



Sirkku Koskelo

**ESIMIES- JA TIIMINVETÄJÄVALMENNETTAVIEN OSAAMISEN
KEHITTÄMINEN**

Case Osuuskauppa Arina

ESIMIES- JA TIIMINVETÄJÄVALMENNETTAVIEN OSAAMISEN KEHITTYMINEN

Case Osuuskauppa Arina

Sirkku Koskelo
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Sirkku Koskelo

Opinnäytetyön nimi: Esimies- ja tiiminvetäjävalmennettavien osaamisen kehittyminen

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi ja – vuosi: Kevät 2013

Sivumäärä: 45 + 5 (liitteet)

Tämän opinnäytetyön aiheena oli esimies- ja tiiminvetäjävalmennettavien osaamisen kehittyminen. Työn toimeksiantajana oli Osuuskauppa Arina. Opinnäytetyössä tutkittiin, miten esimies- ja tiiminvetäjävalmennettavat kokivat osaamisensa kehittyneen valmennuksen myötä. Lisäksi pyrittiin löytämään konkreettisia kehitysideoita valmennukseen liittyen.

Tutkimus rajattiin koskemaan vain Osuuskauppa Arinan Prisma -ketjuun valmennettavien valmennusta. Tietoperusta koottiin valmennuksen tärkeimpien aihepiirien perusteella esimiesosaamisesta, arvojohtamisesta ja valmentavasta johtamisesta sekä esimiesvalmennuksesta henkilöstön kehittämisen muotona. Esimiestyön teoria rajattiin koskemaan vain ihmisten johtamista, koska valmennuksen pääpaino oli ihmisten johtamisessa. Esimiestyön taloudellinen ja juridinen puoli rajattiin pois.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelemalla sähköpostitse valmennukseen osallistuneita. Haastattelu toteutettiin pian viimeisen valmennusjakson jälkeen toukokuussa 2013. Haastattelulla saatujen vastausten perusteella arvioitiin, miten valmennettavien osaaminen on kehittynyt valituilla aihealueilla valmennuksen aikana.

Tuloksissa nousi esiin tiettyjä valmentavan johtajuuden teemoja, kuten osallistaminen, oivalluttaminen, vuorovaikutus ja osaamisen johtaminen. Tästä voitiin päätellä valmennettavien osaamisen kehittyneen erityisesti valmentavan johtamisen alueella. Valmennukseen oltiin pääosin tyytyväisiä, joskin valmennukseen kuuluvan projektityön tekemiseen kaivattiin lisää aikaa. Valmennusta haluttiin kehittää edelleen pidentämällä valmennusta ja tuomalla mukaan enemmän asioiden johtamisen näkökulmaa.

Valmennusta voitaisiin kehittää pidentämällä lähiopetusjaksojen väliä, jolloin valmennukseen kuuluvan projektityön tekemiselle jäisi enemmän aikaa. Jatkokoulutuksena voisi järjestää asioiden johtamista painottavan valmennuksen.

Avainsanat:

Esimiehet, Esimiestyö, Esimiestaidot, Henkilöstöjohtaminen, Henkilöstökoulutus

ABSTRACT

Oulun University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Sirkku Koskelo

Title of Bachelor's thesis: Development of skills for the manager and team leader trainee

Supervisor: Eija Svanberg

Term and year of completion: Spring 2013

Number of pages: 45 + 5 (appendices)

The subject of this Bachelor's thesis was competence development of manager and team leader trainee. The client of the study was Osuuskauppa Arina. This thesis discusses how the trainee felt their competence advanced during the training. The aim was to discover some concrete development ideas for training.

The study consists of a theory section and an empirical section. The theoretical framework involves the main themes of the training: managerial skills, value-based leadership and coaching leadership style. In the empirical section results of the study are described.

The study was conducted using a qualitative method. The data was collected by interviewing the participants in the training by e-mail. Based on the responses, an evaluation was made of how the trainees' expertise developed during the training.

The interviews brought about some themes of coaching leadership style, such as inspirational and inclusive leadership, communication skills and knowledge management. Thus it can be concluded that trainees' expertise was developed especially in the coaching leaderships area. The respondents were mostly satisfied with the training, even though more working hours were desired for the project. Some respondents felt it would be a good idea to include more management skills in the training.

The training could be developed by prolonging the time spans between the contact teaching periods. This would give trainees more time to do the project work. Further training with the focus on management skills could be organized later on.

Keywords:

Managers, Management, Managerial skills, Human resources management, Staff training

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | KAUPAN ALA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ | 8 |
| 2.1 | Vähittäiskauppa | 9 |
| 2.2 | Osuuskauppa Arina | 10 |
| 2.2.1 | Arinalaisuus on Arinan yrityskulttuuri | 12 |
| 2.2.2 | S-ryhmän ketjuliiketoimintamalli | 13 |
| 3 | ESIMIEHEN JA TIIMINVETÄJÄN ROOLI | 16 |
| 3.1 | Esimies- ja tiiminvetäjätöiden yleisiä piirteitä | 17 |
| 3.2 | Esimies arvojohtajana | 18 |
| 3.3 | Esimiesosaamisen merkitys | 19 |
| 3.4 | Valmentava johtajuus | 21 |
| 4 | ESIMIES- JA TIIMINVETÄJÄVALMENNUS HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN MUOTONA | 27 |
| 4.1 | Osuuskauppa Arinan esimies- ja tiiminvetäjävalmennus | 28 |
| 4.2 | Valmennettavien osaamisen kehittyminen ja sen tutkiminen | 31 |
| 5 | TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN | 34 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä | 34 |
| 5.2 | Aineiston kerääminen | 34 |
| 5.3 | Aineiston analyysi | 35 |
| 6 | TULOKSET | 36 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 39 |
| 8 | POHDINTA | 41 |
| | LÄHTEET | 43 |
| | LIITTEET | 46 |

1 JOHDANTO

Esimiesosaamisen kehittäminen on tärkeää tämän päivän työelämässä. Hyppäsen (2007, 273) mukaan esimiesosaaminen onkin yksi liiketoiminnan menestystekijöistä. Piili (2006, 174) viittaa Åhmaniin (2003), jonka mukaan niillä taidoilla joilla tähän asti on pärjätty, ei tämän päivän työelämässä enää menesty hyvin. Esimiehen rooli on muuttunut valmentajaksi, merkitysten luojaaksi, oppimisen ja itsetuntemuksen edistäjäksi. Johtajilla ei enää tarvitsekaan olla valmiita vastauksia alaisilleen.

Esimestyö on tekoja ja strategian jalkauttamista. Esimiehellä voi olla useita rooleja, joilla hän näyttää suuntaa sekä ohjaa työtä ja ihmisiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesvalmennuksessa annetaan työkaluja esimestyöhön, jotta henkilöstö, esimies ja koko työyhteisö voivat hyvin. Samalla tuetaan tavoitteiden saavuttamista sovittujen arvojen mukaisella tavalla niin arjessa kuin muutostilanteissa. (Lahden ammattikorkeakoulu 2008, hakupäivä 12.3.2013.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Osuuskauppa Arina, on yksi S-ryhmään kuuluvista 20 alueosuuskaupasta. Arina toimii Pohjois-Suomen alueella ja työllisti vuonna 2012 noin 2500 työntekijää. Arinassa järjestettiin syksyllä 2012 esimies- ja tiiminvetäjävalmennus ensimmäistä kertaa sisäisesti. Suoritin liiketalouden opintoihini liittyvän ammattiharjoitteluni syksyllä 2012 Osuuskauppa Arinan henkilöstöhallinnossa ja osallistuin valmennusmateriaalin työstämiseen. Siitä heräsi kiinnostus tehdä opinnäytetyö valmennusta koskien. Yhdessä toimeksiantajan kanssa aihetta pohdittuamme päädyimme tutkimuksen lopulliseen aiheeseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten esimies- ja tiiminvetäjävalmennettävien tietämys lisääntyi valmennuksen tärkeimmillä osa-alueilla, joita olivat valmentava johtajuus, arinalaisuus sekä arinalainen esimies- ja tiiminvetäjätoiminta. Lisäksi tarkoituksena on tuoda esille konkreettisia kehittämissuhteita valmennukseen liittyen.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Tutkimusaineisto on kerätty Webropol – kyselytyökalulla lähettämällä haastateltaville sähköpostitse linkki haastattelulomakkeeseen. Tutkimuksen kohteena olivat kaikki Prismaketjun esimies- ja tiiminvetäjävalmennukseen osallistuneet haastateltavat, joita oli yhteensä 17.

Tämä opinnäytetyö on tärkeä toimeksiantajalle, koska sen avulla saadaan tärkeää tietoa valmennuksen kehittämistä varten. Mielestäni erityisesti tutkimuksen tietoperusta on myös hyödyllinen tietopaketti ihmisten johtamisesta jokaiselle esimiehenä toimivalle tai esimieheksi aikovalle.

Raportti etenee ensin tutkimuksen tietoperustan käsittelyllä, jossa perehdytään kaupan alan toimintaympäristöön, esimiehen ja tiiminvetäjän rooleihin ja työn yleisiin piirteisiin, arvojohtamiseen, esimiesosaamiseen, sekä valmentavaan johtajuuteen. Esimies- ja tiiminvetäjävalmennusta käsitellään niin henkilöstön kehittämisen muotona kuin kohdeyrityksen näkökulmastakin.

Luvussa 5 kerrotaan tutkimusmenetelmän valinnasta ja tutkimuksen suorittamisesta, sen jälkeen esitetään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä koko opinnäytetyöprosessia.

2 KAUPAN ALA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Palvelualoilla, joihin kaupan alakin luetaan, on suuri merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa. Kauppa on elinkeinoelämän suurin toimiala ja samalla Suomen suurin työllistäjä, joka työllistää noin 300 000 työntekijää. Kaupan alalla tulee olemaan vahva asema myös tulevaisuudessa, sillä palveluliiketoiminnan merkityksen ennustetaan kasvavan entisestään. (Opetin.fi 2010, hakupäivä 27.3.2013.)

Kaupan ala jakautuu toiminnallisesti tukku- ja vähittäiskauppaan. Tukkukauppa myy tuotteitaan vähittäiskaupalle sekä toisille palvelu- ja tuotantotoimintaa harjoittaville yrityksille, kun taas vähittäiskaupan asiakkaina ovat pääasiassa kotitaloudet. Vähittäiskauppa jakautuu päivittäistavara-, tavaratalo- ja erilaisten erikoistavaroiden kauppaan. Tukkukauppa puolestaan jakautuu kulutustavaroiden tukkukauppaan ja tekniseen tukkukauppaan. (Heinimäki 2006, 23.)

Kaupan alalla on tarjolla moninaisia urapolkuja ja useat kaupan alan yritykset panostavatkin huomattavasti henkilökuntansa kouluttamiseen. Vaikkapa kassatyöstä aloittanut työntekijä voi kouluttautua ja kehittyä urallaan kaupan alan asiantuntijatehtäviin tai esimieheksi. (Opetin.fi 2010, hakupäivä 27.3.2013.)

Vuonna 2012 kaupan toimialan murrokseen vaikuttivat kuluttajien tarpeet, asiakkaan ymmärtäminen yksilönä sekä ostamisen helppous eri palvelukanavissa. Viime vuosina kilpailuetua on saavutettu tehokkaan valikoimahankinta- ja tilaustoimitusprosessin avulla. Nykyisin toimitusketju on kuitenkin jo tehokas, joten painopiste on siirtynyt asiakasuskollisuuden vahvistamiseen ja suosittelun helppouteen. Kuluttajien toivotaankin asioivan toimipisteissä yhä useammin ja hyödyntävän myös monikanavaisia palveluita. (Digia Oyj 2012, hakupäivä 28.3.2013.)

Myös suomalaisten kuluttajien kulutuskäyttäytymisen murros näkyy kaupan arjessa. Vaikka suomalaiset ovat pääosin tyytyväisiä kotimaiseen vähittäiskauppaan, lähes 60 % kuluttajista kuuntelee vähittäiskaupan tai tuotteen valmistajan sijaan ensisijaisesti toista kuluttajaa tehdessään tuotevalintoja. Asiakkuuden hallinta on siis siirtymässä kaupan arvoketjulta kuluttajalle. (Digia Oyj 2012, hakupäivä 28.3.2013.)

Kaupan liiton mukaan keskeisiä muutosvoimia kaupan alan toimintaympäristössä ovat kansainvälistyminen, väestörakenteen muutos ja polarisaatio, vastuullisuuden ja kestävän kehityksen korostaminen, digitalisoituminen, verkostoituminen, toimialaliukumien lisääntyminen ja arvojen merkitys. Nämä muutokset toimintaympäristössä heijastuvat työntekijöiden osaamistarpeisiin asiakaspalvelun ja vahvan myynti- ja tuoteosaamisen korostumisena sekä kielitaidon ja kulttuuriosaamisen merkityksen kasvamisena. Myös kaupan riski- ja turvallisuusosaamisen tarve kasvaa ja tarvitaan entistä enemmän järjestelmä- ja tietotekniikkaosaamista. Toimialan tuntemus ja arvoketjuajattelu saavat entistä suuremman roolin ja moniosaaminen tulee olemaan tarpeen toimialaliukumien takia. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011, hakupäivä 28.3.2013.)

