunut. Haastattelija ei voi olla osaamaton ja huonosti valmistautunut. Hänen ei tarvitse olla mikään haastattelutekniikan huippuammattilainen, mutta hänen on oltava kohtelias, hyväkäytöksinen ja kiinnostunut haastateltavasta. Haastattelun tavoitteena on saada selville, kuka haastateltavista menestyisi parhaiten tulevassa työtehtävässä. Katse on suunnattava tulevaisuuteen, eikä mieltä pelkästään millainen hakija on tällä hetkellä. Hakijat arvioivat myös haastattelijaa ja yritystä, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus vaikuttaa heidän kuvaansa yrityksestä. Haastattelijan on pysyttävä aikataulussa ja haastatteluille on varattava riittävästi aikaa. Haastateltavien odotetaan olevan ajoissa paikalla, joten myös haastattelijan pitää osoittaa täsmällisyyttä. Haastattelujen väliin on hyvä varata ylimääräistä aikaa, jolloin voi tehdä muistiinpanoja edellisestä haastateltavasta. (Vaahtio 2007: 77–79.)

Haastattelussa ei voi kysellä henkilöiltä ihan mitä tahansa. Henkilötietolaki (523/1999) toteaa osan tiedoista arkaluonteiseksi. Haastateltavilta ei voi kysyä heidän poliittista, yhteiskunnallista tai uskonnollista vakaumusta. Sallittua ei ole myöskään tiedustella seksuaalista suuntautumista tai käyttäytymistä, eikä henkilön terveydentilaa, mahdollista sairautta tai vammaisuutta. Henkilön tekemistä rikoksista tai niiden mahdollisista rangaistuksista ei myöskään voi udella. Kiellettyjen kysymysten listalla ovat myös rotu ja etninen alkuperä, samoin kuin sosiaalihuollon tarpeen tai henkilön saamien sosiaalihuollon palvelujen, etuuksien ja tukitoimien uteleminen. Jos työtehtävä asettaa terveydelle tietynlaisia vaatimuksia, tällöin terveydenhuollon ammattilainen arvioi henkilön terveydentilan. Määrättyihin työtehtäviin ei voi päästä ennen kuin poliisin turvallisuusselvityksestä on tullut hyväksyttävä tieto. (Honkaniemi ym. 2007: 48.)

Henkilötietolain lisäksi kannattaa tutustua myös yksityisyydensuojalakiin (759/2004), lakiin naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) ja yhdenvertaisuuslakiin (21/2004). Nyrkkisääntönä on hyvä muistaa, että ei saa kysellä henkilökohtaisuuksia eikä työhön liittymättömiä kysymyksiä. Nuorelta naiselta tulee helposti udeltua parisuhteesta ja mahdollisesta perheen lisäyksestä, mutta se on ehdottomasti kiellettyä. Ketään ei voida syrjiä iän tai sukupuolen perusteella. Haastattelijan kannattaa pitää avoin mieli, sillä nuori voi olla motivoitunut oppimaan ja vanhemmalta henkilöltä voi löytyä valtavasti kokemusta.

Mitkä sitten ovat niitä kysymyksiä, joita voi ja pitää kysyä haastattelussa. Vaahtio (2007: 91–92) listaa hyvin kirjassaan mahdollisista kysymyksistä, joita kannattaa kysyä. Kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Listassa on paljon hyviä kysymyksiä ja myös esimerkkejä siitä, miten haastattelija saa vähän tietoa hakijan terveydestä ja yksityiselämästä. Suoraan ei voida kysyä yksityiselämästä, mutta voidaan kysyä, miten haastateltava saa sovitettua yksityiselämänsä ja työnsä yhteen. Haastattelija voi tiedustella miten työnhakija ylläpitää työterveyttään ja onko hänellä terveydellisiä esteitä työn suorittamiseen, mikä on tärkeää, varsinkin jos kyseessä on raskas työ.

Kaupassa hyllyttäminen vaatii raskaiden häkkien siirtelyä ja laatikoiden nostelemista, jotka edellyttävät hyvää selkää. Kaikki työhön liittyvät osaamiskysymykset on hyvä käydä läpi. Kartoitettavia asioita ovat koulutus, asiakaspalvelukokemus ja kielitaito

## 2.7 Valintapäätös

Kun haastattelija on käynyt läpi hakemukset, koulutodistukset, työtodistukset ja haastatellut työnhakijat, osa hakijoista erottuu edukseen. Valinta tehdään yleensä muutaman esiin nousseen hakijan joukosta. Tässä vaiheessa haastattelijan on hyvä palauttaa mieleen alkuperäiset valintakriteerit. Jos kenelläkään hakijoista ei ole juuri tarvittavaa osaamista tai henkilökohtainen soveltuvuus ei osu kohdilleen, on pohdittava, mistä asioista tingitään. Useimmat työnantajat tinkivät mieluummin osaamisesta kuin henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tällöin ajatellaan, että koulutuksella ja perehdyttämisellä korvataan osaamisen puutetta. Kaikilla aloilla ei voida tinkiä osaamisesta, kuten esimerkiksi korkeaa teknistä taitoa vaativissa työtehtävissä. Haastattelija voi kysyä myös työntekijöidensä mielipidettä hakijoista. Työntekijät ovat voineet tehdä huomioita, jotka ovat jääneet haastattelijalta tekemättä. (Vaahtio 2007: 127–128.)

Kun on keskusteltu muiden kanssa, on aika tehdä päätös. Päätös on hyvin vaikea, ja vaikka joku hakijoista erottuisikin selvästi edukseen, on vaikea tietää, miten hän käytännössä toimii työtehtävässään. Kun valinta on tehty, siitä on ilmoitettava valitulle, mutta myös valitsematta jääneille. Niille, joita ei ole valittu, on kerrottava, miksi joku toinen palkattiin heidän sijastaan. Valitsematta jääneet voivat myös omatoimisesti vaatia selvitystä siitä, miksi heitä ei valittu. Haastattelijan tulee painottaa työhön liittyviä asioita, eikä esimerkiksi hakijan ikää. Ikäsyrajintää ei kannata harrastaa. On vain rehellisesti kerrottava, että jollain toisella oli enemmän kokemusta alalta tai parempi koulutus.

Vaikka kaikki rekrytoinnin vaiheet on tehty oikein, on mahdollista, että epäonnistutaan. Uusi työntekijä ei onnistukaan työssään tai hänestä paljastuu

uusia piirteitä. Silloin esimiehen ei kannata lähteä syyttämään itseään eikä varsinkaan uutta työntekijää. Mikäli työntekijä on koeajalla, hänen sopimuksensa on helpompi purkaa, mutta silloinkin vaaditaan hyvät perusteet. Tämä voi myös vahingoittaa yrityksen imagoa. Esimiehen on syytä tarkastella, onko työntekijää perehdytetty tarpeeksi hyvin tehtäväänsä tai onko hänelle mahdollista tarjota lisäkoulutusta. Esimiehen on varmistettava, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, ettei hän luule tekevänsä ja tekeekin hyvää työtä, mutta ei niitä asioita, joita hänen pitäisi tehdä. (Vaahtio 2007: 141–142.)

Ei kannata hätiköidä, vaikka tuntuisikin siltä, että uusi työntekijä ei sopeudu työhönsä. Voi olla, että työntekijää ei ole kunnolla perehdytetty tai hän ei ole täysin tietoinen toimenkuvastaan. Usein kaupassa perehdyttäminen jää muiden työntekijöiden vastuulle. Kauppiaan on arvioitava onko tarvetta sille, että hän itse perehdyttäisi uuden työntekijän. Kauppiaan on hyvä pitää mielessä, että työntekijässä on nähty potentiaalia, koska hänet on valittu monien hakijoiden joukosta. Uudelle työntekijälle pitää antaa aikaa ja jutella hänen kanssaan ongelmista. Hänellä voi olla sopeutumisongelmia, jolloin nämä ongelmat tulee ottaa esiin myös toisten työntekijöiden kanssa. Kaikkien on tultava toimeen keskenään varsinkin kun puhutaan alle kymmenen työntekijän päivittäistavarakaupasta. Kaikille on tehtävä selväksi, että on kaikkien etu, tulla toimeen keskenään.



### 3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Monesti tuntuu, että ulkoinen viestintä on paljon tärkeämpää yrityksille. Sen avulla saadaan mainostettua yritystä ulospäin ja pidetään sidosryhmät tyytyväisinä. Samalla omille työntekijöille tiedottaminen jää vähemmälle huomiolle. Monissa yrityksissä sisäinen viestintä hoidetaan hyvin huolimattomasti. Yrityksen johto ajattelee, että riittää kunhan vähän kerrotaan työntekijöille, mitä suurta yrityksessä on tapahtunut tai on tapahtumassa. Jos esimies haluaa alaisensa hoitavan jonkun asian, ohjeet ja tiedot saattavat olla hyvin epäselviä. Esimiehen on tiedettävä, onko alainen ymmärtänyt viestin varmasti oikein, ja osaako hän toimia se mukaisesti.

Sisäisellä viestinnällä esimies saa omat ajatuksensa ja toimintamallinsa alaisilleen. Yhtäältä myös yritystä koskevat tiedot välittyvät viestinnän kautta alaisille. Työntekijöiden on hyvä olla selvillä yrityksen taloudellisesta tilanteesta, yrityksen arvoista sekä mahdollisista tulevista muutoksista yrityksessä. Viestintää on myös toiseen suuntaan: alaisilta tuleva viestintä esimiehelleen. Täytyy muistaa, että viestintä ei ole pelkästään tiedon jakamista, vaan se on vuorovaikutteista keskustelua. Työntekijöille on tärkeää, että heitäkin kuunnellaan ja että heidät pidetään yrityksen asioista ajan tasalla.

Huonolla tiedonvälityksellä on vaikutusta myös työtehtävien hoitoon. Työtehtävät saattavat jäädä kokonaan tekemättä, koska tieto niistä ei ole mennyt perille. Vastaavasti joku työtehtävä saatetaan tehdä kahdesti, koska on ollut epäselvää kenen vastuulla se on ollut. Sisäisen viestinnän järjestäminen voi olla haasteellista joillakin aloilla. On aloja, joiden työntekijät eivät ole samassa paikassa tai osa työskentelee etätyönä. Kaikilla aloilla ei työntekijöiden ole mahdollista käyttää internetiä, kuten rakennusalalla, mikä hankaloittaa entisestään viestintää. (SPYM 2012.)

Päivittäistavarakaupassa on omat tiedonvälityksen ongelmansa. Kaikki työntekijät eivät ole juuri koskaan samaan aikaan töissä. Osa työntekijöistä

saattaa tehdä töitä ainoastaan viikonloppuisin tai iltaisin. Mahdollista on, että kauppias ei näe jotain työntekijää parin viikon aikana kertaakaan, jos työvuorot menevät ristiin. Työvuorojen erilaisuus asettaa omat haasteensa viestinnälle. Tilanne on erilainen kuin yrityksissä, joissa ollaan töissä kahdeksasta neljään arkipäivisin. Kauppias voi pitää viikkopalavereita silloin, kun suurin osa työntekijöistä on paikalla, mutta on hankalaa saada kaikki työntekijät paikalle. Tiedotettavia asioita voi tulla eteen päivittäin, eikä silloin riitä pelkästään se, että pidetään kerran viikossa palaveri.

### 3.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan: vuorovaikutus, tiedonkulku ja sitoutuminen. Yritykselle on tärkeää luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta. Avoin vuorovaikutus kannustaa ihmisiä työyhteisönsä ja työnsä kehittämiseen sekä luo yritykseen me-henkeä. Sen lisäksi, että viestien on kuljettava johdolta alaisille ja alaisilta johdolle, viestien on kuljettava myös vaakatasossa eri toimipisteiden työntekijöiden ja työryhmien kesken. Syyt ja seuraukset on kerrottava rehellisesti ja kaunistelematta, jotta vuorovaikutus pysyy avoimena. Tiedotustilaisuudet, sähköpostit, kokoukset, tapahtumat, keskustelut ja palaverit ovat yrityksen vuorovaikutuskanavia. Niiden lisäksi myös epävirallisissa kahvi-, lounas- ja käytäväkeskusteluissa tapahtuu vuorovaikutusta. Yritys voi ruokkia näitä epävirallisia keskusteluja mm. järjestämällä yhteiset kahvitilat, jolloin töiden puolesta vähän tekemisissä olevat työntekijät keskustelevat keskenään. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2002: 106–107.)

Hyvällä tiedonkululla pyritään siihen, että jokainen työntekijä tietää tehtäviensä suorittamiseen tarvittavat tiedot, ja tarpeen vaatiessa tiedot ovat helposti löydettävissä. Tiedonkulun on oltava aukotonta ja sen on mentävä perille. Työntekijän on sisäistettävä tehtävänsä, muuten hän ei niistä suoriudu. Työntekijä kokee oman työnsä ja itsensä merkityksen osana yritystä hyvän tiedonkulun avulla. Tämä vaikutus alkaa jo uuden työntekijän

perehdyttämisessä. Perehdyttämisen jälkeenkin on pyrittävä vaikuttamaan siihen, että työntekijä näkee työnsä suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja tehtäviin. Näin työntekijä kokee tekevänsä työtä, jolla on merkitystä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2002: 106–107.)

