

Esihenkilötyössä ja valmentavassa johtamisessa kehittyminen

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2024

Minttu Immonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Immonen, Minttu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 41	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Esihenkilötyössä ja valmentavassa johtamisessa kehittyminen		
Tutkinto Tradenomi (AMK), Liiketalous ja logistiikka		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Työelämän murros, vaatimukset ja muutokset haastavat yrityksiä etsimään uusia toimintatapoja esihenkilötyöhön ja johtamiseen, jotka huomioivat työn tuottavuuden ja työntekijöiden motivoimisen tavat. Valmentava johtaminen on kehitetty ja kehittynyt juuri näihin tarpeisiin.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin kaupan alalla vähittäiskaupan apulaismyymäläpäällikön työssä esihenkilötyötä ja valmentavaa johtamista. Tavoitteena oli kehittyä omassa työssä esihenkilönä sekä oppia uusia valmentavan johtamisen työtapoja.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin esihenkilön työtä, johtamista, perehdytystä ja valmentavan johtamisen näkökulmia. Opinnäytetyön toteutustapa oli päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö, jonka menetelmänä oli osallistuva havainnointi. Oman työn havainnointia tehtiin kymmenen viikon ajan päivittäisellä omien työtehtävien seurannalla keskittyen esihenkilötyöhön ja valmentavaan johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena apulaismyymäläpäällikkö oppi seuraamaan ja havainnoimaan omaa työtään ja keskittymään esihenkilötyön toteuttamiseen valmentavan johtamisen näkökulmasta. Työn tuloksena huomattiin myös kehityskohteita kuten palautteen antaminen ja sen pyytäminen omasta työstä, työn ohjaus ja seuranta tarkemmin yksilötasolla ja esihenkilötyössä, joihin tulisi panostaa jokapäiväisessä työskentelyssä.</p>		
Asiasanat esihenkilötyö, kaupan ala, perehdytys, valmentava johtaminen		

Abstract

Author(s) Immonen, Minttu	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 41	
Title of Publication Development in managerial work and coaching		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Name, title and organization of the client Company X		
<p>Abstract</p> <p>The upheaval of working life demands and changes challenge companies to find new ways of working for managerial work and coaching management which consider work productivity and ways of motivating employees. Coaching management has been developed for these needs.</p> <p>The thesis examined managerial work and coaching management in the work of a deputy store manager in the trade sector. The aim of the thesis was to develop and develop own work as a supervisor and to learn new working methods of coaching management.</p> <p>The thesis was implemented as a diary form thesis where the method is participant observation. The observation of own work was made for ten weeks by daily reporting of work tasks, focusing on managerial work and coaching management. Sources and theory related to topics were searched and collected from various sources on the internet and literature.</p> <p>As a result of the thesis, the deputy store manager learned to follow and observe her own work and to focus on managerial work from the perspective of coaching management. Other development targets were also noticed, such as giving feedback and asking for it, guiding and monitoring the work more precisely on an individual level and in managerial work, which should be invested in everyday work.</p>		
<p>Keywords</p> <p>managerial work, field of trade, introduction, coaching management</p>		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Oma kehittyminen ja sen tavoite.....	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmä	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Lähtötilanteen kuvaus.....	6
2.1	Toimenkuva ja vastuut.....	6
2.2	Kehittymisen tarve.....	7
3	Esihenkilötyö	9
3.1	Esihenkilötyö ja rooli.....	9
3.2	Esihenkilönä kaupan alalla	10
3.3	Itsensä johtaminen	12
3.4	Ihmisten johtaminen	14
3.5	Perehdytys	15
4	Valmentava johtaminen	17
4.1	Miten on päädytty valmentavaan johtamiseen?	17
4.2	Valmentava esihenkilö.....	19
4.3	Valmentavan esihenkilön ydintaidot yksilöiden johtamisessa.....	22
4.4	Valmentavan esihenkilön ydintaidot tiimin johtamisessa.....	23
5	Havainnointi.....	26
5.1	Päiväkirjamuotoinen raportointi	26
5.2	Esihenkilötyön ja valmentavan johtamisen kehittyminen.....	33
6	Pohdinta	35
6.1	Kehittyminen opinnäytetyöprosessissa.....	35
6.2	Opinnäytetyön arviointi	36
6.3	Jatkotoimenpiteet	37
	Lähteet	39

1 Johdanto

1.1 Tausta

Esihenkilötyö ja johtaminen ovat yrityksen tärkeimpiä ja keskeisimpiä yrityksen toimintaa ohjaavia tekijöitä, joiden tarkoituksena on, että ihmisiä johtamalla, heitä auttamalla ja heihin vaikuttamalla päästään yhdessä tuloksiin (Järvinen 2005). Esihenkilön tärkeimpiä työtehtäviä on huolehtia työntekijöistä ja heidän työoloistaan niin, että he selviytyvät työstään mahdollisesti muuttuvissakin olosuhteissa ja tukea työntekijän kehittymistä ja uralla etenemistä (Parnila 2017).

Esihenkilön yhtenä tärkeimmistä työtehtävistä on pitää työntekijät turvassa. Työturvallisuuslaki määrää, että työnantajan on annettava tai järjestettävä työntekijöille riittävä perehdytys työhön, olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, sekä työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön liittyen. Työstä on annettava myös riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§.) Perehdytyksen aikana työntekijät perehdytetään ja opastetaan omiin työtehtäviinsä, työpaikan toimintaan ja tapoihin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Perehdytys on kaikkien, myös esihenkilöiden oikeus, ja perehdytystä voidaan antaa myös vanhoille työntekijöille työtehtävien tai -menetelmien muuttuessa, uusien laitehankintojen jälkeen, harvoin toistuvan työn ja turvallisuusohjeiden laiminlyönnin tai onnettomuuksien jälkeen. (Työelämään.fi.)

Kaupan alalla esihenkilöiden työ on tärkeässä roolissa jokapäiväisten toimintojen ja työn sujumuuden kannalta. Huono ja vanhanaikainen johtaminen voi olla pelolla johtamista, kiusaamista, alistamista, kontrolloimista, epäoikeudenmukaista kohtelua ja monia muita ikäviä asioita työpaikalla, ja joskus se voi myös seurata vapaa-ajallekin. Onneksi organisaatioiden toimintaympäristöt ja -tavat muuttuvat jatkuvasti, ja menestykseen tarvitaan koko ajan yhä enemmän tietoa yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista, sekä kykyä johtaa itseään ja muita yhteistyössä. Johtamiskäytännöt uusiutuvat myös jatkuvasti muiden uudistusten ohella, ja valmentava ote onkin jo ottanut oman paikkansa työelämässä. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on, että johtajuus olisi laajasti jaettua, kollektiivista ja yhteisvastuullista johtamista johdattamalla, kyselemällä, kannustamalla ja havainnoimalla toimintaa. (Ristikangas ym. 2021, 13–15.)

Valmentava johtaminen on esihenkilön paras työkalu innostamaan työntekijöitä pääsemään yhteisiin tavoitteisiin ja tiukkojen tilanteiden selvittämisessä. Valmentavan johtamisen hyötyjä ovat työntekijöiden motiivin vahvistuminen, aktiivisuuden kasvaminen, jokaisen ideoiden ja osaamisen huomioiminen, tavoitteellisuus, esihenkilön ajankäytön tehostuminen ja työntekijöiden poissaolojen sekä vaihtuvuuden vähentyminen. Valmentavan esihenkilön

vuorovaikutuksen ydintaitoja ovat kiinnostus, kysyminen ja kuuntelu, jotka ohjaavat esihenkilön johtamista. (Kurttila & Aalto 2021, 15–17.)

Kaupan ala tarjoaa monia erilaisia työpaikkoja ollessaan elinkeinoelämän ja nuorten suurin työllistäjä (Työturvallisuuskeskus). Jopa 20 % alle 25-vuotiaista nuorista, jotka ovat työelämässä työskentelevät kaupan alalla eri tehtävissä, ja kaupan alan työntekijöistä 53 % työskentelee vähittäiskaupan parissa sukupuolijakauman ollessa tasapuolinen. Kauppojen tehtävänä on työpaikkojen luomisen lisäksi turvata eri alueiden huoltovarmuutta ja elinvoimaa samalla tarjoten alueen asukkaille myös muita palveluita. Kaupasta tulee myös elinkeinoelämän suurimmat verot, niiden ollessa Suomessa miljardi euroa vuodessa. (Päivittäistavarakauppa Ry.)

Esihenkilötyö ja valmentava johtaminen ovat aiheita, jotka herättävät paljon ajatuksia ja tunteita, joten niihin tulisi panostaa ja kehittää niitä eteenpäin. Hyvin itseään johtava ja positiivinen esihenkilö kannustaa myös muita työyhteisön jäseniä toteuttamaan työnsä positiivisella asenteella. Jos esihenkilön itsensä johtamisen taidot ja asenne eivät ole kunnossa, heijastuu se usein myös työntekijöihin ja sitä kautta yrityksen toimintaan ja tulokseen. Esihenkilötyö ja valmentava johtaminen valikoituivat tämän opinnäytetyön aiheiksi niiden ajankohtaisuuden, mielenkiintoisuuden ja tärkeyden vuoksi, sekä itsensä kehittämisen kannalta uuden työtehtävän parissa. Havainnoinnin edetessä huomattiin, että päivittäisissä työtehtävissä toistuvat useasti perehdytys ja perehdyttäminen, joten aihe otettiin myös osaksi opinnäytetyötä.

1.2 Oma kehittyminen ja sen tavoite

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan omaa kehitystä apulaismyymäläpäällikön roolissa kaupan alalla uudessa työpaikassa ja työtehtävässä. Toimenkuvan laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi tarkasteluun on valittu seurannan kohteiksi kaupan alan apulaismyymäläpäällikön työnkuvassa esihenkilötyö ja valmentava johtaminen.

Apulaismyymäläpäällikkö työskentelee yrityksessä X, joka on yksi Pohjoismaiden vähittäiskauppojen suurimmista kaupan alan toimijoista. Kaupan ala on suurin elinkeinoelämän toimialojen työllistäjä, ja eniten sen toimialoista työllistää vähittäiskauppa, joka myy asiakkaille suoraan tuotteita päivittäis- ja erikoismyymälöissä sekä tavarataloissa. Vähittäiskaupat voivat olla joko myymälöitä, verkkokauppoja tai yritys voi toimia näiden yhdistelmänä. (Työmarkkinatori 2022.)

Tavoitteena on kehittyä ja kehittää omaa työtä esihenkilönä sekä oppia uusia työtapoja valmentavan johtamisen näkökulmasta apulaismyymäläpäällikön työnkuvassa. Tavoitteena on, että esihenkilönä työskennellessä suurin osa johtamisesta olisi valmentavaa johtamista,

joka mahdollistaa työntekijöille onnistumisen tunteita. Opinnäytetyössä avataan ja analysoidaan apulaismyymäläpäällikön päivittäisiä työtapoja, tehtäviä ja tiimin valmentavaa johtamista sekä pohditaan mahdollisia kehityskohteita, joita uusi apulaismyymäläpäällikön työkuva edellyttää. Lisäksi opinnäytetyössä pohditaan, millaisia muutoksia tulee jatkossa tehdä, jotta työssä menestyminen ja kehittyminen jatkuvat.

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmä

Tietoperusta rakentuu esihenkilötyön ja valmentavan johtamisen käsitteistä ja tutkimuksista. Esihenkilön johtamisen tärkein tehtävä on pyrkiä siihen, että työntekijät pysyvät sitoutuneina ja motivoituneina omaan työhönsä ja pyrkivät tekemään työnsä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. On tärkeää, että työntekijät kokevat itsensä ja työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi, jolloin myös työn teko on tuottavaa ja sujuvaa. Esihenkilön työn on tärkeä perustua esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen, ja työntekijän tulee myös tietää ja tuntea yrityksen strategia, arvot ja tavoitteet, jolloin niihin on helpompi pyrkiä. Esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä ja johtaa heitä tavoitteellisesti, johdonmukaisesti ja työn kehittämiseen osallistuttamalla kohti yhteisiä tavoitteita. (Koskinen 2018.)

Nuori, työssäkäyvä sukupolvi, työelämän murros ja globalisoituminen haastavat yrityksiä etsimään uusia toimintatapoja. Tarvitaan yhä enemmän uusia ja erilaisia tapoja huomata ja huomioida työntekijöiden motiivit sekä työn tuottavuus. Esihenkilötyön kehittämisen työkaluna tullut valmentava johtaminen on kehitetty juuri näihin muuttuviin tarpeisiin, ja se on osa pidemmin kehittyntä jatkumoa. Johtajuus on kehittynyt ajan saatossa autoritäärisestä johtamistyylistä demokraattiseen ja delegoivaan johtajaan, josta se on kehittynyt nyt käsiteltävään valmentavaan johtamiseen, joka on enemmän ihmisläheinen tapa johtaa. (Risti-kangas & Grünbaum 2014.)

Opinnäytetyö toteutetaan päiväkirjamuotoisena seurantana loppuvuodesta 2023 alkuvuodesta 2024. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö eli PONT on perinteisten opinnäytetöiden lisäksi kehittynyt uusi opinnäytetyön muoto. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö on työelämälähtöinen, ja se toteutetaan oman työn ja työskentelyn ohessa. Opiskelija raportoi ja havainnoi päivittäisistä työtehtävistään oman seurantansa mukaisesti, ja arvioi omaa osaamistaan linkittäen sen valittuihin aiheisiin liittyvään tietoperustaan. Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoitteena on löytää uudenlaisia ratkaisuja ja ratkaisumalleja omaan työskentelyyn. (Salmi 2023.) Tässä opinnäytetyössä seurantaa tehdään 10 viikon ajalta, johon sisältyy esihenkilön roolissa työntekijöiden ohjausta, valmentamista ja perehdyttämistä. Tämä ajan kohta on valittu seurannan ajankohdaksi sen vuoksi, että siihen sisältyy myös

myymäläpäällikön sijaistamista, eli työtehtävien laajuus ja monipuolisuus on esihenkilötyön ja johtamisen näkökulmista vieläkin laajempi kuin pelkästään apulaismyymäläpäällikön tehtävässä.

