

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutus

Myynnin johtaminen

2017

Kasper Rauhala

OSASTOVASTAAVAN TIETO- JA TAITOVAATIMUKSET YRITYS X:SSÄ

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutus

2017 | 45

Jukka Rantala

Kasper Rauhala

OSASTOVASTAAVAN TIETO- JA TAITOVAATIMUKSET YRITYS X:SSÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:ssä työskentelevien osastovastaavien näkemys tämän hetkisestä tilanteesta omalla työpaikallaan. Tarkoituksena oli selvittää, mitä haasteita ja edesauttavia tekijöitä on olemassa, jotta osastovastaavien toimenkuva saataisiin vastaamaan yrityksen haluamaa tasoa. Työssä tutkittiin samalla sitä, miten yrityksen osastovastaavan esimiesroolia voitaisiin selkiyttää.

Työ toteutettiin kahdessa osassa. Teoriaosassa käydään läpi esimiestyötä ja siihen sisältyviä tehtäviä sekä tutkitaan motivaation merkitystä. Tutkimusosuudessa yritykselle tehtiin sähköposti kysely, johon vastasi 158 osastovastaavaa 300:sta. Tutkimuksessa kysyttiin mielipiteitä tämän hetkisestä osastovastaavan toimenkuvasta työpaikalla.

Työn tulokseksi saatiin kerättyä tietoa osastovastaavien käsityksistä ja kehitysehdotuksia. Työn yhtenä tärkeänä tuloksena oli tieto siitä, että osastovastaavia ei pidetä työntekijöiden keskuudessa esimiesasemassa, vaikka yritys niin haluaa. Kehitysehdotuksena työssä esitetään panostamista perehdytykseen ja lisäkoulutuksiin. Myös tunnuslukujen soveltamista pidetään tärkeänä.

Työtä voidaan hyödyntää yrityksessä osastovastaavien roolia ja toimenkuvaa kehittäessä. Opinnäytteen teoriaosuutta voidaan käyttää oppaana, kun yritys perehdyttää uusia esimiehiä työhön.

ASIASANAT:

esimies, motivaatio, vähittäiskauppa

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional sales

Spring 2017 | 45

Jukka Rantala

Kasper Rauhala

THE KNOWLEDGE AND SKILL REQUIREMENTS OF DEPARTMENT MANAGER IN COMPANY X

The purpose of this Bachelor's thesis was to find out how department managers saw their situation in company at the moment. The mission was to find out things which slowdown or speed up department managers work match up to job description. Another purpose was to find out, that how to position department manager to superior and make other employees to understand that.

The bachelor's thesis consisted of two different parts, the theory section and empirical section. The theory part process superior skills and meaning of motivation. In empirical section, there was internet survey, where were asked 21 questions about department managers job. 158 employee from 300 answered to survey.

The results of this work were lot of new information about how department managers experience their position and new improvement suggestions. One important conclusion, was that department managers are not seen superiors between employees, even company wants that. Improvement suggestions to wider introduction and additional education, especially to superior skills and understanding of key figures were seen important.

The results of this thesis can be used when company wants to develop department manager's role and job description. Company can also use the theory part of this thesis as manual for new superiors.

KEYWORDS:

superior, motivation, retail

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ESIMIESTYÖ	8
2.1 Itsensä johtaminen	8
2.1.1 Itsetuntemus	9
2.1.2 Itsetunto	10
2.1.3 Identiteetti	11
2.2 Roolit	12
2.2.1 Teorioita rooleista	12
2.2.2 Ristiriidat rooleissa	13
2.2.3 Esimiesroolit	13
2.3 Esimiestaitoja	15
2.3.1 Yksilön johtaminen	15
2.3.2 Tiimin johtaminen	16
2.3.3 Delegointi	17
2.3.4 Vuorovaikutustaidot	18
2.3.5 Kehuminen	19
2.3.6 Palaute	20
3 MOTIVAATIO	22
3.1 Motivaatiotekijät	22
3.1.1 Sisäiset motivaatiotekijät	23
3.1.2 Ulkoiset motivaatiotekijät	24
3.1.3 Flow-tila	24
3.1.4 Motiivit	25
3.2 Motivoiva johtaminen	25
4 CASE	27
4.1 Vähittäiskauppa ja kaupanala	27
4.2 Tutkimusmenetelmä	29
4.3 Tutkimustulokset	30
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
LÄHTEET	45

KUVIOT

Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia	23
Kuvio 2. Ikäjakauma	30
Kuvio 3. Alueellinen jakauma	30
Kuvio 4. Kuinka monelle työntekijälle toimit esimiehenä?	31
Kuvio 5. Mikä sinua motivoi työskentelemään osastovastaavana	32
Kuvio 6. Onko osastovastaavan toimenkuva muuttunut mielestäsi viimeisen kahden vuoden aikana?	33
Kuvio 7. Miten olet kehittänyt itseäsi?	33
Kuvio 8. Millaisena koet osastovastaavan roolin työssä	34
Kuvio 9. Koetko voivasi toimia uskottavana esimiehenä?	35
Kuvio 10. Minkä koet lisäävän uskottavuutta omassa roolissasi?	35
Kuvio 11. Koetko saaneesi riittävästi perehdytystä osastovastaavan työhön ja lähijohtamiseen?	36
Kuvio 12. Mitä haluaisit kehittää vuorovaikutustaidoissasi?	37
Kuvio 13. Hyödynnätkö palautteen antoa tiimin kehittämisessä?	38
Kuvio 14. Kuinka paljon käytät aikaa raportteihin tutustumiseen ja myyntipalavereihin valmistautumiseen?	39
Kuvio 15. Valitse mielestäsi kolme tärkeintä seurattavaa tunnuslukua työssäsi	40
Kuvio 16. Mihin osa-alueisiin kaipaisit koulutusta selvittääksesi osastovastaavan töistä vielä paremmin?	41

TAULUKOT

Taulukko 1. Vähittäiskaupan yritykset henkilöstön suuruusluokittain.	28
--	----

1 JOHDANTO

“Johtamiskoulutusta kannattaa antaa kaikille työyhteisön jäsenille. On tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet tiedostavat, mitä esimieskoulutus on. Näin he pystyvät vaatimaan parempaa johtamista ja samalla kehittämään omaa, sisäistä johtajuuttaan.” (Kansanen 2004, 7.) Yritys X haluaa lähteä kehittämään osastovastaavan tehtävissä työskentelevien henkilöiden toimenkuvaa vastatakseen nykypäivän haasteisiin ja odotuksiin. Opinnäytteessä keskitytään osastovastaavan roolin kehittämiseen, jotta heidän esimiesasemansa selkiytyisi. Osastovastaavien toimenkuva ja keskeiset tehtävät ovat jo päivitetty teoreettisesti paperille, mutta käytäntö ontuu. Lähitulevaisuuden yksi johtamisen trendeistä tulee olemaan kollektiivisen johtamisen painotus yksilöjohtamisen sijaan (Tenhunen 2017). Näin ollen yrityksen tavoitteena on kehittyä esimiestyön edelläkävijäksi.

Tutkimusongelmana on osastovastaavan roolin hyödyntäminen ja täyden potentiaalin löytäminen työntekijöistä. Ongelman voi siis kääntää myös kysymykseksi, mitä tietoja ja taitoja osastovastaavat tarvitsevat lisää, jotta uudella roolilla saavutettaisiin hyötyjä. Alisteisena ongelmana on löytää ja ymmärtää esteet sekä edesauttavat tekijät, jotka hidastavat tai nopeuttavat muutosta kohti esimiesmäisempää toimintaa. Aihe kiinnostaa itseäni, koska olen kiinnostunut työskentelemään esimiesasemassa, mutta minulla ei ole siihen vielä kokemusta työelämän puolelta. Näen itselleni siis mahdollisuuden oppia samalla esimiestyöstä ja johtamisesta, kuten mitä tietoja ja taitoja esimiestyössä tarvitaan ja vaaditaan pärjätäkseen erinomaisesti.

Tutkimus rajataan selvittämään osastovastaavien toimenkuvaa sekä heidän kokemuksiinsa ja tuntemuksiinsa esimiestyöskentelystä. Tutkimuksen kyselyosuuden rakentamisessa käytetään kuitenkin apuna muutaman valitun myymäläpäällikön kokemuksia, sillä he ovat aiemmin työskennelleet osastovastaavina.

Tutkimus suoritetaan sähköpostikyselyllä, joka lähetetään jokaiselle Yritys X:ssä työskentelevälle osastovastaavalle. Kyselyllä koetetaan selvittää työntekijöiden näkemys tämän hetkisestä tilanteesta ja mielipiteitä siitä, kuinka uusiin tavoitteisiin ja niin sanottuun uuteen toimenkuvaan päästäisiin käytännön tasolla. Kysymysten avulla kartoitetaan, mitkä ovat esteet ja haasteet uusien tehtävien suorittamiseen ja minkä koetaan edesauttavan uuteen rooliin pääsemisessä. Sähköpostikysely valittiin, koska silloin saadaan tarpeeksi iso otanta koko konsernin työntekijöistä. Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus.

Myymläpäälliköille suoritettavat haastattelut ovat sen sijaan henkilökohtaisia, joten tutkimus on osittain myös kvalitatiivinen. Nämä haastattelut toimivat kuitenkin vain tukena osastovastaavien kyselyn suunnittelussa.

Oman oppimisen kannalta ja aiheeseen vahvasti liittyen teoriaosuuteen valitaan esimiestyön ja johtamisen teorioita ja näkemyksiä. Teoriat ovat esimiestyön alussa oleville henkilöille suunnattuja, koska tutkimuksen osastovastaavat ovat aloittamassa työskentelyn esimiesasemassa. Työssä käsitellään myös motivaatiota yleisellä tasolla, koska on tarpeellista miettiä kehittämistyössä, millä tavoin työntekijöitä voidaan auttaa motivoitumaan ja ottamaan vastaan uusia haasteita sen sijaan, että halutaan pitää entisistä ja vanhentuneista toimintamalleista kiinni.

2 ESIMIESTYÖ

Esimiestyöhön kuuluu monia asioita. Se sisältää velvollisuuksia, vastuita ja erilaisia osaamisen alueita. Esimiehen tulee ymmärtää oman työnsä merkitys organisaatiossa ja auttaa alaisiaan ymmärtämään heidän roolinsa ja tehtävänsä luodakseen menestyvän organisaation. (Hyppänen 2007, 7.) Esimiestyössä johdetaan, ja johtaminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on saada organisaation jäsenet työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Johtaminen sisältää suunnittelua, organisointia, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätösten tekemistä. Onnistuneessa johtamisessa on pidettävä huolta asioiden etenemisestä ja niiden toiminnan sujuvuudesta sekä työntekijöiden osaamisesta ja jaksamisesta. Lisäksi on huolehdittava toiminnan kehittamisestä ja osaamisen uusiutumisesta. (Piili 2006, 13–14.)

Esimies vaikuttaa kaikella tekemisellään työyhteisöön. Esimiestyössä erityisen tärkeää on oikeiden ja olennaisten asioiden tekeminen eli tiedostaa omat perustehtävänsä ja keskittyä niihin. Esimiehen yleistehtävänä voidaan pitää työyhteisön johtamista kohti parasta mahdollista suoritusta ja tulosta. (Aarnikoivu 2008, 23, 34.) Onnistuakseen tehtävässä tarvitaan esimiesosaamista, jonka perustana on henkilön tahto, tiedot ja taidot. Henkilön tahdosta on kiinni, haluaako hän toimia esimiesasemassa. Tahto vaikuttaa myös päättäväisyyteen, rohkeuteen, vastuullisuuteen sekä energisyyteen. Esimies tarvitsee tietoa velvoitteista ja vastuista, kuten lainsäädäntöä varten, tai oman yksikön tavoitteista. Taidot vaativat harjoittelua kehittyäkseen. Taitoja ovat esimerkiksi viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tunneäly sekä kyky hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja. Esimiesosaaminen muodostuu näiden osa-alueiden tuloksena. (Hyppänen 2007, 22–24, 257.)

2.1 Itsensä johtaminen

”Kukaan ei ole meistä niin kiinnostunut kuin me itse” (Räsänen 2007, 192). Esimiestyössä menestyäkseen täytyy pystyä johtamaan ensin itseään. Itseään johdettaessa tavoitellaan tietoisesti haluttua päämäärää ja toimitaan sen eteen aktiivisesti ja ennakoivasti, eikä reagoida vasta sitten, kun jotain itsestään riippumatonta tapahtuu. Itseään pitää pystyä haastamaan menemällä välillä pois omalta mukavuusalueelta ja kokeilemaan rajoja. (Piili 2006, 29.) Itsensä johtamiseen kuuluu elämän eri osa-alueet, kuten fyysinen,

psykykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu esimerkiksi ruokailu ja liikunta, kun taas sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu ihmissuhteet ja harrastukset. Lisäksi itsensä johtamista on ammattitaidon kehittäminen, ajanhallinta ja omien tavoitteiden tiedostaminen. (Hyppänen 2007, 259–260.)

Esimiehellä on vastuu pitää itsestään hyvää huolta sekä itsensä että toisten vuoksi, koska se vaikuttaa kanssaihminen hyvinvointiin. Myös suhteen työstäminen työnantajaan ja keskusteleminen omista kokemuksista ja tuntemuksista organisaatiossa kuuluvat itsensä johtamiseen. Hetkellinen pysähtyminen ja siinä oman tilanteen ja toiminnan arvioiminen sekä pohtiminen kuuluvat esimiehen työhön. Esimies ei voi keskittyä vain muiden tekemiseen, vaan on löydettävä aikaa myös oman tekemisen kehittämiseen. Usein esteitä tälle ovat liian kova kiire, itsensä unohtaminen tai palautteenannon puuttuminen. Esimiehen esimies on se henkilö, joka voi vaikuttaa kannustavasti siihen, että aikaa ja panostusta jäisi myös itsensä johtamiseen. (Aarnikoivu 2008, 37–40.)

Motivaation ylläpitäminen sekä asennoituminen esimiehen rooliin on itseään johtavan esimiehen työtä. Se, miten esimies asennoituu rooliinsa, vaikuttaa siihen, miten hän toimii työssään. Asennoitumisessa on kaksi erilaista ulottuvuutta: välineellinen asennoituminen ja omistautunut asennoituminen. Välineellisessä asennoitumisessa motivaatiotekijänä on valta-asema ja status, kun taas omistautuneella on kutsumus ja aito halu. Toimintatapa välineellisesti asennoituneella esimiehellä on käskyttävä ja oman roolinsa merkityksen korostaminen, kun taas omistautuneesti asennoitunut haluaa tukea ja kehittää henkilöstöä. Työyhteisössä esimiehen asenne näkyy motivaatiossa, hyvinvoinnissa ja tuloksissa, jotka ovat kaikki parempia, kun esimies on omistautuneesti asennoitunut rooliinsa. (Aarnikoivu 2008, 42.)