Sisäisen viestinnän kolmas tärkeä tavoite on sitoutuminen. Tähän kuuluu erityisesti johtamisviestintä, jossa kerrotaan yrityksen tuloksista, tavoitteista sekä tulevaisuuden näkymistä. Näillä tuetaan yrityksen arvoja, strategiaa ja visiota ja näytetään, miten ne toimivat yrityksen arkipäivän käytännön toiminnoissa. Visiot ja asenteet on tärkeä käsitellä yhdessä henkilöstön kanssa. Kenellekään ei voi pakolla syöttää yrityksen arvoja ja visioita, jos työntekijöillä ei ole ensin mahdollisuutta sisäistää niitä perusteellisten keskustelujen ja pohdintojen tuloksena. Avoimesti keskustelemalla visioista työntekijät saadaan ymmärtämään ne, ja tämän seurauksena he uskovat niihin ja haluavat toteuttaa niitä käytännössä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2002: 106–107.)

### 3.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa karkeasti kasvokkain tapahtuvaan viestintään, puhelimen välityksellä tapahtuvaan viestintään, sähköpostin avulla viestimiseen sekä tiedotteisiin. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää ovat kokoukset, palaverit ja henkilökohtaiset keskustelut. Nykyään on mahdollista myös keskustella ”kasvokkain” internetin välityksellä, mistä esimerkkinä toimivat erilaiset videokonferenssit. Puhelimella saa nykypäivänä jokaisen helposti kiinni, koska olemme siirtyneet matkapuhelinten aikakaudelle. Lankapuhelimet ovat jäämässä historiaan ja jokaisella henkilöllä on puhelin käden ulottuvilla. Myös sähköposteja luetaan paljon puhelimen välityksellä, joten aina ei tarvitse olla tietokoneen ääressä vastaanottaakseen maileja. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2002: 109–113.)

Nykyään viestitään paljon puhelimen tai sähköpostin välityksellä sen helppouden ja nopeuden takia. Aina se ei kuitenkaan ole paras tapa viestiä. Monet suosivat kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja pyrkivät siihen aina, kun se

on mahdollista. Toisten esimiesten mielestä riittää, että laittaa työpaikan ilmoitustaululle tiedotteen, josta kaikki työntekijät voivat käydä sen lukemassa. Viestintätapoja on useita ja niillä kaikilla on omat hyvät sekä huonot puolensa. Kasvokkain viestintä ei aina ole paras tapa viestiä, vaikka siltä saattaisikin tuntua.

Jukka-Pekka Puro on mukailnut Suomeen sopivaksi Adlerin ja Elmhorstin (2002) laatiman mallin, josta käy hyvin esille, millaisia yksityiskohtia viestimme sisältää, millainen kontrollin tarve viestillämme on ja millaista palautetta haluamme. Kasvokkain ja puhelimen avulla tapahtuvassa viestinnässä palautteen luonne on välitön, kun vastaavasti tiedotteen tai sähköpostin viestinnässä se on viiveinen. Toisaalta kyky kontrolloida viestin laadintaa ja mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen on paljon tehokkaampaa tiedotteessa ja sähköpostitse tapahtuvassa viestinnässä. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä on parhaiten kontrolloitavissa viestin vastaanotto. Sähköpostin tai tiedotteen sanomaa ei välttämättä sisäistetä heti ja tästä saattaa seurata epätietoisuutta. (Puro 2004: 48.)

Tämän mallin avulla huomaamme, että myös kasvokkain viestinnässä on omat puutteensa. Puhuessamme pystymme vain rajallisesti kontrolloimaan sanomaamme: suustamme pääse sellaisiakin asioita, jotka olisimme voineet jättää sanomatta. Myös yksityiskohtien julkituominen on vaikeampaa puhuessa, sanallisesti on hankalampaa tuoda kuulijoita miellyttäen esiin numeraalisia kokonaisuuksia. Sähköpostiin pystymme paremmin laittamaan yksityiskohtia esille ja miettimään, miten juuri kyseiselle henkilölle ilmaisimme käsillä olevan asian parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Puro 2004: 49.)

Ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa viestiä. Luultavasti joudutaan käyttämään näitä kaikkia tapoja, ja joskus jopa montaa tapaa saman asian viestimisessä. On mietittävä ja pääteltävä, mikä tapa sopii mihinkin tilanteeseen parhaiten. Paljon yksityiskohtia sisältävä asia kannattaa lähettää sähköpostilla tai laittaa tiedote ilmoitustaululle. Silloin tulee varautua siihen, että asia herättää kysymyksiä. Työntekijöitä voidaan kannustaa kysymään, jos jokin on epäselvää ja näin ehkäistään mahdollisia väärinymmärryksiä ja yleistä epätietoisuutta. Toiset asiat

on parempi hoitaa kasvotusten, jolloin pystytään paremmin varmistamaan se, että kyseinen henkilö on sisäistänyt asian ja hän voi saman tien kysyä epäselvistä kohdista. Sähköpostilla voidaan lähettää yksityiskohtaisemmat tiedot keskustelun tueksi, jolloin työntekijä voi rauhassa tutustua niihin yhteisen keskustelun jälkeen.

### 3.2.1 Kokoukset ja palaverit

Nykypäivän kiireellisessä ilmapiirissä tuntuu, ettei ihmisillä ole enää aikaa tavata kasvokkain ja ”istua alas”. Kasvokkain viestiminen on kuitenkin edelleen tehokas tapa viestiä. Tästä syystä kokoukset ja palaverit ovat tärkeä osa yrityksen sisäistä viestintää. Yrityksen esimiehen on osattava pitää kokouksia ja palavereita, ja niihin on syytä valmistautua huolellisesti. Kokoukset ja palaverit eivät käytännössä eroa toisistaan paljoakaan. Kokoukset ovat muodollisempia ja niissä on henkilöillä erilaisia rooleja, kuten puheenjohtaja, sihteeri ja tarpeen mukaan ääntenlaskijat. Kokouksilla on tietty menettelytapa, joka ohjaa kokouksen kulkua. Palaverit ovat paljon vapaampia. Usein palavereissa kuitenkin menetellään samalla tavoin kuin kokouksissa. Esimiehen on muistettava, että kokous etenee jouhevasti, kun on menettelytapa, jota seurata.

Esimiehen tehtävänä on toimia kokouksissa ja palavereissa vetäjän eli puheenjohtajan roolissa. Tilaisuuden aluksi voidaan käydä läpi ilmoitusluontoiset asiat ja kysyä muilta, onko heillä jotain ilmoitettavaa. Sitten voidaan edetä käsiteltäviin asioihin siinä järjestyksessä kuin ne on ilmoitettu. Myös palavereista olisi hyvä pitää pöytäkirjaa, koska muuten on vain monen ihmisen muisti, joissa on erilaisia versioita päätöksenteosta. Kokouksissahan on sihteeri, joka pitää pöytäkirjaa tai muistiota. Kokouksen tai palaverin tärkeimmät asiat kannattaa käsitellä ensimmäisenä, jotta ne ehdittäisiin ainakin käydä läpi, jos tilaisuus jostain syystä jää kesken. Toisaalta voi olla hyvä käsitellä tärkeimmät asiat lopuksi, näin pidetään mielenkiinto yllä loppuun asti, ja myös vähennetään sitä mahdollisuutta, että jotkut lähtevät kokouksesta

ennen aikojaan pois. Tällöin on kuitenkin pidettävä huolta, että näiden asioiden käsittelyyn riittää aikaa. (Vaahtio 2008: 68–71.)

Puheenjohtajalta vaaditaan muutakin kuin pelkkää teknistä kokousosaamista. Hänen on luotava hyvä ilmapiiri ja henki kokoukseen. On syytä muistaa, että kokouksen tai palaverin osallistujat ovat sillä hetkellä esimiehelle tärkeimmät ihmiset, ovat he sitten alaisia tai liikekumppaneita. Kaikki läsnäolijat on otettava huomioon ja pidettävä katsekontaktia paikalla olijoihin. Puheenjohtajan on pidettävä huoli, että muut puhuvat tarpeeksi kovaa, jotta kaikki kuulevat heidänkin sanottavansa. Puheenjohtajan ei tarvitse olla mikään kokousasiantuntija, mutta olisi hyvä tietää kokouksen kulusta ja käyttäytymistavoista. Perehtymällä kokouksen kulkuun saadaan itsevarmuutta puheenjohtajana toimimiseen. (Vaahtio 2008: 90–92.)

### 3.2.2 Tiedottaminen

Tiedottamista voi tapahtua monella eri tavalla, esimies voi käyttää yrityksen ilmoitustaulua tiedon välittämiseen tai jakaa sähköpostiliitteinä tietoa työntekijöilleen. Intranetistä on, viimeisten vuosien teknologisen kehityksen kautta, tullut kätevä tapa jakaa tietoa yrityksissä. Intranet on yrityksen oma lähiverkko, jota käytetään tiedon jakamiseen ja keskustelukanavana. Intranet edellyttää kuitenkin, että yrityksen työntekijät käyttävät työssään tietokoneita lähes päivittäin. Tämä asettaa tietynlaisia rajoituksia intranetin käyttöön. Esimerkiksi rakennus- tai metsäalalla eivät työntekijät ole kovinkaan paljon tekemisissä tietokoneiden kanssa.

Intranetin ongelmaksi on muodostunut se, että työntekijät vierastavat sen käyttöä. Puro (2004: 125) toteaa, että intranet-keskustelujen laatuun on ihan turha vielä puuttua, kun niiden määrä on niin alhainen. Tämä johtuu hänen mukaan siitä, että näppäimistö ja näyttöpäätte eivät ole luonteva väline osallistuvalla keskustelulla. Osittain tämä varmasti pitää paikkansa vielä nykyäänkin, mutta etenkin nuoremmat ihmiset ovat jo hyvin tottuneita käyttämään tietokonetta keskustelukanavana. Monille nuorille on tyypillisempää

keskustella internetin välityksellä kuin kasvokkain. Kaikki eivät kuitenkaan ole nuoria ja monille heistä intranetin käyttö tuntuu vieraalta ja etäännyttävältä.

Paperilla on edelleen oma arvonsa. Teknologinen kehitys vie siihen suuntaan, että papereista ollaan pyrkimässä kokonaan eroon. Paperin käyttöä ei kannata kuitenkaan kokonaan haudata. Ilmoitustaululle jätetty tiedote voi olla paljon tehokkaampi tapa viestiä kuin intranettiin laitettu tai sähköpostin liitteenä lähetetty tiedote. Tämä on otettava huomioon varsinkin sellaisissa työyhteisöissä, joissa työntekijät työskentelevät samassa paikassa, jolloin heillä kaikilla on mahdollisuus lukea ilmoitustaulua. Ilmoitustaulun lukeminen voi herättää keskustelua saman tien, jos useampi työntekijä on kokoontunut taulun äärellä samaan aikaan. Näin työntekijät voivat heti keskustella asiasta keskenään, ja jos asia on epäselvä jollekin, niin se voi avautua siinä hänelle saman tien. Työntekijän ei tarvitse olla erikseen yhteydessä esimieheen intranetin tai sähköpostin välityksellä. (Puro 2004: 121–122.)

Yksi hyvä esimerkki tiedottamisesta on Turun Masa-Yardsin käytäntö, jonka Puro (2004: 122) mainitsee kirjassaan. Masa-Yardsilla oli käytäntö, jossa he tulostivat tiedotteen jollekin kolmesta erivärisestä paperista. Vihreät tiedotteet olivat toistuvuontoisia ja kiireettömiä, keltaiset suhteellisen kiireisiä ja punaiset tärkeitä ja nopeasti hoidettavia. Sitten ne laitettiin omiin ”laareihinsa” ja tarinan mukaan vihreät häipyivät sieltä vähitellen, keltaiset nopeammin ja punaiset melkein saman tien. Mielestäni tämä on erittäin kätevä ja helppo tapa jakaa tiedotteita. Ilmoitustaulullakin voisi hyvin olla erikseen kohdat, joissa on kiireellisiä ja vähemmän kiireellisiä tiedotteita. Samalla tavalla myös intranetissä voi tiedotteet jakaa kiireellisyyden mukaan tärkeysjärjestykseen.

### Sähköposti

Sähköpostin välityksellä on helppo viestiä, varsinkin jos tarvitsee viestiä monelle henkilölle samanaikaisesti. Sähköposti on aika tuore viestimisen väline, mutta se on silti jo ajanut perinteisten viestintätapojen ohitse. Työnantajat voivat saada parhaimmillaan tai pahimmillaan kymmenittäin tai jopa sadoittain maileja päivässä. Juuri tästä syystä sähköposti ei aina ole se paras tai edes

nopeinkaan keino viestimiseen, vaikka niin usein luullaan. Alaisten sähköpostit saattavat täytyä roskaposteista ja muista vähemmän tärkeistä viesteistä, jolloin heiltä saattaa jäädä jokin tärkeä viesti huomaamatta. Loma-ajat tuovat myös ongelmia mukanaan. Lomalta palaavalta työntekijältä voi mennä jopa päiviä sähköpostiensä läpikäymiseen. (Puro 2004: 62–63.)