Heinimäki nostaa merkittävimmiksi tekijöiksi kaupan toimintaympäristön muutoksessa väestön muuttoliikkeen, ikääntymisen ja liikkuvuuden lisääntymisen sekä muutokset kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Hän toteaa myös ympäristöasioiden ja yhteiskuntavastuun nousevan yhä suurempaan merkitykseen. Hänen mukaansa kaupan kansainvälistyminen ja ulkomaisten ketjujen tulo Suomeen kiristävät kilpailua ja syövät kaupan kannattavuutta. Sähköinen kauppa taas odottaa todellista läpimurtoa, joten senkin merkitys tulee lähivuosina kasvamaan kaikilla kaupan toimialoilla. (Heinimäki 2006, 254 – 255.)

2.1 Vähittäiskauppa

Kaupan toimiala on pitkä ketju toimintoja, jossa tuotteet ja palvelut jalostetaan tuottamaan arvoa asiakkaalle. Vähittäiskauppa on tämän arvoketjun keskeisin lenkki, sillä siinä kohtaavat teollisuuden tuotantovirta ja toimipaikan asiakastiedon virta. (Digia Oyj 2012, hakupäivä 28.3.2013.) Suomessa toimii runsaat 28 000 vähittäiskauppaa, työntekijöitä vähittäiskaupan alalla on yhteensä yli 113 000 henkilöä. Vähittäiskaupan myynti on yli 30 miljardia euroa vuodessa. (Heinimäki, 2006, 36.)

Vähittäiskaupan rakenne on viime vuosikymmeninä muuttunut huomattavasti. Kauppa on keskittynyt ja järjestäytynyt uudelleen. Lisäksi kansainvälinen kilpailu on tullut yhä enenevässä määrin Suomenkin markkinoille. (Heinimäki 2006, 36.) Perinteisistä tukku-vähittäiskaupparakenteista ollaan luopumassa. (Kautto & Lindblom, 2005, 12). Ketjuuntuminen

kuuluu nyt olennaisena osana suomalaiseen kaupankäyntiin. Ketjuuntuminen parantaa kaupan kannattavuutta, mutta toisaalta myös lisää kilpailua.

Tavaratalokauppa on yksi vähittäiskaupan muoto. Tavarataloissa on tarjolla monenlaisia tuotteita vastaamaan kuluttajien ostotoiveisiin. Suomessa toimii kuusi tavarataloketjua, joista Citymarket ja Anttila kuuluvat K-ryhmään sekä Prisma ja Sokos S-ryhmään. Muita tavarataloketjuja ovat Euromarket ja Stockmann. Hypermarketeiksi näistä lasketaan sijainnista riippumatta Citymarketit, Prismat ja Euromarketit. (Heinimäki 2006, 67.) Hypermarketeissa on yleensä kaksi puolta: päivittäistavarapuoli, jossa myydään elintarvikkeita ja muita päivittäistavaraa, sekä käyttötavarapuoli, jossa myydään muun muassa vaatteita, kenkiä, urheiluvälineitä, leluja, kirjoja, kodinkoneita, piha- ja puutarha tuotteita sekä rakentamiseen ja remontointiin liittyviä tuotteita. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävällä esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksella valmennetaan esimiehiä ja tiiminvetäjiä Osuuskauppa Arinan Prisma-tavarataloihin.

2.2 Osuuskauppa Arina

Osuuskauppa Arina on osa S-ryhmää, yksi sen 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta. Arinan liiketoimintamuotona on osuustoiminta. Se merkitsee sitä, että Arinan omistavat asiakkaat, muita omistajia ei ole. Arina on avoin osuuskunta, joten sen omistajaksi voi liittyä kuka tahansa maksamalla 100 euron osuusmaksun. Vuoden 2012 lopulla Arinan omistajina oli noin 143 000 pohjoissuomalaista kotitaloutta, mikä on noin 64 % toimialueen kotitalouksista. (Arina-Yhtymä Tasekirja 2012, 3.)

Arinan tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja omistajille. Arinan palveluksessa oli vuonna 2012 keskimäärin 2543 palvelualan ammattilaista. Työntekijöistä noin 75 % työskenteli market- ja erikoisliikekaupan toimialalla. (Arina-Yhtymä Tasekirja 2012, 6 – 7.)

Arina toimii 37 pohjoissuomalaisen kunnan alueella. Arinalla oli vuoden 2012 lopulla yhteensä 161 toimipistettä alueellaan, muun muassa 8 Prismaa, 30 S-Marketia ja 44 Salea. Arina tuottaa palveluitaan tässä tutkimuksessa käsiteltävän market- ja erikoisliikekaupan lisäksi liikenne- ja polttonestekaupassa sekä matkailu- ja ravitsemiskaupassa. Arinan markkina-asema vahvistui vuonna 2012 kaikilla toimialoilla ja kehityksen odotetaan jatkuvan myös kuluvana vuonna. (Arina-Yhtymä Tasekirja 2012, 3.)

Arinan kokonaismyynti vuonna 2012 oli 854,5 miljoonaa euroa, kasvua edellisvuoteen oli 8 %. Arina-yhtymän tulos ennen satunnaiseriä ja veroja oli 15,5 miljoonaa euroa, josta market- ja erikoisliikekaupan osuus oli 12,1 miljoonaa euroa. Arina investoi vuonna 2012 palveluiden kehittämiseen 24,3 miljoonaa euroa. (Arina-Yhtymä Tasekirja 2012, 5 - 6.)

Osuustoiminta on vastuullista yritystoimintaa. Arina huolehtii taloudellisesta vastuullisuudesta jättämällä toimialueelleen taloudellista hyötyä muun muassa palkkoina ja veroina, sekä paikallisina tavara- ja palveluostoina. Sosiaalisesta vastuullisuudesta huolehditaan niin työllistämällä kuin työntekijöiden osaamista ja työhyvinvointia kehittämällä, mutta myös tukemalla pohjoissuomalaista liikuntaa, kulttuuria, sivistystä ja yleishyödyllistä toimintaa. Ympäristövastuullisuudesta huolehditaan kiinteistö- ja jätehuollon osalta päivittäin, sekä kestävän kehityksen periaatteita noudattavilla investoinneilla. (Arina-Yhtymä Tasekirja 2012, 3.)

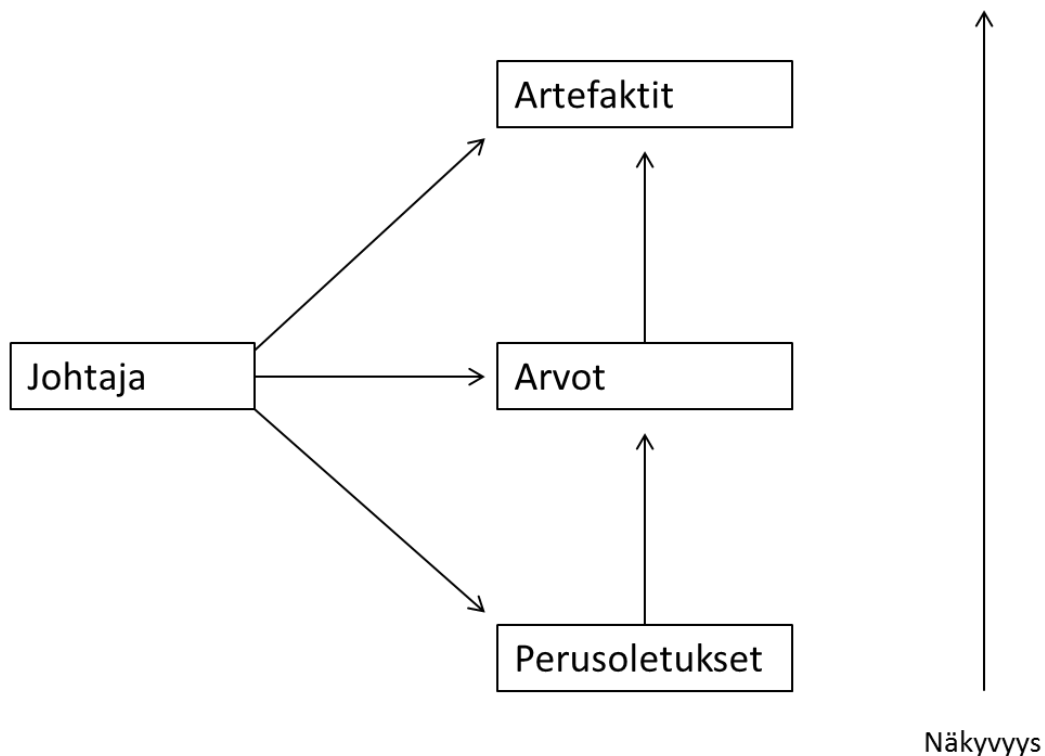
Arinan liiketoiminnan kannattavuus mahdollistaa palveluiden ja etujen kehittämisen. Osuustoiminnassa tulos käytetään palveluiden ja omistajaetujen kehittämiseen sekä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja onnistumisista palkitsemiseen. Arina huolehtii henkilöstönsä ammattitaidosta ja osaamisen kehittämisestä aktiivisesti. Osaamista kehitetään omistajuutta korostavan yrityskulttuurin vahvistamiseksi. Arinaan nimettiin vuonna 2012 oma koulutusasiantuntija. Hänen toimenkuvaan kuuluu varmistaa, että Arinan koulutukset ovat korkeatasoisia ja ne toteutetaan Arinan strategian mukaisella tavalla. (Arina-Yhtymä Tasekirja 2012, 3 - 9.)

Osuuskauppa Arinassa teetetään vuosittain työyhteisötutkimus, jolla selvitetään henkilöstön arvioita toiminnan tavoitteellisuudesta, työn mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä, esimiestoiminnasta, kehittymisestä ja oppimisesta sekä Arinasta työnantajana. Tutkimus on teetetty jo useana vuonna ja kehitys on ollut asetettujen tavoitteiden mukaista. Vuonna 2012 tutkimuksen arvosana saavutti jo neljäntenä peräkkäisenä vuonna kiitettävän tuloksen. Myös esimiestyön koettiin olevan Arinassa kiitettävällä tasolla. (Arina-Yhtymä Tasekirja 2012, 7.)

2.2.1 Arinalaisuus on Arinan yrityskulttuuri

Menestyville yrityksille on tunnusomaista vahva, yhtenäinen ja tiedostettu yrityskulttuuri. Arvot ovat sen keskeinen osa. Yrityksen ainutlaatuisuus ja jäljittelemättömyys perustuvat laajalti yrityskulttuuriin ja arvoihin. (Piili 2006, 20.)

Amerikkalainen organisaatiopsykologi Edgar Schein (1985) on luonut organisaatiokulttuurista tasomallin (kuvio 1), johon Peltonenkin (2007, 140 - 141) viittaa. Scheinin mallin mukaan vain osa organisaatiokulttuurista on ulospäin havaittavissa. Organisaatiokulttuurin näkyvintä osaa edustavat esimerkiksi yrityksen logot, arkkitehtuuri ja vaatetus, mutta myös erilaiset tarinat ja termit. Näitä Schein nimittää artefakteiksi. Ulospäin havaittavien seikkojen alapuolella vaikuttavat organisaation arvot, jotka kertovat tavoittelemisen arvoiset asiat ja käyttäytymistavat, mutta toisaalta myös normit, jotka kertovat, mitä työyhteisössä saa tehdä ja mitä taas pidetään epäsuotavana. Kulttuurin syvimmällä tasolla vaikuttavat perusolettamukset, jotka ovat oletuksia ihmisistä ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Scheinin mukaan johtajan on pyrittävä vaikuttamaan kulttuurin eri osiin niin, että organisaation jäsenet kokevat kulttuurin omaksi viitekehiksekseen.



KUVIO 1. Organisaation tasomalli Scheinin mukaan. (Mukaellen Peltonen 2007, 140).

Arinalaisuus on Arinan oma, ainutlaatuinen ja menestyvä yrityskulttuuri. Siihen kuuluvat osaamisen lisääminen, motivointi, omistajahyöty – ajattelu, tehokkuus ja kuluhallinta sekä viestintä. Arinalaisuus on pohjoissuomalaista osuustoimintaa omistajien hyödyksi. Omistajahyöty taas tarkoittaa sitä, että oma yksikkö on omistajan kannalta parempi kuin kilpailija. (Arinan koulutusmateriaali, viitattu 22.3.2013.)

Päätoimittaja Pasi Ruuskanen (Tarina 1/2013, 2) kiteyttää arinalaisuuden seuraavasti:

”Arinalaisuus on pohjoissuomalaista osuustoimintaa omistajien hyödyksi. Arinalaisuus on sitä, että teemme asiat joka päivä hieman paremmin omistajien hyödyksi. Arinalainen johtaminen on valmentavaa ja jokaisella arinalaisella on apuna oma Arinapuu, jossa kiteytyy oma rooli ja tavoitetila eli visio.”

Järvisen (2001, 126) mukaan yrityskulttuuri rakentuu viimekädessä yksittäisten esimiesten jokapäiväisessä johtamiskäytännössä. Yksittäinen esimies voi siis hänen mukaansa olla kehityksen vauhdittajana tai jarruna. Siksi on tärkeää, että Arinan yrityskulttuuria käsitellään myös Arinan esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksessa.

