

S-ryhmän esimiesten koke- muksia nuorten työntekijöiden johtamisesta

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Jonna Eerola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

EEROLA, JONNA:

S-ryhmän esimiesten kokemuksia
nuorten työntekijöiden johtamisesta
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 59 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnalle eli SOK:lle. Työn tavoitteena oli selvittää S-ryhmään kuuluvan Osuuskauppa Hämeenmaan esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta ja lähiesimiestyöstä. Lisäksi selvitettiin, millaista esimiestyö yleisesti S-ryhmässä on. Tutkimus tehtiin osana S-ryhmätasoisista Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelmaa, jossa olen itse mukana.

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee esimiestyötä ja lähiesimiestyötä sekä esimiestyön palkitsevuutta ja haasteita. Teoriaosuudessa pohditaan myös nuorten työelämää, esimerkiksi työelämätaitoja ja nuorten johtamista, sekä perehdytään palautteen tärkeyteen. Teoreettinen viitekehys muodostettiin esimiestyöhön ja nuorten työelämään liittyvän kirjallisuuden ja internet-lähteiden perusteella.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, ja aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan esimiestä, joilla on alle 25-vuotiaita työntekijöitä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin myös osallistuvaa havainnointia, jota toteutettiin oman työn, Nuori Mieli Työssä-kehittämishjelman ja esimiesten haastatteluiden yhteydessä. Haastattelut pidettiin syyskuussa 2017 ja niiden perusteella tehtiin johtopäätöksiä ja kehitysideoita Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelmaa varten.

Tulosten perusteella esimiestyö S-ryhmässä on monipuolista ja vaihtelevaa ja haasteina esimiehillä on esimerkiksi ajanhallinta sekä osaamisen varmistaminen. Työssä palkitsevat onnistumiset ja hyvät tulokset. Haasteita nuorten työntekijöiden kanssa on esimerkiksi pelisäännöissä, käyttäytymisessä ja heikossa työelämä tietoudessa. Mahdollisuuksia on muun muassa nuorten innovatiivisuudessa, ennakkoluulottomuudessa ja hyvissä tietotekniikkataidoissa.

Asiasanat: esimiestyö, lähiesimiestyö, nuoret työelämässä, työelämätaidot

Lahti University of Applied Sciences Ltd
Degree Programme in Business Studies

EEROLA, JONNA:

S Group's Supervisors' Experiences
in Managing Young Workforce
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Bachelor's Thesis in Management and Communications 59 pages, 2
pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

This thesis was commissioned by SOK (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta). The aim of the study was to explore the experiences that S Group's cooperative enterprise - Hämeenmaa's supervisors - have about leading a young workforce and in their immediate manager job. The thesis also examines general leadership at S Group and was a part of S Group's Nuori Mieli Työssä development project of which the thesis author was part of, too.

The theoretical section of the study focuses on leadership, immediate manager work, and the rewarding and challenging parts of leadership. It also deals with the work life of youths for example, work life skills, leading the youth and the importance of feedback. The theoretical section of the thesis includes literature and internet sources related to the topic.

The thesis was made as a qualitative study. Data was obtained with interviews of six supervisors at Osuuskauppa Hämeenmaa who work at the S Group supermarkets and have employees aged under 25 years of age. Participant observation was also used as a research method. These observations were carried-out throughout the author's own work, in the Nuori Mieli Työssä development project and in the interviews. The interviews took place in September 2017. And, based on these interviews and other gathered material, conclusions and improvement ideas were given for the Nuori Mieli Työssä development project.

The study results show that leadership at S Group is versatile and adaptable with challenges being time management and ensuring employee know-how. Work rewards come from being successful and getting good results. Rules, behavior and weak knowledge of working life are challenges with young employees. And, opportunities include youths' innovativeness, their skills with information technology and their open-mindedness for fresh ideas.

Key words: leadership, immediate manager work, young workforce, working life skills

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 1 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuksen menetelmät | 2 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne | 4 |
| 2 | ESIMIESTYÖ | 6 |
| 2.1 | Johtamisen tehtävä ja merkitys | 6 |
| 2.2 | Esimiehen rooli ja tehtävät | 7 |
| 2.3 | Lähiesimiestyö | 9 |
| 2.4 | Esimiestyön palkitsevuus | 10 |
| 2.5 | Esimiestyön haasteet | 11 |
| 2.6 | Esimiestyöhön vaikuttavia tekijöitä | 13 |
| 3 | NUORET TYÖELÄMÄSSÄ | 15 |
| 3.1 | Työelämätaidot | 15 |
| 3.2 | Nuorten johtaminen | 16 |
| 3.3 | Palaute ja kehityskeskustelut | 17 |
| 3.4 | Työnantajan velvollisuudet ja vastuut | 20 |
| 3.5 | Työhyvinvointi | 21 |
| 4 | S-RYHMÄ JA NUORI MIELI TYÖSSÄ -KEHITTÄMISOHJELMA | 23 |
| 4.1 | S-ryhmä | 23 |
| 4.2 | Osuuskauppa Hämeenmaa | 24 |
| 4.3 | Nuori Mieli Työssä -kehittämisohjelma | 25 |
| 5 | OSUUSKAUPPA HÄMEENMAAN ESIMIESTEN KOKEMUKSIA NUORTEN TYÖNTEKIJÖIDEN JOHTAMISESTA | 27 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmät | 27 |
| 5.2 | Tutkimuksen kulku | 29 |
| 5.3 | Haastattelujen tulokset | 31 |
| 5.3.1 | Taustamuuttajat | 32 |
| 5.3.2 | Esimiestyö S-ryhmässä | 32 |
| 5.3.3 | Erytyspiirteet nuorten työntekijöiden johtamisessa | 35 |
| 5.3.4 | Erytyspiirteet nuorten työntekijöiden lähiesimiestyössä | 38 |
| 5.4 | Osallistuvan havainnoinnin tulokset | 40 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 42 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6.1 | Johtopäätökset | 42 |
| 6.2 | Kehitysideat ja jatkotutkimusaiheet | 45 |
| 6.3 | Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti | 46 |
| 7 | YHTEENVETO | 49 |
| | LÄHTEET | 52 |
| | LIITTEET | 60 |

1 JOHDANTO

Työskentelen Osuuskauppa Hämeenmaalla, joka on S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa. Työni kautta sain mahdollisuuden päästä osaksi Nuori Mieli Työssä -hankkeeseen, joka on S-ryhmätasoinen nuoriin työntekijöihin kohdistuva hyvän työelämän kehittämisohjelma (S-ryhmä 2017a). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Osuuskauppa Hämeenmaan esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen taustalla on Nuori Mieli Työssä -hanke, joka on tärkeä ja ajankohtainen, sillä alle 40-vuotiaiden eläkeläisten määrä on kasvussa. Eniten on kasvanut 20-24-vuotiaiden eläkkeensaajien määrä. (Kela 2016.) Vuosittain julkaistavan Nuorisobarometrin uusimmassa selvityksessä kävi ilmi, että suomalaiset nuoret suhtautuvat tulevaisuuteensa valoisasti, mutta luotto Suomeen asuinmaana tulevaisuudessa on heikentynyt suuresti. Nuorille on erittäin tärkeää tehdä itseään kiinnostavaa työtä ja nuoret arvostavat pysyvää työsuhdetta sekä korkeaa elintasoa ja koulutusta. Stressiä aiheuttaa työllistyminen ja työssä jaksaminen. Myös nuorten usko oman ikäluokan taloudellisen tilan parantumiseen on suuressa laskussa. (Valtion nuorisoneuvosto 2016.) Nuorisobarometria varten haastateltiin 1901:tä 15-29-vuotiasta nuorta. Barometrin tarkoituksena on selvittää nuorten ajatuksia tulevaisuudesta. (Myllyniemi 2016.)

Opinnäytetyöni aihe on tarpeellinen, koska toimeksiantajallani S-ryhmällä työskentelee noin 10 000 työntekijää, joista noin 25% on alle 25-vuotiaita. S-ryhmä työllistää eniten nuoria Suomessa. (S-ryhmä 2017b.) Suomen nuorisolaki määrittelee nuoriksi alle 29-vuotiaat (Nuorisolaki 1285/2016, 1 luku 3§). Kun koulu loppuu -tutkimuksen 2017 mukaan kaupan ala on yksi kymmenestä suosituimmasta toimialasta, jossa lukiolaiset haluaisivat työskennellä (Taloudellinen tiedotustoimisto 2017a).

Aiheeseen liittyy muun muassa työelämätaidot, palautekulttuuri, esimiesten kunnioittaminen, nuorten työelämäodotukset, työyhteisön erilaisuus ja ensityönantajan velvollisuudet (Myllynen 2017). Työelämätaidot, joita työnantajat arvostavat ovat ominaisuuksia, kuten asenne, oma-aloitteisuus, ammattitaito ja vuorovaikuttaminen (Manai 2013). Palautekulttuurit taas eroavat suuresti eri sukupolvien välillä, sillä nuoret työntekijät kaipaavat palautetta ja palautteella ohjaamista enemmän kuin vanhemmat työntekijät. Nuoret arvostavat työtä, joka varmistaa toimeentulon, mutta palkka ei ole työssä tärkeintä. Myös työelämätaitojen oppimista arvostetaan. (Vuorinen 2012.) Ensityönantajan velvollisuuksiin kuuluu muun muassa neuvominen verokortteihin ja työehtosopimukseen liittyvissä asioissa ja muissa työelämän asioissa, joista nuorella ei välttämättä ole kokemusta (Myllynen 2017).

Esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen. Hyvään johtamiseen ja työilmapiiriin kuuluu olennaisesti esimiehen aika ja läsnäolo. Esimiehen täytyy johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden mukaan. (Lavikkala 2013.) Esimies toteuttaa yrityksen strategiaa omalta osaltaan ja mahdollistaa onnistumiset (Erämetsä 2009, 25). Johtaminen määritellään tarkemmin luvussa 2.1.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuksen menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Osuuskauppa Hämeenmaan esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta ja antaa kehitysehdotuksia. S-ryhmässä on paljon esimiehiä, joten tässä tutkimuksessa haastateltavat on rajattu marketkaupan esimiehiin, joilla on alle 25-vuotiaita työntekijöitä, eikä esimerkiksi matkailu- ja ravintola-alan esimiehiä haastatella. Tutkimuksessa haastateltavat esimiehet ovat lähiesimiehiä, jotka työskentelevät Prismassa, S-marketissa tai Salessa päällikköinä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää esimiestyötä S-ryhmässä ja Osuuskauppa Hämeenmaalla. Esimiestyötä kehitetään osana Nuori Mieli Työssä -hanketta. Päättökysymyksenä on:

- Millaisia ovat Osuuskauppa Hämeenmaan esimiesten kokemukset nuorten työntekijöiden johtamisesta?

Päätutkimuskysymykseen haetaan vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Millaista esimiestyö S-ryhmässä on?
- Mitä erityispiirteitä on nuorten työntekijöiden johtamisessa?
- Mitä erityispiirteitä on nuorten työntekijöiden lähiesimiestyössä?

Alatutkimuskysymyksissä on eroteltu nuorten työntekijöiden johtaminen ja nuorten työntekijöiden lähiesimiestyö, sillä Salmisen (2011, 23-28) mukaan lähiesimiestyö on kaikkea sitä päivittäistä työtä, mitä esimies tekee työntekijöidensä kanssa, kun taas johtamisessa esimies tarkastelee toimintaa koko yrityksen näkökulmasta ja toteuttaa yrityksen strategiaa oman organisaationsa kautta. Opinnäytetyössä haastateltavat esimiehet ovat lähiesimiehiä, joten ei ole kyse kokonaisesta organisaatiosta.

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään ymmärtää tutkittavan asian laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kattavasti (Jyväskylän yliopisto 2015). Tutkimuksen teoreettinen tieto haetaan alan kirjallisuudesta ja internet-lähteistä. Teoriaosuudessa tutkitaan esimiestyötä yleisesti ja aihepiirit on valittu sen mukaan, että ne kaikki liittyvät haastateltavien esimiesten työhön. Tämän takia teoriaa on esimerkiksi lähiesimiestyöstä ja työn haasteista, sekä palkitsevuudesta. Teoriaosuuteen haetaan tietoa myös nuorten työelämään liittyvistä aiheista, kuten työelämätaidoista, palautteesta ja kehityskeskusteluista. Myös S-ryhmästä kerrotaan, jotta tutkimuksen toimeksiantaja tulee lukijalle tutuksi. Empiirinen tieto haetaan haastattelemalla Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan esimiehiä. Toinen tutkimusmenetelmä on osallistuva havainnointi, jota tehdään haastatteluissa ja Nuori Mieli –tapaamisissa. Esimiesten vastausten ja osallistuvan havainnoinnin perusteella tehdään johtopäätöksiä. Kehitysehdotuksia annetaan johtopäätösten perusteella.

Haastatteluissa käytettävä haastattelurunko on opinnäytetyössä liitteenä. Osallistuvaa havainnointia tehdään haastatteluissa ja Nuori Mieli -tapaamisissa. Osallistuvan havainnoinnin avulla tutkitaan esimerkiksi sitä, että tuleeko esimiesten vastauksista samankaltaisia asioita ilmi, kuin mitä Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelman taustalla on ollut. Osallistuva havainnointi on pienempänä tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä ja haastattelu on päämenetelmänä. Osallistuva havainnointi on valittu siksi, että olen itse mukana kehittämissohjelmassa ja töissä Osuuskauppa Hämeenmaalla.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu pääluvuista, joita ovat johdanto, esimiestyö, nuoret työelämässä, Osuuskauppa Hämeenmaan esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta, johtopäätökset sekä yhteenveto. Tutkimuksen rakenne esitellään kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan esimiestyötä, nuoria työelämässä, S-ryhmää ja Nuori Mieli Työssä -hanketta. Esimiestyön luku käsittelee esimiehen roolia ja tehtäviä, lähiesimiestyötä ja esimiestyön haasteita sekä työpaikkojen ongelmia, henkilöstösuunnittelua, muutosten johtamista ja kulttuurieroja. Nuoret työelämässä -luvussa lähestyttävät aiheet ovat työelämätaidot, nuorten johtaminen, palautteen antaminen ja siihen liittyen esimerkiksi kehityskeskustelut. Lisäksi luvussa keskitytään työnantajan velvollisuuksiin ja ensityönantajan vastuualueisiin nuorten työntekijöiden kanssa, sekä työhyvinvointiin. Kolmas pääluku esittelee toimeksiantajajäritys S-ryhmän, Osuuskauppa Hämeenmaan ja Nuori Mieli Työssä-hankkeen.

Tutkimuksen empiria selvittää Osuuskauppa Hämeenmaan esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta. Empiiriseen osuuteen kuuluu tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusnäkökulma, sekä haastatteluiden

teemoja ja toteutustapoja. Lopuksi tarkastellaan haastattelujen vastauksia, eli sitä minkälaisia kokemuksia esimiehillä on nuorten johtamisesta ja minkälaisia johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tuloksista saadaan. Lisäksi tuodaan esille jatkotutkimusideoita. Yhteenveto kokoaa tutkimuksen yhteen.

2 ESIMIESTYÖ

Suomalaiset ovat työelämäorientoituneita ja sitoutuvat omaan työhönsä intensiivisesti. Suomalaista työelämää voi sanoa työhyvinvointia vaalivaksi. Henkilöstöjohtaminen on hyvän työelämän perusta. Henkilöstöjohtamista voidaan sanoa onnistuneeksi, kun henkilöstöratkaisulla mahdollistetaan yrityksen strategian mukainen toiminta ja saavutetaan liiketoimintatavoitteet. (Viitala 2013, 11,19.)