Esimiehen kannattaa tarkkaan harkita milloin käyttää sähköpostia viestimiseen ja onko se ylipäänsä mahdollista. Monilla työpaikoilla ei työntekijöillä ole työsähköposteja eikä tietokoneita käytössä. Näin on myös päivittäistavarakaupassa. Sähköpostiosoitteet voidaan hankkia työntekijöille, mutta omia työpisteitä ei ole käytössä. Sähköpostin käyttö ei sisäisessä viestinnässä kuitenkaan ole mahdotonta päivittäistavarakaupassakaan. Työntekijät voivat tarkastaa omat sähköpostinsa yhteiseltä koneelta. Kuinka nopeasti nämä viestit sitten tavoittavat työntekijät? Yksi työntekijöistä voi olla töissä vain viikonloppuisin opiskelukiireiden takia, jolloin hän saa tiedon vasta päivien päästä. Sähköpostien tarkastaminen ei ole se tärkein työtehtävä, ja voi olla, että kiireiden takia häneltä jää kokonaan mailit lukematta, jolloin voi mennä viikon verran ennen kuin hän saa tärkeän tiedon.

Sähköpostin käytöllä on omat hyvät puolensa. Sähköpostiin saa paljon tietoa esimerkiksi verrattuna tekstiviestiin. Sähköpostin pystyy lähettämään helposti monelle henkilölle samanaikaisesti. Tässä piilee myös omat riskinsä, joskus viesti voi mennä henkilölle, jolle sen ei ollut tarkoitus mennä. Sähköpostilla on helppo vastata sekä lähettäjälle, että muille viestin saaneille, jolloin saadaan aikaan hyviä viestiketjuja. Näissä viestiketjuissa voi tulla esiin hyvin hedelmällisiä ideoita, joita ihmiset eivät välttämättä heittelisi ilmoille kasvokkain.

#### Puhelinviestintä

90-luvulla alkoivat matkapuhelimet yleistyä ihmisten käytössä. Ensi alkuun matkapuhelimet olivat isoja ja raskaita. Silloin niiden käyttäminen oli vielä harvinaisempaa ja näytti siltä, että matkapuhelimen käyttö oli enemmän oman aseman ja arvon näyttämistä. Matkapuhelimet pienenivät ajan mittaan ja niistä tuli myös halvempia. Nykyään käytännössä kaikilla on matkapuhelin ja vanha



lankapuhelin on jäämässä historiaan. Matkapuhelimen käyttö on muuttanut suurella tavalla puhelinkäyttäytymistämme. Puro (2004: 51) kiteyttää hyvin kirjassaan suurimman eron lankapuhelimen ja matkapuhelimen välillä: ”Hyvin nopeasti uusi laite osoitti kuitenkin myös kääntöpuolensa. Puhelin oli aiemmin väline, johon vastattiin, jos oltiin paikalla. Nyt kun matkapuhelin seurasi joka puolelle, huomattiin käytännössä, mikä vapaus tämä olikaan ollut. Matkapuhelin lisäsi nopeasti erilaisten juoksevien asioiden määrää. Kun aiemmin oli aikaa hoitaa yksi asia kerrallaan, nyt tuota yhtä asiaa hoidettaessa tulikin jatkuvasti uusia hoidettavaksi. Toinen asia, johon matkapuhelin myös pian vaikutti, oli se, että tuota alkuperäistä asiaakin voitiin jatkuvasti päivittää ja muuttaa.”

Matkapuhelimen avulla voidaan tavoittaa nykyään melkein kenet vaan. Ennen oli paljon ammatteja, joissa ei ollut mahdollista olla lankapuhelimella tavoitettavissa kuten rakennusmiehet. Tässä on kuitenkin se kääntöpuoli, että olemme menettäneet vapautemme. Matkapuhelimet ovat lisänneet hektisyyttä työhömmä ja elämäämmä. Joissakin ammateissa puhelin seuraa kotiin asti ja tällöin voi joutua kotonakin vastailemaan työpuhelimeen. Myös lounastauot voivat kulua matkapuhelimeen puhuessa, jolloin tämä pieni tauko keskellä työpäivää ei tarjoakaan taukoa työstä. (Puro 2004: 50–51.)

Matkapuhelimet ovat tuoneet myös paljon hyvää viestintäämmä. Tavoitettavuus on loistava asia, ja nykyään voidaan nopeastikin muuttaa suunnitelmia. Esimies voi olla nopeasti yhteydessä jokaiseen alaiseensa, mikäli osa on työnsä puolesta jossain muualla. Tekstiviesti on kätevä tapa sopia palavereista tai asiakkaista. Viestin voi lähettää usealle henkilölle samalla kertaa ja verrattuna sähköpostiin, tekstiviestillä tavoittaa nopeammin. Tekstiviestiin ei voi laittaa mitään pitkiä ja yksityiskohtaisia tietoja, ne kannattaa lähettää sähköpostilla. Tekstiviestit ovat lyhentäneet viestejämme ja niiden sisältöä, käyttöön on tullut myös erilaisia lyhenteitä. Nykyinen tekstiviesteillä viestiminen saattaa kuulostaa niukkuutensa takia paljon tyykeämmältä kuin vanhat puhelinkeskustelut.

Tavoitettavuus on hyvä asia, mutta yrityksen olisi hyvä tehdä selvät pelisäännöt, mitä tämä tavoitettavuus koskee. Joissain työnkuvissa on oltava koko ajan tavoitettavissa, mutta kaikilla aloilla ei tähän ole tarvetta. Työntekijälle on

annettava myös yksityisyyttä ja vapaa-aikaa. Esimiehen on hyvä sopia alaisen kanssa vaikka joku kellonaika, minkä jälkeen alaista ei saa enää häiritä puhelimitse. Toinen asia, josta kannattaa sopia, on työpuhelimen käyttö henkilökohtaisiin tarkoituksiin. Ellei vedetä mitään rajaa siihen, voiko työpuhelimesta hoitaa henkilökohtaisia asioita, silloin varsinaisen puhelinkustannuksen lisäksi myös työntekijän työaika kuluu hukkaan. Molemmat, sekä työntekijä että esimies hyötyvät, jos sovitaan selkeät pelisäännöt työpuhelimen käytöstä. (Puro 2004: 52.)

### 3.3 Sisäisen viestinnän taidot

Henkilöstöllä on oltava riittävät viestinnän taidot, vasta siten saadaan parhaat edellytykset käyttää uusinta laitteistoa ja teknologiaa. Tärkeitä viestinnän taitoja ovat työntekijän kyky kirjoittaa ja puhua ja toisaalta kyky lukea ja kuunnella. Näitä taitoja voidaan koulutuksen avulla parantaa. Useat yritykset ovat viime vuosina tarjonneetkin koulutusta siitä, miten erilaisista asioista kannattaisi kertoa, ja miten asioita pitäisi lukea ja ymmärtää. Se yritys, jossa työntekijät osaavat sisäisen viestinnän taidot erinomaisesti, saa kilpailuetua siihen yritykseen nähden, jossa taidot eivät ole yhtä hyvät, vaikka molemmilla yrityksillä olisikin sama teknologia käytössä. Teknologia luo vain viestinnän kanavat, itse tietojen välittyminen riippuu käyttäjistä. Näiden perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset: viestintä on nopeaa vasta, kun viestit ymmärretään ja tulkitaan nopeasti, ja toisaalta viesti tavoittaa määränpänsä vasta, kun vastaanottaja on tulkinnut viestin oikein. (Puro 2004: 111–112.)

Ei riitä, että esimies on hyvä käyttämään erilaisia sisäisen viestinnän kanavia, sen lisäksi työntekijöiden on ymmärrettävä ja tulkittava viesti oikein. Pelkästään esimiehen loistavat viestintätaidot eivät takaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Sen takia on ensiarvoisen tärkeää, että esimies on tietoinen alaistensa viestintätaidoista. Jos esimies havaitsee puutteita työntekijöidensä luetun ymmärtämisessä tai kirjoittamisessa, niihin on puututtava. On tarkasteltava voisiko itse ilmaista itseään toisella tavalla, vai onko ongelma pelkästään

vastaanottajassa. Koulutuksesta on varmasti apua myös esimiehelle, eikä pelkästään työntekijöille. Joskus on vaikea arvioida, onko viestin vastaanottajassa tai kirjoittajassa vikaa, kun mietitään, miksi viesti ei ole mennyt toivotulla tavalla perille.

Jos ongelmana on uusi teknologia, jota osa työntekijöistä ei osaa tarvittavalla tavalla käyttää, silloin heille on tarjottava siihen koulutusta. Puro (2004: 116) korostaa motiivin merkitystä uuden teknologian oppimisessa. Työntekijöille on tehtävä selväksi, miksi uutta teknologiaa käytetään tai miksi viestinnän kanavia on muutettu. Kun työntekijät saadaan ymmärtämään, miksi vanha tapa on ongelmallinen, ja mitä hyötyjä seuraa uudesta tavasta, heidän motivaationsa oppia uutta on korkeampi. Oppiminen vaatii motivaatiota: jokainen voi oppia viestinnän taidot, jos vain motivaatio on kohdallaan. Esimiehen on myös oltava valmis oppimaan, jos hän on se, jonka viestintätaidot ovat puutteelliset. Monesti voi löytyä alaisia, joilta voi kysyä neuvoa. Ei kannata ajatella, että menettää kasvonsa, jos turvautuu alaisen apuun. Alaiset varmasti arvostavat elettä, jos heiltä pyydetään jossain asiassa apua.

## 4 PALAUTTEEN ANTO

Miten ihminen kehittyy työssään tai vaikkapa jalkapalloilijana? Hän harjoittelee paljon tekemällä töitään tai vastaavasti kentällä potkimassa palloa. Osalla ihmisistä on erinomainen kyky arvioida omaa suoritustaan ja he pystyvät nopeasti suorituksensa jälkeen sanomaan, missä heillä on vielä parannettavaa. He myös tiedostavat itse, sen missä asioissa he ovat onnistuneet hyvin. Kuitenkaan nämäkään ihmiset eivät pysty analysoimaan täydellisesti omaa suoritustaan. Jalkapallovalmentaja näkee pelaajan ja pelin kentän laidalta, jolloin hänelle tulee parempi kokonaiskuva pelaajan suorituksesta. Valmentaja näkee paljon asioita, joita pelaaja ei edes voi nähdä kentällä pelatessaan. Valmentaja pystyy paremmin hahmottamaan koko kentän tapahtumat ja sitä kenelle kanssapelaajalle olisi kannattanut milloinkin syöttää. Valmentajilla on yleensä enemmän kokemusta pelaamisesta kuin pelaajilla.

Pelaajan kehittymisen kannalta tärkeää on hänen saamansa palaute valmentajalta ja toisaalta kanssapelaajilta. Palaute avulla valmentaja pystyy koulimaan pelaajasta vielä paremman. Jos taas pelaaja ei koskaan saisi palautetta, hän luultavasti toistaisi samat virheet tai ei tiedostaisi hyviä asioitaan, joita hän kentällä tekee. Sama pätee yritysmaailmassa. Esimiehen on annettava palautetta alaisilleen, jotta nämä pystyvät paremmin arvioimaan suoritustaan. Palaute voi olla sekä positiivista että negatiivista. Esimiehen tulisi käyttää molempia palautteita ohjeistaessaan alaisiaan. Toiset esimiehet antavat enimmäkseen negatiivista palautetta ja toiset vastaavasti positiivista.

Palautteella on tärkeä merkitys työntekijän työssä oppimiseen. Negatiivisen palautteen ansiosta työntekijät osaavat jatkossa olla toistamatta samoja virheitä. Positiivisen palautteen jälkeen työntekijä tietää, miten hän tekee asiat oikein ja hän pyrkii jatkossakin tekemään asiat hyvin. Palaute antamista ei kannata viivästyttää; se tulisi antaa nopeasti, sillä mitä myöhemmin palaute annetaan, sitä pienempi on sen opettava vaikutus.

## 4.1 Palautteen antaminen

Palautteen antotavalla on suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin palaute vastaanotetaan. Palautteen vastaanottajalla on myös oma merkityksensä, mikäli vastaanottaja on hyvin taitava, antotavan merkitys vähenee. Tästä huolimatta on hyvä muistaa, että hyvin annettu palaute on aina helpompi vastaanottaa. Tapauksissa, joissa vastaanottajan taidot ovat heikot, antotavalla on suuri merkitys. Tavoitteena on, että vastaanottaja sisäistää ja ymmärtää saamansa palautteen. Palautteen tarkoitus ei ole näpäyttää työntekijää jostain, vaikka se voi toimia alkusykäyksenä jatkokeskustelulle. Palautteen annossa tärkeintä on saada viesti menemään ymmärretysti perille. (Ranne 2006: 70.)

### 4.1.1 Positiivinen palaute

Positiivisen palautteen antaminen koetaan usein vaikeammaksi kuin negatiivisen antaminen. Siihen liittyy niin paljon odottamattomia tekijöitä. Jotkut väheksyvät omaa suoritustaan, ja on hankalaa pakottaa ketään vastaanottamaan positiivista palautetta, jos hän ei sitä itse koe ansaitsevansa. Vastaavasti negatiivisen palautteen antamisessa on monia harjoiteltuja tapoja, joiden avulla päästään hankalista tilanteista eteenpäin. Työn jatkuvuuden takaaminen ja työsuorituksesta kiittäminen ovat positiivisen palautteen antamisen tarkoituksena. Palaute on annettava välittömästi suorituksen jälkeen. Palautteen on perustuttava yksilöityyn tietoon, siinä tulee ilmetä mitä erityisesti on tapahtunut ja mistä asiasta kiitetään. Positiivisen palautteen antaminen on luonteeltaan keskustelu, jossa esimiehen tarkoituksena on myydä omat ajatuksensa alaiselle. (Moisalo 2010: 155.)