2.2.2 S-ryhmän ketjuliiketoimintamalli

Ketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun kaupoista ja niiden yhdyselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Ketjun osat muodostavat verkoston, joka toimii ketjuliiketoimintamallilla ja mallissa sovitun työnjaon ja vastuiden mukaisesti. (Kautto & Lindblom 2004, 44.)

Kautto ja Lindblom (2004, 44) kuvaavat ketjuliiketoimintamallin ketjun kokonaisvaltaisena, loogisena ja integroituna toimintatapana. He pitävät ketjuliiketoiminnan lähtökohtana ketjukonseptia ja sen jatkuvaa kehittämistä. S-ryhmän kauppaverkoston rungon muodostavat valtakunnalliset S-market ja Prisma – ketjukonseptit. Bonus-kanta-asiakasjärjestelmä on myös olennainen tekijä S-ryhmän hintamielikuvien luomisessa ja asiakkuuksien hallinnassa. (Kautto & Lindblom 2001, 34.)

Kauton ja Lindblomin (2004, 45) mukaan ketjukonseptin strateginen määrittely antaa periaatteelliset lähtökohdat liiketoimintaprosesseille. Strategisilla linjauksilla ja päätöksillä tulee heidän mukaansa ohjata koko liiketoimintaa ja muodostaa toiminnan punainen lanka. Ketjukonseptin strategian määrittely sisältää liikeidean vastaukset kysymyksiin kenelle, mitä ja

miten. Kautto ja Lindblom (2004, 44) pitävät strategian määrittämisessä olennaisina asiakaslupauksia, jotka toteutuessaan ja asiakaskohtauksissa lunastettuina tuovat tunnettuutta ja arvostusta ja siten lisää asiakkaita. Heinimäen (2006, 174) mukaan asiakaslupauksiin perustuu koko kaupan toiminta ja vahvuudet, sillä niiden avulla ketju erottuu kilpailijoistaan.

Ketjuliiketoimintamalli vaatii jokaisen ketjun yksikön järjestelmällisesti noudattaman johtamisjärjestelmän. Vain siten voidaan Kauton ja Lindblomin (2004, 46) mukaan saavuttaa prosessien ja koko liiketoimintamallin laadukas ja tavoitteiden mukainen toiminta sekä henkilökunnan hyvä työtyytyväisyys.

Ketjuliiketoimintamallissa ketjun verkoston hallinta ja säätely voivat perustua joko omistukseen tai eriasteisiin sopimuksiin. Kumpikaan vaihtoehdoista ei ole absoluuttisesti kilpailukykyisempi, vaan eri tilanteisiin ja tarpeisiin sopivat erilaiset hallintarakenteet. (Kautto & Lindblom 2004, 47.)

Sopimusperusteisessa ketjussa keskusliike omistaa ketjukonseptit ja luovuttaa niiden käyttöoikeuden sopimuksella yrittäjälle. Omistusperusteinen ketju taas on keskitetysti omistettu ja johdettu vähittäiskaupparyitys. Sen johtamis- ja päätöksentekomekanismit ulottuvat selkeästi ja suoraviivaisesti vähittäiskauppaan asti. Ketjuyrityksen tulos muodostuu ketjuyritykseen tai sen omistamiin tytäryhtiöihin. (Kautto & Lindblom 2004, 47 – 48.)

Keskitetyissä ketjuissa päätöksenteko on keskitettyä, myös valikoimiin, markkinointiin ja hintoihin liittyvät päätökset tehdään pääosin keskitetysti. Ketjun kauppojen tehtävänä on hoitaa laadukkaasti kaupan toimintoihin kuuluvat tehtävät ja keskittyä erityisesti hyvän asiakastytytyväisyyden saavuttamiseen. (Kautto & Lindblom 2004, 47.)

Omistusperusteiseksi ketjuksi katsotaan Kauton ja Lindblomin mukaan myös sellainen kaupparyhmä, jonka verkosto muodostuu ketjupalveluita tuottavasta keskusliikkeestä, pääosin keskitetystä ostotoiminnasta ja logistiikasta sekä alueellisesti toimivista vähittäiskaupparyityksistä. Nämä vähittäiskaupparyitykset voivat olla osuuskauppoja tai tytäryhtiöitä. Alueelliset vähittäiskaupparyitykset omistavat kokonaan keskusliikkeen, joka ei siis näiltä osin ole tulosityksikkö vaan kattaa vain palveluidensa aiheuttamat kustannukset. Tulos tehdään alueellisissa yksiköissä, joiden toimitusjohtajat käyttävät ylintä päätösvaltaa keskusliikkeen hallituksessa. (Kautto & Lindblom 2004, 47 - 48.)

S-ryhmä toimii omistuserusteisen ketjun tavoin. S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, johon Osuuskauppa Arinakin kuuluu. S-ryhmän muodostavat 20 alueosuuskauppaa sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. Alueosuuskauppojen omistama SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukitoimintoja. Se vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta sekä eri ketjujen kehittämisestä. (S-kanava 2013a, hakupäivä 5.4.2013.)

Alueosuuskauppojen ja SOK-yhtymän liiketoiminta on siis pääsääntöisesti ketjuliiketoimintaa, jossa tuotetaan keskitetysti yhteiset tuki- ja kehittämisspalvelut. Asiakasomistajille S-ryhmän ketjumainen liiketoiminta ilmenee tuotteiden ja palveluiden tasaisena laatuna sekä asiakasystävällisinä myymälöinä ja edullisina hintoina. (S-kanava 2013b, hakupäivä 23.4.2013.)

Ketjun konsepti on Heinimäen (2006, 174) mukaan kilpailustrategian mukaan mallinnettu, kirjattu ja testattu liiketoimintamalli. Ketjun konseptia kehitetään jatkuvasti tavoitteena saada käyttöön yhdenmukainen toimintamalli, joka monistetaan kaikkiin ketjun myymälöihin. Konseptin tuntemus koko ketjussa on tärkeää koko ketjun toimivuuden kannalta. Ketjun tuntemusta voidaan lisätä perehdyttämällä ja kouluttamalla myymälöiden työntekijöitä. (Heinimäki 2006, 174.)

S-ryhmässä on monia valtakunnallisia ketjukonsepteja, muun muassa marketkaupassa toimivat Prisma, S-market ja Sale. Kullakin ketjulla on S-ryhmässä oma ketjuorganisaatio, joka vastaa oman toimialansa ketjun koordinoinnista, kehittämisestä, ohjauksesta ja valvonnasta. Tehokas S-ryhmäläinen liiketoimintamalli syntyy siis yhdistämällä ketjutoimintaan alueosuuskauppojen hyvä paikallinen markkina- ja asiakastuntemus. (S-kanava 2013b, hakupäivä 23.4.2013.)

3 ESIMIEHEN JA TIIMINVETÄJÄN ROOLI

Esimiehellä on useita rooleja, joista voi korostua eri tilanteissa valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja tai perehdyttäjä. Esimies on kuitenkin aina työnantajan edustaja, riippumatta siitä miten hän itse asemansa mieltää. Tämä erottaa esimiehen tiiminvetäjästä. Tiiminvetäjä on yksi tiimin jäsenistä ja vastaa tiiminsä toiminnasta sovittujen tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti. Esimies vastaa yksikkönsä toiminnasta liiketoiminnallisten tavoitteiden ja annetun perustehtävän mukaisesti. Hän on yksikössään johtaja, joka toteuttaa työlainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä käytännössä. Esimiehen rooliin vaikuttavat esimiehen oman persoonan ja osaamisen lisäksi työyhteisön odotukset. (Hyppänen 2007, 9.)

Useissa organisaatioissa työskennellään tiimeissä. Erilaiset tiimit tehtävästä ja kehitysvaiheesta riippuen tarvitsevat erilaista johtamista. Esimiehen asema riippuu tiimin sisäisestä organisoitumisesta, itsenäisyydestä ja vastuista. Esimiehen ja mahdollisten tiiminvetäjien on tärkeää sopia keskenään toimivasta työnjaosta. (Hyppänen 2007, 78.)

Joskus esimies voi olla myös tiiminvetäjä. Tällöin on hoidettava esimiesroolissa yksilöiden kanssa ne asiat, jotka eivät liity tiimin toimintaan ja tiiminvetäjän roolissa tiimin toimintaan liittyvät asiat. Esimiesroolissa ollessaan esimies edustaa työnantajapuolta ja tiiminjäsenet työntekijöitä. Ristiriitaa saattaa aiheuttaa se, että tiimityössä korostetaan yhdessä tekemistä mutta juridisesti istutaan pöydän eri puolilla. Joissakin organisaatioissa tiiminvetäjät ja hallinnolliset esimiehet ovatkin eri henkilöitä, jolloin roolit ovat selkeät. (Hyppänen 2007, 83.)

Erinomaisista tiimeistä huolimatta esimiehen on huolehdittava jokaisesta alaisestaan yksilönä. (Hyppänen 2007, 83). Esimiehen tulee myös tiimityössä varmistaa, että yksilöt tietävät henkilökohtaiset vastuu- ja tehtäväalueensa. Tämä on tärkeää töiden järjestelyiden vuoksi, mutta myös työntekijöiden työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Asioihin, joita ei ole määritelty riittävän henkilökohtaisesti, on vaikea motivoitua. (Järvinen 2001, 36.)

Esimiehen ja tiiminvetäjän tehtävät palveluyrityksessä ovat monipuoliset ja haastavat. Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 39) jakavat palveluyrityksen esimiehen tehtävät karkeasti kahteen osaan. Heidän mukaansa esimiehen tehtävänä on huolehtia asioista ja toisaalta

huolehtia ihmisistä. Asioista huolehtiminen tarkoittaa muun muassa asiakaspalvelun suunnittelua, tavoitteiden asettelua ja tulosten arviointia. Ihmisistä huolehtiminen taas tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden tarpeiden huomioimista, henkilöstön kehittämistä ja kannustamista.

Piilin (2006, 20) mukaan esimiehen keskeisin tehtävä on saada organisaation jäsenet toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Hänen mukaansa esimieheltä odotetaan ammattitaidon ja toimialan tuntemuksen lisäksi tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Esimiehenä toimimista voivat helpottaa määrätietoisuus, energisyys, hyvät sosiaaliset taidot, kokonaisuuksien hallinta, organisointikyky, ristiriitojen sietokyky, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen, joustavuus, sekä kyky arvioida omaa toimintaa ja uudistua. Myös johtajan ihmiskäsityksellä ja muilla taustaoletuksilla on merkitystä hänen valitsemaansa toimintatapaan. Ollakseen uskottava esimiehen on luotettava omaan kokemukseensa ja näkemykseensä. Ulkoa opituilla malleilla ei etenkään poikkeavissa tilanteissa kauan selviä, vaan teoriat ja tieto on kyettävä sisäistämään osaksi omaa ajattelua. (Piili 2006, 14 - 15).

Piili (2006, 174) viittaa Åhmaniin (2003), jonka mukaan niillä taidoilla joilla tähän asti on pärjätty, ei tämän päivän työelämässä enää menesty hyvin. Esimiehen rooli on muuttunut valmentajaksi, merkitysten luojaksi, oppimisen ja itsetuntemuksen edistäjäksi. Johtajilla ei enää tarvitsekaan olla valmiita vastauksia alaisilleen. Åhmanin näkemyksen mukaan esimiesten tulisi keskittyä edistämään alaiensa oman mielen johtamista, sillä menestyminen on pitkälti oman potentiaalnin hyödyntämistä ja elämän tasapainon saavuttamista.

3.1 Esimies- ja tiiminvetäjätöön yleisiä piirteitä

Hypänen (2007, 7) mukaan esimiestyö on johtamista; vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin tai kokonaisuun ryhmiin. Johtamisessa on perinteisesti puhuttu liiketoiminnan ja ihmisten johtamisesta (englanninkieliset käsitteet "management" ja "leadership"). Esimiehen arjessa niiden erottaminen toisistaan ei kuitenkaan ole helppoa. (Piili 2006, 13.) Hypänen (2007, 10) mukaan ei ole oleellista jakaa esimiestyötä asioiden ja ihmisten johtamiseen, sillä hyvä esimies tekee molempia ja molemmat tehtävät ovat tärkeitä. Tässä tutkimuksessa käsitellään esimiestyötä "leadershipin" kannalta, koska Arinan esimies- ja

tiiminvetäjävalmennuksessa painotus on ihmisten johtamisen puolella. Esimiestyön juridiset ja taloudelliset kysymykset on rajattu viitekehyksen ulkopuolelle.

Ihmisten johtamisen keskeiset ulottuvuudet ovat Piilin mukaan osaaminen, työssä jaksaminen ja motivaatio. Kaikista näistä huolehtiminen on välttämätöntä onnistuneessa esimiestyössä. Ihminen istuu ikään kuin kolmijalkaisella jakkaralla, joka keikahtaa, elleivät kaikki jalat – osaaminen, työssä jaksaminen ja motivaatio - ole kunnossa. Tämän päivän työyhteisöissä ihmiset eivät enää hyväksy yksioikoista komentelua, joten johtajuutta on alettu toteuttaa vuorovaikutuksen avulla ja valmentavalla otteella. (Piili 2006, 19.)

