

Esimiehenä muuttuvassa logistiikkaympäristössä

Case: Inex Partners Oy

Tuukka Ahonen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2021
Tekniikan ala
Ylempi AMK, Logistiikka

Tekijä(t) Ahonen Tuukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2021
	Sivumäärä 76	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Esimiehenä muuttuvassa logistiikkaympäristössä Case: Inex Partners Oy		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (Ylempi AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Vauhkonen Petri		
Toimeksiantaja(t) Inex Partners Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksenä olevan Inex Partners Oy:n esimiesten työn ja roolin muutosta. Esimiesten työnsisältö on muuttunut aikaisempaa teknisemmäksi, mutta samalla henkilöstöjohtollinen ulottuvuus on laajentunut. Organisaation ensimmäisen portaan esimiehet ovat yleensä vastuussa 20—30 henkilön ryhmistä.</p> <p>Vastaajien taustatiedot haluttiin ottaa mukaan, jotta pystyttiin luokittelemaan ja analysoimaan vastauksia niiden perusteella. Esimiesten vastauksilla oli huomattava merkitys tutkimuksen aineistossa. Tutkimuksessa esimiehet arvioivat omaa osaamisestaan ja sitä mikä oli heidän mielestään tärkeää osaamista. Nykytilaa ja siihen liittyvää muutosta sekä sen tarvetta peilattiin Inexin ylimmän johdon haastatteluissa luotuun tavoitetilaan. Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja siinä käytettiin strukturoitua survey-menetelmää sekä puolistrukturoituja haastatteluja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin esimiesten osalta strukturoituna survey-tutkimuksena. Kaikki esimiehet työskentelivät Inex Partnersin Sipoon päivittäistavaroiden logistiikkakeskuksessa. Yksilöhaastatteluihin osallistuneet henkilöt kuuluivat organisaation seuraaviin ylemmän tason portaisiin. Haastatteluilla saatiin kuvaa tavoitetilasta ja esimiesten vastauksia pystyttiin peilaamaan tavoitetilaan.</p> <p>Tuloksista pystyttiin tekemään johtopäätelmiä, miten rakennetaan matkaa nykytilasta tavoitetilaan. Esimiehen johtamisen tyylien ja menetelmien kouluttamisella nähtiin olevan tärkeä merkitys, jotta ryhmien jäsenten potentiaali saadaan esiin. Tapahtumienjohtamisen teemasta on tavoitteena siirtyä enemmän muutosjohtamiseen teemaan. Tutkimuksen perusteella yksi kehitysehdotuksista on esimiesten jatkokouluttaminen, jotta koulutustaso on lähempänä tavoitetilaa.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Johtaminen, hallinto, esimies, logistiikka		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Ahonen Tuukka	Type of publication Master's thesis	Date April 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 76	Permission for web publication: X
Title of publication Working as a supervisor in a changing logistics environment Case: Inex Partners Oy		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics Engineering		
Supervisor(s) Vauhkonen Petri		
Assigned by Inex Partners Oy		
Abstract <p>The aim of the study was to study the change in the work and role of the supervisors of the target company Inex Partners Oy. The work of the supervisors has become more technical than before, but at the same time, the people management dimension has expanded. First-line supervisors at the first layer of an organization are usually responsible for groups of 20—30 persons.</p> <p>The respondents' background information was used in the study to analyze and categorize the responses. Through them, responses were categorized and analyzed. The Supervisors' responses were of considerable importance in the data. The study included the supervisors' assessment of their own skills and what they considered to be important skills. The current state and changes in the environment were compared with the target state created by the company management of Inex Partners Oy. The study was conducted as a qualitative study. The Survey methods were a structured questionnaire and semi-structured interviews.</p> <p>The survey was conducted as a structured survey for the supervisors. All supervisors worked at Inex Partners' grocery distribution center in Sipoo. The Individuals who participated in the individual interviews belonged to the next levels of the organization. The interviews provided a picture of the target state and the supervisors' answers could be compared with it. The results could be used to draw conclusions on how to build a journey from the current state to the target state. Training in leadership styles and methods was seen important to unleash the potential of the team members. From event management based on research, there should be a shift to change management. Based on the study, one of the development proposals was to offer training to reach the target.</p>		
Keywords/tags (subjects) Leading, management, supervisor, logistics		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	S-ryhmän logistiikkapalvelujen tuottaja Inex Partners Oy.....	5
1.2	Tavoite	7
2	Johtaminen	8
2.1	Osaamisen kautta johtaminen	11
2.2	Tilannekohtainen johtaminen	14
2.3	Muutosjohtaminen.....	18
3	Tutkimusmenetelmät	23
3.1	Laadullinen tutkimus	25
3.2	Kvantifiointi ja asteikko	27
4	Tutkimusasetelma ja toteutus.....	28
5	Tutkimustulokset.....	30
5.1	Taustatiedot	30
5.2	Osaamisen kautta johtaminen	34
5.3	Tilannekohtainen johtaminen	39
5.4	Muutosjohtaminen.....	44
5.5	Tutkimuksen yhteenvedo.....	50
6	Johtopäätökset.....	51
7	Pohdinta.....	55
	Lähteet	58
	Liitteet	61
	Liite 1. Esimiehenä muuttuvassa logistiikkaympäristössä kysely	61
	Liite 2. Teemahaastattelun lomake.....	69
	Liite 3. Vastausten jakautuminen osaamisen näkökulmasta.....	71
	Liite 4. Käsitteiden ja teorioiden osaamisen tärkeyden syvempi analyysi	73

Liite 5. Tilannekohtaisen johtamisen vastausten jakautuminen koulutuksen mukaan	75
---	----