2.1.1 Itsetuntemus

Jotta itseään voisi johtaa, vaaditaan hyvää itsetuntoa ja itsetuntemusta, vahvaa persoonaa, joustavuutta ja nopeaa oppimiskykyä (Hyppänen 2007, 260). Oman käyttäytymisen ymmärtäminen ja sen vaikutus toisiin ihmisiin sekä henkilön oman toiminnan tuloksellisuuden on itsetuntemusta. Omaa käyttäytymistä voi tarkastella sen perusteella, mitä tietää itsestään ja mitä toiset tietävät. Itsetuntemus voi olla laajaa tai suppeaa, ja oma-kuva voi olla objektiivinen tai vääristynyt. (Pirnes 2003, 155–156.)

Pidemmillä aikavälillä hyvä itsetuntemus on menestyksen lähtökohta, koska se luo itsevarmuutta. Silloin myös henkilö tunnistaa omat vahvuutensa, potentiaalinsa ja rajansa, jolloin arvuuttelu vähenee. Työelämässä menestyminen vaatii tietoa siitä, mitä haluaa saavuttaa sekä mitkä ovat omia menestystekijöitä ja luontaisia taipumuksia. Pitää tietää, mitä haluaa oppia ja mitä hyötyä siitä on itselle. (Räsänen 2007, 192–193.) Omakuvaa laajentamalla, tarkentamalla ja syventämällä voidaan kehittää ja lisätä itsetuntemusta (Pirnes 2003, 156). Itsetuntemuksen ja oman kehityksen kannalta palautteen saamisella on merkittävä rooli. Myönteistä palautetta tulisi miettiä ja tulkita oikein, mitä se kertoo itsestään ja mitä on tehnyt saadakseen hyvää palautetta. Usein positiivinen palaute kertoo omasta persoonallisuudesta tai osaamisesta. (Räsänen 2007, 193.)

2.1.2 Itsetunto

Itsetunto kertoo ihmisen oman tunteen siitä, kuinka hyvä, pätevä ja arvokas hän on. Itsetuntoon vaikuttaa lähiaikojen kokemukset, mutta osa itsetunnosta pysyy melko muuttumattomana. Omaan arvostukseen liittyy näkemykset siitä, millainen on, millainen haluaisi olla ja mitä muut itseltä odottavat. Hyvällä itsetunnolla varustettuna pystyy luottamaan ihmisiin ja antamaan kiitosta muille ja itselleen. Lisäksi se mahdollistaa myös palautteen ja kritiikin oikeanlaisen käsittelyn. (Piili 2006, 31.)

Kehittymisen kannalta on tärkeää nähdä ja tiedostaa omat puutteensa, jotta niiden kanssa voi tulla toimeen ja niitä voi kehittää. Itsetuntoon vaikuttaa viisi eri tekijää, jotka ovat turvallisuus, ainutlaatuisuus ja arvokkuus, yhteisöllisyys, tarkoituksellisuus sekä pätevyys. Itsetuntoa voi kehittää; siihen auttaa, kun pitää omaa mielikuvaa itsestään positiivisena ja hyväksyy omat vahvuudet ja heikkoudet. On otettava vastuu itsestään ja päätettävä itselleen päätavoite ja osatavoitteita. Tavoitteisiin pääsemiseksi on järkevää keskittyä asioihin, joihin voi vaikuttaa ja joita pystyy tekemään. (Hyppänen 2007, 261.)

Heikko itsetunto johtaa usein vääristyneeseen omakuvaan, joka saattaa olla hidasteena henkilön kehitykselle. Henkilön voi olla vaikea käyttäytyä asiallisesti erilaisissa tilanteissa, koska käsitys toisista voi olla myös vääristynyt, jolloin oikeanlaisen tilannearvion tekeminen on vaikeaa. Se johtaa virheellisiin odotuksiin ja vääranlaiseen palautteen antamiseen. (Pirnes 2003, 156.)

Usein vääristynyt omakuva johtaa itsensä yli- tai aliarviointiin. Yliarviointia tapahtuu, kun näkee oman käytöksensä parempana kuin miten toiset sen näkevät, ja aliarviointia on,

kun näkee käytöksensä negatiivisempänä kuin muut. Usein yli- tai aliarvioinnin taustalla on henkilön kritiikkitaso, joka kertoo, kuinka paljon henkilö vaatii omista suorituksistaan suhteessa muihin. Aliarviointi johtuu usein siis korkeasta kritiikkitasosta ja yliarviointi taas päinvastoin matalasta kritiikkitasosta. (Pirnes 2003, 156.)

Vääristynyt omakuva voi selittyä myös itsensä suojelemisella negatiivisen asian aiheuttamalta ahdistukselta, muutoksen pelosta, henkisestä paineesta tai masennuksesta. Myös elämänasenne, miten arvostaa itseään ja muita, vaikuttaa omakuvaan. Mikäli arvostus itseään tai muita kohtaan on heikolla tasolla, on todennäköistä, että henkilöllä syntyy vääristymiä. Itseään ja muita arvostavalla henkilöllä on edellytykset realistiseen omakuvaan. Henkilön vääristynyt omakuva tulisi palauttaa mahdollisimman nopeasti realistiselle tasolle, ennen kuin henkilö alkaa pitää vääristynyttä omakuvaa niin totena, että siitä on vaikea enää luopua. Oikeanlainen palautteen antaminen ja vastaanottaminen auttavat poistamaan vääristyneitä näkemyksiä itsestään ja toisista. (Pirnes 2003, 156–157.)

2.1.3 Identiteetti

Identiteetti kertoo ihmisen oman käsityksen itsestään, ja työelämässä se voi kertoa omasta suhteestaan omaan työhön. Identiteetin selvittämiseksi peruskysymyksiä ovat: kuka olen, mistä tulen, mihin kuulun, mihin olen menossa, mihin samaistun ja mikä määrittelee minut. Henkilön identiteettiä ymmärtääkseen pitää tietää hänen elämänsä historiasta, nykyhetkestä, tulevaisuuden suunnitelmista ja sosiaalisesta tilanteesta. Henkilön identiteettiin voidaan vaikuttaa vuorovaikutustilanteissa ja palautteen antamisella, mutta henkilö päättää lopulta itse, millaiselle palautteelle antaa painoarvoa, mikä voi vaikuttaa hänen omaan käsitykseen itsestään. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 57–59.)

Identiteettiä pitää arvioida koko ajan uudestaan, koska se muuttuu ja kehittyy tapahtumien myötä. Identiteetti rakentuu, kun henkilö itseilmaisee itseään ja puhuu asioista ihmisten kanssa, hän muokkaa tarinaa huomaamattaan vastaamaan kohti omaa haluttua identiteettiä. Samaan aikaan identiteettiin vaikuttaa henkilön ulkoiset tunnusmerkit, kuten symbolit, pukeutuminen, värit, julistetut arvot ja tunnuslauseet. (Ristikangas ym. 2008, 59–62, 65.)

Ihmisen identiteetillä on monta alaidentiteettiä, joista yksi on ammatti-identiteetti. Sillä voidaan myös tarkoittaa työidentiteettiä tai ammatillista identiteettiä. Henkilö voi tuntea

oman ammatti-identiteetin, kun hänellä on ammattiin tarvittuja taitoja ja vastuuta ja kun hän on samalla tietoinen resursseista ja rajoituksista. Myös ammatti-identiteetti voi vaihdella, koska tilanteet ja työt muuttuvat, joten henkilön pitää pystyä ottamaan vastaan uusia rooleja ja kehittämään identiteettiä. Ammatti-identiteetti rakentuu ajan kanssa, se alkaa opiskelusta ja vahvistuu, kun henkilö alkaa saavuttaa ammatillista itsearvostusta opiskeltuaan uusia tietoja ja taitoja. (Ristikangas ym. 2008, 66–67.)

Esimieheksi ei tulla pelkästään lukemalla johtamisen teorioita, vaan käytännön oppi on erittäin tärkeää. Erilaiset harjoittelumahdollisuudet, mentorit, esimiesten keskinäinen keskustelu, ulkopuoliset valmentajat ja palautteen määrä ja laatu opettavat työhön. Samassa tilanteessa oleville esimiehille on erittäin hyödyllistä keskustella ja antaa vertaistukea, jolloin henkilöt voivat alkaa samaistua uuteen ammattiryhmään ja ammatti-identiteetti alkaa kehittyä ja vahvistua. Muutosprosessi vaatii henkilöltä oman toiminnan tunnistamista, sen tunnustamista itselleen etenkin negatiivisissa asioissa sekä lopulta toimintaa, joka johtaa kohti tulosta. (Ristikangas ym. 2008, 68–69, 79–80.)

2.2 Roolit

2.2.1 Teorioita rooleista

Roolit voidaan mieltää helposti esittämiseksi ja näyttelemiseksi, mutta todellisuudessa ihmisten erilaiset roolit ovat osa sosiaalista olemista ja toimintaa eli ovat aitoja ja tosia. Roolit muokkautuvat läpi elämän vuorovaikutuskokemusten kautta. Jacob Morenon rooliteoriassa puhutaan sosiaalisista ja psyykkisistä rooleista. Sosiaaliset suhteet ja valta-asema vaikuttavat sosiaaliseen rooliin, kun taas psyykkiset roolit ovat osa persoonallista tapaa toimia. (Ristikangas ym. 2008, 125–126) (Moreno, Fox 1987, 62.)

Aito johtaminen ja esimiehenä oleminen onnistuu parhaiten, kun toimii omana itsenään, koska silloin alitajuntaisesti käyttää erilaisia rooleja, jotka välittyvät muille aitoutena. Se ei kuitenkaan tarkoita, että roolit pysyvät aina samanlaisina, vaan niitä tutkimalla pystyy kehittämään ja vaikuttamaan omaan käyttäytymiseen. Ihmisellä on paljon erilaisia rooleja; työelämässä esimiehellä on esimiehen rooli, asiantuntijan rooli, mutta myös alaisen rooli. Alaisen roolin ymmärtäminen auttaa esimiesroolin sisäistämässä, koska usein esimies on itsekin alainen, mutta hänellä on myös itsellään alaisia. (Ristikangas ym. 2008, 126–128.)

Sosiaaliseen rooliin sisältyy aina psyykkinen rooli, joten sosiaalisen roolin vaihtuessa myös henkilön toimintatapa muuttuu. Psyykkinen rooli riippuu myös henkilöstä, kenen kanssa on vuorovaikutuksessa, mutta samalla se on myös tilannesidonnaista. Vuorovaikutuksessa olevan henkilön käyttäytyminen riippuu toisen henkilön roolista. Toinen henkilö ottaa usein käyttöön vastaroolin, joka voi olla paljon puhuvan henkilön kanssa vaikeijän rooli. Tällaisessa tilanteessa ei synny aitoa vuorovaikutusta, jolloin on hyvä tarkastella omaa toimintaa. Voidakseen saada aikaan muutosta täytyy ensiksi ymmärtää omia roolejaan ja sitä, millaisen vastaroolin toinen osapuoli saattaa ottaa. Tämä mahdollistaa tilanteiden ennakoinnin, kun voidaan valita tietynlainen rooli ja vastapuolen odotetaan reagoivan siihen. (Ristikangas ym. 2008, 130–133, 136–138.)

2.2.2 Ristiriidat rooleissa

Organisaatiossa työntekijällä voi olla yksi tai useampi rooli. Työrooleissa on kysymys sopeutumisesta rooliin ja sen mukana tulevista ristiriidoista. Työroolissa yleinen ristiriita henkilölle itselleen on käyttäytyminen työroolin vaatimusten mukaisesti suhteessa henkilön luonnolliseen käyttäytymiseen, jolloin tarpeet ja odotukset eivät vastaa toisiaan. Henkilö voi myös tulkita tiettyyn rooliin kohdistuvia odotuksia väärin suhteessa työympäristön todellisiin odotuksiin. (Pirnes 2003, 117–118.)

Esimies toimii usein myös asiantuntijana, jolloin ristiriita saattaa syntyä ajan jakamisesta näihin molempiin töihin, kuten kuinka paljon tulisi tehdä esimiehen töitä ja kuinka paljon asiantuntijan töitä. Esimiehen tulkinta ja muiden odotukset eivät aina vastaa toisiaan ja esimies päätyykin keskittymään useammin asiantuntijan tehtäviin esimies töiden kustannuksella. Esimiehen roolille asetetut vaatimukset on hyvä käydä läpi oman esimiehen, alaisten ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Palautteesta tulisi selvittää rooliin kohdistuvat odotukset, käyttäytymisen ja roolin yhteensovittaminen sekä työn ja käyttäytymisen kehittämisvaihtoehdot. Sen jälkeen voidaan muokata tehtävän sisältöä, tehdä päätös oman käyttäytymisen muokkaamiselle sekä tarkistaa omat roolitulkinnat. (Pirnes 2003, 118–119.)

2.2.3 Esimiesroolit

Esimiesrooliin kuuluu tietyt tehtävät ja osaamisalueet, joihin voi kohdistua osaamisvaatimuksia. Esimiehen odotetaan tekevän keskeiset työtehtävät ja suoriutuvan niistä hyvin.

Esimiehen keskeisiä työtehtäviä on yleensä: ”1. Toiminnan suuntaaminen tavoitteisiin, 2. Voimavarojen oikea kohdistaminen ja käyttö, 3. Ongelmatilanteiden ratkaisu ja päätöksentekoprosessin johtaminen, 4. Sisäisten ja ulkoisten yhteistyösuhteiden hoitaminen, 5. Toiminnan kehittäminen, 6. Henkilöstön kehittäminen, 7. Oman osaamisen kehittäminen.” (Pirnes 2003, 119.) Esimiesrooliin kuuluu myös oleminen organisaation edustajana sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Ensimmäinen tehtävä on toimia työnantajan käden jatkeena, mutta samalla edustaa myös alaisia organisaatiossa ylöspäin. Hyvä sääntö on edustaa aina sitä osapuolta, joka ei ole tilanteessa läsnä. (Mossboda, Peterson, Rönnholm 2008, 42.)

Aloittelevan esimiehen tulee ottaa selkeästi oma roolinsa vastaan ja saavuttaa alaisten luottamus. Alussa nimetty asema luo perustan esimiehen työlle, mutta ajan kanssa sen tulisi muodostua ammattipätevyydestä, toimintatavoista sekä vuorovaikutustaidoista, joiden avulla voidaan saavuttaa alaisten arvostus ja tuki. Alussa uutta esimiestä voidaan vastustaa monesta eri syystä, johon valitulla henkilöllä ei itse ole edes osuutta. Tällainen alku vaatii uudelta esimieheltä vahvaa itseluottamusta ja asioiden objektiivista käsittelyä. (Piili 2006, 24–25.)