Suomalaiseen mentaliteettiin kuuluu itsensä väheksyminen ja monesti positiivinen palaute saatetaan ottaa vastaan hyvin vähättelevällä tyyllillä. Esimies voi joutua tilanteeseen, jossa alainen kiusaantuu hyvästä palautteesta. Se, että työntekijä ei tahdo ottaa vastaan positiivista palautetta, ei tarkoita sitä, että jatkossa hänelle ei kannata enää antaa hyvää palautetta. Positiivinen

palaute voi tehdä hyvää hänen itsetunnolleen. Esimiehen onnistuessa hyvin myymään positiivisen palautteen alaiselle, hänen itseluottamuksensa nousee ja jatkossa hän on vastaanottavaisempi palautteelle.

Positiivisen palautteen tarkoituksena kiittämisen lisäksi on laadukkaan työn jatkuvuuden takaaminen. Palautteella varmistetaan, että työntekijä tekee jatkossakin työnsä hyvin. Työntekijän on tärkeää tietää, milloin ja missä hän on onnistunut hyvin, jotta hän osaa jatkossakin käyttää hyväksi havaittuja taitojaan. Palaute ei voi olla ainoastaan ”hyvin hoidettu” tai ”onnistuit hyvin” -tyylistä. Palautteen pitää olla tarkempaa, siitä tulee käydä selvästi ilmi, missä on onnistuttu hyvin. Yksilöity tieto saa alaisen myös helpommin vastaanottamaan palautteen, kun hän näkee, että esimies on hyvin perillä hänen tekemisistään. Palaute on helpompi hyväksyä, kun siitä käy selvästi ilmi, mitkä asiat on tehty hyvin.

Palautteen tehoa parantaa sen välitön antaminen. Positiivinen palaute tulisi antaa niin nopeasti kuin mahdollista, jotta kaikki asiat ovat vielä tuoreessa muistissa sekä alaisella että esimiehellä. Mikäli alainen kokee onnistuneensa hyvin vaikeassa tehtävässä eikä hän saa siitä hyvää palautetta pian, hänelle voi tulla sellainen olo, ettei hänen työtään arvosteta. Kun hän lopulta myöhemmin saa hyvän palautteen, se ei tunnu enää samalta. Helposti tulee tunne, että jos esimies todella olisi arvostanut työtä, hän olisi antanut positiivisen palautteen heti.

Liioittelu ja vähättely ei kuulu positiiviseen palautteeseen, sen tulisi olla mahdollisimman rehellistä. Imartelukaan ei ole rehellistä. Mikäli palautteenantaja ei ole rehellinen, vastaanottaja huomaa sanattomasta viestinnästä, että sanoja ei seiso sanojensa takana. Positiivisen palautteen pitää aina tukea työn kokonaisuutta ja tavoitteita. Pelisilmää vaatii myös tilanne, jossa ei voida antaa positiivista palautetta rehellisesti, mutta työntekijä ilmiselvästi kaipaa hyvää palautetta. Tässä tapauksessa voidaan antaa rehellisesti palautetta pienistä edistymisistä, hyvästä yrittämisestä tai siitä, että hän haluaa palautetta työstään. Tällaisessa tilanteessa ei kuitenkaan voi

unohtaa asiaa joka vaatii korjaamista. Jos tästä asiasta ei löydy positiivista sanottavaa, ei sitä tarvitse ruveta keksimään. (Ranne 2006: 72–73.)

#### 4.1.2 Korjaava palaute

Aikaisemmin ja osin edelleenkin käytetään ilmaisua negatiivinen palaute. Nimenä Negatiivinen koettiin epämiellyttäväksi, kielteiseksi ja vältettäväksi asiaksi. Sen kehittävää vaikutusta ei tuotu esiin. Negatiivisen palautteen rinnalle tuli ”kriittinen palaute”. Kriitikkiä käytettiin elokuvien, kirjallisuuden ja teatteriesitysten yhteydessä, se miellettiin sivistyneeksi ja älylliseksi sanaksi. Kriittinen -sana ei kuitenkaan tuonut hyvin esiin sitä rakentavuutta ja kehittävyttä, mikä oli tärkeänä osana palautetta. Nykyään ovat yleistyneet termit kehittävä palaute ja korjaava palaute, jotka kertovat selvästi palautteen tarkoituksesta. Muutos todistaa sen, miten kriittinen palaute nähdään yhä tärkeämpänä. (Ranne 2006: 10–11.)

Negatiivinen sana on jo itsessään pahan kuuloinen, jolloin sitä olisi syytä välttää. Korjaava palaute tuo hyvin esiin sen, mitä palautteella haetaan takaa. Tarkoitus ei ole vain tuoda negatiivisia tai huonosti hoidettuja asioita ilmi, vaan tarkoitus on, että palautteen avulla asiat korjataan. Annettaessa korjaavaa palautetta kannattaa välttää käyttämästä termejä negatiivinen tai huonosti hoidettu, sen sijaan kerrotaan alaiselle, missä asioissa hänellä olisi korjattavaa tai kehitettävää. Näin palautteenannosta ei tule vikojen etsimistä, vaan siitä tulee kehittävä ja korjaava keskustelu.

Tärkeää korjaavassa palautteessa on rakentava henki sekä halu auttaa ja neuvoa toista kehittymään. Myös korjaava palaute kannattaa antaa yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Tarkkaan annettu kritiikki helpottaa palautteen hyödyntämistä. Palautteessa on syytä korostaa puutteiden väliaikaisuutta ja tarkkarajaisuutta, joten on hyvä käyttää imperfektimuotoja. Asioiden prosessiluonne ja muuttuvaisuus on hyvä tuoda esiin puhuttaessa kielteisistä asioista, mikä tarkoittaa kielen tasolla ilmaisuja: silloin, juuri nyt, siinä tilanteessa tai tällä hetkellä. Prosessiluonteisuudella viestitään sitä, että asioihin

ja taitoihin on mahdollista vaikuttaa ja niitä voidaan parantaa. (Ranne 2006: 79–80.)

Korjaavassa palautteessa, kuten positiivisessakin, tulee kiinnittää huomiota palautteen tarkkuuteen ja yksityiskohtaisuuteen. Palaute ei voi olla ylimalkaista, vaan sen on oltava tarkkaa, jotta sitä voidaan hyödyntää. Alaisen on tiedettävä tarkasti, missä hän on tehnyt virheen, ja miten hän voi sen korjata. Korjaavassa palautteessa tulee korostaa puutteiden väliaikaisuutta. On parempi alaisen kannalta, että hän on tehnyt virheen, joka on vain väliaikainen ja helposti korjattavissa, kuin että hänen virheensä olisi pitkäkestoinen. Näin luodaan korjaavaa ja kehittävää palautetta, jonka alainen vastaanottaa helpommin.

Korjaavassa palautteessa kannattaa välttää olla-verbin käyttöä, sen käyttö vie asian helposti persoonan tasolle. Silloin kriittisen asian vastaanotto vaikeutuu huomattavasti tai siihen suhtaudutaan niin, että sen muuttaminen vaatii liian paljon aikaa ja vaivaa tai on jopa mahdotonta. Kannattaa keskittyä tekoihin, persoonan sijaan, sanomalla esimerkiksi ”teit tuon asian huonosti”, eikä ”olit huolimaton”. Tekojaan ihminen voi tarvittaessa korjata nopeastikin. (Ranne 2006: 80–81.)

Kannattaa pitää mielessä, että ei lähde syyttämään alaista itseään vaan hänen tekojaan. Asia voi tuntua pieneltä, mutta sillä on suuri vaikutus. Kukaan ei halua olla huolimaton tai saamaton? Sellaisen kuuleminen tuntuu loukkaavalta ja silloin myös palaute saattaa jäädä kokonaan vastaanottamatta. Ihminen harvoin uskoo palautetta, josta hän on täysin eri mieltä. Kun puhutaan tekojen puutteista, niin palautekin on helpompi vastaanottaa. Alaisen on helpompi korjata tekojaan kuin persoonaansa.

Hyvä tapa antaa korjaavaa palautetta on niin sanottu hampurilaismalli, jonka Moisalo (2010: 157–158) tuo esille kirjassaan. Hampurilaismallissa korjaava palaute toimii hampurilaisen pihvinä. Pihvin ylä- ja alapuolella ovat sämpylät, jotka edustavat positiivista palautetta. Eli ensin kerrotaan asioista, joissa alainen on onnistunut hyvin. Tämän jälkeen tulee korjaavan palautteen vuoro, jolloin tuodaan esille ne asiat, joissa alaisella on parannettavaa. Lopuksi käydään läpi



vielä positiivisia asioita. Näin toimimalla palautteen vastaanottajalle ei tule sellaista oloa, että hän olisi tehnyt pelkästään vääriä asioita. Se voi olla haitallista hänen itsetunnolleen. Sen takia on hyvä tuoda esiin myös niitä asioita, jotka ovat menneet hyvin. Palaute on myös helpompi vastaanottaa siinä tapauksessa, kun kaikki ei ole ainoastaan korjaavaa palautetta.

#### 4.2 Palautteen annon aika ja paikka

Palaute tulisi antaa välittömästi tai mahdollisimman pian. Kannattaa kuitenkin miettiä, mikä olisi paras hetki palautteen antamiselle. Voi olla hyvä antaa alaisen kokeilla ja opetella asia ensin itse. Joissain tapauksissa voi olla hyödyllistä antaa korjaavat palautteet saman tien. Palautetta ei saa viivästyttää, jos syynä on se, että annetaan työntekijän tehdä ne virheet, joita muutkin ovat joutuneet tekemään. Antamalla palaute ajoissa voidaan helpottaa oppimista, sekä estää alaiselle syntymästä huonoja tapoja tehdä asioita. Tärkeää on antaa palaute niin, että se palvelee parhaiten työn tekemistä ja alaisen oppimista. (Ranne 2006: 46.)

Kun esimiehelle tulee eteen tilanne, että on tarve antaa palautetta työntekijälle, niin kannattaa yrittää antaa palaute heti. Aina se ei tietenkään ole mahdollista, mutta näissä tapauksissa palaute annetaan mahdollisimman pian. Palautteen viivästyttäminen voi johtaa alaisen osalta uusiin virheisiin, jotka olisivat estettävissä nopealla palautteen annolla. Positiivistakaan palautetta ei kannata lykätä, silloin alainen voi ihmetellä, miksi esimieheltä kesti niin kauan tunnustuksen antaminen. Pahimmassa tapauksessa työntekijä ei enää edes muista, mistä hän saa palautetta. On hyvä ottaa tavaksi antaa palaute välittömästi, näin alaiset tietävät, että he saavat positiivisen / negatiivisen palautteen heti. Se poistaa epävarmuutta, mikä seuraa siitä, kun joutuu miettimään, tulikohan tämä asia nyt tehtyä hyvin.

Negatiivinen palaute tulisi yleensä antaa kahden kesken, ellei se koske isompaa ryhmää. Positiivisen palautteen voi antaa muiden kuullen. Jos siitä seuraa kateusongelmia, asiat on selvitettävä yhdessä ja mietittävä, miten niistä

pääsee eroon. Muiden kuullen annettuun palautteeseen vaikuttaa myös palautteen vastaanottajan luonne. Vaatimattomat ihmiset kokevat positiivisen palautteen muiden kuulleen kiusalliseksi. Toiset voivat liikaa ylpistyä saadessaan hyvää palautetta muiden läsnä ollessa. Näiden syiden vuoksi ei kuitenkaan kannata jättää antamatta positiivista palautetta. Vaatimattomalle ihmiselle voi tehdä hyvää saada muiden kuullen positiivista palautetta; hän oppii arvostamaan itseään enemmän. Toisaalta jos joku ylpistyy liikaa, voi sen korjata antamalla hänelle korjaavaa palautetta. (Ranne 2006: 45.)

On muistettava, että positiivisen palautteen voi antaa sekä henkilökohtaisesti että muiden kuullen. Suositeltavaa on pyrkiä antamaan positiivinen palaute muiden läsnä ollessa. Mikäli joku työntekijä kokee tilanteen kiusalliseksi, hänen kanssaan voidaan keskustella asiasta. Työntekijälle voidaan kertoa, että hänen itsetuntonleen tekisi hyvää saada palautetta muiden läsnä ollessa. Mikäli jollain työntekijällä on liian hyvä itsetunto ja hänen liiallisesta ylpistymisestä seuraa ongelmia, silloin esimiehen on annettava hänelle siitä korjaavaa palautetta. Työntekijälle on tehtävä selväksi, että sellainen käytös ei ole hyväksyttävää. Mikäli vaarana on, että näin käy uudelleen, kyseiselle työntekijälle on annettava jatkossa positiivinen palaute kahden kesken. Negatiivinen palaute tulee aina antaa kahden kesken. Muiden kuullen ei voi antaa korjaavaa palautetta. Se voi olla alaisen kannalta hyvin nöyryyttävää ja palautteen tarkoitus ei missään olosuhteissa ole nöyryyttää vastaanottajaansa.