Kuviot

Kuvio 1 Inexin logistiikkakeskukset Sipoon Bastukärrissä 2020 (Inex).....	5
Kuvio 2 S-ryhmän rakenne ja tarjooma (Tietoa S-ryhmästä, n.d.)	7
Kuvio 3 Organisaation osaamistarpeet Northousea (2016, 46) mukailten	12
Kuvio 4 Tilannekohtaisen johtajuuden tyyli Northousea (2016, 95) mukailten ..	15
Kuvio 5 Tutkimusasetelma.....	28
Kuvio 6 Vastaajien ikäjakauma (N=33)	31
Kuvio 7 Kokemus työelämästä ja esimiestyöstä (N=33).....	32
Kuvio 8 Vastaajien korkein suorittama tutkinto (N=33).....	33
Kuvio 9 Koulutustason jakautuminen esimiestyövuosien mukaisesti (N=33).....	34
Kuvio 10 Osaamisen kautta johtamisen osa-alueet (N=33)	35
Kuvio 11 Osaamisen arvioinnin keskiarvot koulutuksen mukaan (N=33)	36
Kuvio 12 Osaamisen tärkeysjärjestys ja arvio oman osaamisen tasosta	37
Kuvio 13 Vastausten vertailu teoriaan	38
Kuvio 14 Kehityksen tason asteikko Northousea (2016, 95) mukailten	39
Kuvio 15 Kehitystasojen arvioinnit osaamisen ja sitoutumisen näkökulmista	40
Kuvio 16 Johtamisen tyylien nelikenttä Northousea (2016, 95) mukailten.....	41
Kuvio 17 Näkemykset esimiehen toiminnasta tilannekohtaisessa johtamisessa	42
Kuvio 18 Tilannekohtaisten tyylien prosentuaalinen jakauma	43
Kuvio 19 Muutosjohtamisen vastausten keskiarvot (N=33).....	45
Kuvio 20 Tapahtumajohtajuuden vastausten keskiarvot (N=33).....	47
Kuvio 21 Laissez-Faire-johtajuuden vastausten keskiarvot.....	48
Kuvio 22 Laissez-Faire-johtajuuden vastausten jakautuminen (N=33)	49

Taulukot

Taulukko 1 Johtajuuden tekijöitä Northousea mukaillen (2016, 167)	19
Taulukko 2 Avoimien vastausten kvantifiointi.....	39
Taulukko 3 Tilannekohtaisen johtamisen kvantifiointi.....	43
Taulukko 4 Muutosjohtamisen kvantifiointi.....	46
Taulukko 5 Tapahtumajohtamisen kvantifiointi.....	48
Taulukko 6 Laissez-Faire-johtajuuden kvantifiointi	49

1 Johdanto

Esimiestyöhön liittyy monenlaisia mielikuvia ja sen sisältöä on tutkittu erittäin laajasti sekä syvällisesti. Kirjoittaja on toiminut erilaisissa esimiestehtävissä yli 20 vuoden ajan. Esimiestyö ja siihen liittyvä tutkimus avasivat sekä syvensivät myös omaa tietämystäni aiheesta. Esimiehen rooliin liittyvät tehtävät ovat usein rutiininkaltaisia, mutta johtaminen tuo mukaansa kanssakäymisen muiden ihmisten kanssa. Kokemukseni esimiestyössä on tuonut erilaisia tilanteita eteen ja niissä henkilökohtainen kasvaminen on ollut suurimmillaan. Tässä tutkimuksessa käsitellään esimiestyöhön liittyviä teorioita ja tavoitteena luoda kuvaa Inexin vuoroesimiesten ryhmästä sekä verrata sitä tutkimuksessa rakennettavaan tavoitetilään.

Esimiestyön sanotaan olevan tärkeä elementti, kun yritykset tavoittelevat parempaa tulosta. Esimiehen roolilla on merkitystä, mutta vastapainoksi työntekijällä on oma roolinsa työpaikalla. *”Parhaimmillaan esimiestyö on yksilöllistä tukemista ja sparraamista. Pysähtymistä, keskittymistä ja läsnäoloa yksittäisen työntekijän kohdalla”* toteaa Työpsykologi Hanna Poskiparta Helsingin Sanomien artikkelissa (Itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin, 8.11.2018). Nämä ovat esimiehen päivittäisessä työssä eteen tulevia asioita. Viimeaikoina on paljon ollut keskustelua työntekijöiden itseohjautuvuudesta. Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen kommentoi asiaa Helsingin Sanomien artikkelissa seuraavasti *”Valta on liukunut henkilöstölle, koska henkilöstö pystyy käyttämään sellaisia menetelmiä, että he joko nostavat metelin julkisuuteen tai jäävät sairauslomalle. Esimiehet ovat tulleet hirveän varovaisiksi”* (Kivan kyseenalaistaja, 25.11.2018).

Esimiestyötä voidaan tutkia monesta suunnasta, mutta tässä tutkimuksessa katsontasuunta on esimies—oma ryhmä suuntainen. Tämän lisäksi esimies tekee itsereflektiota omasta osaamisestaan ja johtamistyylistään. Esimies arvioi oman ryhmänsä osaamisen ja kehittymisen tasoa. Sitä kautta pystytään arvioimaan miten esimiehen valitsema lähestymistavan toimivuus.

1.1 S-ryhmän logistiikkapalvelujen tuottaja Inex Partners Oy

Inex Partners Oy:n (Inex) tehtävänä on tuottaa varastointi-, kuljetus- ja muita logistiikkapalveluja S-ryhmään kuuluville päivittäis- ja käyttötavara myymälöille. Inexin pääpaikka on Sipoon Bastukärrissä, jossa sijaitsee yhtiön kaksi logistiikkakeskusta vierekkäin. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) omistaa Inexin kokonaisuudessaan. Toiminta-ajatuksena on tuottaa palvelut kannattavasti ja kustannustehokkaasti, jolloin syntyy kilpailuetua S-ryhmän myymälöille. (Inex yrityksenä, n.d..)

Logistiikkakeskukset ovat kuviossa 1, etualalla on päivittäistavaroiden logistiikkakeskus ja käyttötavaroiden logistiikkakeskus on sen takana oleva tummempi rakennus. Niiden yhteenlaskettu pinta-ala on yhteensä noin 270 000 m² ja tilavuutta niillä on noin 3 500 000 m³. Käyttötavaroiden logistiikkakeskus on avattu vuonna 2012 ja päivittäistavaroiden logistiikkakeskus avautui vuonna 2016. Henkilöstöä on keskimäärin 1 200. Logistiikkakeskuksiin virtaa tuotteita ja sieltä edelleen myymäläverkostoon lähes tauotta. Molemmissa keskuksissa vierailee yhteensä noin 1 000 ajoneuvoa vuorokauden aikana. (Inex yrityksenä, n.d..)