Tutkimusmenetelmänä päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä on osallistuva havainnointi. Tutkimusote on kvalitatiivinen. Aineisto koostuu päiväkirjamerkinnöistä ja niiden viikkoyhteenvetoista. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkinnassa olevat henkilöt voivat kertoa tutkittavaan aiheeseen liittyvistä mielipiteistä sekä kokemuksistaan (Tilastokeskus 2023). Päiväkirjaan merkittyjen havaintojen perusteella havainnoidaan omaa työskentelyä esihenkilönä ja valmentavan johtamisen otetta sekä toteutumista. Havainnoinnin perusteella saadaan selville mahdolliset kehityskohteet ja osataan suunnitella, miten kehittymistä voi jatkaa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tässä päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä on kuusi päälukua, jotka on kuvattu kuviossa 1. Opinnäytetyö on kirjoitettu LAB-ammattikorkeakoulun päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön rakennemallin mukaisesti, jolloin ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerrotaan opinnäytetyön tausta ja perustellaan, miksi on keskitytty valittuihin aiheisiin, kuvataan kehittymisen tavoite, kuvataan käytettävä tietoperusta ja menetelmät, ja avataan opinnäytetyön rakenne.

Toisessa pääluvussa käsitellään nykytilanteen kuvausta, joka sisältää kuvauksen lähtötilanteesta. Tässä luvussa käsitellään myös toimenkuvia ja vastuuta, sekä kehittymisen tarvetta, jotta apulaismyymäläpäällikön työtehtävistä suoriudutaan menestyksekkäästi niissä samalla kehittyen.

Kolmas pääluku käsittelee opinnäytetyön tietopohjaa eli teoriaosuutta. Teoriaosuus aloitetaan kertomalla esihenkilötyöstä, ja sen sujuvuuden tärkeydestä. Tässä luvussa käsitellään myös itsensä johtamista, ihmisten johtamista ja perehtymistä aiheiden liittyessä vahvasti esihenkilötyöhön.

Neljäs luku käsittelee toista opinnäytetyön pääaiheista eli valmentavaa johtamista. Luvussa käydään läpi, miten valmentavaan johtamiseen on päädytty, millaista valmentava johtaminen on ja valmentavan johtajan ydintaitoja johtaessa yksilöitä ja tiimejä.

Viidentenä lukuna avataan päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön havaintoja, ja havainnoidaan siinä esille tulleita asioita esihenkilötyön ja valmentavan johtamisen näkökulmista. Havaintojen sisällöt ja aihealueet tarkentuvat päiväkirjamerkintöjä läpi käydessä. Luvussa käsitellään myös oman työn ja osaamisen kehittymistä seurantajakson aikana. Lopuksi tässä

luvussa käsitellään mahdolliset jatkotoimenpiteet oman osaamisen sekä työssä kehittymisen kannalta.

Viimeisenä eli kuudentena lukuna on yhteenveto, jossa tiivistetään opinnäytetyö yhteen kappaleeseen. Tässä luvussa on myös pohdintaa omasta työnkuvasta ja kehityksestä uudessa työnkuvassa esihenkilön ja valmentavan johtamisen näkökulmista.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 Lähtötilanteen kuvaus

2.1 Toimenkuva ja vastuut

Apulaismyymäläpäällikkö on aloittanut työnsä syksyllä 2023 kaupan alan yrityksessä X. Apulaismyymäläpäällikkö toimii esihenkilön roolissa yrityksen tämän toimipisteen johtoryhmän jäsenenä. Apulaismyymäläpäällikön työtehtävänä on Yritys X:n ohjeiden mukaisesti toteuttaa Yritys X:n visioon, missioon ja liiketoimintalogiikkaan perustuvaa strategiaa yhdessä muun johtoryhmän kanssa. Työtehtäviin kuuluu myös operatiivista työskentelyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä noudattaen yrityksen ohjeistuksia ja toimintatapoja. Apulaismyymäläpäälliköltä odotetaan myös osallistumista aktiivisesti omalla työpanoksellaan myynnin lisäämiseen ja kannattavuuden huomioimiseen sekä huomioivan niihin vaikuttavat tehtävät ja tekijät. Apulaismyymäläpäällikön tehtävänä on tukea työntekijöiden kehitystä ja kestävää johtamista. (Yritys X.)

Apulaismyymäläpäällikön pääasiallisia työtehtäviä ja vastuita ovat työntekijöiden valmentaminen, tukeminen ja heidän auttaminen kehittymään jokapäiväisessä työssään, osallistuminen myymälän toiminnan varmistamiseen, analysointiin ja kehittämiseen, pysyä ajan tasalla yhteisistä tavoitteista ja luvuista, suunnitella, jakaa ja johtaa työtä, tavaratalon rutiinien ja prosessien seuraaminen ja kehittäminen tarvittaessa, toimia päätöksentekijänä tilanteen niin vaatiessa, varmistaa rutiinien toiminta ja niiden noudattaminen, osallistua henkilöstöasioiden hoitamiseen sekä yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa työympäristön turvallisuus soveltuvia lakeja ja yrityksen ohjeistuksia noudattaen. Pääasialliset työtehtävät ja vastualueet on kuvattu kuviossa 2. Apulaismyymäläpäällikön vastuuseen kuuluu myös vastuu tavaratalosta myymäläpäällikön ollessa poissa, ja silloin apulaismyymäläpäälliköllä on valtuudet tehdä päätöksiä myymälän päivittäisiin toimintoihin liittyvistä asioista itsenäisesti. (Yritys X.)

Apulaismyymäläpäälliköltä vaaditaan yrityksen arvojen ja liiketoimintasuunnitelman mukaista käyttäytymistä ja asennetta, jossa ajatellaan kokonaisuutta ja yrityksen parasta, ja toimintaa yrityksen arvojen mukaisella tavalla, kaupallista toimintaa yrityksen ohjausmallin ja suuntaviivojen mukaisesti, pyrkimystä kehittää toimintaa ja työntekijöitä esittämällä tarkentavia kysymyksiä, joka ohjaa johtamista valmentavaan johtamiseen. Apulaismyymäläpäällikön tulee myös antaa ja ottaa palautetta rakentavasti ja positiivisesti. Viestinnän tulee olla selkeää ja yhdenmukaista. (Yritys X.)



Kuvio 2. Apulaismyymäläpäällikön pääasialliset työtehtävät ja vastualueet (Yritys X)

2.2 Kehittymisen tarve

Uusi työpaikka ja työnkuva tuovat aina mukanaan muutoksia niin työtapoihin, työtehtäviin ja työnkuvaan liittyen. Esihenkilötyö ja valmentava johtaminen ovat tärkeitä asioita yrityksen toiminnassa, ja niitä tulisi kehittää jatkuvasti. Apulaismyymäläpäälliköllä on yli kymmenen vuoden kokemus kaupan alalta erilaisista työtehtävistä, ja hän on toiminut esihenkilönä yli kahdeksan vuoden ajan. Hänellä on pitkä kokemus alalta ja hän pystyy myös ohjaamaan ja perehdyttämään muita työhön ja työtehtäviin. Työpaikan vaihtuessa kaupan alalla toisesta yrityksestä toiseen kaupan alan toimijaan on osaaminen siirtynyt mukana, ja kaupan alalla toimivat yritykset eivät poikkea työtavoistaan paljon muuta kuin yrityksen toimintatapojen kohdalla, jotka on ollut helppo sisäistää ja muuttaa toiminta kyseisten yritysten ohjeiden ja arvojen mukaiseksi.

Aiemmassa työpaikassa kaupan alan tehtävissä on suoritettu työn ohella esihenkilötyöhön liittyvä ammattitutkinto, joka on edesauttanut uuden oppimista, esihenkilötaitojen

kehittymistä ja antanut tietoa valmentavasta johtamisesta. Nyt suoritettava tradenomin tutkinto tukee myös osaamista, oppimista ja kehittymistä eteenpäin työuralla ja tehtävissä.

Lähtötaso kaupan alan työtehtäviin on työkokemuksien myötä erinomaisella tasolla. Esihenkilötyöskentely ja valmentava johtaminen ovat hyvällä tasolla, ja ne vaativat kokoai-kaista kehittymistä ja uuden oppimista. On hyvä, että tiedostetaan esihenkilötyön ja valmentavan johtamisen vaikutukset ja vaatimukset, ja pyritään toteuttamaan niitä parhaan mukaisesti jokapäiväisessä työssä. Apulaismyymäläpäällikkö on avoin ja helposti lähestyttävä niin omasta kuin tiimin työntekijöiden mielestä, josta on annettu palautetta, joka helpottaa esihenkilötyötä ja työilmapiirin ylläpitämistä hyvänä, kun esihenkilöä uskalletaan lähestyä ja hänelle kerrotaan asioita. Helposti lähestyttävyyttä edistää se, että apulaismyymäläpäällikkö on mukana päivittäisessä työssä myymälän puolella.

3 Esihenkilötyö

3.1 Esihenkilötyö ja rooli

Esihenkilöllä on vastuullinen ja tärkeä tehtävä yrityksessä. Esihenkilöllä on oikeus johtaa ja valvoa työntekijöitä ja heidän työskentelyään. Esihenkilön velvollisuutena on huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta, hyvinvoinnista ja osaamisesta sekä työyhteisön tiedonkulusta ja ilmapiiristä. (Lindström ym. 2014.) Turvallisuusasioiden lisäksi esihenkilöllä on tärkeä rooli työntekijöiden työkyvyn tukijana, johon sisältyy se, että esihenkilön osallistuttava oman tiiminsä ja yksikkönsä työhyvinvointiin ja työkykytavoitteisiin liittyvien mittareiden määrittämiseen, käytävä varhaisen tuen keskustelut työntekijän kanssa, jos on huolta työntekijän työkyvystä tai jaksamisesta, tukea työntekijää pitkällä sairauslomalla ja siltä palatessa, huolehtia työvälineiden ja -laitteiden valvonnasta ja huolloista, varmistaa yrityksen viestinnän toimivuus ja tiedottaa sekä tehdä yhteistyötä ulkoisten ja sisäisten toimijoiden kanssa. (Työterveyslaitos a.)

Esihenkilöllä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot, joiden avulla hän kohtaa työntekijät joka päivä. Esihenkilön tapa suhtautua työntekijöihin ja heidän kohtelunsa vaikuttaa työssä viihtymisen ja työilmapiirin kautta tuloksiin, ja niihin pääsemiseen. Esihenkilöltä odotetaan usein suunnan näyttämistä ja vastauksia kysymyksiin, tarvittavaa sparrausta ja tukea, kehittymismahdollisuuksia ja niissä tukemista, vaikutusmahdollisuuksiin osallistumista ja yleisesti mukaan ottamista sekä verkoston laajentamista. Hyvän vuorovaikutussuhteen luomiseksi työpaikan ilmapiiriin tulee olla asiallinen ja avoin niin, että jokainen saa mahdollisuuden puhua ja kertoa oman mielipiteensä sekä kokee tulleensa kuunnelluksi, ja esihenkilöllä on tärkeä rooli työpaikan vuorovaikutustilanteista ja niiden toimimisesta. (Kuusela 2013, 11–42.)

Esihenkilön vuorovaikutustaitojen lisäksi toimiva viestintä ja tiedonkulku on yksi yrityksen toiminnan ja työyhteisön perusedellytyksistä. Esihenkilöllä on tärkeä rooli työyhteisön viestinnässä, jonka avulla jaetaan tietoa työntekijöille, viestitään erilaisista toimenpiteistä ja muutoksista sekä niiden seurauksista ja rakennetaan yhdessä oikeaa kuvaa yrityksestä. Viestinnän tehtävänä on pitää työntekijät tietoisina yrityksen tavoitteista ja strategiasta, yrityksen talousasioista ja samalla parantaa työnteon tehokkuutta ja sujuvuutta työyhteisössä. Toimiva sisäinen viestintä luo työntekijöille positiivista kuvaa yrityksestä, joka lisää työntekijöiden kokemaa ylpeyttä sekä yhteenkuuluvuutta yritykseen. (Joki 2018, 189.)

Esihenkilöiden tulee johtaa omaa tiimiään monimuotoisesti, jolloin kaikki tulevat kuulluksi ja huomioituksi tasapuolisesti, riippumatta iästä, uskonnosta tai sukupuolesta. Inklusiivisuus on monimuotoisuuden vahvasti liitoksissa oleva asia, ja se tarkoittaa yhdenvertaista ja

syrjimätöntä sekä jokaisen mukaan ottavaa toimintaa yrityksessä. Monimuotoisesti ja inkluusiivisesti johdetut yritykset voivat saavuttaa useita hyötyjä liittyen luovuuteen ja innovatiivisuuteen, parantuneeseen asiakastytyväisyyteen sekä uusasiakashankintaan, yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen, hyvään maineeseen ja työnantajakuvaan, työhyvinvointiin ja motivaatioon ja jopa työturvallisuuteen liittyen. Inklusiivisen työyhteisön jäsenet kokevat olevansa tervetulleita ja kuuluvansa joukkoon arvostettuina työntekijöinä ja jäseninä, kokevat työpaikan psykologisesti turvalliseksi, jolloin jokainen saa olla täysin oma itsensä ja jokainen kokee, että heillä on samanlaiset mahdollisuudet osallistua yrityksen päätöksiin vaikuttaa asioista ja edetä urallaan. (Työterveyslaitos b.)

Työpaikalla tulee olla yhteisesti sovitut mallit työkyvyn tukeen ja käytäntöihin, ja siinä on oltava myös kaikille toimijoille omat roolit ja vastuut työkykyjohtamisen avuksi. Esihenkilöllä on tärkeä rooli näiden käytäntöjen toteuttamisessa. Varhaisen tuen mallin tavoitteena on tukea työntekijöitä ja heidän työkykyään sekä ehkäistä työkyvyn heikentymistä ennakoivilla toimilla liittyen työhyvinvointiin ja työkykyyn. Esihenkilön tuntiessa työntekijöiden työtehtävät, työympäristö ja niihin liittyvät työvälitteet on hän myös paremmin ajan tasalla työntekijöiden työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Varhaisen tuen havaitseminen on helpompaa, jos esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutus on avointa, luottamuksellista ja jatkuvaa. (Työterveyslaitos a.)

3.2 Esihenkilönä kaupan alalla

Kaupan ala on elinkeinoelämän suurin toimiala bruttokansantuotteella mitattuna ja se on myös suurin työllistäjä, varsinkin nuorten keskuudessa (Kaupan liitto). Kaupan ala keskittyy tavaroiden ostamiseen ja myymiseen, joka voidaan jakaa vähittäis- ja tukkukauppaan. Tukkukaupat palvelevat yrityksiä ja ne myyvät tuotteita myös vähittäiskaupoille edelleen myytäväksi. Vähittäiskaupat palvelevat kuluttajia eli yksityishenkilöitä, ja niiden tehtävänä on hankkia, varastoida, jakaa ja myydä tuotteet. (Työturvallisuuskeskus.)