Järvisen mukaan esimiehen tärkein tehtävä on konkretisoida yksikön perustehtävä kokonaisuudessaan ensin itselleen ja sitten henkilöstölle. Lisäksi on korostettava asiakasnäkökulmaa ja tarkasteltava organisaation toimintaa tuotteiden ja palveluiden käyttäjän näkökulmasta. Esimieheltä odotetaan yksikön johtajana myös taloudellisten tunnuslukujen seuranta ja niiden vaatimia toimenpiteitä. Esimiehen onkin siis katsottava toimintaa kokonaisuudesta käsin ja edustettava työnantajan intressejä. (Järvinen 2005, 22 – 24.)

3.2 Esimies arvojohtajana

Arvot ovat suhteellisen pysyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen taustalla. Antiikin ajan huippuarvoja olivat kauneus, hyvyys ja totuus, jotka ovat ihmisten mielissä edelleen vahvoilla. Myönteiset arvot ovat toiminnan hyväksytyjä päämääriä tai tapoja. (Piili 2006, 20 - 21.)

Hyppäsen mukaan arvot kuvaavat organisaation toimintaperiaatteita ja toimivat perustana henkilöstöjohtamiselle. Organisaation arvoissa viitataan useimmiten asiakkaisiin, henkilöstöön, laatuun, tuloksiin, uudistumiseen, vastuuseen ja työn iloon. Esimerkiksi S-ryhmän arvoja ovat tuloksellisuus, vastuullisuus, uudistuminen ja kumppanuus. Oleellista on, että työyhteisössä uskotaan arvoihin ja niitä pidetään esillä esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja yksikköpalavereissa. (Hyppänen 2007, 43.)

Arvot ovat samalla kertaa meille itsestään selviä ja vaikeasti osoitettavia. Niiden tehtävänä on yhdistää ryhmien ajattelua, ohjata ihmisten toimintaa ja asettaa rajoja sallitulle toiminnalle. (Piili

2006, 21.) Jotta arvot voisivat toteutua organisaatiossa, niiden on näyttävä arjessa sekä esimiehen että ylimmän johdon toiminnassa. Esimiehen tulisi näyttää esimerkkiä arvojen toteuttamisessa ja noudattamisessa. Esimies voi myös vaikuttaa arvojen toteuttamiseen yksikössä. (Hyppänen 2007, 44.) Esimiehen tehtävä onkin Piilin (2006, 22) mukaan viedä yrityksen arvot konkreettisen työn tasolle.

Myös Ruohotie pitää arvojen välittämistä esimiehen tärkeänä tehtävänä. Hänen mukaansa esimiesten on sisäistettävä organisaatiota ohjaavat arvot ja uskomukset, toimittava itse johdonmukaisesti niiden mukaan ja siirrettävä arvot myös muille organisaation jäsenille. (Ruohotie 1996, 165.)

Visio on tulevaisuuden tavoitetilä, johon pyritään pidemmällä aikavälillä. Se näyttää suuntaa niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin. Hyvä visio vaikuttaa henkilöstöön järjen mutta myös tunteiden kautta. (Hyppänen 2007, 44.) Visio on jotakin, joka halutaan saavuttaa ja joka innostaa. Vision avulla työlle saadaan merkitys. (Arinan koulutusmateriaali). S-ryhmän visio on ”Halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta”. (S-kanava 2013c, hakupäivä 25.4.2013).

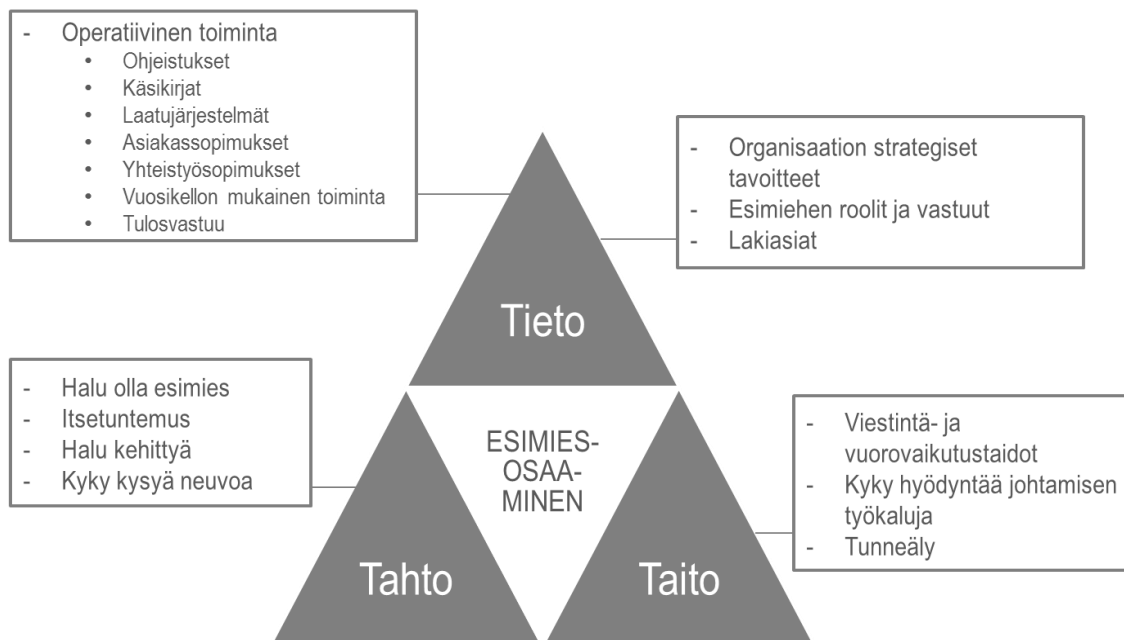
Piilin (2006, 22) mukaan jokaisen organisaation on tarpeen kuvata tahtotilansa eli visionsa, joka vastaa kysymykseen miksi ollaan olemassa. Myös liikeidea tulee muotoilla. Niiden taustalla vaikuttavat omistajien ja asiakkaiden odotukset. Organisaatiossa yleensä ylin johto etsii reitin eli suunnittelee strategian, jolla visio saavutetaan. Jos henkilöstö ei ole mukana vision luomisessa, se on kuitenkin välitettävä heille elävänä ja innostavana. Puoleensa vetävä ihannetilä luo sitoutumisen edellytyksiä ja lisää motivaatiota. (Piili 2006, 22 - 23.) Esimiehen on muistutettava yksikköään pitkän tähtäimen tavoitteista, sillä Hyppäsen (2007, 44) mukaan ihmiset tarvitsevat syyn asioiden tekemiseen ennen kuin he voivat ajatella keinoja asioiden toteuttamiseksi tai kehittämiseksi.

3.3 Esimiesosaamisen merkitys

Esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita. Esimiehen tehtävät koostuvat management- ja leadership- tehtävistä. Molemmat ovat tärkeitä eikä niitä ole tarpeen erottaa toisistaan. (Hyppänen 2007, 37.) Esimiesosaaminen on hyvää

henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia sekä yksilön että ryhmien kanssa. Samalla se on osaamista, jonka avulla selviydytään lakipykälien parissa, liiketoiminnan paineissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on selkeä yhteys. (Hyppänen 2007, 7.) Tuloksellista johtamista syntyy vain yhdessä henkilöstön kanssa, mihin taas tarvitaan hyvää esimiesosaamista. (Hyppänen 2007,11).

Esimiesosaamisen koostuu Hyppäsen (2007, 22) mukaan kolmesta ulottuvuudesta: tahdosta, tiedosta ja taidosta. Ne ovat kaikki tärkeitä, mutta eivät yksin riitä: vasta niiden yhdistelmä muodostaa esimiesosaamisen kokonaisuuden. Tärkeää on osata yhdistää nämä osa-alueet ja viedä ne käytäntöön jokapäiväisessä toiminnassa. (Hyppänen 2007, 24.) Seuraava kuvio (2) havainnollistaa esimiesosaamisen kokonaisuutta.



KUVIO 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus Hyppäsen (2007, 25) mukaan.

Esimiehellä on oltava tahtoa toimia esimiestehtävissä. (Hyppänen 2007, 22). Osaamattomuuden kokemus saattaa aiheuttaa haluttomuutta johtaa. Esimiestyö ei tunnu mukavalta, jos kokee epävarmuutta esimerkiksi kehityskeskusteluiden pitämisestä tai kriittisen palautteen antamisesta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 36.) Tietoa tarvitaan muun muassa esimiesroolin vastuista ja velvoitteista, työläinsäädännöstä sekä oman organisaation strategiasta ja yksikön tavoitteista. Operatiivisen toiminnan johtaminen vaatii tietoa ja osaamista liittyen esimerkiksi organisaation käyttämiin ohjeistuksiin, sopimuksiin ja prosesseihin. Koska tieto vanhenee nopeasti, on sitä osattava myös hakea. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen vaatii tietoa osaamisen

kehittämisen suuntaviivoista ja organisaation käyttämistä kehittämismenetelmistä. Lisäksi tarvitaan tahtoa ja taitoa kehittää osaamista ja hyödyntää sitä arkisissa johtamistilanteissa. (Hyppänen 2007, 22 – 24.)

Motivointi ja palkitseminen vaatii taidon lisäksi tietoa olemassa olevista palkka- ja palkitsemisjärjestelmistä. Lisäksi esimiehellä on oltava niitä tietoja, joita tarvitaan rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Jotta syntyisi tuloksia, tarvitaan tahdon ja tiedon lisäksi vielä taitoa. Taito kehittyy vähitellen harjoittelemalla. Esimiesosaamiseen kuuluu taito hyödyntää johtamisen työkaluja. Se vaatii myös vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä hyödyntää ihmisten erilaisuutta. (Hyppänen 2007, 24.)

Liiketoiminnan vaatimukset ja toimintaympäristön muutokset edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä kaikilta, myös esimiehiltä. Esimiesosaamisesta on pidettävä huolta esimiehen itsensä takia, mutta myös siksi, että esimiesosaaminen on yksi liiketoiminnan menestystekijä. (Hyppänen 2007, 273.)

3.4 Valmentava johtajuus

Tänä päivänä ihmiset eivät enää hyväksy esimiehiltä yksioikoista komentelua eikä heitä saa motivoitumaan muutoksiin pelkästään tietoa jakamalla. Johtajuutta onkin alettu toteuttaa yhä enemmän vuorovaikutuksen avulla ja valmentavalla otteella. (Piili 2006, 19.) Jos nykyiset johtajat ovat saavuttaneet asemansa vahvan management –osaamisen turvin, tulevaisuuden johtamisessa painottuvat inhimillisemmät tekijät. Valmentavan johtajuuden ajattelumallit ovat vähitellen valtaamassa organisaatioiden toimintatapoja. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13.) Myös Osuuskauppa Arinassa johtajuus on nykyään valmentavaa johtajuutta.

Valmentava johtaminen korostaa suunnan näyttämistä, innostamista, kehittymisen tukemista ja edellytysten luomista alaisten työskentelylle. (Piili 2006, 16). Valmentava esimies ei suoranaisesti kehitä alaisiaan, vaan pikemminkin mahdollistaa ja tukee heidän kehittymistään yksilöinä ja ammattilaisena. Valmentava johtaja ei hae pikavoittoja, vaan edistää menestystä pitemmällä tähtäimellä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13.) Piilin mukaan valmentava johtaja ohjaa, kannustaa, keskustelelee arvostavasti, sekä muokkaa alaisten ajatuksia, asenteita ja arvoja. Hän

luo edellytyksiä alaisten työn onnistumiselle ja huomioi alaisten yksilöllisiä tarpeita. Suhde valmentavan esimiehen ja alaisen välillä on avoin ja vuorovaikutteinen. (Piili 2006, 29.)

Valmentava johtajuus eroaa vanhasta tavoite- ja tulosjohtamisesta monella tapaa. Se on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi, joka perustuu arvioinnin ja valvonnan sijaan yhteiseen ongelmanratkaisuun. Valmentava johtajuus korostaa kokonaisuuden huomioimista sekä koko yksikön tavoitteita ja arvoja. Valmentavalle johtajuudelle tunnusomaista on, että määrällisten tavoitteiden lisäksi asetetaan laadullisia tavoitteita, kuten asiakastyytyväisyys ja työtyytyväisyys. Valmentava johtaminen pitää tulosten lisäksi tärkeänä tapaa, jolla tulokset saavutetaan: tiimityöhön ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen kiinnitetään erityistä huomiota. (Kansanen 2004, 31 – 32.)

Jotta alaisten suorituskykyä voidaan parantaa, valmentavan esimiehen tulee toimia haastajana ja kannustajana sekä luoda suotuiset olosuhteet alaisten kehittymiselle. Johtamiskulttuurin on hyväksyttävä henkilöstövoimavarojen johtaminen yhdeksi perusarvoksi. Sen ihmissuuntautuneisuuden tulee olla aitoa ja sen on lähdettävä sydäimestä. Valmentavan johtamisen taustalla vaikuttaa usko siihen, että jokainen ihminen haluaa antaa parhaansa ja kehittyä, kunhan vain luodaan suotuisat olosuhteet. (Kansanen 2004, 32 – 33.)