## 5 DELEGOINTI

*”Delegointi on toimivallan ja päätöksenteon siirtämistä alemmalle organisaatioportaalle toimintatavoitteiden puitteissa. Se on siis enemmän kuin tehtävän antoa. Delegoituun asiaan kuuluu suunnittelun, toteutuksen ja keinojen valinnan sekä valvonnan siirtämistä esimieheltä alaiselle.”* (Nurmi 2000: 49.)

Delegointi on jokaisen esimiehen tärkeä työkalu. Esimies, joka ei delegoi työtehtäviään, mitä luultavimmin hukkuu tehtäviinsä. Kaikkea ei esimiehenkään tarvitse tehdä itse, ympärillä on varmasti osaavia alaisia, jotka hoitaisivat osan työtehtävistä kunniakkaasti pois. Voi olla, että alaiset hoitaisivat jonkun tehtävän tai projektin paremmin kuin esimies. Esimiehen on turhaa olla käyttämättä alaistensa koko potentiaalia. Alaisten joukosta voi löytyä henkilöitä, jotka ovat valmiita ottamaan vastuuta, ja myös nauttivat saadessaan vastuullisempia tehtäviä. Kannattaa jo rekrytointivaiheessa kiinnittää huomiota siihen, että palkataan työntekijöitä, joille voidaan delegoida työtehtäviä.

Pk-yrityksissä yrittäjän vastuulla on koko yritys ja sen toiminta. Yrittäjä vastaa yrityksensä toiminnasta asiakkaille, K-marketin tapauksessa kauppias vastaa myös ylöspäin Keskolle. Kauppiaalla on suuri vastuu ja hänellä on paljon erilaisia työtehtäviä. Hänellä ei ole apunaan osastopäälliköitä tai muita välitason johtajia, jotka voisivat jakaa hänen kanssaan vastuuta. K-marketin kauppialla, mikäli siis ei ole kahta kauppiasta, kuten joissain marketeissa, on vain työntekijänsä, joiden kanssa kauppaa pyöritetään. Työntekijöistä täytyy löytyä vastuunkantajia, koska kauppias ei voi kaikkia vastuutehtäviä yksin hoitaa. Jos kenelläkään työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta vastuusta, kauppiaan on koulutettava ja opetettava työntekijänsä ottamaan vastuuta.

Esimes ei voi delegoimalla siirtää vastuutaan itseltään pois, kuten Nurmi (2000: 49.) teoksessaan kertoo. Vastuun voi jakaa alaisensa kanssa, mutta sitä ei voi siirtää alaiselleen. Eli delegoidessa on muistettava, että esimies vastaa edelleen tehtävästä omille esimiehilleen ja asiakkaille. *”Tähän sisältyy yksi delegoinnin paradokseja: alaisen onnistuessa delegoidussa tehtävässä on hän*

*oikeutettu saamaan siitä ansion, ja taitava esimies sen hänelle myös antaa. Alaisen epäonnistuessa on vastuullisen esimiehen otettava asia itselleen ja mietittävä, missä hänen delegointinsa meni vikaan”.* (Nurmi 2000: 49.)

Esimiehen osa ei ole delegoidessa helppo. Jos tehtävä onnistuu hyvin, se luetaan alaisen ansioksi ja vastaavasti tehtävän epäonnistuessa: syypää on esimies. Esimies ei voi ottaa kunniaa alaisen tekemästä tehtävästä, eikä vastaavasti sysätä koko vastuuta alaiselle tehtävän epäonnistuessa. Tämä vaatii esimieheltä hyvää itsetuntoa ja jos esimieheissä on vähänkään narsistin vikaa, delegointi ei ole suositeltavaa. Hyvä johtaja osaa iloita alaistensa onnistumisista. Onnistumiset kasvattavat alaisten itseluottamusta, millä on positiivinen vaikutus koko yritykseen.

### 5.1 Delegointiprosessi

Delegointi vaatii esimieheltä kypsyyttä, hänen tulee luottaa vastuuhenkilöihinsä sekä avoimuutta jakaa itseään ja tietojaan. Delegointi edellyttää myös hyviä esimiestaitoja, suostuttelua ja tarvittaessa jämäkkyyttä käskää. Esimiehen itsetuntoon ei saa tehdä lovea se, jos alainen tekeekin asian paremmin, miten esimies itse olisi sen tehnyt. Delegoinnin onnistumisen esteinä voivat olla esimiehen oma ujous, itsekorostus, itsetärkeys, epävarmuus tai toimivallan pihtaaminen. Jokainen tunnistaa jonkun näistä piirteistä itsestään. Delegointiin sisältyy riskinottoa siitä, että alainen tekeekin virheitä. Esimiehen on selvitettävä, mitä virheitä on tehty. Jos alaisen tekemät virheet ovat aina samanlaisia, huomataan, että virheitä ei ole kunnolla käsitelty, eikä hän ole oppinut virheistään. Vastaavasti jos alainen ei tee lainkaan virheitä, ei hän luultavasti luo mitään uuttakaan. (Nurmi 2000: 51.)

Delegoinnin onnistuminen on monesta asiasta kiinni. Esimiehen on oltava avoin ja myös ymmärrettävä, että alainen tekee virheitä. Virheet on käsiteltävä alaisen kanssa, muuten ei voida olettaa, että hän oppisi virheistään. Virheet eivät aina ole pahasta, niistä voi syntyä hedelmällisiä keskusteluita esimiehen ja alaisen välille. Näistä keskusteluista voivat molemmat oppia jotain uutta. Kuten Perkka-

Jortikka (2005: 183.) toteaa delegoinnista: se vaatii monia taitoja, tarkkaavaisuutta, paljon palautetta ja myös joitakin epäonnistumisia. Varman päälle pelaava alainen ei luultavasti tee virheitä, mutta ei hän onnistuessaan tee niin hyvää jälkeä kuin riskien ottaja. Esimiehen tulee kannustaa alaisiaan ottamaan riskejä. Alaisille on tehtävä hyvin selväksi, että virheitä ei saa pelätä ja että ne voivat olla hyvin opettavaisia.

Nurmi (2000: 52.) jakaa delegoinnin kolmeksi erottumattomaksi ja limittäin tapahtuvaksi vaiheeksi. Nämä vaiheet ovat tehtävän ja toimivallan siirto, seuranta ja jälkipuinti. Nämä vaiheet on syytä käydä huolellisesti läpi. Esimies ei voi ainoastaan antaa tehtävää alaiselle hoidettavaksi. On oltava varma, että alainen on ymmärtänyt tehtävän, ja että hän todellakin tekee sen. Jälkipuinti on myös oleellinen osa prosessia: käydään läpi onnistumiset ja virheet.

#### 5.1.1 Tehtävän ja toimivallan siirto

Delegoinnin yksi paradoksi on se, että vaikka delegoimalla pyritään keventämään esimiehen työtaakkaa, esimiehellä menee aluksi delegoimiseen enemmän aikaa kuin jos hän tekisi työn itse. Esimiehen on opastettava delegoitavaa, annettava tälle tarpeellinen informaatio, ilmaistava omat odotuksensa, valvottava ja keskusteltava hankaluuksista. Sekään ei vielä takaa, että asia menisi niin kuin sen pitäisi mennä, ja delegointi olisi onnistunut. Delegoinnin aikahyödyistä päästään nauttimaan myöhemmin. (Nurmi 2005: 51–52.)

Delegoitaessa ensimmäisiä kertoja on huomioitava ajan käyttö. Alaisen saadessa ensimmäisen kerran vastuutehtävän, siihen kuluu esimieheltä aikaa ja vaivaa. Esimiehen on annettava alaiselle kaikki tarpeellinen informaatio kyseisestä tehtävästä. Hänen tulee myös varmistua, että alainen on ymmärtänyt tehtävän oikein. Vaikka vastuuhenkilö tekisi kuinka hyvää työtä tahansa, mutta väärässä asiassa, siitä ei ole mitään hyötyä. Alaista kannattaa pyytää selittämään omin sanoin, mitä hänen tulee tehdä ja näin varmistua, että hän on ymmärtänyt asian. On syytä painottaa, että tehtävä on annettu hänen

hoidettavakseen eikä sitä ole syytä delegoida eteenpäin. Eteenpäin delegoinnissa on aina omat ongelmansa: tietoa saattaa kadota tai se muuttuu matkan varrella.

Samalla kun tehtävä siirretään alaiselle, myös toimivalta on siirrettävä hänelle. Alaisen on myös jaettava vastuu esimiehen kanssa, sillä *”Valta ilman vastuuta turmelee käyttäjänsä ja ehdoton valta turmelee ehdottomasti. Vastuu ilman toimivaltaa taas tukahduttaa käyttäjänsä.”* (Nurmi 2000: 49–50.) On ehdottoman tärkeää tehdä vastuuhenkilölle selväksi, että hänellä on sekä toimivalta, että jaettu vastuu esimiehen kanssa. Työntekijä ei voi olla tilanteessa, jossa hänellä on toimivalta, mutta vastuu on pelkästään esimiehellä. Tässä tapauksessa hän voi hoitaa tehtävän hyvinkin ylimalkaisesti. Vastaavasti, jos alaisella on vastuu, mutta ei toimivaltaa, hän ei pysty hoitamaan tehtävää.

#### 5.1.2 Delegoinnin seuranta

Esimiehen on seurattava delegoidun tehtävän etenemistä, koska lopulta hän vastaa asiasta ylös- ja ulospäin. Hän on jakanut vastuuta alaisen kanssa, mutta ei kuitenkaan ole jakanut vastuuta pois itseltään. Tässä vaiheessa ei saa sortua siihen sudenkuoppaan, että esimies alkaa liikaa udella ja urkkia vastuuhenkilön olon yli tehtävän etenemistä. Edellisessä vaiheessa on kuitenkin jaettu toimivalta alaiselle, joten esimies ei saa ryhtyä ohjailemaan delegoidun tehtävän tekemistä. Esimies voi ja hänen pitääkin valvoa tehtävän suuntaa, mutta hän ei voi puuttua yksityiskohtiin eikä sotkeutua pikkuvirheisiin. Vastuuhenkilön on itse tehtävä ratkaisut, mutta apua, kannustusta ja tukea hänelle voidaan antaa. Sekin on mahdollista, että jossain vaiheessa esimies voi joutua ottamaan tehtävän takaisin itselleen, mikäli sen hoitaminen on mennyt alaiselta aivan pieleen. Jos tätä takaisin delegointia esiintyy usein, esimiehen on syytä pohtia omia delegointitaitojaan ja olisiko niissä parannettavaa. (Nurmi 2000: 52–53.)

Seurantavaiheessa on tärkeää olla liikaa puuttumatta tehtävän etenemiseen. Vastuuhenkilölle on annettava vapaat kädet tehtävän toteuttamiseen. Jos häntä kahlitaan liikaa, hänelle tulee olo, ettei häneen luoteta. Delegoinnin hyöty

katoaa, jos esimies on koko ajan ohjeistamassa ja neuvomassa alaistaan, näin myös esimieheltä kuluu paljon aikaa tehtävään, jonka hän on jo delegoinut pois. Alaiselle on kuitenkin tehtävä selväksi, että hän voi tukeutua tarpeen vaatiessa esimiehen apuun. Vastuuhenkilölle ei saa tulla tunnetta, että hän on aivan yksin tehtävän kanssa, varsinkin jos hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta vastuutehtävien hoitamisesta.

Seurannassa on myös hyvä pitää huolta siitä, että vastuuhenkilö ei delegoi tehtävää eteenpäin. Eteenpäin delegoinnilla on omat ongelmansa eikä se ole suotavaa. Suotavaa ei myöskään ole se, että alainen delegoi tehtävän takaisin esimiehelle. Siinä tapauksessa delegointi on mennyt pahasti pieleen. Vika voi olla alaisessa tai esimieheissä tai molemmissa. Voi olla, että tehtävä on delegoitu huonosti, jolloin esimiehen on tarkasteltava delegointitapaa huolellisesti. Toisaalta voi myös olla niin, että esimies on tehnyt kaiken oikein, mutta alainen ei ole silti suoriutunut tehtävästä. Kaikista alaisista ei ole vastuuhenkilöiksi, eikä heitä siihen voi pakottaa.

### 5.1.3 Jälkipuinti

Delegoinnin opettavaisin vaihe on jälkipuinti, joka kasvattaa alaista ja esimiestä vastuuhenkilöiksi. Kun alainen on suorittanut tehtävän, esimiehen on tarkastettava, onko tehtävä hyvin suoritettu. Jos esimies havaitsee tehtävän hyvin suoritetuksi, hänen on annettava alaiselle tälle kuuluvat kiitokset ja kerrottava tehtävän menneen hyvin. Vastaavasti huonosti hoidetun tehtävän jälkeen esimiehen on syytä pohtia, missä on menty pieleen ja olisiko hän voinut hoitaa oman roolinsa paremmin. Esimiehen on tarkasteltava sattuiiko matkan varrella väärinkäsityksiä tai epäonnistuttiinko yhdessä alaisen kanssa. Delegoitaessa on voinut olla myös odottamattomia ongelmia. Esimiehen pitää käydä asiat huolella läpi, ja miettiä, mitä olisi voitu tehdä toisin ja miten tulevaisuudessa välttää samoilta virheiltiltä. (Nurmi 2000: 53.)