Kuvio 1 Inexin logistiikkakeskukset Sipoon Bastukärrissä 2020 (Inex)

Inex Partners Oy on perustettu vuonna 1991 kahden osuustoimijan S-ryhmän ja Tradekan yhteisyrityksenä (S-ryhmän ja kuluttajaosuustoiminnan historia, n.d.). Tämän on mahdollistanut Kuluttaja- ja kilpailuviranomaisen poikkeuslupapäätös vuodelta 2001 pitkien selvitysten jälkeen (Poikkeuslupa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan ja Osuuskunta Tradeka-yhtymän hankinta- ja logistiikkayhteistyölle Inex Partners Oy:ssä, 2001). Inexin tehtävänä on alusta lähtien ollut tuottaa logistiikkapalveluja omistajilleen. 2006 Tradeka irtautui omistuksesta ja Inex siirtyi kokonaan SOK:n tytäryhtiöksi. Käyttötavaroiden hankinnasta vastannut Intrade Partners Oy sulautettiin Inexiin vuoden 2010 aikana. (S-ryhmän ja kuluttajaosuustoiminnan historia, n.d..)

S-ryhmä

Ryhmittymä muodostuu 19 itsenäisestä osuuskaupasta ja niiden omistamasta SOK:sta. Näiden lisäksi S-ryhmään kuuluu kuusi paikallisosuuskauppaa. S-ryhmän verkosto on valtakunnallinen ja sillä on myös toimintoja Venäjällä sekä Virossa. SOK:n tehtävänä on tuottaa tarvittavia tukipalveluja osuuskaupoille sekä vastata strategisesta kehittämisestä ja eri liiketoiminta-alueiden kehittämisestä. S-ryhmällä on Suomessa yli 1 800 toimipaikkaa, joissa tarjotaan market-, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Näiden lisäksi tarjotaan pankkipalveluita S-Pankin kautta. (Tietoa S-ryhmästä, n.d..)



Kuvio 2 S-ryhmän rakenne ja tarjooma (Tietoa S-ryhmästä, n.d.)

Kuviossa 2 on nähtävillä miten S-ryhmä on rakentunut ja yleisellä tasolla ryhmän tuottamat palvelut. S-ryhmän arvot, visio ja strategia sisältävät tarkoituksen tuottaa palveluja sekä etuja kilpailukykyisesti ja kannattavasti. Visiokseen S-ryhmä on kirjannut olla kaupparyhmä, joka kykenee tuottamaan ylivoimaista hyötyä ja helppoutta osuuskaupan jäsenille. Osuustoiminnan on oltava kannattavaa, mutta toimintaa kehitetään jäsenille suunnattujen etujen ja palvelujen sekä näiden kehittämisen näkökulmasta. (S-ryhmä arvot, strategia ja visio, n.d..)

1.2 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaiskuvaa Inexin esimiestyöstä ja sen nykytilasta sekä verrata sitä tutkimuksessa kartoitettuun tavoitetilään. Vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Tutkimuksen avulla pyritään kohdentamaan ja kehittämään esimiehille tarjottavaa koulutusta sekä koulutuspolkua. Samalla pystytään luomaan läpileikkaus esimiesten osaamiseen heidän itsearviointin kautta. Inexin ylimmälle johdolle tehtävän tutkimusosuuden kautta saadaan näkemys, minkälainen on tavoitetilä, joka samalla toimii tutkimuksen vertailuasetelmana.

Tulosten ja niistä tehtyjen johtopäätelmien kautta luodaan kuvaa nykytilanteesta ja miten pystytään siirtymään kohti tavoitetilaa. Yksi tutkimukseen tavoitteista on tuoda näkyväksi koulutustarve, esimiestyön menetelmät ja niihin liittyvä osaaminen. Tähän liittyy olennaisesti esimiesten käyttämät metodit ja heidän työssään tarvitsema osaaminen. Edellä mainitut asiat ovat ratkaisevia asioita, kun esimies on tekemisissä ryhmänsä jäsenten kanssa. Päivittäisessä johtamisessa tilanteet muodostuvat välillä erittäin nopeasti, jolloin esimiehen on tarve tehdä nopeita ratkaisuja.

2 Johtaminen

Esimiestä tarvitaan ohjaamaan ja kehittämään ryhmäänsä, jotta hänen ryhmänsä tavoite säilyy ja kulkee siihen suuntaan, mihin liiketoiminnan on suunniteltu kulkeutuvan kirjoittavat Vanhala, Laukkanen & Koskinen (1997) sekä Surakka & Laine (2011). Esimiehellä on heidän mukaansa mahdollisuus tuottaa huomattava määrä liiketoiminnallista lisäarvoa. Modig ja Åhlström (2018) sekä Surakka ja Laine (2011) ovat todenneet että työnjohtajan tehtävänä on kouluttaa ja suunnitella ryhmän toimintaa niin, että hukkaa-aikaa tai odottamista on mahdollisimman vähän. Työnjohtamisessa esimiehen arvioinnin tärkeys tulee esiin, kun mietitään eri työvaiheiden tarpeellisuutta. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 13; Surakka & Laine 2011, 13–15; Modig & Åhlström 2018, 75.)

Motivaation voimasta ovat Surakka & Laine (2011, 34–38) todenneet, että heidän mukaansa se voidaan jakaa ulkoisiin sekä sisäisiin tekijöihin. Sisäiset motivaatiot nousevat henkilöstä itsestään ja ympäristötekijät määrää ulkoiset tekijät. Johtamistapa on esimiestyön vaikuttavuuden kannalta tärkeä. Esimies pystyy vaikuttamaan ryhmädynamiikkaan sekä sen toimivuuteen. Yhteiskunnan alkuajoista lähtien johtamiseen on ollut tarvetta. Organisaatio on rakentunut itsestään tai se on rakennettu tarkoituksella. Lisäksi Piili (2006) on todennut, että johtaminen on perinteisesti jakautunut kahteen eri osa-alueeseen, eli liiketoiminnan ja ihmisten johtaminen. (Piili 2006, 13.)