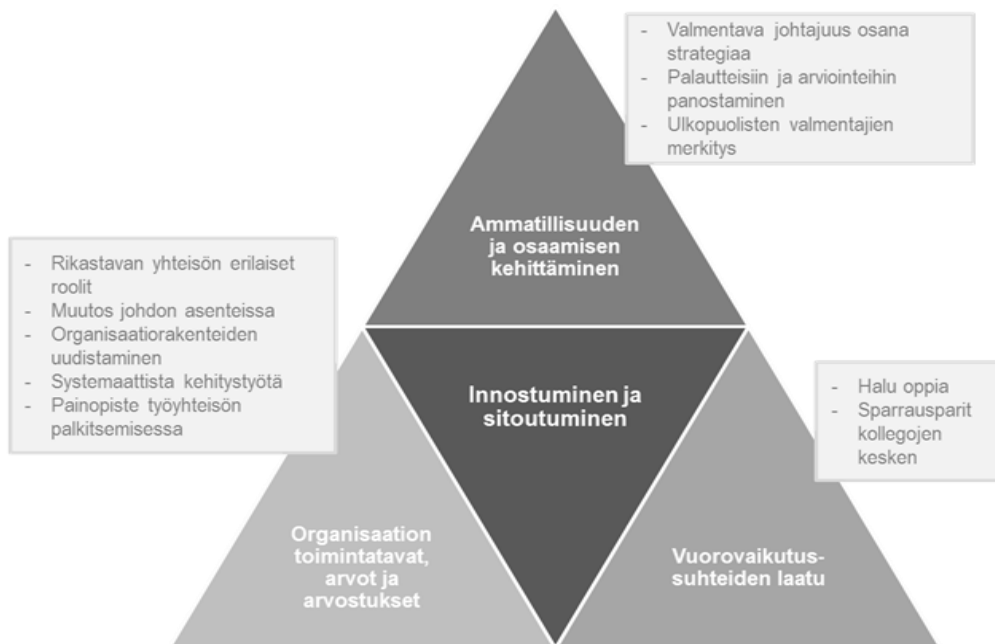
Kansanen (2004, 23) kuvaa valmentavaa johtamista esimiesten ja alaisten välisenä tavoitteellisenä ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessina. Valmentavan johtamisen yhteyttä liiketoiminnan johtamiseen kuvataan kuviossa 3. Lähtökohtana on liiketoiminnan tarkoitus eli missio. *Mitä* -puolen visiota vastaa *kuinka* -puolen arvot. Strategioita taas vastaa käyttäytyminen eli toimintatavat. *Mitä* ja *kuinka* yhdistyvät lopulta valmentavaksi suoritusten johtamiseksi. Suoritusten johtamisella päästään haluttuihin tuloksiin, joten valmentava johtajuus merkitsee *tuloksiin johtamista*.



KUVIO 3. Valmentava johtajuus osana liiketoiminnan johtamista Kansasen (2004, 25) mukaan.

Valmentavan johtamisen avulla pyritään yhtenäistämään niitä hyviä tapoja ja tottumuksia, jotka parhaiten edistävät koko organisaation tavoitteita. Hyvät tavat ja tottumukset niin johtamisessa kuin muussakin toiminnassa juurtuvat vähitellen organisaation pysyväksi pääomaksi. Alaiset seuraavat, mihin esimiehet kiinnittävät huomionsa. Kun sovitusta tavoista pidetään kiinni, syntyy organisaatioon kokonaan uusi kulttuuri. (Kansanen 2004, 26.)

Valmentava kulttuuri saavutetaan korostamalla yksilösuoritusten sijaan yhteistyötä. Innostumisen ja yhteiseen tekemiseen sitoutumisen tulee näkyä ja tuntua työyhteisön ilmapiirissä. Jotta valmentavaan kulttuuriin päästäisiin, on kiinnitettävä huomiota toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen ja vuorovaikutussuhteiden laatuun (kuvio 4).



KUVIO 4. Valmentavan johtamisen edellytykset (mukaellen Ristikangas & Ristikangas 2010, 268).

Valmentavan kulttuurin rakentaminen edellyttää kehitysmuotoisuutta ja systemaattista toimintaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kulttuuri muuttuu pienin askelin, konkreettisten ja yhtenäisten linjausten kautta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268.)

Yksi valmentavan kulttuurin kulmakivistä (kuviokuva 4) on osaamisen ja ammattimaisuuden tietoinen kehittäminen. Tämän hetken osaaminen ei tulevaisuudessa riitä takaamaan menestystä, vaan se, miten yksilöitä ja ryhmiä kannustetaan kehittymään. Arvostamalla osaamista vahvistetaan innostusta ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen. Myös arviointeihin ja palautteen antamiseen tulee kiinnittää huomiota. Mittaamisen painopiste tulee olla sen hetkisen tilanteen arvioimisen sijaan kehittämisessä. Valmentavassa kulttuurissa palaute on aina mahdollisuus, ei uhka. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268.)

Valmentava johtaja auttaa alaisia löytämään omat innostuksen lähteet ja sellaiset tekemiset, jotka tuottavat merkityksellisyyden kokemusta. Innostus syntyy, kun alaiset saavat olla mukana, osallistua ja vaikuttaa. Näin he saavat kokemuksen siitä, että ovat yhteisölle tärkeitä ja merkityksellisiä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 269.)

Valmentava johtajuus ei ole vain yksittäisiä kikkoja, vaan se on asenne. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 335). Myös Ristikangas ja Ristikangas (2010, 15) ovat sitä mieltä, että

menestyksenkäs valmentava johtaminen perustuu pelkän johtamisen tekniikan sijaan ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen. Valmentavassa johtajuudessa painotetaan yhdessä tekemistä. Kaikki toiminta tapahtuu yksilösuoritusten sijaan enemmän tai vähemmän yhteisenä tuotoksena. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 27.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 43) ovat määritelleet valmentavan johtajuuden seuraavasti:

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.

Aaltonen ym. (2011, 166) pitävät valmentavan johtajan tärkeimpänä kykynä löytää ryhmän jäsenten osaaminen ja vahvuudet sekä auttaa heitä arvostamaan niitä. Vahvuuksia tulee kehua ja niiden käytöstä tulee palkita, sillä niiden ympärille rakentuu huipputiimi. Valmentavan johtajan on tärkeää oppia antamaan palautetta oikeaan aikaan, oikealla tavalla, oikeista asioista ja mahdollisimman konkreettisesti. (Aaltonen ym. 2011, 292).

Koska tulevaisuudessa menestystä luodaan omaperäisellä ajattelulla ja rohkeilla kokeiluilla, yksilöä ja ryhmää tulee kannustaa yrittämään ilman pelkoa epäonnistumisesta. Valmentava johtajan tehtävä on luoda edellytykset yhteiselle oppimiselle, jossa kriittisyyden sijaan siirrytään arvioivaan ja eteenpäin suuntautuvaan otteeseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 14.) Yksilöllisyyden korostus on tullut tiensä päähän, nyt korostetaan yhteisöllisyyttä. Entistä merkityksellisempää on kuulua ryhmään ja olla hyväksytty ryhmän jäsenenä. Muutos yksilöistä yhteisökeskeiseen ajatteluun asettaa uusia vaatimuksia myös esimiesten ja koko yhteisön vuorovaikutukselle. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen merkitys korostuu. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 20.)

Valmentava johtajuus korostaa yksilöissä ja ryhmissä piileviä voimavaroja. Ihmiset otetaan todesta, kun yksilöiden vahvuuksia hyödynnetään, luodaan ryhmään kehittymismyönteistä ilmapiiriä ja tehdään työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Ryhmän potentiaali on käytössä, kun tehdään työtä, jolla on merkitystä. Silloin myös vastuuntunne kasvaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 20 – 21.)

Innostaminen ja kannustaminen ovat valmentavan johtajuuden perusta. Ne vaikuttavat vahvasti ryhmään ja sen toimintaan. Valmentajan oma esimerkki innostaa työntekijöitä. Esimiehen oma intohimoinen suhtautuminen saa myös alaiset syttymään. Sen sijaan toisen mitätöinti ja halveksunta tyrehtyttää kaiken innon ja mielenkiinnon. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 233 – 234.)

Valmentava johtaja pyrkii alaisten yksilölliseen motivointiin. Jos johtajat ovat aidosti onnellisia alaistensa menestyksestä, saavutuksista ja hyvinvoinnista, he pystyvät myös ohjaamaan työntekijöitään kohti sisäisesti motivoituneita toimintoja. Voidakseen nauttia toisen menestymisestä, esimies tarvitsee riittävän hyvää itsetuntemusta ja -tuntoa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 234.)

4 ESIMIES- JA TIIMINVETÄJÄVALMENNUS HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN MUOTONA

Esimies- ja tiiminvetäjävalmennus on yksi johtamisen kehittämismenetelmä. Valmennuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtajuuden sisällöstä ja esimiehen- ja tiiminvetäjän roolista sekä tukea esimiestä tehtävässään ja tuottaa valmiuksia henkilöstön ja työyhteisön päivittäiseen johtamiseen. (Lahden ammattikorkeakoulu 2008, hakupäivä 12.3.2013.) Se on yleensä tarkoitettu esimiesasemaan pyrkiville tai jo jonkin aikaa esimiesasemassa olleille henkilöille.

Valmennukset räätälöidään aina vastaamaan yrityksen tarpeita, eikä yhtä oikeaa mallia olekaan. Esimiesvalmennuksia järjestävät muun muassa ammattikorkeakoulut ja yliopistot sekä monet niihin erikoistuneet palveluntarjoajat. Esimiesvalmennuksen voi järjestää myös organisaatio itse, jolloin se saadaan vastaamaan juuri oman organisaation tarpeita.

Esimiestyö on tekoja ja strategian jalkauttamista. Esimiehellä voi olla useita rooleja, joilla hän näyttää suuntaa sekä ohjaa työtä ja ihmisiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesvalmennuksessa annetaan työkaluja esimiestyöhön, jotta henkilöstö, esimies ja koko työyhteisö voivat hyvin ja samalla tuetaan tavoitteiden saavuttamista sovittujen arvojen mukaisella tavalla niin arjessa kuin muutostilanteissa. Valmennuksen tärkein tavoite on antaa esimiehille valmiuksia johtaa alaisiaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. (Lahden ammattikorkeakoulu 2008, hakupäivä 12.3.2013.)

Esimiesvalmennusta käytetään yleisimmin kehittämishankkeiden yhteydessä, jolloin tavoitteena on tukea esimiestä viemään muutos tai kehitys läpi työyhteisössä. Esimiesvalmennus on erittäin tärkeässä roolissa, jos halutaan vaikuttaa esimerkiksi yrityksen johtamisstrategiaan tai kulttuuriin. Valmennuksen avulla voidaan myös selkiyttää esimiehen roolia ja työtehtäviä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2008, hakupäivä 12.3.2013.)

Kauppaketjussa toiminnan onnistunut johtaminen on koko ketjun menestyksen kannalta keskeistä, sillä totuuden hetki on aina kaupoissa: niissähän lopullinen asiakas kohdataan. Kaupan hyvä kunto ja korkea laatu ovat ratkaisevassa asemassa asiakastytyväisyyden syntymisen kannalta. Kaupan esimiehen johtamistaidoista riippuu siis lopulta kauppojen

toiminnan laatu. (Kautto & Lindblom 2005, 148.) Lähiesimies on keskeisessä roolissa myös organisaation operatiivisen toiminnan tuloksellisuuden sekä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta. Esimiestyön laatu vaikuttaa koko organisaation toimintaan: työhyvinvointiin, osaamisen kehittymiseen, tuloksenteekokykyyn ja muutosvalmiuteen. Esimiestyön laatu nostamalla koko organisaatio kehittyi. (Odeco Oy 2013, hakupäivä 12.3.2013).

Kautto ja Lindblom (2005, 140 - 141) pitävät organisaation omaa koulutusta hyvänä tapana valmentaa esimiehiä ketjumallilla toimivassa yrityksessä:

”Korkeakoulut ja eritasoiset oppilaitokset antavat yleissivistävää koulutusta, joka parantaa omaksumisen ja oppimisen edellytyksiä, mutta varsinaisen ketjutoiminnan opetus voidaan parhaiten toteuttaa omalla koulutuksella. Sen avulla valmennettava voi parhaiten perehtyä juuri oman yrityksen ketjuliiketoimintamallin erityispiirteisiin ja opiskella omien konseptien toimintaa kaikilla tarvittavilla tasoilla. - - Erityisen merkityksellisiä koulutusohjelmia ovat pitkäkestoiset ohjelmat, joissa koulutetaan avainhenkilöitä yrityksen keskeisiin tehtäviin.”

Koulutus, valmennus ja esimiestoiminta ovat ratkaisevia myös ketjun arvojen ja tavoitteiden sisäistämisen kannalta. Vain syvällisesti ymmärrettyyn ja oivallettuun toimintamalliin voidaan aidosti sitoutua. Silloin myös hyväksytään ketjun arvot ja tavoitteet. Koulutuksen, valmennuksen ja esimiestyön avulla työntekijöille luodaan hyvät edellytykset oman työtehtävän hoitamiseksi. (Kautto & Lindblom 2005, 141.)