Myymälässä työskentelylle tulee koko ajan uusia vaatimuksia ja voimavaroja vaihtelevien aukioloaikojen, nopeasti vaihtuvien tuotteiden ja sesonkien, tuloksien seurannan ja työvälineiden teknisen kehityksen myötä. Esihenkilöllä on suuri vastuu tärkeässä työssä tuloksellisen myynnin ja myymälätyön sekä työhyvinvoinnin varmistamisessa. Työhyvinvointiin kuuluu suurena osana muiden hyvinvoinnin ja turvallisuuden lisäksi myös oma hyvinvointi, joka vaikuttaa esihenkilötyöhön ja on olennaista myymälätyön menestyksen kannalta. Kaupan alalla esihenkilötyöhön tulee erilaisia vaatimuksia ja voimavaroja, ja esihenkilöiden hyvinvointiin ja työn mielekkyyden säilymiseen vaikuttavat esimerkiksi työssä esiintyvät vaatimukset, joita voivat olla vanhat ja huonot käytännöt tai kiire, joka on kaupan alalla yleistä.

Työssä ilmenneet vaatimustekijät voivat vaikuttaa negatiivisesti työssä jaksamiseen pitkällä aikavälillä. (Lindström ym. 2014.)

Kaupan alan esihenkilöllä on oikeus johtaa ja valvoa työskentelyä, ja siihen voi sisältyä haastavia tilanteita työn mielekkyyden ylläpitämisen kanssa, osaamisen kehittämisessä kiireessä, yhteishengen hyvänä pitämisessä ja tasapuolisen sekä hyvän viestinnän kanssa. Työn mielekkyyden pysymiseen hyvänä esihenkilön tulisi arvostaa jokaista työntekijää ja kysyä heidän mielipiteitään tilanteen salliessa, jolloin hän osoittaa työntekijöille arvostusta heidän ammattitaitoansa kohtaan. Työn mielekkyyteen voi vaikuttaa myös antamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, ja kuuntelemalla heidän toiveitaan liittyen esimerkiksi työvuoroihin, jolloin työntekijät saadaan entistä sitoutuneimmiksi ja innostuneimmiksi omaa työtänsä kohtaan. Esihenkilön tulee myös olla johdonmukainen, jolloin hänen toimintansa on reilua, oikeudenmukaista ja perusteltua, ja sovitusta asioista pidetään kiinni. (Lindström ym. 2014.)

Esihenkilöllä on tärkeä tehtävä työntekijöiden osaamisen kehittäjänä, jolloin hänen tulee olla perehtynyt työtehtäviin, joka varmistaa tunnetta työn hallitsemiseen. Kaupan alalla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, jolloin erilainen osaamistaso voi olla haasteena, mutta esihenkilön tulee myös tukea oppimista työssä, joka toteutuu parhaiten jokapäiväisessä työssä. Esihenkilö ylläpitää työn ohella oppimista jakamalla tehtäviä, näyttämällä esimerkkiä ja tekemällä yhdessä. Oppimisen tueksi voidaan käyttää myös erilaisia työntekijöiden osaamista ylläpitävää tai uusia asioita opettavia koulutuksia. Esihenkilön rooliin kuuluu havaita työntekijöiden potentiaalia tai sen puuttumista, joka korostuu kaupan alalla moniosoisena, eli monien erilaisten työtehtävien hallitsemisesta. Esihenkilö tukee työntekijöiden osaamista ja kehittymistä kehumalla ja kannustamalla sekä keskustelemalla yhdessä työntekijöiden kanssa yksilötason ja kaupan toiminnan kehittämistä, ja antamalla mahdollisuuksia kehittyä ja jakaa myös toisille työntekijöille vinkkejä ja osaamista. (Lindström ym. 2014.)

Esihenkilöllä on tärkeä tehtävä pitää yrityksen yhteishenki hyvänä, johon voi auttaa työntekijöiden yhteiset kokoontumiset, jossa päästään vuorovaikutukseen muiden kanssa ja jaetaan omia ajatuksia ja mielipiteitä. Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat ovat usein mielihäiriöitä, yhdessä tekemiseen liittyviä asioita tai asioita, jotka liittyvät yhteisiin sääntöihin, jotka selviävät usein keskustelemalla. Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä ovat yhdessä keskustelu toisia kuunnellen ja arvostaen. Yhteishengen hyvänä pitämiseen liittyy myös esihenkilön erilaisuuden arvostus, joka tarkoittaa sitä, että eri-ikäiset, eri sukupuoliset ja eritaustaiset ihmiset koetaan työpaikan voimavarana yhdistäen erilaisia vahvuuksia ja osaamista. Yhteishenkeen liittyen yrityksissä voi tulla eteen tilanteita, joissa työntekijöiden välit

tulehtuvat, jolloin esihenkilön täytyy olla rohkea ja ottaa asia puheeksi ja pyrkiä parhaansa mukaisesti ratkaisemaan asia. (Lindström ym. 2014.)

Esihenkilön tulee pyrkiä työssään tasapuoliseen ja hyvään viestintään, joka parantaa työyhteisön toimintaa. Viestinnässä tulee hyödyntää kaikki mahdolliset kanavat niin, että viesti löytää tiensä kaikkien luokse, jolloin työntekijät kokevat olevansa enemmän osallisia, kun saavat tietää mahdollisimman paljon tietoa yhteisesti tehdyn työn tuloksesta ja tavoitteista. Kaupan alalla uutuustuotteet, tuotteiden poistot sekä vaihtumiset ja tuotesijoittelut ovat asioita, joiden tarvitaan jokapäiväisessä työssä. Asioita voidaan käsitellä myös palavereissa, joissa työntekijät voivat tuoda omat mielipiteensä esiin. (Lindström ym. 2014.)

Kaupan alalla hektisissä nopeasti vaihtuvissa olosuhteissa selvitäkseen tulee esihenkilön pitää myös itsestään, omasta jaksamisestaan ja osaamistasostaan huolta. Työn ja vapaaajan tasapainottaminen kuuluu tähän suurena osana, mutta myös töissä vaikuttamalla ja suunnittelemalla voi vaikuttaa omaan jaksamiseen. Esihenkilön tulee pyytää palautetta omalta esihenkilöltään, jolloin hän voi kehittää tai muuttaa toimintaansa tarvittaessa. Mahdollisuudet omalla uralla etenemisessä vaativampiin tehtäviin tuo myös mielekkyyttä esihenkilötyöhön. Kaupan alan nopeatempoisuuden vuoksi esihenkilön tulee suunnitella omaa työtään niin, että hän asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. Ajanhallintaa voi helpottaa asettamalla tavoitteet, arvioimalla toimintaa ja pyrkimällä järjestykseen, joka on merkittävä asia oman jaksamisen kannalta. (Lindström ym. 2014.)

Kaupan alan esihenkilötyö ja johtajuusviestintä on muuttunut 10 vuoden aikajaksolla kohti avoimempaa viestintää. Esihenkilöt keskittyvät yhä enemmän kertomaan yritysten arvoista, vastuullisuudesta ja eettisistä periaatteista, kun aiemmin tärkeimpänä on pidetty ainoastaan yritysten taloudellisia tavoitteita. Tähän on vaikuttanut myös johtamisen sukupolvenvaihdokset, jolloin esihenkilöt ja johtavat ovat nuorempaa sukupolvea, ja he ovat omaksuneet avoimemman näkökulman johtajuusviestinnän osalta. (Saksi 2023.)

3.3 Itsensä johtaminen

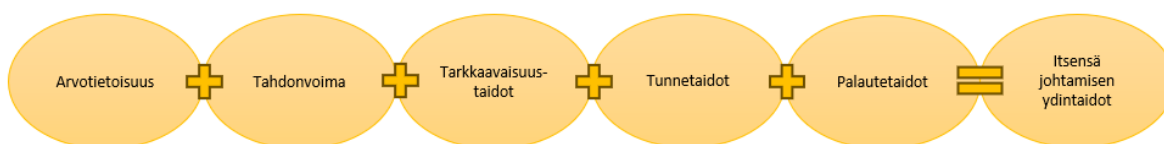
Pystyäkseen johtamaan muita, esihenkilön tulee myös osata johtaa itseään. Itsensä johtaminen ei ole pelkästään esihenkilöiden tehtävä, vaan tätä taitoa tarvitsevat kaikki riippumatta työasemasta tai -tehtävästä. Itsensä johtamiseen kuuluu oman toiminnan suunnittelu, seuraaminen, ohjaaminen ja tarvittaessa näiden muuttaminen päästäkseen asetettuihin tavoitteisiin työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden kannalta. Itsensä johtaminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista, ja siinä suunnitellaan oman työn tavoitteita päivä- ja viikkokohtaisesti sekä pidemmällä aikavälillä samalla huomioiden yhteiset asetetut tavoitteet. Tavoitteita

suunnitellessa on hyvä huomioida tavoitteiden kohtuullisuus, kiireen ennakoimiset ja työn palautuvuuden tukeminen niin töissä kuin vapaa-ajalla. (Moilanen 2022.)

Hyvinvoivalla esihenkilöllä on suuri vaikutus koko työyhteisön ja työpaikan arkeen ja sen sujuvuuteen, ja ainakin kaupan alan työehtosopimuksessa on tämä huomioituna. Työehtosopimukseen on asetettu suosituksia ja velvoitteita niin työantajalle kuin esihenkilölle itselleenkin, ja heidän tulee käydä keskusteluita palkkauksesta, koulutustarpeista, työn kuormittavuudesta ja resursseista sekä niiden riittävydestä, jotka vaikuttavat itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin. (Kaupan liitto 2023.)

Itsensä johtamiseen kuuluu myös keskeytysten hallinta, joita vähentämällä ja keskittymällä vain yhteen asiaan kerrallaan tuetaan ja parannetaan työn sujuvuutta. Työympäristön tulee olla rauhallinen ja työvälaineiden tulee olla toimivia. Itsensä johtamisesta huolehtiva henkilö pystyy arvioimaan omaa kehittymistään ja onnistumisiaan säännöllisesti, ja tunnistaa mahdollisia kehityskohteita. Hän osaa vastaanottaa ja pyytää palautetta, ja kehittää toimintaansa saatujen palautteiden pohjalta. (Moilanen 2022.)

Kuviossa 3 esitetään itsensä johtamisen kannalta viisi tärkeintä ydintaitoa, joita ovat arvotietoisuus, tahdonvoima, tarkkaavaisuustaidot, tunnetaidot ja palautetaidot. Esihenkilön omat arvot määrittävät hänen työskentelytapansa ja työnsä perustan. Esihenkilö voi peilata omaa työtään niihin, ja miettiä toimiiko omien arvojensa vastaisesti. Tahdonvoima on esihenkilön kehityksen kannalta tärkein tekijä, ja käyttämällä sitä oikein, edetään kohti tavoitteita. Tarkkaavaisuustaidot ovat esihenkilön roolissa tärkeässä asemassa ja ne ovat esihenkilön läsnäolon perusta. Tunnetaidot ja niiden käsittely auttavat vuorovaikutuksessa ja sen luomisessa. Palautetaidot ovat myös tärkeässä roolissa, ja palautteen annon sekä vastaanottamisen tulisi olla merkityksellistä oman ja muiden kehityksen kannalta.



Kuvio 3. Itsensä johtamisen ydintaidot (mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2013)

Itsensä johtamiseen liittyy myös työstä palautuminen ja siitä huolehtiminen. Työstä ja työn kuormituksesta palautuminen on tärkeää, ja se lisää työhyvinvointia, kehon ja mielen hyvinvointia, estää työuupumusta ja stressin kasaantumista sekä tukee työkykyä ja jaksamista työpaikalla. Työstä palautuminen on mielen ja kehon elpymisprosessi työn tekemisen

tuottamista rasituksista. Riittävä palautuminen työsuorituksen jälkeen vapauttaa työhön käytetyt voimavarat takaisin, vireystila laskeutuu normaalitasolle, kuormituseroet väistyvät ja työntekijän kokonaisjaksaminen on hyvä. Jos palautuminen ei ole riittävä, työhön käytetyt voimavarat eivät palaudu takaisin, vireystila ei pääse laskemaan, jaksaminen vaikeutuu ja lopulta työntekijä voi uupua. (Lindqvist 2022.)

Riittävä palautuminen onnistuu pitämällä kiinni riittävästä ja hyvälaatuisesta unesta, joka on palautumisen kannalta tärkein asia. Uni palauttaa rasituksesta, puhdistaa aivojen kuona-aineet ja on samalla ihmiselle välttämätön tauko. Unen lisäksi palautumisen kannalta on tärkeää, että henkilö tekee myös muuta itselleen mielekästä tekemistä ja toteuttaa itseään. Palautumisen kannalta tärkeää on myös, että työstä irrottautuminen sujuu, eli työasiat eivät pyöri mielessä koko ajan. Saavuttaakseen tämän, on syytä asettaa työlle ja vapaa-ajalle selkeät rajat ja tehdä vapaa-ajalla itselleen mielekkäitä asioita. Työpäivän aikana tulee huolehtia siitä, että pitää työpäivän mukaiset sovitut ja lailliset tauot, jolla työhön tulee hengähdystauko. (Lindqvist 2022.)

3.4 Ihmisten johtaminen

Esihenkilötyöhön ja johtamiseen eniten vaikuttava tekijä on kiinnostus johtaa toisia ihmisiä, ja johtamisessa on aina kyse ihmisten johtamisesta, jolloin työntekijät saadaan mukaan saavuttamaan yhdessä tuloksia. Esihenkilön tehtävänä on saada aikaan tuloksia, joka saadaan aikaan työntekijöiden päivittäisellä työskentelyllä. Johdettaessa ihmisiä esihenkilötyössä tärkeimpänä on aito arvostus, luottamus ja usko toisiin ihmisiin ja työntekijöihin. (Kurttila & Aalto 2021, 12.) Esihenkilöiden tulisi keskittyä johtamaan ihmisiä, ei työtehtäviä tai asioita. Ihmisten johtamisessa pyritään siihen, että työntekijöistä tulee sitoutuneita ja motivoituneita tekemään työnsä yhteisten sovittujen tavoitteiden mukaisesti, ja että he kokevat samalla työnsä olevan merkityksellistä ja tärkeää. Ihmisten johtamisen tärkeitä elementtejä ovat kannustava ote, välittäminen, tukeminen, osallistaminen asioihin ja päätöksiin sekä palautteen antaminen. Ihmisten johtamisessa on tärkeää, että se perustuu luottamukseen ja vuorovaikutus on avointa sekä toiminta oikeudenmukaista. (Koskinen 2018.)