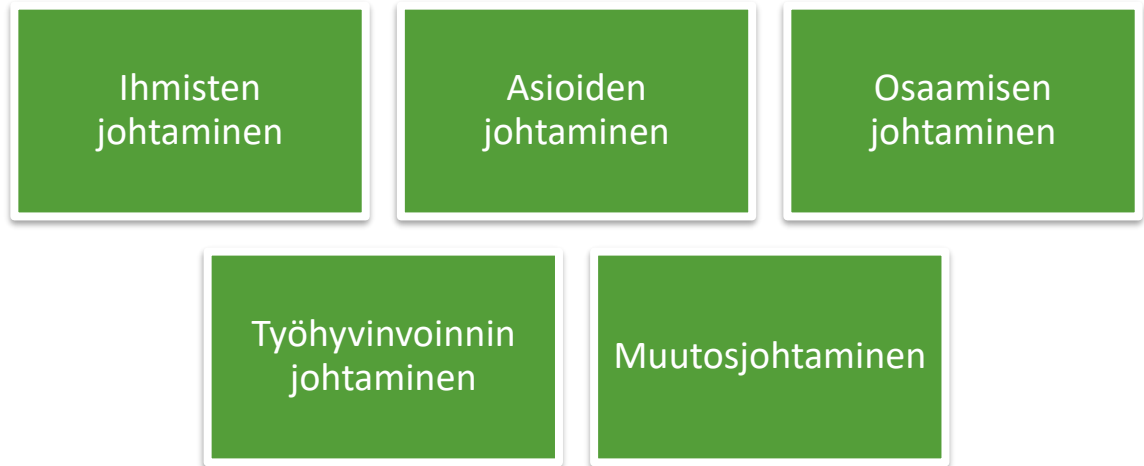
Ihmisten johtaminen onnistuu parhaiten, kun yrityksen ja yksittäisten työntekijöiden intressit vastaavat toisiaan. Työntekijöihin investoiminen ei ole merkki luottamuksesta, vaan merkki yritysstrategiasta. (Kalman & Turner 2015.) Tässä luvussa käsitellään johtamisen tehtävää ja merkitystä, kerrotaan esimiehen roolista ja tehtävistä ja määritellään lähiesimiestyö. Lisäksi tarkastellaan esimiestyön palkitsevuutta ja haasteellisuutta, ja muita työhön kuuluvia asioita, kuten muutosten johtamista.

2.1 Johtamisen tehtävä ja merkitys

Viitalan (2013, 19-21) mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osaan, johon kuuluu henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden johtaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. Henkilöstövoimavarojen lisäksi voidaan mainita toiminta, joka kattaa työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten pelisääntöjen kehittämisen ja ihmisten johtamisen. Työelämäsuhteissa etenkin työehtosopimukset asettavat toiminnalle tarkoin määritellyjä ehtoja. Työelämäsuhteiden hoitamiseen kuuluu työnantajan ja työntekijöiden väliset suhteet. Tärkeitä tehtäviä ovat esimerkiksi työehtosopimukseen liittyvät asiat, riitojen käsittely ja yhteistoiminta.

Johtajuus ja esimiestyö ovat keskeisiä alueita henkilöstöjohtamisessa. Johtajat ja esimiehet valitsevat, palkitsevat, auttavat kehittymisessä, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat alaisia. (Viitala 2013, 19-21.) Johtaminen on toimimista yhteistyössä. Yksimieliset johtamistavat saavat aikaan oikeudenmukaista ja tasa-arvoista johtamista.

Hyvään johtamiseen kuuluu työelämään liittyvän lainsäädännön tunteminen. Johtaminen on vastuuta työntekijöistä ja arkisista asioista. (Työturvallisuuskeskus 2017a.)



KUVIO 2. Kokonaisuuden johtaminen (mukaillen Aarnikoivu 2013)

Aarnikoivu (2013, 18) on jakanut kokonaisuuden johtamisen viiteen osa-alueeseen. Osa-alueet käyvät ilmi yllä olevasta kuviosta 2. Esimiehen tulee tiedostaa kokonaisuus ja ymmärtää, että kaikki vaikuttaa kaikkeen.

2.2 Esimiehen rooli ja tehtävät

Erämetsän (2009, 27) mukaan esimiehen tehtävä on aikaansaada johtamassaan yhteisössä onnistumisia. Onnistuminen tarkoittaa sitä, että koko johdettava ryhmä ja sen jäsenet onnistuvat. Esimiehen menestystä mittaa johdettavien menestyminen, eli esimiehen päätyö on luoda edellytykset muiden onnistumiselle.

Uuden esimiehen kirjassa Salminen (2011, 23-26) kertoo, että yrityksen perspektiivistä katsottuna esimiehen rooli on organisaation toiminnasta vastaaminen ja yrityksen edustaminen suhteessa alaisiin. Esimiehen täytyy toteuttaa yrityksen strategiaa oman organisaation kautta. Toiminnan tarkastelu koko yrityksen näkökulmasta ja tavoitteiden ja asiakasnäkökulman säilyttäminen ovat esimiehen tärkeitä tehtäviä. Alaisten innostaminen ja motivoiminen sekä heidän työnsä mielekkyyden ja merkityksellisyyden korostaminen ovat olennaisia osia esimiehenä olemisessa.

TAULUKKO 1. Motivaatioprosessi (mukaillen Forsyth 2006)

| | |
|-------------------------------|--|
| Suunnittelu | Suunnitelmat, jotka ovat osa kommunikaatiota auttavat motivoimaan ihmisiä. |
| Rekrytointi ja valitseminen | Hyvin mennyt rekrytointiprosessi motivoi työntekijöitä työn alkuvaiheilla. |
| Organisointi | Organisointi on sitä, että miten ihmiset työskentelevät, miten he työskentelevät yhdessä ja miten organisaatio vaikuttaa: työntekijä kokisi motivaatiota edes yhdessä työn osa-alueessa. |
| Kouluttaminen ja kehittyminen | Kouluttamisen ja kehittämisen avulla esimies luo positiivista motivaatiota. |
| Motivaatio | Työntekijät haluavat työskennellä ihmiselle, joka välittää työntekijöistään ja se motivoi heitä työssään. |
| Valvonta | Liiallinen työn valvominen voi vähentää työntekijöiden motivaatiota, mutta jos esimies ei ollenkaan valvo työtä, vaikuttaa hän piittaamattomalta. |

Forsyth (2006, 8-11) mainitsee johtamisen tehtäviksi suunnittelun, rekrytoinnin ja valitsemisen, organisoinnin, kouluttamisen ja kehittymisen, motivaation sekä valvomisen. Rekrytointi on yksi merkittävimmistä henkilöstöhallinnon tehtävistä ja sillä tarkoitetaan prosessia, missä hankitaan työvoimaa.

maa yritykselle (HR Focus 2008; Decenzo & Robbins 2010, 134). Taulukossa 1 havainnoillistetaan, miten johtamisen tehtävät liittyvät motivoimiseen.

2.3 Lähiesimiestyö

Tutkimuksessa haastateltavat Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan esimiehet ovat lähiesimiehiä. Lähiesimiestyö on kaikkea jokapäiväistä työtä, mitä esimies tekee alaistensa kanssa ja ihmisten johtamista yksilöinä ja läheltä. Lähiesimiestyöhön voidaan sanoa kuuluvan seuraavia tekijöitä (Salminen 2011, 27-28):

- läsnäoleminen
- tavoitteiden asettaminen
- työntekijöiden motivoiminen
- toiminnan ja työntekijöiden valvominen
- resurssien käyttämisen valvominen
- esimerkillisyys
- yhteishengen luominen
- asiakasnäkökulman esillä pitäminen
- ongelmien ratkaiseminen työntekijöiden kanssa.

Lähiesimiestyö vaatii esimieheltä paljon. Lähiesimies työskentelee päivittäin työntekijöiden kesellä, ja osallistuu jokapäiväisiin työtehtäviin ja työn ongelmiin. (Salminen 2011, 28-29.) Jos esimies työskentelee aina alaisen joukossa, samankaltaisena työntekijänä kuin kaikki muutkin, voi hänellä tulla vaikeuksia, kun pitäisi saada esimerkiksi muutoksia tehtyä. Tämä johtuu siitä, että vaikuttaminen alaisiin voi olla vaikeaa, jos esimiehellä ei ole tarpeeksi selkeä johtajan asema. (Erämetsä 2009, 68.) Päivittäisjohtamisen voi jakaa myös neljään rooliin, joita aiemmin mainitut tekijät pitävät osittain sisällään. Näitä rooleja ovat toimintavastuu arjessa, itsensä johtaminen, kyky hallita muutoksia ja alaisista huolehtiminen. (Työturvallisuuskeskus 2017a.)

2.4 Esimiestyön palkitsevuus

Erämetsän (2009, 17, 19-21) mielestä esimiehen täytyy pitää omasta työstään, jotta työnteko onnistuu. Esimiehenä oleminen vaatii ihmiseltä kutsusta, koska ihminen tekee paremmin sellaista työtä, josta nauttii. Työssä pärjää, kun on positiivinen tunnetila itse työtä ja etenkin ihmisten johtamista kohtaan. Harvoin esimiehet sanovat, että aloittivat esimiestehtävät siksi, että pitävät ihmisten johtamisesta. Jos ihminen kuitenkin kokee, että on hyvä sopiva henkilö esimieheksi, on se hyvä syy ryhtyä työhön. Hyviä ominaisuuksia esimiehelle ovat esimerkiksi (Erämetsä 2009, 21-22):

- Erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen, myös ongelmatilanteissa
- Vastuullisuus
- Vaikeiden asioiden käsittelykyky, vastoinkäymisten kohtaaminen, paineensietokyky
- Sosiaalisuus ja vuorovaikutustaidot
- Tavoitteellisuus
- Vaikeaselkoisten kokonaisuuksien käsittäminen ja haltuunotto
- Kyky muistaa luvatut asiat ja järjestelmällisyys

TAULUKKO 2. Syitä olla esimies (mukaillen Erämetsä 2009)

| |
|--|
| Asioihin vaikuttaminen vahvasti |
| Ihmisiin vaikuttaminen, jotta asiat tapahtuvat |
| Halu palvella ja auttaa muita |
| Halu olla hyödyksi |
| Tahto yhteisille onnistumisille ja niistä motivoituminen |
| Mahdollisuus nähdä ja ymmärtää kokonaisuus |
| Onnistumisen merkityksellisyyden kokeminen |
| Mahdollisuus kokea olevansa hyvä ja onnistuva esimies |
| Halu vastuun kantamiseen |

Esimiestyössä on paljon asioita, jotka motivoivat. Esimiehet haluavat menestyä, saada aikaan tuloksia, päästä tavoitteisiin ja auttaa alaisia kehittymään työssään. Työn tarpeellisuus ja merkityksellisyys ovat olennaisia asioita, sillä mitä paremmin esimies pystyy työnsä hoitamaan, sitä antoisampaa työ on. Syitä miksi esimieheksi halutaan, on avattu tarkemmin taulukossa 2 (Erämetsä 2009, 22.)

2.5 Esimiestyön haasteet

Johtamistyön peruskysymyksiin kuuluu esimerkiksi se, pystyykö ihmisiä motivoimaan tai onko ihmisten asenteisiin vaikuttaminen mahdollista? Esimies pystyy vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen, motivaatioon ja asenteisiin kannustamalla heitä ja näyttämällä esimerkkiä. Esimies ei kuitenkaan voi muuttaa toista ihmistä, joten vaikuttamisen täytyy olla molemminpuolista eli vuorovaikutteista. (Järvinen 2014, 24-25.)

Järvinen (2011, 30) mainitsee esimiestyön haasteeksi esimerkiksi sen, että siinä missä esimies oli ennen määrääjä, on se nykyään pikemminkin suostuttelija, jolloin esimies ei ehkä uskalla vaatia liikaa työntekijältä, että tämä ei ala oikutella. Suomalaisen esimiestyön ja organisaatiokäyttämisen perusta on ihmisiin luottaminen. Kun tehtävät ja vastuut jaetaan selkeästi, esimiehen ei tarvitse jatkuvasti valvoa alaisten toimintaa. Haasteena onkin se, miten tarkat pelisäännöt alaisille täytyy laatia, koska esimies ei kuitenkaan voi sulkea silmiään virheiltä ja väärinkäsityksiltä. (Järvinen 2011, 37-38.)

Esimiehen pitäisi olla sekä yrityksen puolestapuhuja, että tiimin jäsen (Erämetsä 2009, 65). Tämän takia esimiehellä voi olla roolivaikkeitä. Jos esimies ei halua olla johtaja, asioiden ja päätösten tekemistä kierrätetään työyhteisössä. Organisaatioissa on aina päätöksentekojärjestelmä eli esimiehillä on työnjohto- eli direktio-oikeus (Järvinen 2014, 86-89.) Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajalla on oikeus päättää mitä työtä yritys harjoittaa, miten ja missä sitä harjoitetaan ja ketkä sitä harjoittavat (Toimihenkilöliitto Erto 2017). Jos esimies pitää työntekijöitään kavereinaan, saattaa tästä aiheutua ongelmia siinä vaiheessa, kun pitäisi puuttua ongelmatilanteisiin.

Vaikka esimiehen tehtävä on ratkaista henkilöongelmia, ei hänen tarvitse ryhtyä ihmissuhdeterapeutiksi. Esimiesten tehtävä ei ole huolehtia työntekijöiden keskenäisistä ihmissuhteista tai heidän yksityiselämänsä asioista. (Järvinen 2014, 86-89.)

Bymanin (2012) mielestä esimiehen tärkein tehtävä on kehittää mahdollisuudet onnistumiselle. Se on samalla myös esimiehen haastavin tehtävä. Tärkeää on olla läsnä ja helposti lähestyttävissä ja usein sanotaankin, että esimiestä ei saa kiinni ja että esimies on aina kiireinen. Palautteen antaminen on olennainen osa työtä, mutta se voi olla vaikeaa, sillä se ei ole suomalaisen työelämän vahvinta osa-aluetta. Vastakohtana palautteen antamiselle on tärkeää antaa myös alaisten kertoa mielipiteitään.

Esimiehen työhön liittyy paljon toisistaan poikkeavia ja epärealistisia odotuksia ja vaatimuksia. Esimieheltä vaaditaan kykyä itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon, joka pohjautuu tosiasioihin. Roolissa on paljon yksin olemista ja kuormittumista, eli esimiehen oma henkinen jaksaminen voi joutua koetukselle. (Järvinen 2014, 249.)

Työpaikoilla olevat ongelmat voivat aiheuttaa haasteita esimiehelle. Työpaikkojen tyypillisiä ongelmia ovat esimerkiksi (Järvinen 2014, 105-106):

1. Muutos- ja kriisitilanteet
2. Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet
3. Henkilöongelmat
4. Yhteistyöongelmat ja ristiriidat

Esimiehen täytyy olla hyvin valmistautunut sekä henkisesti, että käytännöllisesti yrittäessään ratkaista ongelmia. Määrätietoisuus sekä kärsivällisyys, ja riittävä tieto olemassa olevista ongelmista auttaa esimiestä ratkaisemaan ongelmia. (Järvinen 2014, 24-25 & 225.) Ongelmanratkaisutaitoihin liittyy epäonnistumisten kestämistä, hallittujen riskien ottamista, päätösten tekemistä hankalissa tilanteissa ja hyviä sosiaalisia taitoja. Monet päätökset koskettavat yleensä työntekijöitä, joiden kiinnostuksen kohteet ja päämäärät voivat erota paljon toisistaan. Päätösten tekeminen on keskustele-

mista ja toisistaan eroavien mielipiteiden yhdistämistä. Tällöin tarvitaan hyviä neuvottelutaitoja, eli pitää osata esittää ja perustella omat mielipiteet niin, että muut käsittävät ne ja ottavat ne huomioon. (Salminen 2015, 82-83.) Esimies saattaa vähätellä työyhteisön ongelmia ja vältellä puuttumasta niihin, ja perustella puuttumattomuutta esimerkiksi kiireellä. Esimies ei pysty vaikuttamaan yleiseen tyytymättömyyteen, mitä näkyy aina työpaikoilla, sillä se on pysyvä ongelma mitä ei voi poistaa. (Järvinen 2014, 122.)

2.6 Esimiestyöhön vaikuttavia tekijöitä

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on yksi tärkeimmistä henkilöstöressurssien johtamisen osa-alueista. Henkilöstösuunnittelu on tärkeää siksi, että se on prosessi, jossa organisaatio selvittää, että sillä on oikea määrä työntekijöitä, oikeanlaisia työntekijöitä, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Siinä selvitetään myös se, että onko työskentely tehokasta ja toteutuuko tehokkaalla työskentelyllä organisaation tavoitteet. (Roberts 2000 & Human Resource Planning 2002, Decenzon & Robbinsin 2007, 124 mukaan.)