Järvinen (2007) sekä Piili (2006) ovat todenneet, organisaation ohjaaminen on keskeisin johtamistehtävä. Ihmisillä on kuitenkin tarve seurata esimiestä ja saada ohjausta organisaation tavoitteiden suuntaan. Esimiehen tekemisellä on suuri vaikutus siihen miten organisaatio saavuttaa tulostavoitteensa. Esimies on kuitenkin suuresti vaikuttamassa miten organisaatio saavuttaa tavoitteensa tekemisen ja tuloksen suhteen. Taustalla vaikuttaa yrityksen kulttuuri ja arvot. Arvojen ollessa liian itsestään selviä esimiehen voi olla haastavaa muodostaa niistä kuvaa henkilöstölle. Esimiehen tulee olla kiinnostunut johtamistehtävästä, jotta pystyy ryhmänsä kanssa parhaaseen tulokseen. Organisaatioissa on muistettava esimiestyön perustehtävä ja sen sisältö. Kun henkilöstöä ja muita resursseja käytetään oikein ja tehokkaasti päämäärät on mahdollista saavuttaa. (Järvinen 2007, 13—17; Piili 2006, 15—20.)

Ihmisten johtaminen

Johtamistyylien tieteellinen tutkimus on alkanut 1950—60-luvuilla, kuvailevat Järvinen (2007) sekä Piili (2006). Heidän mukaansa 2000-luvulla johtamista ovat selkeästi leimanneet kansainvälistyminen ja sen mukanaan tuoma uusi kilpailuasetelma. Henkilöiden ja organisaatioiden itseohjautuvuutta on tuotu esiin ja samalla kyseenalaistettu esimiesten tarpeellisuus. On havaittu, että organisaation päämäärä usein hämärtyy ja vaihtuu henkilöiden omiin intresseihin sekä niihin liittyviin mielitekoihin. Esimiehen tehtävänä on huolehtia oman ryhmänsä osaamisesta, tukea sen matkaa sekä tasoittaa edessä olevia esteitä. (Järvinen 2007, 18—27; Piili 2006, 20—23.)

Esimiehen täytyy lisätä ymmärrystään ja tietämystään ihmisistä toteavat Surakka & Laine (2011). Johtamisen kannalta tällä on merkitystä koska esimies työssään kohtaa lukuisia ihmisiä. Erilaisten käyttäytymismallien tunnistaminen ja niiden käsitteleminen edistää esimiestyön sujuvuutta. Organisaatiossa on aina erilaisia ja samanlaisia ihmisiä kuin esimies itse. Hänen on osattava käsitellä molempia suuntauksia. Henkilöstö keskustelee esimiehen osaamisesta ja jatkavat keskustelua oman työnsä mielekkyydestä. Yksi esimiehen tehtävistä on osoittaa henkilöstölle työn mielekkyys ja tarkeys. Lisäksi ihmisillä on selkeä tarve kuulua joukkoon ja tulla otetuksi huomioon yksilöinä. (Surakka & Laine 2011, 27—29.)

Heiskanen (2011) on kuvaillut, miten esimiestyöhön liittyy paljon inhimillisen pääoman huoltamista. Työntekijöiden saapuessa työpaikalle, heistä suurin osa haluaa suorittaa hänelle annetut vastuut ja velvollisuudet. Kehittyneellä työpaikalla on luotu perusturva tekemisessä, jonka kautta henkilöstöllä on kasvanut mahdollisuus saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Työsuoritusten arviointia varten on kehitetty erilaisia mittareita, joita esimies tarkkailee. (Heiskanen 2011, 91–92.) Surakka & Laine (2011) kertovat, miten mittareiden avulla organisaatio ohjautuu kohti asetettuja tavoitteita. Tässä kohtaa esimies joutuu käsittelemään myös omia tunteitaan ja siinä auttaa esimiehen terve ja tasapainoinen itsetunto. Kun esimies lähestyy henkilöstöä positiivisilla tai negatiivisilla palautteilla, pitää ottaa huomioon se, miten vastaanottaja reagoi asiaan. Tämä vaatii esimieheltä osaamista sekä rohkeutta. (Surakka & Laine 2011, 29–30.)

Tekemisen johtaminen

Työn standardoimista ovat käsitelleet Surakka & Laine (2011) sekä Shook (2008). Heidän mukaansa ongelmat on mahdollista saada näkyviksi esimiehelle ja antaa hänelle mahdollisuuden korjata asioita. Esimiestyössä ollaan tekemisissä tiiviisti erilaisen prosessien ja juurisyiden kanssa. Kuvaamalla prosesseja esimiehellä on mahdollisuus kehittää sitä ja olosuhteita sen ympärillä. Esimiehellä on usein vastuu johtamansa toiminnon kustannuksista ja siksi prosessien jatkuva parantaminen kuuluu luonnollisesti osaksi työnkuvaa. Budjetointi ja sen seuraaminen ovat yhä keskeisempi tekemisen mittari. Tämän avulla esimiehen on mahdollista arvioida omaa sekä yksikkönsä onnistumista taloudellisesta näkökulmasta. Investoinnit ja kehittäminen liittyvät oleellisesti oman työryhmän tulevaisuuden suunnitteluun. (Surakka & Laine 2011, 125–134; Shook 2008, 37–44.)