Ihmisten johtamiseen liittyy yrityksen strategian, tavoitteiden ja arvojen selkeä viestiminen kaikille niin, että jokaisella on käsitys siitä, mitä ne tarkoittavat ja miten niihin päästään, joka on lähtökohta jokaisen onnistuneelle työlle. Ihmisten johtaminen johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti kohti tavoitteita samalla osallistuttamalla heitä työn kehittämiseen, saadaan usein motivoituneempia ja sitoutuneempia työntekijöitä, ja samalla tehdään työstä sujuvaa ja tuottavaa. Oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen johtamiseen vaikuttavat usein sairauspoissaoloihin niin, että niitä on vähemmän kuin yrityksissä, joissa johtaminen on epäoikeudenmukaista. (Koskinen 2018.)

Ihmisten johtamisessa tärkeimmät asiat, jotka johtavat johtamisessa onnistumiseen ovat palautteenanto ja palutteen vastaanottaminen, yhteiset keskustelut ja ihmisten kuuntelu. Esihenkilön on tärkeää olla työntekijöille läsnä ja saatavilla, ottaa tarvittavat asiat puheeksi riittävän aikaisin, huolehtia luottamuksesta, jolloin johtaminen on helpompaa, asettaa työntekijöille selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet ja johtaa heitä kohti niitä yrityksen arvojen ja toimintatapojen mukaisesti. Esihenkilöllä tulee olla myös tahtoa kasvaa ja kehittää omia taitojaan johtajana. (Koskinen 2018.)

Ihmisten johtamisessa on hyvä huomioida ihmisten erilaisuus, joita voivat olla niin ulkoiset tekijät kuten ulkonäkö, pukeutuminen, ikä, sukupuoli ja käytöstavat, kuin piilossa esiintyvät asiat, joita voivat olla persoonallisuus, arvomaailma, ammatti, uskonto, koulutus tai kiinnostuksen kohteet. Esihenkilön tehtävänä on ymmärtää ihmisten erilaisuus ja sen tuoma arvo, ja käyttää sitä parhaansa mukaisesti saamalla jokaisesta potentiaali esille. Työntekijöitä voi olla työyhteisössä jopa kolmea eri sukupolvea samaan aikaan, jolloin heillä kaikilla on omanlaisensa odotukset, arvot ja tarpeet. Esihenkilön täytyy kohdella kaikkia työntekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi niin, että yhteistyö on sujuvaa. (Jabe 2017, 53.)

3.5 Perehdytys

Esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä ja velvollisuutena on pitää työntekijät turvassa, ja siihen vaikuttaa yhtenä tekijänä riittävä perehdytys työntekijän työtehtävään ja työssä käytettäviin välineisiin. Työturvallisuuslaki (738/2002) määrää, että työntekijälle tulee antaa ohjausta työn vaarojen ja haittojen välttämiseksi ennen uuden työtehtävän aloittamista ja työtehtävien tai -välineiden muuttuessa. Työntekijälle tulee myös opastaa työnteossa käytettävien laitteiden puhdistamiseen, huoltamiseen ja häiriö- tai poikkeustilanteiden varalle. Työtapoja ja turvallisuusohjeiden noudattamista tulisi seurata, ja antaa lisäopastusta tarvittaessa. Pahimmissa tapauksissa huonosti hoidettu perehdyttäminen on johtanut jopa vakaviin työtaturmiin, ja niiden johtuessa puutteellisesta perehdyttämisestä, voivat ne johtaa jopa korvausvelvollisuuteen ja rangaistuksiin. (Minilex.)

Perehdytyksen tavoitteena on luoda työntekijöille myönteinen asenne työtä ja toisia työntekijöitä kohtaan, edistää itsenäisyyttä ja aktiivisuutta, luoda tiedollisia ja taidollisia valmiuksia sekä edistää työturvallisuutta. Perehdytys ja työnopastus kuuluu kaikille työntekijöille, myös esihenkilötehtävissä työskenteleville ja vuokratyöntekijöille, ja siitä on vastuussa työnantaja. (Rauramo 2023, 7.) Perehdytys tarkoittaa sitä, että työntekijälle annetaan riittävä perehdytys tulevaan työhönsä, yrityksen toimintaan sekä työvälineisiin ja turvallisuuteen liittyviin asioihin. Työnopastukseen kuuluu kaikki ne asiat, jotka liittyvät työtehtävän tekemiseen, eli esimerkiksi työn eri vaiheet ja vaadittava osaaminen tehtäviin. Perehdytykseen kuuluu työn teossa käytettävien laitteiden opastamisen lisäksi työsuhteen perusasiat eli

työtehtävät, työsuhteen asiat esimerkiksi työ- ja koeaika, palkkaus ja lomarahat, sekä mihin työntekijän palkkatosite tulee. Perehdytyksessä täytyy myös opastaa työntekijälle työpisteet ja niiden toiminta. Perehdytystä tulee antaa aina kun työ on työntekijälle uusi, työtehtävät tai -menetelmät ovat muuttuneet tai vaihtuneet, yritykselle tulee käyttöön uusia laitteita tai aineita, työn toistuvuus on harvinaista, ohjeita on laiminlyöty, tilanne poikkeaa normaalista työstä tai jos havaitaan toiminnassa virheitä tai puutteita. (Pam 2023.)

Perehdytyksen aikana ja sen jälkeen tulee huolehtia perehdytyksen seurannasta, jolloin istutaan perehtyjän ja perehdyttäjän kanssa alas ja arvioidaan perehtymisen tasoa. Perehtyvällä on mahdollisuus kertoa, jos jokin asia ei suju perehtymisessä, tai jos hän kaipaa jossain lisätukea, ja keskustelulla saadaan myös varmuutta siihen, että perehtymiseen suhtaudutaan vakavasti. (Joki 2018, 122.)

Onnistunut perehdytys hyödyttää niin yritystä kuin työntekijää, ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja sisäistämään heidän uutta rooliaan yrityksessä. Onnistuneen perehdytyksen jälkeen työntekijällä on tiedossa yrityksen hänelle asettamat odotukset, joka auttaa työntekijää suoriutumaan työstään tehokkaasti ja yrityksen arvojen mukaisesti. Työntekijät tuntevat myös olevansa arvostettuja, joka luo työntekijälle ja yritykselle vahvan pohjan uskollisuuden ja sitoutumiseen. Onnistuneen perehdytyksen perustana toimii hyvin tehty suunnitelma perehdytykselle, jonka toteutumista seurataan ja kehitetään tarvittaessa. (Indeed 2022.)

4 Valmentava johtaminen

4.1 Miten on päädytty valmentavaan johtamiseen?

Yritysten toimintaympäristöjen muuttuessa jatkuvasti, tulee myös johtamistapoja uudistaa ja käyttää ihmisläheisiä johtamistyyliä. Maailman ja toimintatapojen muuttuessa on keskitytty enemmän huomioimaan tasavertaista yhteistyötä verrattuna aiemmin vallinneeseen esimies ja alainen asetelmaan. Tasavertaisen yhteistyön tunnusmerkkejä ovat me-aseteella pyrkiminen yhdessä asetettuihin tavoitteisiin ja sitä kautta menestykseen sekä jokaisen yksilön vahvuuksien hyödyntäminen. Valmentavan esihenkilön tehtävänä on kehittää alaistensa ajattelua ja ajattelutapoja sekä valjastaa käyttämätön potentiaali käyttöön. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 11–12.)

Valmentava ote johtamiseen on kehittynyt tarpeista löytää tarvittavia työntekijöiden motivoimiseen käytettäviä keinoja, jotka huomioivat työn tavat ja tuottavuuden. Näiden tarpeiden löytyessä ja niitä kohti edetessä työn kokeminen merkitykselliseksi ja omasta työstä innostuminen ovat olleet vaatimuksina. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 14.) Kuvio 4 näkee, miten johtaminen on kehittynyt autoritäärisestä eli kaikkietävästä johtamistyylistä demokraattisen eli delegeoivan tiiminvetäjän kautta valmentavaan ja vaikuttavaan esihenkilötyöhön, johon on päästy osana pidempää jatkumoa.



Kuvio 4. Johtajasukupolvien kehittyminen (Mukailtu (Ristikangas & Grünbaum 2013, 15))

Autoritääriinen johtaminen on vanhanaikaista niin kutsuttua pelolla johtamista, joka liittyy usein negatiivisesti suoritettuun työhön, huonontuneeseen työilmapiiriin ja työntekijöiden tarkkaan seurantaan. Autoritääriinen johtaja vaatii työntekijöiltään ehdotonta

tottelevaisuutta, ja heidän johtamistyyliinsä korostaa työntekijän ja esihenkilön välistä valtaetäisyyttä. (Pizzolitto ym. 2021.) Autoritäärisen johtajan johtaminen perustuu asioiden ja tehtävien johtamiseen, ja näissä yrityksissä, joissa tätä johtamistapaa käytetään on usein suuret hierarkkiset erot. Autoritäärisen johtaja käskee ja kertoo työntekijöille mitä heidän tulee tehdä, jolloin työntekijöiden ei tarvitse itse oivaltaa asioita ajattelemalla itse, koska autoritäärisen johtaja tietää aina itse parhaiten. Työhön sitoutuminen autoritäärisesti johdetuissa paikoissa ei usein perustu työn merkityksellisyyteen vaan siihen, että työpaikka on ylipäättänsä saatu, ja siihen on saatettu ajautua sattumalta. Autoritäärisesti johdetuissa yrityksissä ja työyhteisöissä on myös muita haittapuolia, joita voivat olla työyhteisössä erilaiset juonittelut ja valtataistelut, jolloin esihenkilön tehtäviin pääsee usein ne henkilöt, jotka pelaavat näitä pelejä oikein, ja juonittelevat mukana. Autoritäärisellä johtamistyyllillä johtava esihenkilö nauttii siitä, kun saa kontrolloida toisia. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 14.)

Autoritäärisestä johtamistyylistä on siirrytty demokraattiseen eli delegeoivaan johtamistyyliin, jossa asioiden ja työtehtävien johtamisesta on siirrytty ihmisten johtamiseen selkeillä työtehtävillä. Tähän johtamistyyliin on päädytty, kun työyhteisöiden organisaatorakenteiden muuttamisen trendin myötä esihenkilötyön fokus on muuttunut. Ihmisten johtamisen lisäksi keskityttiin työntekijöiden yksilökohtaiseen osallistamiseen ja tiimin keskisten palavereiden pitämiseen. Ajattelutavan tavoitteena on ollut rakentaa tiimejä, jotka ovat mahdollisimman oma-aloitteisia ja itseohjautuvia, jolloin esihenkilön roolia ei tarvita niin paljon. Tässä johtamistyyliin on huomattu kuitenkin epäkohtia liittyen työntekijälle asetettuihin vastuisiin, jotka aiemmin kuuluivat esihenkilön roolissa olevalle. Demokraattisen johtamistavan tuoma muutos oli työyhteisöissä ja yksittäisille työntekijöille liian suuri muutos, jolloin paluu aiempaan autoritääriseen johtamistyyliin on ollut helppo ja nopea ratkaisu. Delegeoiva esihenkilö on vastuussa päätöksistä ja lopputuloksista, ja hänellä on niihin valta ja vastuu. Esihenkilön vastuulle kuuluu myös työntekijöiden jaksaminen ja työn organisointi oikeiden työtehtävien avulla. Tässä johtamistyyliin ei tarkastella niinkään tavoitteisiin pääsyä tai työn kehittävyttä, vaan tarkastellaan enemmänkin työtunteja ja niiden käyttöä. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 15–16.)

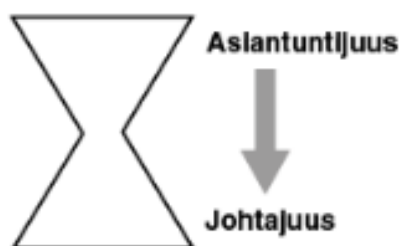
Johtajasukupolvien kolmannessa vaiheessa pääsemme valmentavaan johtamiseen, jolloin esihenkilön huomio on siirtynyt työntekijöiden osaamisen ja motivoimisen kehittämiseen yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Valmentavassa johtamistyyliin työyhteisössä tehdään, suunnitellaan ja toteutetaan asioita yhdessä, jolloin johtaminen on yhdessä johtamista selkeillä säännöillä ja tavoitteilla. Tässä johtamistyyliin ei korostu hierarkkiset roolit vaan tärkeänä osana on yhteistyö työyhteisön jäsenten kesken. Valmentavasti johdetussa työyhteisössä kaikki ottavat ja kantavat vastuuta, ja työyhteisön kommunikaatio on yhdessä tekemistä. Tunteet, tunnetaidot ja niiden hyödyntäminen ovat tärkeässä roolissa valmentavan

esihenkilön työssä. Valmentava esihenkilö osallistuttaa ja valtuuttaa työntekijöitä mukaan toimintaan kysymällä, haastamalla ja kannustamalla luoden uusia ajattelutapoja ja näkemystä työntekijöiden kanssa. Valmentavassa johtajuudessa keskitytään työn merkityksellisyyteen ja innostavuuteen, jolloin itsestä huolehtiminen eli itsensä johtaminen saa suuremman merkityksen oman hyvinvoinnin ollessa jokaisen omalla vastuulla. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 16.)

4.2 Valmentava esihenkilö

Valmentavan esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä on ohjata työntekijöitään kohti yhteisiä tavoitteita, vaikuttamalla työntekijöiden fiiliksiin luoden samalla pohjaa hyvälle asiakaskokemuksille (Ristikangas & Grünbaum 2013, 17). Esihenkilön roolissa työskentelevällä on vastuu hänelle osoitetuista työntekijöistä ja heidän työpanoksestaan, joka on myös kirjattu Suomen lakiin. Esihenkilöllä on oikeus ja velvollisuus neuvoa ja kertoa työntekijöille mitä heidän tulee työssään tehdä, ja mikä on heidän työnsä tavoitteena. Työntekijällä on puolestaan oikeus ja velvollisuus tehdä työtä, joka on hänelle osoitettu, ja tarvittaessa kertoa, jos hän ei jostain syystä onnistu tehtävässään, jolloin kyse on molemmille tasapuolisesta vastuusta. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 19.)