Esimiehellä voi olla ongelmia henkilöstösuunnittelussa. Yritysten toiminta vaatii joustavuutta. Joustavuuden näkökulmasta haasteita ovat esimerkiksi henkilömäärissä, henkilöstön osaamisessa ja käytettävyydessä, työpanoksen ajallisuudessa, henkilöstökustannuksissa sekä työnteon maantieteellisyydessä. Työnteon maantieteellisyydessä joustaminen on esimerkiksi maantieteellistä riippumattomuutta työn tekemisessä. (Leopold 2001, Viitalan 2013, 74-75 mukaan.) Järvinen (2014, 70) mainitsee kirjassaan Esimiestyö ongelmatilanteissa, että on tärkeää, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Työt pitää järjestellä selkeästi ja kaikilla työyhteisön jäsenillä olla omat vastuut, työtehtävät ja roolit.

Muutosten johtaminen

Organisaatioiden täytyy kehittyä, uudistua ja muuttua, jotta ne voivat ylläpitää kilpailukykyään. Muutoksia voi tapahtua esimerkiksi työtehtävissä, työyhteisöissä tai organisaatorakenteessa. Työn sisällön muuttuminen on

esimerkiksi työtehtävien lisääntymistä tai vaativuuden kasvua. Työtehtävien sisältö voi muuttua vaikkapa uusien tietojärjestelmien takia. Työskentelytapoja uusitaan liiketoiminnallisten asioiden takia. Muutokset liittyvät esimerkiksi teknologiavaatimukseen, tehokkuuteen tai uusiin asiakastarpeisiin. (Hyppänen 2013, 249-251.)

Muutosten johtaminen voi olla vaikeaa esimiehelle. Työntekijät voivat vaatia vaihtelua ja uusia haasteita, mutta siinä vaiheessa, kun esimies ehdottaa muutoksia, saattavat työntekijät muuttaa mielensä. Ihmiset reagoivat muutoksiin usein tällä tavalla. Ihminen voi haluta parempaa huomista, mutta siinä vaiheessa, kun muutosta aletaan toteuttaa, onkin vanha tapa houkuttelevampi. Esimiehen tulee olla päättäväinen ja rohkaisukykyinen, jotta uudistukset ja kehittämiskohteet onnistuvat. (Järvinen 2011, 44-45, 50 & 56.)

Kulttuurierot

Erilaisuus on voimavara työyhteisölle, jos sitä hyödynnetään oikein. Työyhteisöissä on paljon erilaisuutta, kuten eri-ikäisiä ihmisiä erilaisilla työtaustoilla. Työyhteisöön voi tuoda erilaisuutta myös monikulttuurisuus. Erilaisuuden johtamiseen liittyy esimerkiksi eri rotuihin, etnisiin taustoihin, vakaumuksiin, kulttuuritaustoihin ja sukupuoleen liittyviä tekijöitä. (Hyppänen 2013, 298.)

Kansallisia kulttuurieroja on muun muassa arvoissa, perinteissä, normeissa, lainsäädännössä, koulutuksessa, työmarkkinatoiminnoissa ja käyttäytymisessä (Viitala 2013, 275). Kulttuurierot ilmenevät selkeästi esimerkiksi kommunikoinnissa. Ohjeiden, käskyjen ja palautteen antaminen eroaa eri kulttuureissa. Tunteiden ilmaiseminen on erilaista, sillä joissain kulttuureissa on ominaisempaa tunteiden avoin ilmaisu ja toisissa taas välillä voimakasta tunteiden ilmaisua. (Vaasan ammattikorkeakoulu 2017.)

3 NUORET TYÖELÄMÄSSÄ

Suomen nuorisolain määritelmän mukaan alle 29-vuotiaat ovat nuoria (L 1285/2016, 1 luku 3§). Nuorella työntekijällä ei tässä tutkimuksessa tarkoiteta alle 18-vuotiaita työntekijöitä, vaan alle 29-vuotiaita ja tarkemmin vielä alle 25-vuotiaita joita on 25 % S-ryhmän työntekijöistä (S-ryhmä 2017b). Nikkilä (2013, 4-5) on kirjassaan Avaimet työelämään maininnut muutamia tärkeitä asioita, joita nuoren on hyvä tietää työelämään siirtyessään. Koska työelämätietous ei ole koulussa varsinaisena oppiaineena, monet asiat saattavat tulla uutena nuorelle. Nuoren on hyvä tietää muun muassa työn hakemisesta, työpaikan pelisäännöistä, työehtosopimuksen vaikutuksesta työsopimukseen, työajasta ja ylityöistä, vuosilomista, sosiaalisista etuuksista sekä laeista.

Nuoret työntekijät ovat innoissaan, kun pääsevät työelämään näyttämään taitonsa, mutta voivat samalla olla jännittyneitä ja epävarmoja itsestään. He tuovat uusia ideoita työpaikoille ja inspiroivat yrityksiä muutokseen. Nuorten ensimmäiset päivät töissä voivat olla hyvin hämmentäviä, joten on tärkeää, että heidät otetaan hyvin vastaan ja heihin yritetään tutustua. (Kochar 2016.) Tässä luvussa perehdytään nuorten työelämään liittyviin asioihin, kuten työelämätaitoihin ja nuorten johtamiseen ja työhyvinvointiin, jonka lisäksi pohditaan työnantajan velvollisuuksia ja vastuita sekä palautteen ja kehityskeskustelun tärkeyttä.

3.1 Työelämätaidot

Työelämätaitoja ovat esimerkiksi ammattitaito, hyvä asenne, oma-aloitteisuus, aktiivisuus sekä vuorovaikutustaidot. Työnantajat arvostavat reippautta ja aktiivisuutta eli pelkkä ammattitaito ei riitä. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu esimerkiksi arvostus omaa työtä ja työpaikkaa kohtaan, sekä toisten huomioonottaminen ja erilaisuuden ymmärtäminen. Luotettavuus ja ryhmässä toimiminen ovat myös osa vuorovaikutustaitoja. Työntekijän täytyy kehittää itseään ja olla kyvykäs oppimaan uutta. Tällä tavalla oma osaaminen säilyy. Tietotekniikka-, media- ja kommunikointitaidot ovat tär-

keitä taitoja. Myös työnhakutaitojen voidaan sanoa kuuluvan työelämätaitoihin. Kehityksen ja yhteiskunnan muutoksen takia vanhoja ammatteja häviää ja uusia tulee tilalle. Työntekijän pitää siis kyetä hakemaan uutta työtä. Kielitaito on tärkeää ja tulee jatkossa korostumaan esimerkiksi monikansallisuuden takia. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2015; Porin kaupunki 2016.)

Salmisen (2015, 68-71) mukaan työelämätaidot voidaan jakaa ammatissa vaadittavaan tekniseen osaamiseen eli substanssiosaamiseen, yleisiin työelämätaitoihin ja asiantuntijan erityistaitoihin. Työelämätaitoja sanotaan prosessiosaamiseksi, jota on oltava substanssiosaamisen lisäksi. Prosessiosaamisessa omaa osaamista hyödynnetään tehokkaasti ja liitetään omaa osaamista muiden työntekijöiden osaamisen kanssa yhteen. Työelämätaidot voi jakaa myös yhteistyötaitoihin, asiakastaitoihin ja ammattiosaamisen kehittämisen taitoihin. Työelämätaitoja voi opetella itse ja niitä voi kehittää koulutuksen, oivaltamisen ja perehtymisen avulla. Monet työnantajat kokevat, että työuraa aloittelevilla nuorilla on riittämättömät työelämätaidot.

Jotta työntekijä voisi menestyä työssään, häneltä vaaditaan ammattimaista suhtautumista kaikkiin työn osa-alueisiin, eli esimerkiksi työtehtäviin, työnantajaan ja työkavereihin. Ammattimainen työntekijä suhtautuu harkitsevasti työhönsä liittyviin tilanteisiin ja osaa hallita omaa käyttäytymistään. Työssä pärjäämiseen vaaditaan myös luotettavuutta ja täsmällisyyttä ja kykyä toimia erilaisissa tilanteissa. Ongelmien ratkaiseminen on tärkeä taito. (Salminen 2015, 68-71.)

3.2 Nuorten johtaminen

Suurten ikäpolvien eläköityessä nuoria työntekijöitä tulee paljon työpajoille. Esimiehillä on iso rooli nuorten motivaatiossa ja jaksamisessa. Esimiesten täytyy johtaa nuorten työkykyä ja työhyvinvointia. Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman järjestämässä työpajassa 2016 selvitettiin nuorten johtamiseen liittyviä haasteita. Työpajaan osallistui työntekijöitä Varman asiakasyrityksistä, joilla on paljon nuorta henkilöstöä. Työpajassa

selvisi, että hyvät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki ovat suurimpia haasteita. Myös rakentavan palautteen antaminen, kannustaminen, keskinäinen luottamus ja avoin tiedonkulku ovat haasteina. Nuoret työntekijät kaipaavat esimiehiltään selkeitä tavoitteita ja havainnoillistavia mittareita tulosten saavuttamiseen. Nuoret toivovat lisäksi säännöllistä palautetta esimerkiksi kehityskeskusteluiden muodossa. Kokemusten jakaminen ja osaamisen kehittäminen ovat nuorille tärkeitä asioita. (Remes 2016.)

Taloudellinen tiedotustoimisto (2012) julkaisi vuonna 2012 tutkimuksen Nuoret ja johtaminen 2012, jossa tutkittiin muun muassa sitä, millaisia näkemyksiä nuorilla on esimiestyöskentelystä. Tutkimukseen vastasi 2442 17-29-vuotiasta opiskelijaa ja työntekijää. Tutkimuksen mukaan suurin osa nuorista oli kokenut esimiestyöskentelyn pääasiassa hyväksi. Vähemmän työkokemusta omaavilla oli selkeästi parempia kokemuksia esimiestyöskentelystä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että nuorten mielestä hyvä esimies kuuntelee, antaa palautetta, on helposti lähestyttävä ja reilu sekä tasapuolinen ja rehellinen.

3.3 Palaute ja kehityskeskustelut

Palautteen antaminen on yksi olennaisimmista välineistä esimiestyössä. Palautteen antamisen avulla esimies pystyy korjaamaan ongelmia, kannustamaan, ohjaamaan, motivoimaan ja arvioimaan alaistensa toimintaa. Alaiset toivovat saavansa esimiehiltään sekä positiivista, että kriittistä palautetta. (Järvinen 2011, 128.) Palautteen antaminen on hankalaa ja myöskin vastaanottaminen voi olla vaikeaa. Palautteen voi jaotella esimerkiksi rakentavaan palautteeseen, rakentavaan kritiikkiin, korjaavaan palautteeseen tai kriittiseen palautteeseen. Palautteen antaminen ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan sen antamista voi opetella ja oppia. (Rasila & Pitkonen 2009, 5-6.)

Salmisen (2011, 81-82) mukaan nykyään esimiehiä pidetään enemmän valmentajina kuin managereina, mutta esimiesten suurin heikkous on kuitenkin palautteen antaminen. Esimiesten on vaikea antaa kiitosta ja silloin kun he sitä tekevät, niin sitä säännöstellään. Käytännössä tämä tarkoittaa

sitä, että kun esimiehet kehuvat alaisiaan hyvistä suorituksista, muistuttavat he samalla, että parempaankin pystytään.

Sekä positiivinen, että kriittinen palaute energisoi työntekijöitä ja saa paljon hyvää aikaan. Kriittisen palautteen antaminen on siksi tärkeää, että ilman sitä voivat jäädä esimerkiksi huonosti tehdyt työt käsittelemättä, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden työmoraaliin. Kriittistä palautetta antaessa on tärkeää, että henkilö ymmärtää sen liittyvän hänen suorituksiinsa työntekijänä, eikä omaan persoonaansa. Palaute on tärkeää antaa heti ja se tulee antaa henkilökohtaisesti. Esimiehen arvostellessa alaisiaan on tärkeää tuoda esiin myös heidän hyvät puolensa. (Salminen 2011, 82-83.)

Nuorten kanssa on tärkeää keskustella kasvokkain. Erityisesti nuoret naiset kaipaavat palautetta paljon. Nuorten kanssa keskustellessa on tärkeää tuoda selkeästi ilmi, että kyse on palautteen antamisesta. (Taipale 2017.) Työnantajan vastuulla on antaa palautetta, koska nuoret eivät tajua itse pyytää sitä. Esimerkiksi kesätyöt kehittävät huomattavasti työelämätaitoja, jonka takia on tärkeää, että niissä saadaan palautetta. Esimies on tärkein henkilö palautteen antamisessa. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2017b.)

Työntekijöiden suoriutumista työssä käsitellään esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskusteluissa (Järvinen 2011, 129). Kehityskeskustelu on työväline, jolla ohjataan suoritusta ja kehitetään osaamista (Tie työelämään 2016). Boyerin (2017) mukaan kehityskeskustelun tarkoitus on auttaa työntekijää kasvamaan ja kehittämään optimaalisinta kyvykkyyttään. Parhaiten kehityskeskustelu onnistuu, kun se käydään avoimena ja luottamuksellisena.

Kehityskeskusteluja suositellaan käymään vuosittain tai tilanteen vaatiessa useammin. Kehityskeskusteluissa on tarpeellista käydä läpi esimerkiksi oman perustyön toteutumista, menneiden tavoitteiden saavuttamista sekä tulevia tavoitteita ja työkaluja niihin pääsemiseksi. Myös uratavoitteita, kehittämistarpeita ja yhteistyötä muiden kanssa on hyvä käsitellä. (Tie työelämään 2016.)

Aarnikoivun (2010, 68) mielestä kehityskeskustelun kulmakiviä ovat visio, tavoitteet, strategia ja arvot. Sen tavoitteena on edesauttaa organisaatiota

menestymään ja saavuttamaan tavoitteitaan. Kehityskeskustelussa on tiettyjä kriteereitä, jotka pitäisi täyttää, jotta sitä voidaan kutsua kehityskeskusteluksi. Näitä kriteereitä ovat esimerkiksi (Aarnikoivu 2010, 79-80):

- työntekijä käy kehityskeskustelun lähiesimiehen kanssa
- keskustelu on säännöllistä ja katkeamaton kokonaisuus
- keskustelua hyödynnetään johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä
- keskustelun avulla tuodaan tietoa ylimmältä johdolta alaiselle ja alaiselta ylimmälle johdolle
- keskustelulle on sovittu etukäteen aika
- dokumentointi
- keskustelu sisältää tavoitteiden, tulosten ja henkilökohtaisen kehittymisen läpikäynnin
- kehityskeskusteluissa määriteltyjen asioiden onnistumista seurataan

Kehityskeskustelu rakentuu kolmesta vaiheesta (kuvio 3). Näitä vaiheita ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Valmistautumiseen voi liittyä esimerkiksi kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen tai kehityskeskusteluihin liittyvä tiedotus- tai keskustelutilaisuus. Keskustelutilanteessa on kolme teemaa, jotka ovat tavoitteet ja mittarit, tuloksen käsitteleminen ja suoritusarviointi sekä henkilökohtainen kehittyminen. Jälkihoidolla tarkoitetaan sitä, että kehityskeskustelu dokumentoidaan. Tällä tavoin pystytään seuraamaan keskustelussa sovittujen asioiden kehittymistä. (Aarnikoivu 2008, 122; Aarnikoivu 2016, 95, 107-109, 121, 134.)



KUVIO 3. Kehityskeskustelun vaiheet (mukaillen Aarnikoivu 2008 & Aarnikoivu 2016)

Aarnikoivu (2013, 171) toteaa, että kehityskeskusteluista saa kaiken hyödyn irti, jos sen kaikki mahdollisuudet hyödynnetään. Asenne keskusteluun ei saisi olla negatiivinen ja esimiehen ja alaisen välillä tulisi vallita luottamus. Puutteelliset vuorovaikutustaidot, esimies- tai alaistaitojen puute ja esimiehen tunneällyn puute vaikuttavat negatiivisesti kehityskeskusteluun.

3.4 Työnantajan velvollisuudet ja vastuut

Työnantajan yleisvelvoitteisiin kuuluu omien suhteidensa edistäminen työntekijöitä kohtaan, sekä työntekijöiden keskinäisten suhteiden edistäminen. Työnantajan tehtävänä on huolehtia, että työntekijät pystyvät menestymään työssään myös yrityksen toiminnan, työnkuvan tai työskentelytapojen vaihtuessa. Työnantajan pitää mahdollisuuksien mukaan viedä eteenpäin työntekijöiden mahdollisuuksia työurilla etenemiseen. Työnantajan pitää kohdella työntekijöitään tasapuolisesti, ja syrjintä on kiellettyä. Muita työnantajan velvollisuuksia ovat esimerkiksi uusista työpaikoista tiedottaminen ja yleissitovan työehtosopimuksen noudattaminen. (Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 1-2, 6-7§.)

