

Elisa Oravakangas

K-MARKET-KAUPPIAS HENKILÖSTÖN JOHTAJANA

**Pohjois-Suomen alueella toimivien kauppiaiden käsityksiä itsestään
henkilöstön johtajana**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2015**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Toukokuu 2015	Tekijä/tekijät Elisa Oravakangas
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi K-MARKET-KAUPPIAS HENKILÖSTÖN JOHTAJANA Pohjois-Suomen alueella toimivien kauppiaiden käsityksiä itsestään henkilöstön johtajana		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 59+3	
Työelämäohjaaja Päivi Hallamaa		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, minkälaisia käsityksiä Pohjois-Suomen alueella toimivilla K-Market-kauppiaille on itsestään henkilöstön johtajana. Työn toimeksiantajana oli Ruokakesko. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrittäjänä toimivan taustalla vaikuttavien tekijöiden ohella johtamistyön kehittymistä ja sitä, miten hyvin kauppiaat kokevat onnistuvansa esimiestyön osa-alueilla. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla marraskuussa 2014.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin Ruokakeskon merkitystä kauppiaiden koulutuksessa sekä yrittäjän toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä, kuten odotuksia uran kehittymisen osalta ja omaksuttuja työrooleja. Johtamisen merkittävimmät teoriat ja millaisena johtaminen nähdään tänään, olivat myös merkittävä osa teoriaa. Näiden lisäksi käsiteltiin esimiestyötä tutkimuksen kannalta tärkeimpien osa-alueiden osalta.</p> <p>Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin kohtalaisesti. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 38, jonka vuoksi tulokset ovat ainoastaan suuntaa antavia. Tuloksista todettiin, että suurin osa vastaajista ei juuri nyt odota pääsevänsä suurempaan kauppapaikkaan, vaan on keskittynyt nykyisen kauppapaikkansa kehittämiseen. Vastaajien joukossa yrittäjän työroolit jakautuivat tasaisesti. Vastaajat kokivat, että kokemuksen karttuminen on henkilöstön johtajana kehittymisen osalta tärkein tekijä. Saatujen vastausten perusteella tärkeimmät ominaisuudet henkilöstön johtajana onnistumisessa olivat tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja reiluus sekä avoimuus. Tutkimuksen mukaan vastaajat kokivat onnistuvansa esimiestyön osa-alueilla mielestään melko hyvin. Hajontaa tuloksiin toivat henkilöstön motivointi ja sitouttaminen sekä esimies- ja työyhteisöviestintä, joissa vastaajat kokivat onnistuvansa pääosin kohtalaisesti ja melko hyvin.</p>		
Asiasanat esimiestyö, johtaminen, yrittäjyys		

ABSTRACT

Unit Ylivieska	Date May 2015	Author Elisa Oravakangas
Degree programme Business administration		
Name of thesis K-MARKET TRADER AS A MANAGER OF PERSONNEL The perceptions of traders' operating in Northern Finland region of themselves as manager of personnel		
Instructor Pekka Paajanen		Pages 59+3
Supervisor Päivi Hallamaa		
<p>The purpose of this thesis was to study traders' perceptions of themselves as managers of personnel, the traders who took part of the study operate in Northern Finland region. The study was commissioned by Kesko Food. In addition to finding out the factors that influence an entrepreneur's work, the aim of this study was to find out about the development of managerial work, and how successful the traders experience themselves in different sectors of superior work. The data was collected using a questionnaire in November 2014.</p> <p>The theoretical part of the study discusses the importance of Kesko Food in the education of the traders, as well as the underlying factors affecting the entrepreneur's activities, such as expectations for career development and contrasting working roles. The most important theories of leadership and how leadership can be seen today were an important part of the theory. The most important areas in supervisory work were also studied considering the main goal of the thesis.</p> <p>The objectives set for this thesis were achieved moderately. The response rate was 38, by due to which the results are only indicative. The result revealed that the majority of respondents are focused right now on the development of their current trade position, and are not expecting a transfer to a bigger trade place at the moment. Among the respondents the entrepreneur's working roles were evenly divided. The results showed that gaining experience was seen as the most important factor in developing in one's managerial skills in terms of personnel management. . The responses received showed that the most important factors in succeeding in personnel management were considered to be equality, justice, fairness and transparency. According to the survey the respondents felt they had succeeded quite well in different areas of supervisory work. There was dispersion in the questions related to staff motivation and commitment, leadership and workplace communication, in which the respondents felt they had succeeded mostly moderately and relatively well.</p>		

Key words

entrepreneurship, leadership, superior work

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheen valinta	1
1.2 Tutkimusongelmat ja teoreettinen viitekehys	2
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	5
2.1 K-ruokakauppiaskoulutus	6
2.2 Kauppiana toimiminen	7
3 NÄKÖKULMIA YRITTÄJYYTEEN	9
3.1 Kauppiaina toimivien yrittäjyysasenteet	10
3.2 Yrittäjänä kasvaminen	12
4 JOHTAMINEN	17
4.1 Johtamisen teorioita	18
4.1.1 Piirreteoria	18
4.1.2 Johtamistyyli	19
4.1.3 Tilanneteoria	21
4.1.4 Muutoksen johtaminen	22
4.2 Johtamisen nykytila	23
5 ESIMIESTYÖN PERUSPILARIT	25
5.1 Erilaisia organisaatiokulttuureja	25
5.2 Viestintä työyhteisössä	26
5.1.1 Palautteen antaminen	27
5.1.2 Kehityskeskustelu esimiesviestinnän välineenä	27
5.2 Henkilöstön motivointi ja sitoutuminen	28
5.3 Rekrytointi ja perehdyttäminen	31
5.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	32
6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
6.1 Kyselylomakkeen laadinta ja rakenne	34
6.2 Tutkimusaineiston keruu	36
6.3 Analysointimenetelmät	36
6.4 Tutkimuksen kokonaisluotettavuus	37
6.5 Vastaajien taustatiedot	38
7 TUTKIMUSTULOKSET	42
7.1 Odotukset kauppiasuran kehittymisen osalta ja ominaisin työrooli	42
7.2 Johtamistyössä onnistumista ja kehittymistä edistävät tekijät	44
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	52
8.1 Tutkimusongelmien tarkastelua	52

8.2 Työn kehittäminen ja arviointi	55
LÄHTEET	58
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Työn teoreettinen viitekehys	4
KUVIO 2. Yritysjohtajan roolin kasvu tarvehierarkiassa	11
KUVIO 3. Erilaiset vuorovaikutustyyli	15
KUVIO 5. Tilannejohtamisen eri roolit	21
KUVIO 6. Esimiestyön osa-alueita koskevat väittämät	35
KUVIO 7. Vastaajien ikäjakauma	38
KUVIO 8. Vastaajien toimiminen kauppiaina yhdessä puolisonsa kanssa	39
KUVIO 9. Vastaajien kauppiaskokemus	41
KUVIO 10. Ominaisin työrooli	44
KUVIO 11. Henkilöstön johtajana kehittymistä merkittävästi edistäneet tekijät	45
KUVIO 12. Ominaisimmat vuorovaikutustyyli	46
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Erilaisten organisaatiokulttuurien piirteitä	26
TAULUKKO 2. Hertzbergin motivaatio- ja hygieniehtekijät	29
TAULUKKO 3. Palkkio- ja luottamusperusteisen sitoutumisen tekijät	30
TAULUKKO 4. Vastaajien odotukset kauppiasuran kehittymisen osalta	42
TAULUKKO 5. Ristiintaulukointi "toimitko yhdessä puolisoni kanssa" ja "odotukset kauppiasuran kehittymisen osalta"	43
TAULUKKO 6. Merkittävimmät tekijät onnistumisessa henkilöstön johtajana	44
TAULUKKO 7. Tulokset työyhteisön hyvinvoinnin rakentamista koskeviin väittämiin	47
TAULUKKO 8. Tulokset motivointia ja sitouttamista koskeviin väittämiin	48
TAULUKKO 9. Tulokset esimies- ja työyhteisöviestintää koskeviin väittämiin	49
TAULUKKO 10. Tulokset osaamisen johtamista, rekrytointia ja perehdyttämistä koskeviin väittämiin	50

1 JOHDANTO

Johtaminen on paljon tutkittu ja kirjoitettu aihe työelämässä. Ihmisten johtaminen ja henkilöstötoimintojen onnistuminen vievät yrityksen lähemmäksi menestystä. Henkilöstön keskinäiset suhteet, henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoonallisuudet ovat mukana vaikuttamassa johtamiseen, johtajuuteen sekä itse johtajaan. Luonnollisesti asioiden hallinta, tavoitteellisuus ja ennen kaikkea tuloksellisuus ohjaavat toimintaa.

1.1 Aiheen valinta

Henkilökohtainen kiinnostukseni K-kauppiastyötä kohtaan ohjasi voimakkaasti aiheen valinnassa. Työssäni olen havainnut, että johtamistavat eri toimintaympäristöissä vaihtelevat suuresti. Pienissä myymälöissä toimiessani olen myös huomannut yrityksen toiminnan henkilöityvän voimakkaasti yrittäjäkauppiaseen, joka on vahvasti läsnä arjen työssä ja asiakaspinnassa yhdessä henkilöstönsä kanssa. K-market-kauppias henkilöstönsä kanssa on yrityksensä näkyvin hahmo, ja kiireinen työympäristö tuo mukanaan monenlaisia haasteita. Pienillä paikkakunnilla näiden tekijöiden merkitys korostuu ja voi vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Suurissa keskuksissa valtaosa asiakkaista ei edes tiedosta, kuka kauppias on. K-market-myymälä tarjoaa kauppialleen haasteellisen, mutta antoisin toimintaympäristön. Erityisesti aloittavat kauppiaat sijoittuvat usein pieniin myymälöihin ja saavat erinomaisen näköalan päivittäistavarakaupan johtamisen maailmaan.

Työn nimivalinnalla pyrin selventämään opinnäytetyöni luonnetta. Sen sijaan, että tutkittaisiin henkilöstöjohtamista, jonka teoria on kirjoitettu pitkälti suurten organisaatioiden tarpeet ja toimintojen eroteltavuus huomioiden, keskitytään ihmisten johtamiseen. Esimiestyö ja henkilöstötoiminnot, kuten viestintä, rekrytointi ja

osaamisen kehittäminen ovat pitkälti ympäristösidonnaisia ja riippuvaisia kauppiaan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja voimavaroista unohtamatta taloudellisia näkökulmia. Puuttuvaa osaamista ja henkilötyötunteja paikataan usein omalla työpanoksella, koska se on yrittäjän kannalta edullista. Siksi työn teoriaosuudessa paneudutaan myös yrittäjän ominaisuuksiin, odotuksiin kauppiasuran kehittymisen osalta, sekä siihen miten kauppiana toimivan persoona korostuu johtamistyössä. Tehtävien jako, luottamus ja oikea-aikainen tekeminen edesauttavat niin henkilöstön kuin kauppiainkin työssä jaksamista ja hyvinvointia.

Pienissä alle 10 henkilöä työllistävässä myymälöissä tehtävien ja vastuiden jakamisesta on erilaisia toteutuksia. Työyhteisön toiminnassa huomio kiinnittyy kauppiaan toimintaan, sekä siihen mikä on hänen mukavuusalueensa yrittäjänä toimiessa ja kuinka hän hallitsee käytössä olevaa aikaansa. Henkilöstön osalta lähtökohtana voidaan pitää tilannetta, jossa jokainen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Ihmisten johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, ja sen vuoksi ymmärretyksi tulemisella, kuuntelemisen taidolla ja yhteisten toimivien viestintäkeinojen löytämisellä on suuri merkitys. Jokainen kuuntelija ja vuorovaikuttaja ovat erilaisia, ja ihmisten keskinäisessä kanssakäymisessä henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat.

1.2 Tutkimusongelmat ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia käsityksiä K-Market-kauppiaille on itsestään henkilöstön johtajana. Tutkimuksen avulla kerätty tieto on hyödynnettävissä lähinnä K-Market-ketjun aluetoiminnoissa, kauppiasyhteistyössä ja mahdollisesti myös K-ruokakauppias-koulutuksen taustoittajana. Seuraavaksi esitellään työn tutkimusongelma sekä alaongelmat.

Pääongelma määritettiin seuraavasti:

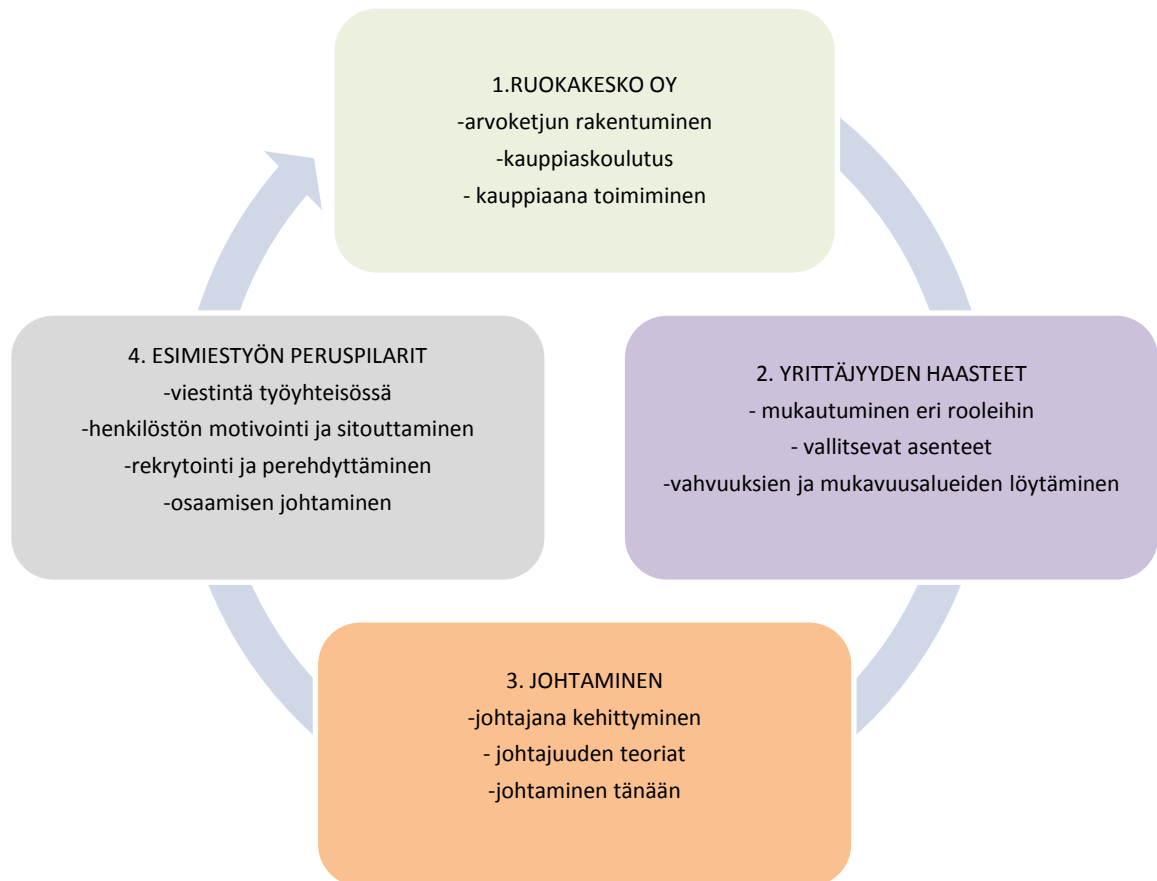
Minkälaisia käsityksiä Pohjois-Suomen-alueella toimivilla K-market-kauppiaille on itsestään henkilöstön johtajana?

Pääongelma jaettiin seuraaviin alaongelmiin:

- Minkälaisia odotuksia heillä on kauppiasuransa kehittymisen osalta?
- Mikä on heille ominaisin työrooli kauppiaina toimiessa?
- Mitkä ovat ne elementit, joilla he varmistavat onnistumisensa henkilöstön johtajana?
- Millainen on heille ominaisin vuorovaikutustyyli?
- Mitkä ovat merkittävimmät tekijät johtamistyössä kehittymiselle?
- Miten he kokevat onnistuvansa seuraavilla esimiestyön osa-alueilla:
 - työyhteisön hyvinvoinnin rakentaminen
 - esimies- ja työyhteisöviestintä
 - henkilöstön motivointi ja sitoutuminen
 - osaamisen johtaminen, rekrytointi ja perehdyttäminen.

Kuviossa 1 havainnollistetaan opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyön teoriaosuus lähtee liikkeelle toimeksiantajan esittelystä. Tämän lisäksi tarkastellaan kauppiaskoulutusta, kauppiasyhteistyötä sekä kauppiaan toimintaa K-market-myyvälässä. Koska suurissa organisaatioissa usein valikoidutaan esimies- ja johtotehtäviin tietyin edellytyksin, on hyvä kiinnittää huomiota niihin lähtökohtiin, joista yrittäjä toimii. Kolmannessa luvussa perehdytään siihen, minkälainen prosessi johtajaksi kehittyminen on. Koulutuksen ja itseohjautuvuuden taustalla vaikuttavat käsillä oleva tieto sekä erilaiset teoriat johtamisesta. Näiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä omasta toiminnasta. Neljännessä pääluvussa käsitellään johtajuuden eri teorioita ja niiden kehittymistä sekä sitä, millaisena johtajuus ja johtajuuden rakentuminen tänä päivänä nähdään. Esimiehen on onnistuttava monessa asiassa arjen tiimellyksessä. Onnistunut viestintä, alaisten motivointi ja

osaamisesta huolehtiminen luovat kestävä perustan työssä jaksamiselle. Näihin esimiehen tehtäviin paneudumme luvussa 5.



KUVIO 1. Työn teoreettinen viitekehys

Tietoperustan jälkeisessä luvussa 6 kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja arvioidaan työn luotettavuutta ja pätevyyttä. Luvussa 7 tarkastellaan tutkimustuloksia. Tutkimusongelmien vastaukset sekä työn kehittäminen ja arviointi käydään läpi luvussa 8.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Ruokakesko on osa arvostettua pörssiyhtiötä, Kesko Oyj:tä, joka toimii neljällä eri toimialalla Suomessa: ruokakaupassa, käyttötavarakaupassa, rautakaupassa sekä auto- ja konekaupassa. Lisäksi toimintoja on Venäjällä ja Baltiassa. K-ruokakauppaketjuja on neljä: K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. Markkinaosuus Suomessa on Ruokakeskon oman arvion mukaan 34 %. (Kesko 2014.)

K-kauppiaiden kanssa tehtävän yhteistyön kautta muodostuvassa arvoketjussa Ruokakeskon keskeisimpiä tehtäviä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. Se tarjoaa kauppiailleen tehokkaat ketjuliiketoiminnan työkalut, joilla mahdollistetaan menestyvä päivittäistavarakauppatoiminta. Kauppiaiden kanssa solmitulla ketjusopimuksella varmistetaan toiminnan asiakaslähtöisyys, tehokkuus ja kilpailuetujen toteutuminen. Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi ja odotusten täyttäminen on K-ruokakauppojen menestymisen edellytys. (Kesko 2014.)

Ruokakeskon strategiassa on määritelty kauppiaan tehtäväksi lisäarvon tuottaminen kauppapaikalle, jossa hän toimii. Kauppiaan itsenäisenä yrittäjänä tekemät ratkaisut ja toiminta varmistavat kauppapaikan menestymisen ja ylläpidon. (K-ruokakauppias 2014.) Kauppiat rakentavat omalla paikkakunnallaan asiakkaidensa tarpeita vastaavan valikoiman ja palvelun ketjukonseptia hyödyntäen ja asiakkaidensa toiveet ja paikalliset tarpeet huomioiden sekä asiakastietoa hyväksi käyttäen. (Kesko 2014.)

2.1 K-ruokakauppiaskoulutus

Ruokakeskon järjestämään K-ruokakauppias-koulutukseen voi hakeutua hyvin erilaisista lähtökohdista. Aikaisempi kokemus ruokakaupassa toimimisesta ei ole välttämätöntä, mutta se vaikuttaa merkittävästi henkilökohtaisen koulutussuunnitelman muodostumiseen. Koulutuksesta valmistuminen vaihtelee 4–18 kuukauteen. Koulutettavia valittaessa arvostetaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, joiden katsotaan tukevan K-ruokakauppiaina menestymistä. Ominaisuuksia ovat määrä-tietoisuus, riskinotto- ja yhteistyökyky, sekä ihmisten ja asioiden johtamisesta nauttiminen. Myös aikaisempi kouluttautuminen on viesti valitsijoille kyvystä pitkäaikaiseen sitoutumiseen ja tavoitteelliseen toimintaan. (K-ruokakauppias 2014.)