Surakka & Laine (2011) sekä Shook (2008) käsittelevät yhtä esimiestyön vaativimmista tehtävistä eli suunnitella niitä hetkiä, jotka eivät vielä ole käsillä. Ajattelu on olennainen osa työnkuvaa, rohkeus tehdä muutoksia ja ratkaisuja uudesta näkökulmasta. Esimiehen täytyy oppia oppimaan, jotta työssä tarvittavaa kehitystä tapahtuu. Tätä helpottamaan usein tehdään edellisessä kappaleessa mainittuja eri tehtävien

standardisointeja. Ottamalla työntekijät mukaan tekemisen suunnitteluun esimies kasvattaa heidän tietoisuutta ja osaamistaan. Tähän liittyy myös työntekijöiden sitoutuminen itse suoritukseen sekä sen läpivientiin laadukkaasti. Näin päästään menetelmien kehittämiseen kokonaisvaltaisesti ja suorituskyvyn kasvattamiseen esimiehen johtamalla alueilla. Työryhmän jäsenten osallistaminen on esimiestyön tärkeimpiä työkaluja. (Surakka & Laine 2011, 117–120; Shook 2008, 117, 120–121.)

2.1 Osaamisen kautta johtaminen

Taitoihin perustuvassa lähestymistavassaan Northouse (2016) ottaa mukaan johtamiskeskeisen näkökulman, jonka avulla lähestytään ympärillä olevia henkilöitä. Eri-alaista johtamistaitoja, -tyyliä, -osaamista ja johtamiskykyä on mahdollista opetella. Lähestymismallissa johtajan osaamisen tehokkuus on kytköksissä hänen kykynsä ratkaista organisaation eteen tulleita monimutkaisia ongelmia. Johtamiseen on liitetty kolme perustaitoa, jotka johtajien on mahdollista saavuttaa. Henkilön luonteenpiirteet ja ominaisuudet, jotka tulevat annettuna tekijänä. (Northouse 2016, 43–44.)

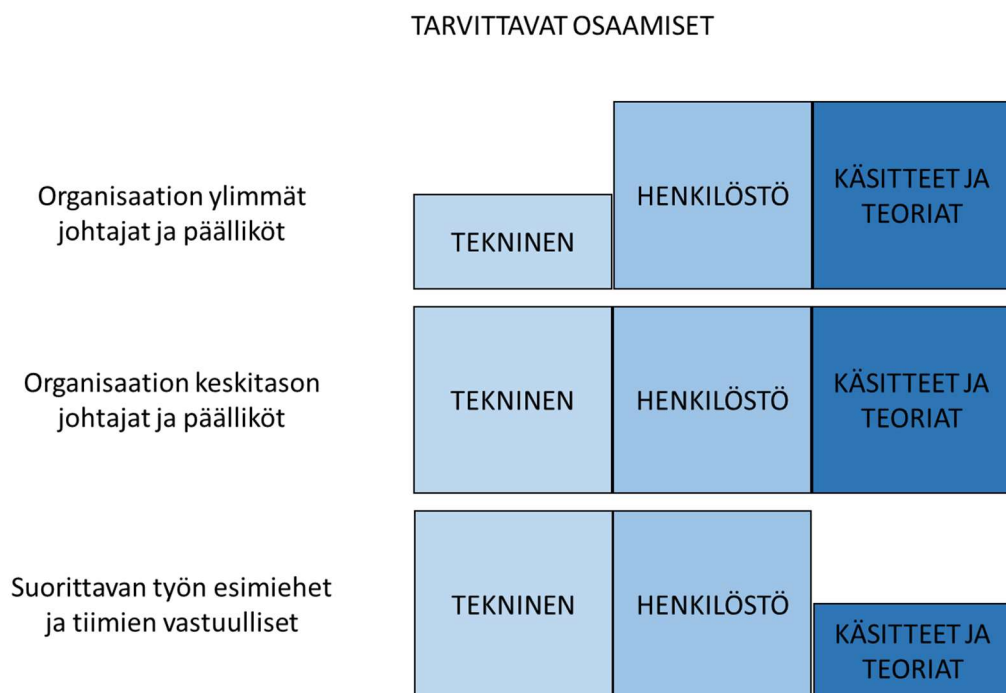
Kolme lähestymistä

Nämä kolme osaamisen tasoa Northouse (2016) on kuvaillut kirjassaan ja niitä käsitellään seuraavissa kappaleissa. Tekninen taito, ihmisen johtaminen sekä käsitteet ja teoriat ovat nämä kolme osaamista ja niiden osaamisen tasot hän on mukailnut kuvion 3 mukaisesti. Nämä ovat taitoja, joita johtaja voi saavuttaa opiskelemalla ja opettelemalla. Luonteenpiirteet ovat henkilön ominaisuuksia, eikä niitä ole mahdollista muuttaa. (Northouse 2016, 44–47.)

Northouse (2016) lähestyy asiaa teknisestä näkökulmasta, jossa johtajalla on työn tai toiminnan tuntemus ja taito. Tähän liitetään asioiden syväosaamista ja kykyä analysoida monimutkaisia ongelmia. Johtajalla on tilanteisiin sopivia työkaluja sekä kykyä käyttää niitä tilanteiden ratkaisemiseen. Teknisen osaamisalueen hallitsemisen tärkeyttä johtamisen eri tasoilla on esitelty kuviossa 3. Kuvioista voidaan päätellä teknis-

ten taitojen olevan tärkeimpiä alemman ja keskitason johtajilla. Ylimmän tason johtajat ovat enemmän riippuvaisia edellä mainittujen tasojen kyvykkyydestä käsitellä teknisiä ongelmia. (Northouse 2016, 44.)

Ihmisten kanssa työskentelyyn ja johtamiseen liittyy taitoa, joka Northousen (2016) mukaan eroaa olennaisesti teknisestä osaamisesta. Henkilöstön johtamisen taito auttaa johtajaa työskentelemään tehokkaasti yhteistyössä ryhmänsä kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan ihmistuntemuksen taidolla on mahdollisuus ohjata ryhmänsä työskentelemään yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Tuomalla inhimillisiä piirteitään yleiseen tietoisuuteen, johtajalla on mahdollisuus mukauttaa omat ideoinsa muiden ideoihin. Näin toimien johtaja pystyy luomaan luottamuksen ilmapiiriä ympärilleen. (Northouse 2016, 44—45.)