Työnantajilla on velvoitteita viranomaisia ja alaisia kohtaan. Työnantajan tulee olla Verohallinnon työnantajarekisterissä ja tehdä aina uuden työntekijän kanssa työehtosopimusta noudattava työsopimus. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös ennakonpidätyksen suorittaminen työntekijöille maksetuista palkoista, työnantajan sairausvakuutusmaksun maksaminen

ja laissa määriteltyjen vakuutusten hankkiminen työntekijöille. Vakuutuksiin kuuluu esimerkiksi työeläkevakuutus. Erilaisten viranomaisilmoitusten tekeminen ja työsuojelun organisoiminen kuuluvat työnantajan vastuualueisiin. Työntekijöille täytyy järjestää työterveyshuolto. (Yritys-Suomi 2017.)

Nuorten työntekijöiden kanssa on paljon asioita, mitä esimiesten tulisi muistaa. Ensityönantajan velvollisuuksiin kuuluu esimerkiksi työelämään kasvattaminen. Lisäksi monissa käytännön asioissa neuvominen on esimiehen tehtävänä. Esimerkiksi verokortti- ja työehtosopimusasiat ovat sellaisia mistä nuorilla ei välttämättä ole aiempaa tietoa. (Myllynen 2017.) Vuosittain julkaistavan Kun koulu loppuu -tutkimuksen mukaan 61% lukiolaisista toivoo, että koulussa opetettaisiin enemmän työelämään liittyvää tietoa ja opetusta (Simola 2017).

3.5 Työhyvinvointi

Epävarma työllisyystilanne ja työn henkiset haasteet voivat aiheuttaa työntekijöille mielenterveysongelmia. Mielenterveysongelmat aiheuttavat monia muita ongelmia työpaikoilla, esimerkiksi motivaatio-ongelmia, kiusaamista, työsuhteiden tuhoutumista ja jännittynyttä ryhmätyöskentelyä. Nämä voivat aiheuttaa lisääntyneitä sairauspoissaoloja. On tärkeää, että johtajat ja esimiehet omalla toiminnallaan edistävät työntekijöiden työhyvinvointia. Sairauspoissaolot, jotka johtuvat mielenterveydenongelmista aiheuttavat työnantajille korkeampia tuottavuuden menetyksen kustannuksia, kuin muut terveysvaivat. (Tamminen & Solin 2014, 5 & 14.) Mielenterveysongelmat vaikuttavat paljon nuorten aikuisten työkykyyn. Mielialaan ja ahdistuneisuuteen liittyvät sairaudet ovat yleisempiä nuorten keskuudessa ja ovat suurempi riskitekijä, kuin alkoholin käyttöön liittyvät sairaudet. (Gjerde, Knudsen, Ørstavik, Østby, Reichborn-Kjennerud, Røysamb, Tambs, Torvik & Ystrøm 2016.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä voimaantuu saadessaan kokemuksen arvostuksesta, hallinnasta, mielekkyydestä, elämänilosta, terveydestä ja turvallisuudesta. Jotta nämä työhyvinvoinnin osa-alueet toteu-

tuisivat, edellytetään yritykseltä ja esimieheltä työntekijöiden työturvallisuudesta, työkyvystä, työssä jaksamisesta ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtimista. Lähiesimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin lähtökohtien luomisessa ja ylläpitämisessä. Lähiyöympäristössä henkilöstö on eniten vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Lähiyhteisön pitää olla sen takia toimiva, ja työtä ja työyhteisöä tulee kehittää jatkuvasti. Työyhteisön pelisääntöjen pitää olla selviä henkilöstölle. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös pätevä johtamis- ja esimiesvuorovaikutus, työympäristön turvallisuus ja terveellisyys sekä viihtyisyys. Työntekijän puolelta työhyvinvointiin vaikuttaa oma elämäntilanne ja sosiaaliset suhteet, työyhteisötaidot, persoonallisuus, elämäntavat ja työelämässä ja työpaikalla läpikäytyt positiiviset ja negatiiviset asiat. (Tarkkonen 2013, 27 & 29-30.)

Työssä selviytyminen voi kärsiä henkilökohtaisten ongelmien takia. Monet elämänmuutokset samanaikaisesti lisäävät stressiä, joka vaikuttaa jaksamiseen. Nuorilla työntekijöillä ongelmana voi olla arkiuupumus, jolloin ongelmat ovat elämäntavoissa, eikä työskentelypuitteissa. Epäsäännöllinen ruokailu, liikunnan puute, runsas juhliminen ja valvominen esimerkiksi nettissä olemisen takia voi aiheuttaa arkiuupumusta. (Järvinen 2011, 87-88, 93 & 95.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehen huolehtimaan henkilöstön työhyvinvoinnista (Työturvallisuuskeskus 2017b). Esimies on velvollinen valvomaan, että työntekijät eivät rasitu liikaa ja jos rasittumista tapahtuu, esimiehen pitää ottaa se puheeksi työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden tilanteen seuraaminen, kyselyminen ja keskusteleminen sekä hälytysmerkkeihin reagoiminen on tärkeää. Esimerkiksi lisääntyneet sairauspoissaolot, työsuorituksen heikkeneminen, käyttäytymisen muutokset ja konfliktit työyhteisössä ovat hälytysmerkkejä liiallisesta kuormittumisesta. (Suomen Lähi- ja Perushoitajaliitto Super 2017.)

4 S-RYHMÄ JA NUORI MIELI TYÖSSÄ -KEHITTÄMISOHJELMA

Opinnäytetyön toimeksiantajana on S-ryhmä ja opinnäytetyö tehdään osana S-ryhmätasoisista Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelmaa. Työskentelen itse Osuuskauppa Hämeenmaalla, joka on S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa ja tutkimuksessa tehtävät haastattelut tehdään Hämeenmaalla työskenteleville esimiehille.

Työni kautta sain mahdollisuuden osallistua Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelman ohjausryhmään yhtenä nuorten työntekijöiden edustajana. Tämän takia pääsin tekemään opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Tavoitteena on saada selville esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta, jotta opinnäytetyön tuottamia tietoja voitaisiin hyödyntää kehittämishjelmassa. Tässä luvussa esitellään S-ryhmä, Osuuskauppa Hämeenmaa ja Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelma.

4.1 S-ryhmä

S-ryhmä koostuu alueosuuskaupoista ja SOK-yhtymästä. Asiakasomistajat eli osuuskauppojen jäsenet omistavat osuuskaupat ja osuuskaupat omistavat keskusliike SOK:n eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan. SOK:n tehtävä on toimia osuuskauppojen keskusliikkeenä ja hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluiden tuottajana. S-ryhmän liiketoiminnan tavoitteena on kannattavien ja kilpailukykyisten palveluiden ja etujen tuottaminen asiakasomistajille. S-ryhmän toiminnan perustana on tuottaa asiakkaille palveluita ja helpottaa heidän arkeaan. S-ryhmään kuuluu esimerkiksi marketkauppoja, tavarataloja, liikennemyymälöitä, hotelleja sekä ravintoloita. Tunnettuja toimipaikkoja S-ryhmässä ovat muun muassa Prisma, S-market, Sale, Alepa, ABC, Sokos Hotels ja Rosso, sekä S-Pankki, jonka tehtävä on tarjota pankkipalveluita. Suomen lisäksi S-ryhmä harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä ja Baltian maissa. (S-ryhmä 2017c.)

Työt S-ryhmässä voivat alkaa monella tavalla. Ensimmäinen työpaikka voi olla esimerkiksi työelämään tutustuminen tai kesätyö. S-ryhmässä on myös rekrytoivia valmennushjelmia. S-ryhmä rekrytoi jatkuvasti uusia

työntekijöitä ja avoimet työpaikat löytyvät S-kanavalta. S-ryhmä on mukana esimerkiksi Vastuullinen kesäduuni 2017-kampanjassa pääyhteistyökumppanina. S-ryhmän työntekijöillä on hyvät henkilöstöedut, joihin kuuluu alennukset S-ryhmän toimipaikoista. Työntekijöillä on mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja eri toimipaikoissa työskentelemiseen. Jollas Instituutti, joka kuuluu S-ryhmään, kouluttaa henkilöstöä monipuolisesti. (S-ryhmä 2017d; Vastuullinen kesäduuni 2017.)

S-ryhmä mainitsee yhdeksi vahvuudekseen hyvän esimiestyön (S-ryhmä 2017d). Tässä tutkimuksessa haastateltavina ovat Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan esimiehet, eli Prismojen, S-markettien, Salejen esimiehet. S-ryhmän marketkaupan esimiehet ovat esimerkiksi palvelupäällikköjä, myyntipäällikköjä tai myymäläpäällikköjä, jotka voivat tehdä päällikkötyön ohella tavallisia kaupan töitä. Esimiehen työtehtävät voivat vaihdella hyvin paljon riippuen siitä, minkälaisessa toimipaikassa hän työskentelee. Siksi tässä tutkimuksessa selvitetään, millaisia työtehtäviä kunkin haastateltavan esimiehen työpäivään kuuluu.

4.2 Osuuskauppa Hämeenmaa

Tutkimuksessa toteutettavat haastattelut tehdään S-ryhmän alueosuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan esimiehille. Olen itse kyseisessä yrityksessä töissä. Osuuskauppa Hämeenmaa toimii Kanta- ja Päijät-Hämeessä ja on yksi S-ryhmän 20:sta alueosuuskaupasta. Hämeenmaahan kuuluu 21 kuntaa ja se on alueen suurin yritys myyntinsä ja henkilöstömääränsä takia. Yrityksen omistavat sen asiakkaat ja omistajia on noin 160 000 tällä hetkellä. Osuuskauppa Hämeenmaan toiminta-ajatuksena on etujen sekä palveluiden tuottaminen asiakkaille. Etujen tuottaminen näkyy esimerkiksi Bonuksen maksamisena, sillä osuuskaupan omistajat saavat kuukausittain ostoksistaan ostoetua. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2017a; Osuuskauppa Hämeenmaa 2017b; Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2017, 6.)

Hämeenmaalla toimivat marketit ovat Prismoja, S-marketteja ja Saleja (Osuuskauppa Hämeenmaa 2017c). Markettoimiala on suurin työllistäjä ja

se työllistää noin 60 % hämeenmaalaisista (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2017, 11). Joidenkin ABC-liikennemyymälöiden yhteydessä olevat ABC-marketit rajataan tästä tutkimuksesta pois, koska ABC-markettien esimiehet voivat olla myös ravintolapuolella töissä.

4.3 Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelma

S-ryhmä luo Nuori Mieli -ohjelman, jotta saataisiin nuorten työmotivaatiota ja työn merkityksellisyyttä lisättyä. Ohjelman avulla etsitään uusia keinoja nuorten mielenterveyden edistämiseksi. (S-ryhmä 2017e.) Nuori Mieli Työssä -ohjelma keskittyy nuorten työelämäodotuksiin ja työelämätaitoihin. Kehittämishjelma toteutetaan yhteistyössä useamman saman tavoitteen eteen työskentelevän organisaation kanssa. Kolmivuotisessa hankkeessa on tarkoitus tuottaa tietoa ja työkaluja, joilla voidaan tukea nuorten työkykyä ja työelämään kiinnittymistä. Nuoret ovat mukana kaikessa kehitystyössä ja osaprojekteissa jollain tavalla. Mukana ovat esimerkiksi SOK, S-ryhmän alueosuuskaupat, Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo, Työelämä 2020-ohjelma ja Työterveyslaitos. (Myllynen 2017; S-ryhmä 2017a.)

Myllysen (2017) mukaan kehittämishjelman tavoitteena on tukea nuorten työntekijöiden työelämään siirtymävaihetta ja auttaa kiinnittymään työelämään. Nuorten työelämätaitojen ja -valmiuksien kehittäminen on tärkeä osa kehittämishjelmaa. S-ryhmän näkökulmasta kehittämishjelman tavoitteena on (Myllynen, 2017):

- organisaation tietoisuuden lisääminen ja esimiesten osaaminen työelämään tulevien nuorten odotuksista ja valmiuksista
- esimiesten ymmärryksen kehittäminen ja johtamisosaamisen lisääminen nuorten työntekijöiden ohjaamisessa ja työmotivaation edistämässä
- nuorten itsensä johtamisen kehittäminen oman työkyvyn huolehtimisen ja työkykyisyyttä tukevien elämäntapojen edistämisen suhteen
- S-ryhmän työnantajakuvan vahvistaminen hyvänä ensimmäisenä ja vastuullisena työnantajana nuorille työntekijöille

S-ryhmän työhyvinvointijohtaja Sanna-Mari Myllysen mukaan nuoret ovat yksi olennainen kohderyhmä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Syy tähän on se, että noin neljännes S-ryhmän työntekijöistä on alle 25-vuotiaita ja S-ryhmä on Suomen suurin ensityönantaja. Koko työuran takia on tärkeää, että ensimmäinen työkokemus on onnistunut. (S-ryhmä 2017f.)

5 OSUUSKAUPPA HÄMEENMAAN ESIMIESTEN KOKEMUKSIA NUORTEN TYÖNTEKIJÖIDEN JOHTAMISESTA

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona S-ryhmälle ja tarkoituksena on selvittää alueosuuskauppa Hämeenmaan esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta. Tukikysymyksinä selvitetään, millaista esimiestyö S-ryhmässä on, mitä erityispiirteitä nuorten johtamiseen kuuluu ja mitä erityistä on nuorten työntekijöiden lähiesimiestyössä. Tässä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen kulusta, käydään läpi haastatte- luista saatuja vastauksia sekä osallistuvan havainnoinnin tuloksia.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutki- mus. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 161 & 165) sanovat, että laa- dullisen tutkimuksen ideana on kuvata aitoa elämää mahdollisimman pe- rusteellisesti. Kvalitatiiviset tutkimustyytit voidaan ryhmitellä esimerkiksi säännönmukaisuuksien etsimiseen, tekstin tai toiminnan merkityksen ym- märtämiseen, reflektioon tai kielen piirteiden tutkimiseen. Koska kvalitatiivi- sessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita säännönmukaisuuksien keksi- misestä, toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja reflektiosta, sopii se tutkimusotteena hyvin tähän tutkimukseen. (Tesch 1992, Hirsjärven ym. 2009, 165 mukaan.) Tutkimuksessa tutkitaan Osuuskauppa Hämeenmaan esimiesten kokemuksia nuorten johtamisesta, joten aiheeseen liittyy paljon säännönmukaisuuksia, toiminnan merkityksen ymmärtämistä ja reflektiota. Aiheessa on paljon säännönmukaisuuksia esimerkiksi esimiestyön takia, sillä mielestäni S-ryhmän esimiestyössä on paljon samankaltaisuutta eli tarkoin määritellyn kaavan mukaan toimimista.

Tutkimuksen lajiksi ei voi määritellä yhtä tarkkaa lajia. Tutkimuksessa on sekä toiminnallisen tutkimuksen piirteitä, että osallistuvan havainnoinnin piirteitä. Toimintatutkimuksessa tutkitaan vakiintuneita tottumuksia ja yrite- tään kehittää niitä paremmiksi. Tutkimuksen tarkoituksena on tällöin löytää ratkaisuja ongelmiin. Tärkeää on ottaa tutkittavat ihmiset aktiivisesti mu-

kaan tutkimuksen tekemiseen. Toimintatutkimus ei itse asiassa ole tutkimusmenetelmä, vaan tapa lähestyä tutkittavaa asiaa. Toiminnallisessa tutkimuksessa pääkohtana on tutkimustehtävä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Heikkinen 2007, 16; Heikkinen 2015, 204 & 209.)

Tässä tutkimuksessa käytäntöjä kehitetään haastatteluiden ja Nuori Mieli Työssä -hankkeen kautta. Tutkimuslajina käytetään myös osallistuvaa havainnointia, sillä olen itse töissä toimeksiantajayrityksessä ja mukana hankkeessa, jota varten tutkimus tehdään. Havainnointi on aktiivista, sillä tutkijana olen aktiivisesti läsnä tutkittavassa toiminnassa. Havainnoinnissa, eli observoinnissa tietoa kerätään aistien avulla ja sitä käytetään yleensä muiden tiedonkeruumenetelmien apuna. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi olla mukana esimerkiksi projektissa. Luonteenomaista osallistuvalle havainnoinnille on se, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan heidän ehdoillaan. Havainnointitilanteissa tutkija on paikalla sekä osallistujana, että muiden käyttäytymisen seuraajana. Tutkija voi ensin kertoa tutkittaville, että on ryhmässä havaintojen tekijänä. Tutkija osallistuu ryhmän toimintaan, mutta myös kysyy kysymyksiä tutkittavilta. Tärkeää on, että tutkija osaa erotella havainnot ja omat tulkinnat havainnoista. Haittana voi olla se, että tutkija muuttaa tilanteen kulkua tai sitoutuu tilanteeseen tunteellisesti. Joskus tiedon tallentaminen heti voi olla vaikeaa, jolloin tiedon oikeellisuus saattaa muuttua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b; Hirsjärvi ym. 2009, 216-217; Kajaanin ammattikorkeakoulu 2017.)