Valmennuksen sisältö koostuu verkko-opinnoista, alueellisista lähijaksosta sekä lopuksi suoritettavasta kauppiasharjoittelusta yhdessä kasvattajakauppiiaan kanssa. Harjoittelussa perehdytään kauppiastyön käytäntöihin, kuten osastoharjoitteluun, kaupan toimintojen johtamiseen, tehokkaiden toimintatapojen omaksumiseen sekä suunnitteluun ja seurantaan. Verkko-opinnot ja lähijaksot pitävät sisälleen seuraavat opintokokonaisuudet:

1. Päivittäistavarakaupan toimintaympäristö: päivittäistavarakaupan markkinointiin ja asiakkaisiin, Ruokakeskon ketjutoimintaan sekä kauppiiaan rooliin perehtyminen.
2. K-ruokakaupan kilpailukeinot: kokonaiskäsitteen luominen yrittäjäpohjaisen päivittäistavarakaupan kilpailukeinoista.
3. K-ruokakaupan henkilöstöjohtaminen: perustiedot kaupan henkilöstömitoituksesta, työvuorosuunnittelusta ja ihmisten johtamisesta.
4. Toiminnan suunnittelu ja seuranta: valmiudet päivittäistavarakaupan toiminnan suunnitteluun ja budjointiin, sekä käsitys käytettävissä olevista työvälineistä, taloudellisista tunnusluvista ja tutkimustiedosta.

(K-ruokakauppias 2014.)

Koulutuksesta valmistuttuaan kauppias siirtyy kauppiasreserviin odottamaan tarjousta omasta kauppapaikasta. Pääosin aloittavat kauppiaat siirtyvät K-market-myymlöihin, mutta paikkaa voidaan tarjota myös K-supermarketeista. Mahdollisuus urakehitykseen, suurempaan kauppapaikkaan tai haasteellisempaan tehtävään siirtyminen, esimerkiksi Ruokakeskon organisaatiossa, vaatii kauppiaalta näyttöjä. Oma motivaatio, kouluttautuminen ja oman kaupan kehittyvä liiketoiminta ovat viesti tahdosta edetä uralla. (K-ruokakauppias 2014.)

2.2 Kauppiana toimiminen

Suomessa toimii kaikkiaan 1183 K-ruokakauppiasta Ruokakeskon eri yksiköissä. Pohjois-Suomen alueella K-ruokakauppoja on 168, joista K-Market-myymlöitä on 90. Näissä 90 myymälässä toimivat kauppiaat tarjoavat yhdessä henkilökuntansa kanssa luotettavan, palvelevan ja paikallisen myymälän, joka on asiakastaan lähellä. K-Market-keijun mainoslause on ”Kauppias hoitaa homman”. Tällä mainoslauseella haetaan selkeää erottautumista kilpailijoista nostamalla kauppias liikkeensä keulakuvaksi. (Kesko 2014.)

Kauppiaan henkilökohtainen työpanos on merkittävässä asemassa K-marketissa. Pieni, kauppiaan lisäksi alle 10 henkilöä työllistävä yhteisö on toiminnassaan asiakasta lähellä, ja tuo kauppialleen haasteellisen työympäristön. Kauppias on läsnä arjen toiminnoissa kohtaamassa asiakkaita, tilaamassa, myymässä ja purkamassa tavaratoimituksia. Arjen toimintojen sujuvuuden lisäksi hän vastaa muun muassa paikallisesta markkinoinnista, myynnin ohjauksesta ja riskien hallinnasta, päivittäisistä toimistotöistä ja sidosryhmäsuhteiden hoitamisesta. Toimintaympäristö on erittäin laaja ja jokainen osa-alue yrityksen menestymisen kannalta tärkeä.

Tiivis yhteisyö muiden K-kauppiaiden ja Ruokakeskon kanssa on tärkeässä asemassa K-kauppiastyössä. Vertaistuen avulla kauppiaat etsivät ideoita ja hakevat tukea toiminnan kehittämiseksi niin paikallisesti kuin ketjutasollakin. Toimivien ratkaisujen ja toimintatapojen löytäminen, ja niiden kehittäminen ovat tärkeässä

asemassa päivittäistavarakaupan murroksen keskellä. Sekä kauppiaan että henkilökunnan osaamisesta huolehtiminen on menestymisen edellytys, sillä kaupan sähköistyminen yleistyy ja käyttöjärjestelmät kehittyvät koko ajan ja asettavat käyttäjilleen uusia haasteita.

K-market-kauppioiden ja Ruokakeskon välisestä yhteistyöstä on erinomaisena esimerkkinä K-market-kauppiaille suunnattu johtamiskoulutus ”Kauppias hoitaa homman - entä henkilöstön?”. Koulutuksen on toteuttanut johtamisvalmennuksia järjestävä yritys Balentor Oy:n. Tällaisen koulutuksen organisoiminen kertoo kauppioiden halusta kehittyä työssään henkilöstön johtajina. Koulutusta on järjestetty vuodesta 2011 lähtien. Kauppioiden ja kouluttajien välinen aito vuorovaikutus ja avoimuus ovat koulutuksen perusta. Toimintatapojen yhteisen tarkastelun avulla etsitään ratkaisuja ja työkaluja arjen haasteisiin. Koulutus on katsottu kauppioiden keskuudessa erittäin hyödylliseksi ja käytännönläheiseksi. Saatujen oivallusten avulla on mahdollista yhtenäistää ketjun johtamiskäytäntöjä. (Balentor 2014.)

3 NÄKÖKULMIA YRITTÄJYYTEEN

Toimialasta riippumatta yrittäjäksi ryhtyminen vaatii paljon harkintaa ja itsensä tutkiskelua. Vaikka ketjukauppiaksi ryhtyminen tarjoaakin erinomaiset lähtökohdat yritystoiminnalle ja kauppiasuralla etenemiselle, sisältää se myös paljon riskejä. Toiset syntyvät yrittäjiksi perheyriyksessä ja toiset ajautuvat yrittäjiksi, esimerkiksi työttömyyden vuoksi. Yrittäjäksi ryhtyminen ja siinä onnistuminen vaatii tahtoa ja motivaatiota. Yrittäjyyden taustalla vaikuttavia motivaatiotekijöitä on useita. Itsensä toteuttaminen, oman ajan hallinta ja toive paremmasta toimeentulosta ovat perinteikkäitä uravalintaan vaikuttavia tekijöitä. Yrittäjyys luo merkityksiä ja yrittäjät ovatkin voimakkaasti mukana alueellisessa yhteisötoiminnassa. Merkittäviä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat myös oman identiteetin rakentuminen ja oman arvon tunne. Oman osaamisen ohella yrittäjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi mielletään esimerkiksi hyvä fyysinen ja psyykinen kunto sekä stressinsietokyky. (Pyykkö 2011, 47; Ruotsi & Salmenkari 1994, 32–33.)

Yrittäjänä kauppiaan tulee omaksua neljä eri roolia, joissa toimii samanaikaisesti: myyjänä, sijoittajana, tekijänä ja johtajana. Arjessa nämä roolit sulautuvat toisiinsa. (Pyykkö 2011, 49.) Yrittäjän työtä sekä yrittäjän rooleja ohjaavat sisäiset ja ulkoiset ympäristöt, kuten itsetuntemus ja sosiaaliset suhteet. Käytössä olevat voimavarat edesauttavat tietyn roolin korostumista siten, että siitä muodostuu yrittäjälle vahvuus. (Pyykkö 2011, 50; Kallio 2002, 139.)

Liiketoiminnan on oltava kannattavaa. Kauppias suunnittelee, budjetoi ja tarkastelee mahdollisuuksia liiketoiminnan ympärillä. Toiminnan menestyminen mitataan oman ja ulkopuolisen pääoman tuotolla. Yrittäjänä toimivan henkilön on punnitettava mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen, sillä nykytilaan tyytyminen ei tue kehittymistä. Aktiivinen ote myyntityöhön ja sitä kautta asiakaspintaan on yritystoiminnan suunnittelun osalta tärkeä. Yrittäjän on osattava myydä, argumentoida ja kuunnella asiakasta sekä heittäytyä kohtaamiseen, jotta lopputulos on molemmille osapuolille eduksi. Tämän lisäksi on pystyttävä tekemään myös toimin-

toja koskevia kovia päätöksiä, mutta helppoa se ei ole, sillä yrittäjänä toimiminen on erittäin tunnesidonnaista ja realistinen ajattelu voi unohtua. (Pyykkö 2011, 49–57.)

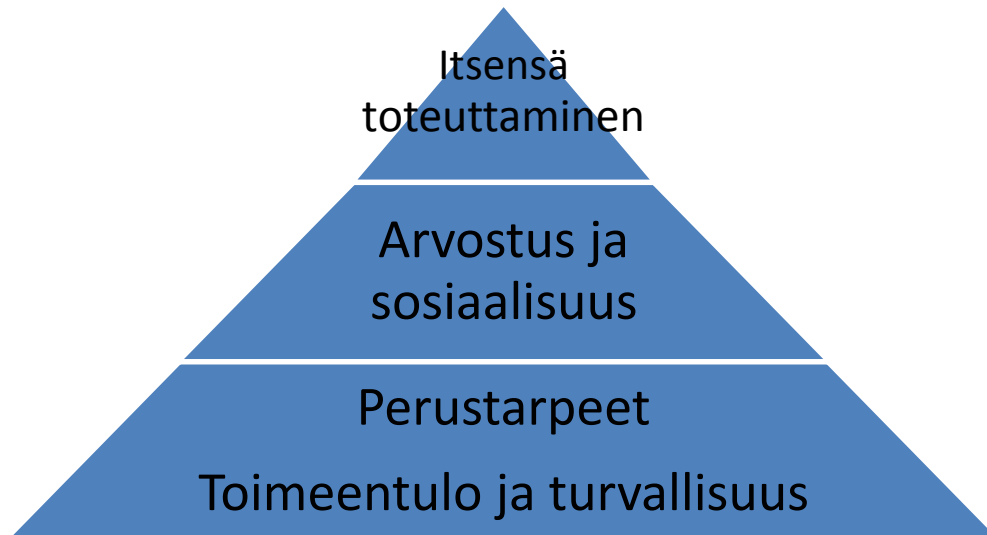
Johtajana kauppias toteuttaa laatimaansa strategiaa. Strategiaa toteutettaessa on syytä tarkastella asioita, joita kauppias tekee. Henkilökohtaisten voimavarojen jakaantuminen tärkeimpien ja vähemmän tärkeiden asioiden tekemiseen on toiminnan kannalta merkittävää. On huolehdittava siitä, että tekee asioita, jotka johtavat johonkin, asioita joiden kanssa on tekemisissä myös jatkossa. Tekijä roolista itsensä tunnistava kauppias luottaa omaan tehokkuuteensa ja osaamiseensa tekemällä puolet enemmän ja paremmin, jotta asiat hoituisivat. Pitkällä tähtäimellä työvoitot verottavat kuitenkin kauppiaan jaksamista. Tulee tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan ja tunnistettava kriittiset työvaiheet. (Pyykkö 2011, 51–52.)

3.1 Kauppiaina toimivien yrittäjäasenteet

Kauppiastyö ja kauppiasuran kehittyminen on ollut tarkastelun kohteena kahdessa mielenkiintoisessa tutkimuksessa, joista nostan esille pääkohdat tutkimukseni sisältöä silmällä pitäen. Tutkimusten avulla pyrin selventämään K-kauppiaiden keskuudessa ilmeneviä asenteita yrittäjyyttä ja toiminnan kehittämistä kohtaan. Mielestäni aihe on opinnäytetyöni osalta tärkeä, sillä pyrkimys toiminnan ja sitä kautta myös itsensä kehittämiseen on osa johtajuutta ja johtajana kehittymistä. Ihmisen toiminnan taustalla olevat vallitsevat asenteet ja käsitykset kehittyvät ja muuttuvat kokemuksen myötä.

Paulamäki (2007) on väitöskirjassaan nostanut esille yritysjohtajan roolin kehittymisen tarvehierarkian avulla. Kuviossa 2 perustarpeina kuvataan yrittäjän toimeentuloa ja turvallisuutta. Onnistumisen myötä yrittäjän arvostus kasvaa ja menestyvä yrittäjä tavoittelee hierarkian korkeinta tasoa, itsensä toteuttamista. Kauppiaina toimivilla on mahdollisuus edetä urallaan ja sijoittua uusiin, suurem-

piin kauppapaikkoihin. Edellytyksenä on, että nykyinen kauppapaikka on tavoitteiden mukaisesti hoidettu. Mikäli uutta kauppapaikkaa ei tule, vaikka yrittäjä itse katsoo hoitaneensa tehtävänsä hyvin, voidaan ajatella yrittäjän tyytyvän täyttämään perustarpeensa, toimeentulon ja turvallisuuden. (Paulamäki 2007, 43.)



KUVIO 2. Yritysjohtajan roolin kasvu tarvehierarkiassa (Paulamäki 2007, 43)

Home (2007) on tutkimuksessaan määrittänyt ja nimennyt neljä asenteiltaan erilaista yrittäjätyyppiä kauppiaiden keskuudessa. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että yrittäjäasenteet eivät ole pysyviä, vaan muuttuvat iän ja kokemuksen myötä, ja ovat opittavissa. Opinnäytetyön tutkimusosan kannalta on hyvä ymmärtää miten kauppiat eri uravaiheissa suhtautuvat yrittäjäyhteensä ja siten johtajana toimimiseen, koska johtaminen rakentuu henkilökohtaisten motiivien kautta.

Suuressa myymälässä toimivaa iäkstä, jopa vanhakantaista kauppiasta luonnehditaan tutkimuksessa "laakereilla lepääjäksi". Opistotasaisen tai kurssimuotoisen koulutuksen pohjalta hän on löytänyt vakiintuneen ja menestyksekkään toimintatavan kauppapaikassaan. Suureen kauppapaikkaan valikoituminen kertoo potentiaalista, mutta tavoitteet saavutettuaan hän ei halua riskeerata varallisuuttaan uudistuksilla. Hän on ansainnut suuren arvostuksen kauppiaskollegoidensa keskuudessa, joka riittänee hänelle. (Home 2007, 137–139.)

Keski-ikäistä, usein suuressa myymälässä toimivaa kauppiasta, joka on hankkinut hyvän ammatillisen koulutuksen ja on erittäin kokenut kauppias, kutsutaan "itsenäiseksi puurtajaksi". Hän motivoituu kovasta kilpailutilanteesta, mutta tyytyy nykytilaan, joka ei anna tilaa uudistuksille. Hän luottaa itseensä ja kykyihinsä, ja perustaa toimintansa vankkaan kokemukseen ja ammattitaitoon. (Home 2007, 137–139.)

Pienessä myymälässä, kovassa kilpailutilanteessa toimivaa nuorehkoa ja vähän kokemusta omaavaa kauppiasta luonnehditaan "moderniksi kehittäjäksi". Hän on hyvin avoin uudistuksille, mutta ei juuri luota itseensä eikä ole itsenäinen. Tämä "moderni kehittäjä" luottaa menestykseensä noudattamalla ketjun toimintaohjeita. Kaupan käynti on aggressiivista ja luovaa, riskejä ottaen, joka on tyypillistä aloittavalle kauppiaalle. Hänellä on opistotasoinen ammatillinen koulutus. (Home 2007, 137–139.)

Neljäntenä kauppiastyypinä luonnehditaan "varovaista uudistajaa", joka on vähän kokemusta omaava, nuorekas kauppias. Hän toimii pienessä myymälässä, jonka kilpailutilanne on kova. Hänen ammatillisen peruskoulutuksensa taso on alhainen, eikä hän luota kovin itseensä tai ole itsenäinen. Kova kilpailutilanne suuntaa "varovaista uudistajaa" nimensä mukaisesti varovaisuuteen toiminnassaan. Hän on konservatiivinen, mutta silti valmis uudistuksiin ja tekemään työtä myymälänsä hyväksi. (Home 2007, 137–139.)

3.2 Yrittäjänä kasvaminen

Kauppiaana toimiminen on kokopäiväistä työtä. Yrittäjän jaksaminen ja hyvinvointi on yrityksen toimimisen elinehto. Päivittäinen työ myymälän ylläpidossa, asiakaskohtaamisissa ja lisäksi hallinnollisissa tehtävissä voi pahimmillaan saattaa kauppiasyrittäjän tilaan, jossa täytyy miettiä oman ajankäytön järkevyyttä,

luottaako työntekijöihin vai täytyykö todellakin tehdä kaikki itse. Onnistunut tasapainoilu vapaa-ajan ja työelämän välillä on sijoitus omaan ja yrityksen tulevaisuuteen.

Johtaminen on osa-alue, johon harva yrittäjä on saanut koulutusta, saati omaa kokemusta. Yrittäjä hallitsee työnsä hyvin, omaa hyvän itsetunnon ja tietää mikä on tärkeää. Oman osaamisen arviointi ja kehittäminen on arvokkaassa asemassa. Johtaessaan työntekijöitään, yrittäjän on tärkeä tiedostaa ja sisäistää yhteiset päämäärät ja pelisäännöt. Jokainen työyhteisö on johtajansa näköinen ja yrityksen kulttuuri kasvaa ajan myötä. Ei siis voida pitää itsestäänselvyytenä työyhteisön hyvinvointia, vaan se vaatii jatkuvaa työstöä ja kehittämistä. (Suomen Yrittäjät 2014.)

Tutkimusongelma huomioiden tärkeimmät yrittäjän hyvinvointia edistävät tekijät ovat seuraavat:

- vastuun jakaminen ja työtehtävien delegointi
- vertaistuki ja keskustelukumppanit muista yrittäjistä
- oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen
- henkilöstöön panostaminen - hyvät työntekijät ovat perusta yrittäjän jaksamiselle
- yrityksen kehittäminen ja uudet visiot piristävät toimintaa.

(Suomen Yrittäjät 2014.)

Johtamistyössä onnistuminen vaatii oman johtamistavan selvittämistä ja sen näkyville saattamista arjessa. Kun johtajalla on selkeä tapa toimia, on myös alaisten helppo mukautua toimintatapoihin. Oman mallin löytäminen ei ole helppoa, sillä ihminen tukeutuu herkästi jo olemassa olevaan tietoon itsestään ja ympäristöstään. (Kaski & Kiander 2007, 60–62.) Johtajan yksilöllisyys rakentuu siis tietoisuuden, toiminnan ja kokemusten kautta. Ihminen perustaa henkisen eheytensä omien tietojensa ja kokemustensa pohjalle. Hän pystyy saavuttamaan itsellensä aset-

tamansa tavoitteet ja omien tavoitteiden saavuttaminen luo perustan omanarvontunnon ja elämänhalulle. (Nummelin 2007, 18.)

Johtajaksi kasvamisessa itsensä kehittämisen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Se vaatii kykyä tutkia tilanteita ja arvioida kokonaisvaltaisesti omaa toimintaa ja tilannetta. Tyypillisimpiä esteitä itsensä johtamiselle ovat seuraavat:

- kiire, ajanpuute
- itsensä unohtaminen muiden kustannuksella
- etääntyminen arjen johtajuudesta
- palautteen puuttuminen

(Aarnikoivu 2008, 39.)

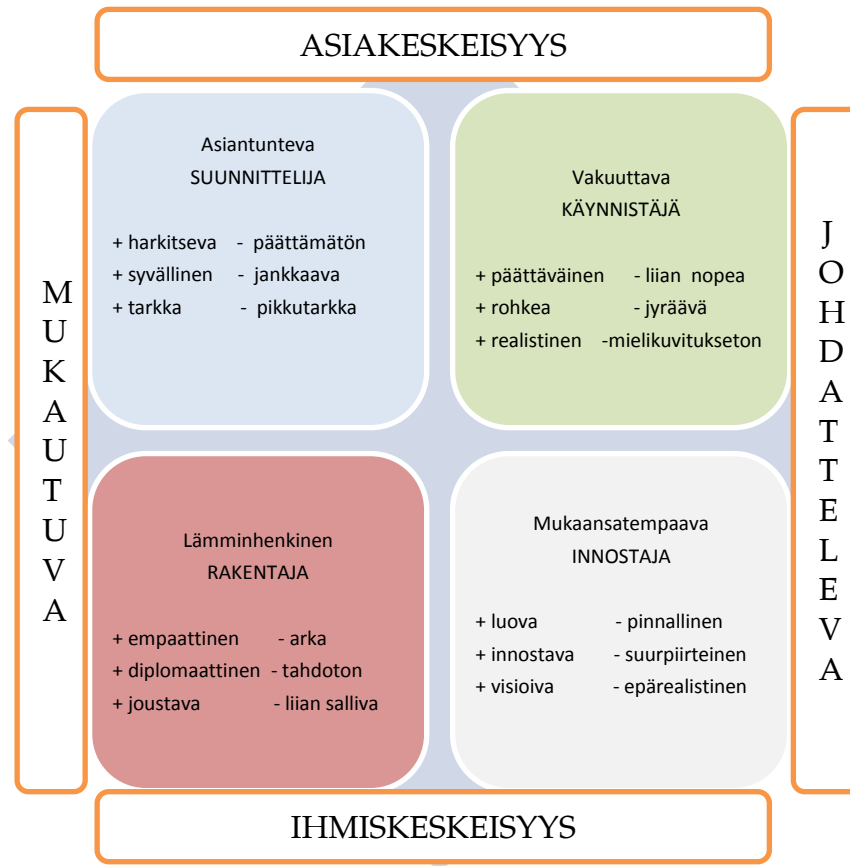
Itsetuntemus ja realistinen käsitys omasta toiminnasta edistää paremman suorituksen syntymistä sekä tukee henkilökohtaista hyvinvointia. Nämä mahdollistavat johtajan kehittymisen. Käytännössä itseään voi johtaa seuraavilla tavoilla:

- osaamisen säännöllinen kehittäminen
- henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen
- kehityssuunnitelman laatiminen
- oman toiminnan ja käytöksen analysointi erilaisissa tilanteissa
- palautteen saaminen alaisilta ja esimieheltä
- itsensä kuunteleminen
- itsestä huolehtiminen kaikilla elämän osa-alueilla

(Aarnikoivu 2008, 39–40.)