Valmentavaa esihenkilötyötä voidaan tarkastella kuin tiimalasia (kuvio 5). Tiimalasin yläosan tekemistä hallitsee vahvasti asiantuntijuus, johon sisältyy taitoja, tietoa ja asiantuntijuuden arvostamista. Esihenkilötyön painopiste muuttuu johtajuuteen, jonka kautta huomio keskittyy johdettaviin työntekijöihin ja yhteiseen tekemiseen tiimalasin alaosaan. Tiimalasin mukaisesti hiekka valuu alaspäin, eli kuvion mukaan asiantuntijuuden kautta johtajuuteen. Tuloksia syntyy sitä enemmän, mitä enemmän keskitytään itse johtamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17)

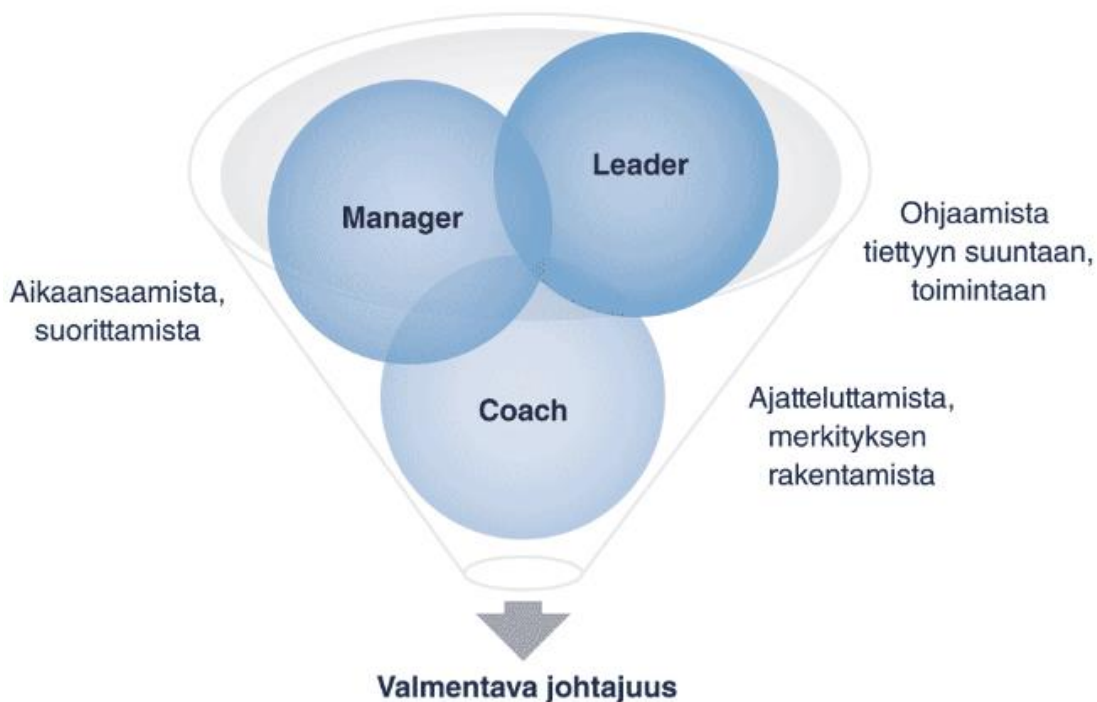


Kuvio 5. Esihenkilötyön tiimalasi (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17)

Valmentava johtamistyyli eroaa muista johtamistyyleistä siten, että valmentavasti johtava esihenkilö kehittää sekä muita että itseään, jotta päästään yhteisiin tavoitteisiin, jolloin itsensä johtaminen kehittyy entistä paremmaksi. Valmentava esihenkilö uskoo tavoitteisiin,

tiiminsä jäseniin sekä itseensä, ja toimii yhteisien tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteisiin pääsemiseksi valmentava esihenkilö kehittää työskentelyään pitkäjänteisellä ja tavoitteisiin orientoituneella otteella, jolloin hän luo työntekijöille tarvittavat olosuhteet, että he voivat kehittää itseään työntekijöinä, yksilöinä ja ihmisinä. Hän keskittyy myös työssään olemaan tavoitteellinen, keskittyy tulevaisuuteen ja on kiinnostunut työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan hyödyntäen jokaisen erilaisia vahvuuksia. Valmentava esihenkilö rakentaa joukkuettaan vahvistamalla tiimin keskistä luottamusta, ja ohjaa työntekijöitä omien mukavuusalueidensa ulkopuolelle, jolloin he voivat oppia ja kehittyä. Esihenkilö myös vahvistaa tiiminsä toimintaa osallistuttamalla kaikkia, ohjaamalla jokaista oma-aloitteiseen työhön ja ottamaan vastuuta. Esihenkilö puuttuu epäkohtiin ratkaisukeskeisellä ja aktiivisella otteella. Valmentava esihenkilö haluaa kehittyä, jolloin hän hyväksyy heikkoutensa ja vahvuutensa kehittämällä itseään niiden mukaisesti jatkuvasti huolehtien omasta hyvinvoinnistaan. Valmentavan esihenkilön erottaa muista johtamistyyleistä siten, että hän ei hae hyväksyntää ja kunniaa oman tietämyksensä kautta, vaan hän haluaa kehittää työntekijöitä paremmiksi työntekijöiksi. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 20–21.)

Valmentavan esihenkilön johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri rooliin, jotka esitetään kuviossa 6. Nämä roolit ovat leader, manager ja coach. Leaderin eli ihmisiä johtavan esihenkilön ja managerin eli asioita johtavan esihenkilön roolien kautta on kuvattu perinteistä esihenkilön roolia. Näistä kahdesta roolista muotoutuu yhdessä valmentajan eli coachin rooli, eli valmentava johtaminen. Esihenkilö käyttää kaikkia rooleja arjessa tilanteiden mukaan, mutta tehokas toiminta vaatii kuitenkin usein coachin roolissa johtamista. Managerin roolissa esihenkilö pitää huolta, että asiat ja prosessit ovat toimivia, työ on laadukasta ja lakisääteiset velvollisuudet toteutuvat. Manager myös huolehtii, että työntekijät keskittyvät oikeisiin asioihin oikeilla hetkillä. Leaderin roolissa ollessa esihenkilö osoittaa omalle tiimilleen suunnan, ohjaa heitä työskentelemään yrityksen ohjeiden mukaisesti toimien itse esimerkkinä. Leaderin roolissa esihenkilö johtaa työntekijöitä tavoitteellisesti, asettaa tavoitteita ja seuraa niiden toteutumista. Coachin roolissa ollessaan esihenkilö saa työntekijät oivaltamaan sparrauksellaan itse asioita yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tällöin työntekijät löytävät omia vahvuuksiaan, voimavarojaan sekä käytettävissä olevan potentiaalin, jota työn tekemiseen tarvitaan. Coachin roolissa olevan tärkeimpiä tehtäviä on kuunnella työntekijöitä, kysyä ja olla heille läsnä pyrkien samalla synnyttämään työntekijöiden keskuudessa innostumista, vastuunottoa ja sitoutumista omaan työhönsä. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 26–27.)



Kuvio 6. Valmentavan esihenkilön kolme roolia (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38)

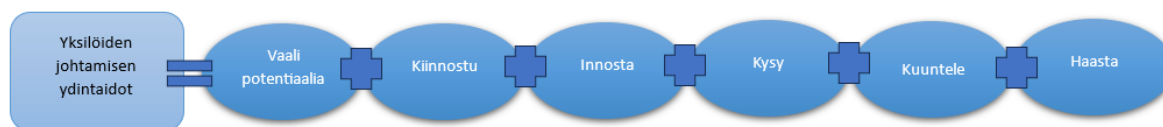
Valmentavan esihenkilön johtamisen tulisi perustua ratkaisukeskeisyyteen. Ratkaisukeskeisesti valmentavan esihenkilön viisi vaihetta on esitetty kuviossa 7. Valmentavassa johtamisessa ensimmäinen ajatus on yleensä se, että käytössä olevia toimintamalleja tai ajatuksia halutaan vaihtaa tai muuttaa kokonaan, jolloin aloitetaan tavoitteen tai toivetilän luominen, jolloin muodostetaan selkeä hyvin kuvattu ja määritelty tavoite, joka motivoi työntekijöitä. Tavoitteen tulee olla yritykselle mahdollinen ja myönteinen sekä hyvin mitattavissa oleva. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen kartoitetaan yrityksen ja tiimin voimavarat. Voimavarojen kartoituksessa mietitään jo olemassa olevia taitoja ja resursseja, miten niitä hyödynnetään tavoitteeseen pääsemiseksi, ja miten osaamista kehitetään. Seuraavaksi määritellään etenemisen askeleet, joiden avulla tavoitteisiin pääsemistä konkretisoidaan. Suunnitelman jälkeen on hyvä käydä tiimin kanssa läpi yhteenveto jo tehdystä suunnitelmasta, ja mitä on sovittu. Viimeisenä sovitaan jatkosta, eli milloin ja miten asiaan palataan uudelleen. (Kurttila & Aalto 2021, 21.)



Kuvio 7. Ratkaisukeskeisen valmentamisen viisi vaihetta (Kurttila & Aalto 2021, 21)

4.3 Valmentavan esihenkilön ydintaidot yksilöiden johtamisessa

Valmentavasti yksilöitä johtavan esihenkilön ydintaidot lähtevät liikkeelle toisten potentiaaliin ja mahdollisuuksiin uskomisesta, joka on välttämätöntä, jotta työntekijöitä voi kannustaa ja auttaa kehittymään työssään. Kuviossa 8 on kuvattu valmentavan esihenkilön ydintaidot, jossa ensimmäiset kolme kohtaa: vaali potentiaalia, kiinnostu ja innosta ovat ydintaitojen ensimmäisen taso, joka kertoo esihenkilön asenteesta työntekijöihin. Keskittymällä työntekijöiden vahvuuksiin ja potentiaaliin esihenkilö saa työntekijät suoriutumaan tehtävistään kiittävästi. Kiinnostumisella esihenkilö pystyy näkemään ja tuntemaan asioita ja ihmisiä paremmin ja innostamisella saadaan työntekijätkin innostumaan työstään. Kuvion seuraavat kolme ydintaitoa eli kysy, kuuntele ja haasta ovat toisella tasolla valmentavan esihenkilön ydintaitoja. Näillä keinoilla esihenkilön roolissa oleva pyrkii aktiivisesti kehittämään työntekijöitä kysymällä, kuuntelemalla, innostamalla ja haastamalla heitä. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 32.)



Kuvio 8. Yksilöiden johtamisen ydintaidot (mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2013)

Esihenkilön keskittyessä työntekijöiden vahvuuksiin hän luo sitoutuneisuutta, innostuneisuutta ja kilpailukykyä. Vahvuuksien korostaminen keskittyy jo olemassa olevien ominaisuuksien käyttämiseen ja valjastamiseen oikealla tavalla, näitä voivat olla yksilön taidot, kyvyt ja toimintatavat. Esihenkilön tehtävänä on huomata ja tunnistaa työntekijöidensä vahvuudet keskittymällä niihin luoden samalla positiivista työyhteisön henkeä. Vahvuuksia löytyy eri asioista, jotka voivat ilmetä toisilla esimerkiksi käytännönläheisistä taidoista, ajattelamisen taidoista ja dialogiosaamisesta. Luonteenpiirteet voivat myös olla vahvuuksia esimerkiksi uteliaisuus, ystävällisyys, sinnikkyys, ja kiitollisuus. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 32–34.) Toisten vahvuuksien löytäminen ja hyödyntäminen edellyttää sitä, että esihenkilö osaa tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joka liittyy enemmän itsensä johtamiseen ja sen taitoihin. Suomalaisille vahvuuksien tunnistaminen ja sanoittaminen on vaikeaa, ja usein on helpompi löytää itsestään kehityskohteita ja korjattavia asioita.

4.4 Valmentavan esihenkilön ydintaidot tiimin johtamisessa

Yksilöiden johtaminen on erilaista kuin ryhmien johtaminen, koska ihmisten käyttäytyminen muuttuu heidän ollessaan ryhmässä. Ihmiselle on luontaista mukautua muiden mielipiteisiin, koska ryhmä luo turvallisuuden tunnetta, ja ihmisellä on joukkoon kuulumisen tarve. Ryhmässä ollessaan työntekijät voivat muuttaa mielipiteitään tai jättää sanomatta, jos he ovat jostain eri mieltä. Kaikkien ajatusten ilmaisemisen mahdollistamiseksi ryhmään tarvitaan luottamusta, uskoa yhteisiin tavoitteisiin ja arvostusta ihmisten kesken. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 66–67.)

Kuviossa 9 on esitelty tiimin johtamisen ydintaidot valmentavassa johtamisessa. Esihenkilöllä on tärkeä tehtävä näyttää työntekijöille oikeaa suuntaa, koska jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus tietää yrityksen missio ja visio, eli tarkoitus ja tavoite, sekä päivittäistä työskentelyä ohjaavat yrityksen arvot ja asiakaslupaus, jotka ovat yrityksen perusta, ja ohjaavat sen toimintaa. Sitoutumalla esihenkilö osoittaa, että hän uskoo itse yrityksen tavoitteisiin, vaikka ne eivät aina olisi helposti hyväksyttäviä. Esihenkilöllä on tärkeä tehtävä ohjata tiimin työskentelyn suuntaa niin, että hänen mahdollinen epäuskonsa ei tartu muihin. Perustehtävien

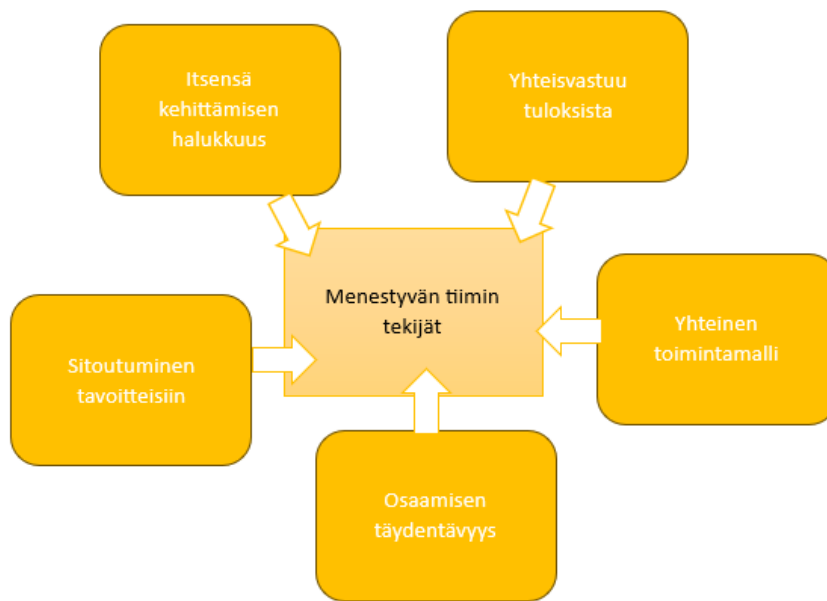
selkeyttäminen on myös osa toimivan tiimin johtamista, jolla tarkoitetaan sitä, että esihenkilön tehtävänä on selkeyttää jokaiselle mitä tehdään ja mihin keskitytään. Esihenkilön täytyy myös muistaa puhua tiimin yhteisestä tavoitteesta eli missiosta tiimin kanssa. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 71–72.)