Osallistuva havainnointi on tässä tutkimuksessa toissijainen tutkimusmenetelmä. Sitä toteutetaan haastatteluiden yhteydessä ja Nuori Mieli Työssä -tapaamisissa. Sen avulla selvitetään esimerkiksi sitä, että ovatko haastatteluissa esille tulleet asiat samanlaisia, kuin mitä kehittämisohjelman taustalla on ollut ja minkälaisia asioita esimiehet erityisesti toivat esille ja kokivat tärkeimmiksi. Myös oma työni Osuuskauppa Hämeenmaalla on osallistuvan havainnoinnin keino, sillä pystyn sitä kautta näkemään tutkittavia asioita käytännössä. Esimerkiksi päivittäin töissä ollessani voin havaita nuorten ja esimiesten välistä kanssakäymistä ja nuorten työntekijöiden keskuudessa ilmeneviä haasteita ja mahdollisuuksia. Havainnot on kirjattu ylös tekstitiedostoon niiden tekemisen jälkeen. Tekstitiedostoissa olevia

havaintoja on ryhmitelty ja analysoitu riippuen siitä, mihin aiheeseen ne liittyvät. Esimerkiksi työpaikan pelisääntöihin liittyy myöhästelyt ja käyttäytyminen, joten tämänkaltaiset havainnot on ryhmitelty omiin aihekokonaisuuksiinsa.

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelun hyvä puoli muihin aineistonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että siinä pystytään hallita aineiston keruuta joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla. Haastattelun järjestystä voidaan säädellä ja vastausten tulkitseminen on helpompaa, kuin silloin kun haastateltavat vastaavat suoraan lomakkeelle. Perusteluina haastattelun valitsemiseksi on esimerkiksi se, että korostetaan sitä, että ihminen on nähtävä subjektina. Lisäksi haastattelijan on mahdollista saada selvennyksiä saamiinsa vastauksiin ja syventää saatavia tietoja, eli kysyä esimerkiksi lisäkysymyksiä. Haastattelussa haastattelijan näkee vastaajan ilmeet ja eleet, jolloin puheen voi asettaa suurempaan kontekstiin. Haastattelun etuna on se, että ne henkilöt, joita vastaajiksi on suunniteltu, saadaan mukaan tutkimukseen. Haasteina ovat esimerkiksi aika, haastatteluiden huolellinen suunnittelu ja haastatteluun sisältyvät virhelähteet. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-206.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto hankitaan haastattelemalla Osuuskauppa Hämeenmaan esimiehiä. Haastatteluihin on valittu erilaisia esimiehiä iän ja sukupuolen perusteella. Haastattelut tehdään kahden kesken, kasvotusten ja keskustellen esimiehen kanssa. Haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, eli jokaiselta vastaajalta kysytään samoja kysymyksiä, mutta kysymyksissä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysymyksillä ei välttämättä ole selkeää muotoa eikä järjestystä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin silloin, kun halutaan tietoja ennaltamääritellyistä asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c; Eskola & Vastamäki 2015, 29; Verne Liikenteen tutkimuskeskus 2017.)

5.2 Tutkimuksen kulku

Haastattelu koostuu kolmesta teemasta, joita ovat esimiestyö S-ryhmässä, erityispiirteet nuorten työntekijöiden johtamisessa ja erityispiirteet nuorten

työntekijöiden lähiesimiestyössä. Teemojen alla on tarkentavia aiheita jokaiseen teemaan liittyen. Haastattelurunko on liitteenä opinnäytetyön lopussa.

Lisäksi haastateltavilta kysytään muutamia kysymyksiä, joilla heitä voitaisiin luokitella. Näitä luokittelutapoja kutsutaan taustamuuttujiksi ja niihin voi kuulua esimerkiksi ikä, sukupuoli ja koulutustaso (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2017). Tässä tutkimuksessa taustamuuttujiksi on valittu ikä, sukupuoli, koulutustaso ja se, kuinka kauan haastateltava on toiminut esimiehenä S-ryhmässä ja missä marketkaupan ketjussa haastateltava toimii. Nämä taustamuuttujat ovat valittu esimerkiksi siksi, että esimiehen ikä, sukupuoli ja esimiehenä toimittu aika voivat vaikuttaa hänen mielipiteisiinsä ja asenteisiinsa. Ikä on olennainen asia, sillä nuoremmalla esimiehellä voi olla erilaisia kokemuksia nuoren työntekijän johtamisesta, kuin vanhemmalla työntekijällä. Koulutustasoa kysytään siksi, että selviäisi vaikuttaako koulutustaso esimiehen asenteisiin ja mielipiteisiin. Marketkaupan ketju on taustamuuttujana sen takia, että esimerkiksi Salessa, joka on pieni kauppa, on vähän työntekijöitä, toisin kun Prismassa, jossa on paljon enemmän. Alaisten ja etenkin nuorten työntekijöiden määrä saattaa vaikuttaa esimiesten kokemuksiin.

TAULUKKO 3. Esimiehet

| Esimies 1 | Esimies 2 | Esimies 3 | Esimies 4 | Esimies 5 | Esimies 6 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Prisma | S-market | Prisma | Prisma | Salet | S-market |

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan esimiestä (taulukko 3). Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2017. Esimiehet valittiin etukäteen, jotta haastatteluihin saataisiin vastauksia eri ikäisiltä esimiehiltä, sekä naisilta että miehiltä ja jokaisesta marketkaupan ketjusta. Jokaisen esimiehen kanssa haastattelut toteutettiin kahden kesken. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 16-26 minuuttia ja niitä käytiin

esimiehestä riippuen heidän toimipaikassaan, Prisman ravintolamaailmassa tai Osuuskauppa Hämeenmaan konttorilla. Esimiesten vastauksia ei käsitellä työssä heidän nimillään. Haastattelulomakkeessa olevien kysymysten lisäksi esimiehiltä kysyttiin tarkentavia kysymyksiä tarpeen vaatiessa, jotta saatiin mahdollisimman laajoja vastauksia. Haastattelut tallennettiin puhelimen ääninauhurisovellusta käyttäen. Tämän jälkeen jokainen haastattelu litteroitiin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006d) mukaan litteroinnissa kirjoitetaan puhtaaksi haastatteluista saatu aineisto, eli esimerkiksi nauhoite. Tämä tehdään siksi, että tutkija pystyisi helpommin analysoida ja käsitellä saamaansa materiaalia. Litteroinnit tehtiin viikon sisällä jokaisesta haastattelusta. Jokaisen esimiehen vastaukset kirjoitettiin omaan tekstitiedostoonsa, jonka jälkeen tekstit tulostettiin, jolloin niitä oli helpompi käydä läpi ja katsoa kokonaisuutena, mutta myös ryhmitellä esimerkiksi marketkaupan ketjun perusteella. Haastattelujen vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia, ja korostettiin olennaisia asioita, joita haluttiin saada selville. Jokaista aihekokonaisuutta, eli teemaa käsiteltiin erikseen, eli jokaisen teeman kohdalla käytiin läpi jokaisen esimiehen vastaukset kysymyksiin.

Osallistuvaa havainnointia toteutettiin haastatteluiden yhteydessä tutkimalla, että minkälaisia asioita esimiehet erityisesti tuovat haastatteluissa esille ja ovatko nämä samankaltaisia asioita, kuin mitä Nuori Mieli -tapauksissa on keskusteltu, tai mitä kehittämisohjelman taustalla on ollut. Myös oma työni Osuuskauppa Hämeenmaalla on osallistuvaa havainnointia, kun pystyn seuraamaan nuorten ja esimiesten toimintaa itse. Tätä voin toteuttaa seuraamalla nuorten ja esimiesten välistä kommunikaatiota ja kanssakäymistä töissä ja yleisesti sitä, mitkä ovat esimerkiksi haasteita tai mahdollisuuksia nuorten työntekijöiden keskuudessa.

5.3 Haastattelujen tulokset

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi haastattelujen tuloksia. Alaluvut on jaoteltu kyselyn teemojen mukaan ja jokaiseen on koottu olennaisimpia

asioita, mitä haastatteluissa tuli ilmi. Esimiehiin viitataan esimerkiksi sitaateissa ja taulukoissa numeroin ja kerrotaan, missä marketkaupan ketjussa hän toimii esimiehenä, vaikka tarkoituksena ei ole erityisesti vertailla marketkaupan ketjun vaikutusta vastauksiin.

5.3.1 Taustamuuttajat

Tutkimukseen haastateltiin neljää naispuolista esimiestä sekä kahta miespuolista. Kolme esimiestä työskenteli Prismassa esimiehenä, kaksi S-marketissa ja yksi Salessa. Esimiehet olivat iältään 35-45 vuotiaita ja heillä oli S-ryhmän esimiestyöstä kokemusta viidestä vuodesta 17:ta vuoteen. Esimiesten koulutustaso vaihteli, kaksi esimiestä oli koulutukseltaan tradenomeja ja yksi opiskeli haastatteluhetkellä tradenomiksi. Kaikilla esimiehillä oli takana erilaisia esimieskoulutuksia, esimerkiksi johtamisen erikoisammattitutkinto, esimiehen erikoisammattitutkinto tai S-päällikkökoulutus. Kolme esimiestä kertoi olevansa merkonomeja. Yhteistä jokaisella esimiehellä oli se, että oli käynyt jonkin esimiestyön tai johtamisen koulutuksen.

5.3.2 Esimiestyö S-ryhmässä

Jokaista esimiestä pyydettiin kuvailemaan, minkälaista esimiestyö S-ryhmässä yleisesti on heidän mielestään. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että työ on monipuolista, toimipaikasta ja työtehtävistä riippuen vaihtelevaa ja siihen liittyy paljon erilaisia tekijöitä aina henkilöstöjohtamisesta tulosten ja asiakastyytyvyyden saavuttamiseen. Yksi esimies mainitsi myös erityisesti lähiesimiestyön, joka on olennainen osa esimiestyötä S-ryhmässä.

Hyvällä tavalla mä kutsun tätä aina säältyöksi (Esimies 4, Prisma)

Osallistuvaa, tulee ensimmäisenä sanana mieleen, lähiesimiestyötä, ollaan läsnä, saatavilla, lähellä (Esimies 6, S-market)

Seuraavaksi haluttiin tietää, minkälaisia esimiesten keskeiset työtehtävät ovat. Esimiehet kertoivat työhönsä liittyvän paljon henkilöstöjohtamista, arjen ja sujuvuuden varmistamista, työvuorojen suunnittelua sekä työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Prisman esimies kertoi, että hänen työhönsä liittyy myös paljon yhteistyötä esimerkiksi kiinteistön vuokralaisten kanssa, koska hänen toimipaikkansa yhteydessä niitä on runsaasti ja että täytyy pitää huolta, että palvelu onnistuu. Esimies, jolla on vastuullaan Salepäällikön tehtävä, sekä Saleryhmäpäällikön tehtävä kietytti hyvin, että hänen työnsä on kokonaisuuden johtamista.

Pitää tavallaan huolta siitä, että se palvelu Prismassa pelaa (Esimies 3, Prisma)

Jotta esimiestyöstä ja jokaisen esimiehen työnkuvasta saatiin mahdollisimman laaja kuva, pyydettiin heitä vielä kuvailemaan heidän tyypillistä työpäiväänsä. Jokaisen esimiehen vastauksista kävi ilmi, että niin sanottua tyypillistä työpäivää ei ole, koska vaihtelua on niin paljon ja päivän mittaan tulee paljon asioita mitä ei ole suunniteltu. Yllättävät puhelinsoitot ja flunssakautena etenkin sairaslomien paikkaaminen muokkaa esimiesten päiviä paljon. Sähköpostien lukeminen oli yksi asia, minkä jokainen esimies mainitsi päivittäiseksi toiminnakseen. Myymälätyöskentely jollain tavalla kuuluu myös jokaisen esimiehen päivittäisiin työtehtäviin, ja moni mainitsi myös myyntien seurannan.

Ikinä ei tiedä mitä se eteen tuo (Esimies 3, Prisma)

Se mitä mulla on kalenterissa, on päivän päätteeksi muuttunut ihan täysin (Esimies 1, Prisma)

Työtehtävien lisäksi esimiehiltä kysyttiin, mitkä asiat heitä työssä palkitsevat ja mitä he saavat esimiestyöstä ja vastakohtana sitä, minkälaisia haasteita ja ongelmia he kokevat esimiestyössä olevan. Esimiehet mainitsivat työn palkitseviksi ja hyviksi puoliksi esimerkiksi seuraavia asioita, mitkä on lueteltu seuraavassa luettelossa:

- Onnistumisen kokemukset
- Tavoitteisiin pääseminen
- Henkilökunnan kehittyminen
- Ryhmän onnistumiset
- Hyvän asiakaspalautteen saaminen
- Erilaisten ihmisten kanssa työskenteleminen
- Haasteet
- Tyytyväinen henkilökunta
- Työn joustavuus

Esimies 4 mainitsi, että eritoten nuorilta saa hyvin paljon, koska nuorten kanssa työskennellessä pysyy maailmanmenossa mukana. Toinen esimies oli sitä mieltä, että henkilöstön auttaminen heidän ongelmissaan palkitsee. Hän mainitsi esimerkkinä tilanteet, missä työntekijä pääsee siirtymään toiseen toimipaikkaan ja saa sitä kautta uutta motivaatiota työhönsä.

Haasteiksi esimiehet kokivat muun muassa ajanhallinnan, osaamisen varmistamisen, henkilöstön hyvinvoinnin ja työkykyasioiden hoitamisen sekä nopeiden muutosten johtamisen. S-marketin marketpäällikkönä työskentelevä esimies koki haasteeksi työn tekemisen kulttuurin, eli sen että toiselle työntekijälle hyvä työnteko voi tarkoittaa muuta, kuin toiselle työntekijälle. Prismassa palvelupäällikkönä työskentelevällä esimiehellä on paljon opiskelijoita työntekijöinä, jotka tekevät enimmäkseen ilta- ja viikonlopputyötä, eli heidän kanssaan kontaktin pitäminen on haastavaa. Myös erilaisten tilanteiden kohtaaminen päivän mittaan ja se, että ei voi olla monessa paikassa samaan aikaan, olivat tilanteita, joita esimiehet kokivat haastaviksi.

Joutuu hyppäämään niin moneen erilaiseen tilanteeseen päivän mittaan (Esimies 5, Salet)

Valtava tietotaito mitä henkilöstöllä täytyy olla, sen ylläpitäminen ja ennakoiminen (Esimies 1, Prisma)

5.3.3 Erityispiirteet nuorten työntekijöiden johtamisessa

Toisena pääteemana oli erityispiirteet nuorten työntekijöiden johtamisessa. Ensimmäisenä kysymyksenä tähän teemaan liittyen esimiehiltä kysyttiin, minkälaisia erityisiä mahdollisuuksia he näkevät nuorten kanssa työskentelemisessä olevan. Ennakkoluulottomuus, uudet näkökulmat ja osaaminen sekä innokkuus olivat piirteitä, mitä esimiehet kokivat nuorilla työntekijöillä olevan. Taulukkoon 4 on koottu lisää esimiesten vastauksia tähän kysymykseen.