Ihmisten johtaminen on vuorovaikutteista, siksi erilaiset persoonat ja erilaiset tyyli-
lit johtamistyössä vaihtelevat. Tärkeintä johtajana kasvamisessa on omien mukavuusalueiden ja sitä kautta ominaisimman vuorovaikutustyylin löytäminen. Nämä vuorovaikutustyyli-
lit on kuviossa 3 jaettu karkeasti neljään eri päätyyliin. Jaottelussa huomioidaan miten asia- tai ihmiskeskeinen vuorovaikuttaja on, sekä miten mukautuva ja johdatteleva hänen tyyliinsä on. Johtaja ei omaksu vain yhtä

näistä neljästä tyylistä, vaan vahvan päätyylin lisäksi löytyy niin kutsuttu tukityyli, kuitenkin siten että kaksi aluetta korostuu selkeämmin ja kaksi jää vähemmälle merkitykselle. (Pyykkö 2011, 114–116.)



KUVIO 3. Erilaiset vuorovaikutustyyli (Pyykkö 2011, 115)

Asiantuntevan suunnittelijan motiivi on älyllinen haaste. Hän on tarkka kontrollin suhteen ja painotus tehtävien jakamisessa on ohjeistuksessa. Suunnittelija pyrkii laadukkuuteen, joten yllätyksellinen suunnitelmasta poikkeaminen ei miellytä häntä. Toisin kuin vakuuttava käynnistäjä -tyyppi, suunnittelijan liika pohdinta ja varmistelu voi johtaa aikaansaamattomuuteen hyvistä suunnitelmista huolimatta. Vakuuttava käynnistäjä nauttii asioiden johtamisesta ja hallitsee kokonaisuuksia. Suora johtamistapa, tehokkuudesta huolimatta voi aiheuttaa työtovereissa motivaation puutetta ja tuottaa osaamattomuutta. (Pyykkö 2011, 119–121.)

Edellä mainittujen asiakeskeisten vuorovaikutustyylien vastapainona tarkastellaan ihmiskeskeisiä henkilöitä. Mukaansatempaava innostaja haluaa luoda uutta ja ainutkertaista. Hän innostuu helposti kaikesta uudesta, eikä muutos pelota häntä. Innostaja on sosiaalisesti erittäin lahjakas ja luonteva. Lämminhenkinen rakentaja ei halua milloinkaan tuottaa pettymystä toiselle. Rakentaja toimii valmentavalla ja kannustavalla tavalla. Hän arvostaa lämminhenkistä ilmapiiriä ja luottamuksellisia välejä. Rakentajan hyväntahtoisuus voi tuottaa vaikeuksia kovien asioiden parissa, kuten yrittäjänä työskennellessä. (Pyykkö 2011, 121–124.)

4 JOHTAMINEN

Johtamisen käsitettä on tarkasteltu kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta johtaminen on asioiden johtamista (management), ja toisaalta ihmisten johtamista (leadership). Nanus (1989) on määritellyt ihmisten ja asioiden johtamisen välisiä eroja. Ihmisten johtaminen keskittyy oikeiden asioiden tekemiseen kun management korostaa asioiden tekemistä oikein. Asioiden johtamisella pyritään toteuttamaan tarkoituksia, joka johtaa tuloskeskeiseen toiminnan tarkasteluun. Ihmisten johtaminen korostaa joustavuutta ja luo tarkoitusta toiminnalle, joten toiminnassa ihmiskeskeisyys korostuu. Edellä kuvailtu jako on varsin karkea. Sittemmin johtamistyön katsotaan olevan sekä ihmisten että työn ohjaamista kohti tavoitteiden toteutumista, rinnakkaisina prosesseina. Johtajan henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet korostuvat. Itseään tai muita on vaikea lähteä muuttamaan, mutta omia suhtautumistapoja ja vuorovaikutustaitoja voi kehittää. Runsas ja laadukas vuorovaikutus on hyvän johtamisen ja toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä. (Kaski & Kiander 2007, 10–11; Strömmer 1999, 69–71.)

Johtamistyö henkilöityy voimakkaasti kauppiana toimivaan henkilöön, erityisesti tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmänä toimivissa K-market-myymälöissä. Johtamisen henkilöityessä voi syntyä voimakkaita eroja hyvien ja huonojen johtajien välille. Näiden erojen seurauksena on, että johtajan persoona ei ole enää tärkein, vaan huomio kiinnittyy johtamistyön toimivuuteen ja tehokkuuteen. Kaikkien yhteisössä toimivien on hyvä ymmärtää merkityksensä johtajuuden muodostumisessa, sillä sen katsotaan syntyvän ja muokkaantuvan esimiehen ja alaisten yhteistyössä, tiedostivat he sitä tai eivät. Yhteistyö muokkaa johtamista-paa omalla tavallaan, joten on vaikea sanoa, minkälainen johtamistapa mihinkin työyhteisöön toimii. Tavassa näkyy kuitenkin voimakkaasti johtajan vallitsevat käsitykset. (Kaski & Kiander 2007, 9–15.)

Tapa jolla johtaja johtaa alaisiaan perustuu joko tiedostettuun tai tiedostamattomaan käsitykseen siitä miten alaiset toimivat. Olosuhteisiin mukautuva ja sopeu-

tuva käsitys ihmisestä painottaa ulkoa tulevan ohjauksen määrää, koska ihminen on passiivinen ja työ itsessään on vastenmielistä, ja hänelle tärkeintä on oman edun tavoittelu. Ääripäänä nähdään käsitys ihmisestä tavoitteellisena ja järkiperäisenä toimijana, joka on itseohjautuva ja kokee työnsä palkitsevana - omat edut toteutuvat, mikäli ihminen huomioi myös muiden edut. Nykyinen ihmiskäsitys on edellä mainittujen yhdistelmä, sillä ihmisen toiminta on monimuotoista ja hyvin tilannesidonnaista. Ihmisen taustalla vaikuttavat tarpeet ja motiivit eivät ole pysyviä, vaan muuttuvat eri elämäntilanteiden myötä. (Kaski & Kiander 2007, 57–58.)

4.1 Johtamisen teorioita

Jotta ymmärtäisimme tämän päivän johtamisajattelua, on hyvä tarkastella hieman historiaa ja erilaisten johtamisteorioiden kehittymistä ja niiden vaikutuksia moderniin johtamiseen. Johtamisen tutkimus on koko 1900-luvulta alkaneen historiansa aikana jakaantunut kolmeen eri pääalueeseen: piirreteoriat, johtamistyylyteoriat ja tilanneteoriat. Moderni johtajuustutkimus on moninaista ja sisältää paljon piirteitä kolmesta pääalueesta. Tutkimuksen avulla on pyritty löytämään aiempaa syvempää selitystä johtajien toiminnalle selvittämällä toimintaa ohjaavia ajatusmalleja, sekä tunteiden ja intuition merkitystä päätöksenteossa. Teoriat ja niiden avulla muodostetut mallit ovat sellaisenaan varsin suppeita, joten niistä ei käy ilmi johtamisen sisältö kokonaisuudessaan. (Viitala 2004, 74–81.)

4.1.1 Piirreteoria

Varhaisin piirreteorian muoto on niin kutsuttu suurmiesteoria. Tässä johtajan toiminta perustuu synnynnäisiin ominaisuuksiin, eikä koulutuksella ja työkokemuksella katsota olevan merkitystä kehityksen kannalta. Suurmiehet ovat poikkeuksellisia, jotka erottuvat muista vahvan persoonan ja tahdonvoiman kautta. Toisin

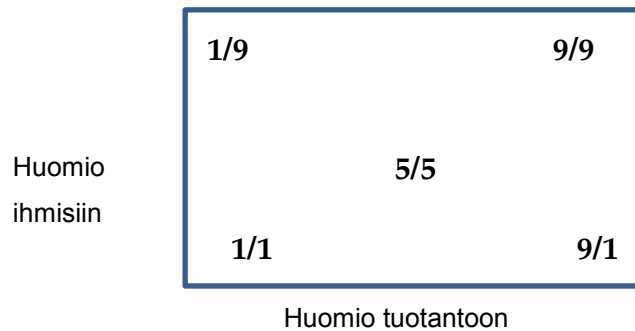
kuin suurmiesteoria, piirreteoria korostaa johtajan persoonallisia ominaisuuksia, joita voi tieteellisesti tutkia ja ovat eroteltavissa. Näistä piirteistä on muodostettu listoja, joista jokainen voi verrata omaako hyvälle johtajalle tyypillisiä ominaisuuksia. Viisi tärkeimmiksi katsottua, johtajuutta tukevaa piirrettä ovat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys ja sosiaalisuus. (Peltonen 2007, 124–125.)

4.1.2 Johtamistyyli

1940–1960-lukujen johtamistutkimus painottui tehokkaan johtamistyylin löytämiseen. Luokittelu muotoutui kahteen pääalueeseen, autoritääriin eli tehtäväkeskeiseen ja demokraattiseen eli ihmiskeskeiseen johtamistyyliin. Molemmissa tyyliissä oli tavoitteena parantaa työntekijöiden tuottavuutta, kuitenkin ilman selkeää käsitystä ihmisestä ja työmotivaatiosta. Tannebaumin ja Schmidtin (1957) esittämän mallin mukaan johtaminen on vain harvoissa tilanteissa puhtaasti autoritääristä tai demokraattista, sillä alaisten vapaus ja esimiehen valta sekoittuvat ja muotoutuvat kuhunkin tilanteeseen sopivimmaksi johtamistavaksi. (Viitala 2004, 78–79.)

Johtamistyyli-teoriassa huomio kiinnittyy johtajan toimintaan ja erilaisiin käyttäytymistyyliin, johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan. Teoria esittää johtajan pystyvän toimimaan sekä autoritäärisellä että demokraattisella tavalla, joiden kautta johtajuus rakentuu. Likert (1967) luokitteli johtamistyyliä sen mukaan, miten ne kiinnittivät huomiota tehokkuuteen ja vastaavasti ihmisiin ja ilma-ppiiriin. Ihanteellisin tyyli huomioi sekä ihmiset että tehokkuuden, jolloin tuloksena on hyvä tuottavuus. Likertin mallin pohjalta Blake ja Mouton loivat 1970-luvulla johtamista edelleen jäsentävän mallin, *Managerial Gridin* (johtamisruudukko), joka esittää johtamistyylin riippuvan erityisesti johdon asenteista ja ajattelutavasta. Myös koulutuksen ja itsensä kehittämisen avulla opitut oletukset vaikuttavat johtamiseen. Kuviossa 4 esitetty malli sisältää viisi erilaista kombinaatiota, jotka

ilmaisevat tuotannon ja ihmisten huomioimista johtamistyyleissä. (Peltonen 2007, 125; Viitala 2004, 79–80.)



KUVIO 4. Managerial Grid -malli (Viitala 2004, 80)

9/1-tyyli: autoritäärinen johtaminen on ristiriitatilanne, jossa ihmisten tarpeet jäävät huomiotta ja heidän tehtävänä on määräysten toteuttaminen johtajan kovien tavoitteiden toteuttamiseksi. (Viitala 2004, 80–81.)

1/9-tyyli: ihmiskeskeiseksi johtamiseksi katsotaan tilanne, jossa ihmiset nauttivat johtajan luottamuksesta ja saavat paljon toimintavapautta ja positiivista palautetta. Ilmapiiri on hyvä ja lämmin, jossa tunnelman säilyttämiseksi ristiriitatilanteita ei käsitellä. (Viitala 2004, 80–81.)

1/1-tyyli: johtamisvastuun välttäminen tuo alaisille täyden vapauden toimia. Vastuusta luovuttuaan johtajan tehtäväksi jää tiedon välittäminen. Alistunut johtaja ei puutu asioihin, jotta virheitä tai ristiriitoja ei pääse syntymään. (Viitala 2004, 80–81.)

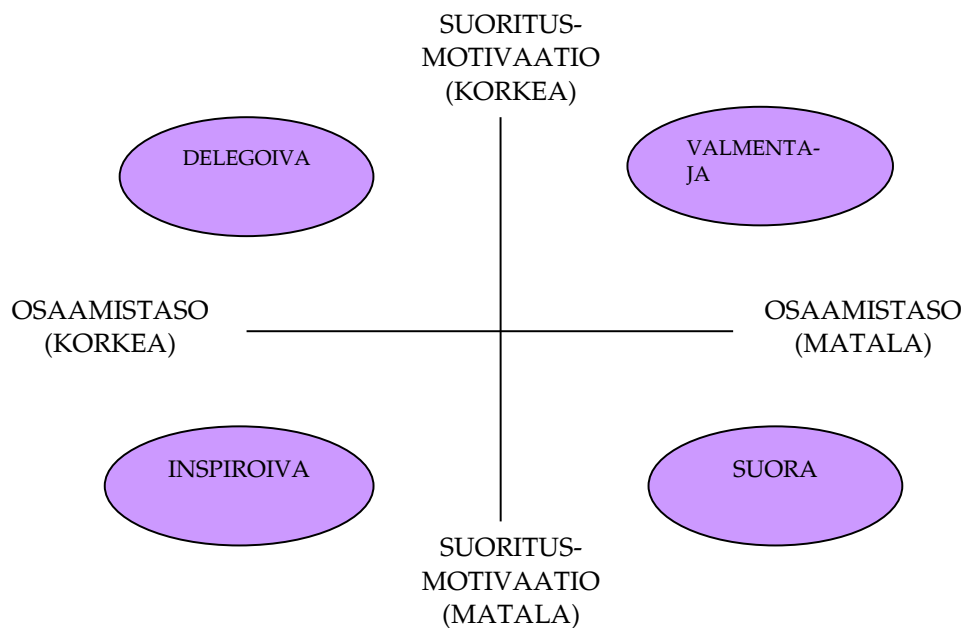
5/5-tyyli: perinteinen johtaminen on kokemusten hyödyntämistä. Tavoitteet ovat kohtuullisia ja työntekijöillä on vapautta ajatteluun ja ratkaisujen tekoon. Palaute on sekä positiivista että rakentavaa. Ristiriitatilanteet päätyvät usein kompromisseihin ja muutoksissa suositaan vanhaa. (Viitala 2004, 80–81.)

9/9-tyyli: ihannejohtaminen on johtajan ja alaisten välistä tiivistä yhteistyötä. Tavoitteet, keinot ja mittaukset etsitään ja asetetaan yhdessä. Avoin ja tasavertai-

nen vuorovaikutus luo arvostusta molemmille osapuolille, ja työntekijöillä on tilaa ponnistella ja kehittyä työssään. Kunnioitus, toiminnan kehittäminen ja luovuus ovat ominaisimpia piirteitä työyhteisössä. (Viitala 2004, 80–81.)

4.1.3 Tilanneteoria

Hersey'n ja Blanchardin vuonna 1999 kehittämän tilannejohtamisen mallin mukaan johtajan tulisi pystyä toimimaan neljän eri johtamisotteen mukaisesti. Kuviossa 5 erilaisia johtamisotteita vaativina tilanteina kuvataan työntekijän motivaatio- ja osaamistasojen eri asteita, ja miten niihin tulisi reagoida. (Pyykkö 2011, 52.)



KUVIO 5. Tilannejohtamisen eri roolit (Pyykkö 2011, 52)

Suora johtaminen on käskyttämistä ja toiminnan seuranta. Tällöin johtaja luo selkeät toimintatavat ja tavoitteet. Jotta suoritustaso nousisi, on hyvä selvittää yhdessä työntekijän kanssa miksi motivaatio ja osaamistaso ovat matalat. Valmentava lähestymistapa toimii kun motivaatiotaso on korkea, mutta osaamisen taso ei ole vahva. Silloin kaivataan kuuntelevaa ja ohjaavaa johtamisotetta. Inspiroivaa ja innostavaa otetta odotetaan kun korkean osaamistason omaava henkilö on menettä-

nyt motivaatiotasoaan. Tässä tilanteessa huomio tulisi kiinnittää alhaisen motivaation selvittämiseen. Huippumotivoitunut osaaja tarvitsee haasteita, ja hänelle tulisi delegoida tehtäviä, jotka saavat hänet ylittämään mukavuusalueensa ja kehittämään osaamistaan. Näistä johtamistavoista johtaja omaksuu jonkin tavan toista paremmin, jonka vuoksi tilanteeseen parhaiten sopivin johtamisote, ei aina ole käytössä. (Pyykkö 2011, 53.)

4.1.4 Muutoksen johtaminen

Tämän päivän yrityksissä muutos on läsnä päivittäin. Voimakkaat organisaation rakenteelliset muutokset, tietojärjestelmien kehitys ja työelämän muutokset asettavat henkilöstön muuntautumisen- ja oppimiskyvyn äärimilleen. Kaikki yrityksen sisällä tapahtuvat muutokset, kuten vastuualueiden vaihtuminen sekä työtehtävien uudelleen järjestäminen, vaativat erityistä huomiota ja johtajuuden tulisi painottua runsaaseen viestintään.

Ensimmäiset mallinnukset muutoksen johtamisesta korostavat yrityksen johdon kontrollia muutostilanteissa. John Kotter (1995) on historiassa tunnetuimpia muutostojohtamisen tutkijoita. Hänen mallinnuksena muutoksen vaiheittaisesta etenemisestä on seuraava:

1. muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden esille tuonti
2. muutosta johtavan tiimien muodostaminen
3. vision luominen, eli mihin muutoksella pyritään
4. vision välittäminen organisaatiossa eteenpäin ja tiimin esimerkillinen muutosta edistävä toiminta
5. muutosta estävien rakenteiden poisto ja uuteen ajattelutapaan kannustaminen organisaatiossa
6. positiivisia tuloksia hankkeista, jotka edesauttavat muutoksen toteutumista

7. muutoksen ylläpito kehittämällä muutosta tukevia rakenteita ja oikeiden henkilöiden valinta avaintehtäviin
8. muutos osaksi yrityskulttuuria, kun uusi toimintatapa mielletään menestystekijänä. (Peltonen 2007, 134.)

Sittemmin muutoksen johtaminen nähdään prosessina, jonka ohjailtavuutta vaikeuttavat erilaiset yrityksen sisäiset tekijät. Niin kutsutun muutosvastarinnan muodostavat ihmiset, jotka epäröivät ja vastustavat luonnostaan muutoksia, joiden he katsovat uhkaavan omaa turvallisuuttaan. Siksi muutoksen johtamisessa korostuvat avoin keskustelu, koulutus ja yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa. Muutoksen johtaminen vaatii johtajaltaan erinomaista tilannetajua. Jotta tavoiteltava muutos toteutuu, on tunnistettava määrätietoista ohjausta ja ristiriitojen ratkaisuun johtavan ohjauksen tarve. (Peltonen 2007, 135.)

4.2 Johtamisen nykytila

Johtajan toiminnan sijaan johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus korostuu tämän päivän johtamisessa. Molemmat osapuolet tuovat arvoja ja vaatimuksia esi-
miessuhteeseen, joiden kautta johtaminen rakentuu. Tämän vuoksi johtaja-
alaisuuden nähdään olevan hyvinkin yksilöllinen. Toimiva suhde edellyttää
avointa suhtautumista työrooleihin, jotta joustava ja muodolliset rajat rikkova
suhde voi syntyä. Tätä johtajuuden muotoa kutsutaan johtajan ja alaisen väliseksi
vaihtosuhteeksi. Johtajuuden suhdenäkökulma on laajennettu tulkinta johtajan ja
alaisen välisestä vuorovaikutussuhteesta. Suhteen kasvu tarvitsee jonkin yhdistä-
vän asian, joka on toiminnasta ja tavoitteista irrallinen. Yhteisten tekijöiden perus-
teella johtaja ja alainen omaksuvat identiteetin, joka on läsnä vuorovaikutustilan-
teessa. (Peltonen 2007, 128–129.)