Organisaatioissa halutaan saada nykyään matala hierarkia, jolloin erilaiset tittelit saattavat aiheuttaa epäselvyyksiä. Silloin on kuitenkin tehtävä selväksi, kuka vastaa etenkin suhteista asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, mutta vastuu on jaettava myös muiden tehtävien osalta ja tehdä se julkiseksi työyhteisössä. Esimiehelle tulee olla selvää, kuinka paljon hän tekee samaa arkityötä kuin alaisensa. (Piili 2006, 25–26.) Esimiehen tulee muistaa ja tiedostaa, että hän on aina valta-asemassa suhteessa henkilöstöön, ja menestyäkseen tehtävässä hänen pitää pystyä säilyttämään koko aikaisesti esimiesroolinsa työyhteisössä. Työyhteisön ongelmien taustalla on usein liian kaukainen tai läheinen esimies. (Järvinen 2014, 4.)

Esimiehen rooli on ennen jakautunut itsevaltiaan ja diplomaatin välillä. Itsevaltias näkee itsensä pomona, jonka työtä on vain käskyttää alaisia. Tällainen toiminta johtuu yleensä puutteellisesta harjoittelusta ja kokemuksesta tai hän kokee, ettei aika riitä muunlaiseen johtamiseen. Itsevaltias pelkää menettävänsä aseman, jos hän antaa yhtään vapauksia alaisilleen. Diplomaatti ei pelkää kätkeä asioita, vaan hän kertoo alaisilleen myös, miksi tietyt asiat pitää tehdä, jonka uskoo johtavan alaisten tehokkaampaan työntekoon. Diplomaatti voittaa alaisten luottamuksen ja alaiset tuntevat tekevänsä töitä yhdessä esimiehen kanssa, kun taas itsevaltiaan toimivan esimiehen alaiset tuntevat

työskentelevänsä vain hänelle. (Belker, L. B., McCormick, J., & Topchik, G. S. 2012, 39–40.)

Uuden esimiehen tulisi kuitenkin käyttää keinoa, jossa seurataan jokaisen alaisen tapaa toimia, jolloin jokaista alaista voidaan johtaa yksilöllisesti. Eri ihmiset tarvitsevat erilaisen määrään kontrollointia ja valvontaa sekä rohkaisua ja kannustamista. Kontrollointiin ja valvontaan kuuluu työtehtävien jakaminen, niiden opettaminen sekä suorituksen valvonta. Rohkaisuun ja kannustamiseen kuuluu motivointi, kuunteleminen ja työnteon mahdollistaminen ilman häiriöitä. Yksilölliseen johtamiseen tulee usein myös huomioida lisäksi tilannekohtaiset vaatimukset, jotka eivät aina vastaa yleistynyttä tapaa johtaa tiettyä henkilöä. Tilanne syitä voi olla lähestyvä aikamääre tai uuden toimintamallin käyttöön ottaminen. (Belker, ym. 2012, 40–42.)

Erilaisia esimiesrooleja on myös esimerkiksi johtaminen, jolloin esimies on paljon esillä ja työskentelemässä yhdessä alaisten kanssa. Näin saadaan vahvistettua alaisten uskoa esimieheen, mutta se voi kuitenkin heikentyä, mikäli esimiehen tekeminen ei vastaa organisaation julkisia tavoitteita ja ihanteita. Esimiehen ottaessa valmentajan roolin, hänellä tulee olla avoin ja vuorovaikutteinen suhde alaisiin. Esimies toimii ohjaajana ja kannustajana sekä muokkaa alaisen ajatuksia, asenteita ja arvoja. Hänen tarkoituksenaan on mahdollistaa alaisen onnistuminen työssään huomioiden jokaisen yksilölliset tarpeet. (Piili 2006, 28–29.)

2.3 Esimiestaitoja

2.3.1 Yksilön johtaminen

Esimiehen työtä on varmistaa alaisen työskentely organisaation menestyksen eteen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuakseen tehtävässä on pystyttävä johtamaan jokaista alaista yksilöllisesti. Haasteelliseksi tehtävän tekee alaisten erilaiset luonteet, eri asioista motivoituminen, käyttäytyminen erilaisissa tilanteissa sekä alaisen valmiustaso erilaisiin työtehtäviin. Esimies toimiikin nykypäivänä ennemminkin alaisensa palvelijana kuin palveltavana, koska määräilevän ja alistavan johtamistyylin ei uskota enää tuottavan parasta mahdollista lopputulosta. (Sydänmaalakka 2012, 34; Rötkin 2015, 72–73.)

Esimiehen tulee tilanteen mukaan käyttää erilaisia johtamistyyliä, kuten ohjausta, valmentamista, delegointia tai osallistumista itse toimintaan. Tyylejä on monia erilaisia, joita hyvä esimies osaa käyttää ja soveltaa tilanteiden mukaan. Yksilötason hyvässä johtamisessa voidaan käyttää seitsemän kohdan muistilistaa: tavoitteista sopiminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, laadukas kommunikointi, motivointi sekä esimerkillä johtaminen. (Sydänmaalakka 2012, 39–40.)

2.3.2 Tiimin johtaminen

Tiimi tarkoittaa joukkoa henkilöitä, jotka toimivat yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Tiimi ei tule toimeen ilman sen kaikkia jäseniään, sillä jokaisen panosta tarvitaan tuloksen aikaansaamiseksi. Esimiehen tulee ottaa tiimin johtajuus, joka tarkoittaa vastuuta sen toiminnasta ja toimivuudesta. Hän huolehtii myös siitä, että tiimillä on tarkoitus, tavoitteet ja yhteiset toimintatavat. (Rötkin 2015, 85–87.)

Esimiehen pitää pystyä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin helpottaakseen alaisten sitoutumista, motivoitumista ja halua osallistua tiimin toimintaan. Mitä varten kyseinen tiimi on luotu. Kuinka usein ja minkä vuoksi tiimin tulee kokoontua yhteen. Kuka vastaa tiimin kokoontumisesta, sekä kokoontumisissa käsiteltävistä asioista. Kuka johtaa keskustelua. Mitkä ovat tavoitteet tiimin tapaamisissa. Kuinka paljon tiimin jäseniltä odotetaan osallistumista tiimityöskentelyyn. (Rötkin 2015, 87.)

Tiimin tulee sopia toiminnalleen yhteiset pelisäännöt, joita esimies valvoo luodakseen perustukset tiimin toiminnalle ja kitkeäkseen eriarvoisuuden tiimin jäsenten väliltä. Roolit ja työtehtävät tulee olla jokaisen tiedossa, ja kaikkien tulee tietää toistensa roolit voidakseen ymmärtää kokonaisuuden. Ilman tarpeellista kommunikointia rooleista on vaikea ymmärtää omaosuus kokonaisuuden kannalta sekä mahdotonta huomata yhteistyön mahdollisuuksia. (Rötkin 2015, 88.)

Tiimityöskentely luo esimiehelle omat haasteensa, sillä huomioon tulee ottaa tiimien eroavaisuudet sekä tiimien kehitysvaiheet. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia tiedonkulusta ja palautteen antamisesta, sekä kehityskeskusteluiden ja osaamisen kehittämisen järjestelyistä. Tiimin johtamisessa tulee koko ajan tasapainotella itseohjautuvuuden ja johtamisen, seurannan ja luottamuksen, vallan ja vastuun sekä yhteisöllisyyden korostamisen ja yksilöiden tukemisen välillä. (Hyppänen 2007, 82-83.)

2.3.3 Delegointi

Nykypäivänä delegoinnilla on suuri merkitys organisaation tavoitteisiin pääsemisessä. Delegoimalla esimies mahdollistaa työntekijän kehittymisen ja potentiaalin hyödyntämisen. Samalla työntekijä tuntee olevansa mukana organisaation menestyksessä. Se mahdollistaa myös ryhmien, osastoiden ja yksilöiden työskentelyn yhdessä entistä tehokkaammin. Yritykselle delegointi luo suuremman määrän työntekijöitä, jotka pystyvät suoriutumaan useammista tehtävistä. Alaisten kehittäminen on esimiehen vastuulla ja delegointi on hyödyllinen työkalu siinä. (Chan 2004, 1–2.)

Delegoinnilla saadaan aikaan tuloksia muiden työntekijöiden avulla. Esimies antaa alaiselle tehtävän, jonka suorittamiseen hänen täytyy käyttää omia tietojaan ja kokemuksiin selvitäkseen tehtävästä. Esimiehen tulee antaa tarvittavat valtuudet ja vallan tehtävän suorittamisen kannalta, mutta lopullisen vastuun kantaa kuitenkin esimies. Delegointi eroaa tehtävänannosta siten, ettei työntekijä osaa suoriutua tehtävästä vielä rutiininomaisesti vaan joutuu soveltamaan ja oppimaan itse ilman, että esimies on vieressä ohjaamassa toteutusta. Delegoitavaksi ei sovi tehtävät, jotka sisältävät esimiehen työhön kuuluvia negatiivisia päätöksentekoa, henkilöstöön liittyviä asioita tai tehtäviä, joissa tulee hallita kokonaiskuva. (Mossboda ym. 2008, 57, 60.)

Delegoinnin voi aloittaa miettimällä, minkä työn tai minkälaisen projektin voi antaa delegoitavaksi. Huomioon tulee ottaa työn edellyttämät vaatimukset, työn mahdollinen kesto ja tarvittavat resurssit. Seuraavaksi tulee miettiä, kenelle tehtävä delegoidaan. Päätökseen tulisi vaikuttaa henkilön motivaatio, riittävä taitotaso, tarvittava aika ja henkilön oma halu lisätä omaa vastuutaan työssä. Tämän jälkeen valitulle henkilölle kerrotaan työstä ja siitä, mitä hyötyä delegoinnista on hänelle. Sen jälkeen sovitaan, mikä on työn tavoite ja milloin tehtävä tulee olla tehtynä. Monimutkaisissa ja vaativissa tehtävissä voidaan sopia välipalavereista ja työn seurannasta. Tärkeää on varmistaa työntekijän ymmärrys delegoitavan tehtävän tavoitteista. Lisäksi on tehtävä selväksi, ettei esimies ole vahtimassa tehtävän suorittamista, mutta kuitenkin tarpeen tullen hän on saavutettavissa ja voi antaa neuvoja. (Belker ym. 2012, 195; Chan 2004, 21.)

2.3.4 Vuorovaikutustaidot

Esimiehen työhön kuuluu johtaminen, jonka hoitaminen vaatii kanssakäymistä ja kommunikointia. Hänen viestinsä tulee välittyä ymmärrettävästi muille, mutta hänen pitää ymmärtää myös muiden sanoma. Esimiehen pitää muistaa, että hän on aina työnantajan edustajana, minkä vuoksi hänen kommunikointia voidaan seurata erityisen tarkkaavaisesti. (Pentikäinen 2009, 137.) Esimieheltä odotetaan hyviä keskustelu- ja esiintymistaitoja, mutta myös kirjallisen viestinnän osaamista. Ollakseen uskottava ja aito, hänen kokonaisviestintänsä tulee olla ristiriidatonta, jolloin kirjoitukset, puheet ja kehonkieli vastaavat toisiaan. Tekemättä jättäminen ja ristiriitaiset teot ovat myös osa viestintää, jotka huomataan nopeasti. (Piili 2006, 71–72.)

Esimiehen tehtävä on vaikuttaa alaisten toimintaan. Vaikuttamisen edellytyksenä on kuitenkin molemminpuolinen ymmärrys. Ymmärryksen aikaan saaminen edellyttää selkeää ja perusteltua sanomaa. Liika puhuminen ja selittäminen tuhoavat viestin selkeyden. Keskustelut saattavat kuitenkin usein hypätä uusiin aiheisiin, jolloin tärkeintä on keskustelun lopussa tehdä yhteenveto siitä, mitä on käyty läpi ja mitkä ovat oleellisia asioita. Muutoin on riski, että osapuolet ovat saattaneet ymmärtää lopputuleman eri tavoin. (Pentikäinen 2009, 138.)

Sähköpostin käyttö syrjäyttää nykyään valitettavan usein henkilökohtaisen kanssakäymisen, jolloin riski väärin ymmärtämiseen on helpommin olemassa, koska ei nähdä toisen osapuolen reagoitua tai kuulla hänen äänensävyään. Sähköposti sopiikin parhaiten tiedon välittämiseen, kuten tunnuslukujen tai muiden faktatietojen nopeaan välitykseen. Puhelimitse voidaan hoitaa jo hieman vaativampia johtamisen tehtäviä, koska ajatusten vaihto onnistuu siinä paremmin, mutta henkilökohtainen tapaaminen on aina monipuolisempi. (Pentikäinen 2009, 138.)

Henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa tärkeintä on olla aidosti läsnä ja kuunnella aktiivisesti toisenkin osapuolen sanoma. Kuuntelu on yhtä tärkeä osa keskustelua, kuin oman asiansa esittäminenkin onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta. Aktiivinen kuuntelu mahdollistaa ymmärtämisen ja osoittaa samalla henkilön kiinnostusta toisen asiaa kohtaan. Se myös kannustaa toista ilmaisemaan itseään enemmän. Sanattomalla viestinnällä voi luoda paremman yhteyden toiseen ja vahvistaa molempien läsnäoloa tilanteessa. Itse oltaessa äänessä voi kysymysten avulla ohjata keskustelua haluttuun suun-

taan, sekä avata asialle uusia näkökulmia. Aktiivinen kuuntelu helpottaa lopussa yhteenvedon tekemistä, jolloin voidaan vielä korjata molempien ymmärrys asiasta vastaamaan toisiaan. (Piili 2006, 79.)

Avoin asenne on avain toisiin vaikuttamisessa ja omassa oppimisessa. Organisaatio, jossa on avoin ilmapiiri ja, jossa arvostetaan joustavuutta ja luovuutta, pyrkii luomaan keskustelu tilanteista dialogeja välttämällä väittelyjä ja neuvotteluja. Väittelyn tarkoituksena on ajaa oma asia läpi ja saada kumottua toisen sanoma. Neuvottelussa koitetaan löytää ratkaisu, joka tyydyttää molempia osapuolia, jolloin saadaan aikaan sopimus. Dialogissa halutaan päästä asiasta yhteisymmärrykseen ja löytää samalla uusia näkökulmia ja ajatuksia asiaan. Tällaisessa vuoropuhelussa kuunnellaan toista ja annetaan tilaa erilaisille ajatuksille. Keskusteluiden ollessa dialogin kaltaisia, mahdollistaa se organisaatiossa innovaatioiden syntymisen, sekä osaamisen paremman välittymisen. (Piili 2006, 79–80.)