Jälkipuinti on tärkeä delegoinnin vaihe. Ei riitä ainoastaan, että sanotaan alaiselle kiitos hyvästä työstä. On hyvä tuoda esille, missä alainen on hyvin

onnistunut, ja missä ehkä olisi vielä parannettavaa. Jotain hyvin toteutettua asiaa voidaan korostaa ja kehua alaisen innovatiivisuutta. Palaute työstä on aina tärkeää, oli työ sitten kuinka pieni tahansa. Alaiselle tulee selväksi mitkä asiat hän on tehnyt hyvin ja missä asioissa hän olisi voinut toimia toisin. Vastaavasti jos alainen on hoitanut tehtävänsä huonosti, hänelle on kerrottava, missä hän on toiminut väärin, ja miten hän voi jatkossa toimia toisin. Näin ehkäistään samojen virheiden tekeminen tulevaisuudessa.

Huonosti hoidetun tehtävän yhteydessä on esimiehen syytä tarkastella omaa rooliaan. Hänen tulee pohtia onko hän varmasti antanut kaikki tarpeelliset tiedot ja välineet tehtävän kunnolliseen suorittamiseen. Esimies voi huomata omassa toiminnassaan puutteita, jolloin on turha lähteä syyttelemään alaista tehtävän epäonnistumisesta. Tässä tilanteessa alaiselle on tehtävä selväksi, että hänelle on annettu puutteelliset tiedot ja ohjeet, eikä hän olisi voinut suorittaa tehtävää niin hyvin, kuin se olisi ollut mahdollista. Esimieheltä vaatii paljon rohkeutta myöntää tekemänsä virhe, mutta alainen arvostaa elettä, ja omista virheistä on turha lähteä ketään muutakaan syyttelemään. Alainen myös suostuu jatkossa helpommin ottamaan vastuullisia tehtäviä haltuunsa, kun hän tietää, että edellinen epäonnistuminen ei ollut pelkästään hänen syytään.

## 5.2 Vastuuhenkilö

Esimes-alaisuuden alussa johtamissuunta on pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin. Uudella työntekijällä on ammattitaitoa, mutta hänen tuntemuksensa organisaation toiminnasta on aika vaatimaton. Uusi tulokas tarvitsee paljon johtamista, tukea ja oppia esimieheltään. Ajan saatossa työntekijästä kehittyy vastuuhenkilö, joka saa oman vastualueensa hallintaansa opittuaan yrityksen tavoille niin hyvin, ettei hänen tarvitse kysyä esimieheltään valtuutusta tai neuvoa kaikkiin asioihin. Alaisen on osattava oma vastualueensa paremmin kuin esimies. Lisäksi alaisen on vaikutettava omalla osaamisellaan esimiehen päätöksiin eli johdettava esimiestä. Valta ei kulje enää ainoastaan ylhäältä alaspäin vaan esimiehen päätöksiin voi ja pitääkin vaikuttaa. Esimiehen tulee



odottaa vastuuhenkilöiltä itsenäisyyttä ja oman osaamisensa esille tuomista. Vastuuhenkilö ei ainoastaan ole riippuvainen esimiehestään, vaan myös esimies on riippuvainen vastuuhenkilöstään. (Nurmi 2000: 56–57.)

Esimiehen on pyrittävä tilanteeseen, jossa hänellä on useita vastuuhenkilöitä, jotka hoitavat omat vastuualueensa. Vastuuhenkilöt tulisi kouluttaa niin hyvin tehtäviinsä, että he osaisivat oman hommansa paremmin kuin esimies itse. Näin he tekisivät päätöksiä vastuualueillaan ja esimies voisi tarpeen tullessa kysyä heiltä apua heidän vastuualueeseensa liittyvissä tapauksissa. Tämä soveltuu hyvin K-marketiin, jossa monista työntekijöistä voi tulla vastuuhenkilöitä, joilla on omat vastuualueensa. Tähän kauppiaan ainakin tulisi pyrkiä. Silloin hän voi keskittyä omiin tehtäviinsä ja luottaa siihen, että vastuuhenkilöt hoitavat omat alueensa. Aluksi he joutuvat tukeutumaan kauppiaan apuun, mutta ajan myötä he hallitsevat vastuualueensa paremmin kuin kauppias.

### 5.3 Delegoinnin vaikeudet

Esimiehellä saattaa olla vaikeuksia delegoida tehtäviään, jos hän pelkää, että alainen ei ehdi tai kykene suorittamaan tehtävää. Esimiehen pelkona voi myös olla, että hän kokee alaisten ajattelevan, ettei hän itse osaa tehdä tehtävää, tai että alainen suoriutuu tehtävästä paremmin kuin esimies itse. Jotkut kokevat häpeällisenä tilanteen, jossa joudutaan delegoimaan. Toiset pelkäävät delegoinnin heikentävän heidän valtaansa ja auktoriteettiaan. Esimies voi myös olla liian hallitseva, jolloin hän ei halua jakaa kokemuksiaan muiden kanssa, eikä edes välttämättä luota keneenkään muuhun kuin itseensä. Vaikeuksia delegoida voi tuottaa myös se, että esimies tietää delegoinnin vievän paljon hänen omaa aikaansa alaisen opastamiseen. (Perkka-Jortikka 2005: 186.)

Hyvä johtaja tiedostaa kaikki nämä vaarat, mutta hän pystyy silti delegoimaan tehtäviään. Esimiehen ei missään nimessä kannata ajatella, että delegointi söisi hänen valtaansa tai auktoriteettiaan. Mahdollisuus delegoida tehtäviään muille on nimenomaan sitä valtaa. Samalla osoitetaan työntekijälle luottamusta, mikä

kasvattaa hänen kunnioitustaan esimiestä kohtaan. Esimiehen on turha pelätä omaa epäpätevyyttään tilanteissa, joissa alainen suoriutuu tehtävästä paremmin kuin hän. Ei alainen ole viemässä esimiehen työpaikkaa, vaikka hän osaakin jonkun homman tätä paremmin. Esimies on paikkansa ansainnut ja hän osaa monet muut tehtävät alaista paremmin. Tilanne on ainoastaan positiivinen, jos tehtävä on delegoitu alaiselle, joka hoitaa sen paremmin kuin esimies. Tähän sopii hyvin kuuluisan englantilaisen jalkapallomanagerin Sam Allardycen sitaatti: *I recruit excellent people I can delegate to. I trust them to do the job better than me.* Näin ajattelemalla ja toimimalla pystytään hyödyntämään useamman ihmisen potentiaali yrityksen parhaaksi.

Esimehestä voi tuntua, että miksi turhaan delegoida, jos joutuu itse näkemään paljon vaivaa alaisen opastamiseen. On totta, että delegoidessa ensi kertaa, siihen kuluu paljon aikaa. Jos tämä kuitenkin hoidetaan huolellisesti, jatkossa delegointi helpottuu. Vastuuhenkilöstä voi tulla itsenäinen, joka hoitaa tehtävät tai vastuualueen hyvin itsenäisesti. Näin esimies on saanut helpotettua omaa urakkaansa nähdessään alussa vähän vaivaa. Kauppias joutuu jakamaan vastuualueita muille, koska hän ei voi itse hoitaa esimerkiksi kaikkia tilauksia.

Itse delegointi voi epäonnistua, jos delegoidaan likaisimmat, ikävimmät ja rutiinomaiset tehtävät, joissa alainen ei pääse näyttämään kykyjään eikä hänellä ole mahdollisuutta kehittyä. Epäonnistuminen voi johtua myös siitä, että ylikuormitetaan jotain henkilöä, tai että delegoidun tehtävän vaatimustaso ylittää alaisen osaamisen rajat. Vaikeuksia tulee silloinkin, jos kontrolloidaan liikaa työntekijää ja häiritään häntä alituisesti, tai vastaavasti kommunikoidaan liian vähän työntekijöiden kanssa. Esimies ei voi unohtaa delegoitua tehtävää delegoituaan sen, vaan hänen on oltava sen etenemisestä kiinnostunut. (Perkka-Jortikka 2005: 186–187.)

Delegoidessa on pidettävä mielessä, että mitä tahansa tehtäviä ei voida delegoida. Esimies ei voi delegoida ainoastaan ikävimpiä tehtäviään alaisille. Delegoinnin tarkoitus ei ole päästä eroon tylsistä tai ikävistä työtehtävistä. Tarkoituksena on helpottaa omaa työurakkaa ja jotta se onnistuisi jatkossakin, delegoitujen tehtävien on oltava sellaisia, että alaiset tekevät niitä mielellään.

On hyvä antaa alaisille haasteellisia tehtäviä, sillä näitä tehdessään alaiset kokevat onnistumisen tunteita, mikä osaltaan kasvattaa heidän työmotivaatiotaan. Tehtävät eivät saa kuitenkaan olla liian haastavia. Mikäli tehtävän vaatimustaso on liian kova alaiselle, hän saattaa kokea epäonnistuneensa, vaikka vika ei olisikaan hänessä, vaan esimieheensä, joka on delegoinut hänelle liian vaativan tehtävän. Jos näin kuitenkin pääsee käymään, esimiehen on myönnettävä virheensä ja tehtävä alaiselle selväksi, että hän ei olisi saanut delegoida tehtävää tälle. Esimiehen on oltava varovainen sen kanssa kenelle delegoi ja kuinka usein. Hänellä tulisi olla useampi vastuuhenkilö yrityksessään. Samalle ihmiselle ei voi aina delegoida. Tällöin ylikuormitetaan kyseistä henkilöä ja toisaalta muut kokevat, että he eivät ole riittävän luotettavia työntekijöitä, koska heille ei delegoida. Esimiehen on hyvä kouluttaa itselleen mahdollisimman monta vastuuhenkilöä.

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma käsittelee kauppiaan johtamistapaa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten hyvät kauppiaan henkilöstöjohtamistaidot ovat. Tarkoituksena on tuoda esille asioita, joissa kauppiaalla on parannettavaa sekä asioita, jotka hän on hoitanut hyvin. Tutkimuksen aiheina ovat rekrytointi, sisäinen viestintä, palautteen anto ja delegointi. Aiheet on valittu kauppiaan kanssa käymieni keskustelujen pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena on antaa kauppiaalle käyttöönsä entistä paremmat johtamisvälineet.

### 6.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus noudattaa yleistä tutkimuksen kaavaa. Ensin määritetään tutkimusongelma ja sen pohjalta tehdään tutkimuskysymykset. Näihin tutkimuskysymyksiin hankitaan vastaukset aineistolla. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskitytään lukuihin ja niiden välisiin suhteisiin, vastaavasti kvalitatiivinen tutkimus kattaa kaiken muun, mikä jää jäljelle. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin käytettäväksi silloin, kun ilmiötä ei tunneta kovin hyvin. Kvalitatiivinen tutkimus on kaiken tutkimuksen lähtökohtana, sillä se tuottaa vastauksen mitä – kysymykseen. (Kananen 2010: 36–37.)

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin käyttämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen tutkimus antaa hyvät mahdollisuudet selvittää työntekijöiden omia ajatuksia ja näkemyksiä. Näin saadaan selville kauppiaan johtamiseen liittyvät heikkoudet ja vahvuudet. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii ison otannan, jolloin se ei työntekijöiden vähäisestä määrästä johtuen sovellu tähän kyseiseen tutkimukseen.

### 6.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen puolistrukturoitu menetelmä. Se on välimuoto ns. avoimesta haastattelusta ja lomakehaastattelusta. Teemahaastattelussa ei ole etukäteen määritetty kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä, vaan siinä on teema-alueita, joita käsitellään. Lisäkysymysten ja tarkennusten tekeminen onnistuu hyvin teemahaastattelun aikana sen vapaamuotoisuuden takia. Myös kysymysjärjestystä voidaan muuttaa haastattelun aikana toisenlaiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 47.)

Opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu sopii avoimuutensa takia paremmin kuin lomakehaastattelu. Keskustelunomainen luonne teemahaastattelussa antaa tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja mielipiteille. Haastattelussa on kuitenkin syytä olla selkeä rakenne, jolloin ei eksytä teemojen ulkopuolella. Haastattelut toteutettiin loppuvuodesta 2013 ja alkuvuodesta 2014. Haastateltavina oli yrityksen työntekijöitä ja he saivat nähdä haastattelun kysymysrunгон vähintään päivää ennen haastattelua. Näin toimimalla työntekijät pystyivät valmistautumaan haastatteluun, ja he saivat tietoonsa haastattelussa käsiteltävät teemat.

Haastateltavat olivat kaupan työntekijöitä, joiden työkokemus vaihteli vajaasta vuodesta muutamaan vuoteen. Vakituksia työntekijöitä oli haastatteluhetkellä kuusi, joista viittä haastateltiin. Haastateltaville tehtiin selväksi, että he voivat vapaasti kertoa mielipiteistään. Heidän vastauksiaan käsiteltäisiin anonyymisti, eikä kukaan saisi tietää, mitä kukin on sanonut. Näin varmistettiin, että haastatteluihin saatiin avoimempi ja rennompaa ilmapiiriä. Haastattelut suoritettiin yksitellen, jolloin paikalla oli ainoastaan haastattelija ja haastateltava. Haastattelujen kestot vaihtelivat tunnista puoleentoista tuntiin ja niiden luonne oli hyvin keskustelevalta. Teemahaastattelun kysymysrunko löytyy liitteestä 2.