Organisaatio nähdään siis elävänä yhteisönä, jonka jäsenten väliset suhteet muo-
dostavat vuorovaikutuksen verkoston. Työyhteisöjen moninaisuus ja toisaalta tu-

levaisuuden lisääntyvät epävarmuustekijät huomioiden on todennäköistä, että yhdellä johtajalla ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa käytössään. Jaetun johtajuuden malli tarkoittaa käytännössä nimensä mukaisesti johtajuuden ja siihen liittyvien tehtävien jakamista. Tässä mallissa johtamisen katsotaan olevan neuvottelua ja johtajan itsensä likoon laittamista. Toisaalta se tarkoittaa myös ihmisten kohtaamista ja yhdessä tekemistä, jolloin yksilön arvot, ihanteet ymmärretään. Kyky johdattaa erilaisia ihmisiä korostuu. Kontrollille ei katsota olevan tarvetta, vaan se perustuu toimijoiden väliseen luottamukseen. (Juuti 2006, 151–152; Manka 2012.)

5 ESIMIESTYÖN PERUSPILARIT

Reilu kohtelu, kohteliaisuus ja huomiointi ovat perustekijöitä, joilla esimies pärjää työyhteisössään. On kuitenkin huomioitava alaisten erilaisuus, persoonallisuuden piirteet ja erilaiset toimintatavat. Hyvä esimiestyö rakentuu vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Esimiehen tulee olla kiinnostunut kohtaamaan yksilöt omassa työyhteisössään. Johtamistavan samanlaisuus erilaisten ihmisten kanssa voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja ristiriitatilanteita, jotka koskettavat kaikkia työyhteisössä toimivia. (Kuusela 2013, 25.)

5.1 Erilaisia organisaatiokulttuureja

Kuusela (2013, 176–177) on määritellyt kolme erilaista organisaatiokulttuuria, niille tyypillisten käyttäytymis- ja puhetapojen perusteella. Määrittelyssä huomioidaan organisaatiossa arvostettavat asiat sekä mitä johtamisessa korostetaan. ”Kompromissihakuisessa kulttuurissa” korostuu myönteinen ja rauhallinen ilmapiiiri, joka koetaan hyvin sallivaksi, sillä konflikteja vältetään. Ajankäyttö on tässä kulttuurissa varsin joustavaa, joten muutosten toteuttaminen tahtoo viivästyä. ”Tuloshakuinen kulttuuri” arvostaa tuloksen tekemistä ja ajoittain voidaan ajautua liikaan kiirehtimiseen. ”Ohjeistava kulttuuri” tarjoaa pysyvyyttä ja turvallisuutta ohjeistuksineen. Ilmapiiiriä ei kuvailta myönteisimmäksi tai rennoimmaksi. Kulttuuri ei tue oma-aloitteisuutta, koska vastuu tehtävistä on hyvin rajattu. (Kuusela 2013, 176–177.) Taulukossa 1 on esitetty näiden kolmen organisaatiokulttuurin tyypillisimmät piirteet.

TAULUKKO 1. Erilaisten organisaatiokulttuurien piirteitä (Kuusela 2013, 183)

Kulttuuri	Vahvuudet	Riskit	Hyvä lisätä
Kompromissihakuinen	keskusteleva kulttuuri rauhallinen ilmapiiri joustavuus tehtävissä ja ajankäytössä	ei uskalleta tehdä muutoksia itsenäinen työote vähäinen	itsenäistä vastuuta päättökseteko mahdollisuuksia tulostenteon painottamista
Tuloskeskeinen	tavoitteiden saavuttaminen palaute työstä nopea päätöksenteko	henkilöstön väsyminen	huomiota ihmisiin ja työhyvinvointiin
Ohjeistava	jatkuvuuden ja turvallisuuden tunne tietää mitä tehdä esimiehet käytettävissä	kasvattaminen passiivisuuteen ja odottamiseen	itsenäistä vastuuta kannustusta oma-aloitteisuuteen

5.2 Viestintä työyhteisössä

Yrityksen viestintä jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Tässä luvussa käsittelemme sisäistä viestintää ja miten lähin esimies siihen toimillaan vaikuttaa. Sisäisen viestinnän kohteena ovat kaikki työyhteisössä toimivat henkilöt. Viestintä tapahtuu niin suullisesti kuin kirjallisesti eri viestimien välityksellä. Suullisen viestinnän osalta tulee kiinnittää huomio myös ulkoisen olemuksen merkitykseen, sillä ilmeet ja eleet ovat merkittävässä asemassa siinä, kuinka vastaanotettavissa viesti on. Viestinnällä pyritään pääsääntöisesti kertomaan yrityksen arvoista, visiosta ja yhteisistä tavoitteista ja tapahtumista. Viestintä on merkittävässä osassa työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista. Hyvinvointi tuottaa motivaatiota ja muokkaa asenteita henkilöstön keskuudessa. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä näkyy suoraan asiakastytyväisyydessä, joka on palveluyrityksen menestymisen edellytys. Näin ollen viestinnän tulee olla riittävän runsasta ja avointa sekä informatiivista ja tavoitettavissa olevaa, jotta erilaiset vastaanottajat sen voivat sisäistää. (Kauhanen 2012.)

Esimiehen työstä noin 80 % on viestintää. Viestinnän avulla pyritään hahmottamaan sekä tulevaisuutta ja tavoitteita että nykytilannetta. Sen avulla ohjataan yrityksen prosesseja ja ihmisiä sekä tuetaan heitä työssään. Myös tietojen ja taitojen kehittäminen, niin henkilöstön kuin koko organisaation tasolla tapahtuu viestinnän avulla. Viestinnän onnistuminen on esimiehen vastuulla ja tässä korostuu paitsi oman vuorovaikutustavan, myös vastaanottajien vuorovaikutustavan tunteminen. (Virtuaali-AMK 2015.) Kuviossa 3 kuvatut erilaiset vuorovaikutustyyliantavat hyvän näkökulman viestintätilanteiden haastavuuteen. Yleisesti haastaviksi koettuihin viestintätilanteisiin esimiehen arjessa, joita ovat palautteen antaminen ja kehityskeskustelu, paneudumme seuraavassa alaluvussa.

5.1.1 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen vaatii sille myönteistä ilmapiiriä työyhteisössä. Ihanteellisessa tilanteessa palaute kulkee läpi työyhteisön, esimieheltä alaiselle ja vastavuo- roisesti alaiselta esimiehelle, mutta myös alaiset ovat velvollisia antamaan palautetta toisilleen. Sekä positiivisen että rakentavan palautteen antaminen on osa esimiehen työtä. Palaute kohdistuu menneisyyteen, mutta sillä halutaan vaikuttaa tulevaan. Sen antaminen ohjaa, kannustaa ja motivoi alaisia tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta osoittaa myös välittämistä. Positiivisen palautteen antaminen on helppoa, mutta pelkästään positiivisen palautteen saaminen menettää merkityksensä ja esimiehen toiminta ei ole enää uskottavaa. Palautteen antamatta jättäminen on taas esimiehen välinpitämättömyyttä ja poissaoloa. (Aarnikoivu 2008, 142–145.)

5.1.2 Kehityskeskustelu esimiesviestinnän välineenä

Kehityskeskustelu on johtamisen työkalu, jonka avulla pyritään sitouttamaan henkilöstöä, edistämään kehittymistä sekä parhaan mahdollisen työsuorituksen syntymistä. Keskustelu käydään kahdenkeskisenä esimiehen ja alaisen välillä. Sen

sisältö käsittelee nykytilaa ja mennyttä, kaikkia niitä tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön suoriutumiseen ja kehittymiseen. Tarkoitus on tarkastella henkilöä sekä työyhteisön jäsenenä että yksilönä. Kehityskeskusteluista on ristiriitaisia kokemuksia. Usein kehityskeskustelut nähdään ajan ja resurssien tuhlausena, koska siitä saatavat hyödyt ovat vaikeasti mitattavissa. Keskustelutilanteen haastavuus ja vaikeus ovat merkittävimpiä syitä siihen, miksi keskustelut monesti jätetään pitämättä. Parhaimmillaan kehityskeskustelu toimii esimies-alaissuhdetta edistävänä tekijänä, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen, aitoon vuorovaikutukseen. Esimiehen omalla näkemyksellä ja asenteella kehityskeskusteluita kohtaan on suora vaikutus siihen miten alaiset keskusteluihin suhtautuvat. Huomio keskustelussa on alaisen näkemyksissä omasta työstään ja odotuksistaan sekä kehittymistarpeistaan, mutta keskustelu toimii myös esimiehen tilaisuutena pyytää palautetta omasta toiminnastaan. Palautteen avulla esimies voi kehittää toimintaansa. (Aarnikoivu 2008, 115–120.)

5.2 Henkilöstön motivointi ja sitoutuminen

Tässä luvussa tarkastellaan työntekijän motivaation rakentumista ja mitkä tekijät motivoitumista voimakkaimmin ohjaavat. Motivoitunut työntekijä on myös sitoutunut organisaation toimintaan ja kehittämiseen. Tarkastelu painottuu sisäisten, ei taloudellisten, motivaatiotekijöiden esittämiseen, ja siihen, miten esimiehen toiminta tähän vaikuttaa. Vähittäiskaupan alalla vakiintuneet käytännöt huomioiden, katsotaan tulokseen perustuvan palkkauksen mahdollisuuksia henkilöstöä motivoivana tekijänä.

Työmotivaatio rakentuu kolmen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Nämä tekijät ovat työ, työympäristö ja ihmisen persoonallisuus. Työn tekeminen palkitsee tekijäänsä niin sisäisesti että ulkoisesti. Työn sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö, merkittävyys sekä arvostus. Ulkoisena motivaatiotekijänä pidetään yleisesti työstä saatua rahallista korvausta, mutta se voi olla myös muita palkkioita, lahjoja tai

rangaistuksia. Mikä työntekijää motivoi, riippuu hänen persoonastaan, arvoistaan ja tarpeistaan, jotka vaihtelevat eri elämänvaiheissa. (Viitala 2007, 160–162.)

Maslow'n (1954) sekä Herzbergin (1959) esittämät motivaatioteorioiden perustana ovat ihmisen kokemat tarpeet, joita hän pyrkii täyttämään tekemällä työtä. Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmisen tarpeet täyttyvät tärkeysjärjestyksessä, portaittain. Portaikon alimmalla tasolla sijaitsevat ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, uni, lämpö. Toisella tasolla pyritään täyttämään turvallisuuden tarpeet, kuten suojautuminen vaaroilta ja tunne-elämän haitoilta. Portaikkoa ylemmäs edettäessä motivoivia tekijöitä ovat hyväksyntä, yhteenkuuluvuuden tunne ja ryhmässä toimiminen. Nämä tekijät ovat sosiaalisia tarpeita, joiden jälkeen edetään tavoittelemaan arvostuksen tarpeita, kuten kiitosta, tunnustusta ja itsenäisyyttä. Portaikon ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ovat kehittyminen, luovuus ja henkinen kasvu. (Lämsä & Hautala 2005, 81–83.)

Herzbergin teoriassa on mallinnettu työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä jakamalla ne kahteen osaan, työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aikaansaaviin tekijöihin. Taulukossa 2 työtyytyväisyyttä synnyttävät tekijät ovat motivaatiotekijöitä, jotka liittyvät itse työhön. Tyytymättömyyttä synnyttäviä ja motivaatiota heikentäviä tekijöitä kutsutaan hygieniatekijöiksi, jotka ovat liitännäisiä työympäristöön, jossa henkilö toimii.

TAULUKKO 2. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät (Lämsä & Hautala 2005, 84)

Motivaatiotekijät - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä	Hygieniatekijät - liittyvät työympäristöön - lisäävät tyytymättömyyttä
työstä saatava tunnustus saavutukset työssä mahdollisuus kasvaa ja kehittyä ylennys vastuu työ sinänsä	yrittäjäpolitiikka ja hallinto henkilösuhteet esimieheen henkilösuhteet työtovereihin työskentelyolosuhteet palkkaus, status työturvallisuus

Nämä perinteiset motivaatioteoriat antavat hyvän perustan työmotivaation ymmärtämiselle. Työelämän muutoksen myötä ihmisen on havaittu pyrkivän täyttämään myös työssä suoriutumisen, vallankäytön ja sosiaalisuuden tarpeita. Sittemmin työmotivaation katsotaan syntyvän monen tekijän yhteisvaikutuksesta eikä motivaatiotason katsota olevan pysyvä tila. (Lämsä & Hautala 2005, 85–86.)

Motivaation taso vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka sitoutunut yksilö on työhönsä. Työhön sitoutumista kuvaa kuinka mielellään ihminen tulee töihin, kuinka hän tuntee vastuuta tekemässään työssä ja työyhteisössä jossa toimii. Taulukossa 3 tarkastellaan sitoutumisen luonnetta palkkio- ja luottamusperusteisesta näkökulmasta.

TAULUKKO 3. Palkkio- ja luottamusperusteisen sitoutumisen tekijät (Lämsä & Hautala 2005, 96–97)

Palkkioperusteinen sitoutuminen	Luottamusperusteinen sitoutuminen
<p>Aineelliset perusteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • palkka, kannusteet, muuta materiaaliset edut <p>Sosiaaliset perusteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • mukavat työtoverit, hyvä työilmapiiri <p>Psykologiset perusteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yhteisön arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys 2. Toimintaperiaatteiden ja asetettujen tavoitteiden johdonmukaisuus 3. Osallistuminen ja keskustelun avoimuus 4. Välittämisen ja turvallisuuden tunne 5. Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet

Ihminen vertailee työstä saatuja palkkioita omaan työpanokseensa ja miten tämä työpanos–palkkiosuhde sijoittuu vertailussa muiden saamiin palkkioihin. Jos tämä suhde katsotaan hyväksi, tapahtuu sitoutumista. Sitoutumisella on siis välinearvo, jonka avulla mahdollistetaan jonkin käyttäytymistä ohjaavan tavoitteen saavuttaminen. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi tärkeän päämäärän tai arvostetun työpaikan ja palkan saavuttaminen. Luottamusperusteinen sitoutuminen on velvollisuuden tuntemusta työtään ja organisaatiota kohtaan. Velvollisuuden suorittamisesta syntyy työntekijälle oikeuksia, joita ovat oikeus kannustavaan ja oikeudenmukaiseen palkkaukseen, hyvään työhön ja työyhteisöön sekä oikeus inhimilliseen kohteluun. Näiden velvollisuuksien ja oikeuksien välinen yhteys on ym-

märrettävä, jotta voidaan tavoitella luottamuksellista suhdetta. (Lämsä & Hautala 2005, 96–97.)

Palkitsemisen keinoja on paljon, sekä taloudellisia että sosiaalisia. Taloudelliset palkkiot ovat rahassa mitattavia, kuten lahjat ja bonukset. Sosiaalisen palkitsemisen muodot ovat moninaisia: julkinen arvostus, uralla eteneminen, työyhteisön yhteiset illamat tai vaikkapa sanallinen kiitos. Tulokseen perustuvalla palkkauksella tarkoitetaan henkilön peruspalkkaa täydentävää osaa, joka maksetaan kun yhdessä etukäteen määritellyt liiketaloudelliset tulostavoitteet on saavutettu. Tämän palkkaustavan ensisijaisena tavoitteena on motivoida henkilöstöä suoriutumaan paremmin tehtävistään ja ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2007, 151.) Tuloksiin perustuvan palkitsemisen voi toteuttaa yksilötasolla, mutta tiimin tai organisaatioon tulokseen perustuva palkkaus vahvistaa voimakkaasti yhdessä toimimista ja vähentää yksilökeskeisyyttä. Vaikeutena on löytää palkkaustapaan soveltuvat mittarit. Mittareita tulisi olla 3–6 kappaletta, jolloin onnistumisen mittaaminen olisi kokonaisvaltaisempaa. (Kauhanen 2012.)

5.3 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Uuden työntekijän palkkaaminen on yritykselle aina merkittävä päätös. Sen lisäksi että palkkaaminen on iso taloudellinen sijoitus, sen vaikutukset ovat pitkäaikaiset ja epäonnistuminen voi vaikeuttaa yrityksen toimintaa merkittävästi. Näistä syistä rekrytoinnin huolellinen suunnittelu on suuressa merkityksessä. Tarve uuden työntekijän palkkaamiselle voi olla jatkuva prosessi tai tulla yllättäen, esimerkiksi sairastumisen vuoksi. Kiire voi johtaa äkkinäiseen päätökseen, jonka vaikutukset ovat negatiiviset. Jatkuvana prosessina toteutettuna rekrytointi on vaivatonta. Tuolloin tiedostetaan minkälaista osaamista ja minkälaisia osaajia yritys tarvitsee. (Viitala 2007, 104–105.)

Pienyrityksessä uuden työntekijän perehdyttäminen koskee koko henkilöstöä, vaikka päävastuu onkin esimiehellä. Tämän vuoksi perehdyttämissuunnitelma tulisi olla kaikkien tiedossa, mitä asioita opetetaan ja milloin. Hyvin toteutettu perehdyttäminen saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Uusiin tehtäviin tutustuminen sekä toimintatapojen omaksuminen on ensisijaista, koko työyhteisön toimintakyky huomioiden, sillä jokaisen uuden työntekijän perehdyttäminen laskee yrityksen tuottavuutta hetkellisesti. Uuden työntekijän osallistuminen voi olla suuri mahdollisuus, sillä innokkaana ja yrityksen ulkopuolelta tulevana uudella työntekijällä voi olla hyviäkin kehittämissuunnitelmia ja ideoita yrityksen ja työyhteisön toiminnan parantamiseksi. (Viitala 2007, 105.)

5.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksen käytössä on nyt ja tulevaisuudessa tarvittavaa ja kilpailukykyistä osaamista. Osaamisen tehokas hyödyntäminen ja yksilöiden osaamistason nostaminen ovat esimiehen ensisijaisia tehtäviä. Yrityksessä ei ole osaamista ilman ihmisiä. Yrityksellä on seuraavia mahdollisuuksia varmistaa sekä lisätä osaamista:

- arvokkaaksi koetun osaamisen sitouttaminen yritykseen
- investoidaan osaamisen kehittämiseen
- osaamisen ostaminen (rekrytointi)
- osaamisen lainaaminen.

(Viitala 2007, 186–187.)

Osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään johdon vastuulla, vaan jokainen työntekijä on velvollinen pitämään osaamisensa ajan tasalla, läpi työuran. Esimies luo edellytyksiä osaamisen kehittämiseksi. Tärkeänä osaamisen johtamisen välineenä ovat työntekijöiden kanssa käytävät kehityskeskustelut. Keskustelussa tarkastellaan nykyistä osaamisen tasoa sekä työtehtävien vaatimaa osaamista. Toinen näkökulma keskustelussa on tulevaisuuden muutokset sekä sen tuomat haasteet osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2007, 188.)

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni käynnistyi maaliskuussa 2014. Tuolloin olin sähköpostitse yhteydessä Ruokakeskon edustajaan, jolle esitin olevani kiinnostunut tutkimaan K-market-kauppiaiden johtamis- ja esimiestyötä sekä tarkastelemaan aihetta erityisesti yrittäjyyden näkökulmasta. Toimeksiantaja oli erittäin kiinnostunut esittämästäni aihealueesta, joten keskustelu aiheen tarkentamiseksi käynnistyi. Yhteydenpito työn kehittämiseksi käytiin pääosin sähköpostia hyödyntäen. Kyselyaineisto kerättiin marraskuussa 2014 ja maaliskuussa käynnistyi tulosten analysointi ja tulkinta. Työn viimeistely tapahtui huhtikuussa 2015.

Aiheen tutkimiseen soveltuisi parhaiten laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä ihmisten arvot, asenteet ja uskomukset ovat johtamistyön pohjana. Johtamistyö ja käsitteet aiheen ympärillä kehittyvät ja muuttuvat tiedon ja kokemuksen myötä. Näin ollen ihmiset tulkitsevat asioita sen hetkisestä näkökulmasta ja sillä tiedolla mikä heillä on. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156.) Näistä tutkimuksen luonteeseen ja saatujen tulosten syvällisyyteen vaikuttavista seikoista huolimatta päädyttiin määrälliseen eli kvantitatiivisen tutkimusotteeseen. Määrällisen tutkimuksen avulla kartoitetaan nykyistä tilannetta. Huomio kiinnittyy tutkittavan ilmiön taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Saatuja tuloksia havainnoidaan lukujen ja taulukoiden avulla. (Vilka 2005, 73–74.) Perusteluina valinnan takana olivat kohderyhmän laaja tavoitettavuus, maantieteelliset etäisyydet sekä tiedon rajaukseen ja käsittelyyn liittyvät asiat. Olemassa olevaan teoriaan perustuvan kyselylomakkeen laatiminen oli tässä tutkimuksessa selkein tapa lähestyä kohderyhmää.

Aineiston avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan: minkälaisia käsityksiä Pohjois-Suomen alueella toimivilla K-Market-kauppiilla on itsestään henkilöstön johtajana?