4.1 Osuuskauppa Arinan esimies- ja tiiminvetäjävalmennus

Osuuskauppa Arinaan nimitettiin vuonna 2012 oma koulutusasiantuntija, jonka tehtävänä on huolehtia Arinan henkilöstön kouluttamisesta laadukkaasti ja Arinan strategian mukaisesti. (Arina-Yhtymä Tasekirja 2012, 7). Samalla Arinan esimiesten ja tiiminvetäjien valmentaminen päätettiin toteuttaa ensimmäistä kertaa sisäisesti, kun aikaisemmin valmennus on tapahtunut S-ryhmän oman oppimis- ja koulutuskeskuksen Jollas-instituutin toimesta Helsingissä. Tällä pyritään siihen, että esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksesta voidaan räätälöidä juuri Arinan tarpeita vastaava kokonaisuus.

Arinan esimies- ja tiiminvetäjävalmennus on tarkoitettu marketkaupan esimies- ja tuoteryhmävastaavan tehtäviin koulutettaville tai niissä jo toimiville henkilöille, joilta kuitenkin puuttuu vielä toimen edellyttämä perusvalmennus. (Esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksen opetussuunnitelma). Valmennuksen tavoitteena on luoda paremmat edellytykset valmennettavien

nykyisen työn tekemiseen sekä mahdollistaa siirtymisen muihin tehtäviin ja jatkokoulutukseen. (Esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksen koulutusmateriaali).

Valmennus sisältää työryhmän ohjaamisen ja tuloksellisen toiminnan varmistamisen ketjutoimintamallin mukaisesti. Sisällössä painotetaan oman liiketoiminta-alueen ja toimipaikan tuntemusta. (Esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksen opetussuunnitelma.) Valmennuksella pyritään lisäämään työntekijöiden tietoisuutta yrityksen strategisista tavoitteista sekä selkiyttämään yksittäisten työntekijöiden asemaa ja merkitystä osana kokonaisuutta. Myös Arinan strategisia tavoitteita vastaavia positiivisia asenteita ja työntekijöiden osaamista pyritään kehittämään sekä ennakoimaan tulevia muutoksia. (Esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksen koulutusmateriaali.) Painoarvoa annetaan arinaisuudelle sekä arinalaiselle valmentavalle johtamiselle.

Syksyllä 2012 Arinassa alkoi kaksi esimies- ja tiiminvetäjävalmennusta: toinen suunnattiin Arinan Prismoissa työskenteleville ja toinen Arinan muissa marketkaupan ketjuissa työskenteleville valmennettaville. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan vain Prismojen esimies- ja tiiminvetäjän tehtäviin valmennettavien osaamisen kehittymistä ja rajattiin pois toinen valmennusryhmä. Rajaukseen päädyttiin opinnäytetyön tekijän aikataulu- ja resurssisystä.

Valmennus koostuu viidestä kolmen päivän lähiopetusjaksosta, jaksojen välillä tehtävistä oppimistehtävistä sekä projektityöstä. Merkittävä osuus on myös verkko-opiskelulla eJollaksessa, jossa suoritetaan erilaisia verkkoperehdytysmoduuleja valmennuksen tuleviin aihealueisiin liittyen. Jokaisen moduulin lopussa on testi, joka valmennettavien tulee suorittaa hyväksytysti. (Esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksen koulutusmateriaali.) eJollas on Jollas-instituutin verkkoperehdytystyökalu, jonka avulla koulutetaan S-ryhmän työntekijöitä. Osuuskaupan koulutusyhteyshenkilö voi tilata valmennettaville käyttöoikeudet suoraan tiettyyn verkkokoulutusmoduuliin, minkä jälkeen valmennettava voi kirjautua järjestelmään omalla henkilönumerolla ja salasanalla. (Ässä 2008, hakupäivä 10.5.2013.) Verkkokoulutuksen käytöllä valmennuksessa pyritään siihen, että kaikilla valmennettavilla olisi yhtenäiset ja tasalaatuiset lähtötiedot niistä asioista, joihin tulevalla lähiopetusjaksolla paneudutaan. Kun teoria on opittu etukäteen verkossa, voidaan lähiopetusjaksoilla keskittyä asioiden syventämiseen ja toisilta oppimiseen. (Esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksen koulutusmateriaali.)

Valmennuksen suunnittelusta ja toteutuksesta vastasivat pääasiassa Arinan koulutusasiantuntija ja Arinan Prisma -ketjujohtaja. Heidän lisäksi eri aihealueista luentoja ovat pitäneet Arinan omat asiantuntijat sekä muutama ulkopuolinen asiantuntija.

Valmennuksessa pääpaino on ihmisten johtamisen (leadership) puolella, vaikka myös asioiden johtamista (management) käsitellään jonkin verran. Valmennuksen tärkeimpänä tavoitteena on kuitenkin tuoda esille arinalaisuutta esimiehen toiminnassa.

Ensimmäisellä valmennusjaksolla teemana oli oppiminen ja arinalaisuus. Valmennuksen aluksi tutustuttiin ja esiteltiin valmennuskokonaisuus sekä käytiin läpi valmennettavien etukäteen tekemän lähtötasokartoituksen tulokset. Sen jälkeen tutustuttiin oppimisen teoriaan sekä erilaisiin oppimistyyliin, sekä pohdittiin omaa oppimista. Lisäksi valmennettavat esittelivät kukin oman yksikkönsä. Päivän loppuun oli yhteinen tutustumisillallinen.

Seuraavana päivänä puhuttiin arinalaisuudesta ja Arinan arvoista. Arinan toimitusjohtaja piti katsauksen, jossa tuli esille muun muassa osuustoiminta yritysmuotona, Arinan strategia ja tulokortti sekä Arinan toiminnan tarkoitus, visio ja arvot. Prismän ketjujohtaja kertoi arinalaisuudesta Prismoissa. Raksilan Prismajohtaja esitteli Prismän liikeidean ja konseptin. Ensimmäisen jakson viimeisenä päivänä käynnistettiin myös projektityöt, joita valmennettavat työstivät koko valmennuksen ajan. Arinan markkinointijohtaja luennoi asiakkuuksista: käytiin läpi Arinan asiakkuusstrategia ja sen tavoitteet, sekä omistajahyötyjä ja niiden markkinointia.

Toisen valmennusjakson ensimmäisen päivän aikana paneuduttiin valmentavaan esimiestoimintaan Novetos Oy:n valmentaja Heikki Pajusen johdolla. Toisena päivänä käsiteltiin voittavan joukkueen ominaisuuksia sekä ihmisten johtamista. Kolmantena päivänä Zeppelinin Prismajohtaja luennoi Prismän johtamisesta arinalaisittain.

Kolmannen jakson ensimmäisenä päivänä käsiteltiin vielä joukkuetta ja Raahen Prismajohtaja luennoi työn sisällöstä ja merkityksestä. Toisen päivän aiheena oli vuorovaikutustaidot, joista luennoi Sari Ilo Iloco Oy:stä. Kolmannen jakson viimeisenä päivänä Linnanmaan Prismän päivittäistavarapäällikkö kertoi päällikön arjesta.

Neljännän jakson aluksi Arinan valikoimapäällikkö esitteli valikoimanhallintaan, tilanhallintaan, tilausjärjestelmiin ja raportointiin liittyviä työkaluja ja ohjelmistoja. Toisena päivänä Linnanmaan

Prismajohtaja kertoi myynnin johtamisesta sekä talouden perusteista ja tunnusluvuihin liittyvän liiketoiminnan näkökulmasta. Jakson viimeisenä päivänä Limingantullin Prisman myyntipäällikkö kertoi omakohtaisia kokemuksia päällikön arjesta. Jakson lopuksi Raksilan Prisman päivittäistavarapäällikkö esitelmöi Arinalaisesta käytännön johtamisesta omistajatytytyväisyyden ja tuloksellisuuden varmistamisessa.

Viidennen eli viimeisen jakson aluksi käytiin läpi esimies-case. Se sisälsi käytännön harjoitteita esimiehen työstä. Siinä valmennettaville annettiin nippu papereita ja pyydettiin tutustumaan niihin ja kalenteroimaan tehtävät. Papereissa oli muun muassa tuloslaskelma, inventointi- ja henkilöstöasioita, sidosryhmiin liittyviä viestejä, eli kaikkea minkä kanssa päälliköt ovat työssään tekemisissä. Käytännönharjoitteiden jälkeen Arinan henkilöstöpäällikkö kertoi työkykyjohtamisesta Arinassa. Lisäksi käytiin läpi myös kaupan työehtosopimuksen perusteet. Toisena päivänä valmennettavat esittelivät valmennuksen aikana tekemänsä projektityöt. Päivän päätteeksi jaettiin todistukset ja nautittiin valmennuksen päätösillallinen. Seuraavana päivänä eli valmennuksen viimeisenä päivänä ohjelmassa oli vielä tutustumista Kemi-Tornio alueen kaupalliseen toimintaan.

4.2 Valmennettavien osaamisen kehittyminen ja sen tutkiminen

Henkilöstön kehittämisen tarpeellisuus tunnustetaan laajasti tämän päivän organisaatioissa. Esimiehen kehittämisroolilla on ratkaiseva merkitys organisaation menestymiselle. Pelkän johtamistiedon lisääminen ei kuitenkaan yksin riitä kehittämään johtamistaitoja, vaan myös kommunikaatitaitoja on kehitettävä: ilman niitä ei voi olla vahva johtaja. Ihmisiä ei voi motivoida ja innostaa, jos visiot, arvot ja tavoitteet ovat vain kuolleita sanoja ja värittömiä ideoita. (Ruohotie 1996, 148.)

Oppiminen on merkittävä kilpailutekijä työelämässä. Oppiminen tulisi saada osaksi organisaation perustoimintoja, jotta organisaatio voi jokapäiväisessä toiminnassaan reagoida joustavasti ja nopeasti ympäristön – etenkin asiakkaiden – tarpeisiin ja pyrkiä kehittämään sisäistä muutosvalmiutta eli olla jatkuvasti oppiva ja muutoksiin mukautuva. Työhön liittyvä oppiminen eli osaamisen kehittäminen tietyillä erityisalueilla on osa organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. Vähintään yhtä tärkeää on identiteetin ja sopeutumiskyvyn kehittäminen eli oppimaan

oppiminen. Sen tuloksena ihmisistä tulee itseohjautuvia oppijoita, jotka osaavat hyödyntää työelämän epävarmuutta. (Ruohotie 1996, 151.)

Ruohotien mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että varsinaista koulutusta enemmän esimiehenä kehittymiseen vaikuttaa työkokemusten kautta oppiminen. Johtamistaidolliset valmiudet kehittyvätkin suurimmaksi osaksi työssä oppimalla, sillä työ tarjoaa mahdollisuuksia koetella taitoja ja erilaisia toimintamalleja käytännössä. Työssä oppiminen on todennäköisintä haasteellisissa tilanteissa. Niiden kehittävä vaikutus perustuu siihen, että ne antavat oppimismahdollisuuksia ja motivoivat oppimaan. Motivaatiota voi synnyttää halu parantaa työhön edellyttämää osaamista, tarve välttää negatiivisia tuloksia tai tavoitella tuloksiin sidottuja palkkioita. (Ruohotie 1996, 152.)

Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on tutkittu melko vähän. Yksi syy tähän on Viitalan mukaan siinä, että jo osaamisen edistämiseen kohdistuneiden toimenpiteiden määrittely on hankalaa. Suuri osa osaamisen edistämisestä tapahtuu muun toiminnan lomassa ja virallisten rekisterien ulkopuolella. Viitala toteaaakin henkilöstön kehittämisen olevan väistämättä osaltaan ”uskon asiaa”. (Viitala 2005, 282.)

Yksi henkilöstön kehittämistoimien ongelma on, että tulosten odotetaan näkyvän nopeasti. Todellisuudessa valtaosa kehittämisestä tarvitsee kuitenkin paljon aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja organisaation kulttuuriksi. Toinen ongelma on arvioinnin ohuus: tuloksia mitataan ja arvioidaan vain harvoin, ja silloinkin se on usein lähinnä koulutettavan tyytyväisyyttä mittaavaa arviointia. Viitalan mukaan arvioinnin tulisi olla kehittämisprosessin kaikkien vaiheiden kiinteä osa: sen tulisi kohdistua niin suunnitteluun, toteutukseen kuin tuloksiinkin. Tuloksia tulisi myös arvioida useammalla tasolla. Näitä tasoja ovat yksilön tietojen ja asenteiden muutos, sekä vaikutukset heidän työkäyttäytymiseensä ja koko organisaatioon. (Viitala 2005, 282.)