## 6.2.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Luotettavuusmittarit ovat kehittyneet kemiassa ja fysiikassa, joten ne sopeutuvat huonosti yhteiskuntatieteisiin. Yhteiskuntatieteissä tutkimuskohteena on ihminen, jonka toiminta ei aina ole rationaalista. Tällöin sattuma voi vaikuttaa ilmiöön: ihminen voi muuttaa kantaansa ilman mitään näkyvää syytä. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista ja reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli toistamalla tutkimus saadaan samat tulokset. (Kananen 2010: 68–69.)

Tutkimuksen luotettavuuteen eli reliabiliteettiin vaikuttaa tutkimuksen toistettavuus. Tällöin esille nousevat haastattelutilanne, haastattelukysymykset, aineiston tulkinta ja raportointi. Kaikki haastateltavat haastateltiin erikseen ja jokainen sai tietää kysymykset ennen haastattelua. Haastattelut suoritettiin samassa paikassa. Jokaisen haastateltavan mielipidettä pidettiin yhtä tärkeänä ja kaikille haastateltaville varattiin riittävästi aikaa. Kysymykset olivat kaikille samoja ja teemat käytiin samassa järjestyksessä läpi. Jokainen haastattelu kirjattiin ylös ja aineistoa käytettiin haastattelun tuloksien raportointiin.

Pätevyys eli validiteetti ilmaisee miten hyvin tutkimuksessa mitataan juuri tutkittavan ilmiön ominaisuutta. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, millä tasolla kauppiaan henkilöstöjohtaminen on tällä hetkellä. Tärkein validiteettiin vaikuttava tekijä on haastattelun kysymykset. Kysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoriaosaan ja niistä käy ilmi teoriaosan tärkeimmät kohdat. Haastattelun aikana haastateltavilla oli mahdollisuus saada selvennys kysymykseen, jota he eivät mahdollisesti täysin ymmärtäneet. Tämä poistaa väärinymmärryksen mahdollisuutta, jota voi esiintyä kysymysten tulkinnassa.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Empiirisen tutkimuksen tulokset esitetään teemahaastattelun teemojen mukaisessa järjestyksessä. Käsiteltävät teemat ovat rekrytointi, sisäinen viestintä, palautteen anto sekä delegointi. Kappaleisiin on purettu haastatteluiden anti. Kenenkään työntekijän kommentteja ei voida yhdistää juuri tähän kyseiseen työntekijään.

### 7.1 Rekrytointi

Kauppias on käyttänyt erilaisia työnhakukanavia. Haastatteluista kävi ilmi, että työhaastatteluun on päästy sekä suhteilla että työhakemuksen lähettämällä. Jokainen työntekijöistä oli käynyt työhaastattelussa. Työhaastattelu oli alkanut ajallaan, eikä kenellekään ollut tullut viivästyksiä. Kauppias hoiti itse työhaastattelut. Joissakin työhaastatteluissa oli ollut mukana myös toinen työntekijä kauppiaan apuna. Haastateltavat kuvailivat työhaastattelun ilmapiiriä rennoksi ja avoimeksi. Työhaastattelun kysymykset ovat olleet asiallisia ja työhön liittyviä, niissä ei ole hakijoilta udeltu mitään henkilökohtaisia asioita. Kenellekään haastateltavalle ei jäänyt työhaastattelun jälkeen huonoa tunnetilaa.

Uudet työntekijät olivat saaneet perehdytyksen työhönsä, jonka kesto vaihteli viikosta kahteen viikkoon. Perehdytyksen antoi joko kauppias itse tai joku työntekijöistä. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että työntekijät eivät kokeneet perehdyttämistä niin tehokkaaksi kuin se voisi olla. Osa haastateltavista koki, että perehdytyksessä tuli liikaa asiaa yhdellä kertaa, jolloin sen sisäistäminen ei ollut helppoa. Toisilla ongelmana oli perehdytyksen vähyyks ja se, että luotettiin liikaa siihen, että uusi työntekijä kysyy muilta työntekijöiltä apua ongelmien ilmaantuessa. Ongelmia tuotti myös se, että työntekijän antaessa perehdytystä, tämä työntekijäkään ei välttämättä osannut kaikkia asioita. Tällaisessa tapauksessa on hankala perehdyttää toista, jos ei itsekään

osaa kaikkea. Vastauksista käy myös ilmi, että kauppias ei ole pystynyt täysipäiväisesti keskittymään perehdyttämiseen omien työkiireidensä vuoksi.

## 7.2 Sisäinen viestintä

Haastateltavat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että kauppias on pitänyt palavereita liian harvoin. Palavereita on ollut ainoastaan muutama vuodessa. Työntekijät ovat joissain tapauksissa saaneet tiedon palaverin pitämisestä myöhäisessä vaiheessa. Kauppiaan esiintyminen palaverissa on ollut asiallista ja vakuuttavaa. Hän on pitänyt hyvin palaverien kulun käsissään ja ottanut hyvin vastaan muiden mielipiteitä. Palaverissa kauppias on käynyt läpi ajankohtaisia asioita ja tulevia kampanjoita. Jokainen palaverissa ollut työntekijä on saanut halutessaan puheenvuoron. Työntekijät ovat kuvailleet palaverien ilmapiiriä rennoksi ja hyväksi. Haastateltavat ovat kertoneet hyötynensä palavereista monella tavalla. Palaverissa työntekijät saavat tuotua omia ajatuksiaan esille, he myös saavat hyvin tietoa ajankohtaisista asioista ja tulevista kampanjoista.

Kauppias ei käytä sähköpostia sisäiseen viestintään. Puhelintakaan ei ole käytetty viestintään paitsi erikoistilanteissa. Kauppias on käyttänyt puhelinta silloin, kun hän ei itse ole ollut paikalla ja hänellä on ollut jotain kiireellistä asiaa. Päivittäinen tiedottaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi kasvotusten. Erilaisia paperilappuja voi myös löytää ympäri kauppaa, joissa tiedotetaan asioista, joko kauppiaan tai jonkun työntekijän toimesta.

Monet haastateltavista kokivat, että tiedottamisessa on parannettavaa. Tiedottaminen jää liikaa sen varaan, että työntekijät kertovat asian eteenpäin, jolloin tieto ei välttämättä leviä kaikille. Haastatteluista kävi ilmi ilmoitustaulun puutteellinen käyttö. Työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että ilmoitustaulua käytetään liian harvoin.



### 7.3 Palautteen anto

Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että saadessaan palautetta he olivat saaneet sen nopeasti. Palaute oli annettu heti, kun he seuraavan kerran olivat nähneet kauppiaan kanssa kasvotusten. Työntekijät kertoivat saavansa sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Osa työntekijöistä toivoi saavansa enemmän suoraa positiivista palautetta: positiivinen palaute tulee välillä rivien välistä. Suurin osa työntekijöistä koki saavansa suunnilleen saman verran positiivista ja korjaavaa palautetta, toiset kokivat saavansa enemmän korjaavaa palautetta. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että palautetta tulisi saada enemmän.

Kauppiaan antama korjaava palaute on aina annettu kahden kesken. Positiivista palautetta on annettu sekä kahden kesken että muiden kuullen. Haastateltavat kokivat palautteen vastaanottotaitonsa hyvin erilaisiksi. Osa työntekijöistä koki olevansa hyviä palautteen vastaanottajia, mutta osalle palautteen vastaanottaminen oli hankalampaa. He kokivat olevansa niin kriittisiä itselleen, että eivät pitäneet korjaavan palautteen saamisesta. Haastatteluista selvisi, että palautteen vastaanottotaitoja ei ole käyty kauppiaan kanssa läpi.

Kaikki haastateltavat kokivat saamansa palautteen olevan tarkkaa ja yksityiskohtaista. Heille oli heti selvää, mistä palaute on tullut ja miksi se on annettu. Kukaan ei ole kokenut saavansa asiatonta palautetta, palaute on aina annettu aiheesta. Haastateltavat kertoivat oppineensa hyvin korjaavasta palautteesta. Suurin osa heistä on pystynyt välttämään tekemästä samoja virheitä uudestaan. Korjaava palaute on aina keskittynyt työntekijän tekoihin, ei hänen persoonaansa.

### 7.4 Delegointi

Lähes jokaiselle haastateltavista kauppias on delegoinut jonkin vastualueen. Ainoastaan yhdelle haastateltavalle ei oltu delegoitu vastuualuetta, mutta hänellekin on delegoitu erilaisia työtehtäviä. Osa työntekijöistä koki saavansa

tarvittavat tiedot kyseisestä vastuualueesta tai työtehtävästä. Osa kaipasi aluksi parempaa informaatiota kyseisestä vastuualueesta. Työntekijät ovat välillä joutuneet ”tuuraamaan” toisen työntekijän vastuualuetta, jolloin he ovat kokeneet saamansa tiedot tästä toisesta vastuualueesta puutteellisiksi.

Jokainen haastateltavista kertoi saaneensa sekä toimivallan että vastuun hoitaessaan vastuualuettaan. Kenenkään ei tarvinnut mennä pyytämään kauppiaalta lupaa tehdä omia päätöksiä vastuualueellaan. Kaikki kokivat saaneensa vapaat kädet hoitaessaan vastuualuettaan. Haastatteluista kävi ilmi, että osalle työntekijöistä vastuualueiden rajat jäivät epäselviksi. Epäselvyyksiä on ollut tilanteissa, joissa kauppias on itse tilannut tavaraa jonkin työntekijän vastuualueella, jolloin on tullut päällekkäistilauksia.

Työntekijöiden näkemys delegoinnin seurannasta vaihteli. Osa työntekijöistä kertoi saavansa kauppiaalta lähes päivittäin tietoja vastuualueeseensa liittyen. Osa oli tyytymätön saamaansa palautteeseen ja he kaipasivat kauppiaalta aktiivisempaa otetta seurantaan. Delegoinnin jälkipuinti koettiin hyödylliseksi työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät oppivat uusia asioita vastuualueestaan keskustellessaan kauppiaan kanssa. Jälkipuinnin avulla työntekijät saivat myös tuotua esille omia näkemyksiään vastuualueestaan. Kukaan työntekijöistä ei kokenut, että kauppias olisi delegoinut heille inhottavia tai mahdottomia työtehtäviä / vastuualueita.

## 8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### Rekrytointi

Kauppias on käyttänyt erilaisia rekrytointikanavia. Töihin ei ole palkattu uusia työntekijöitä pelkästään suhteiden avulla. Näin kannattaa toimia myös jatkossa. Kannattaa aina ottaa työhaastatteluun mukaan toinen henkilö haastattelijan lisäksi, niin kuin on tähän mennessä lähes aina tapahtunutkin. Näin saadaan toinenkin mielipide haastateltavista. Työhaastattelut kauppias on hoitanut esimerkillisesti.

Uuden työntekijän perehdyttämisessä on ollut ongelmia. Kauppialla on kuitenkin paljon omia työtehtäviä, jolloin hänen aikansa ei välttämättä riitä täysipainotteiseen perehdytykseen. Kaupalla olisi hyvä olla yksi tai kaksi työntekijää, joiden tehtävä olisi perehdyttää uusi työntekijä. Kauppias kävisi näiden perehdyttäjien kanssa läpi tärkeimmät asiat, jotka uuden työntekijän on osattava. Nämä perehdyttäjät voisivat hoitaa uuden työntekijän perehdyttämisen omien työtehtäviensä ohella. Heitä olisi hyvä olla kaksi, jotta ainakin toinen olisi aina paikalla, eikä perehdyttäjien oma työtehtävä kärsisi liikaa.

Näin toimimalla saataisiin kaikille uusille työntekijöille mahdollisimman samanlainen perehdytys ja kauppialle jäisi enemmän aikaa hoitaa omia tehtäviään. Uudelle työntekijälle olisi myös selvää kenen puoleen kääntyä ongelmien ilmaantuessa. Apua löytyy varmasti kaikilta työntekijöiltä, mutta joku toinen saattaa opettaa asian toisella tavalla tai väärin. Uusille työntekijöille ja myös vanhoille voisi suunnitella ohjekirjan jossa käytäisiin läpi kaupan tärkeimmät asiat. Ohjekirjassa voisi olla tyhjiä kohtia, jotta sitä voitaisiin aina tarpeen tullen päivittää.

## Sisäinen viestintä

Kauppiaan pitämät palaverit ovat keränneet kiitosta, mutta työntekijät toivovat, että palavereita järjestettäisiin useammin. Palavereita voisi järjestää vaikka kaksi kertaa kuukaudessa ja niissä voisi käydä läpi tulevia kampanjoita sekä muita ajankohtaisia asioita. Näin varmistettaisiin se, että kaikki työntekijät tietävät tärkeistä asioista. Tällä hetkellä kaupassa luotetaan liikaa siihen, että työntekijät kertovat toisilleen asioista. Tämä nykyinen tapa ei välttämättä tavoita kaikkia työntekijöitä.