Tämä pääongelma jakautuu alaongelmiin seuraavasti

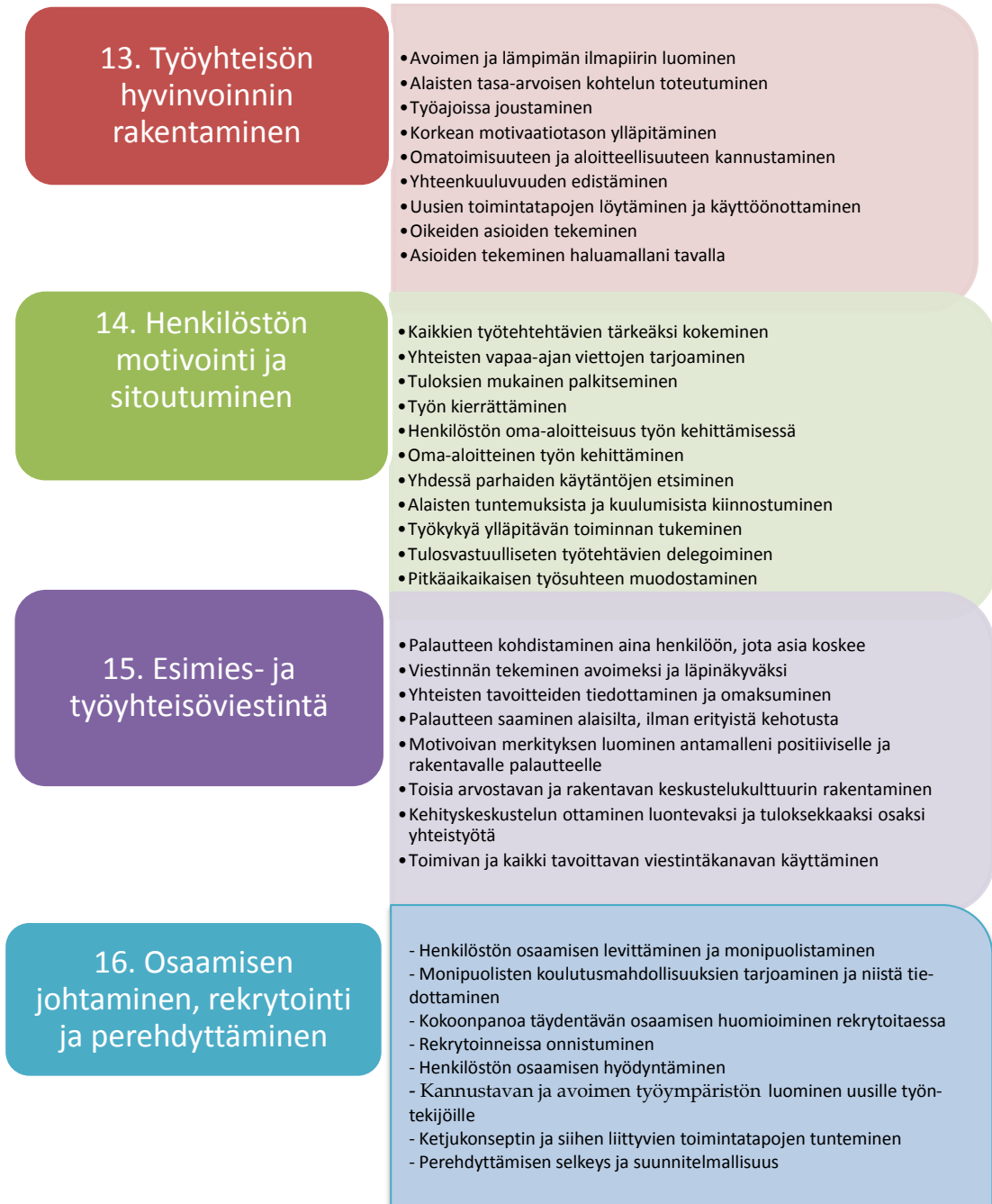
- Minkälaisia odotuksia heillä on kauppiasuransa kehittymisen osalta?
- Mikä on heille ominaisin työrooli kauppiana toimiessa?
- Mitkä ovat kauppiaiden mielestään ominaisuudet, jotka varmistavat henkilöstön johtajana onnistumisen?
- Millainen on heille ominaisin vuorovaikutustyyli?
- Mitkä ovat merkittävimmät tekijät johtamistyön kehittämisessä?
- Miten he kokevat onnistuvansa seuraavilla esimiestyön osa-alueilla:
 - työyhteisön hyvinvoinnin rakentaminen
 - esimies- ja työyhteisöviestintä
 - henkilöstön motivointi ja sitoutuminen
 - osaamisen johtaminen sekä rekrytointi ja perehdyttäminen.

6.1 Kyselylomakkeen laadinta ja rakenne

Kyselylomake (LIITE 2) sisälsi yhteensä 17 kysymystä, joista kolme oli avoimia kysymyksiä. Kysymysten asettelussa huomioitiin tutkimuksen alaongelmat teoriaa hyödyntäen. Kyselylomake koostui pääosin strukturoiduista kysymyksistä, joihin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Lisäksi esimiestyön osa-alueilla onnistumista mitattiin 5-portaisella asteikolla, joissa vastausvaihtoehtoina oli ”erittäin hyvin” (5), ”melko hyvin” (4), ”kohtalaisesti” (3), ”melko huonosti” (2), ”huonosti” (1).

Kyselylomakkeen kysymykset 1.–6. koskivat vastaajien taustatietoja: ikää, sukupuolta, koulutustaustaa sekä kauppiaskokemusta ja toimivatko he yrityksessään yksin vai yhdessä puolisonsa kanssa. Kysymyksissä 7.–11. kysyttiin vastaajien suhtautumista kauppiasuransa kehittymiseen, yrittäjänä toimiessa vallitsevaan työrooliin, yksilölliseen vuorovaikutustyyliin sekä avoimen kysymyksen muodossa siihen, mitä he pitävät tärkeinä tekijöinä onnistumisessa henkilöstön johtajana.

Kysymysten 13.–16. sisälsivät väittämiä seuraavilta esimiestyön osa-alueilta: ”työyhteisön hyvinvoinnin rakentaminen”, ”motivointi ja sitoutuminen”, ”esimies- ja työyhteisöviestintä” ja ”osaamisen johtaminen, rekrytointi ja perehdyttäminen”. Kysymyksissä kysyttiin kuinka hyvin vastaajat kokivat onnistuvansa näillä osa-alueilla. Kuviossa 6 on esitetty väittämät osa-alueittain.



KUVIO 6. Esimiestyön osa-alueita koskevat väittämät

6.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa perusjoukkona oli Pohjois-Suomen-alueella toimivat K-Market-kauppiat, joita on 89. Tutkimuksen tulokset tulee jättää ainoastaan alueelliseen tarkasteluun, kohdejoukkoa koskien. Kyselylomakkeen teossa sekä aineiston hankinnassa hyödynnettiin Webropol-tiedonkeruuohjelmaa, joka mahdollisti vaivattoman tiedonkeruun sekä aineiston käsittelyn. Kyselyn vastaanottajille lähetettiin sähköpostiviesti, johon oli liitettynä julkinen internet-linkki, jonka kautta kyselylomake avautui. Julkisen linkin käyttö varmisti vastaajien pysymisen täysin nimettöminä. Sähköpostiin kirjoitettiin saate (LIITE 1), jossa esiteltiin tekijä, oppilaitos sekä tutkimukseni tarkoitus. Vastausaika kyselyyn oli kaksi viikkoa. Tuona aikana lähetettiin yksi muistutusviesti. Sähköpostin välitys tapahtui K-market-ketjun Pohjois-Suomen aluepäällikön avustuksella. Hänen osallistumisellaan oli selkeä positiivinen vaikutus saatujen vastausten määrään. Kyselyyn vastasi 34 kauppiasta, joten vastausprosentti oli 38.

6.3 Analysointimenetelmät

Tutkimuksen tuloksia havainnollistetaan kuvioiden ja taulukoiden avulla. Esitetyt kuviot ja taulukot on muodostettu Excel-tilastointiohjelmassa tiedonkeruuohjelmasta saatujen tietojen avulla. Tulosten analysointimenetelminä käytettiin ristiintaulukointia, frekvenssijakaumia sekä prosentuaalisia osuuksia. Lisäksi tarkasteltiin keskiarvoja sekä keskihajontalukuja. Keskihajonta kertoo havaintojen keskittymisestä ja ilmaisee niiden keskimääräistä etäisyyttä keskiarvosta. Mitä pienempi keskihajontaluku on, sitä lähempänä havainnot ovat keskiarvoa. (Tilastokeskus 2015.)

Avointen kysymysten tavoitteena oli saada vastaajat ilmaisemaan omin sanoin johtamistyössä herääviä ajatuksia ja onnistumisen kannalta tärkeäksi koettuja asioita. Saadut vastaukset on avointen kysymysten osalta listattu, ja niistä on poimittu analysointia varten vastaukset niiden lukumääräisen esiintymisen perusteella.

6.4 Tutkimuksen kokonaisluotettavuus

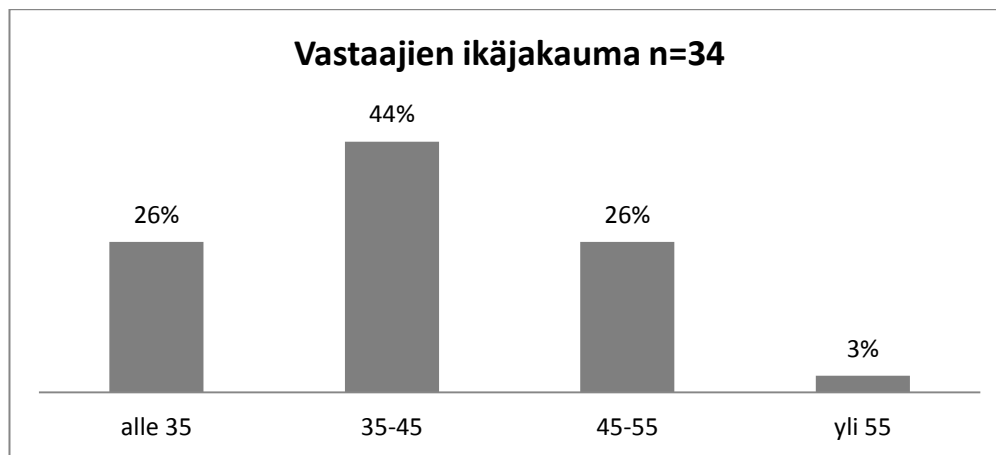
Tutkimuksen pätevyyttä tarkasteltaessa arvioidaan, mittaavatko tutkimuksessa käytetyt mittarit ja valittu tutkimusmenetelmä sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tärkeää kysymysten asettelussa on huomioida selkeys, jotta vastaajalle ei jäisi tilaa miettiä mitä kysymyksessä halutaan kysyä. Kyselylomakkeessa esiintyvät virheet voivat väärentää saatuja tuloksia. (Vilkkä 2005, 161.) Tästä johtuen jo kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa tehdyt virheet kysymysten asettelussa heikentävät merkittävästi tämän tutkimuksen pätevyyttä. Myös asetettujen kysymysten yhteys tutkimuksen pääongelmaan jää hieman huteraksi. Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen luotettavuutta sen perusteella antaako käytetty tutkimusmenetelmä ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Vilkkä 2004, 161).

Kyselyn vastausprosentti oli 38. Pelkästään vastausprosentin perusteella voidaan todeta, etteivät tulokset ole yleistettävissä. Vastausten määrä on kuitenkin riittävä suuntaa antavien johtopäätösten tekemiseen tutkimuksen kohdejoukkoa koskien. Kyselylomakkeesta muotoutui varsin laaja, joka osaltaan on vaikuttanut saatujen vastausten määrään. Kysely oli nimittäin avattu 21 kertaa, mutta ei koskaan lähetetty. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat henkilöt ovat varsin kiireisiä ja erityisesti sähköpostitse lähetetty viesti on voinut jäädä huomiotta, ei niin tärkeänä asiana. Merkittävästi tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuudessaan heikentävät tehdyt virheet tutkimusongelmien määrittelyssä sekä kyselylomakkeen laadinnassa. Tutkimuksessa esimerkiksi kysyttiin henkilökohtaisia kokemuksia, jotka voivat olla vaikeasti määriteltävissä. Tämä käy ilmi avoimiin kysymyksiin saaduista vastauksista, jotka ovat pääosin varsin suppeita. Lisäksi on huomioitava se, että ihmisillä on yleisesti ottaen taipumus arvioida omaa toimintaansa paremmaksi kuin millaista se on toisten, esimerkiksi alaisten arvioimana. Kokonaisuudessaan tutkimustuloksia voitaneen kuitenkin pitää pääosin luotettavina.

6.5 Vastaajien taustatiedot

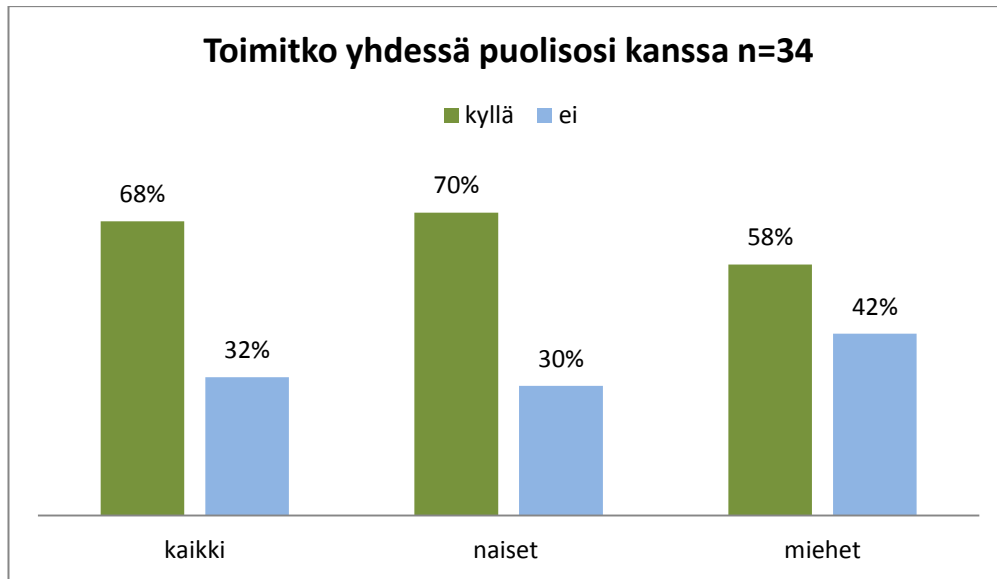
Kysymyksissä 1.–6. kysyttiin vastaajien taustatietoina sukupuolta, ikää, pohjakoulutuksen tutkintonimikettä sekä kuinka pitkään vastaajat ovat toimineet kauppiaina. Näiden lisäksi kysyttiin toimivatko kauppiaat yrityksessään yksin vai yhdessä puolisonsa kanssa.

Kysymyksessä 1 kysyttiin vastaajien sukupuolta. Vastaajista 10 (29,4 %) oli naisia ja 24 (70,6 %) oli miehiä. Kuviossa 7 esitetään vastaajien ikäjakauma. Vastaajista 15 (44 %) oli iältään 35–45 vuotta. Vastanneiden osuudet ikävälillä 45–55 ja alle 35 vuotta olivat yhtä suuret 26 %. Vastaajista vain yksi oli iältään yli 55-vuotias.



KUVIO 7. Vastaajien ikäjakauma

Kysymykseen 3 ”Toimitko kauppiana yhdessä puolisoni kanssa?” saatujen vastausten jakautuminen naisten ja miesten välillä on esitetty kuviossa 8. Vastaajista 68 % toimii yhdessä puolisonsa kanssa ja 32 % itsenäisesti. Naisista 70 % (7) toimii yhdessä puolisonsa kanssa, kun vastaava luku miesten keskuudessa on 58 %. Itsenäisesti toimi vastaajista 13, joka on koko vastaajajoukosta 32 %.



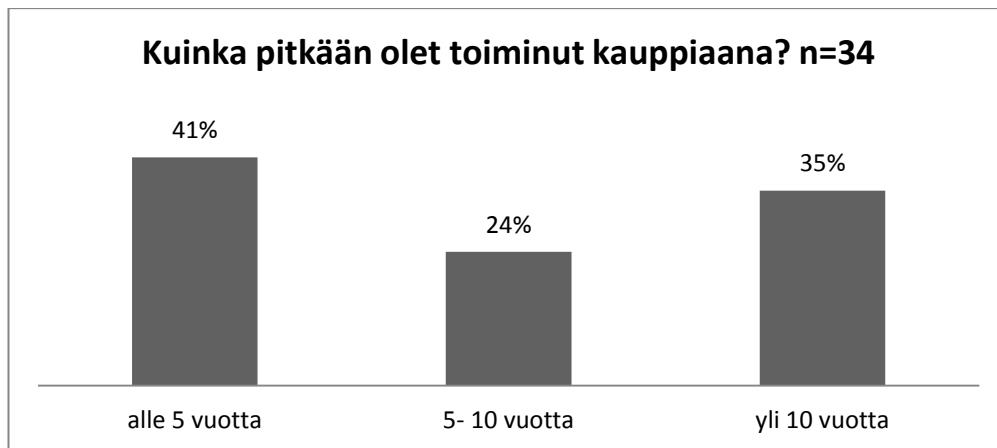
KUVIO 8. Vastaajien toimiminen kauppiaina yhdessä puolisonsa kanssa

Kysymyksessä 5 tiedusteltiin vastaajien tutkintonimikkeitä. Saadut vastaukset antavat hyvän kokonaiskuvan siitä, kuinka monialainen ja -tasoinen koulutustausta vastaajilla on. Tutkintonimikkeet esitetään luetteloituna saatujen vastausten perusteella:

- Yo-merkonomi
- Merkonomi
- Merkonomi, Yjeat (*Yritysjohdamisen erikoisammattitutkinto*)
- Peruskoulu eli ei pohjakoulutusta, ei antanut vastausvaihtoehtoa.
- Merkantti
- Kauppakoulu
- peruskoulu
- Yo-merkonomi
- Kalanjalostajan perustutkinto
- Ylioppilas/merkonomi/ruokamestarinammattitutkinto/yrittäjän ammattitutkinto
- Tradenomi ja insinööri, molemmissa tuotantotalouden kansainvälinen markkinointi
- Yrittäjän at
- Ruokapalvelun perustutkinto, yrittäjän ammattitutkinto, hotelli-, ravintola- ja suurtalousalanperustutkinto

- Tradenomi
- Ravintolakokin ammattitutkinto, lukio
- Liiketalous
- Tietoliikenneteknikko, kauppias
- Tradenomi
- Ylioppilas
- K-instituutin kauppiaskoulutus/yrittäjätkinto ei muuta
- Tradenomi
- Tauppakoulu ja kauppiastutkinto KTS
- KTM
- Ylioppilas
- Tietoliikennemekaanikko
- Kaupan esimies
- Tietotekniikan mekaanikko
- sis. kir. sh. (*sisäisen kirurgian sairaanhoitaja*)
- Tietotekniikan mekaanikko
- Autonasentaja
- suurtaloukokki
- Lukio ja liikunnanohjaajan ammattikorkeakoulututkinto erikoistuen yrittäjyyteen ja matkailuun
- Kuorma-autonkuljettaja
- Fysioterapeutti AMK

Kysymyksessä 6 vastaajilta kysyttiin kuinka kauan he ovat toimineet kauppiaina. Alle viisi vuotta kauppiaina toimineita oli vastaajista 41 %. Toiseksi suurin ryhmä oli yli 10 vuotta toimineet kauppiaat 35 % osuudella vastaajista. 5-10 vuotta kauppiaina toimineita oli 24 % (KUVIO 9).



KUVIO 9. Vastaajien kauppiaskokemus

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Odotukset kauppiaasuran kehittymisen osalta ja ominaisin työrooli

Kysymyksessä 7 kartoitettiin vastaajien tämän hetkisiä odotuksia kauppiaasuran kehittymisen osalta. Taulukossa 4 on tarkasteltu urakehitysodotuksia käyttäen ristiintaulukoinnissa taustamuuttujana vastaajien kauppiaskokemusta. Tulokset esitetään frekvensseinä sekä prosentuaalisina osuuksina vastausvaihtoehdoittain.

Taulukossa 4 on esitetty vastaajien tämän hetkiset odotukset kauppiaasuran kehittymisen osalta. Vastaajista 38 % kokee vaihtoehdon 2 kuvaavan parhaiten odotuksiaan uran kehittymisen osalta. Vastaajista 32 % on valinnut vaihtoehdon 1. Kauppiaskokemuksen perusteella todetaan vastausten jakautuvan tasaisimmin eri väittämien välillä alle viisi vuotta kauppiaina toimineiden kesken. Kyseisestä vastaajaryhmästä viisi on jo valmiina vastaanottamaan uusia haasteita, lisäksi yksi on pohtinut kauppapaikastaan luopumista. Yli 10 vuotta kauppiaina toimineista vastaajista kahdeksan (66 %) on keskittynyt nykyisen kauppapaikkansa toimintaan ja kehittämiseen, eivätkä nyt kaipaa uusia haasteita.