Kuvio 9. Tiimin johtamisen ydintaidot (Mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2013)

Valmentavan esihenkilön ydintaitoihin tiimin johtamisessa kuuluu myös tehdä jokaiselle työntekijälle tavoitteet selkeiksi, jolloin esihenkilö kertoo minne ja miksi ollaan yhdessä menossa. Jos tiimillä ei ole yhteistä tavoitetta, ei sillä ole myöskään tulevaisuutta. Valmentavan esihenkilön tulee myös pitää tiimin rajoista kiinni, jonka osa saattaa tulkita mikromanageeraukseksi, koska rajojen asettaminen voi joskus kaventaa työntekijöiden itsenäisyyttä. Yrityksessä ja tiimissä on tärkeää noudattaa yhteisiä ohjeita ja suuntaa, joka heijastuu suoraan asiakastytyväisyyteen. Esihenkilöllä on myös tärkeä rooli tiimin viestijänä, jolloin hänen tulee huolehtia, että viestintäkanavat ovat kunnossa niin tiimin kuin tiimin jäsenten kesken. Toimivan tiimin avoin ja selkeä viestintä kasvattaa tiimin jäsenten luottamusta ja varmistaa tiimin toimintakyvyn luoden samalla uskoa ja toivoa tulevaisuudelle. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 75–76.)

Tiimin jäsenet ovat riippuvaisia myös toistensa tekemisistä ja toisistaan, ja jaettu vastuu auttaa onnistumaan yhdessä. Kuviossa 10 on esitelty menestyvän tiimin tekijät, joihin jokainen tiimin jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan. Jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu perehtyä yhteisiin toimintamalleihin, täydentää omaa osaamistaan, sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, kehittää itseään ja vastata yhdessä tuloksista tiimissä. Yhteinen tavoite tekee tiimistä tiimin, jolloin pyritään yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita hyödyntäen jokaisen vahvuuksia.



Kuvio 10. Menestyvän tiimin tekijät (Mukaiitu Ristikangas & Grünbaum 2013)

5 Havainnointi

5.1 Päiväkirjamuotoinen raportointi

Oman työn havainnointia tehtiin kymmenen viikon ajan 27.11.2023–4.2.2024 välisenä aikana päiväkirjamuotoisena havainnointina. Havainnoinnissa pyrittiin keskittymään apulaismyymäläpäällikön päivittäiseen työskentelyyn, jossa tarkasteltiin esihenkilötyötä ja valmentavaa johtamista. Havainnoinnissa kerättiin apulaismyymäläpäällikön tehtävissä toistuvia toimenpiteitä työn ohella, ja merkinnät kirjattiin ylös päivätasolla. Päiväkirjaa kirjoitettiin aluksi puhelimen muistioon, ja siitä se siirrettiin Word-tiedostoon.

Päiväkirjaseurannan havaintoja oli vaikea tehdä keskittyen pelkästään esihenkilötyöhön ja valmentavaan johtamiseen, koska kaikki työntekijät ovat yrityksen palveluksessa vielä niin uusia, apulaismyymäläpäällikkö mukaan lukien, jolloin uuden opettelu ja perehtyminen on kaikille vielä olennaista ja vie suuren osan ajasta. Päiväkirjaseurannan aikana viikoilla 6–9 työtehtävät poikkesivat normaaleista työtehtävistä myymäläpäällikön sijaistamisen vuoksi. Näiden viikkojen aikana apulaismyymäläpäällikön työtehtäviin kuului työntekijöiden ohjaimista, työvuorosunnittelua ja vuorojen täsmäytystä ja lukujen seurantaa sekä monia selvitystä vaativia asioita enemmän kuin normaalisti apulaismyymäläpäällikön roolissa. Näiden viikkojen aikana sattui myös paljon ennalta arvaamattomia asioita esimerkiksi laitteiden hajoamista ja huollon tarpeen selvittämistä, joiden selvittelyyn meni paljon aikaa muusta työstä. Myös työntekijöiden poissaolojen myötä työtehtävät painoutuivat tällöin myymälän puolelle, jolloin keskityttiin enemmän hyllyttämiseen, myymälän siisteyteen ja asiakaspalveluun.

Havainnoinnin edetessä huomion ollessa esihenkilötyössä ja valmentavassa johtamisessa, huomattiin, että perehdytys sisältyy suurena osana apulaismyymäläpäällikön työnkuvaan, ja että se sisältyy jokapäiväiseen työhön, joten se otettiin lisänä osaksi opinnäytetyön teoriaosuutta, vaikka perehdytys sisältyykin virallisesti apulaismyymäläpäällikön työtehtäviin. Havainnoinnissa oli oleellista keskittyä havaintoihin esihenkilötyöstä, joka oli välillä hankalampaa työn sisältäessä paljon normaalia myymälätyöskentelyä ja asiakaspalvelua myymälässä sekä kassalla. Päiväkirjamerkintöihin ei ole koostettu kaikkia päivän tapahtumia, vaan niihin on kirjattu ylös millaisia esihenkilön työhön ja valmentavaan johtamiseen liittyviä tehtäviä päivät sisältävät.

Taulukossa 1 on esitetty ja luokiteltu päiväkirjamerkinnöissä havaitut ja työssä toistuvat työtehtävät ja toimenpiteet sekä merkintöjen määrä. Merkintöjen määrä on päiväkohtainen, eli jos saman päivän aikana oli useampi perehdytystilanne, valmentavan johtamisen tilanne tai joku muu merkintöjen tapahtumista, on se merkattu taulukkoon vain kerran sen päivän

osalta. Seurantajakson aikana oli 49 työpäivää, joista havainnot kerättiin. Työn ohjaus toistui päivittäisessä työssä määrällisesti eniten, ja palaute toistui merkinnöistä vähiten sen ollessa kuitenkin yksi esihenkilötyön tärkeistä työkaluista. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin päiväkirjaseurannan havaintoja ja niissä esiin nousseita asioita ja tapahtumia, jotka liittyvät merkintöihin ja niiden lukumäärään.

Työnohjaus	40
Asiakaspalvelu	30
Perehdytys	28
Kuorman purku	27
Esimerkillä johtaminen	18
Valmentava johtaminen	17
Esillepanot ja niissä auttaminen	17
Ohjeistukset järjestelmien kanssa	15
Asiakastilanteissa auttaminen	15
Työn suunnittelu	14
Suunnittelemattomat tapahtumat/ongelmatilanteet	11
Työvuorot	10
Palaverit	8
Palaute	4

Taulukko 1. Päiväkirjaseurannan havaintojen luokittelu

Työn ohjaus

Työn ohjaus toistui merkinnöissä määrällisesti ja päivätasolla eniten, yhteensä 40 päivänä. Lähes jokainen seuranta-päivä alkoi työntekijöiden ohjauksella niin työpäivän alussa kuin myös sen aikana. Työntekijät tulevat töihin eri vuoroihin, joten esihenkilön ohjausta kaivataan jokaisen vuoron alkaessa. Työn ohjausta toteutettiin työpisteille ja oikeisiin työtehtäviin ohjattaessa. Työn ohjausta oli myös asioiden ja työtehtävien priorisointi, jolloin työntekijät saattoivat tulla kysymään, mitä olisi hyvä tehdä ja mikä olisi tärkein työtehtävä tietyssä hetkessä ja tilanteessa esimerkiksi kuorman kasaantuminen varastoon ja osastojen tai esillepanojen rakentaminen ja näiden priorisointi. Tehyn mukaan työnantajalla on työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus, joka usein hoituu esihenkilön kautta, joten hänellä on velvollisuus ja oikeus huolehtia työntekijöiden työskentelystä ja työtehtävien priorisoinnista tarvittaessa. Työntekijöillä on velvollisuus noudattaa annettuja määräyksiä ja ohjeistuksia.

Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu toistui seurantajakson merkinnöistä toiseksi eniten, yhteensä 30 päivänä. Asiakaspalvelu on kaupan alan tärkein ja ensisijaisin työtehtävä, ja tässä tapauksessa havaintojen määrät on otettu ainoastaan seurannan merkintöjen perusteella. Asiakaspalvelu sisältyy varmasti jokaiseen työpäivään useaan kertaan myymäläympäristössä työskennellessä.

Asiakaspalvelu tapahtuu myymälässä kassa- ja infopisteillä sekä myymälän puolella asiakkaiden kysyessä apua. Asiakaspalvelua on myös jokaisen asiakkaan henkilökohtainen huomioiminen tervehtimisen myötä, ja tarvittaessa asiakkailta voidaan myös kysyä, tarvitseeko hän apua tuotteiden etsimisessä tai tuotteiden ominaisuuksien selvittämisen kanssa. Asiakaspalvelua tapahtuu myös sähköpostin välityksellä, jos asiakkaat ovat kysyneet tuotetietoja, jotka joudutaan varmistamaan tuotteiden ostajilta tai markkinointiosastolta, jotka hoitavat tuotteisiin liittyviä asioita. Yrityksen keskitetystä asiakaspalvelusta voi myös tulla puheluita, joissa asiakas on soittanut kysyäkseen neuvoa, tai asiakaspalvelu voi laittaa myös sähköpostilla asiakkaan kysymän asian myymälän tietoon, jolloin asia hoidetaan myymälän puolelta. Asiakaspalvelu saattaa tapahtua myös myymälän ulkopuolella esimerkiksi mainoksia vaihtaessa tai ostoskärryjä hakiessa asiakkaiden lähestyessä työntekijöitä.

Perehdytys

Kolmanneksi eniten merkintöjä työpäivien aikana oli perehdytyksessä, merkintöjä oli yhteensä 28 päivänä. Päiviin on voinut sisältyä moneen eri asiaan, tehtävään tai ohjelmaan perehtymistä tai perehdyttämistä, mutta merkinnät ovat päivätasoisia.

Perehdytys kuuluu suurena osana esihenkilön työnkuvaan, ja esihenkilöllä on vastuunsa työntekijöiden asianmukaisesta perehtymisestä. Perehdyttäminen sisältyi lähes jokaisen työtehtävän ja työpisteen kohdalla kaikissa työtehtävissä, sekä myös käytössä olevien ohjelmien ja järjestelmien käytön kanssa.

Perehdytykseen liittyviä asioita merkinnöistä olivat toisten työntekijöiden kohdalla perehdyttäminen kuormanpurkuun, sen rooleihin ja kuormapäivien kulkuun yleisesti. Kuormapäivien kohdalla perehdytysmerkinnät toistuivat monena päivänä ja viikkona, työntekijöiden vaihtuessa kuormapäivien aamuvuoroissa. Perehdyttämistä tapahtui myös perehdyttämällä työntekijöitä eri työpisteille ja ohjelmien sekä järjestelmien käyttämisessä esimerkiksi infopisteellä ja kassalla. Perehdyttämistä tapahtui myös myymälän esillepanojen, hyllymuutoksien ja hintamerkintöjen kohdalla, jossa oli tärkeää opettaa työntekijöille oikeiden välineiden ja oikeanlaisen hyllyttämisen tekniikkaa. Omaa perehtymistä ja perehdyttämistä tehtiin ja

toteutettiin myös kassojen laskun ja tilityksen kanssa, joka opetettiin muutamalle työntekijälle seurantajakson aikana.

Perehtymistä tapahtui myös omassa työskentelyssä hakemalla tietoa yrityksen omista tiedostoista, kysymällä apua yrityksen sisäisiltä toimijoilta ja yhteyshenkilöiltä ja tutustumalla työtehtäviin ja ohjelmiin. Perehtyminen työtehtäviin ja työtapoihin jatkuu edelleen, ja työntekijät ovat kääntyneet uusien asioiden perehdyttämisessä useasti apulaismyymäläpäällikön puoleen. Tämä osoittaa, että työntekijät luottavat apulaismyymäläpäällikköön ja hänen tapoihinsa opettaa ja perehdyttää muita sekä selvittää asioita.

Kuorman purku

Seurantajakson merkinnöistä myymälän kuormapäivä osui kaikkiaan 27 päivälle, jotka on otettu seurannassa huomioon niiden toistuvuuden vuoksi. Kuormanpurkupäivinä työnkuva keskittyy myös enemmän kuorman purkuun ja hyllytykseen, jotta kuormasta päästään nopeasti eroon varaston puolelta. Apulaismyymäläpäällikön tehtäviin kuuluu esimerkin näyttäminen ja esimerkillä johtaminen, joten hän on myös itse mukana muiden myymälän työntekijöiden kanssa tässä tehtävässä samalla varmistaen myymälän kaupallisuutta ja siisteystä.

Yritykseen X tulee kuormaa useasti viikossa, jolloin sen valmistelevat toimenpiteet ovat myös tärkeitä tehdä tai delegoida työntekijöiden tehtäväksi. On tärkeää osallistua kuormanpurkuun, jotta myymälän siisteys pysyy kunnossa, ja tuotteita on asiakkaiden saatavilla. Kuorman purkamisen aikana tapahtui paljon työnohjausta, perehdyttämistä, esillepanojen suunnittelua ja niissä auttamista. Kuormapäiviin kuuluu myös valmentavaa johtamista johdatellessa työntekijöitä esimerkiksi esillepanojen suunnittelussa ja oikeissa tuotteistuksissa ja asiakaspalvelua.

Esimerkillä johtaminen

Esimerkillä johtamista oli merkintöjen perusteella yhteensä 18 päivänä. Esimerkillä johtaminen tapahtui apulaismyymäläpäällikön ollessa mukana jokapäiväisessä toiminnassa. Jokapäiväisessä toiminnassa mukana oleminen kattoi myymälässä työskentelyä niin hyllytyksessä ja kuorman purussa, kuin kassa- ja infovuorossakin.