2.3.5 Kehuminen

Ihminen haluaa tulla hyväksytyksi ja huomatuksi työyhteisössään. Esimies voi auttaa siinä antamalla ahkerille ja hyvin työtä tekeville alaisille arvostusta kehujen muodossa, mikä kertoo siitä, että heidän työpanoksensa huomataan. Kehumalla voidaan parantaa työiloa ja motivaatiota, kun se on tehty oikein. Turha kehuminen vie pohjan kaikilta kehuilta, koska silloin sitä pidetään vain opeteltuna asiana. Ihmiset haluavat kehunsa eritavalla. Toinen arvostaa kahdenkeskistä kehua ja toinen kaikkien edessä annettuja kehuja, joka tulee ottaa huomioon jokaisen yksilön kohdalla. Kehuttaessa on hyvä olla myös täsmällinen, jolloin saaja osaa kohdistaa kehut tiettyyn asiaan, eikä vain yleiseksi kiitokseksi tehdystä työstä. Kaikkien työntekijöiden ottaminen huomioon on tärkeää, sillä hiljaisinkin puurtaja on ansainnut kehunsa. Esimiehenä johdat esimerkillä toisten arvostusta, joka parhaimmillaan johtaa kaikkien työntekijöiden yleiseen tapaan jakaa arvostusta ja kehuja toisilleen hyvin tehdystä työstä ja onnistumisista. (Mossboda ym. 2008, 105–107.)

2.3.6 Palaute

Palautetta on perinteisesti kahta eri laatua, jotka ovat positiivinen ja negatiivinen. Positiivinen palaute annetaan usein kehuina ja kiitoksena, joilla osoitetaan tyytyväisyys henkilön työn tekemiseen. Positiivinen palaute toimii myös tehokkaana motivointi- ja palkitsemiskeinona. Negatiivisen palautteen sävy on hyvä muuttaa rakentavaksi palautteeksi, jolloin palautteen saajaa ei henkilökohtaisesti syyllistetä vaan hän ymmärtää, että palautteen avulla on tarkoitus kehittää tekemistä ja toimintatapoja. (Hyppänen 2007, 141.)

Toimiva palaute vaatii organisaatiossa ilmapiirin, jossa on luotu työntekijöille myönteinen asenne palautetta kohtaan, mutta se vaatii myös luottamusta palautteen antajan ja saajan välillä. Toimiva ilmapiiri mahdollistaa palautteen antamisen myös alaisilta esimiehelle, mutta myös alaisten keskinäisen palautteen antamisen toisilleen. Esimiehenkään ei voida olettaa kehittyvään tai muuttavan huonoja toimintatapoja, jollei hän saa koskaan palautetta. Tärkeää on, että annetaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta, joka mahdollistaa toimivan palautekulttuurin työyhteisössä. Oleellista on kuitenkin, että palautetta tulisi saada useammin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Muutoin on riskinä, että palautteen saaja alkaa kokea palautteen koskevan häntä itseään henkilönä, eikä pysty enää kohdistamaan palautetta toimintaan. Henkilön oma suhtautuminen ja asennoituminen palautteen kannalta on tärkeää. Palautetta on hyvä pitää arvokkaana asiana, jolloin se tukee sekä palautteen antamista, että sen vastaanottamista. (Aarnikoivu 2008, 141–144.)

Palaute selkiyttää työn sisältöä, kuin myös kehittää sitä. Sen avulla saadaan ymmärrys, miten työssä onnistutaan ja suoriudutaan. Palautteen puuttuminen johtaa siihen, että tulkinta työn onnistumisesta ja kehittämisestä jää yksin henkilön itsensä vastuulle. Palaute on tärkeä työkalu myös tavoitteiden seurannassa ja niihin pääsemisessä, sillä palautteen avulla voidaan tehdä toimenpiteitä ja ohjata toimintaa kohti tavoitteita. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 11.)

Rakentavaa palautetta antaessa on hyvä varata aikaa kahden keskiselle keskustelulle. Palautteen antaminen ja neuvominen on hyvä aloittaa kuuntelemalla palautteen saajan oma mielipide tehdystä suorituksesta. Sen jälkeen on hyvä käydä ensimmäiseksi läpi asiat, jotka työsuorituksessa ovat onnistuneet hyvin. Tämä mahdollistaa yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen osapuolten välille, joka helpottaa kriittisten asioiden läpikäyn-

tiä. Rakentavaa palautetta antaessa, tulee keskustelu käydä koskien työsuoritusta ja siihen vaikuttavista asioista jättäen ulkopuolelle henkilön persoonan arvioinnin tai muut asiat joihin henkilö ei itse pysty vaikuttamaan. Kriittiset asiat tulee esittää asiallisesti ja rakentavasti. Apuna voidaan käyttää erilaisia kysymyksiä koskien työtä, jolloin voidaan yhdessä keskustella suorituksen kehittämistavoista. Lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto, jossa käydään läpi, miten asian tulisi mennä tulevaisuudessa ja mitä hyötyjä siitä seuraa. Palautetta on hyvä antaa mahdollisuuksien mukaan jo suorituksen aikana, jolloin voidaan välttää mahdolliset epäonnistumiset. (Hakonen ym. 2014, 11.)

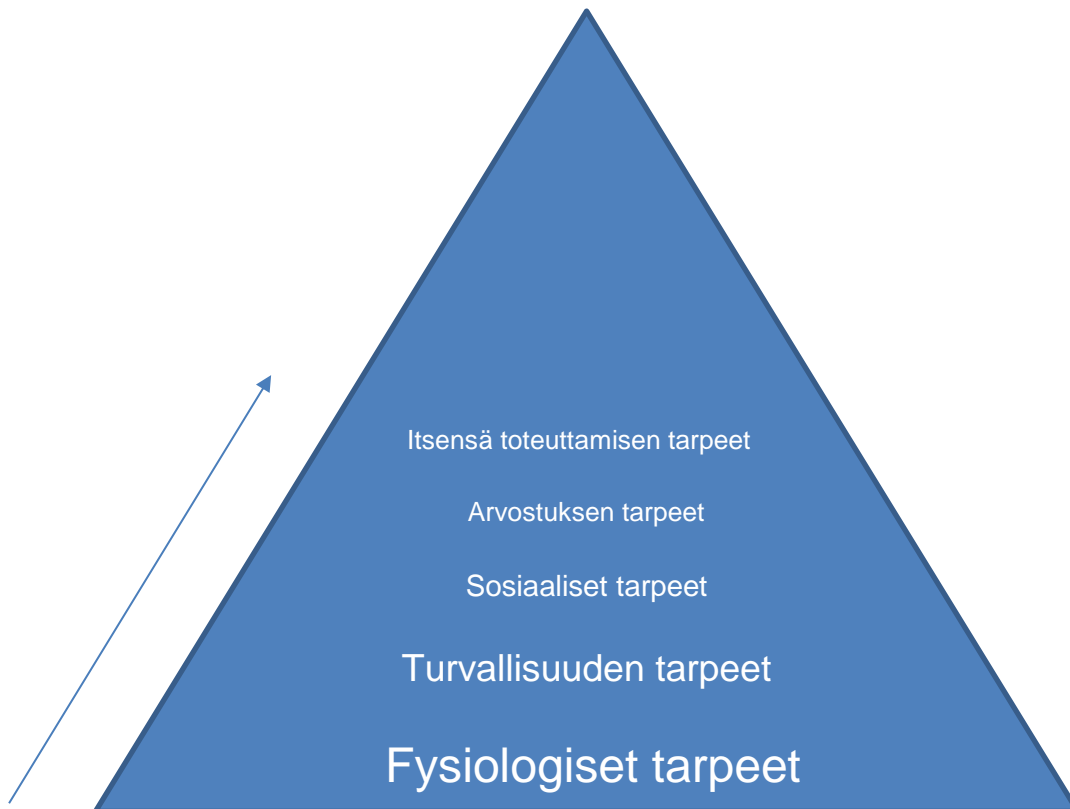
3 MOTIVAATIO

Motivaatio vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Motivoitunut ihminen käyttää enemmän aikaansa ja energiaansa päästääkseen omiin tavoitteisiinsa. Yrityksen kannalta motivoituneet työntekijät ovat ehdoton edellytys kannattavalle liiketoiminnalle, koska he työskentelevät sitoutuneemmin, jolloin he pystyvät saavuttamaan parempia tuloksia. Amerikkalaisen William Jamesin tekemän tutkimuksen mukaan motivaatiolla on noin 60 prosentin vaikutus henkilön suoriutumiseen työtehtävissä, joka perustuu siihen, että henkilö käyttää omista kyvyistään vain 20-30 prosenttia, mikäli ei ole motivoitunut, mutta motivoituneena luku voi nousta 90 prosenttiin. Esimiehelle muodostuu siis erittäin tärkeäksi tehtäväksi luoda edellytykset kaikille työntekijöille motivoitua työn tekemisestä, koska sen vaikutus lopputulokseen on niin suuri. (Hyppänen 2007, 128, 130.)

3.1 Motivaatiotekijät

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on vuodelta 1954, joka tunnetaan nimellä Maslowin tarvehierarkia. Se perustuu ihmisen tarpeisiin, jotka tulee tyydyttää tietyssä järjestyksessä. Ensimmäisenä tarpeisiin kuuluu fysiologiset tarpeet, kuten ruoka ja lämpö, jonka jälkeen tulee turvallisuuden tarpeet, kuten turvallinen elinympäristö. Sen jälkeen tulevat sosiaaliset tarpeet, johon kuuluvat yleinen henkilön hyväksyntä ja ystävät ja perhe. Viimeisinä ovat arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan ensimmäiset tarpeet tulee olla tyydytettynä ennen kuin voi nousta seuraavalle tasolle eli fysiologiset tarpeet tulee olla tyydytettynä koko ajan ennen kuin voi motivoitua muista asioista. (Hyppänen 2007, 128–129; Piili 2006, 45.)

Työpaikalla näitä tarpeita voidaan koittaa tyydyttää erilaisten työkalujen avulla. Fysiologisia tarpeita voidaan tyydyttää hyvällä työterveyshuollolla, lepotaunoilla ja liikunnan tarjoamisella. Turvallisuuden tarpeita tyydyttää varmuus työpaikasta, palkka sekä yleinen työturvallisuus. Sosiaaliin tarpeisiin auttaa hyvä työilmapiiri, hyvä esimies-alaissuhde sekä kuuluminen johonkin ryhmään tai tiimiin. Arvostuksen tarpeet tyydytetään työntekijän palkitsemisella, arvioinneilla ja kehityskeskusteluilla. Itsensä toteuttamiselle on tärkeää mahdollistaa työntekijän urakehitys, ammatillinen osaaminen, sitouttaminen sekä työstä nauttiminen yrityksessä työskenneltäessä. (Hyppänen 2007, 129.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Hyppänen 2007, 129).

3.1.1 Sisäiset motivaatiotekijät

Sisäinen motivaatio lähtee ihmisestä itsestään. Ihminen hakeutuu sellaisen toiminnan pariin, jonka kokee innostavan itseään. Tällainen motivoituminen on proaktiivista, joka syntyy ihmisen omasta halusta. (Mayor & Risku 2015, 35.) Sisäiset palkkiot välittyvät ihmiselle sisäisesti, ollen subjektiivisia. Useimmiten ne liittyvät itse työn sisältöön ja esiintyvät tunteiden muodossa. Tärkeitä sisäisiä motivaatiotekijöitä työssä on itse kiinnostus tehtävään työhön, kehittyminen työssä, uusien asioiden oppiminen, tunne merkityksellisen työn tekemisestä, kokemus hyödyksi olemisesta muille ihmisille sekä itsensä toteuttaminen ja luovuuden hyödyntäminen. Tällaiset motivaation lähteet ovat yleensä pitkäkestoisia ja tehokkaita. (Piili 2006, 48.)

3.1.2 Ulkoiset motivaatiotekijät

Ulkoiset motivaatiotekijät ovat enemmän objektiivisia kuin subjektiivisia ja ne tyydyttävät useimmiten Maslowin tarvehierarkiasta vain alempana olevia tarpeita. Ulkoisia motivaatiotekijöitä työelämässä ovat yleensä palkka, palkankorotukset, ylennykset ja erilaiset kannustimet ja palkkiot. Tällaiset motivaatiotekijät toimivat kuitenkin usein vain lyhyt aikaisena motivaattorina työntekijälle. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat siis yleensä vaatimuksia henkilöltä saavuttaa tiettyjä päämääriä, jotta henkilö saisi tietyn palkkion tai onnistuisi välttämään rangaistuksen. Motivaattorina voi toimia myös ryhmäpaine tai muiden yllytys tekemään jotain epämiellyttävää ja vastenmielistä. Ulkoiset motivaatiotekijät saattavatkin tuntua henkilöstä pakottavalta tekemiseltä, joka vaikuttaa suoraan henkilön hyvinvointiin. (Piili 2006, 48; Mayor ym. 2015, 35.)

Esimiehen tulee kuitenkin ottaa huomioon, että yksilöt eroavat motivoitumiseltaan suuresti toisistaan. Toinen voi motivoitua aivan eri asioista, kuin toiselle samat asiat voivat tuntua merkityksettömiltä. Uralla eteneminen luo toiselle motivaatiota työskennellä täysillä, kun toinen tekee mielellään samaa tuttua tehtävää. Esimiehen tulee oppia alaisistaan, mistä he motivoituvat ja sen avulla luoda olosuhteet alaisten motivoitumiselle. (Piili 2006, 48–49.)

3.1.3 Flow-tila

Flow-tila voidaan nähdä äärimmäisenä motivoitumisen tilana. Puhutaan tilanteesta, jossa henkilö ei huomaa ajankulua ja fysiologiset tarpeetkin jäävät henkilöltä huomaamatta. Flow-tilaan pääsy vaatii usein tilanteen, jossa henkilön osaaminen vastaa sopivasti tilanteen haasteita ja henkilö on samaan aikaan erittäin kiinnostunut työn sisällöstä. Tällaisessa tilassa työn tekeminen tuntuu mukavalta, ajatukset ovat täysin keskittyneenä tiettyyn asiaan ja samalla mieli pysyy virkeänä. Flow-tilaan pääsy vaatii usein myös toiminnalle selkeän päämäärän, mahdollisuuden toimia keskeytyksettä, mahdollisuuden saada heti palautetta ja mahdollisuus kehittää ja harjoittaa itseään samalla. (Piili 2006, 49.)

3.1.4 Motiivit

Motiivit ovat asioita, jotka vastaavat kysymyksiin, miksi ihminen toimii ja ajattelee niin kuin toimii ja ajattelee. Motiivit ovat ihmisen haluja, päämääriä sekä psykologisia tarpeita, joiden toteuttamiset ovat ihmisen tavoitteena. Perusmotiiveiksi lasketaan asiat, joilla voidaan pitää elämää yllä, mutta myös psykologiset tarpeet, joilla luodaan merkitystä elämälle. Sisäiset motiivit ovat syntyneet ihmiselle lapsuuden ajoilta, mutta niihin vaikuttavat myös ihmisen biologia, kuten geeniperimä. Sisäiset motiivit on mahdollista selvittää oikein asetetuilla kysymyksillä, sillä se auttaa selvittämään, mikä henkilöä motivoi. (Mayor ym. 2015, 37, 40.)