TAULUKKO 4. Vastaajien odotukset kauppiaasuran kehittymisen osalta

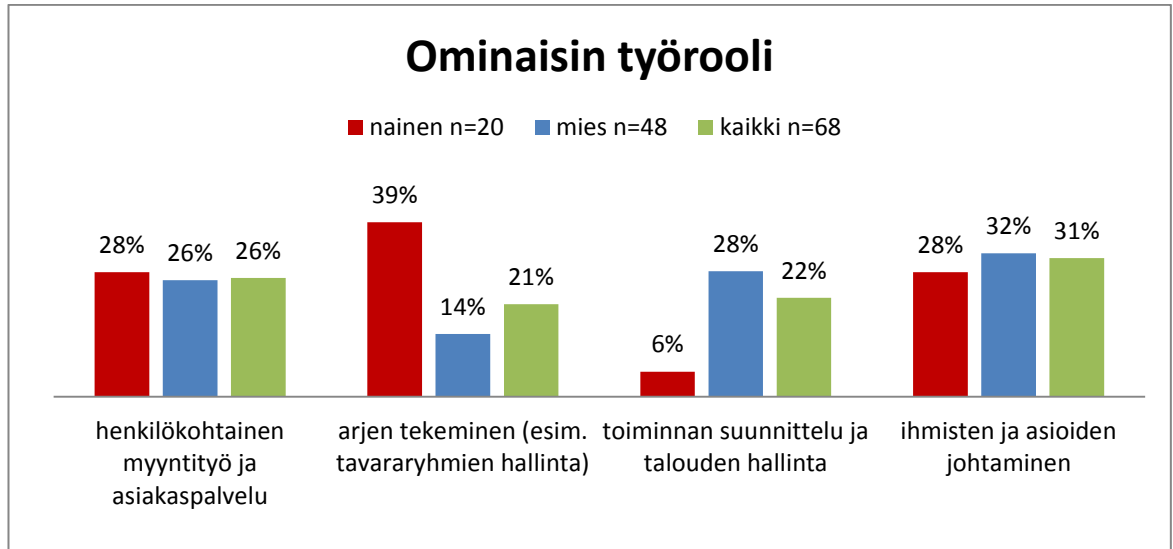
Kysymys 7. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten tämän hetkisiä odotuksiasi kauppiaasuran kehittymisen osalta?	alle 5 vuotta (f)	5-10 vuotta (f)	yli 10 vuotta (f)	yhteensä %
1. Nykyisessä kauppapaikassani riittää haasteita toistaiseksi, suurempaan kauppapaikkaan siirtyminen lähitulevaisuudessa ei ole poissuljettu.	4	4	3	32 %
2. Pyrin kehittämään nykyisen kauppapaikkani toimintaa, nyt en kaipaa uusia haasteita.	4	1	8	38 %
3. Odotan minulle tarjottavan suurempaa kauppapaikkaa, kaipaan uusia haasteita.	5	3	1	26 %
4. Olen pohtinut kauppapaikastani luopumista.	1	0	0	3 %
YHTEENSÄ	14	8	12	100 %

Taulukossa 5 on esitetty minkälaisia odotuksia yksin ja yhdessä puolisonsa kanssa toimivilla kauppiaille on kauppiasuran kehittymisen osalta. Yhdessä puolisonsa kanssa toimivista kauppiaista 14 (66 %) on sitoutunut nykyisen kauppapaikkansa kehittämiseen ja seitsemän (33 %) on valmiina vastaanottamaan uusia haasteita. Itsenäisesti toimivista seitsemän (54 %) on keskittynyt kehittämään nykyisen kauppapaikkansa toimintaa.

TAULUKKO 5. Ristiintaulukointi ”toimitko yhdessä puolisosi kanssa” ja ”odotukset kauppiasuran kehittymisen osalta”

Toimitko kauppiaina yhdessä puolisosi kanssa?		
	1. Kyllä (N=21)	2. En (N=13)
Nykyisessä kauppapaikassani riittää haasteita toistaiseksi, suurempaan kauppapaikkaan siirtyminen lähitulevaisuudessa ei ole pois suljettu.	8	3
Pyrin kehittämään nykyisen kauppapaikkani toimintaa, nyt en kaipaa uusia haasteita.	6	7
Odotan minulle tarjottavan suurempaa kauppapaikkaa, kaipaen uusia haasteita.	7	2
Olen pohtinut kauppapaikastani luopumista	0	1

Kysymyksessä 8 vastaajat valitsivat neljästä vaihtoehdosta kaksi omaa yrittäjän työrooliaan parhaiten kuvaavaa tekijää. Jokainen vastaaja valitsi siis kaksi, joten havaintojen määrä on kaksinkertainen vastaajien määrään nähden. Kuviosta 10 nähdään vastausten jakaantuneen varsin tasaisesti kaikkien vastanneiden kesken. Eniten vastauksia annettiin vaihtoehdolle ”ihmisten ja asioiden johtaminen”, joka 31 % mielestä oli vahva työrooli. Vaihtoehto ”henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu” oli myös vahva työrooli 26 % osuudella vastauksista. Selkeä ero naisten ja miesten vahvaksi kokemilla työrooleilla oli vaihtoehtojen ”arjen tekeminen” ja ”toiminnan suunnittelu ja talouden hallinta” välillä. Naisista 39 % mielestä vahva työrooli oli arjen tekeminen kun miehillä vastaava luku oli 14 %. Miehistä 28 % ilmoitti toiminnan suunnittelun ja seurannan vahvaksi työroolikseen, kun vastaava osuus naisilla oli 6 %.



KUVIO 10. Ominaisin työrooli

7.2 Johtamistyössä onnistumista ja kehittymistä edistävät tekijät

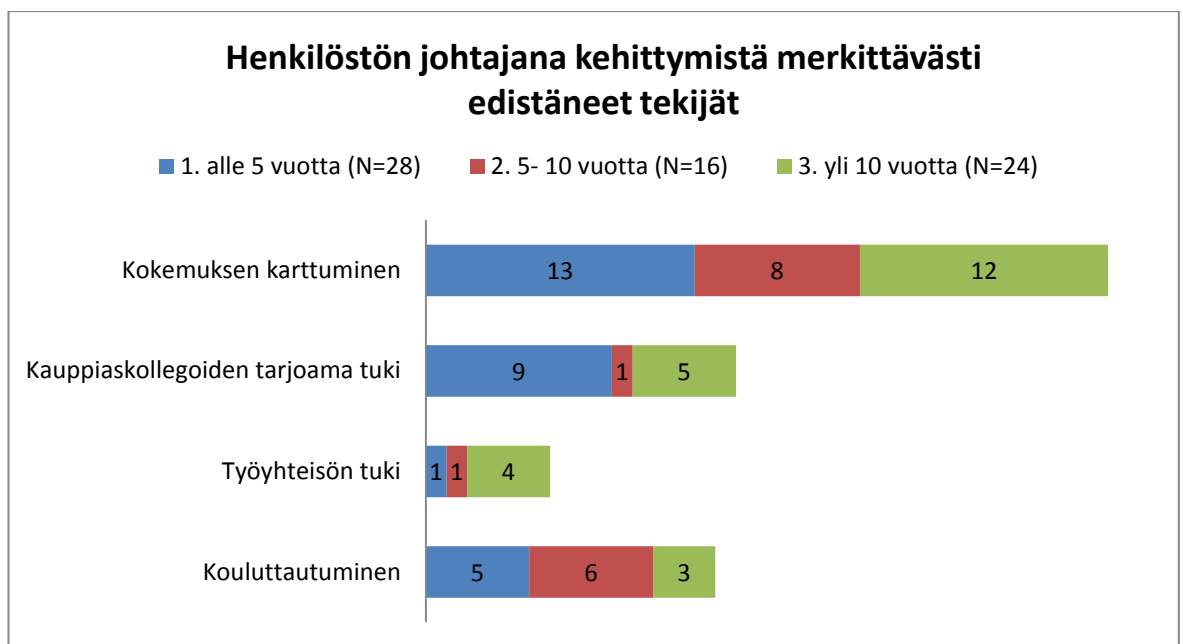
Kysymyksessä 9 vastaajia pyydettiin nimeämään avoimen kysymyksen muodossa ne elementit, jotka varmistavat heidän onnistumisensa henkilöstön johtajana. Annetut vastaukset on luetteloitu (LIITE 3) ja muodostettu 10 tärkeimmän elementin lista (TAULUKKO 6.) sen perusteella kuinka usein elementit esiintyvät vastauksissa. Tulosten perusteella voidaan todeta neljä tärkeintä elementtiä olevan tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja reiluus sekä avoimuus. Tuloksia tulkittaessa on hyvä huomioida saatujen vastausten sisältö, sillä osa vastaajista oli nimennyt elementtejä runsaasti, kun vastaavasti osa oli nimennyt elementtejä vain yhden tai kaksi.

TAULUKKO 6. Merkittävimmät tekijät onnistumisessa henkilöstön johtajana

	Mainitut onnistumisen elementit	Esiintymien määrä
1.	tasapuolisuus	13
2.	oikeudenmukaisuus ja reiluus	9
3.	avoimuus	8
4.	oma esimerkillinen toiminta	5

5.	joustavuus	4
6.	jämäkkyys	4
7.	kuunteleminen	4
8.	toiminnan selkeys ja suunnitelmallisuus	3
9.	helposti lähestyttävä, sosiaalinen	3
10.	tiimityö, yhdessä tekeminen	3

Henkilöstön johtajana kehittymistä edistäneitä tekijöitä kysyttiin kysymyksessä 11. Vastausvaihtoehtoja annettiin neljä: ”kokemuksen karttuminen”, ”kauppiaskollegoiden tarjoama tuki”, ”työyhteisön tuki” sekä ”kouluttautuminen”. Näistä vaihtoehtoista vastaajat valitsivat kaksi mielestään sopivinta vaihtoehtoa. Saatuja tuloksia on tarkasteltu ristiintaulukoimalla kysymys 11, käyttäen taustamuuttujana vastaajien kauppiaskokemusta.

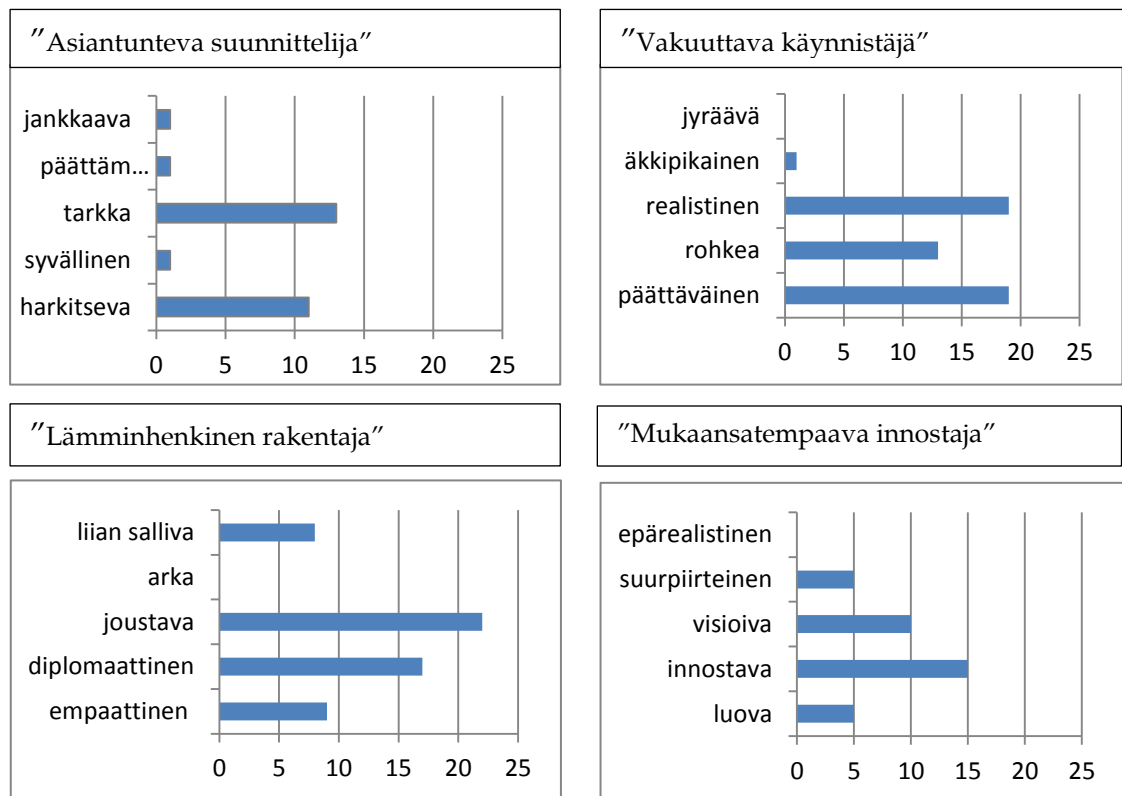


KUVIO 11. Henkilöstön johtajana kehittymistä merkittävästi edistäneet tekijät

Kuviossa 11 esitetään, että vastaajat kokivat merkittävimmäksi tekijäksi henkilöstön johtajana kehittämisessä kokemuksen karttumisen, sillä vastaajista 33 (97 %) oli valinnut tämän vaihtoehdon. Vaihtoehdot ”Kauppiaskollegoiden tarjoama tuki”, 44 %:n (15) osuudella ja ”kouluttautuminen”, 41 % (14) olivat keskinäisessä vertailussa miltei yhtä merkittäviä. Annetuista vaihtoehtoista vähiten merkitystä

kaikkien vastaajien kesken oli työyhteisön tuella (18 %). Suurin osa vastauksista alle viisi vuotta kauppiana toimineiden keskuudessa jakaantui vaihtoehtojen ”kokemuksen karttuminen” (46 %) ja ”kauppiaskollegoiden tarjoama tuki”(32 %) välille. Kauppiana 5–10 vuotta toimineiden osalta vaihtoehdon ”kokemuksen karttuminen” rinnalle nousi 37 %:n osuudella vaihtoehto ”kouluttautuminen”. Yli 10 vuotta kauppiana toimineet vastasivat kokemuksen lisäksi tasaisemmin myös muihin annettuihin vaihtoehtoihin, sillä ”työyhteisön tuki” sai tässä vastaajaryhmässä vastauksista 16 % ja ”kauppiaskollegoiden tarjoama tuki” 21 %.

Kysymyksessä 12 kartoitettiin vastaajille ominaisinta vuorovaikutustyyliä. Kysymyksen asettelu perustuu teoriaosuudessa esitettyihin ominaistyyliihin (KUVIO 3). Vastaajat valitsivat 20 adjektiivin joukosta viisi itseään parhaiten kuvaavaa vaihtoehtoa. Saatujen vastausten perusteella näistä tyyleistä selkeästi korostuivat ”vakuuttava käynnistäjä” sekä ”lämmihenkinen rakentaja” (KUVIO 12).



KUVIO 12. Ominaisimmat vuorovaikutustyyli

Kysymyksissä 13–16 vastaajat ovat arvioineet onnistumistaan esimiestyön osa-alueilla asteikolla 5 (erittäin hyvin), 4 (melko hyvin), 3 (kohtalaisesti), 2 (melko huonosti ja 1 (huonosti). Työyhteisön hyvinvoinnin rakentamista koskevan kysymyksen tulokset on koottu taulukkoon 7. Tulokset on havainnollistettu käyttäen frekvenssilukuja, keskiarvo- ja keskihajontalukuja sekä tekstiosuudessa % -osuuksia. Suurin osa vastauksista, 82 % (251) painottui vastausvaihtoehtoihin melko hyvin ja erittäin hyvin. Yli 4,3 keskiarvolla vastattiin väittämässä ”avoimen ja lämpimän ilmapiirin luominen”, ”alaisten tasa-arvoisen kohtelun toteutuminen” sekä ”työajoissa joustaminen”. Vastaajista yhdeksän (26 %) vastasi onnistuvansa kohtalaisesti ja 22 (65 %) melko hyvin väittämässä ”korkean motivaatiotason ylläpitämien”. Omatoimisuuteen kannustamista kysyttäessä melko huonosti katsoi onnistuvansa vastaajista kolme (9 %) ja erittäin hyvin yhdeksän (26 %), keskihajonnaksi muodostui 0,85.

TAULUKKO 7. Tulokset työyhteisön hyvinvoinnin rakentamista koskeviin väittämiin

13. Työyhteisön hyvinvoinnin rakentaminen	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Keskihajonta
Avoimen ja lämpimän ilmapiirin luominen	0	0	3	16	15	34	4,35	0,65
Alaisten tasa-arvoisen kohtelun toteutuminen	0	0	2	19	13	34	4,32	0,59
Työajoissa joustaminen	0	0	3	12	19	34	4,47	0,66
Korkean motivaatiotason ylläpitäminen	0	1	9	22	2	34	3,74	0,62
Omatoimisuuteen ja aloitteellisuuteen kannustaminen	0	3	3	19	9	34	4	0,85
Yhteenkuuluvuuden edistäminen	0	1	4	22	7	34	4,03	0,67
Uusien toimintatapojen löytäminen ja käyttöönotto	0	1	5	17	11	34	4,12	0,77
Oikeiden asioiden tekeminen	0	0	9	18	7	34	3,94	0,69
Asioiden tekeminen haluamalla tavalla	0	1	10	19	4	34	3,76	0,7
Yhteensä	0	7	48	164	87	306	4,08	0,73

Taulukossa 8 on esitetty kysymyksen 14 tulokset. Vastaajat vastasivat onnistuvansa kysymyksessä ”motivointi ja sitouttaminen” esitettyihin väittämiin pääosin kohtalaisesti tai melko hyvin. Väittämiin ”kaikkien työtehtävien tärkeäksi kokeminen” ja ”pitkäaikaisen työsuhteen muodostaminen” vastaajat vastasivat onnistuvansa melko hyvin, keskiarvolla 4,29–4,32. Suurimmat keskihajonnat 1,0–1,17 muodostuivat väittämässä ”yhteisten vapaa-ajan viettojen tarjoaminen”, ”tuloksien mukainen palkitseminen”, ”työn kierrättäminen” sekä ”tulosvastuullisten työtehtävien delegoiminen”. Edellä mainittuihin vastaajista 34 (25 %) onnistui melko huonosti tai huonosti. Väittämässä ”alaisten tuntemuksista ja kuulumisista kiinnostuminen” vastaajista 25 (73 %) vastasi onnistuvansa melko hyvin tai erittäin hyvin.

TAULUKKO 8. Tulokset motivointia ja sitouttamista koskeviin väittämiin

14. Motivointi ja sitouttaminen	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Keskihajonta
Kaikkien työtehtävien tärkeäksi kokeminen	0	0	1	22	11	34	4,29	0,52
Yhteisten vapaa-ajan viettojen tarjoaminen	5	4	13	9	3	34	3,03	1,17
Tuloksien mukainen palkitseminen	2	9	13	8	2	34	2,97	1
Työn kierrättäminen	2	5	11	11	5	34	3,35	1,1
Henkilöstön oma-aloitteisuus työn kehittämisessä	0	1	7	21	5	34	3,88	0,69
Oma-aloitteinen työn kehittäminen	0	1	11	15	7	34	3,82	0,8
Yhdessä parhaiden käytäntöjen esittäminen	0	0	8	20	6	34	3,94	0,65
Alaisten tuntemuksista ja kuulumisista kiinnostuminen	0	2	7	16	9	34	3,94	0,85
Työkykyä ylläpitävän toiminnan tukeminen	0	3	9	19	3	34	3,65	0,77
Tulosvastuullisten työtehtävien delegoiminen	1	6	8	14	5	34	3,47	1,05
Pitkäaikaisen työsuhteen muodostaminen	0	0	5	13	16	34	4,32	0,73
Yhteensä	10	31	93	168	72	374	3,7	0,96

Tulokset esimies- ja työyhteisöviestinnässä onnistumista koskeviin väittämiin on esitetty taulukossa 9. Vastaajat onnistuivat esitetyissä väittämässä keskiarvolla 3,74, pääosin kohtalaisesti tai melko hyvin. Väittämiin ”palautteen kohdistaminen aina henkilöön, jota asia koskee” ja ”palautteen saaminen alaisilta, ilman erityistä kehotusta” vastaajista 9 (13 %) onnistui melko huonosti ja kohtalaisesti 15 (22 %).