Raivolan mukaan henkilöstökoulutuksen vaikutusten seuraamiseen on herätty verrattain myöhään ja se saa vieläkin liian vähän huomiota yrityksissä. Ongelma on edelleen siinä, miten mitata työntekijän koulutuksen parantama suorituskyky. Esimiesten, alaisten tai työtovereiden suorittama työkäyttäytymisen havainnointi ei ole ollut luotettavaa. Syy työkäyttäytymisen arviointimittareiden toimimattomuuteen saattaa olla se, että työ muodostuu erillisten taito-osien sijaan toisistaan riippuvista toimintoketjuista. Tarkkailijoilla tulisi siis olla kohteensa käsikirjoitus hallinnassaan, jotta he voisivat tehdä siitä tehokkuuspäätelmiä. Työn käsikirjoitukseen kuuluu

kuitenkin paljon hiljaista tietoa, jonka tunnistavat vain toimijayhteisön jäsenet. Siksi ulkopuolisen on hankala päästä toiminnan ytimeen. (Raivola 2000, 219 – 220.)

Työnsuoritusten mittaamiselle on runsaasti tekniikoita. Niitä ovat muun muassa koulutuksen jälkeen tehtävät sovellustehtävät, kyselyt ja kartoitukset, haastattelut, havainnointi, sekä viivästetty seuranta, jossa kootaan koulutetut yhteen 1 - 3 kuukauden päästä pohtimaan koulutuksen merkitystä työtehtävilleen. (Raivola 2000, 220.)

Arinan esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksessa valmennettaville tehtiin lähtötasokartoitus ja valmennuksen lopuksi tehtiin sama kartoitus uudelleen. Kartoitus on tarkoitus tehdä vielä puoli vuotta valmennuksen jälkeen. Lisäksi valmennettavilta kerättiin jokaisen lähiopetusjakson jälkeen palaute, jossa he arvioivat valmennuksen eri osa-alueiden onnistumista. Palautteessa annettiin myös mahdollisuus sanalliseen palautteeseen.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Osuuskauppa Arinan esimies- ja tiiminvetäjävalmennettavien osaamisen kehittymistä. Käytännössä selvitettiin valmennettavien tietämystä valituista valmennuksen aihealueista sekä mielipiteitä valmennuksen toteutuksesta ja sisällöstä. Saatujen vastausten perusteella arvioitiin, miten hyvin valmennukseen osallistuneet ovat sisäistäneet valmennuksen keskeiset asiat. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään seuraavien esimies- ja tiiminvetäjävalmennusten suunnittelussa, joten tutkimus on toimeksiantajan kannalta tärkeä.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, koska siinä pyritään tavoittamaan haastateltavien näkökulma ja heidän näkemyksensä tutkittavasta valmennuksesta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu lomakehaastattelu. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Puolistrukturoitua menetelmää käyttämällä pyrittiin selvittämään valmennettavien henkilökohtaista näkemystä ja kokemusta juuri niistä aiheista, jotka ovat toimeksiantajan ja tutkimusongelman kannalta keskeisiä. Lomakehaastattelu päädyttiin tekemään sähköpostitse, koska haastateltavat asuivat ympäri Pohjois-Suomea. Heidän haastattelunsa kasvokkain olisi ollut aikaa vievää ja kallista. Myös puhelinhaastattelun katsottiin vievän liikaa aikaa.

5.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköpostitse lähetetyn linkin kautta Webropol – kyselytyökalulla. Webropolilla luotiin haastattelulomake ja lähetettiin kaikille 17:sta Prisma -ketjun valmennukseen osallistuneille linkki haastattelulomakkeeseen (liite 2). Linkki saatekirjeineen (liite 1) lähetettiin maanantaina 20.5.2013 ja torstaina 23.5.2013 lähetettiin muistutusviesti niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Aineisto myös kerättiin Webropolilla. Haastattelu toteutettiin anonymina, eikä tutkija tai toimeksiantaja näin ollen saanut tietää vastaajan henkilöllisyyttä missään vaiheessa.

Haastattelulomakkeen kysymykset muotoiltiin toimeksiantajan toiveiden mukaan koskemaan valmennuksen tärkeimpiä osa-alueita: valmentavaa johtamista, arinalaisuutta ja arinalaista esimies- ja tiiminvetäjätoimintaa. Lisäksi kysyttiin muun muassa, mitä uutta valmennus on tuonut valmennettavien nykyiseen työhön sekä valmennettavien kehitysideoita valmennuksen toteutukseen ja sisältöön liittyen.

5.3 Aineiston analyysi

Aluksi kaikki saadut vastaukset tulostettiin yhdelle paperille kunkin kysymyksen alle. Koska joissakin vastauksissa viitattiin edelliseen vastaukseen, tulostettiin lisäksi vielä kunkin vastaajan vastaukset omalle paperilleen. Vastaajan henkilöllisyys ei kuitenkaan tullut missään vaiheessa esille, vaan vastaajat nimettiin numeroilla.

Vastauksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja toisaalta myös muista poikkeavia vastauksia. Yhtäläisyydet merkittiin eri väreillä, muista selvästi poikkeavat vastaukset alleviivattiin. Yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista pyrittiin tekemään yhteenvetoja ja päätelmiä. Haastatteluilla saaduista tuloksista on kerrottu seuraavassa luvussa. Yhteenvetojen ja päätelmien tueksi tuloksissa on esitetty myös suoria haastatteluotteita.

6 TULOKSET

Ensimmäisessä kysymyksessä valmennettavilta tiedusteltiin syitä, miksi he olivat hakeneet valmennukseen. Monet vastaajista halusivat edetä urallaan ja olivat hakeneet valmennukseen saadakseen valmiuksia toimia esimiehenä. Valmennuksen katsottiin olevan yksi porras matkalla kohti mahdollisia esimiestehtäviä. Useimmat myös halusivat kehittää omaa osaamistaan ja samalla koko yksikkönsä toimintaa. Yksi vastaaja mainitsi verkoston luomisen olevan helppoa valmennuksen aikana. Muutama vastaaja ilmoitti halunneensa uusia haasteita.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, millaisia odotuksia valmennettavilla oli valmennusta kohtaan. Lähes kaikilla vastaajilla oli ollut jonkinlaisia odotuksia, vain yksi vastasi lähteneensä valmennukseen avoimin mielin ilman odotuksia. Muutamat mainitsivat odottaneensa vanhempien, mutta myös tuoreiden esimiesten kokemuksia työstään. Useimmat odottivat saavansa tietoa esimiestyön kokonaisuudesta sekä työtapoja ja työkaluja esimiestoimintaan.

”Haluisin oppia enemmän isosta kokonaiskuvasta. Siitä, että mitä kaikkea esimiestyö kaupassa pitää sisällään. Syventyminen osuuskauppamme toimintaan oli myös toiveissa.”

”Odotukset oli kovat. Halusin valmennukselta paljon tietoa esimiestoiminnasta ja arinalaisuudesta. Toiveena oli myös kuulla esimiehiltä asiaa heidän työstään, ei siis pelkkää kirjasta lukua. Myös esimiestaitojen kehittäminen henkilöstöpuolella oli toivelistalla.”

Osalla vastaajista oli myös management –taitoihin liittyviä odotuksia.

”Odotin saavani valmennuksesta tietoa henkilöstöhallinnasta (valmentava esimiestyö) ja taloudelliseen johtamiseen lisää tietämystä.”

”Odotin että saisin opetella erilaisten työkalujen käyttöä esimiestyöhön liittyen, rekryprosessiin liittyviä asioita... yms.”

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, toteutuivatko valmennettavien odotukset. Vastaajista suurin osa arvioi odotustensa toteutuneen, mutta muutama vastaaja koki, etteivät heidän odotuksensa toteutuneet. Syy siihen oli vastaajien mielestä se, ettei heidän odottamiaan asioita käsitelty valmennuksessa.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, mitä uutta valmennus on tuonut valmennettavien nykyiseen työhön. Monet vastaajat kokivat valmennuksen tuoneen nykyiseen työhönsä laajempaa näkökulmaa. Jo esimiehenä toimivat vastaajat kertoivat saaneensa uusia vinkkejä esimiestyöhön.

”Varsinainen työnkuva minulla ei ole muuttunut, mutta ihmisenä koulutus on kasvattanut ja aukaissut silmiäni. Toimintatapoja olen muuttanut ja vuorovaikutustaidot ovat vain kasvaneet. Ehkä on tullut rohkeutta lisää.”

”Valmennuksen anti työhöni on ollut merkittävä, jo pelkästään kollegoiden tapaaminen ja mielipiteiden vaihto tuo lisää sisältöä jokapäiväiseen työhön. Oman esimieheni ja työkavereiden kiinnostus valmennusta kohtaan on hitsannut työyhteisöämme enemmän ja enemmän yhteen.”

Viidennessä kysymyksessä valmennettavia pyydettiin kertomaan, mitä arinalainen valmentava johtajuus heidän mielestään on. Vastauksissa nousi esille innostaminen, osallistaminen, oivalluttaminen, vuorovaikutus, ja vahvuuksien löytäminen ja kehittäminen. Myös hyvä tiimihenki mainittiin. Muutamassa vastauksessa todettiin myös, että arinalaisessa valmentavassa johtamisessa omistaja tulee huomioiduksi.

”Osallistamista, tiedon ja kokemuksen jakamista, vastuun jakamista, palkitsemista ja rakentavan palautteen antamisen kautta tapahtuvaa kehittymistä.”

”Mielestäni se on ihmisen vahvuuksien löytäminen ja niiden kehittämistä sekä ajattelutapaa siitä, että johtaminen ei ole käskyttämistä, vaan taitoa saada ihminen toimimaan omasta halustaan johdon tahdon ja yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.”

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, minkälainen on arinalaisen esimiehen ja tiiminvetäjän rooli valmennettavien mielestä. Roolia kuvattiin innostajaksi ja oivalluttajaksi. Arinalaisen esimiehen ja tiiminvetäjän katsottiin myös olevan työntekijöistä kiinnostunut, vuorovaikutteinen ja kannustava.

”Rooli on valmentava ja osallistava. Suuntaa näyttävä, esimerkillisen tasapuolinen ja reilu. Tuo esille Arinan arvoja ja tavoitteita. Innostava joka huomioi onnistumiset, mutta osaa antaa myös rakentavaa palautetta asiallisesti.”

”Läsnä oleva, helposti lähestyttävä sekä tukee ja neuvoa tarvittaessa. Joka kommunikoi ja keskustelee, tehden selkeitä suunnitelmia yhdessä tiimin kanssa, mitä asioita on tehtävä. Antaa kuitenkin jokaisen vapaasti toteuttaa tekemiset, ainoastaan valvoo, että on tehty. Myös itse osallistuu päivittäisiin työtehtäviin aktiivisesti.”

Seitsemännessä kysymyksessä tiedusteltiin, pitäisikö valmennuksen sisältöä muuttaa jotenkin. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että koulutus oli hyvä juuri tällaisena. Yksi vastaaja olisi toivonut erityisesti MaraPlan – työvuorosuunnitteluohjelman käytön läpikäyntiä. Viimeisellä jaksolla olleen esimies-casen tyylisiä harjoituksia toivottiin myös enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa.

”Mielestäni erittäin hyvä ja toimiva koulutus.”

”Ihmisen johtamiseen keskittyvä valmennus on hyvä toimintamalli. Koulutukseen voisi lisätä opiskelumateriaaliksi erilaisia oikeita esimiestyöhön liittyviä ongelmatilanteita.”

”Ehkä niin että koulutus sisältäisi enemmän käytännön esimiehen tehtävien hoidon opettelua mm. työvuoron suunnittelu, budjetointi ym. tekemistä käytännössä.”

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, pitäisikö valmennuksen toteutusta muuttaa jotenkin. Muutamien vastaajien mielestä valmennus oli kaikin puolin hyvin toteutettu. Useissa vastauksissa kuitenkin todettiin, että valmennusta olisi hyvä pidentää ja laajentaa. Valmennuksen kesto tuli esille myös muutamassa edellisen kysymyksen vastauksessa: sitä pidettiin hieman liian lyhyenä.

”Valmennuksen toteutus oli hyvä. Valmennuksen pituus tosin olisi voinut olla pidempi. Projektitöihin varattu aika oli lyhyehkö ottaen huomioon porukamme kunnianhimoiset projektit.”

”Projektityön kannalta olisi mielestäni hieman pidempi jakso suotavaa. Aluksi lähiopetusjaksoilla tuli projektitöiden kannalta paljon tietoa, mitä kannattaisi ottaa huomioon. Joten työn alkuun käynnistyminen vie jonkin aikaa. Samoin projektin jo edetessä olisi mukava viedä se kunnolla käytäntöön, jotta saisi konkreettisia tuloksia onnistumisista ja kehittämistä.”

”Ehkä niin että koulutuksen kesto ja koulutusjaksojen määrää voisi lisätä jotta jäisi aikaa riittävästi projektityön valmisteluun ja koulutusohjelmaan mahtuisi edellä mainittujen käytännöntehtävien harjoittelua.”

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, olisiko valmennettavilla vielä muuta sanottavaa valmennuksesta. Kaikissa vastauksissa kiiteltiin koulutusta ja asiantuntevia kouluttajia. Opetusta pidettiin mielenkiintoisena ja kouluttajia innostavina.

”Kaikin puolin valmennuksesta jäi hyvä fiilis. Mahtavat vetäjät ja mukaan lähtevä porukka. Harmi että valmennus oli niin lyhyt.”