Työelämässä ulkopuolisen antamat tavoitteet ovat omien ja muiden antamien odotusten summa. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa, työntekijä pääsee itse vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa, joka helpottaa niiden sisäistämistä. Mahdollisimman hyvän motivoitumisen takaa se, että ihmisen omat sisäiset motiivit ovat samassa linjassa muiden asettamien tavoitteiden kanssa, oman elämäntilanteen kanssa, sekä olosuhteiden kanssa. Tällaisessa tilanteessa ihminen pystyy tuntemaan olonsa hyväksi, joka vaikuttaa motivaatioon. Motivoituneena ihminen toimii tehokkaammin, kuitenkin pienemmällä vaivannäöllä samalla saavuttaen huomattavasti parempia tuloksia. Esimiehelle on tärkeää siis ottaa huomioon yksilöiden sisäiset motiivit johtamistilanteissa, ja tavoitteita asettaessa. (Mayor ym. 2015, 37–39.)

3.2 Motivoiva johtaminen

Kenestä tahansa voi tulla esimies ja johtaja, sillä johtaminen on motivointia, jonka voi oppia. Esimiehen tehtävä on toimia alaisilleen motivaattorina ja esimiehen onnistumisista siinä tulisi mitata, jotta voidaan päästä hyvään johtamiseen. Esimiehen tulee sisäistää motivaation määrittäminen, kuten mitä se sisältää, ei sisällä ja kuinka motivaatio toimii. (Maddock & Fulton 1998, 5–6.)

Kaikkia ihmisiä motivoi jokin, mutta motivoinnin lähteitä on lukematon määrä erilaisia. Esimiehen ensimmäinen tehtävä on selvittää jokaisen työntekijän yksilölliset motiivit, voidakseen johtaa heitä parempiin suorituksiin ja tuloksiin. Työntekijöiden on hyvä ymmärtää myös toistensa motiivit, tullakseen paremmin toimeen keskenään ja ymmärtääkseen

toistensa syyt tietyntylaiselle käyttäytymiselle. Henkilöiden tuntiessa toisensa he voivat arvostaa helpommin toisiaan, joka johtaa myös siihen, että henkilön tuntiessa stressiä tai huonoa oloa, on sen syy helpommin selvitetävissä. (Mayor ym. 2015, 147–148.)

Motiivien selvittämiseksi on olemassa erilaisia motivaatioprofiili kyselyitä, joiden avulla voidaan selvittää työntekijän motiiveja. Motivaatioprofiilia voidaan muokata tietojen lisääntyessä, kuten erilaisten projektien tai konflikti tilanteiden johdosta. Motivaatioprofiilien ollessa kaikkien tiedossa, tulee helpommaksi ymmärtää työntekijöiden erilaisuutta ja käyttäytymistä, joka helpottaa tiimien sisäistä toimintaa, vastuunjakoä sekä esimiehen työtä. Motivaatioprofiilin tekemisessä voidaan kysyä työntekijöiltä heidän näkemyksiään ja tuntemuksiaan kohti perusmotiiveja, joita ovat: valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, voittaminen, esteettisyys, syöminen, liikunta ja mielenrauha. Lisäksi on hyvä kysyä suoraan henkilöltä erilaisia kysymyksiä liittyen työhön, kuten minkälaisen tekemisen tuntee mukavaksi tai epämiellyttäväksi ja millaisia toimia se vaatisi, että työntekijä tuntisi olonsa tyytyväiseksi. Motiiveista keskusteltaessa on syytä kertoa esimiehenä myös omista motiiveistaan, jolloin toisen on helpompi keskustella omista motiiveistaan avoimesti. (Mayor ym. 2015, 149–154.)

4 CASE

Yritys x toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Yritykselle tehdään koko konsernin sisäinen kysely tutkimus osastovastaavina toimivien henkilöiden tieto- ja taitovaatimuksesta, sekä siitä miten osastovastaavat itse näkevät oman toimenkuvansa ja keskeiset tehtävänsä. Toimeksiannon tarkoituksena on selvittää nykytilanne yrityksessä ja samalla selvittää miten osastovastaavien toimenkuvaa voitaisiin kehittää. Yritys x toimii vähittäiskaupan alalla. Aluksi avataan yleistä tilannetta Suomen vähittäiskaupasta, mutta hieman myös kilpailusta ja alan kehityksestä, jonka jälkeen siirrytään tutkimustuloksiin.

4.1 Vähittäiskauppa ja kaupanala

Vähittäiskaupalla tarkoitetaan kauppaa, joka välittää kuluttajalle tuotteita tuotannosta, teollisuudesta ja ulkomailta eri tukkujen tai maahantuojien välityksellä. Vähittäiskauppa voidaan jakaa vielä päivittäistavarakauppoihin ja tavarataloihin, joita voidaan pitää yhtenä ryhmänä. Tämän ryhmän sisällä on vähittäiskaupan suurimmat toimipisteet ja toiminta on useimmiten ketjuohjattua. Toisena ryhmänä ovat erikoistavarakaupat, jotka ovat keskittyneet yleensä tiettyihin rajattuihin tuotteisiin ja palveluihin. Tämän ryhmän myymälät ja yritykset ovat kooltaan useimmiten pieniä. Kolmantena ryhmänä ovat autokaupat, jotka ovat kooltaan melko suuria. Autokauppoja ei kuitenkaan tilastoissa lasketa vähittäiskauppaan vaan autokaupoilla on oma toimialaryhmä. Vähittäiskaupassa kuluttaja usein asioi yritysten myymälöissä. Ketjuuntuneissa kaupoissa myymälät ovat useimmiten samanlaisia paikasta riippumatta, mutta suurin osa vähittäiskaupan yrityksistä on kuitenkin vielä itsenäisiä yrityksiä. (Santasalo & Koskela 2015, 10.)

Vähittäiskaupalla ja yleisesti kaupan alalla, johon lasketaan vähittäiskaupan lisäksi tukku- ja autokauppa, on niillä merkittävä rooli Suomen kansantaloudessa. Kaupanalan arvonlisäys koko Suomen talouteen on noin kymmenen prosenttia, josta vähittäiskaupan arvonlisäys on noin 3,7 prosenttia. Kaupan ala on kehittynyt kovaa vauhtia 2000 luvulla. Vuodesta 2000 vuoteen 2013 kaupan alan arvonlisäyksen volyyymi on kasvanut noin 45 prosenttia, kun kaikilla toimialoilla se on jäänyt alle 15 prosenttiin. 2009 kaikkien toimialojen arvonlisäys tippui merkittävästä, paitsi vähittäiskaupan, jonka kasvu on 2009 jälkeen ollut myös kovempaa kuin muilla kansantalouden toimialoilla. Kaupanala onkin toiminut

kansantaloudessa enemmän talouden tasapainottajana, kuin sitä heiluttavana. Kaupanala elää täysin kuluttajien ostovoiman mukaan, jossa hinnat toimivat kilpailutekijöinä, mutta samalla myös hyvinvoinnin tason mittarina. (Santasalo ym. 2015, 14–15.)

Kauppojen liikevaihto on kasvanut tasaisesti viime vuosina, tulevaisuuden näkymissä kehitykseen tulee kuitenkin vaikuttamaan suoraan kuluttajien ostovoima, veropoliittika, maailman taloustilanne, sekä kauppojen aukioloajat. Kaupan alan kehityksessä näkyy nyt jo vahvasti ulkomaisten brändien tuleminen Suomeen, mutta samoin myös suomalaisten yritysten laajentuminen ulkomaiden markkinoille, jolloin tulee ottaa huomioon kuluttajien kansainvälistyminen. Nähtävissä on jo useiden kauppojen ketjuuntuminen, sekä kauppojen koon muuttuminen pieniin ja suurikokoisiin kauppoihin. Tämän päivän kilpailutilanteessa keskikokoiset kaupat ovat heikoilla suurilla toimijoilla vastaan ja taas samalla pienet kaupat erikoistuvat palvelemaan kuluttajia vain tietyllä erikoisosaamisen alueella. Suuret toimijat ulkoistavat nyt jo paljon toimintojaan, joka antaa pienille yrityksille mahdollisuuden tarjota erikoisosaamistaan suurille toimijoille. (Ammattinetti.fi 2017.)

Henkilöstöluokka	Yritysten lkm	Liikevaihto	Henkilöstömäärä
0-4	82%	10%	14%
5-9	9%	8%	9%
10-19	5%	11%	11%
20-49	2%	11%	10%
50+	0,4%	55%	52%

Taulukko 1. Vähittäiskaupan yritykset henkilöstön suuruusluokittain. (Santasalo ym. 2015, 35).

Taulukosta näkee, että vähittäiskaupan alalla lukumääräisesti pieniä yrityksiä on eniten, kun taas isoja on vain 0,4 prosenttia. Suuret yritykset kuitenkin työllistävät yli puolet henkilöistä vähittäiskaupan alalla ja samalla suurten yritysten liikevaihto on noin 55 prosenttia koko vähittäiskaupan liikevaihdosta. (Santasalo ym. 2015, 35.)

Kehitysnäkymissä kauppojen valikoima tulee kasvamaan huomattavasti, jolla tavoitellaan tilannetta, jossa voidaan täyttää kaikkien kuluttajien toivomukset. Muutosta tapahtuu kuitenkin koko ajan, joka johtaa siihen, että uusia tuotteita tulee koko ajan lisää, mutta ne väistyvät kuitenkin taas nopeasti vielä uudempien tuotteiden tieltä. Tähän vaikuttaa myös vahvasti ulkomailta tulevien tuotteiden tarjonta, joka kasvattaa erilaisten tuotteiden määrää vahvasti. Tuotteiden ohelle vaaditaan myös yhä useammin erilaisia palveluita

auttamaan kuluttajaa, kuten asennuksia, huoltoja, kotiinkuljetuksia sekä tuotteen loppukierrätyksen järjestelyjä. Hintakilpailun kiristyessä kauppojen kehitykseen vaikuttaa paljolti kustannusten minimointi etenkin järkevän varastoinnin ja logistiikan avulla. (Ammattinetti.fi 2017.)

Kauppojen kehitykseen vaikuttaa vahvasti asiakaspalautteiden ja suoramainonnan hyödyntäminen, jolla voidaan luoda parempaa asiakaspalvelua ja sen myötä pysyvämpiä asiakassuhteita. Suuri osa toimijoista on lähtenyt myös mukaan verkkokauppa toimintaan, joka vaikuttaa kauppojen sisäisiin toimintatapoihin, mutta samalla se vaikuttaa myös asiakkaiden tuotetietoisuuteen ja ostotapoihin. (Ammattinetti.fi 2017.)

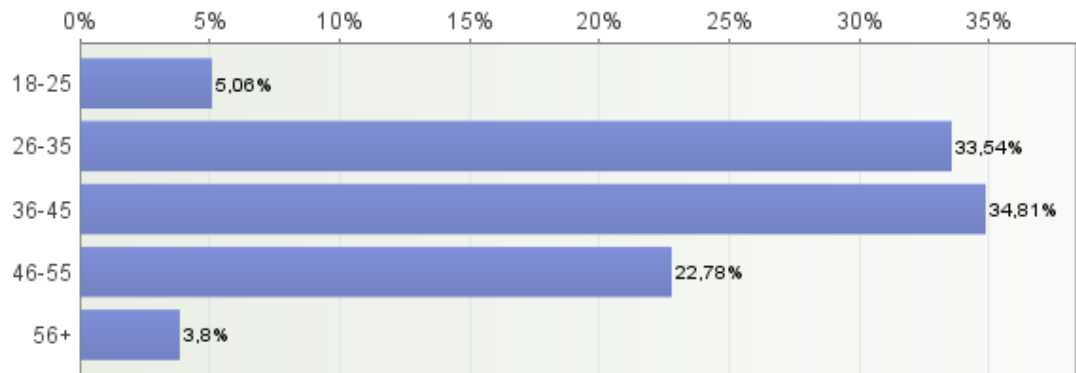
4.2 Tutkimusmenetelmä

Käytin tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista tutkimusta, joka mahdollisti mahdollisimman suuren otannan ja vastausmäärän. Kyselyssä oli 21 kysymystä, joista 19 oli pakollisia ja kaksi vapaavalintaista kysymystä, joissa haettiin avoimia vastauksia. Kaikissa pakollisissa kysymyksissä oli valmiit vastausvaihtoehdot, mutta lisäksi yhdeksässä kohtaa oli mahdollista vastata myös avoimeen tekstikenttään. Kysely toteutettiin webropol-sivuston avulla, jonka kautta lähetettiin linkki kyselyyn konsernin jokaiselle osastovastaavalle. Konsernissa työskentelee osastovastaavana 300 henkilöä ja vastauksia saatiin yhteensä 158 kappaletta. Vastausprosentti oli siis noin 53 prosenttia, jota voidaan pitää erinomaisena. Vastaukset kerättiin yhden viikon aikana. Kyselyn rakentamisen apuna käytettiin yrityksen sisäisiä materiaaleja, yrityksen henkilöstön näkemyksiä sekä omia ajatuksiani esimiestyöstä ja motivaatiosta.

Kyselyn alkuun kysyttiin vastaajien ikää ja aluetta, jolla vastaaja työskentelee. Tutkimuksen analysoinnissa vertaillaan osassa kysymyksiä eri ikäryhmien vastauksia. Tutkimuksen analysoinnissa alueellisia eroja ei tutkita, vaan niistä tehdään erillinen kooste yritykselle, josta yritys voi vertailla kymmenen eri alueen vastauksia. Tarkoituksena on rajata tutkimuksen laajuus vastaamaan tarkoituksenmukaista laajuutta.

4.3 Tutkimustulokset

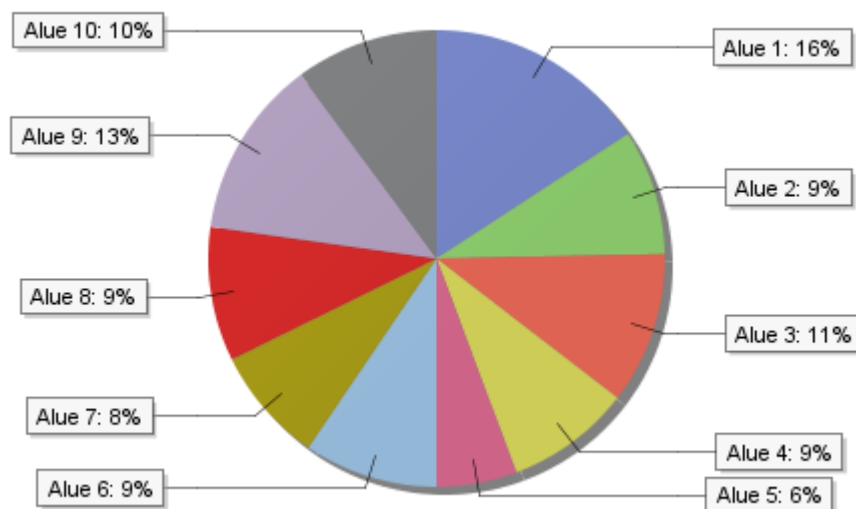
Ikäjakauma



Kuvio 2. Ikäjakauma

Kyselyyn vastaajista 91,13 prosenttia on iältään 26-55 vuotiaita, jolloin alle 26 vuotiaita ja yli 56 vuotiaita on yhteensä vain 8,86 prosenttia.