Kuvio 3 Organisaation osaamistarpeet Northousea (2016, 46) mukaillen

Northouse (2016) kirjoittaa, miten käsitteellisyiden taitoon liittyy kyky työskennellä ideoiden ja käsitteiden kanssa. Johtaja pystyy käsittelemään ideoita, jotka muovaavat organisaatiota ja mahdollisesti sen perusajatusta. Kyvykkyys ilmaista selkeästi yrityk-

sen tavoitteet ja siihen liittyvät taloudelliset periaatteet sekä niiden vaikutukset selkeästi. Työskenteleminen abstraktien ja hypoteettisten käsitteiden kanssa liittyy olennaisesti osaavan johtajan tehtävänkuvaan. Näillä osaamisvälineillä johtaja pystyy luomaan organisaation keskeisen vision ja strategian. Käsitteellistä taitoa tarvitaan edellä mainittuihin asioihin. Ylemmän johtamistason osaamattomuus voi vaarantaa tai hidastaa koko organisaation kasvamisen. (Northouse 2016, 45–46.)

Vahvuudet

Johtajuudessa taidot ovat johtajuuden myönteinen näkökulma, johtajuuskeskeisessä mallissa korostuu taitojen kehittämisen tärkeys. Aikaisemmassa tekstissä korostettiin taitojen merkitystä ja niiden arvoa organisaation eri tasoilla. Niiden tehokas osaaminen on tärkeää kaikilla tasoilla. Ihminen voi oppia ja kehittää taitojaan johtamisessa. Taidot ovat sellaisia asioita, joita ihmiset voivat oppia ja kehittää. Johtajuusprosessia voidaan opiskella ja harjoitella näistä lähtökohdista, jolloin ihmiset voivat opiskella sekä harjoitella sitä. (Northouse 2016, 57–58.)

Kritiikki

Northousen (2016) mukaan tähän määritelmään liittyy kuitenkin paljon kritiikkiä, koska se ei suoranaisesti selitä, miten opiskelemalla voidaan tulla tehokkaaksi johtajaksi. Osaaminen vahvistaa niitä ominaisuuksia, jotka ulottuvat johtamisen ulkopuolelle. Sisältämällä esimerkiksi motivaation, kriittisen ajattelun, persoonallisuuden ja konfliktien ratkaisemisen taidon, siirrytään käsittelemään muutakin kuin johtamista. Toisena esimerkkinä voidaan käyttää älykkyyttä, jolloin siihen sisällytetään joustava ja kiteytynyt kognitiivinen kyky. Näitä molempia tutkitaan kognitiivisen psykologian alalajina, mutta niitä harvoin käsitellään johtajuustutkimuksissa. Tutkimukset on pääasiassa tehty laajoilla otoksilla sotilashenkilöistä, tarkastelemalla heidän suorituksiinsa. Tämä on herättänyt kysymyksen voidaanko tuloksia yleistää muihin väestöryhmiin ja organisaatioihin. (Northouse 2016, 58–59.)

2.2 Tilannekohtainen johtaminen

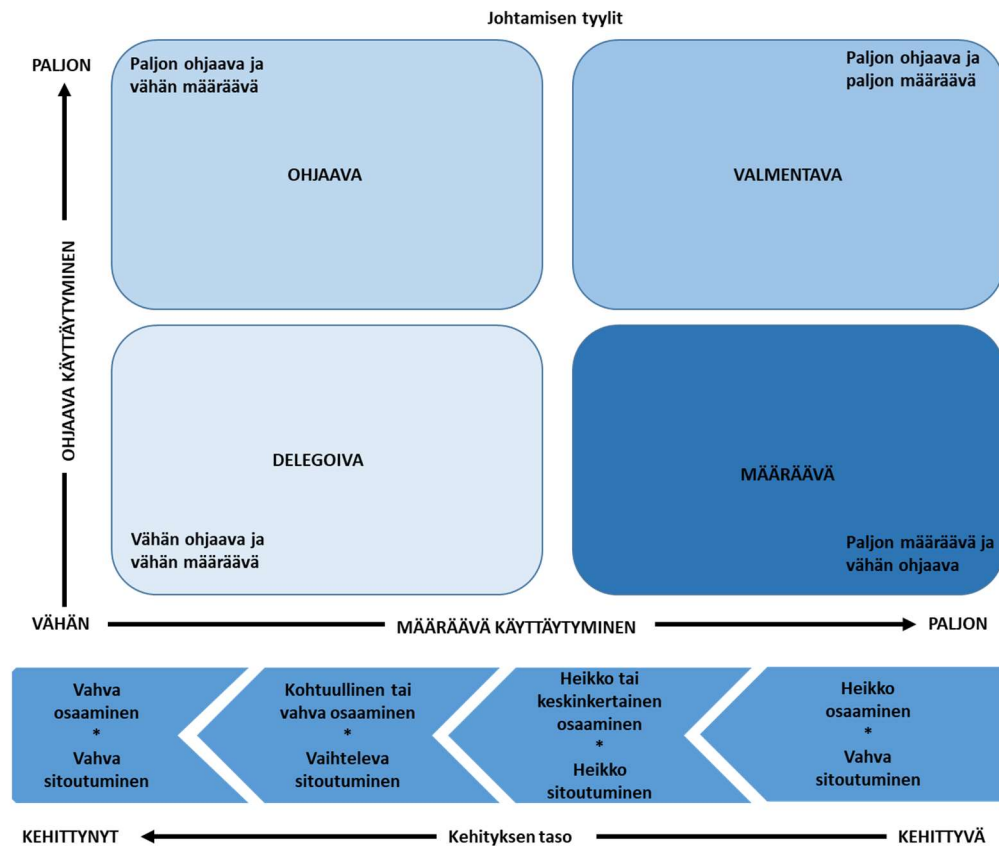
Kuten otsikko viittaa ja Northouse (2016) kirjoittaa, tämä lähestyminen keskittyy johtamiseen erilaisissa ja muuttuvissa tilanteissa. Erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtajuutta ja lähestymistä. Tyylin mukauttaminen tilanteisiin on edellytys tehokkaalle johtamiselle. Tilannekohtainen johtaminen koostuu ohjaavista ja sitä tukevista ulottuvuuksista, joita johtaja soveltaa tilannekohtaisesti. Johtajan on tehtävä arviointia omissa ryhmässään, jotta pystyy mukauttamaan johtamistyyliä ryhmän taitojen ja motivaation suhteen. Ryhmän taidot ja motivaatio vaihtelevat ajan funktiona. Tilannekohtaisen johtamisen toimivuuden ehtona on, että lähestymisen tyyliä vaihdellaan eteen tulevien tilanteiden suhteessa ja tunnistetaan oma sen hetkinen tyyli. (Northouse 2016, 93–94.)