”Yksi parhaista asioista, mitä työikäisenä olen kokenut.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Valmentava johtaminen perustuu Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 233 - 234) mukaan innostamiseen ja kannustamiseen. He (2010, 20) myös pitävät johtajan vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja tärkeinä. Piilin (2006, 16) mukaan valmentava johtaminen korostaa suunnan näyttämistä, innostamista, kannustamista, kehittymisen tukemista sekä edellytysten luomista alaisten työskentelylle. Tuloksista voidaan päätellä, että esimies- ja tiiminvetäjävalmennus oli kehittänyt vastaajien osaamista erityisesti valmentavan johtajuuden saralla. Vastauksista nousi esille monia valmentavan johtajuuden tunnuspiirteitä, jotka oli sisäistetty hyvin valmennuksessa. Muun muassa innostaminen, osallistaminen, oivalluttaminen, vuorovaikutus sekä osaamisen johtaminen tulivat esille.

Vastauksista ilmeni myös arinalaisuuteen eli Arinan yrityskulttuuriin (ks. luku 2.2.1) liittyviä piirteitä. Vastauksissa mainittiin muun muassa omistajahyöty-ajattelu, osaamisen lisääminen, motivointi ja viestintä. Tästä voidaan päätellä, että valmennettavat ymmärtävät arinalaisuuden merkityksen esimiehen ja tiiminvetäjän toiminnassa, mikä olikin yksi valmennuksen tavoitteista.

Vastaajat vaikuttivat myös tyytyväisiltä valmennuksen antiin, vaikka muutama olisikin kaivannut valmennukseen enemmän management –puolta ja käytännön tehtävien harjoittelua. Monet kokivat voivansa hyödyntää valmennuksen oppeja jo nykyisessä työssään, mikä on mielestäni erityisen hyvä asia: valmennus ei ole mennyt hukkaan, vaikkei valmennettava heti esimiesasemaa saavuttaisikaan.

Valmennettavien odotukset olivat täyttyneet melko hyvin valmennuksen aikana. Kuitenkin vastauksista ilmeni, että muutama vastaaja oli odottanut enemmän management –taitoihin keskittyvää ja laajempaa valmennusta. Valmennuksen sisältöä ja toteutusta voisi tuoda vielä selkeämmin esille jo rekrytointi-ilmoituksessa, jolloin kaikille hakijoille olisi selvää millaiseen koulutukseen he ovat hakemassa, eikä tulisi turhia pettymyksiä sisällön suhteen.

Mielestäni luontevana jatkumona valmennukselle voisi järjestää enemmän management –taitoihin keskittyvän valmennuksen, jossa perehdyttäisiin enemmän myös esimiestyön juridiseen puoleen. Jatkovalmennuksessa opeteltaisiin esimerkiksi budjetointiin, rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä asioita sekä erilaisten esimiehen työhön liittyvien ohjelmistojen, esimerkiksi MaraPlanin,

käyttöä. Tämä olisi tärkeää valmennettavien esimiesosaamisen kokonaisvaltaisen kehittymisen kannalta, sillä Hyppäsen (2007, 25) mukaan esimiesosaaminen koostuu tahdosta, tiedosta ja taidosta. Esimiesosaamisen kokonaisuutta on käsitelty tarkemmin tässä opinnäytetyössä luvussa 3.3 Esimiesosaamisen merkitys.

Valmennuksen sisältöön oltiin pääosin tyytyväisiä. Valmennukseen voisi kuitenkin sisällyttää enemmän käytännön harjoituksia, joita useat vastaajat olivat toivoneet. Esimerkiksi kehityskeskustelujen pitämistä voisi harjoitella vaikkapa pareittain. Valmennuksen kesto sen sijaan oli useimpien vastaajien mielestä liian lyhyt. Lähiopetusjaksojen väliin olisikin hyvä jättää enemmän aikaa, jolloin projektityön tekemiselle jäisi enemmän aikaa.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Osuuskauppa Arinan esimies- ja tiiminvetäjävalmennettavien osaamisen kehittymistä. Lisäksi tarkoituksena oli löytää kehitysideoita valmennukselle. Tutkimus suoritettiin laadullisella menetelmällä lähettämällä sähköpostihaastattelu kaikille Osuuskauppa Arinan Prismaketjun esimies- ja tiiminvetäjävalmennukseen osallistuneille. Tuloksista selviää vastaajien osaamisen kehittyminen erityisesti valmentavan johtajuuden periaatteiden ja arinalaisen omistajajhyöty – ajattelun sisäistämisenä. Pääosin valmennukseen oltiin erittäin tyytyväisiä, mutta myös kehittämisideoita tutkimuksen avulla voidaan osoittaa. Muun muassa valmennuksen kokonaisuudesta haluttiin pidentää.

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja sen tietoperustan kokoamisvaiheessa opin itsekin paljon esimiestyön teoriaa. Päädyin tekemään opinnäytteeni tästä aiheesta oman mielenkiintoni perusteella. Suoritin liiketalouden opintoihini liittyvän ammattiharjoittelun Osuuskauppa Arinan henkilöstöhallinnossa, ja olin mukana työstämässä materiaalia valmennukseen. Opinnäytetyöni aiheita pohtiessa heräsi kiinnostus tehdä opinnäytetyö koskien esimies- ja tiiminvetäjävalmennusta. Toimeksiantajan kanssa aiheita pohdittuamme päädyttiin valmennettavien osaamisen kehittymisen tutkimiseen.

Opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen. Sen lisäksi, että olen oppinut esimiestyön teoriaa, olen myös oppinut aikataulun laatimista ja siinä pysyttelemistä. Mielestäni oli järkevää jakaa aikataulu viikoittain tietyn vaiheen tai kappaleen kirjoittamiselle. Laadin aikataulun mahdollisimman realistiseksi, ja siinä melko hyvin pysyinkin koko projektin ajan. Opinnäytetyön aihe hyväksyttiin viikolla 8 ja aloitusseminaari pidettiin viikolla 12. Ohjausseminaari oli viikolla 19, jonka jälkeen päädyin vaihtamaan tutkimusmenetelmän laadulliseksi. Sen jälkeen tutustuin laadulliseen menetelmään ja tein haastattelulomakkeen valmiiksi. Sähköpostihaastattelut lähetettiin viikon 21 alussa. Kysely suljettiin viikon 22 alussa, minkä jälkeen analysoin tulokset ja kirjoitin työn loppuun. Esitysseminaari pidettiin ja opinnäytetyöraportti valmistui vain viikko alkuperäistä aikataulua myöhemmin viikolla 24.

Haastavinta opinnäytetyössäni oli tutkimuksen suorittaminen. Alun perin tutkimus ajateltiin tehdä tilastollisena, mutta kyselylomaketta tarkemmin työstäessäni alkoi laadullinen tutkimus vaikuttaa

sopivammalta vaihtoehdolta ja ajattelin myös saavani sillä laajemmin tietoa osaamisen kehittymisestä. Minulla ei ollut enää aikaa syventyä tarpeeksi minulle ennestään melko vieraaseen laadulliseen menetelmään riittävän hyvin, joten olin hieman epävarma muun muassa käytettävistä termeistä. Mietin muun muassa, mitä termiä voin käyttää sähköpostihaastattelusta.

Vastauksia sähköpostihaastatteluun saatiin 12, eli vain viisi valmennettavaa jätti vastaamatta. Mielestäni vastausprosentti on melko hyvä sähköpostitse tehdyille haastattelulle. Tuloksissa myös saatiin esille monia näkökulmia, joten tulosten voidaan mielestäni olettaa edustavan melko hyvin koko valmennettavien joukkoa.

Kun tutkimustulokset oli saatu, huomasin, etten saanutkaan vastauksista suoraa vastausta tutkimusongelmaan. Tuli mieleen monta kysymystä, jolla olisi saanut paremmin tutkimusongelmaan vastaavaa tietoa. Olisi voinut kysyä esimerkiksi: Koetko ammatillisen osaamisesi kehittyneen valmennuksen aikana? Jos koet, niin miten? Vertaamalla tuloksia tietoperustaa vasten voitiin kuitenkin mielestäni osoittaa valmennettavien osaamisen kehittyneen valmennuksen aikana.

Mielestäni opinnäytetyöni on kuitenkin monessa suhteessa onnistunut. Aikataulussa pysyttiin kohtalaisen hyvin, tuloksina saatiin hyviä kehitysehdotuksia valmennukseen ja itse opin tässä projektissa paljon. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostava tietää, miten valmennettavat ovat edenneet urallaan esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua ja miten he ovat pystyneet hyödyntämään valmennuksen oppeja urallaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aaltonen, T., Pajunen H. & Tuominen K. 2011. Syty ja sytytä: valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Hämeenlinna: Talentum.

Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. 2. painos. Helsinki: WSOYPro.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju: kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Otava.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruuskanen, P. 2013. ”Oletko Arinan omistaja?” Tarina: Osuuskauppa Arinan henkilöstölehti. 1/2013, 2.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Elektroniset lähteet:

Digia Oyj 2012. Hakupäivä 28.3.2013, <http://vuosikertomus2012.digia.com/vuosi-2012/toimintaymparisto/kaupan-ja-logistiikan-toimiala>.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011. Hakupäivä 28.3.2013, <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/KaakkoisSuomenELY/Ajankohtaista/tapahtumat/seminaariaineistot/Documents/Toimialojen%20kehitysn%C3%A4kymi%C3%A4%20sek%C3%A4%20koulutus-%20ja%20ty%C3%B6voimatarpeen%20ennakointi%20%E2%80%93%20kaupan%20ala%204.10.2011/Tuulikki%20Kirjavainen%20Kouvola%2004102011.pdf>.

Esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksen koulutusmateriaali. Arinan sisäistä materiaalia.

Esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksen opetussuunnitelma. Arinan sisäistä materiaalia.

Odeco Oy 2013. Hakupäivä 12.3.2013, <http://www.odeco.fi/valmennukset/esimiesvalmennus/>.

Opetin.fi 2010. Hakupäivä 27.3.2013, <http://opetin.fi/ajankohtaista/3-tiedotteet/408-kaupan-ala-tarjoaa-monipuolisia-uravaihtoehtoja.html>.

Lahden ammattikorkeakoulu 2008. Kehittäjän menetelmä- ja tietopankki. Hakupäivä 12.3.2013, http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/menetelmaekortti_esimiesvalmennus081108doc.pdf.

S-kanava 2013a. Hakupäivä 5.4.2013, <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>.

S-kanava 2013b. Hakupäivä 23.4.2013, <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/ketjut-ja-palvelut>.

S-kanava 2013c. Hakupäivä 25.4.2013, <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/strategian-ydin>.

| | | | |
|---|-------|-----------|------------|
| Ässä | 8/11. | Hakupäivä | 10.5.2013, |
| http://www.jollas.fi/fileadmin/flash/tarjonta_orig/Assa0811_eJollas.pdf . | | | |

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje.

Liite 2. Haastattelulomake.

Hei!

Olen Sirkku Koskelo, Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötä Arinan esimies- ja tiiminvetäjävalmennettavien osaamisen kehittymisestä. Opinnäytetyöni tarkoitus on tutkia, miten valmennukseen osallistuneiden osaaminen on kehittynyt valmennuksen myötä sekä löytää mahdollisia kehitysideoita tulevia valmennuksia varten.

Tärkeä osa opinnäytetyötäni on tutkimus, jota varten haastattelen sähköpostitse valmennukseen osallistuneita. Sähköpostihaastattelun tarkoituksena on hyödyntää Teidän henkilökohtaista näkemystäni ja kokemustanne valmennuksesta. Tutkimuksesta on sovittu X:n (Prisma -ketjujohtaja) ja Y:n (koulutusasiantuntija) kanssa. Haastattelulla saamaani tietoa käytetään opinnäytetyöni tekemiseen sekä esimies- ja tiiminvetäjävalmennuksen kehittämiseen. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, eikä yksittäisiä vastauksia voida kohdentaa vastaajaan. Aineisto tuhoetaan, kun olen saanut opinnäytetyöni valmiiksi.

Viestin lopussa on linkki haastatteluun, johon pyydän teitä vastaamaan perjantaihin 24.5. mennessä. Haastattelu ei ole pitkä ja vastaamiseen ei mene kovin kauan, toivottavasti viitsitte vastata!

Kiitos!

Sirkku Koskelo

Liiketalouden opiskelija

Oamk

Sähköposti:

Puhelin:

Arinan esimies- ja tiiminvetäjävalmennettävien osaamisen kehittyminen

1. Miksi hait valmennukseen?

2. Millaisia odotuksia sinulla oli valmennusta kohtaan?

3. Toteutuivatko ne?

Kyllä

Ei, miksi eivät?

4. Mitä uutta valmennus on tuonut nykyiseen työhösi?

5. Kerro, mitä arinalainen valmentava johtajuus mielestäsi on?

6. Kerro, minkälainen on arinalaisen esimiehen ja tiiminvetäjän rooli?

7. Pitäisikö valmennuksen sisältöä mielestäsi muuttaa jotenkin?

8. Pitäisikö valmennuksen toteutusta mielestäsi muuttaa jotenkin?

9. Onko sinulla jotain muuta sanottavaa valmennukseen liittyen?