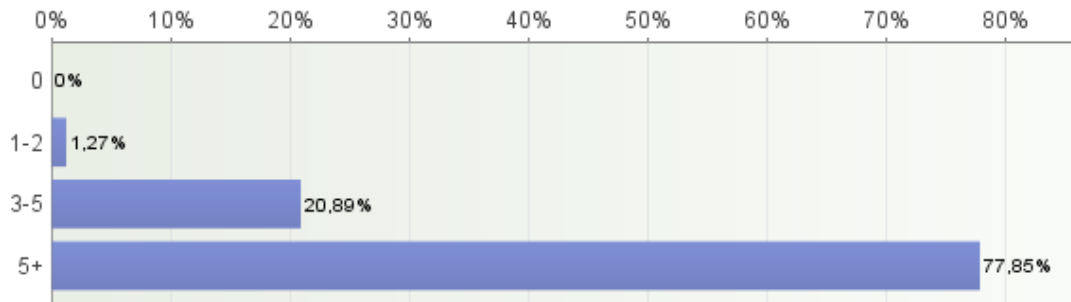
Alueellinen jakauma



Kuvio 3. Alueellinen jakauma

Jokaiselta alueelta saatiin melko tasaisesti vastauksia, joka kertoo, että kyselyä on pidetty tärkeänä. Tämä mahdollistaa, että jokaiselle aluepäällikölle voidaan koostaa raportti oman alueen vastauksista, joita voidaan vertailla esimerkiksi koko kyselyn keskiarvoon tai halutessa eri alueiden vastauksiin.

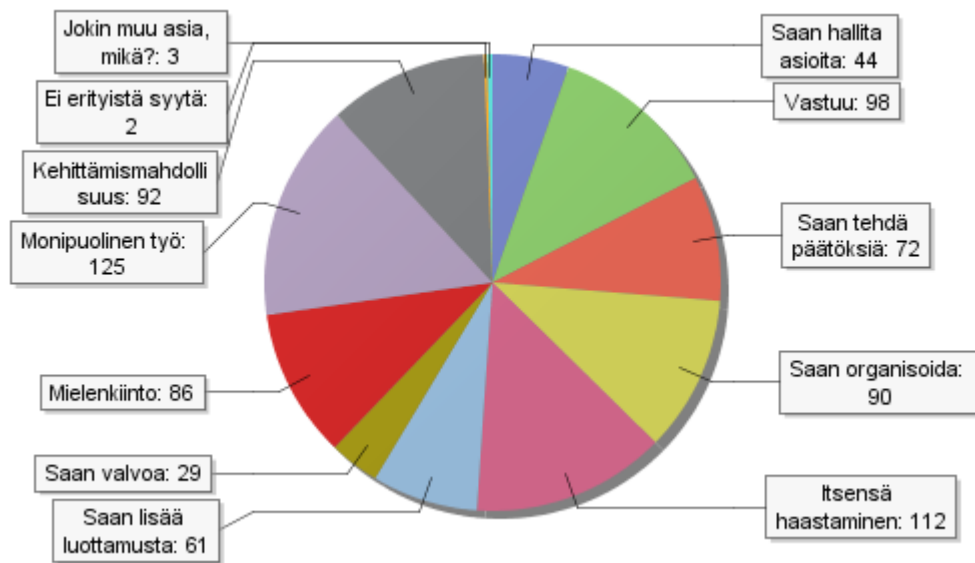
Kuinka monelle työntekijälle toimit esimiehenä?



Kuvio 4. Kuinka monelle työntekijälle toimit esimiehenä?

Konsernissa on erikokoisia myymälöitä, joissa pienimmissä työskentelee alle viisi työntekijää ja suurimmissa myymälöissä kymmeniä työntekijöitä. Positiivista on, että ketään ei ole sitä mieltä, ettei osastovastaava toimisi kenellekään esimiesasemassa. Erittäin yllättävää on kuitenkin, että noin 78 prosenttia ajattelee toimivansa esimiehenä yli viidelle henkilölle, koska osastovastaavan omassa tiimissä harvemmin työskentelee yli viittä henkilöä. Tällaisen prosentti määrän voi selittää se, että osastovastaavat toimivat usein myymäläpäällikön sijaisena, jolloin he vastaavat koko myymälästä ja ovat silloin esimiesasemassa kaikille työntekijöille. Vastaus on positiivinen, koska henkilöt ovat sisäistäneet olevansa esimiesasemassa, joka mahdollistaa sen, että osastovastaavilta voidaan silloin vaatia esimiehen vaatimaa käytöstä ja siihen kuuluvia tieto- ja taitovaatimuksia.

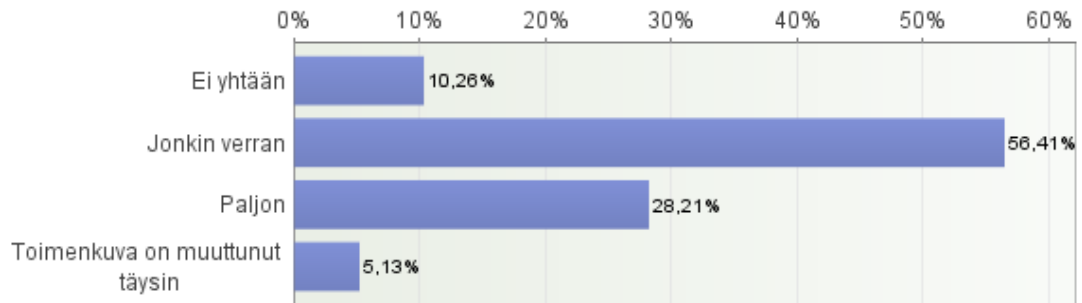
Mikä sinua motivoi työskentelemään osastovastaavana?



Kuvio 5. Mikä sinua motivoi työskentelemään osastovastaavana

Vastausvaihtoehtoina oli työnkuvaan liittyviä asioita, jotka kaikki toimivat sisäisinä motivaatiotekijöinä. Vaikka mahdollisuus oli vastata avoimeen kenttään, ei vastauksia sinne kuitenkaan tullut kuin kolme kappaletta, jotka liittyivät suoraan valmiisiin vaihtoehtoihin. Osastovastaavan työssä eniten motivoi monipuolinen työ, mahdollisuus itsensä haastamiseen ja vastuun saaminen. Vähiten motivoivaksi asiaksi on tunnettu myymälän valvominen, jota moni voi pitää negatiivisena asiana. Valvominen on kuitenkin asia, joka tulee vastuun mukana, jolloin vastaukset ovat ristiriidassa toisiinsa nähden. Voidaan ajatella, että henkilö haluaa vastuuta motivoituakseen, mutta vastuun mukana tulevat tehtävät eivät välttämättä kuitenkaan täysin tue motivoitumista. Motivoituminen osastovastaavan työhön rakentuu kuitenkin monen asian kautta, joka mahdollistaa jokaisen työntekijän löytävän oman motivaationsa eri tehtävien kautta.

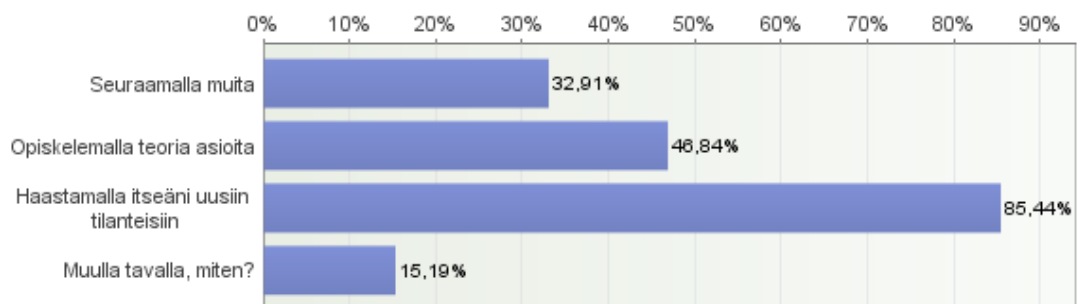
Onko osastovastaavan toimenkuva muuttunut mielestäsi viimeisen kahden vuoden aikana?



Kuvio 6. Onko osastovastaavan toimenkuva muuttunut mielestäsi viimeisen kahden vuoden aikana?

Osastovastaavan toimenkuva on muuttunut noin 90 prosentin mielestä, huomioon voidaan ottaa, että osa työntekijöistä ei ole välttämättä työskennellyt talossa kovin pitkään, jolloin ei ole voinut huomata muutosta. Tästä johtuen voidaan olettaa, että muutos on ollut selkeä ja kaikki talossa pidempään olleet ovat sen huomioineet. Ikäryhmien vertailussa 18-35 vuotiaat ovat pitäneet muutosta huomattavasti pienempänä, kun taas 36 vuotiaista ylöspäin ovat ikäryhmät järjestelmällisesti pitäneet muutosta suurempana. Osaltaan tähän voi vaikuttaa olettaen vanhempien henkilöiden työskennelleen pidempään osastovastaavana kuin nuorempien, jolloin tavat ja rutiinit ovat tulleet jo niin tutuiksi, että niitä on ollut haastavampaa lähteä muokkaamaan.

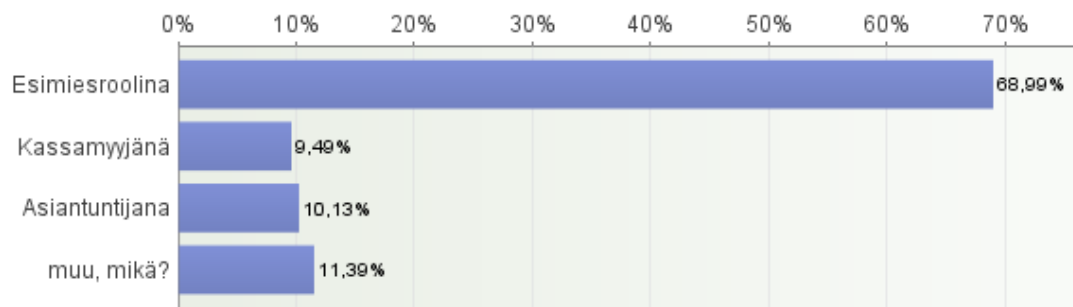
Miten olet kehittänyt itseäsi?



Kuvio 7. Miten olet kehittänyt itseäsi?

Ihmiset oppivat asioita eri tavoin, jolloin on luonnollista kehittää itseään erilaisilla keinoilla. Lähes kaikille on kuitenkin ollut yhteistä kehittyä työssään haastamalla itseään uusiin tilanteisiin. Avoimista vastauksista noin 85 prosenttia oli vastannut opiskelevansa lähiesimiehen tutkintoa tai kaupan esimiehen erikoisammattitutkintoa. Tämä kertoo työntekijöiden motivoitumisesta kyseiseen työhön, mutta myös positiivisen kuvan yrityksestä tarjoamalla tällaisen vaihtoehdon työntekijöilleen. Suurimmat erot vastauksissa ikäryhmittäin oli toisten esimerkistä oppimalla. Alle 36 vuotiaat käyttivät tätä keinoa eniten, kun taas vanhemmat ikäryhmät harvemmin. Nuorimmasta ikäryhmästä noin 90 prosenttia kehittää itseään myös teorian avulla ja samoin noin 50 prosenttia 26-55 vuotiasta. Yli 56 vuotiasta, ketään ei ollut vastannut opiskelevansa teoria asioita. Huomioon tulee kuitenkin ottaa yli 56 vuotiaiden suhteellisen pieni vastausosuus tutkimukseen.

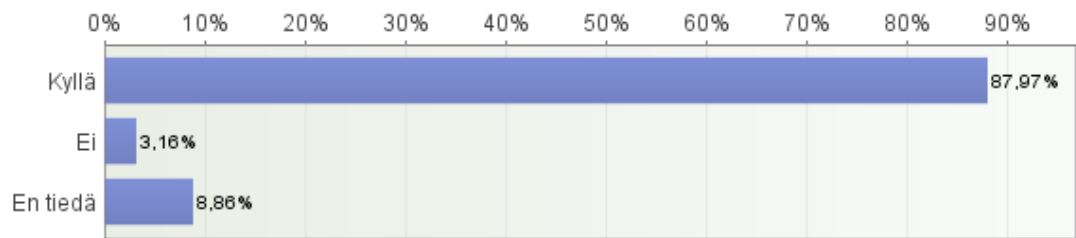
Millaisena koet osastovastaavan roolin työssä



Kuvio 8. Millaisena koet osastovastaavan roolin työssä

Oletettavaa on, että suurin osa pitää rooliaan esimiesroolina, koska jokainen vastaaja oli sitä mieltä kysymyksessä kolme, että toimii vähintään yhdelle henkilölle esimiehenä. Kuitenkin noin 20 prosenttia pitää itseään kassamyynnä tai asiantuntijana, joka voi kertoa siitä, että tuntee esimiesroolin olevan vain pieni osa jokapäiväistä työtä. Vapaissa vastauksissa tulee ilmi, että osastovastaavat tuntevat olevansa kassamyynnä ja myymäläpäällikön välissä olevia henkilöitä, joiden tulisi osata tehdä näiden molempien työt.

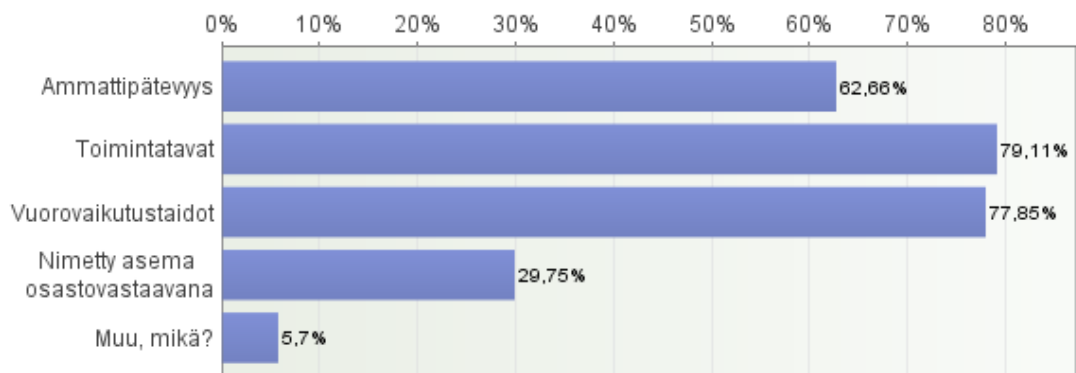
Koetko voitasi toimia uskottavana esimiehenä?



Kuvio 9. Koetko voitasi toimia uskottavana esimiehenä?

Suurin osa vastaajista uskoo pystyvänsä toimimaan uskottavana esimiehenä. Vain viisi vastaajaa ei usko voivansa toimia uskottavana esimiehenä. Nämä ”ei” vastaukset ovat kaikki tulleet henkilöiltä, jotka näkevät osastovastaavan roolin, joko kassamyynnä tai asiantuntijana, joka saattaa selittää sen, että henkilö ei edes ajattele toimivansa esimiehenä. ”En tiedä” vastaukset ovat tulleet noin 75 prosenttisesti alle 36 vuotiailta, joiden joukossa on eniten tuoreita osastovastaavia, joka saattaa selittää vielä kokemuksen puutteen kyseisessä tehtävässä.