TAULUKKO 4. Mahdollisuudet nuorten kanssa työskentelemisessä

| | |
|----------------------|--|
| Esimes 1 (Prisma) | <ul style="list-style-type: none"> - Ennakkoluulottomuus - Rohkeus tehdä asioita eri tavalla |
| Esimes 2 (S-market) | <ul style="list-style-type: none"> - Nuoret halukkaita oppimaan uutta, kiinnostuneita kaikesta uudesta, valmiita ottamaan haasteita vastaan |
| Esimes 3 (Prisma) | <ul style="list-style-type: none"> - Uutta verta, nuorilla laajempi näkökenttä - Osaavat haastaa esimiestä - Auttavat pysymään ajan hermoilla |
| Esimes 4 (Prisma) | <ul style="list-style-type: none"> - Helpompi ohjeistaa toimintatapoihin - Innokkuus - Sopivat hektiseen maailmanmenoon ja työhön |
| Esimes 5 (S-let) | <ul style="list-style-type: none"> - Uutta syötettä työlle - Innovatiivisuus, sekä rohkeus ja uskallus hypätä uusiin asioihin |
| Esimes 6 (S-market) | <ul style="list-style-type: none"> - Paljon uutta näkökulmaa ja osaamista - Osaaminen ja tietotaito tietotekniikan ja sosiaalisen median kanssa - Eri alojen opiskelijoilta erilaista tietotaitoa |

S-marketissa esimiehenä työskentelevä haastateltava on huomannut, että työ ei ole enää etusijalla, työtä tehdään ja ajatellaan, että sitä kuuluukin tehdä, mutta se työ mitä tehdään, ei välttämättä ole unelmatyö. Hän kokee, että omaa esimiestyötä on joutunut muuttamaan sen takia, että työntekokulttuuri on muuttunut.

Työnteko ei ole enää se ydinjuttu ja tärkein asia, vaan kyllä siellä festarit ja kaverin kanssa synttärät ja muut menee vähän sen työn edelle (Esimes 2, S-market)

Kuudesta haastateltavasta neljä mainitsi pelisäännöt ja käyttäytymiseen liittyvät asiat haasteiksi nuorten työntekijöiden kanssa. Ajoissa töihin tuleminen, asiakaspalveluun liittyvät pelisäännöt ja puhelimen käyttäminen töissä ovat asioita, joihin esimiehet ovat joutuneet puuttumaan joidenkin nuorten kanssa.

Ihan tämmöset pelisäännöt, eli tota töihin tuleminen, herääminen, ihan tämmöset normit, joittenkin kanssa se toimii ihan että, tavallaan ne on ihan itsestäänselvyyksiä (Esimies 3, Prisma)

Esimies 5 totesi, että kokee haasteeksi sen, miten nuoret saadaan tekemään rutiineja ja sen, että työ ei tuntuisi heistä tylsältä. Toinen esimies on huolissaan nuorten jaksamisesta, sillä on havainnut väsymystä ja uupumusta joidenkin työntekijöiden kohdalla, mutta sitä ei ole hänen mielestään kuitenkaan niin paljoa, että voisi yleistää väsymyksen olevan suuri haaste. Kuvioon 4 on koottu haasteita, mitä esimiehet kokevat nuorten työntekijöiden kanssa työskentelemisessä olevan.



KUVIO 4. Haasteet nuorten työntekijöiden kanssa työskentelemisessä
Esimiehiä pyydettiin kertomaan, minkälaisia nuorten työelämätaidot heidän mielestään ovat. Esimiehille mainittiin alla lueteltuja taitoja ja esimiehet saivat kertoa ajatuksia, mitä nämä taidot heissä herättävät (Porin kaupunki 2016):

- Ammattitaito
- Asenne
- Oma-aloitteisuus
- Aktiivisuus
- Vuorovaikutustaidot
- Tietotekniikkataidot

Prismassa esimiehenä toimiva haastateltava sanoi, että ammattitaitoa nuorilla ei valmiiksi ole, koska aika moni aloittaa työuransa Prismassa. Ammattitaito kertyy hänen mielestään töitä tehdessä ja sitä ei välttämättä tarvitse ollakaan, koska asenne ratkaisee. Työpaikkoja on tänä päivänä vähemmän tarjolla, joten toisen Prismassa esimies kokee, että nuorilla on tämän takia asenne kohdallaan.

Esimiesten vastaukset vuorovaikutustaitoihin olivat eriäviä. Prismassa esimies on sitä mieltä, että kaupan alalle hakeutuu pääasiassa vuorovaikutteisesti lahjakkaita ihmisiä, tai ainakin tulee valituksi. S-marketin esimies kertoi, että vuorovaikutustaidot ovat hänen mielestään haaste, esimerkiksi siksi, että nuorilla on vaikeuksia small talkin kanssa. Vuorovaikutustaidot ovat Salessa päällikkönä työskentelevän esimiehen mielestä pääsääntöisesti hyvät, mutta ongelmia tulee esimerkiksi rakentavan palautteen vastaanottamisessa. Palautteen käsittelyminen voi olla hankalaa.

Kaupan alalle jonkun verran sosiaalisia tai ulospäänsuuntautuneita ihmisiä meidän tarvii ja on hyvä valita työntekijöiksi, että hiljainen tai varautunut, tai joka vähän enemmän jännittää, tai on kovin arka ei ehkä sitten pärjää niissä erilaisissa asiakastilanteissa (Esimies 5, Salet)

Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus ei yhden esimiehen mukaan riipu iästä, eli on yksilöllistä, toinen taas on sitä mieltä, että riippuu persoonallisuudesta. Yksi esimiehistä oli myös sitä mieltä, että nuorilla ei ole ehkä samanlaista rohkeutta työelämän alussa, kuin vanhemmilla.

Kyllähän se on aika lailla kaikilla mun mielestä yksilöllistä, ei se katso ikää (Esimies 6, S-market)

Tietotekniikkataidot ovat lähtökohtaisesti nuorilla hyvät. Kaupan työtehtävien oppiminen käy yleensä nopeasti, koska nuoret omaksuvat kassa- ja tietojärjestelmät helposti.

Ne on niille hirveen simppeleitä ja helppoja, niin ne ei vaadi niille tavallaan mitään perehdytystä, ne vaan ottaa ne käyttöön ja sitten se on siinä (Esimies 4, Prisma)

Edellä mainittujen työelämätaitojen lisäksi esimiehiltä kysyttiin tarkentavana kysymyksenä, että kuinka hyvin nuorilla on verokortti-, palkkalaskelma-, työsopimus- ja muut työsuhteeseen liittyvät perusasiat hallussa eli kuinka työelämä tietoisia he ovat esimerkiksi ensimmäiseen työhön tullessaan ja miten esimiehet toimivat näissä tilanteissa. Seuraavassa taulukossa on esimiesten ajatuksia tähän kysymykseen.

TAULUKKO 5. Esimiesten kokemuksia nuorten työelämä tiedoudesta

| | |
|----------------------|---|
| Esimies 1 (Prisma) | Lähestulkoon jokainen, joka aloittaa ensimmäisessä työpaikassa kysyy, mistä verokortin voi saada. Palkka ja omat oikeudet eivät ole selviä, eikä tiedetä mitä tehdään, jos vaikka sairastutaan. |
| Esimies 2 (S-market) | Ensimmäiseen työpaikkaan tullessa lähdetään työntekijän kanssa ihan alusta, täytetään oheistietolomakkeet ja pyydetään verokorttia. |
| Esimies 3 (Prisma) | Nuoret ovat esimerkiksi omista oikeuksista tietämättömiä, eli joudutaan käymään näitä perusasioita paljon läpi. |
| Esimies 4 (Prisma) | Nuorille täytyy selittää perusasioista, eivät välttämättä pidä niitä kovin tärkeinä. |
| Esimies 5 (Salet) | Aika harva osaa itse kysyä perusasioista ja nuoret vaativat paljon ohjaamista näissä asioissa. Työnantajalla on velvollisuus auttaa. |
| Esimies 6 (S-market) | Monesti perusasiat eivät ole tiedossa, moni ei välttämättä edes tiedä, että työsopimus täytyy tehdä. Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas hyvä apu perusasioita opastaessa. |

5.3.4 Erityispiirteet nuorten työntekijöiden lähiesimiestyössä

Viimeisenä teemana haastatteluissa oli selvittää erityispiirteitä nuorten työntekijöiden lähiesimiestyössä. Esimiehiltä kysyttiin ensin, että kaipaavatko nuoret heidän mielestään paljon esimiehen läsnäoloa. Prismassa

työskentelevä esimies kokee, että se on enemmän persoonakysymys, haluaako enemmän vai vähemmän esimestä lähettyville. Toisen Prisman esimies on sitä mieltä, että hänen nuoret työntekijänsä kaipaavat yllättävän vähän esimiehen läsnäoloa, mutta kokee että on tärkeää, että nuori tietää mistä ja miten esimiehen saa tarvittaessa kiinni. Esimerkiksi vaikeisiin asiakaspalvelutilanteisiin, tai epäselvyyksiin liittyvissä asioissa nuoret ovat esimieheen yhteydessä. Muut haastateltavat ovat sitä mieltä, että nuoret työntekijät kaipaavat paljon esimiehen läsnäoloa. Nuoret kaipaavat huomiota ja palautetta omasta työstään ja yksi esimiehistä koki, että nuoret haluavat haastaa esimestä enemmän kuin vanhemmat työntekijät.

Kaipaa enemmän. Enemmän ne haastaa. Ne haluavat palautetta enemmän, tavallaan vanhat on tyytyväisiä, jos ei tuu rakentavaa palautetta, he tietää että homma toimii, mutta nuoret sitten taas haluaa sitä positiivista palautetta, ja koko aika siitä omasta työstään he kaippaa sitä palautetta paljon enemmän (Esimies 3, Prisma)

Lopuksi käsiteltiin palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyviä asioita, kuten sitä, kokevatko esimiehet antavansa tarpeeksi palautetta nuorille työntekijöille ja minkälaisista asioista he antavat palautetta. Myös sitä, miten nuori ottaa palautteen vastaan ja saavatko esimiehet itse nuorilta työntekijöiltä palautetta, tiedusteltiin haastateltavilta. Jokainen esimies kertoi, että palautetta voisi aina antaa enemmän.

Mitä enemmän tsemppaat ja kannustat, niin sitä enemmän ne saa sitä hyvää fiilistä (Esimies 2, S-market)

Esimiehet antavat nuorille palautetta esimerkiksi hyvistä suorituksista, hyvästä asiakaspalvelusta, iloisesta asenteesta ja joustavuudesta, vaikka työvuorojen suhteen. Rakentavaa palautetta annetaan esimerkiksi käyttäytymiseen liittyvistä asioista, myöhästelyistä, tai jos jokin asia ei ole onnistunut tarkoituksenmukaisesti. S-marketin esimies kertoi, että rakentavat palautteet käsitellään aina kahden kesken.

Mennään kahdestaan keskustelemaan, musta ne asiat ei kuulu muille (Esimies 2)

Haastateltavien mielipiteet erosivat, kun heiltä kysyttiin sitä, miten nuori työntekijä ottaa palautteen vastaan. Osan mielestä se on persoonakysymys, eikä riipu iästä, tai että reagoitavat vaihtelevat. Toiset olivat sitä mieltä, että nuoret kokevat saamansa palautteet voimakkaammin, eivätkä ehkä ole tottuneet ottamaan vastaan palautetta. S-markettien esimiehet totesivat, että mitä paremmin tuntee työntekijänsä, niin sitä helpompaa se on ja vaatii esimiestaitoa, että tietää kenelle voi antaa voimakkaampaa palautetta ja kenen kanssa pitää käydä palautteet varovaisemmin läpi.

Esimiehet saavat nuorilta työntekijöiltään palautetta eniten kehityskeskusteluiden yhteydessä. Yksi esimiehistä kertoi, että osa nuorista työntekijöistä antaa palautetta ja osa ei, että hänen mielestään edellinen työnantaja voi määrittää sitä, mitä nuori uskaltaa sanoa esimiehelle. Toinen esimies on sitä mieltä, että eniten palautetta tulee, kun itse kysyy sitä, esimerkiksi keskustelun yhteydessä. Saleissa päällikkönä toimiva esimies koki, että nuoret eivät ole niin auktoriteettipelkoisia, että uskaltavat antaa palautetta enemmän. Nuorten antama palaute liittyy yleensä arkisiin asioihin, kuten omaan oppimiseen ja työvuorosunnitteluun, tai johonkin negatiiviseen asiaan työssä.

Monesti se edellinen työnantaja vähän määrittää miten ne suhtautuu kaikkeen, että onko ne hyvinkin avoimia ja rempseesti kertoo kaiken, tai sitten voi olla just niitä, jotka ei uskalla sanoa sitten taas yhtään mitään (Esimies 3, Prisma)

5.4 Osallistuvan havainnoinnin tulokset

Esimiehet toivat erityisesti esille sitä, että työ S-ryhmässä on monipuolista ja toimipaikasta riippuvaa. Nuorten kanssa työskentelemisen haasteita on esimerkiksi työelämän sekä työpaikan pelisäännöissä, että työelämätai-

doissa ja etenkin ajoissa töihin tuleminen on joillekin nuorille vaikeaa. Myöhästelyitä ja pelisääntöjen noudattamatta olen havainnut itsekin. Pelisääntöjen noudattamatta on esimerkiksi se, että tehdään jotain muuta, kuin työtehtäviä, tai tehdään töitä väärällä tavalla. Yksi esimiehistä mainitsi työntekokulttuurin muuttumisen, että nuoret tekevät töitä, mutta tehty työ ei välttämättä ole itselle unelmatyö. Kehittämishjelmassa taustalla on ollut se, että nuorten odotukset työelämästä ovat erilaisia, eli tarpeet ja odotukset eroavat, mikä on työntekokulttuurin muuttumista. Olen havainnut samaa myös omalla työpaikallani. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että työskennellään vaikka välivuoden takia tai opiskelujen ohella lisätienestien saamiseksi. Monella on tavoitteena täysin erilainen ura.

Palautekulttuurien eroamisesta on ollut kehittämishjelmassa puhetta ja esimiesten vastauksista sai sen käsityksen, että ei voi yleistää onko nuori vai vanha työntekijä, sen perusteella, miten hän ottaa palautteen vastaan, mutta kävi myös ilmi, että nuoret ovat rohkeampia ja haastavat esimiehiä ja nuorten antama palaute esimiehille on joskus yllättävänkin rohkeaa. Tähän liittyy samalla esimiehen kunnioittaminen, eli se pidetäänkö esimiestä enää suurena auktoriteettina, jos esimiehelle uskalletaan sanoa mitä vaan? Kehittämishjelmassa mietitään, että onko esimiesten kunnioittamista enää sellaisenaan. Olennaisin havainto esimiesten vastausten perusteella oli nuorten työelämä tietouden heikkous, eli se kuinka hyvin nuoret tuntevat esimerkiksi työsopimus-, palkkalaskelma- ja verokorttiasiat. Tämä on tärkeänä kehittämiskohteena myös kehittämishjelmassa ja olen havainnut tätä myös omalla työpaikallani, koska näitä asioita ei oletettavasti koulussa tarpeeksi opeteta. Esimerkiksi olen huomannut, että ei tiedetä miten vuosilomat kertyvät, montako taukoa työpäivään sisältyy tai ei tiedetä miten toimitaan, kun sairastutaan yllättäen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta. Tutkimusta varten haastateltiin Osuuskauppa Hämeenmaan esimiehiä, ja oman työn ja Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelman yhteydessä tehtiin osallistuvaa havainnointia. Tässä luvussa käydään läpi johtopäätöksiä suhteessa teoriaan ja tehdään kehitysehdotuksia, sekä annetaan jatkotutkimusideoita. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioidaan viimeisessä alaluvussa.

6.1 Johtopäätökset

Haastatteluissa käytettiin taustamuuttujina ikää, koulutustaustaa, sukupuolta, marketkaupan ketjua, sekä sitä, kuinka kauan haastateltava on työskennellyt esimiehenä S-ryhmässä. En huomannut näiden tekijöiden vaikuttavan esimiesten vastauksiin erityisesti, eli esimerkiksi iällä ja sukupuolella ei ollut merkitystä. Esimiehet olivat iältään 35-45 vuotiaita, joten ikähaarukka ei ollut niin suuri, että selkeitä iästä johtuvia eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia olisi ilmennyt. Jokaisella esimiehellä oli jonkinlainen esimieskoulutustausta, joten lähtökohdat työn tekemiseen olivat melko samanlaiset.