Johtajuuden tyylit

Johtajuudesta ovat kirjoittaneet sekä Northouse (2016) että Hersey, Blanchard & Johnson (2013). Heidän mukaansa silloin tarkoitetaan johtajaa, joka pyrkii vaikuttamaan muihin sekä heidän tekemisiinsä. Tyyli sisältää määräävää ja ohjaavaa johtamismenetelmää. Ohjaavalla johtamisella annetaan tavoitteet, arviointimenetelmät ja aikataulut määrittämällä roolit sekä osoittamalla, miten tavoitteisiin päästään. Ohjaaminen on usein yksisuuntaista viestintää, jossa kerrotaan mitä on tehtävä, miten se tehdään ja kuka on vastuussa tehtävästä. Tukemiseen tähtäävä johtaminen sisältää kaksisuuntaista viestintää. Se sisältää vastauksia sekä sosiaaliin, että henkisiin ongelmiin ja tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkkeinä tästä ovat ryhmässä esille tulleiden ongelmien ratkaiseminen, tiedon jakaminen sekä kuunteleminen. Käyttäytymismalli liittyy olennaisesti työhön ja sitä ohjaaviin asioihin. (Northouse 2016, 94; Hersey, Blanchard & Johnson 2013, 3–11.)

Northousen (2016) ja Hersey ym. (2013) mukaillen tilannekohtaisen johtamisen tyylit on jaettu nelikenttään, kuten kuviossa 4. Ensimmäinen neljännes (Ohjaava) kuvaa ohjaavaa tyyliä, johon sisältyy vähäisiä määriä määräävää elementtiä. Tässä johtaja on

keskittynyt yksisuuntaiseen ohjeistamiseen ja keskittyy enemmän ryhmänsä valvontaan kuin keskustelemaan dialogiin. Toinen neljännes (Valmentava) kuvaa valmentavaa johtamistyyliä. Siinä on paljon tukea ja ohjaamista ja johtaja on itse mukana ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. (Northouse 2016, 94; Hersey, Blanchard & Johnson 2013, 116.)



Kuvio 4 Tilannekohtaisen johtajuuden tyylit Norhousea (2016, 95) mukailien Northousea (2016) mukailien kuvion 4 nelikentän kolmannen neljänneksen (Delegoiva) hallitseva johtajuuden elementti on delegoiva lähestymistapa. Tähän tyyliin sisältyy johtajan palautteen antaminen, palautteen pyytäminen ja käsitteleminen. Johtaja ei keskity yksinomaan tavoitteisiin vaan antaa hallinnan ryhmälle päivittäisistä päätöksistä, mutta on käytettävissä ryhmän kohdatessa ongelmia. Johtaja antaa tunnistusta ja sosiaalista tukea ryhmälleen. Viimeinen neljännes (Määräävä) kuviossa 4 kertoo johtamisen tyylin olevan vähemmän ohjaava ja tukea antava. Johtajan tarjoa-

mat tavoitteet ja tuki ovat kuvion alhaisimmat, jolloin ryhmällä on mahdollisuus ottaa vastuu työn suorittamisesta ja sen tavoitteista. Ryhmän on sovittava keskenään tehtävien jaosta sekä vastuista. Johtaja on antanut valvontavastuun ryhmälle ja pidättäytyy tuen antamisesta. (Northouse 2016, 95—96.)

Järvinen (2007) on todennut esimiehen vastuun olevan jakamaton ja sen kuuluvan yksin esimiehelle. Esimies tai johtaja edustaa organisaatiota sekä yritystä ja sen tavoitteita. Esimiehen roolissa olevan henkilön on pohdittava suhdettaan ja sitoutumistaan ryhmäänsä. (Järvinen 2007, 60—61.) Kuten Northousekin (2016) toteaa edellisessä kappaleessa, johtajan sitoutuminen omaan ryhmäänsä vaihtelee sen mukaan, miten sitoutunut hänen ryhmänsä on milläkin hetkellä. Järvinen (2007) käsittelee vielä johtajan ja ryhmän riippuvuussuhteita sekä johtajan itsetuntemista. Johtajalla voi olla vaikeuksia tulla toimeen ryhmänsä kanssa, jos hän ei ole mieleltään tasapainossa itsensä kanssa. Silloin hänen sijoittumisensa kuvion 4 Valmentavaan neljänneeseen pakottaa ryhmän ottamaan vastuun omasta tekemisestään. (Järvinen 2007, 63—64; Northouse 2016, 95—96.)

Kehittymisen tasot

Ryhmän kehittymisen tasot on Northousen (2016) kirjassa jaettu kuvion 4 alareunassa näkyvään neljään tasoon. Tasoista oikeassa laidassa edustaa kehittyvää ja vasemmanlaidan taso edustaa kehittyntä. Nämä kuvaavat henkilöiden sitoutumisen ja osaamisen tasoja tavoitekohtaisesti. Pohdittaessa tavoitetta ja sen saavuttamista, henkilöt voidaan jakaa näihin tasoihin. Tilannekohtainen lähestyminen on rakentunut siihen ajatukseen, että ryhmän henkilöt liikkuvat näillä tasoilla. Tämä edustaa henkilöiden osaamista sekä sitoutumista sen hetkisiin tavoitteisiin. Johtajan on tiedettävä ja tunnettava millä kehitystasolla hänen ryhmänsä jäsenet ovat, jotta hän osaa mukauttaa johtamistyyliänsä oikealle tasolle. (Northouse 2016, 96—98.)