Sähköpostia ja puhelinta ei juurikaan käytetä sisäiseen viestintään. Tämän kokoisessa kaupassa siihen ei välttämättä ole tarvettakaan. Kauppias käyttää puhelinta, mikäli hän ei itse ole paikalla ja hänellä on jotain tärkeää asiaa työntekijöille. Näin kannattaa toimia jatkossakin. Internetiä voisi käyttää paremmin hyödyksi. Työntekijöillä on oma facebook-ryhmä, mutta sen käyttö rajoittuu työvuorolistojen julkistamiseen. Facebookia voisi vielä paremmin käyttää hyödyksi. Siellä voitaisiin jakaa tietoja ajankohtaisista asioista, joita kaikki työntekijät voisivat kommentoida. Näin saataisiin tiedot kulkemaan myös lomailijoille ja heille, jotka tekevät enimmäkseen viikonlopputöitä.

Kaupalla on ilmoitustaulu, mutta sen käyttö on aika satunnaista. Ilmoitustaulun voisi ottaa paremmin käyttöön. Mikäli kaikki laput ja tiedotteet laitettaisiin ilmoitustaululle, niin se selkeyttäisi asioita. Jokainen työntekijä voisi töihin tullessaan käydä lukemassa ilmoitustaulun läpi. Näin saataisiin esimerkiksi tieto kulkemaan iltavuoron työntekijöille ilman, että se jäisi sen varaan, muistetaanko siitä heille sanoa. Kun kaikki työntekijät sekä kauppias alkaisivat enemmän käyttää ilmoitustaulua, niin se helpottaisi tiedon kulkua.

## Palautteen anto

Palautteen anto on yksi vaikeimpia asioita johtamisessa. Toiset kokevat korjaavan palautteen antamisen vaikeaksi, toisille on vaikeaa antaa positiivista palautetta. Molemmat ovat kuitenkin yhtä tärkeitä. Kauppiaan antamat

palautteet ovat olleet aika tasapuolisesti molempia, mutta positiivinen palaute on välillä tullut rivien välistä. Positiivinenkin palaute pitäisi aina sanoa suoraan työntekijälle. Virheet erottuvat helpommin kuin huolellisesti tehty työ. Välillä voi antaa positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä, ei työntekijän tarvitse aina loistaa.

Kun kauppias on antanut palautetta, hän on tehnyt sen oikein. Työntekijät kaipaavat kuitenkin enemmän palautetta. Olisi hyvä ottaa tavaksi antaa palautetta vaikka kerran viikossa tai kahdessa jokaiselle työntekijälle. Akuutti palaute on tietenkin annettava heti, mutta ei niin kiireellistä palautetta voisi antaa säännöllisesti. Työntekijät motivoituisivat paremmin saadessaan säännöllisesti palautetta.

### Delegointi

Kauppias on delegoinut paljon vastuualueita eri työntekijöilleen. Delegointi on ollut välttämätöntä, sillä kauppias ei voi esimerkiksi itse hoitaa kaikkia tilauksia. Kauppias on antanut vastuuhenkilöille tarvittavat tiedot vastuualueestaan ja toimivallan, jolloin työntekijöillä on ollut valmiudet hoitaa tehtävänsä. Heidän ei ole tarvinnut kysyä kauppiaalta lupaa, vaan he ovat saaneet toimia itsenäisesti hoitaessaan vastuualuettaan. Joissakin tapauksissa on ollut epäselvyyksiä, kun myös kauppias on tilannut tuotteita. Mikäli kauppias tilaa joitain tuotteita jonkun toisen vastuualueelta, silloin hänen pitää kertoa siitä kyseiselle vastuuhenkilölle. Jos vastuuhenkilö ei ole paikalla, niin tässäkin tapauksessa ilmoitustaulun käyttö olisi hyvä tapa hoitaa asia.

Osa vastuuhenkilöistä kaipasi aktiivisempaa seurantaakin hänelle delegoituun työtehtävään. Kauppias voisi vaikka kerran viikossa käydä läpi lukuja ja numeroita vastuuhenkilön kanssa. Joillain vastuualueilla näin toimitaan, mutta ei kaikilla. Olisi hyvä ottaa tavaksi seurata aktiivisemmin työntekijöiden toimintaa vastuualueillaan. Silloin työntekijät saisivat paremmin tietoonsa miten hyvin he ovat onnistuneet omissa työtehtävissään. Työntekijät myös motivoituvat siitä, kun he huomaavat, että millainen merkitys heidän työllään on ollut myyntiin.

Kauppias on osannut suhtautua hyvin vastuuhenkilöiden tekemiin virheisiin. Virheet on käyty huolellisesti läpi ja niistä ovat työntekijät oppineet. Kukaan työntekijä ei ole saanut mahdottomia työtehtäviä tai vastuualueita hoitoonsa. Hyvän delegoinnin merkki on se, että osaa antaa oikeanlaisia työtehtäviä alaisilleen. Ne eivät saa olla niitä ikävimpiä tai vaikeimpia, muuten voi esiintyä takaisindelegointia.

Vastuuhenkilöiden mielestä jälkipuintia voisi esiintyä enemmän. Kauppias voisi vaikka jokaisen kampanjan jälkeen käydä kyseisen vastuuhenkilön kanssa läpi kampanjan vaikutukset. Näin vastuuhenkilöt voivat oppia jotain tulevaa kampanjaa silmällä pitäen. Mikäli vastuuhenkilöiden toiminta on ollut esimerkillistä, eikä siitä löydy korjattavaa, niin he saavat lisämotivaatiota toimia jatkossa samalla tavalla.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen johtajan, eli tässä tapauksessa K-kauppiaan, henkilöstön johtamistaitoja. Henkilöstön johtaminen on laaja alue ja mielestäni onnistuimme hyvin yhdessä kauppiaan kanssa rajaamaan sitä. Päädyimme rekrytointiin, sisäiseen viestintään, palautteen antoon ja delegointiin.

Opinnäytetyön teoriaosassa kävin läpi nämä henkilöstöjohtamisen aiheet. Teoriaosa olisi voinut olla paljon kattavampi kunkin aihealueen osalta, mutta silloin työstä olisi tullut aivan liian pitkä. Halusin kuitenkin käsitellä kaikki neljä aihetta, sillä siten saatiin kokonaisvaltaisempi kuva henkilöstön johtamisesta. Tämä aiheutti sen, että aiheiden käsittely jäi hieman pinnalliseksi, mitä pidän työni suurimpana heikkoutena. Jonkin aiheen, vaikka sisäisen viestinnän, syvempi tarkastelu voisi toimia jatkotutkimuksen aiheena.

Empiirinen tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu sopi hyvin tutkittavaan kohteeseen, sillä tutkimuksen otanta oli pieni. Kaupalla työskentelee vakituisesti kuusi työntekijää. Tavoite oli haastatella kaikkia, mutta lopulta haastatteluun osallistui neljä työntekijää. Teemahaastatteluja oli mukava tehdä ja ne sujuivat mielestäni hyvin. Ilmapiiri haastatteluiden aikana oli hyvä ja työntekijät suhtautuivat haastatteluihin avoimesti ja positiivisesti. Mielestäni haastattelun runko oli hyvä ja haastatteluista tuli paljon tutkimusaineistoa analysointiin. Työntekijät ymmärsivät hyvin suurimman osan kysymyksistä ja ne joita ei ymmärretty, saatiin selvitettyä haastattelun aikana.

Tutkimuksen analysointi onnistui hyvin ja sen pohjalta sain laadittua kehittämissuhteita. Mielestäni sain aikaan hyviä kehittämissuhteita, joista on varmasti hyötyä kauppiaille. Kehittämissuhteet ovat myös helposti käyttöön otettavissa, joten suuria muutoksia ei tarvitse tehdä.

## LÄHTEET

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes Print. Tampere.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. 3. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen, käytännön esimiestyötä. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Mermerus Oy. Tampere.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. WSOY. Juva.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Hakapaino. Helsinki.
- Suomen Pienyrittäjien Mainostoimisto (SPYM). Sisäinen viestintä = TÄRKEÄÄ. 14.2.2012. Viitattu 23.9.2013. <http://www.spym.fi/blogi/sisainen-viestinta-tarkeaa/>
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras – Rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Vahtio, E-L. 2008. Pärjää palaverissa. Edita Prima Oy. Helsinki.



## Liite 1.

”1. Kerro itsestäsi. Voit kohteliaasti keskeyttää ja suunnata keskustelun muualle, jos haastateltava kertoo kaiken syntymästään asti tai menee muuten liian syvälle yksityisyyteensä.

2. Tee tarkentavia kysymyksiä: Miksi jäit pois edellisestä työpaikastasi? Mistä pidit eniten edellisessä työpaikassasi? Missä olet viihtynyt parhaiten? Mitä olet tehnyt sen parin vuoden aikana, jolta sinulla ei ole työtodistuksia?

3. Mitä tiedät meistä?

4. Miksi haet tätä paikkaa?

5. Millaista ajattelet tämän työn meillä olevan?

6. Millaista työtä tekisit mieluiten?

7. Työskenteletkö mieluummin yksin vai tiimissä?

8. Miten reagoit kiireeseen?

9. Missä olet hyvä?

10. Mitä kehitettävää näet itsessäsi?

11. Millaiset asiat sinua ärsyttävät työpaikalla?

12. Vaihtoehtoinen suunnitelmasi, ellet tule valituksi meille?

13. Miten sinulta onnistuu yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen?

14. Miten ylläpidät työterveyttäsi?

15. Mistä hermostut?

16. Onko sinulla tiedossasi terveydellisiä esteitä tämän työn suorittamiseen?

17. Miten sinulta onnistuu liike-, ammatti- ja muiden salaisuuksien säilyttäminen?

18. Kuvaile itseäsi työtoverina.

19. Tehtävästä riippuen kannattaa kysellä kielitaitoa, tietotekniikan käyttötaitoja, ajokorttia, mahdollisuutta oman auton käyttöön, mahdollisuutta joustaa työajoista erityisinä sesonkiaikoina ja niin edelleen.

20. Ellei haastateltava ole koko haastattelun aikana kysynyt mitään, muista tarjota hänelle siihen tilaisuus: ”Haluaisitko sinä kysyä jotain?” ”

## Liite 2. Teemahaastattelun kysymysrunko

### REKRYTOINTI:

1. Mitä työnhakukanavaa käytit hakiessasi nykyistä työpaikkaasi?
2. Millainen työhaastattelusi oli?
  - a. Alkoiko haastattelu ajallaan?
  - b. Oliko haastattelussa läsnä muita kuin kauppias?
  - c. Mitä sinulta kyseltiin haastattelun aikana, udeltiinko henkilökohtaisista asioista?
  - d. Minkälainen oli haastattelun ilmapiiri?
  - e. Minkälainen tunne sinulle jäi haastattelusta?
3. Minkälaisen perehdytyksen sait työhösi liittyen?
  - a. Oliko perehdytyksestä apua?
4. Onko sinua tai jotain toista rekrytoitu sisäisesti yrityksessä, jos on, niin miten se hoidettiin?

### SISÄINEN VIESTINTÄ:

5. Onko kauppias pitänyt palavereita?
  - a. Onko palavereista sovittu ajoissa ja ovatko ne alkaneet ajallaan?
  - b. Miten kauppias on hoitanut palaverien kulun ja puheenvuorojen jaon?
  - c. Miten kauppias on esiintynyt palavereissa?
  - d. Minkälainen on ollut palaverien ilmapiiri?
  - e. Mitä hyötyä sinulle on ollut palavereista?
  - f. Kehitysehdotuksia palavereihin?

6. Miten sähköpostia hyödynnetään sisäisen viestinnän välineenä?
7. Miten yrityksessä viestitään puhelimen välityksellä?
8. Miten päivittäinen tiedottaminen hoidetaan? Käytetäänkö apuna ilmoitustaulua, intranetiä vai tapahtuuko se kasvotusten?
  - a. Minkälainen on tiedottamisen laatu?
9. Onko teillä ollut sisäisen viestinnän koulutusta?

#### DELEGOINTI:

10. Onko kauppias delegoinut sinulle työtehtäviä tai vastuualueita?
  - a. Oletko saanut tarvittavat tiedot delegoidusta työtehtävästä/vastuualueesta?
  - b. Miten toimivalta ja vastuu on hoidettu delegoitujen työtehtävien tai vastuualueiden yhteydessä?
  - c. Oletko saanut vapaat kädet suorittaessasi tehtävää tai hoitaessasi vastuualuettasi?
  - d. Miten kauppias on hoitanut seurannan?
  - e. Minkälainen on ollut kauppiaan suhtautuminen virheisiin, joita olet mahdollisesti tehnyt?
  - f. Minkälaista on ollut delegoinnin jälkipuinti?
11. Oletko kokenut jotkut delegoiduista tehtävistä mahdottomiksi hoitaa sinun taidoillasi?

#### PALAUTTEEN ANTO

12. Kuinka nopeasti olet saanut kauppiaalta palautteen tekemisistäsi?
13. Onko saamasi palaute ollut enimmäkseen positiivista vai korjaavaa?
14. Miten olet saanut palautteen?

15. Minkälaisena koet omat palautteen vastaanotto -taitosi ja onko niitä käyty kauppiaan kanssa läpi?
- a. Positiivinen palaute?
  - b. Korjaava palaute?
16. Minkälaisena koet saamasi palautteen yksityiskohtaisuuden ja tarkkuuden?
17. Kuinka hyvin olet oppinut korjaavasta palautteesta?
18. Onko korjaava palaute keskittynyt persoonaan vai tekoihin?