Esimiehiltä kysyttiin kauan he ovat olleet esimiehinä S-ryhmässä, ja joltain myös tarkentavasti, että kuinka monessa toimipaikassa, minkälaisissa tehtävissä, ja sitä että kauan he ovat olleet S-ryhmässä töissä. Jos kaikilta olisi kysytty nämä tarkentavat kysymykset, olisi työkokemusta voinut enemmän verrata esimiesten vastauksiin. Tämä olisi siis ollut tärkeämpi taustamuuttuja, kuin aikaisemmin mainitut ikä, sukupuoli ja koulutus. Marketkaupan ketju oli tärkeä kysymys, koska siitä pystyi vertailemaan esimerkiksi esimiesten työtehtäviä, vaikka tutkimuksessa ei ollut tarkoitus vertailla ketjujen esimiesten vastauksia keskenään. Pääsääntöisesti esimiehet kuvailivat esimiestyötä samalla tavalla ja kertoivat sen olevan monipuolista ja vaihtelevaa. Myös opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä tuotiin esille, että esimiestyöhön kuuluu paljon erilaisia asioita ja tehtäviä.

Kun kävin tutkimustuloksia läpi, koin, että ehkä esimiehiltä ei olisi tarvinnut kysyä niin paljon heidän työtehtävistään, mutta toisaalta sen kautta sai kuvan siitä, kuinka suuri osa heidän työstään on henkilöstöjohtamista. Esimiesten vastauksista kävi ilmi, että pienemmissä toimipaikoissa henkilöstöjohtaminen ei ole niin suuressa roolissa. Prismojen esimiesten vastauksista sain myös sen käsityksen, että vaikka johdettavia on paljon ja jokaiselle työntekijälle ei ole yhtä paljon aikaa, on henkilöstöjohtaminen tärkeämpää suuremmissa toimipaikoissa.

Esimiesten kokemukset siitä, mitä he saavat esimiestyöstä olivat samankaltaisia. Onnistumiset ja tulokset olivat kaikille tärkeitä. Esimiestyön palkitsevuuutta käsittelevässä teorialuvussa 2.4 mainittiin, kuinka Erämetsän (2009) mukaan onnistumisen merkityksellisyyden kokeminen on yksi syistä, miksi esimieheksi halutaan. Haastavia asioita olivat esimerkiksi ajanhallinta ja työntekijöiden määrä. Nämä vastaukset eivät mielestäni olleet yllättäviä. Bymanin (2012) mukaan alaisilla voi olla se näkökulma, että esimies on aina kiireinen, eikä häntä saa kiinni. Tämä kävi siis ilmi myös haastateltavien esimiesten vastauksista.

Esimiehillä oli monenlaisia kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta. Mahdollisuuksia ja hyviä puolia, mitä esimiehet mainitsivat nuorten kanssa työskentelemisessä olevan, oli esimerkiksi nuorten ennakkoluulottomuus, rohkeus ja innovatiivisuus ja se, että he auttavat esimiehiä pysymään ajan hermoilla. Kocharin (2016) mukaan nuoret tuovat uusia ideoita työpaikoille ja inspiroivat muutokseen, joten esimiesten kokemukset nuorten kanssa työskentelemisen mahdollisuuksista olivat samankaltaisia, kuin mitä teoriaosuudessa on painoitettu. Haasteena oli käyttäytymiseen liittyvät asiat, kuten myöhästelyt ja erilaiset työpaikan pelisäännöt, mitkä ovat esimiesten mukaan korostuneet viime vuosina. Työpaikan pelisääntöjen laatimista käsiteltiin luvussa 2.5, jossa kerrottiin, kuinka Järvinen (2011, 37-38) on sitä mieltä, että esimiestyön haasteena voi olla se, kuinka tarkat pelisäännöt alaisille pitää laatia.

Nuorten työelämätaitoja oli tärkeä kysyä, koska kuten tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin, on työnantajien mielestä nuorilla

riittämättömät työelämätaidot. Esimiesten mielestä nuorten tietotekniikka-
taidot ovat hyvät, mutta oma-aloitteisuus sekä aktiivisuus ovat asioita,
mitkä liittyvät henkilön persoonallisuuteen, eivätkä ikään. Nuoret eivät vält-
tämättä ehkä ole kovin rohkeita työelämän alussa. Esimiehet eivät kuiten-
kaan tuoneet ilmi, että heidän mielestään nuorten työelämätaidot olisivat
kaikilta osa-alueilta katsottuna puutteellisia. Olennaisimpana asiana työ-
elämätaidoista kävi ilmi työelämä tietouden puute, eli kaikki tietämättömyys
perusasioista, mitkä työsuhteeseen liittyvät, kuten verokortista, työsopi-
muksesta ja palkkalaskelmasta. Työelämä tietoutta ei alun perin oltu mai-
nittu kysymyslomakkeessa, vaan se kysyttiin tarkentavana kysymyksenä
työelämä taitojen yhteydessä. Näistä asioista nuorilla ei esimiesten mie-
lestä ole juurikaan kokemusta tai tietoa, vaan ne pitää käydä jokaisen en-
simmäiseen työpaikkaan tulevan kanssa tarkasti läpi. Nikkilän (2013, 4-5)
mukaan nuorilla voi olla heikko työelämä tietous, koska työelämään liittyviä
asioita ei juurikaan opeteta koulussa, ja esimiesten kokemukset aiheesta
olivat samankaltaisia.

Esimehillä oli erilaisia ajatuksia siitä, kaipaavatko nuoret paljon esimiehen
läsnäoloa. Useamman mukaan kaipaavat, koska haluavat esimerkiksi pa-
lautetta omasta työstään, sekä huomiota ja haluavat haastaa esimiestä.
Yksi esimies sanoi, että se on persoonakysymys ja itse oletin, että use-
ampi esimies olisi sanonut näin. Jos nuoret kaipaavat läsnäoloa, se liittyy
yleensä työhön liittyviin arkisiin asioihin tai ongelmatilanteisiin.

Jokainen esimies oli sitä mieltä, että palautetta voisi antaa enemmän. Pa-
lautetta annetaan esimerkiksi hyvistä suorituksista, iloisesta asenteesta ja
joustavuudesta. Rakentavaa palautetta annetaan esimerkiksi, jos joku asia
ei ole mennyt hyvin tai nuori on myöhästynyt töistä, ja se annetaan kahden
kesken. Rakentava palaute on tärkeää antaa henkilökohtaisesti ja tämä
kävi ilmi myös teoriaosuudessa. Hyvän palautteen antaminen kannustaisi
ja motivoisi nuoria, mikä otettiin esille myös luvussa 3.3, joten palautteen
antamista voisi mielestäni lisätä, nykyisellään nuoret saavat eniten pa-
lautetta kehityskeskusteluissa. Taipaleen (2017) mukaan nuoret naiset kai-
paavat palautetta paljon enemmän, tämä ei tullut haastatteluissa miten-
kään erityisesti ilmi, mutta kaupan ala on hyvin naisvaltainen, joten näin

voidaan ehkä ajatella olevan. Palautteesta keskusteltaessa moni esimies otti esille myös kehityskeskustelut, vaikka sitä ei suoraan kysytykään. Kehityskeskusteluita käsiteltiin työssä luvussa 3.3. Etenkin kehityskeskusteluissa esimiehet kokevat saavansa työntekijöiltään palautetta, joten kehityskeskustelu on tärkeä palautteen antamisen väline sekä työntekijöille, että esimiehille.

Osallistuvaa havainnointia ei käytetty tutkimuksessa laajana tutkimusmenetelmänä, koska esimerkiksi Nuori Mieli Työssä -tapaamisia ehti olla vain muutama opinnäytetyön tekemisen aikana, joten havainnot perustuivat lähinnä kehittämisohjelman taustoihin, esimiesten haastatteluihin ja omassa työssä tehtyihin havaintoihin. Havaintoja, mitä tein, oli esimerkiksi työelämätietouden heikkous, kuten tietämättömyys siitä, miten vuosilomat kertyvät, tai ongelmat työelämän ja työpaikan pelisäännöissä, kuten myöhästelyt. Nämä ovat juuri niitä asioita, mitä Nikkilä (2013, 4-5) on maininnut kirjassaan Avaimet työelämään. Työntekokulttuurin muuttumista olen havainnut esimerkiksi siinä, että monet ovat töissä vaan välivuoden tai opiskeluiden takia, mutta tähtäävät erilaisille urapoluille. Näitä asioita tuli esille haastatteluissa sekä Nuori Mieli Työssä -hankkeen taustatekijöissä ja ovat myös sellaisia asioita, mitä olen itse työntekijänä huomannut, mutta eivät ole kuitenkaan yleistettävissä kaikkiin nuoriin työntekijöihin.

6.2 Kehitysideat ja jatkotutkimusaiheet

Johtopäätöksien perusteella kävi ilmi muutamia kehitysehdotuksia, mitä voisi ottaa huomioon Nuori Mieli Työssä -kehittämisohjelmassa. Esimerkiksi myöhästelyt ja työpaikan pelisäännöt, eivät ole kaikille nuorille selviä, joten kehitysideani tähän on se, että nämä ovat sellaisia asioita, mitä ehkä kannattaisi käydä nuorten työntekijöiden kanssa jo heti työsuhteen alussa läpi. Toisaalta käyttäytymisasiat liittyvät ehkä nuorten kasvatukseen ja siihen, että nuoret ei välttämättä ota esimerkiksi koulusta myöhästymistä niin tosissaan, joten eivät ymmärrä, että töistä ei voi myöhästyä.

Nuorten työelämä-tietouden heikkous kävi selvästi ilmi. Kehitysideana tähän olisi se, että vaikka näistäkin asioista on jo Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysoppaassa kerrottu, voisi niitä tuoda vielä tarkemmin perehdytysvaiheessa esille ja ottaa tarkemmin huomioon kehittämissuunnitelmassa, vaikka se onkin jo hankkeen taustatekijöissä otettu huomioon. Myös palautteen antamista voisi kehittää ja se on asia, mitä voisi ottaa enemmän huomioon Nuori Mieli Työssä -hankkeessa. Mielestäni myös nuoria tulisi rohkaista antamaan enemmän palautetta esimiehilleen, vaikka jo tällä hetkellä esimiehet kokevat saavansa jonkun verran nuorilta palautetta esimerkiksi kehityskeskusteluissa, tai itse kysymällä.

Jatkotutkimuksessa voisi tutkia laajemmin koko S-ryhmän esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta, eli haastateltaisiin esimerkiksi jokaisen osuuskaupan esimiehiä. Mukaan voisi ottaa myös matkailu- ja ravintola-alan esimiehet, sekä tukitoimintojen esimiehet. Samankaltaisen tutkimuksen voisi toteuttaa myös jollain muulla toimialalla, missä työskentelee paljon nuoria, jotta voisi vertailla toimialan vaikutusta esimiesten kokemuksiin. Tutkimusta tehdessä tuli myös mieleen, että palautekulttuuria S-ryhmässä voisi tutkia enemmän, eli esimerkiksi sitä, miten sitä voisi kehittää. Samankaltaisen tutkimuksen voisi toteuttaa myös siten, että otettaisiin samanaikaisesti haastateltaviksi sekä nuoret työntekijät, että heidän esimiehensä.

6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan käyttää mittaamaan tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, jota voidaan tarkastella esimerkiksi uusittavilla mittauksilla (Tilastokeskus 2017a). Validiteetilla arvioidaan sitä, että kuinka hyvin mitataan sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata (Tilastokeskus 2017b). Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla on suurempi painoarvo, koska siinä mitataan tutkimuksen pätevyyttä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006e).

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettiin vaikutti esimerkiksi se, että haastateltavia oli vain kuusi. Vaikka haastateltavien määrä oli vähäinen, oli vastauksissa silti samankaltaisuutta huomattavissa. Haastateltavat oli ennalta valittu ja Prismasta oli kolme haastateltavaa ja Salesta vain yksi, joten reliabiliteettiin voidaan ajatella vaikuttavan myös se, että marketkaupan ketjujen edustus ei ollut tasainen. Toisaalta, Prisman esimiehillä nuorten työntekijöiden määrä on paljon laajempi, joten heillä voi olla enemmän kokemuksia kysytyistä asioista. Uskon myös, että jos samankaltainen tutkimus toteutettaisiin jonkun toisen osuuskaupan esimiehille, saataisiin siitä samankaltaisia tuloksia, koska tässä tutkimuksessa ei tullut ilmi mitään kovin yllättäviä asioita. Tämän takia tutkimus olisi toistettavissa myös muissa S-ryhmän alueosuuskaupoissa.

Tutkimuksen validiteettiin saattoi vaikuttaa se, että toiset esimiehet vastasivat kysymyksiin laajemmin kuin toiset. Kaikilta esimiehiltä ei saatu kaikkiin kysymyksiin kovin laajoja vastauksia, mikä johtui esimerkiksi siitä, miten esimies kysymyksen ymmärsi. Haastattelutilanteissa esimiehiltä kysyttiin tarkentavia kysymyksiä, jotta saatiin mahdollisimman päteviä vastauksia. Haastattelut olivat keskustelutilanteita, joten jokaista kysymystä ei kysytty jokaiselta esimieheltä tismalleen samalla tavalla, mikä sitten vaikutti myös saatuihin vastauksiin. Yksi haastateltava sanoi, että olisi halunnut kysymykset etukäteen nähtäväksi, jotta olisi osannut valmistautua. Tämä olisi voinut auttaa laajempien vastausten saannissa, mutta silloin esimiehillä olisi ollut enemmän aikaa miettiä vastauksiaan, eivätkä vastaukset olisi olleet niin luontevia kuin nyt, kun he eivät ennalta tieneet mitä heiltä kysytään.

Olen itse töissä Osuuskauppa Hämeenmaalla, joten yksi haastateltavista oli oma esimieheni, mikä saattoi vaikuttaa haastattelutilanteeseen. Myös muut haastateltavat olivat tietoisia työsuhteestani, joten joistakin vastauksista huomasin, että he viittasivat sellaisiin asioihin, mistä mahdollisesti vain yrityksessä työskentelevä voi tietää. Toisaalta työsuhteeni auttoi tilanteissa, sillä ymmärsin helpommin mistä esimiehet puhuivat, olin aidosti kiinnostunut esimiesten vastauksista ja tietynlainen jännitys tilanteista oli poissa, koska en haastattelijana ollut ulkopuolinen. Luotan, että esimiehet

vastasivat jokaiseen kysymykseen rehellisesti, koska kysymyksissä painotettiin, että on kyse heidän omista kokemuksistaan ja mielipiteistään, eikä heiltä kysytty mitään arkaluontoisia asioita. Ennen haastatteluita mietin myös, että vaikuttaako se, että olen itse nuori työntekijä, siihen miten esimiehet vastaavat, mutta vastausten perusteella en huomannut vaikutusta. Osallistuvalla havainnoinnilla saadut tulokset ovat omien havaintojeni perusteella tehty, joten niiden luotettavuuteen vaikuttaa esimerkiksi se, että havainnot on tehty pitkän ajan kuluessa ja niihin vaikuttaa monenlaiset asiat, kuten se, että havainnoitsijana saatan huomioida vain sellaisia asioita, mitä itse pidän olennaisena.

Myös haastatteluiden ja havaintojen dokumentointi vaikutti validiteettiin. Haastattelut litterointiin ja kirjoitettiin sen jälkeen puhtaaksi, mutta osallistuvan havainnoinnin tulosten dokumentointi oli hankalampaa. Havaintoja ei saatu aina heti kirjoitettua ylös tai tallennettua mitenkään, jolloin havainnot olivat oman muistin varassa. Havainnot kuitenkin kirjoitettiin tekstitiedostoon, josta niitä oli helppo käydä läpi.

7 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin S-ryhmän Osuuskauppa Hämeenmaan kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta. Jotta tähän tutkimuskysymykseen pystyttiin vastaamaan, haastateltiin kuutta Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan esimiestä nuorten kanssa työskentelemisen ja lähiesimiestyön erityispiirteistä. Lisäksi haluttiin tietää, minkälaista esimiestyö S-ryhmässä on yleisesti ja mitä haastateltavien esimiesten työnkuvaan kuuluu.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koottiin alan kirjallisuuden ja sähköisten lähteiden avulla. Ensin käytiin läpi esimiestyötä, johon liittyi esimerkiksi esimiehen rooli ja tehtävät, lähiesimiestyö ja erilaiset haasteet ja ongelmat mitä työhön sisältyy, mutta myös työssä palkitsevat asiat. Toisen teoriaosuuden tarkoituksena oli käsitellä nuorten työelämään liittyviä aihealueita, kuten työelämätaitoja, nuorten johtamista, palautetta ja erilaisia velvollisuuksia ja vastuuasioita. Myös työhyvinvointia käsiteltiin, sillä nämä kaikki ovat asioita, jotka liittyvät Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelmaan, jota varten opinnäytetyötä tehdään. Tämän jälkeen esiteltiin tarkemmin toimeksiantajayritys S-ryhmä, alueosuuskauppa Hämeenmaa, jonka esimiehille haastattelut tehtiin, sekä Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelma.