Esihenkilö on tärkeässä roolissa näyttämässä mallia ja esimerkkiä työntekijöiden keskuudessa, jolloin esihenkilö on myös helposti lähestyttävissä ollessaan työntekijöiden läheisyydessä. Esimerkillä johtaminen toistui lähes jokaisena myymälän kuormapäivänä, jolloin apulaismyymäläpäällikkö oli mukana ohjaamassa toimintaa ja valmentamassa sekä perehdyttämässä esillepanojen kanssa, jos työntekijät tarvitsivat apua näiden asioiden parissa.

Valmentava johtaminen

Valmentavaa johtamista löydettiin seurantajakson havainnoinneista kaikkiaan 17 eri päivänä. Merkinnot on kerätty päivätasoisesti, jolloin valmentavaa johtamista voi olla myös useamman kerran saman päivän aikana.

Valmentavaan johtamiseen pyrittiin ja pyritään esihenkilönä työskennellessä, jotta työntekijät saavat itse myös onnistumisen tunteita ja kehittyvät sekä kehittävät itseään, johon esihenkilön tulisi panostaa. Valmentava johtaminen ilmeni havainnoinnissa usein esimerkiksi esillepanojen kohdalla, jolloin kannustettiin ja rohkaistiin työntekijöitä oivaltamaan itse, miten esillepanot tulisi toteuttaa. Joskus näissä tuli auttaa hieman enemmän ja antaa vaihtoehtoja, joista työntekijä pystyi itse saamaan ajatuksia ja oivalluksia, mutta usein riitti pelkkä pieni ohjeistus ja johdattaminen oikeaan suuntaan tai antamalla muutamia erilaisia vaihtoehtoja tai vinkkejä.

Valmentavaa johtamista olivat myös erilaiset työntekijöiden kysymykset liittyen toimintatapoihin ja työtehtäviin, joita pohdittiin yhdessä priorisoimalla työtehtäviä ja tulevia ajankohdaisia kampanjoita ja tapahtumia. Esimerkkejä näistä sesongin suunnittelu ja esillepanojen rakentaminen, hyllykuvien muutokset ja kuorman purkuun liittyvät omat ideat ja ajatukset työntekijältä keskustelun yhteydessä.

Valmentavasta johtamisesta tuli monia onnistumisen tunteita esihenkilönä ja myös työntekijöille itselleen. Työntekijöiden onnistumista ja kehittymistä on hienoa seurata esihenkilön näkökulmasta ja huomata kehittyminen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

Esillepanot ja niissä auttaminen

Myyvälän tuotteisiin liittyvien esillepanojen ja niissä auttaminen löytyi seurantajakson aikana yhteensä 17 eri päivänä merkintöjen perusteella, mutta tämäkin tehtävä voi toistua useita kertoja päivän aikana. Esillepanojen kanssa tarvittiin useimmiten apua ja ohjeita, jos tuotteella ei ollut ennestään paikkaa myymälässä, eli tuote oli uusi valikoimassa, tai tuotetta tuli sen myyntipaikkaan nähden niin iso määrä, ettei sillä ollut mahdollisuutta mahtua omalle hyllypaikalleen. Seurantajakson aikana tuli myös merkintöjä siitä, että apulaismyymäläpäällikkö on ollut itse toteuttamassa esillepanoja myymälässä. Esillepanoissa auttaminen on toteutunut valmentavalla johtamistyyllillä, jolloin työntekijöille ei ole annettu valmiita vastauksia. Apulaismyymäläpäällikkö on myös hyllyttäessään ratkaissut itse esillepanoihin liittyviä ongelmia ja tehnyt esillepanoja mahdollisimman kaupallisesti ajatellen.

Ohjeistukset järjestelmien kanssa ja asiakastilanteissa auttaminen

Järjestelmien kanssa ohjeistaminen esiintyi myös seurantajakson merkinnöissä useaan kertaan, jolloin se on otettu huomioon omana kohtanaan. Järjestelmien kanssa ohjeistaminen tapahtui perehdyttäessä ja antamalla ohjeita kassalla työskentelyssä, jossa työtavat ovat voineet unohtua tai tulla työntekijälle uutena vastaan. Esimerkkinä lahjakortin myynti ja lahjakortilla maksaminen myymälässä. Järjestelmien kanssa ohjeistukseen kuului myös infotyöskentelyssä käytettävän ohjelman käytön ohjeistus. Ohjelmassa on useita kohtia, jossa tehdään erilaisia toimenpiteitä ja eri tietoja nähdään eri kohdista, joten niiden kanssa tarvittiin usein ohjeistuksia ja kertaamista.

Asiakastilanteissa auttaminen korostuu uudessa työyhteisössä myymälässä käytettävien radiopuhelien avulla. Radiopuhelimen kautta on helppoa saada ohjeita ja apua, jos asiakas kysyy jotain tiettyä tuotetta tai tuotteen ominaisuutta eikä itsellä ole tästä tietoa. Nämä merkinnät koostuvat juuri näistä tilanteista, ja mukana on myös tilanteita, jossa on menty kassa- tai infopisteelle auttamaan työntekijää selvittämään tai selittämään asiakkaalle tuotteesta, palautusoikeudesta tai palautusoikeuden hylkäämisestä. Palautustilanteen hylkäämisessä on pyydetty esihenkilön tukea ja apua tapahtumaan, jolloin on menty selvittämään asiaa yhdessä työntekijää tukien.

Työn suunnittelu

Työn suunnittelun tulisi kuulua isona osana esihenkilön arkeen, ja tämän seurantajakson havainnointien perusteella suunnittelua on tapahtunut ainoastaan 14 päivän aikana. Seurantajakson merkintöjen mukaan työn suunnittelua on tapahtunut päivätasoisella suunnittelulla, joka auttaa työntekijöitä, kun he tietävät milloin ovat missäkin pisteellä ja mitä heille on suunniteltu työpäivän tehtäviksi. Työn suunnittelua on tehty myös silloin, kun on selvinnyt poissaoloja, jolloin päiväkohtainen suunnitelma on jouduttu tekemään uudelleen.

Työn suunnittelua on toteutettu seurantajakson aikana uuden sesongin suunnittelulla, joka on vaatinut pitkäjänteistä suunnittelua ja asioiden etsimistä uuden opettelun äärellä. Myymälässä ei ole vielä koettu yhtään sesonkivaihdosta ennen tätä sesonkia, joten se on kaikille uutta ja kaikki opettelevat ja perehtyvät asiaan. Työn suunnittelua on toteutettu myös suunnittelemalla viikonlopun työtehtäviä ja myymälätyön rutiinien aikataulua ja perehdyttämistä.

Suunnittelemattomat tapahtumat ja ongelmatilanteet

Suunnittelemattomat tapahtumat ja ongelmatilanteet on otettu seurantajakson aikana huomioon, koska ne liittyvät olennaisesti esihenkilötyöhön. Esihenkilön tulee olla varautunut

kaikkeen, ja hänen tulisi ottaa vastuuta selvittääkseen ongelmien ratkaisut tai mahdolliset huoltotoimenpiteet, jos kyseessä on esimerkiksi toimimaton laite.

Seurantajakson aikana ilmeni merkintöjä 11 päivän aikana liittyen suunnittelemissa tilanteisiin ja ongelmatilanteisiin. Suurin osa näistä merkinnöistä tapahtui myymäläpäällikön sijaistamisen aikana eli seurantajakson viikoilla 6–9. Myymäläpäällikön ollessa poissa oli vastuu myymälästä apulaismyymäläpäälliköllä, joten asioiden selvittely oli hänen vastuullaan.

Merkinnöistä ilmeni, että työpaikalla hajosi tai vaurioitui seurantajakson aikana useita erilaisia laitteita. Näissä tilanteissa apulaismyymäläpäällikön tehtävänä oli selvittää, miten tilanne tai laite saadaan selvitettyä ja korjattua. Asioiden selvittämiseen ja huoltoliikkeiden kiinni saamiseen kului paljon työaika. Asioiden korjaamisen seuranta jatkui myös pidempään, koska kaikkia asioita ei saatu hoidettua heti saman päivän aikana esimerkiksi huoltoliikkeiden osalta.

Työvuorojen poissaolot on myös merkattu havainnoinneissa tähän kohtaan, koska ne ovat suunnittelemissa tapahtumia. Poissaolot ovat myös aiheuttaneet työn ja työtehtävien uudelleen suunnittelua, ja muita muutoksia työpäiviin ja työvuoroihin.

Työvuorot

Työvuoroihin liittyviä merkintöjä tuli eniten myymäläpäällikön sijaistamisen aikana apulaismyymäläpäällikön ollessa vastuussa työvuoroista ja niiden oikeaoppisista merkinnöistä. Työvuoroihin liittyviä merkintöjä kertyi seurantajakson aikana 10 päivältä. Sijaistamisjakson aikana apulaismyymäläpäälliköllä kului paljon työaika siihen, että hän suunnitteli työvuorolistan myymälän työntekijöille ja julkaisi sen aina sovittuna ajankohtana. Sijaistamisjakson aikana tuli suunnitella hyvin aikaa työvuorosuunnittelulle, sen ollessa pitkäjänteistä tekemistä ja suunnittelua.

Työvuorosuunnittelun lisäksi tuli huolehtia työvuorojen oikeista merkinnöistä ja tarkastaa sekä hyväksyä työntekijöiden työajan leimaukset päivittäin. Työvuoroihin ja niiden merkkäämiseen liittyvissä ongelmissa pystyi kysymään apua ja neuvoa yrityksen henkilöstöhallinnon puolelta, josta sai asiantuntevaa apua helposti ja nopeasti. Esimerkkejä tilanteista, joissa on käännytty henkilöstöhallinnon puoleen ovat erilaiset merkinnät liittyen työvuorojen poissaoloihin ja työvuorojen pidentämiseen.

Työvuoroihin liittyviä asioita on myös selvitetty seurantajakson aikana työntekijöiden kanssa. Selvitykset ovat liittyneet työvuorojen tasapuolisuuteen, työvuorojen muuttamiseen, vuorojen vaihtamiseen työntekijöiden kesken sekä selvitykset työvuorojen leimauskien kohdalla.

Palaverit ja palaute

Seurantajakson aikana toistui kahdeksan kertaa palaveri. Palaverit ovat olleet myymälän johtoryhmän palavereja, joissa on suunniteltu myymälää, tulevia sesonkeja ja kampanjoita sekä käyty läpi myymälän tunnuslukuja ja tehty niistä yhteisiä analyyskejä ja tavoitteellisia jatkotoimenpiteitä. Myymäläpäällikön sijaistamisen aikana apulaismyymäläpäällikkö on osallistunut myös yrityksen palavereihin viikoittain, joissa on käsitelty kuluneita ja tulevia sekä ajankohtaisia asioita yritys- ja yksikkötasolla.

Palaute on otettu seurantajakson merkinnöistä mukaan, koska palautteen antamisen pitäisi kuulua esihenkilön tärkeimpiin työkaluihin ja työtapoihin. Palaute löytyi merkinnöistä ainoastaan neljän päivän kohdalla, mutta varmasti sitäkin tuli seurantajakson annettua ja saatua enemmän.

Seurannan merkinnöistä löytyi palautteen antoa työntekijän uuteen työtehtävään perehdyttämisen jälkeen, jossa on annettu työntekijälle palautetta perehdyttämisen ja tehtävän tekemisen jälkeen, hyvin suoritettun esillepanon tekemisen jälkeen ja hyvin toteutetun hylly- ja osastomuutoksen jälkeen. Näissä tilanteissa palaute on ollut positiivista, ja niissä on keuhuttu työn jälkeä, esillepanon toimivuutta tai ulkonäköä kaupallisesta näkökulmasta katsottuna.

5.2 Esihenkilötyön ja valmentavan johtamisen kehittyminen

Opinnäytetyössä tehtiin päiväkirjamuotoista seurantaa ja havaintoja liittyen esihenkilötyöhön ja valmentavaan johtamiseen. Opinnäytetyöprosessin aikana valitut aihealueet olivat ajatuksissa ja tekemisessä mukana, ja usein tehtäviä ja niiden suunnittelua sekä työn ohjausta pyrittiin toteuttamaan valmentavalla otteella. Valmentavan otteen käyttöä toteutettiin seurantajakson aikana työntekijöiden pyytäessä apua esillepanoihin, jolloin menttiin työntekijöiden kanssa yhdessä paikalle katsomaan ja ohjaamalla sekä vinkeillä saatiin heidät itse oivaltamaan kaupallisesti sopiva ratkaisu. Kaupallisesti sopivalla ratkaisulla tarkoitetaan tässä sitä, että tuotteet ovat hyvin esillä niin, että tuotetiedot sekä tuotepaketti on nähtävillä ja helposti saatavilla. Valmentavaa johtamista käytettiin myös esillepanoihin, jotka liittyivät hyllyjen päätyihin. Näissä tilanteissa työntekijät pyysivät ohjeita ja vinkkejä siitä, että mitä tuotteita niissä olisi hyvä olla, ja tuotteiden mahdolliset lisämyyntituotteet. Nämäkin tilanteet ratkaistiin valmentavasti ohjaamalla ja antamalla vinkkejä. Toiset työntekijät vaativat enemmän ohjaamista ja neuvomista kuin toiset, joten joidenkin kohdalla valmentava johtaminen on enemmän selkeiden ohjeiden antamista kuin ohjaamista oikeaan suuntaan kysymyksillä ja vinkeillä. Tässäkin tulee ottaa huomioon jokaisen erilaisuus, ja pyrittävä johtamaan jokaista yksilöä hänelle sopivalla tavalla.

Esihenkilötyö on käsitteenä laaja, ja siihen liittyy paljon eri osa-alueita sekä siihen on myös monta näkökulmaa. Esihenkilötyössä toimivalla lähes kaikki työtehtävät liittyvät esihenkilötyöhön. Esihenkilötyön tärkeitä tehtäviä on työn ohjaus ja perehdytys, jotka toistuivat seurantaajakson aikana useasti.