Väittämän ”kehityskeskustelun ottaminen luontevaksi osaksi yhteistyötä” keskihajonnaksi muodostui 0,99. Tuloksista nähdään että vastaajista 13 (38 %) koki onnistuvansa kohtalaisesti väittämässä ”yhteisten tavoitteiden tiedottaminen ja omaksuminen” ja melko hyvin 16 (47 %). Vastaajista seitsemän (20 %) onnistui erittäin hyvin väittämässä ”viestinnän tekeminen avoimeksi ja läpinäkyväksi”. Kaikkien kysymyksessä 15 esitettyjen väittämien keskihajonnaksi muodostui 0,82.

TAULUKKO 9. Tulokset esimies- ja työyhteisöviestintää koskeviin väittämiin

15. Esimies- ja työyhteisöviestintä	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Keskihajonta
Palautteen kohdistaminen aina henkilöön, jota asia koskee	0	3	8	15	8	34	3,82	0,9
Viestinnän tekeminen avoimeksi ja läpinäkyväksi	0	1	6	20	7	34	3,97	0,72
Yhteisten tavoitteiden tiedottaminen ja omaksuminen	0	1	13	16	4	34	3,68	0,73
Palautteen saaminen alaisilta, ilman erityistä kehotusta	0	6	7	16	5	34	3,59	0,96
Motivoivan merkityksen luominen antamalla positiiviselle ja rakentavalle palautteelle	0	1	10	20	3	34	3,74	0,67
Toisia arvostavan ja rakentavan keskustelukulttuurin rakentaminen	0	1	6	22	5	34	3,91	0,67
Kehityskeskustelun ottaminen luontevaksi ja tuloksekkaaksi osaksi yhteistyötä	1	4	8	16	5	34	3,59	0,99
Toimivan ja kaikki tavoittavan viestintäkanavan käyttäminen	0	3	12	14	5	34	3,62	0,85
Yhteensä	1	20	70	139	42	272	3,74	0,82

Tulokset kysymykseen 16 ”osaamisen johtaminen, rekrytointi ja perehdyttäminen” on esitetty taulukossa 10. Väittämässä ”Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen” vastaajat kokivat onnistuvansa melko hyvin, keskiarvolla 4,18. Tuloksista nähdään, että heikoimman keskiarvon 3,26, sai koulutusmahdollisuuksien tarjoamista koskeva väittäjä. Vastaajista 13 (38 %) koki onnistuvansa kohtalaisesti ja 17 (50 %) melko hyvin perehdyttämisen selkeydessä ja suunnitelmallisuudessa. Taulukossa esitettyjen havaintojen keskiarvoksi muodostui 3,84 keskihajonnan ollessa 0,77.

TAULUKKO 10. Tulokset osaamisen johtamista, rekrytointia ja perehdyttämistä koskeviin väittämiin

16. Osaamisen johtaminen, rekrytointi ja perehdyttäminen	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Keskiahajonta
Henkilöstön osaamisen levittäminen ja monipuolistaminen	0	0	10	19	5	34	3,85	0,66
Monipuolisten koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja niistä tiedottaminen	1	5	16	8	4	34	3,26	0,96
Kokoonpanoa täydentävän osaamisen huomioiminen rekrytoitaessa	0	1	6	22	5	34	3,91	0,67
Rekrytoinneissa onnistuminen	0	1	8	18	7	34	3,91	0,75
Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen	0	0	2	24	8	34	4,18	0,52
Kannustavan ja avoimen työympäristön luominen uusille työntekijöille	0	0	6	21	7	34	4,03	0,63
Ketjukonseptin ja siihen liittyvien toimintatapojen tunteminen	1	1	6	17	9	34	3,94	0,92
Perehdyttämisen selkeys ja suunnitelmallisuus	0	1	13	17	3	34	3,65	0,69
Yhteensä	2	9	67	146	48	272	3,84	0,77

Kysymyksessä 17 vastaajilta kysyttiin ”Millä esimiestyön osa-alueella haluaisit erityisesti kehittää osaamistasi ja mikä olisi luontevin tapa kehittyä tällä alueella?” Vastauksista (LIITE 3) käy ilmi esimerkiksi seuraavia kehittymistarpeita: ajan käyttö, palautteen saaminen ja antaminen, vaativampi ote johtamiseen sekä kehityskeskustelun hyödyntäminen. Vastaajat ilmaisivat ajan tuoman kokemuksen olevan merkittävä tekijä esimiestyön osa-alueilla kehittämisessä. Poimintoja vastauksista:

”Rakentavan palautteen antaminen ja ymmärryksen laajentaminen työntekijöiden keskuudessa siitä, että tämä kauppa ja täällä tehtävä työ ei ole vain ”meidän”, vaan ”meidän kaikkien” yhteinen päämäärä, kaikki tekevät töitä myynnin ja tuoton lisäämiseksi, jotta työpaikat saataisiin turvattu ja kauppa pysyisi kilpailukykyisenä, vaikea sanoa luontevin tapa, sillä jokaisella on oma tapansa antaa palautetta ja lisätä yhteen hiileen puhaltamista, joten yksi malli ei välttämättä toimi toisessa kauppapaikassa, k-instituutin uudet esimiestyön nettikoulutukset ovat mielestäni olleet tosi hyviä ja käytännöllisiä ja niitä toivoisimme lisää ”

”Haluaisin oppia vaativammaksi, olen siinä jo kehittynyt ja uskoakseni ”lisävuodet” kauppiaana auttavat kehittämään tässä. ”

"Rakentavan palautteen antaminen. Liian usein tuhisen itsekseeni ja korjaan kiltisti muiden jäljet, kun pitäisi olla se rohkeus sanoa/ muistuttaa asioista... vaikka joka päivä... ja vaikka ne tuntuisivat minusta itsestä itsestään selvyyksiltä. Liiallinen kiltteyteni jäynää minua ajoittain. Ratkaisuna ongelmaan pitäisi minun osata nähdä tilanne asiana eikä henkilöön kohdistuvana asiana. Asiat riitelevät, eivät ihmiset. Ehkä myös pitäisi pyrkiä pois täydellisyydestä... Toisaalta tuntuu nihkeältä joustaa omista vaatimuksistaan, mutta toisin ajateltuna: me kaikki olemme erilaisia, ja se pitänee ajatella rikkautena ☺"

"Henkilöstöjohtaminen yleensä mielestäni rakentuu teorian että käytännön pohjalta, mutta sen toteuttaminen ja erityisesti siinä onnistuminen vaatii osakseen kokemusta, että oman tekemisen kriittistä tarkastelua. Tässä koenkin itselläni henkilökohtaisesti olevan suurin kehittymisen mahdollisuus."

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Tutkimusongelmien tarkastelua

Minkälaisia odotuksia kauppiaille on kauppiasuransa kehittymisen osalta?

Vastaajien odotukset kauppiasuran kehittymisen osalta selkeät, sillä suurin osa vastanneista on keskittynyt nykyisen kauppapaikkansa toimintaan ja kehittämiseen (TAULUKKO 4). Vakaan ympäristön tarjoaminen perheelle ja viihtyminen paikkakunnalla voivat olla syitä tähän sitoutumiseen. Toimeentulon turvaaminen ja viihtyminen työssään ovat mielestäni merkittävimmät tekijät, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Vastaajista kahdeksan on valmis vastaanottamaan uusia haasteita. Alle viisi vuotta kauppiaina toimineita oli viisi, jotka ovat asettaneet henkilökohtaiset tavoitteensa korkeammalle, suurempaan toimintaympäristöön ja asiakasmääriin. Myös haastava kilpailutilanne sekä toivotun toimeentulon saavuttamattomuus voi johtaa toivomukseen uuteen kauppapaikkaan siirtymiselle.

Mikä on ominaisin työrooli kauppiaina toimiessa?

Mielestäni vastaajien valitsemien työroolien välinen jako oli yllättävän tasainen. Vastausten jakaantuminen nähdään kuviossa 10. Tuloksista todetaan että vain 31 % vastaajista koki roolin ”ihmisten ja asioiden johtaminen” mieleiseksi työrooliksi. Tutkimuksen aihe huomioiden vaihtoehto sai varsin vähän vastauksia. Mielestäni suurin tekijä edellä mainittuun huomioon on kauppiaan oma henkilökohtainen työpanos K-market-myyvälässä, jolloin tulee mukautua monenlaiseen tehtävään. Mikäli kauppiaille olisi enemmän aikaa tämän työroolin hoitamiseen, uskon että se myös koettaisiin vahvemmaksi. ”Henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu” on ala huomioiden merkittävä osa kauppiastyötä, joka myös mielletään vahvaksi työrooliksi vastaajien keskuudessa. Naisten ja miesten kokemat

vahvat työroolit voi selittyä sillä, että yhdessä puolison kanssa toimiessa työroolien jako voi olla selkeä, jolloin molemmat työskentelevät omilla vahvuusalueillaan.

Mitkä ovat ne elementit, joilla kauppiaat varmistavat onnistumisensa henkilöstön johtajana?

Kauppiaan oma esimerkillinen toiminta on merkittävä tekijä henkilöstön johtajana onnistumisessa. Sen tuoma uskottavuus antaa hyvän pohjan esimiehen ja alaisen väliselle keskustelulle. *”Vaadi se minkä itse pystyt tekemään”* oli erään vastaajan kiteyttämä onnistumisen elementti. Vastaajilla on selkeä kuva siitä, mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat johtamistyössä onnistumisen takana. Avoimuus kaikessa tekemisessä sekä tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus olivat usean vastaajan listalla ensimmäisenä. Tärkeiksi koetut elementit ovat hyvin ihmiskeskeisiä, eikä tulosta-voitteet tai sairauspoissaolot ole listan ensimmäisiä, tietenkään niiden merkitystä ohittamatta. Vahva ja avoin työyhteisö, jossa johtajalla on hyvät edellytykset onnistua, rakentuu keskustelusta sekä yksilöiden huomioimisesta sekä tasapuolisuudesta. Johtajan kyky tuntea alaisensa ja työyhteisönsä jossa toimii, korostuu pienessä työyhteisössä. Huonolle viestinnälle, eriarvoisuudelle tai ”kuppikunnille” ei ole tilaa.

Mikä on vastaajille ominaisin vuorovaikutustyyli?

Tulosten perusteella vastaajia kuvaaviksi vuorovaikutustyylikeiksi muodostuivat ”lämmihenkinen rakentaja” sekä ”vakuuttava käynnistäjä”. Selkeät ohjeistukset sekä vastuullisten työtehtävien keskittyminen on tyypillistä ”vakuuttava käynnistäjä”- tyyliin. Näillä alueilla kehittyminen lisäisi henkilöstön osallistumista sekä oma-aloitteisuutta. Kiireinen ympäristö vaatii toimijaltaan ongelmanratkaisukykyä ja oma-aloitteisuutta, sillä harvoin asiat menevät täydellisesti annettujen ohjeistusten mukaisesti. Vastuun keskittyminen vaatii vastuullisten henkilöiden jatkuvaa läsnäoloa, mikä voi luoda eriarvoisuuden tunnetta ja korostaa vastuullisten henkilöiden roolin korostumista työyhteisössä. Vastaajilta kysyttäessä missä esi-

miestyön osa-alueella he erityisesti haluaisivat kehittyä, nousi esille jäämäkkyys, joka on kuvattu kehitystarpeeksi ”lämmihenkiselle rakentajalle”. Tarkemmin näitä vuorovaikutustyyplejä on luonnehdittu kuvion 3 avulla. Tarkastelua ei ole syytä viedä pidemmälle, sillä jokainen omaa piirteitä neljästä esitetystä vuorovaikutustyylistä.

Mitkä ovat merkittävimmät tekijät johtamistyössä kehittymiselle?

Saatujen tulosten lisäksi (KUVIO 11.) kokemuksen tuoma merkitys johtamistyössä käy ilmi kyselylomakkeen avoimista vastauksista (LIITE 3). Kokemuksen tuomaa varmuutta ei voi sivuuttaa, mutta oman tekemisen tarkastelu ja kehittymiseen pyrkiminen on koko työyhteisön ja siten yrityksen etu. Ruokakeskon ja kauppiaiden välinen yhteistyö, johtamistyössä kehittymisen tukemisessa on arvokasta. Työyhteisö rakentuu erilaisista yksilöistä ja heidän tuntemisensa on johtamistyössä kehittymisen edellytys. Jokainen työyhteisö on erilainen, ja toisessa työyhteisössä toimiva käytäntö tai tyyli ei välttämättä toimi toisessa. Siksi työyhteisössä piilevät voimavarat olisi hyvä ottaa voimakkaammin johtamistyössä kehittymisen tueksi. Tietenkin työyhteisön tunteminen vie aikaa, ja näin kokemukseen perustuva kehittyminen on perusteltua. Kouluttautuminen tuo johtamiseen ymmärrystä ja näkemyksiä asioiden lähestymistavoista. Työelämä ja työntekijöiden arvot muuttuvat, joten oma osaaminen tulee pitää ajan hengessä.

Miten vastaajat kokevat onnistuvansa esimiestyön osa-alueilla?

Kokonaisuutena esimiestyön osa-alueilla vastaajat kokevat onnistuvansa melko hyvin, osa kohtalaisesti ja osa erittäin hyvin. Motivoinnin ja sitouttamisen sekä esimies- ja työyhteisöviestinnän osa-alueet olivat vastaajien keskuudessa haasteellisimmiksi. Näillä osa-alueilla korostuu erityisesti ihmisten erilaisuus ja kuinka hyvin johtajat henkilöstönsä tuntee. Kehityskeskustelun tehokas ja mielekäs käyttö jakoi vastauksia. Mielestäni avoin ja runsas keskustelu korvaa huonon kehityskeskustelun. Kerran vuodessa toteutettuna keskustelu käydään liian harvoin. Vähin-

tään puoli vuosittain, eri asioihin keskittyen olisi parempi tapa toteuttaa kehityskeskustelu. Vaihtoehtona on myös pitää ”sesonkipalaverit” yhteisön kesken sekä esimiehen ja alaisen välisesti.

8.2 Työn kehittäminen ja arviointi

Opinnäytetyön huolellinen loppuun saattaminen olisi vaatinut tekijältään suurempaa ammatillista kasvua. Keväällä 2014 prosessin käynnistyessä olin vakuutunut suoriutuvani työstä parhaalla mahdollisella tavalla. Vapauduin töistä kolmen kuukauden ajaksi opintovapaan turvin. Palaaminen opinnäytetyön pariin pitkän opiskelutauon jälkeen osoittautuikin huomattavasti oletettua vaikeammaksi. Selkeimmät syyt löytyvät henkilökohtaisista ominaisuuksistani ja tavastani hoidtaa asioita. Tämän lisäksi tutkimuksen tekoa vaikeutti jo suunnitteluvaiheessa, omien työkokemusten voimakkuus. Selkeälle ja kriittiselle ajattelutavalle ei mainitsemieni kokemusten vuoksi jäänyt juuri tilaa. Kuten esimiehen työssä, myös tämän opinnäytetyön teossa suurimmaksi esteeksi muodostui oman ajan hallinta. Työ eteni sykäyksittäin, ja huipentui hurjaan loppukiriin, joka näkyy erityisesti suppeutena tutkimustulosten ja johtopäätösten esittämisessä.

Antaisin itselleni erityismaininnan mielenkiintoisen aiheen valinnasta. Ilman mielenkiintoista aihetta olisin tuskin päässyt opinnäytetyössäni tähän vaiheeseen, josta olen huojentunut. Aihe oli houkutteleva, mutta olin hieman liian innokas. Tästä johtuen työn sisältö ja sen mukaan tutkimusongelmien määrä kasvoi hallitsemattomaksi. Kyselylomakkeen avulla kerätystä aineistosta voisi saada enemmänkin sisältöä esille esimerkiksi tarkastelemalla vastauksia kauppiaskokemuksen tai kauppiasuran kehittymisodotusten perusteella.

Oppilaitoksen ja toimeksiantajan puolesta tarjoama ohjaus jäi suurelta osin hyödyntämättä. Tähän suurimpana syynä koen kriittisyyteni omaa työskentelyäni kohtaan. Olisin halunnut esittää valmista materiaalia, jota ei aina ollut saatavilla

kun sitä kaivattiin. Tiedostan tutkimukseni sisältävän virheitä, joilta olisin voinut välttyä, mikäli olisin ohjausta hyödyntänyt. Itsenäinen ote työn tekoon ei tässä tilanteessa ollut paras tapa edetä.

Keskittyisin parantamaan kyselylomakkeen sisältöä kiinnittämällä huomiota siihen mitä ja miten kysytään. Erityisesti kysymyksiä 13.–16. koskevat väittämät ovat pitkälti omiin kokemuksiin perustuvia, josta johtuen ne ovat myös joiltain osin tulkinnanvaraisia. Tutkimuksen kysymykset ovat pitkälti kokemuksiin perustuvia, eivätkä ole suoraan liitännäisiä työn teoriaosuuteen. En voi olettaa että vastaajat pystyisivät lukemaan tekijän ajatuksia, joten tulisi pyrkiä paljon selkeämpään ja suppeampaan kysymysten esitystapaan. Esimerkkinä tästä kehnosta esitystavasta on työyhteisön hyvinvoinnin rakentamista koskevan kysymyksen väittämät ”oikeiden asioiden tekeminen” ja ”asioiden tekeminen haluamallani tavalla”. Väittämällä on selkeä sävyero, mutta vastaaja saattaa jäädä miettimään ”mitähän tässä oikein haetaan?”. Lisäksi kiinnittäisin tarkempaa huomiota siihen ketä väittäminen koskee, esimerkiksi vastaajan henkilökohtaista motivaatiotason ylläpitämistä vai henkilöstön motivaatiotason ylläpitämistä. Mikäli olisin hyödyntänyt tarjolla olevaa ohjausta oppilaitoksen puolesta, nämäkin seikat olisivat tulleet korjatuksi.

Hyvän jatkotutkimuksen aiheena voisi olla kehittämishanke myymälöiden sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tutkimuksesta voisi kehittyä yhtenäinen väline ketjun sisäiseen käyttöön. Vaikeaksi toimintatapojen yhtenäistämistä tekee mahdollisesti yrityksen kulttuuri, joka voi estää selkeiden muutosten läpiviemisen. Mielestäni sisäisen viestinnän ja sen toteutuksen merkitys johtamistyössä ja hyvinvoivassa työyhteisössä on korvaamaton. Ei voida olettaa työntekijän kokevan itseään merkitykselliseksi, jos hänellä ei ole tietoa yhteisistä tavoitteista tai työyhteisöä koskevista asioista.

Mielenkiintoinen näkökulma johtajana kehittymisessä olisi tutkia miten kokemukset johtamisessa ja esimiestyössä onnistumisesta muuttuvat, kun siirrytään suurempaan kauppapaikkaan. Henkilökunnan määrän kasvaessa sekä työroolin

muuttuessa oletettavasti myös kokemukset omasta johtamistyöstä muuttuvat. Tämän tutkimuksen ohella olisi mielenkiintoinen tarkastella, miten henkilöstö kokee johtamis- ja esimiestyön omassa työyhteisössään.

Yleisesti on tiedossa, että kaupan alan tehtävät ovat varsin rutinoituneita, joten palkitsemisjärjestelmän painottaminen tuloksiin perustuvaksi olisi toivottavaa. Palkitsemisjärjestelmä tulisi kuitenkin kehittää siten, että kaikki pienessä työyhteisössä toimivat voisivat siihen omalla työpanoksellaan vaikuttaa. Omien kokemusten perusteella tutkimuksen aiheena voisi olla myös muutoksen läpivieminen kauppiasvaihdon yhteydessä. Toimeksiantajana voisi toimia vaikka aloittava kauppias.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.

Balentor. 2014. Hyvinvoiva K-market-kauppias pitää huolta ihmisistä ja tekee tulosta. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.balentor.fi/k-market-ketju/>. Luettu 17.5.2014.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.- 14. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Home, N. 2007. Kauppiasyrittäjäyys: empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjäyysasenteista. Www-dokumentti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Saatavissa. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b78.pdf>. Luettu 12.5.2014.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen tänään ja huomenna. Keuruu: Otava.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerus.

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana - itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 - 11 painos. Talentum Media.

Kesko. 2014. Www-sivu. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/fi/Keskoyrityksena/Toimialat/Ruokakauppa/>. Luettu 20.4.2014.

K-ruokakauppias.2014. Www- sivu. Saatavissa: <https://k-ruokakauppias.fi/minusta-k-ruokakauppias/>. Luettu 18.9.2014.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Manka, M-L.2012. Työn ilo. 3.painos. Talentum Media.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Helsinki: WSOY

Paulamäki, J. 2007. Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Saatavissa. [ttp://eprints.herce.fi/60/1/a310.pdf](http://eprints.herce.fi/60/1/a310.pdf). Luettu 15.5.2014.

- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otava
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOY.
- Ruotsi, E. & Salmenkari, M. 1994. Yrittäjästä voittajaksi - menestyjän työkalupakki. Jyväskylä: Gummerus.
- Tilastokeskus 2015. Www-sivu. Saatavissa:
http://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=5. Luettu 13.4.2015.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Suomen Yrittäjät. 2014. Www- sivu. Saatavissa:
<http://www.yrittajat.fi/fiFI/yrittajaihmisena/yrittajanhyvinvointi/>. Luettu 25.4.2014.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen-strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2004. Tutki & kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virtuaali- AMK. 2014. Esimiesviestintä. Www- sivu. Saatavissa:
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030905/1128579290645/1128579695711/1128584019746/1128584063717.html>. Luettu 25.10.2014.

Hyvä K-Market-kauppias,

tämä sähköposti sisältää kyselyn, joka on tärkeä osa tekeillä olevaa opinnäytetyötäni. Opinnäytetyö päättää tradenomiopintoni Centria-ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä Ylivieskassa.

Kiinnostukseni kohteena ja työni aiheena on **K-Market -kauppias henkilöstön johtajana**: min-kälaisia käsityksiä kauppiaille on roolistaan ja onnistumisestaan työssään henkilöstön johtajana? Työn toimeksiantajana on Ruokakesko. Aihe on itselleni myös läheinen, sillä olen työskennellyt K-kauppiaiden palveluksessa jo yli 10 vuotta.

Kysely koostuu yhteensä 17 kysymyksestä sisältäen erilaisia vastausvaihtoehtoja, sekä monivalintoja että avoimia kysymyksiä. Käytän kyselyn keräyksessä julkista linkkiä, jonka avulla varmistan etteivät vastaukset ole millään tavalla yksilöitävissä. Vastaat siis täysin nimettömänä.

Vastausaikaa on sunnuntaihin 23.11 klo 24 asti.

Kyselyn täyttämiseen kuluu aikaa noin puoli tuntia. Huomioithan, että kyselyn keskeyttäminen ja jatkaminen myöhemmin ei ole mahdollista.

LINKKI <https://www.webropolsurveys.com/S/7DC463FBBE18732D.par>

Kiitän lämpimästi vastauksistasi ja toivon sinulle menestyksekkästä joulukaupankäyntiä ja tulevaa vuotta.

Ystävällisin terveisin,

Elisa Oravakangas

Centria AMK

K-Market -kauppias henkilöstöjohtajana

1. Sukupuoli *

1. Nainen
 2. Mies

2. Ikäsi? *

1. alle 35
 2. 35-45
 3. 45-55
 4. yli 55

3. Toimitko kauppiana yhdessä puolisoasi kanssa? *

1. Kyllä
 2. En

4. Mikä on pohjakoulutuksesi? *

1. lukio/ ammattikoulu
 2. ammattikorkeakoulu
 3. yliopisto

5. Pohjakoulutuksen tutkintonimike? *

6. Kuinka pitkään olet toiminut kauppiana? *

- 1. alle 5 vuotta
- 2. 5- 10 vuotta
- 3. yli 10 vuotta

7. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten tämän hetkisiä odotuksiasi kauppiasuran kehittymisen osalta? *

- Nykyisessä kauppapaikassani riittää haasteita toistaiseksi, suurempaan kauppapaikkaan siirtyminen lähitulevaisuudessa ei ole pois suljettu.
- Pyrin kehittämään nykyisen kauppapaikkani toimintaa, nyt en kaipaa uusia haasteita.
- Odotan minulle tarjottavan suurempaa kauppapaikkaa, kaipaan uusia haasteita.
- Olen pohtinut kauppapaikastani luopumista

8. Missä seuraavista työrooleista koet olevasi vahvimmillasi?

Valitse 2 sinulle sopivinta vaihtoehtoa. *

- arjen tekeminen (esim. tavararyhmien hallinta)
- henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu
- ihmisten ja asioiden johtaminen
- toiminnan suunnittelu ja talouden hallinta

9. Mitkä ovat mielestäsi ne elementit, joilla varmistat onnistumisesi henkilöstöjohtajana? LISTAA *

10. Mitä apuvälineitä sinulla on käytössäsi henkilöstöjohtamisessa ja kuinka usein niitä käytät? (esim. kehityskeskustelu, tutkimukset) *

11. Mitkä seuraavista tekijöistä koet merkittävästi vaikuttaneen kehittymiseesi henkilöstöjohtajana kauppiasuran aikana? Valitse 2 sopivinta vaihtoehtoa *

- Kouluttautuminen
- Kokemuksen karttuminen
- Kauppiaskollegoiden tarjoama tuki
- Työyhteisön tuki

12. Vuorovaikutustaidot korostuvat johtamistyössä. Mitkä 5 tekijää seuraavista vaihtoehdoista kuvaavat sinua vuorovaikutustilanteessa? *

- Syvälinen
- Empaattinen
- Päätäväinen
- Jyrävä
- Innostava
- Epärealistinen
- Äkkipikainen
- Realistinen
- Diplomaattinen
- Arka
- Päättämätön
- Rohkea
- Harkitseva
- Suurpiirteinen
- Joustava
- Luova
- Visioiva
- Liian salliva
- Jankkaava
- Tarkka

Seuraavat kysymykset koskevat esimiestyön osa-alueita.

Kysymykset sisältävät osatekijöitä, joissa arvioit onnistumistasi asteikolla 1-5

5 = erittäin hyvin 4 = melko hyvin 3 = kohtalaisesti 2 = melko huonosti 1 = huonosti

13. Työyhteisön hyvinvoinnin rakentaminen *

	1	2	3	4	5
Uusien toimintatapojen löytäminen ja käyttöönottoaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeiden asioiden tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden tekeminen haluamalla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten tasa-arvoisen kohtelun toteutuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omatoimisuuteen ja aloitteellisuuteen kannustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajoissa joustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korkean motivaatiotason ylläpitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteenkuuluvuuden edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimen ja lämpimän ilmapiirin luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Motivointi ja sitouttaminen *

	1	2	3	4	5
Henkilöstön oma-aloitteisuus työn kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisten vapaa-ajan viettojen tarjoaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikkien työtehtävien tärkeäksi kokeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma-aloitteinen työn kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten tuntemuksista ja kuulumisista kiinnostuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kierrättäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkykyä ylläpitävän toiminnan tukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitkäaikaisen työsuhteen muodostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksien mukainen palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdessä parhaiden käytäntöjen etsiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosvastuullisten työtehtävien delegoiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Esimies- ja työyhteisöviestintä *

	1	2	3	4	5
Kehityskeskustelun ottaminen luontevaksi ja tuloksekkaaksi osaksi yhteistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän tekeminen avoimeksi ja läpinäkyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimivan ja kaikki tavoittavan viestintäkanavan käyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivoivan merkityksen luominen antamalla positiiviselle ja rakentavalle palautteelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen kohdistaminen aina henkilöön, jota asia koskee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisten tavoitteiden tiedottaminen ja omaksuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saaminen alaisilta, ilman erityistä kehotusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toisia arvostavan ja rakentavan keskustelukulttuurin rakentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Osaamisen johtaminen, rekrytointi ja perehdyttäminen *

	1	2	3	4	5
Kokoonpanoa täydentävän osaamisen huomioiminen rekrytoitaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustavan ja avoimen työympäristön luominen uusille työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen levittäminen ja monipuolistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämisen selkeys ja suunnitelmallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytoinneissa onnistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ketjukonseptin ja siihen liittyvien toimintatapojen tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolisten koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja niistä tiedottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Millä esimiestyön osa-alueella haluaisit erityisesti kehittää osaamistasi ja mikä olisi luontevin tapa kehittyä tällä alueella? *

VASTAUKSET AVOIMIIN KYSYMYKSIIN**Kysymys 9. Mitkä ovat mielestäsi ne elementit, joilla varmistat onnistumisesi henkilöstön johtajana?**

- Esimerkin kautta toimiminen
- Pitkä työkokemus, kantapään kautta opittu.
- Vähän sairauspoissaoloja
Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus
Tasapuolinen työvuorosunnittelu
Puutun epäkohtiin välittömästi
- keskustelu, joustavuus, tasapuolisuus, yms.
- tasapuolinen. tsemppaan, arvostan työntekijöitä, jämäpti, vaativa.
- Oikeudenmukainen
- kehityskeskustelut
arkipäiväisessä työssä kyselyt ja kuulumiset työasioissa
- Tasapuolisuus ja vastuun antaminen.
- Avoimuus
rehellisyys
pyrin olemaan kaikille työntekijöille reilu
- Avoin keskusteleva ilmapiiri
säännölliset palaverit
Valmentaminen
- Kuunteleminen, tasapuolisuus, päätösten tekeminen yrityksen "parasta" ajatellen
- Vaadi se minkä itse pystyt tekemään. Tasapuolinen, kuuntelee toiveitakin.
- avoimuus
tasapuolisuus
- Oikeudenmukaisuus, onnistunut viestintä, selkeys ja jämäkkyys
- ennakoitavuus (työvuorot 1+2vkoa, lomasuunnittelu)
tasapuolisuus
avoimuus, luotettavuus
tasapuolinen vastuunjako
kyky nähdä vahvuudet ja heikkoudet ja jakaa työt sen mukaan
- Helposti lähestyttävä
Mahdollistaja (antaa muidenkin toteuttaa omia ajatuksiaan ja ideoitaan kaupalla)
Olen omana itsenäni, en rooli päällä
Pyrin olemaan esimerkillinen

- Keskustelut
 - Oikeudenmukaisuus
 - avoimuus
 - "Tiimityö"

- tasapuolisuus, työ-olosuhteista huolehtiminen, onnistunut rekrytointi

- Kehitän itseäni ja heikkouksiani joka päivässä työssäni.
Käyn erilaisissa johtamisen koulutuksissa.

- Hyvät hermot

- Avoin keskustelu,
 - palautteen antaminen (positiivinen ja negatiivinen)
 - Vastuun antaminen
 - Henkilökunnan kuunteleminen
 - Yhdessä tekeminen

- Ajattele asioita kummaltakin kantilta ennen päätöksien tekoa.

- Esimerkki. Ehdoton tasapuolisuus. Yksilöiden suhteellisten kykyjen huomioiminen ja siitä näkö kannasta hänen sijoittaminen työtehtäviin. Suhteellisilla kyvyillä tarkoitan hänen kyvykkyyttään erilaisissa työtehtävissä ja niistä suhteellisesti paras on meillä hänen paikkansa.

- Joustavuus
 - Päätäväisyys
 - Ammattimaisuus
 - Joukkuepelaaja
 - Sosiaalisuus
 - Kyky hallita erilaisia tilanteita
 - Suurpiirteisyys

- Reiluus
 - Kommunikointi
 - Halu auttaa
 - ulospäin suuntautuneisuus

- yhteistyötaito

- Oikeudenmukaisuus
 - Reiluus
 - Jämäkkyys

- Olemalla avoin ja tasapuolinen, jos mahdollista.

- Johtamiskoulutukset
 - Jatkuva toiminnan kehittäminen
 - Työntekijöiden kuunteleminen
 - Työntekijöiden kouluttaminen

- Johdan mielestäni henkilöstöä tasapuolisesti
Toimin arjessa mukana

- tiukka
 - joustava
 - selvät rajat
 - tuloshakuisuus

- Avoimuus
 - Tasa-arvoisuus
 - Tavoitteellisuus tekemisessä
 - Motivoinnin pohjana yöntekijöidensä tunteminen

- Määrätietoisuus
 - Kuunteleminen
 - Huomioiminen
 - Selvät ohjeet
 - Nopea ongelman ratkaisukyky
 - Lojaalisuus

- kaikilla tavoitteet tiedossa
 - yksilöjohtaminen
 - toimintasuunnitelma jalkautettu

Kysymys 10. Mitä apuvälineitä sinulla on käytössäsi henkilöstöjohtamisessa ja kuinka usein niitä käytät esim. kehityskeskustelu, tutkimukset?

- Kehityskeskustelu
- e
- Kehityskeskustelu kerran vuodessa.
 - Viikkotiedote viikoittain. Oppisopimusten palautepalaveri kerran kolmessa kuukaudessa
 - Asiakkailta tullut palaute jatkuvasti
 - Yleensäkin tunnustelen työpaikan ilmapiiriä
 - Palkitseminen hyvästä tai hyvistä työsuorituksista aina kun on aihetta
- kehityskeskustelut, asiakastyytyväisyystutkimus, henkilöstötutkimus, vähintään kerranvuodessa kaikki.
- kehityskeskustelu 1 vuodessa (tarvittaessa useammin), henkilökuntapalaverit, mysteriesoppari, asiakastyytyväisyyskysely.
- Omat kokemukset
- kehityskeskustelut
 - henkilöstötutkimukset
- Kehityskeskustelu kerran pari vuodessa ja normaalit kahvipöytäkeskustelut.
- kehityskeskustelut (1krt/vuosi)
 - Lukujen tarkastelu henkilökunnan kanssa joka viikko
- Kehityskeskustelu 1/ vuosi
 - Palaverit kuukausittain
 - Mystery shopping
 - Asiakastyytyväisyys
 - Konseptimittaus
 - Tuloskortti
 - Plussa raportit
- Kaikkien yhteinen palaveri (väh. 2x/v)
- Oma opiskelu
- Työntekijöiden tekemä tutkimus (arvio) esimiestyöstäni.

- - kehityskeskustelut
- koulutussuunnitelma
- henkilöstötutkimus
- Kehityskeskustelut, henkilöstötutkimukset, konseptimittaukset, kassajärjestelmän raportit, raporttiyhdistelmä. Raportteja päivittäin, mittaustuloksia vuosittain, kehityskeskusteluja muutamana kerran vuodessa. Käytännössä hyödynnän näitä aina kun niistä on apua asian esittämisessä selkeästi.
- - kehityskeskustelut, henkilöstötutkimukset
- spontaanit kahvivartit
- K-team päivät koko porukalla
- - Kehityskeskustelu kerran vuodessa
- Henkilöstötutkimus
- "Kahvitauko- rupattelut"
- Kuunteleminen
- Kehityskeskustelut
vapaat keskustelut
asiakastyytyväisyys
palautteet
liian vähän tulee käytettyä!!
- kehityskeskustelu, työtyytyväisyys tutkimukset
- Käyn henkilökunnan kanssa säännöllisesti henkilökohtaiset palaverit, koko henkilökunnan kanssa vuosipalaverit sekä tarvittaessa kuukausipalaverit.
- tulokortti, yhdistelmäraportti, kausituloslaskelma, asiakaspalautteet
- Kehityskeskustelu (1krt/vuosi), käydään läpi tavoitteita, kouluttautumista ja haasteita
Asiakastyytyväisyystutkimus, missä on onnistuttu ja missä on parannettavaa
- Keskustelen ja annan neuvoja taitojeni mukaan.
Olen ollut tiskin takana lapsesta asti. Siis yli 40 v.
- - Kehityskeskustelu 1 vuodessa
- Joka viikko palaveri
- Läsnaolo 24/7 työntekijät tietävät , että aina voi olla yhteydessä ja saa olla.
- - Kaupan eri tutkimukset
- Kehityskeskustelut
- Päivittäiset keskustelut hlökunnan kanssa
- Kehityskeskustelu 2krt/vuosi
Henkilöstöjohtamisen tutkimus
- päivittäin keskusteluja henkilökunnan kanssa.
- Kehityskeskustelu kerran vuodessa
- Kehityskeskustelu n 1 krt vuosi, henkilöstötutkimus
- Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa.
Palaverit koko henkilökunnan kesken aina ennen sesonkeja (kevät, kesä, syksy, Jouluku), sekä tarvittaessa.
- kehityskeskustelu kerran vuodessa
- kehityskeskustelu 2 kertaa vuosi
- Kehityskeskustelut pari kertaa vuodessa tai uuden asian tiimoilla tai sisään ajamisessa. Mystery shoppinkien läpikäynti.
- Nopea asioihin puuttuminen, asian ei anneta vanheta yön yli. Palaverit, työtyytyväisyystutkimus, kehityskeskustelut kerran vuoteen, "hylläväli-palaverit".

Kysymys 16. Millä esimiestyön osa-alueella haluaisit erityisesti kehittää osaamistasi ja mikä olisi luontevin tapa kehittyä tällä alueella?

- -
- kehityskeskustelut
- Rakentavan palautteen antaminen ja ymmärryksen laajentaminen työntekijöiden keskuudessa siitä, että tämä kauppa ja täällä tehtävä työ ei ole vain "meidän", vaan "meidän kaikkien" yhteinen päämäärä, kaikki tekevät töitä myynnin ja tuoton lisäämiseksi, jotta työpaikat saataisiin turvattua ja kauppa pysyisi kilpailukykyisenä, vaikea sanoa luontevin tapa, sillä jokaisella on oma tapansa antaa palautetta ja lisätä yhteen hiileen puhaltamista, joten yksi malli ei välttämättä toimi toisessa kauppapaikassa, k instituutin uudet esimiestyön nettikoulutukset ovat mielestäni olleet tosi hyviä ja käytännöllisiä ja niitä toivoisimme lisää
- en osaa sanoa.
- omanajan käyttö tehokkaasti
- Tulevaisuuden ennustaminen...
- esiintyminen, kokemus
- Haluaisin delegoida vieläkin paremmin työtehtäviä.
- Tuloksellista työtä tekevän johtaminen. Suurempi kauppapaikka
- Numeroilla johtaminen (tavoitteet), motivoiminen, kehittäminen, vastuuttaminen. Pieni kauppa aika menee myymälässä, enemmän aikaa johtamiselle, keskon tarjoamat koulutukset, ajan tuoma kokemus.
- Haluaisin oppia vaativammaksi, olen siinä jo kehittynyt ja uskoakseni "lisävuodet" kauppiaana auttavat kehittymään tässä.
- Oppisin olemaan vaativa, jämäkempi. Itsensä harjoittaminen, ajatus mukana tekemisessä ja sanomisessa.
- -
- talouden johtaminen -> edelleen jatkuva omatoiminen "harjoittelu" ja asioihin tutustuminen ja lukujen ottaminen enenevässä määrin johtamisen apuvälineeksi.
- Viestiminen tehokkaasti ja yksiselitteisesti isommallekin porukalle vaivattomasti :)
- - Rakentavan palautteen antaminen. Liian usein tuhisen itsekseni ja korjaan kiltisti muiden jälet, kun pitäisi olla se rohkeus sanoa/ muistuttaa asioista... vaikka joka päivä... ja vaikka ne tuntuisivat minusta itsestä itsestään selvyyksiltä. Liiallinen kiltteyteni jäynää minua ajoittain. Ratkaisuna ongelmaan pitäisi minun osata nähdä tilanne asiana eikä henkilöön kohdistuvana asiana. Asiat riitelevät, eivät ihmiset. Ehkä myös pitäisi pyrkiä pois täydellisyydestä... Toisaalta tuntuu nihkeältä joustaa omista vaatimuksistaan, mutta toisin ajateltuna: me kaikki olemme erilaisia, ja se pitänee ajatella rikkautena :)
- Raporttien hyödyntäminen henkilökunnan kanssa
Ajan käyttö
OMAN AJAN KÄYTTÖ henkilöstöjohtamiseen
- ?
- Haluan tulla entistäkin paremmaksi johtajaksi ja uskon että joka päivänen työ auttaa minua kehittymään sekä erilaiset koulutukset.
- pitääpä kysyä henkilökunnalta.
- Positiivisen palautteen antaminen, vaatii harjoittelua ja tekemistä vaan enemmän
- Vihaan tietokoneita, koska ne ottavat työn ajasta liikaa aikaa sen räpläämiseen.
- Jatkuvan palautteen saaminen.
- Valikoiman parantaminen ja kehittäminen
- Oikean ajan löytäminen oikeisiin asioihin. Lukujärjestys.
- henkilökunnan oma-aloitteen kehittäminen ja innostaminen työhön.

- Tällä hetkellä uutena haasteena on narsistisen työntekijän kanssa pärjääminen. Aikaisemmin ei näin voimakkaasti narsistista ihmistä ole kohdalle sattunut.
- Konfliktien ratkaiseminen. Koulutus henkilöstöjohtamisessa.
- Nyt juuri ei tule mieleen, vasta käyty viimeinen ketjun johtamiskoulutuksista. Tällä hetkellä olen soveltamassa oppejani käytäntöön.
- Taloushallinnon kehittäminen olisi päällimmäisenä. Tällä hetkellä luotan asiantuntijoiden tekemiseen. Vaatisi enemmän perehtymistä.
- -
- Henkilöstöjohtaminen yleensä mielestäni rakentuu teorian että käytännön pohjalta, mutta sen toteuttaminen ja erityisesti siinä onnistuminen vaatii osakseen kokemusta, että oman tekemisen kriittistä tarkastelua. Tässä koenkin itselläni henkilökohtaisesti olevan suurin kehittymisen mahdollisuus.
- -
- johtamisen pitkäjänteisyys.
Olen tehnyt itselleni johtamiseen liittyvät tavoitteet ja suunnitelman niihin pääsemiseksi