Minkä koet lisäävän uskottavuutta omassa roolissasi?

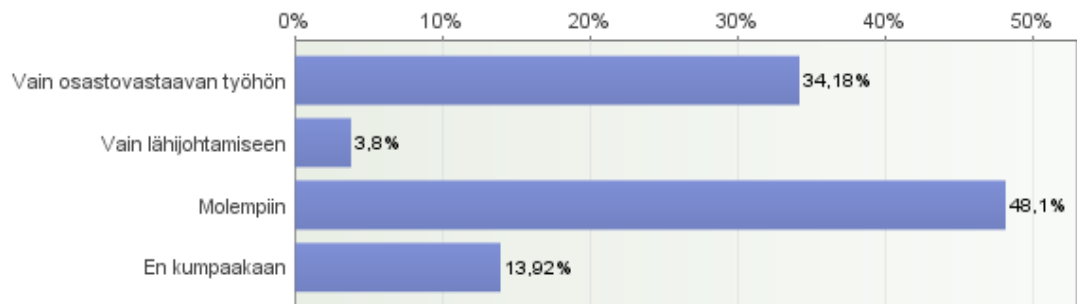


Kuvio 10. Minkä koet lisäävän uskottavuutta omassa roolissasi?

Selkeästi tärkeimmiksi uskottavuuden tekijöiksi on vastattu toimintatavat ja vuorovaikutustaidot, joiden perässä tulee heti ammattipätevyys. Vain kolmas osa on sitä mieltä, että nimetty asema osastovastaavana luo uskottavuutta. Positiivista onkin, että uskottavuutta todennäköisesti näin ollen haetaan enemmän toiminnan kautta, kuin vain luottaen

omaan titteliinsä. Avoimen kentän vastaukset koostuivat kahdesta asiasta: toimimalla esimerkillisesti ja monen vuoden kokemuksesta.

Koetko saaneesi riittävästi perehdytystä osastovastaavan työhön ja lähijohtamiseen?



Kuvio 11. Koetko saaneesi riittävästi perehdytystä osastovastaavan työhön ja lähijohtamiseen?

Noin puolet vastaajista kokee saaneensa liian vähän perehdytystä sekä osastovastaavan työhön, että lähijohtamiseen. Lähijohtaminen on kuitenkin tärkeä osa osastovastaavan työtä, jolloin sen pitäisi kuulua vahvasti osastovastaavan työhön perehdyttämiseen. 22 henkilöä tuntee, ettei ole saanut perehdytystä työhön riittävästi. Tämän luvun tulisi olla ehdottomasti nolla. Nämä 22 vastaaja koostuu kuitenkin pääosin alle 36 vuotiaista, joiden perehdytys ja toimenkuvan oppiminen saattavat olla vielä kehitysvaiheessa. Vastauksista päätellen etenkin lähijohtamisen taitoja ja perehdytystä olisi syytä lisätä.

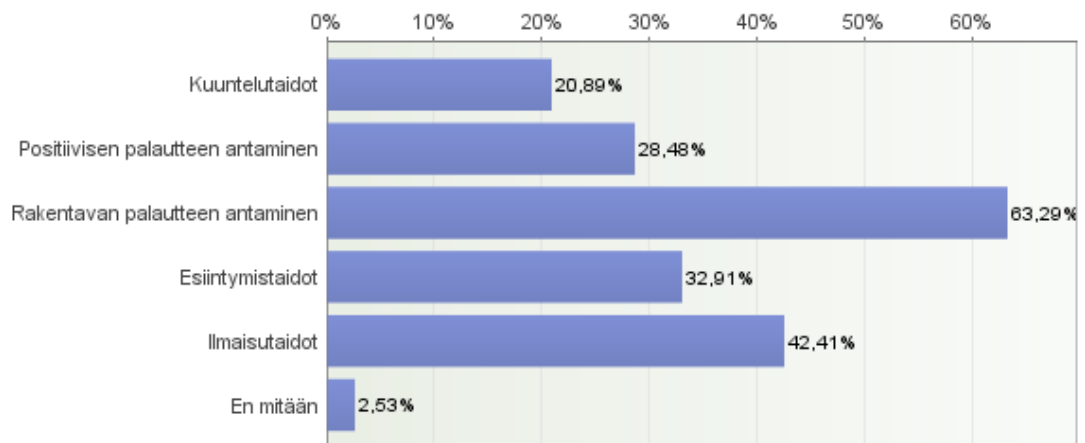
Mitä työkaluja käytät johtamisessa?

Vastausvaihtoehtoina kysymykseen oli: sovin tavoitteista, ohjaan ja tuen, annan palautetta, olen mukana kehittämässä osaamista, kommunikoin laadukkaasti, autan työhön motivoitumisessa sekä johdan ja opetan omalla esimerkillä. Eniten vastauksia keräsi esimerkillä opettaminen ja johtaminen, ohjaaminen ja tukeminen, sekä palautteen anto. Vähiten vastauksia keräsi tavoitteista sopiminen. Vain kolmas osa sopii työntekijöidensä kanssa tavoitteista. Tämän vastausvaihtoehdon olisi pitänyt kerätä enemmän vastauksia, sillä tavoitteista sopiminen luo tehokkuutta työn tekemiseen ja seuraamiseen.

Jaatko osastollasi seuraavia työtehtäviä?

Vastausvaihtoehtoina olivat yleisimmät osastovastaavan ja myyjän tehtävät, joita ovat: massan vaihto, hyllynpään vaihto, hinnan muutokset, miinuslistat, kampanjalaput, hyllyn siistimiset ja saldohuolto. Kaikki vaihtoehdot saivat 77 prosentista 90 prosenttiin vastauksia, joka tarkoittaa, että osastovastaavat jakavat tasaisesti eri työtehtäviä osastollaan. Käytännössä vastausprosenttien tulisi olla jokaisessa täydet 100 prosenttia, joka toteutuikin melkein täysin yli 56 vuotiaiden ryhmässä. Konsernissa on kuitenkin useita pieniä myymälöitä, joissa ei ole montaa työntekijää samaan aikaan töissä, tällöin osastovastaavan työskenneltäessä hän saattaa tehdä kaikki kyseiset työt itse.

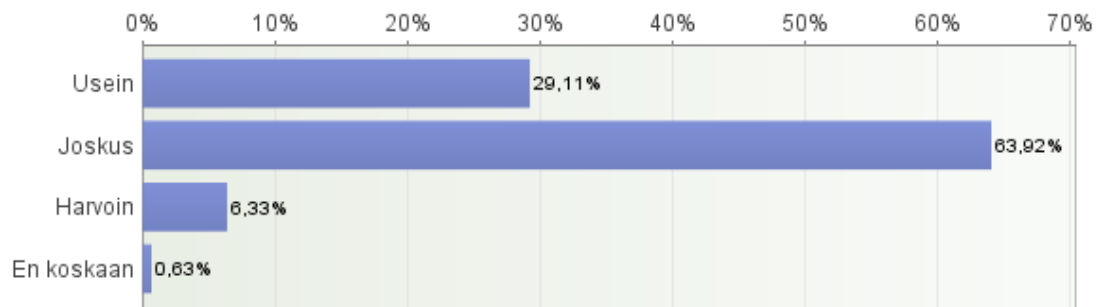
Mitä haluaisit kehittää vuorovaikutustaidoissasi?



Kuvio 12. Mitä haluaisit kehittää vuorovaikutustaidoissasi?

Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa hyvässä ja uskottavassa johtamisessa. Selvästi yli muiden vastaajat ovat kokeneet tarvitsevansa kehitystä rakentavan palautteen antamisessa. Rakentavan palautteen antaminen ei ole helppoa vaan sitä tulee harjoitella teoriassa ja käytännössä, jotta se toimisi tarkoituksenmukaisesti. Kuuntelutaidot ja positiivisen palautteen antaminen ovat enemmän asenteesta kiinni, johon henkilö voi itse vaikuttaa. Ilmais- ja esiintymistaitoja haluaa myös moni kehittää, johon tulisi tarjota oppimismahdollisuuksia.

Hyödynnätkö palautteen antoa tiimin kehittämisessä?



Kuvio 13. Hyödynnätkö palautteen antoa tiimin kehittämisessä?

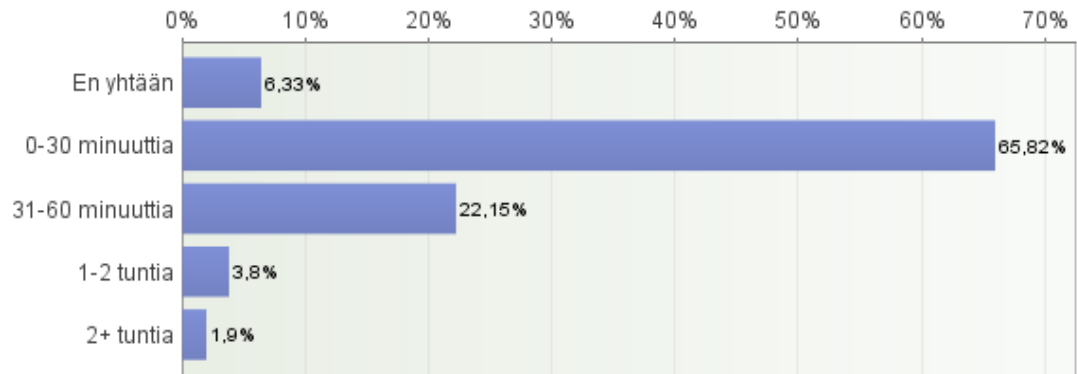
Palautteen antaminen on yksi ainoista keinoista kehittämisessä. Mitä useammin palautetta annetaan, sen paremmat mahdollisuudet tiimillä on kehittyä. Noin 93 prosenttia antaa tiimilleen palautetta usein tai joskus, jolloin vain 7 prosenttia jää siihen ryhmään, jotka antavat harvoin tai ei ollenkaan palautetta. Tästä 7 prosentista yli puolet ovat henkilöitä, jotka näkevät roolinsa kassamyynnä tai asiantuntijana, jolloin he saattava ajatella, ettei heidän toimenkuvansa kuulu palautteen antamiseen. Palautteen annossa olisi hyvä päästä tilanteeseen, jossa kaikki osastovastaavat antavat palautetta usein.

Mitkä seuraavista kuuluvat mielestäsi osastovastaavan töihin?

Osastovastaavan toimenkuvaan kuuluvat suunnitelman mukaisesti seuraavat tehtävät: oman vastualueen päivittäisestä toiminnasta ja sen suunnittelusta huolehtiminen, oman tiimin toiminnasta ja töiden organisoinnista huolehtiminen, työskentely omalla vastuualueella, sekä koko myymälässä, kassamyynnin tehtävien hallinta, vastuu oman osaston hyllysaatavuudesta, sekä saldohuollosta, sopiminen yhdessä myymäläpäällikön kanssa osaston oikeasta henkilöstö- ja tavaramäärästä, myymäläkonseptin ja myymälämarkkinoinnin toteuttaminen omalla alueella, asiakaspalvelulupauksen toteuttaminen ja sen kehittäminen omalla alueella, asiakaspalvelun toteutumisen valvominen koko myymälässä ja valmistautuminen myyntipalaveriin.

Kaikki ovat keskeisiä osastovastaavan töitä, ja kaikki vaihtoehdot ovat keränneet 80-95 prosenttia vastauksia. Selkeästi vähiten vastauksia on tullut myyntipalaveriin valmistautumisesta ja myymäläpäällikön kanssa yhdessä sopimisesta osaston oikeasta henkilöstö- ja tavaramäärästä. Kehitettävää löytyisi näin ollen myymäläpäällikön ja osastovastaavan yhteistyössä.

Kuinka paljon käytät aikaa raportteihin tutustumiseen ja myyntipalaveri-
miseen?



Kuvio 14. Kuinka paljon käytät aikaa raportteihin tutustumiseen ja myyntipalaveri-
valmistautumiseen?

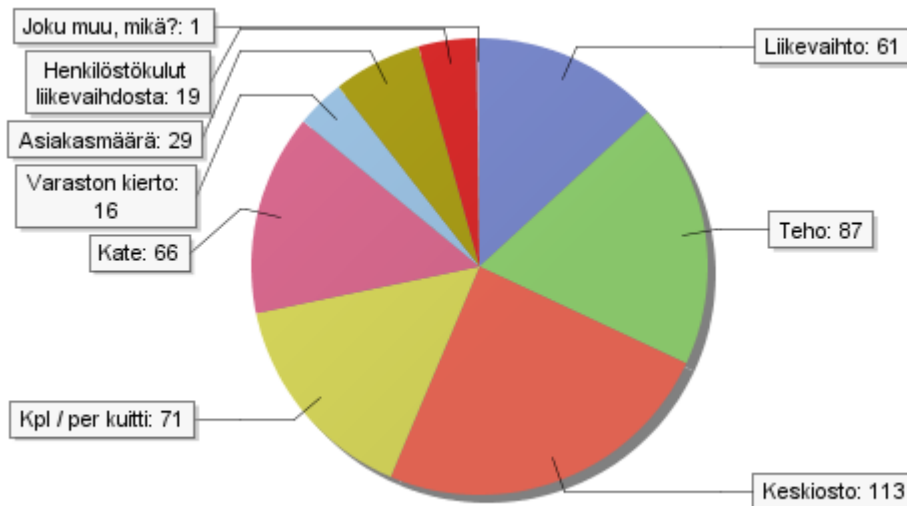
88 Prosenttia vastaajista käyttää noin 0-60 minuuttia aikaansa valmistautuessa myynti-
palaveri- ja raportteihin tutustumiseen. Vastausmäärä on hyvä, koska vain 10 henki-
lää ei käytä yhtään aikaansa valmistautumiseen, vaikka 30 henkilöä ei pidä myyntipala-
vereihin valmistautumista edes osastovastaavan toimenkuvaan kuuluvana tehtävänä
niin silti nämä 20 henkilöä kuitenkin käyttävät aikaansa kyseiseen tehtävään.

Mitä myymäläpäällikkö voisi tehdä toisin, jotta osastovastaavan rooli tulisi työpaikalla pa-
remmin esille?