6 Pohdinta

6.1 Kehittyminen opinnäytetyöprosessissa

Tämän päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä päiväkirjamuotoista seuranta päivittäin 10 viikon ajan ja havainnoida päiväkirjamerkintöjen sisältöä. Oman työn seurannalla ja havainnoinnilla tarkasteltiin omia päivittäisiä työtehtäviä ja siinä esiintyviä asioita, jotka liittyivät esihenkilötyöhön ja valmentavaan johtamiseen. Uuden työpaikan ja ylemmän työtehtävän saamisen myötä päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö tuntui luonnolliselta valinnalta kirjoittajan oman osaamisen ja kehittymisen seurannan tueksi.

Teoriaan tutustumisen olisi voinut aloittaa jopa jo hieman aiemmin, jotta esihenkilötyöhön olisi saanut entistä laajemman näkökulman, mutta aiempi kokemus esihenkilönä työskentelystä auttoi tässä myös hyvin. Teoriaan tutustuessa viimeistään huomasit, kuinka paljon erilaisia näkökulmia ja tapoja lähestyä liittyy valmentavaan johtamiseen ja esihenkilötyöhön, jolloin oli tärkeää etsiä itselle sopivia, ajankohtaisia ja tarpeeksi uusia lähteitä.

Päiväkirjamerkintöjen kirjaamisella oli suuri merkitys siihen, että työpäivien aikana pyrittiin huomioimaan kaikki esihenkilötyöhön ja valmentavaan johtamiseen liittyvät työtehtävät ja toimenpiteet, vaikka esihenkilön työssä lähes kaikki tehtävät ovat jollain tavalla esihenkilön työtä, esimerkiksi esihenkilön tehdessä samaa työtä kuin muut niin esihenkilö johtaa omalla esimerkillään. Merkintöjen kirjaaminen sai myös ajattelemaan valmentavaa johtamista enemmän, ja omalta kohdalta sitä, että toteutuuko valmentava johtaminen myös itseä kohtaan esihenkilötasolta.

Päiväkirjamerkintöjä tehdessä huomasit, että merkinnät, jotka koettiin teoriatasolla merkittävänä niin esihenkilötyössä kun valmentavassa johtamisessa, toistuivat käytännössä useasti jopa päivien aikana, esimerkiksi esimerkillä johtaminen, joka korostui aina myymälässä työskennellessä tai kassavuorossa ollessa. Eniten päiväkirjamerkinnöissä toistuivat työnohjaus, asiakaspalvelu, perehdytys ja kuorman purku (yhteensä 125 merkintää). Eniten toistuvat merkinnät ovat tärkeitä asioita työn sujuvuuden ja esihenkilön työskentelyn kannalta. Työn ohjauksen toistuvuus johtuu esihenkilötyön vastuusta työn ohjaamisessa ja työntekijöiden opastamisesta, joka kuuluu esihenkilön päivittäiseen työhön ja vastuisiin. Perehdytys on myös tärkeä osa niin oman oppimisen kuin muiden opettamisen kannalta, jolloin perehtymistä tapahtuu paljon. Myös toimintatapojen muutokset aiheuttavat perehtymisen tarvetta.

Esihenkilönä työskentelevä ei ole koskaan valmis, vaan johtaminen ja esihenkilötyö kehittyvät koko ajan, jonka vuoksi esihenkilöiden tulee myös kehittää omia johtamistaitojaan jatkuvasti. Hyvä johtaminen vaikuttaa työyhteisön kannattavuuteen ja tuottavuuteen sekä sitä

kautta työntekijöiden työelämän laatuun ja ilmapiiriin. Johtamisen kehittymisessä voidaan nähdä kolme tasoa seuraavasti: Johtamisen kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa keskitytään esihenkilötyöhön, josta pyritään pääsemään eteenpäin toiselle tasolla, jossa johtamista tulee kehittää niin, että esihenkilön johtamat työntekijät tekevät itse vapaaehtoisesti ja mielellään heidän vastuullaan olevia työtehtäviä. Hyvin hoidettu johtaminen voi kehittyä parhaimmillaan jaetuksi johtajuudeksi eli tasolle kolme, jossa työntekijät toimivat yhteisvastuullisesti yhdessä sovittuihin tavoitteisiin pääsemiseksi oma-aloitteisesti. Jaettu johtajuus on yrityksen menestymisen kannalta välttämätöntä, jotta yritys menestyy nopeasti muuttuvien olosuhteiden mukana. (Juuti 2016, 7, 10.)

Palautteen antaminen tai vastaanottaminen tuli opinnäytetyön havainnointien merkinnöissä vastaan vain neljä kertaa. Kupiaksen ym. (2011, 16–17, 22) mukaan palaute on kuitenkin osa yrityksen kehittämistä, vuorovaikutusta, oppimista, ja se on tietoa yrityksen toiminnasta ja sen menestyksestä, eli se on yrityksen toiminnalle välttämätöntä tietoa. Hyvää esihenkilötyötä ei voi tehdä ilman palautteen antamista, ja ilman palautetta työn merkityksellisyys ja motivaatio saattavat kadota. Palautteen antamisen ja saamisen lopputuloksena voi olla työntekijöiden motivaation nostattaminen, työhyvinvoinnin parantuminen ja lisääminen sekä työntekijöiden itsetunnon vahvistus. Esihenkilön antaman palautteen tulee olla perusteltua, täsmällistä ja harkittua tietoa työntekijöiden menestymisestä työssään. Palautekeskusteluissa tulee olla avoin vuorovaikutus, jotta palautetta ja siihen liittyviä asioita voidaan käsitellä ja käydä läpi yhdessä. Hyvän palautteen tavoitteena on kehittää, ohjata, kannustaa ja innostaa työntekijöitä työssään.

Opinnäytetyötä tehdessä opittiin keskittymään oman työn havainnointiin, ja erityisesti kirjoittajaa kiinnostavaan valmentavan johtamisen näkökulmaan. Prosessin aikana parannettiin myös oman työn suunnittelutaitoja sekä esiintymis- ja raportointitaitoja, kun opinnäytetyötä esiteltiin ja siitä keskusteltiin muiden kanssa.

6.2 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö tehtiin kirjoittajan omien kokemusten ja havaintojen perusteella omasta työstä ja uudesta työnkuvasta. Havainnot olivat kirjoittajan omia kokemuksia ja tehtäviä eri päivien aikana seurantajakson aikana merkintöjen painottuessa esihenkilötyöhön ja valmentavaan johtamiseen apulaismyymäläpäällikön työssä.

Seurantajaksoa siirrettiin myymäläpäällikön sijaistamisjakson vuoksi useilla viikoilla eteenpäin, mikä viivästytti seuranta- ja päiväkirjamerkintöjen aloitusta. Myymäläpäällikön sijaistamisesta tuli erilaisia työtehtäviä mukaan seurantaan, jotka eroavat normaaleista apulaismyymäläpäällikön työtehtävistä, jolloin merkinnöistä ja havainnoista saatiin

monipuolisempia. Sijaistamisen aikana työtehtäviin tuli enemmän henkilöstön ohjaamista, työvuorosuunnittelua, vuorojen täsmäyttämistä ja lukujen seuranta. Seurantajakson ajankohdalle osui myymälän avajaiset ja joulun sesonki, jotka vaikuttivat nopeatempoisesti työpäivien sisältöön, ja merkintöjen laajuuteen.

Seurantajakson alussa työtehtävät olivat vielä kaikille niin uusia, että suurin osa ajasta meni perehtymällä ja perehdyttämällä toisia työtehtäviin. Apulaismyymäläpäällikön ja muun johdoryhmän perehtyminen alkoi kaksi viikkoa ennen muiden työntekijöiden työn aloitusta, joten siinä ajassa ei ehtinyt sisäistää ja oppia kaikkea tarvitsemaansa tietoa, jolloin perehtyminen ja oppiminen jatkuivat koko seurantajakson ajan. Tietoa omaan perehtymiseen etsittiin yrityksen sisäisestä intranetistä, kysymällä apua ja ohjeistuksia yrityksen muilta työntekijöiltä ja etsimällä tietoa sekä selvittämällä asioita itse.

Opinnäytetyötä ja sen tuloksia voidaan ensisijaisesti käyttää hyödyksi apulaismyymäläpäällikön omassa työssä, mutta tarvittaessa myös Yritys X:n muiden esihenkilöiden apuna teorian ja tuloksien puolesta. Opinnäytetyöprosessin aikana keskityttiin havainnoimaan valmentavaa johtamista esihenkilötyössä tärkeänä työkaluna, ja siihen keskityttiin enemmän niin käytännön työssä kuin teorian parissa, joka kasvatti tietämystä ja opetti erilaisia toimintatapoja ohjatessa työntekijöitä valmentavalla otteella.

6.3 Jatkotoimenpiteet

Esihenkilötyössä ja valmentavassa johtamisessa kehittymisen seuraavana vaiheena voisi olla luonnollisesti se, että apulaismyymäläpäällikkö lähtisi kehittämään itseään näiden tuloksien perusteella, ja pyytäisi siihen tarvittaessa myös oman esihenkilönsä ja muiden työntekijöiden tukea.

Esihenkilötyöhön tulee käyttää nykyistä enemmän aikaa ja varata aikaa enemmän myös kahdenkeskisille keskusteluille työntekijöiden kesken sekä palautteen antamiselle. Työn ohjaus ja seuranta tulee ottaa huomioon ja tarkasteluun tarkemmin niin, että jokaisen työtä seurataan samoilla periaatteilla ja jokainen saa tarvitsemaansa ohjausta ja tukea. Tukea ja ohjausta on hyvä myös pyytää itse omalta esihenkilöltä tarvittaessa.

Yleisesti yrityksiin tarvitaan yhä enemmän keinoja, joilla huomioidaan työntekijöiden motivoimiseen tarvittavia keinoja ja työn tuottavuutta. Nykypäivänä työpaikoilta vaaditaan yhä enemmän sitä, että työstä innostutaan ja että työ koetaan merkityksellisenä sen tekijälle. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 14.) Valmentavaan johtamiseen liittyviä jatkotoimenpiteitä voisi olla valmentavan johtamisen käyttäminen jatkossakin päivittäisessä työskentelyssä ja esihenkilön työssä sekä työkaluna. Valmentavaa johtamista tulisi myös kehittää koko ajan, ja siinäkin tulee huomioida jokaisen työntekijän yksilölliset vaatimukset ja tarpeet.

Valmentavan johtamisen kehittämiseen voidaan käyttää monia erilaisia työkaluja, ja esimerkiksi käydä aiheeseen liittyviä koulutuksia tai kursseja. Esimerkki yhdestä valmentavan johtamisen työkalusta on Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) Pilari-malli, jonka avulla kehitetään valmentavaa johtamista, rakennetaan vastuullisuutta, sitoutumista ja yhteistyötä eli siltoja yhdessä onnistumiseen. Työkalu auttaa valmentavan johtamisen kehittämisessä ja sen käyttämisessä päivittäisessä työssä, joten sen voisi ottaa osaksi päivittäistä työskentelyä ja johtamista.

Lähteet

Indeed. 2022. What is Induction Training? (With Benefits and Tips). Viitattu 9.3.2024.

Saatavissa: <https://ca.indeed.com/career-advice/starting-new-job/induction-training>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Talentum Media.

Kaupan liitto 2023. Hyvinvoiva esihenkilö vaikuttaa koko työpaikan arkeen – myös

TES:ssa huomioitu esihenkilöiden työhyvinvointi. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa:

<https://kauppa.fi/uutishuone/2023/11/03/hyvinvoiva-esihenkilö-vaikuttaa-koko-työpaikan-arkeen-myös-tesssa-huomioitu-esihenkilöiden-työhyvinvointi/>

Kaupan liitto. Kaupan ala. Viitattu 11.3.2024. Saatavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/>

Koskinen, S. 2018. Onnistu ihmisten johtamisessa – kuuntele, ole läsnä ja huolehdi

luottamuksesta. Ilmarinen. Viitattu 10.02.2024. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2018/onnistu-ihmisten-johtamisessa/>

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: WSOYpro.

Kurttila, M & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari.

Lindqvist, L. 2022. Työstä palautuminen. Terveystalo. Viitattu 16.02.2024. Saatavissa:

https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tyosta_palautuminen_9.6.221.pdf

Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Työterveyslaitos.

Viitattu 16.02.2024. Saatavissa:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134827/esimiehen%c3%a4%20kaupan%20alalla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Minilex. Työnantajan velvollisuus perehdyttää. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa:

<https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-velvollisuus-perehdytt%C3%A4%C3%A4>

Moilanen, S. 2022. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus.

Viitattu 16.02.2024. Saatavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>

- Pam. 2023. Perehdytys on jokaisen työntekijän oikeus. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa: <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyoelamatietoa/perehdytys/>
- Parnila, K. 2017. Työsuhde tutuksi – Esimiehen selviytymisopas. Kauppakamari.
- Pizzolitto, E., Verna, I. & Venditti, M. 2021. Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. Viitattu 4.3.2024. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-022-00263-y>
- Päivittäistavarakauppa Ry. Päivittäistavarakaupan taloudellinen vastuu. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa: <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/vastuullisuus/taloudellinen-vastuu/>
- Rauramo, P. (toim.) Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa: <https://tkk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf>
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. Alma Talent.
- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Alma Talent. 3. painos.
- Saksi, J. 2023. Kaupan alan johtajuusviestintä on muuttunut 10 vuoden aikana. Johtaja on media. Saatavissa: <https://johtajaonmedia.fi/kaupan-alan-johtajuusviestinta-on-muuttunut-10-vuoden-aikana/>
- Salmi, M. 2023. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.3.2024. Saatavissa: <https://esignals.fi/kategoria/opiskelu/paivakirjamuotoinen-opinnaytetyo/#7b9f8f75>
- Tehy. Työnantajan direktio-oikeus. Viitattu 25.03.2024. Saatavissa: <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuhteen-alkaminen/tyonantajan-direktio-oikeus>
- Tilastokeskus. 2023. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 13.01.2024. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html
- Työelämään.fi. Perehdytys. Viitattu 15.3.2024. Saatavissa: <https://tyoelamaan.fi/tyon-aloitus/perehdytys/>
- Työmarkkinatori. 2022. Kaupan ala. Viitattu 10.02.2024. Saatavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/ammattialat/kaupallinen-tyo/kaupan-ala>

Työterveyslaitos a. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa:
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>

Työterveyslaitos b. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>

Työturvallisuuskeskus. Kaupan ala. Viitattu 11.3.2024. Saatavissa:
<https://ttk.fi/tyoturvaluus/toimialakohtaista-tietoa/kaupan-ala/>

Työturvallisuuslaki, 738/2002. Viitattu 27.9.2023. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Yritys X. Työtehtävän vastuukuvaus