Empiisessä osuudessa selvitettiin Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen lajiksi oli hankala määrittää yhtä tiettyä lajia, sillä siinä oli toiminnallisen tutkimuksen ja osallistuvan havainnoinnin piirteitä. Menetelmänä käytettiin haastattelua, eli empiirinen aineisto hankittiin haastatteleamalla ennalta valittuja Osuuskauppa Hämeenmaan esimiehiä. Haastateltavia oli kuusi ja haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, eli kaikilta haastateltavilta kysyttiin samoja asioita, mutta ei täysin samassa muodossa. Kysymyksissä ei myöskään ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelut olivat keskustelutilanteita, joten tarpeen vaatiessa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä.

Olennaisimpia asioita, mitä tutkimustuloksista selvisi, oli että esimerkiksi työpaikan pelisäännöt eivät ole kaikille nuorille selviä, ja että työelämätietous on nuorilla heikkoa ensimmäiseen työpaikkaan tullessa. Nuorten ennakkoluulottomuus ja innovatiivisuus puolestaan luo paljon mahdollisuuksia esimiesten mielestä. Vuorovaikutustaidot ovat pääsääntöisesti kaupan alalla työskentelevillä nuorilla hyvät, ja esimiehet korostivat myös nuorten tietotekniikkataitoja.

Esimiehet kokevat, että palautetta nuorille työntekijöille voisi antaa enemmän, mutta nykyisellään sitä annetaan esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä ja silloin kun siihen on aihetta. Myös nuorilta saadaan palautetta, etenkin kehityskeskusteluissa. Nuorten antama palaute yleensä arkisista työhön liittyvistä asioista. Esimiehet kertoivat, että omassa työssä heitä palkitsee esimerkiksi tulokset, sekä ryhmän onnistumiset, ja haasteina on ajanhallinta, osaamisen varmistaminen ja nopeiden muutosten johtaminen. Esimiestyö S-ryhmässä on monipuolista, osallistuvaa ja vaihtelee paljon riippuen siitä, missä toimipaikassa työskentelee. Kehitysideoita ilmeni esimerkiksi työelämätietouden ja palautekulttuurin suhteen ja nämä ovat asioita, mitkä voidaan ottaa esimerkiksi Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelmassa huomioon.

Osallistuvaa havainnointia toteutettiin Nuori Mieli Työssä -tapaamisten, esimiesten haastatteluiden, ja oman työnteon yhteydessä. Havaintoja ei tapaamisten perusteella pystytty tekemään paljoa, koska niitä ehti olla hyvin vähän opinnäytetyön tekemisen aikana. Havaintoja mitä oman työn perusteella tein, ja mitä esimiehet korostivat, olivat työelämätietouden heikkous, ongelmat työelämän ja työpaikan pelisäännöissä, sekä työntekokulttuurin muuttuminen. Nämä havainnot eivät kuitenkaan koske kaikkia nuoria.

Tutkimukseen reliabiliteettiin saattoi vaikuttaa haastateltavien vähäinen määrä, mutta uskon, että tutkimus olisi silti toistettavissa, vaikka toisessa osuuskaupassa, koska vastauksista ei käynyt ilmi mitään suuria yllätyksiä. Vastaukset voidaan pitää jollain tasolla yleistettävänä. Validiteettiin vaikutti

saatujen vastausten laajuuden vaihtelu ja se, että olen itse töissä Osuuskauppa Hämeenmaalla. Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana ja pätevästä tutkimuksena toimeksiantajalle ja se on työelämälähtöinen, koska siitä saadaan tärkeää tietoa nuorten työntekijöiden johtamisesta ja esimiestyöstä S-ryhmää, Osuuskauppa Hämeenmaata, sekä Nuori Mieli Työssä -kehittämishjelmaa varten.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos, Helsinki: Kauppakamari.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Decenzo, D. Robbins, P. 2007. Fundamentals of human resource management. 9. painos, Hoboken: Wiley.

Decenzo, D. Robbins, P. 2010. Human resource management. Hoboken: Wiley.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Eskola, J. Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos, Jyväskylä: PS-kustannus, 29.

Forsyth, P. 2006. How to Motivate People. 2. painos, Lontoo: Kogan Page.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkastettu painos, Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos, Jyväskylä: PS-kustannus, 204 & 209.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos, Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos, Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 1. painos, Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos, Helsinki: Talentum.

Nikkilä, M. 2013. Avaimet työelämään. Oulu: Veltor.

Rasila, M. Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 4. painos, Helsinki: J-Impact Oy.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. 2. painos, Helsinki: Talentum.

Tamminen, N. Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön hyvinvointi: päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. Kuopio: Unipress.

Tervetuloa Hämeenmaalle. Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2017.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos, Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet

Boyer, H. 2017. How to Have a Career Development Discussion with Your Boss. LinkedIn [viitattu 16.8.2017]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/how-have-career-development-discussion-your-boss-hank-boyer>

Byman, R. 2012. Nykyaikaisen esimiehen työkalupakki on tässä – pärjäätkö ilman sitä? Sulava. Blogi [viitattu 24.5.2017]. Saatavissa: <https://www.sulava.com/2012/09/nykyaikaisen-esimiehen-tyokalupakki-ontassa-parjaatko-ilman-sita/>

Gjerde, Knudsen, Ørstavik, Østby, Reichborn-Kjennerud, Røysamb, Tambs, Torvik & Ystrøm. 2016. Mood, anxiety, and alcohol use disorders and later cause-specific sick leave in young adult employees. Bio Med Central Public Health [viitattu 26.9.2017]. Saatavissa: <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-016-3427-9>

HR Focus. 2008. Solving the riddle of recruiting & retention. Highbeam Business [viitattu 26.9.2017]. Saatavissa: <https://business.highbeam.com/4710/article-1G1-191316697/solving-riddle-recruiting-retention>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus [viitattu 23.8.2017]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2017. Havainnointi [viitattu 1.8.2017]. Saatavissa: <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuHavainnointi.aspx>

Kalman, D. Turner, P. 2015. Make your people before making your products: How to maximize the potential of an inclusive workforce. Human Resource Management International Digest [viitattu 16.8.2017]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/1657582224/>

Kela. 2016. Kelan työkyvyttömyyseläkkeen saajien määrä vähenee, mutta kehityksessä on eroja ikäryhmien välillä [viitattu 15.5.2017]. Saatavissa:

http://www.kela.fi/documents/10180/1630864/Kelan_tyokyvyyttomyyselakkeen_saajien_maara_vahenee_mutta_kehityksessa_on_eroja_ikaryhmien_valilla.pdf/66aeddcb-fd8b-4e63-bffe-bd136c67dc90

Kochar, R. 2016. How You Should Deal with Young Employees. Entrepreneur India [viitattu 16.8.2017]. Saatavissa: <https://www.entrepreneur.com/article/270286>

Lavikkala, A. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen [viitattu 15.5.2017]. Saatavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ajassa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

Manai, A. 2013. Työelämätaidot takkuavat? Duunitori. Blogi [viitattu 15.5.2017]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyoelamataidot-takkuavat/>

Myllyniemi, S. 2016. Katse tulevaisuudessa [viitattu 15.5.2017]. Saatavissa: https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf

Nuorisolaki 21.12.2016/1285. Suomen laki [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2017b. Hämeenmaalla jo 160 000 omistajaa [viitattu 26.10.2017]. Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/web/hameenmaa/uutinen/hameenmaalla-jo-160-000-omistajaa/4080176_11214

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2017c. Sinun lähelläsi [viitattu 22.8.2017]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/hameenmaa/toimipaikat>

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2017a. Vastuullista osuustoimintaa [viitattu 22.8.2017]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/hameenmaa/perustietoa-hameenmaasta>

Porin kaupunki. 2016. Työelämätaidot [viitattu 29.5.2017]. Saatavissa: <https://peda.net/pori/perusopetus/pl7/kuninkaanhaan-koulu/oppiaineet2/arkisto/lukuvuosi-2015-2016/yhteiskuntaoppi/yhteiskuntaoppi-9a/nt2/tt>

Remes, M. 2016. Nuorten johtaminen vaatii uudenlaista otetta. Varma [viitattu 29.5.2017]. Saatavissa: <https://www.varma.fi/muut/uutishuone/ajankohtaista/2016-q4/nuorten-johtaminen-vaatii-uudenlaista-otetta/>

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006d. Litterointi. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 26.9.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006b. Osallistuva havainnointi. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 24.5.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006c. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 26.9.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006a. Toimintatutkimus. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 24.5.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006e. Validiteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 3.10.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Simola, L. 2017. Koulut, antakaa nuorille lisää työelämätietoa! YES [viitattu 5.6.2017]. Saatavissa: <http://www.yesverkosto.fi/2017/05/17/koulut-antakaa-nuorille-lisaa-tyoelamatietoa/>

S-ryhmä. 2017b. Osaksi työporukkaa ja oikeisiin töihin [viitattu 24.5.2017]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/opiskelijoille-ja-koululaisille>

S-ryhmä. 2017e. Paras paikka elää [viitattu 29.5.2017]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/paraspaikkaelaa>

S-ryhmä. 2017c. S-ryhmä lyhyesti [viitattu 29.5.2017]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/s-ryhma-2016/s-ryhma-lyhyesti>

S-ryhmä. 2017d. S-ryhmä työnantajana [viitattu 29.5.2017]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-tyonantajana>

S-ryhmä. 2017a. S-ryhmä tarttuu nuorten työkykyisyyden ja työelämään kiinnittymisen haasteisiin [viitattu 26.9.2017]. Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/uutinen/s-ryhma-tarttuu-nuorten-tyokykyisyyden-ja-tyoelamaan-kiinnittymisen-haasteisiin/4075631_384136

S-ryhmä. 2017f. Sujuvat työolot – hyvinvoiva henkilöstö [viitattu 29.5.2017]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/tekomme/hyvinvointi-ja-terveys/tyohyvinvointi>

Suomen Lähi- ja Perushoitajaliitto Super. 2017. Esimiehen velvollisuudet ja toimenpiteet [viitattu 28.7.2017]. Saatavissa: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/kuormitus/esimiehen-velvollisuudet/>

Taipale, S. 2017. Palautteen antaminen on työnantajan vastuulla. Vastuullinen kesäduuni 2017 [viitattu 5.6.2017]. Saatavissa: <http://kesaduuni.org/palautteen-antaminen-tyonantajan-vastuulla/?q=tw>

Taloudellinen tiedotustoimisto 2017a. Kun koulu loppuu: Nuorten tulevaisuusraportti [viitattu 13.6.2017]. Saatavissa: https://www.kunkoululoppuu.fi/assets/uploads/2017/05/Kun-koulu-loppuu-nuorten-tulevaisuusraportti-2017_tiivistelm%C3%A4_19052017.pdf

Taloudellinen tiedotustoimisto. 2017b. Nuoret eivät saa kesätyöstään riittävästi palautetta [viitattu 5.6.2017]. Saatavissa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/media/nuoret-eivat-saa-kesatyostaan-riittavasti-palautetta.html>

Taloudellinen tiedotustoimisto. 2012. Nuoret ja johtaminen 2012 [viitattu 6.8.2017]. Saatavissa: https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2014/06/Nuoret-ja-johtaminen-2012_tiivistelma%CC%88.pdf

Taloudellinen tiedotustoimisto. 2015. Työelämätaidot nyt ja tulevaisuudessa. Opetin.fi. Video [viitattu 29.5.2017]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=Y4gElpE-nJo>

Tie työelämään. 2016. Esimiestyö ja kehityskeskustelu [viitattu 5.6.2017]. Saatavissa: <https://tietyoelamaan.fi/keinot-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/tyopaikan-keinot/esimiestyo-ja-kehityskeskustelu/>

Tilastokeskus. 2017a. Reliabiliteetti [viitattu 3.10.2017]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. 2017b. Validiteetti [viitattu 3.10.2017]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Toimihenkilöliitto Erto. 2017. Työnantajan käskyt ja määräykset [viitattu 8.8.2017]. Saatavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhteopas/tyosuhteen-ehdot/tyoenantajan-kaeskyt-ja-maeaeraeykset>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Suomen laki [viitattu 12.6.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3>

Työturvallisuuskeskus. 2017b. Hyvä esimiestyö [viitattu 28.7.2017]. Saatavissa: <https://sykettatyohon.fi/fi/teemat/hyva-esimiestyo>

Työturvallisuuskeskus. 2017a. Johtaminen ja esimiestyö [viitattu 29.5.2017]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Vaasan ammattikorkeakoulu. 2017. Suora vai epäsuora kommunikointi [viitattu 12.6.2017]. Saatavissa: http://www.puv.fi/fi/com/harjoittelu/international_trainee_handbook/monikulttuurinen_tyoyhteiso/suora_vai_epasuora_kommunikointi/

Valtion nuorisoneuvosto. 2016. Nuorisobarometri 2016 Katse tulevaisuudessa [viitattu 15.5.2017]. Saatavissa: <https://infograafikko.fi/wp-content/uploads/2017/02/posters-info.pdf>

Vastuullinen kesäduuni 2017. 2017. Vastuullinen kesäduuni 2017 -kampanjan pääyhteistyökumppani S-ryhmä haastaa työnantajat mukaan kampanjaan [viitattu 29.5.2017]. Saatavissa: <http://kesaduuni.org/fb-post/vastuullinen-kesaduuni-2017-kampanjan-paayhteistyokumppani-s-ryhma-haastaa-tyonantajat-mukaan-kampanjaan/>

Verne Liikenteen tutkimuskeskus. 2017. Kysely- ja haastattelumenetelmät. Tampereen teknillinen yliopisto [viitattu 16.8.2017]. Saatavissa: <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2017. Muuttajat tutkittavina ilmiöinä [viitattu 16.8.2017]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289841995.html>

Vuorinen, N. 2012. 8 kovaa väittämää: Mitä nuoret todella ajattelevat työelämästä? Suomen Kuvalehti [viitattu 15.5.2017]. Saatavissa: <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/8-kovaa-vaittamaa-mita-nuoret-todella-ajattelevat-tyoelamasta/>

Yritys-Suomi. 2017. Työnantajan vastuut ja velvoitteet [viitattu 5.6.2017]. Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/tyonantajan-vastuut-ja-velvoitteet>

Muut lähteet

Myllynen. 2017. Nuori Mieli Työssä. Dia-esitys: hankkeen esitysmateriaaleja

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Esimiesten kokemuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta

Case: S-ryhmä, Osuuskauppa Hämeenmaa

Taustamuuttajat:

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä S-ryhmässä?
4. Koulutustaso
5. Missä marketkaupan ketjussa työskentelet esimiehenä?
 - Prisma
 - S-market
 - Sale

Esimiestyö S-ryhmässä

- Kuvaile yleisesti esimiestyötä S-ryhmässä
- Mitkä ovat sinun keskeiset työtehtäväsi?
- Kuvaile tyypillisen työpäiväsi kulku.
- Mitä esimiestyö antaa sinulle? (*työn hyvät puolet ja antoisuus, pal-kitsevuus*)
- Minkälaisia mahdollisia haasteita ja ongelmia sinä koet esimiestyössä olevan?

Erytyspiirteet nuorten työntekijöiden johtamisessa

- Mahdollisuudet ja haasteet nuorten kanssa
 - Onko nuorten kanssa työskentelemisessä mielestäsi jotain erityisiä mahdollisuuksia?
 - Onko nuorten kanssa työskentelemisessä mielestäsi jotain erityisiä haasteita?
- Kerro nuorten työelämätaidoista oman kokemuksesi perusteella. (*esim. ammattitaito, asenne, oma-aloitteisuus, aktiivisuus, vuorovai-kutustaidot, tietotekniikkataidot*)

Erytyspiirteet nuorten työntekijöiden lähiesimiestyössä

- Kaipaavatko nuoret työntekijät mielestäsi paljon esimiehen läsnä-oloa? Jos kaipaavat, miksi?

- Palautteen antaminen ja vastaanotto
 - Koetko antavasi tarpeeksi palautetta nuorille työntekijöille ja minkälaisista asioista annat palautetta?
 - Miten nuori työntekijä ottaa antamasi palautteen vastaan?
 - Antavatko nuoret työntekijät sinulle palautetta?