Tähän kysymykseen haettiin vastaajilta pelkästään avoimia vastauksia, joita tuli yh-
teensä 78 kappaletta. Noin 90 prosenttia vastauksista käsitteli vain kahta eri asiaa, jotka
nousivat ylivoimaisesti esille. Tärkeimmäksi koettiin, mitä myymäläpäällikkö voisi tehdä
asian eteen olisi selvä tiedotus kaikille työntekijöille osastovastaavan toimenkuvasta ja
roolista. Osastovastaavat tuntevat, ettei heidän roolinsa ja etenkin esimiesasemansa ole
muiden työntekijöiden tiedossa. Myymäläpäällikkö voisi yhteisissä palavereissa tai yli-
määräisellä tiedonannolla tehdä selväksi kaikille osastovastaavan aseman ja etenkin,
sen että osastovastaava toimii myös myymäläpäällikön varahenkilönä, jolloin esimies-
aseman tulisi olla selkeä ja ymmärrettävissä helpommin. Toisena asiana, joka helpottaa
esimiestyöskentelyä on vastuun saaminen. Tähän tulikin toiseksi eniten vastauksia.
Osastovastaavat haluavat saada enemmän vastuuta myymäläpäälliköltä, jolloin he pys-
tyisivät tekemään enemmän vaativampia tehtäväkokonaisuuksia. Vastuun mukana tulisi

tulla myös valtaa, joka mahdollistaa vastuullisten tehtävien hoitamisen ja esimiestyökentelyyn.

Valitse mielestäsi kolme tärkeintä seurattavaa tunnuslukua työssäsi



Kuvio 15. Valitse mielestäsi kolme tärkeintä seurattavaa tunnuslukua työssäsi

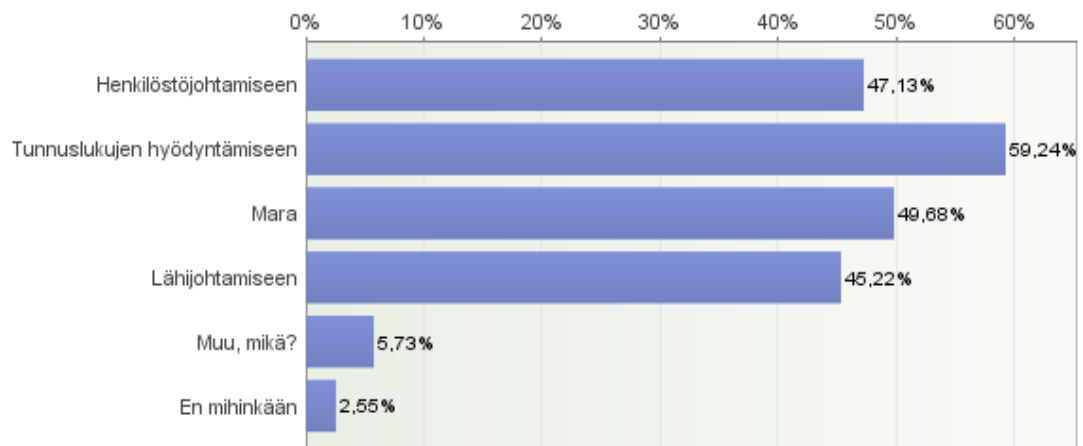
Tärkeimmiksi tunnusluvuiksi vastattiin keskiosto, teho sekä kpl/ per kuitti. Nämä kolme ovat hyviä vastauksia, sillä näihin kolmeen osastovastaava pystyy vaikuttamaan omalla työllään. Pitämällä käytävät ja hyllyt siisteinä ja myyvinä voidaan vaikuttaa myytävään kappalemäärään ja samalla keskioston suuruuteen. Tehoon voidaan vaikuttaa suoraan omalla työnteolla ja esimiesasemassa oltaessa työtehtävien jakoon ja valvontaan, jolloin on hyvä seurata tehoa tunnuslukuna. Kaikille työntekijöille olisi siis hyvä opettaa, mihin tunnuslukuihin kannattaa keskittyä ja miten niitä voi parantaa.

Millä tavoin vaikutat koko myymälän kehittämiseen ja toiminnan ohjaamiseen?

Tähän kysymykseen haettiin ainoastaan avoimia vastauksia, joita tuli yhteensä 79 kappaletta. Suurin osa vastauksista käsittelee osastovastaavan tehtäviin kuuluvia asioita, kuten omasta alueesta huolehtiminen, tehtävien jako, asiakaspalvelusta huolehtiminen sekä yhteistyöstä myymäläpäällikön kanssa. Suuri osa vastasi kuitenkin ohjaavansa toimintaa omalla esimerkillään ja reippaalla tekemisellä sekä hyvällä suunnittelulla. Myynnin kehittämiseen moni vastasi vaikuttavansa myyntipalaverissa ja etenkin itse tutustu-

malla ja seuraamalla tunnuslukujen kehitystä. Muutama vastasi myös antavansa rohkeasti omia ehdotuksiaan ja ideoitaan, joilla toimintaa voisi kehittää. Osastovastaavia olisi-kin hyvä rohkaista ja yllyttää kertomaan rohkeasti omat ideansa kaikkien tietoon ja etenkin myymäläpäälliköille, joilla on valtaa tehdä muutoksia ja ottaa uudet ideat käyttöön.

Mihin osa-alueisiin kaipaisit koulutusta selvittääksesi osastovastaavan töistä vielä paremmin?



Kuvio 16. Mihin osa-alueisiin kaipaisit koulutusta selvittääksesi osastovastaavan töistä vielä paremmin?

Yli puolet vastaajista haluaisi koulutusta tunnuslukujen hyödyntämiseen. Tunnuslukuja hyödyntämällä voidaan kehittää myymälää ja myyntiä, jolloin olisi hyödyllistä, että kaikki osaisivat vertailla tunnuslukuja ja niiden avulla syy ja seuraussuhteita. Aikaisemmassa kysymyksessä todettiin, että perehdytystä lähijohtamiseen kaivataan lisää, joka näkyy myös tämän kysymyksen vastauksissa, kun noin 50 prosenttia vastaajista haluaisi koulutusta johtamiseen. Avoimeen vastauskenttään tuli useampi vastaus kiinnostuksesta oppia käyttämään yrityksen hr-järjestelmää.

Missä asemassa näet itsesi kolmen vuoden kuluttua?

Vastausvaihtoehtoina tähän kysymykseen olivat: kassamyymjä (1), osastovastaava (84), apulaismyymäläpäällikkö (26), myymäläpäällikkö (37), aluepäällikkö (1), joku muu (8). Moni näkee itsensä toimivansa osastovastaavana tulevaisuudessakin. Yritys kuitenkin tarjoaa talonsisäisesti paljon urakehitysmahdollisuuksia. Positiivista on, että moni vastaaja haluaa edetä uralla talon sisällä, joka luo hyvän kuvan yrityksestä työnantajana.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yritys X:ssä osastovastaavana työskentelevien roolia ja selvittää miten osastovastaavat näkevät itse tällä hetkellä oman tilanteensa ja toimenkuvansa. Tutkimuksessa pidettiin oletuksena, että osastovastaavien uudistettu toimenkuva ei toimi vielä käytännössä. Uudistetussa toimenkuvassa on oleellista, että osastovastaava toimii yrityksessä esimiesasemassa. Tutkimuksen oli siis tarkoitus selvittää, mitä haasteita ja esteitä osastovastaavilla on, etteivät he pysty toimimaan uudessa roolissaan täysillä. Tarkoitus oli saada myös selville, mitkä asiat edesauttavat toimenkuvan ja roolin kehittämisessä. Opinnäytetyön teoriaosuuteen valittiin esimiestyöhön liittyviä aiheita, joiden tarkoitus on toimia oppaana esimiestyötä aloitteleville henkilöille. Toiseksi aiheeksi valittiin motivaation tutkiminen, koska se on keskeinen asia kehitystyötä tehdessä.

Työ toteutettiin webropol kyselynä, josta lähetettiin sähköpostilinkki jokaiselle yrityksessä työskentelevälle osastovastaavalle. Osastovastaavana työskenteleviä henkilöitä oli yrityksessä 300, joista 158 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli noin 53 prosenttia, jota voidaan pitää erittäin hyvänä. Kyselyn linkki oli vain viikon ajan auki, joka saattoi hieman pudottaa vastausprosenttia. Kyselyä rakennettaessa käytettiin apuna yrityksen sisäisiä materiaaleja, työntekijöiden näkemyksiä, sekä kirjoittajan omia ajatuksia. Kysely jaettiin viiteen eri ikäryhmään ja kymmeneen eri alueeseen. Jokaiseen ryhmään saatiin vastauksia. Tuloksissa vertailtiin eri ikäryhmien vastauksia, mutta alueelliset erot jätettiin tarkoituksella pois. Alueellisista eroista yritykselle koottiin erillinen yhteenveto.

Haasteellista tutkimuksessa oli valita oikeat kysymykset ja oikeanlaiset vastausvaihtoehdot. Lopulta kyselystä tuli melko laaja 21 kysymystä. Osa kysymyksistä oli melko suppeita, joiden vastauksista oli melko haastavaa tehdä minkäänlaista analysointia. Nämä kysymykset kuitenkin toimivat hyvänä apuna analysoitaessa toisia kysymyksiä.

Työn tulokseksi saatiin suurella otannalla hyvä käsitys tämän hetkisestä tilanteesta osastovastaavien keskuudesta. Tuloksiksi saatiin paljon kehitysideoita, joilla voidaan parantaa osastovastaavien toimenkuvaa ja kehittää roolia vastaamaan yrityksen odotuksia.

Yritys haluaa osastovastaavien toimivan esimiesasemassa, josta saatiin positiivinen vastaus, kun jokainen vastaaja tunsu toimivansa ainakin yhdelle työntekijälle esimiehenä. Tämä mahdollistaa, sen että osastovastaavilta voidaan näin ollen vaatia lähiesimies

työtä, koska he sisäistävät itsekkin toimivansa esimiesasemassa. Osa vastaajista kuitenkin tuntee roolinsa olevan lähempänä kassamyymälä tai asiantuntijaa, jolloin yrityksessä tulisi tehdä selväksi osastovastaavan roolin olevan lähempänä esimiesroolia. Kahta vastaajaa lukuun ottamatta, kaikki vastasivat motivoituvansa työhön jostain sen tarjoamasta sisällöstä. Tärkeimpänä pidettiin monipuolista työnkuvaa sekä mahdollisuutta itsensä haastamiseen, näitä asioita on siis tärkeä pitää yllä, jotta motivoituminen työhön mahdollistetaan.

Osastovastaavan työnkuva on muuttunut 90 prosentin mielestä vastaajista, josta voidaan päätellä muutoksen olleen huomattava. Vastaajat kuitenkin tuntevat, että vaikka muutos on huomattu, ei sitä ole tuotu esille tarpeeksi voimakkaasti. Suurin osa vastaajista haluaa kehittää itseään tarttumalla uusiin haasteisiin, johon yrityksen tulisi pystyä vastaamaan ja tarjoamaan erilaisia mahdollisuuksia kuten koulutuksia tai työpaikan sisällä vastuun antamisella ja uusien tehtävien muodossa.

Luodakseen itsestään uskottavan esimiehen, on useimpien mielestä tärkeää hallita vuorovaikutustaidot, oikeat toimintatavat ja riittävä tietotaso, jotta voi toimia ammatillisesti pätevänä. Tämä vaatii alussa riittävää perehdytystä ja opastusta osastovastaavan työhön, jonka tärkeä osa on lähijohtaminen. Perehdytys ja koulutus ovat olleet liian pienellä tasolla lähijohtamisessa ja esimiesasemaan perehdyttäessä. Tarvetta olisi siis lisätä koulutusta huomattavasti lähijohtamiseen, jotta päästäisiin haluttuun tavoitteeseen.

Rakentavan palautteen antaminen on monelle vaikeaa, mutta yleisesti palautetta tulee yrityksessä annettua muutenkin liian harvoin. Uudenlaisen aktiivisen palautekulttuurin luominen yritykselle olisi tärkeää, jolloin palautteen annolla voitaisiin entistä nopeammin kehittää yksilöitä ja tiimejä toimimaan tehokkaammin.

Myyntipalavereihin valmistautuminen koetaan vähiten osastovastaavan töihin kuuluvaksi. Suurin osa kuitenkin käyttää jonkin verran aikaansa tunnuslukuihin ja palavereihin valmistautumiseen. Myynnin kehittämisen kannalta on tärkeää opettaa kaikille, kuinka valmistautua myyntipalavereihin ja, mitä tunnuslukuja on hyödyllistä tutkia ja kuinka niihin voi vaikuttaa omalla työllään.

Lähtökohtaisesti tutkimuksella haluttiin selvittää etenkin, mitä yrityksessä pitäisi tehdä, jotta osastovastaavan roolista saisi selkeästi esimiesroolin työpaikoilla. Erityisen tärkeänä pidettiin tiedotusta, jossa koko myymälähenkilökunnalle kerrottaisiin tarkasti osastovastaavan toimenkuva ja mitä siihen sisältyy, josta tärkeimpänä asiana tällä hetkellä

osastovastaavan rooli esimiehenä. Lisäksi voidakseen toimia esimiesasemassa, olisi oleellista antaa vastuuta ja valtaa tarpeen mukaan lisää.

Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavana suuren otannan johdosta. Vertaillen tuloksia ikäryhmittäin on huomioon otettu eri ikäryhmien eri kokoiset otannat, jolloin tuloksia ei olla haluttu kärjistä.

Yritys X voi hyödyntää saatuja tutkimustuloksia osastovastaavien työtä kehittäessä. Yritys voi myös hyödyntää koostetta alueellisista eroista, jolloin voidaan ottaa oppia toisilta alueilta. Jatkotutkimuksen aiheena voi olla myöhemmin samanlaisen kyselyn toteuttaminen, jossa voidaan verrata sen hetkistä tilannetta tämän opinnäytetyön kirjoitushetkeen. Samantapainen tutkimus voitaisiin suorittaa myös yrityksessä työskenteleville myymäläpäälliköille.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Wsoy.
- Ammattinetti.fi. 2017. Viitattu 5.3.2017 http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/72_ammattiala
- Belker, L. B., McCormick, J., & Topchik, G. S. 2012. The first-time manager (6th ed.). New York: AMACOM.
- Chan, J. F. 2004. Delegating for business success. Saranac Lake, N.Y.: American Management Association.
- Hakonen, N.; Hakonen, A.; Hulkko-Nyman, K & Ylikorkala, A 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä (1. p.). [Helsinki]: Talentum Media.
- Hyppänen, M. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: Wsoy.
- Maddock, R. C. & Fulton, R. L. 1998. Motivation, Emotions, and Leadership. London: Greenwood Press.
- Mayor, P. & Risku, M 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Moreno, J. L. & Fox, J. 1987. The Essential Moreno. New York: Springer.
- Mossboda, B-M.; Peterson, M & Rönholm, I 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: Wsoy.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä (1. p.). Helsinki: Talentum Media.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.
- Ristikangas, V.; Aaltonen, T & Pitkänen, E 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 2., painos. Helsinki: Wsoy.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum Media.
- Santasalo, T & Koskela K 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Helsinki: Tuomas Santasalo Ky.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki; Talentum Media.
- Tenhunen, M. 2017. Johtajuuden kehittämisen neljä trendiä. Viitattu 6.2.2017 <https://www.quest-back.com/fi/blog/johtajuuden-kehittamisen-nelja-trendia>