Northouse (2016) jatkaa kuvailemalla, että oikean puoleisenlaidan tason henkilöllä on paljon innostusta, mutta ei välttämättä vielä riittävää ymmärrystä kaikista työhön

liittyvistä vaatimuksista. Henkilöt, joiden kyvyt ovat selkeästi jo tunnistettu ja ovat sitoutuneet organisaatioon sekä sen tavoitteisiin, työskentelevät asteikon vasemmalla laidalla. Johtajalle on tärkeää tunnistaa oikeat tasot, jotta hänellä on mahdollisuus sopeuttaa toimintaansa sen mukaisesti. Henkilöiden kehittyminen tapahtuu yksilöllisesti, joten he voivat liikkua nopeasti eri tasojen välillä. Tilannekohtainen johtaminen edellyttää silloin johtajalta henkilökohtaista joustavuutta ja mukautumista erilaisiin tilanteisiin. (Northouse 2016, 96—98.)

Vahvuudet

Tilannekohtainen johtaminen ei Hersey'n & Blanchardin (1990) mukaan tarkoita johdonmukaisuuden puuttumista, vaan mukautumista ryhmän jäsenten valmiustasoon ja ryhmän jäsenet ymmärtävät miksi esimiehen toimintamalli on heidän kohdallaan sellainen kuin se on. (Hersey & Blanchard 1990, 117—118.) Heidän ja Northousen (2016) mukaan ryhmän jäsenten näkökulmasta esimies toimii epäjohdonmukaisesti silloin, kun hän käyttää samaa tyyliä kaikissa tilanteissa. Esimiehen toiminta on ratkaisevaa, kun hän joutuu tekemään päätöksiä miellyttävissä tai epämiellyttävissä tilanteissa. Northouse (2016) kirjoittaa tilannekohtaisen lähestymistavan olevan ohjeellisempaa kuin muut johtajuusteoriat. Se korostaa varsinkin johtajuuden olevan joustavaa ja tyylin mukauttamisen ryhmän jäsenten tarpeiden mukaisesti. Menetelmän mukaisesti tehokkaimpia ovat ne johtajat, jotka pystyvät mukauttamaan itseään sekä tyyliään sen hetkisten tavoitteiden ja ryhmän tarpeiden mukaisesti. (Hersey & Blanchard 1990, 118—120; Northouse 2016, 98—99.)

Kritiikki

Northouse (2016) painottaa kuitenkin tähän johtamisteoriaan liittyvää kritiikkiä, koska siitä on tehty hyvin vähän julkaistuja tutkimuksia. Tämä tietysti herättää kysymyksiä teorian teoreettisista perusteista. Toisena kritiikin kohteena on ryhmän arviointiin käytetyn asteikon epäselvää käsitteellisyttä. Asteikon määritelmät ovat muuttuneet, eikä niiden yhteyksiä tai ryhmän henkilöiden siirtymistä tasolta toiselle ole pystytty aukottomasti todentamaan. Tehtävien muodostama motivaatio ja oppimisen innokkuus voivat vaihdella ryhmän henkilöillä, mutta muutosten tarkkoja syitä

ei ole pystytty aukottomasti selittämään. Teoriassa ei ole riittävästi havainnoitu väestörakenteen, kuten koulutuksen, sukupuolen, kokemuksen ja iän vaikutuksesta johtaja – alainen suhteeseen. Muissa tutkimuksissa on kuitenkin nähty väestörakenteen olevan merkittävä henkilökohtainen tekijä, kun on tutkittu johtajuutta. Lisäksi ei ole täysin selkeää, miten esimies ryhmää ja sen yksittäistä jäsentä käsittelee. (Northouse 2016, 99–102.)

2.3 Muutosjohtaminen

Northousen (2016) mukaan Bryman (1992) sekä Lowe ja Grandner (2001) ovat määritelleet johtajuuden laajasti käytössä olevaa teoriaa ja tämän johtamisteorian lähtökohtana on ollut johtajuuden muutos. Siinä kiinnitetään huomiota sen karismaattisiin sekä tunteisiin vaikuttaviin elementteihin. Muutosjohtaminen pelkästään nimenä kertoo sen olevan prosessi, jonka tarkoituksena on luoda muutosta ja muuttaa ihmisiä. Tässä johtajuudessa pyritään koskettamaan tunteita, arvoja, etikkaa, standardeja sekä pitkän aikavälin tavoitteita. Siinä arvioidaan oman ryhmän motiiveja, miten johtaja pystyy täyttämään heidän tarpeensa sekä heidän kohtelunsa täysivaltaisina henkilöinä. (Northouse 2016, 161.) Kotter (1996) kuvailee muutoksen olevan lähellä huonekalujen siirtämistä. Alussa ei olla täysin varmoja miltä lopputulos tulee näyttämään ja huomattavan paljon aikaa käytetään muutoksen aloittamiseen. Hän tähdentää miten muutosjohtamisessa on tärkeää johtaa ihmisiä, jotta he pystyvät näkemään sen vision mihin yrityksellä on tarkoitus suuntautua. Koordinoitulla muutoksella yrityksen energia kohdentuu oikeaan suuntaan. (Kotter 1996, 122–124.)

Kotter (1996) sekä Hiatt & Creasey (2012) ovat käsitelleet muutosjohtamisessa sovellettavia prosesseja sekä työkaluja. Niiden avulla pystytään hallitsemaan ihmisten ja organisaation muutosta nykytilasta visioituun tavoitetilaan. Samalla pitää pystyä purkamaan tarpeettomia keskinäisiä riippuvuuksia. Niillä on usein juuret menneisyyden tapahtumissa, jotka tarpeettomasti jäykistävät organisaation toimintaa ja johtamista. Muutoksen saamiseksi aikaan organisaation tasolla, on johtajan kuitenkin pystyttävä johtamaan myös yksilön matkaa muutoksessa. Usein tämä edellyttää pitkäjänteistä ja

pitkäaikaista johtamista sekä syventymistä käytettäviin muutostyökaluihin. Muutos ei koskaan ole heidän mielestään yhden henkilön missio ja ihmisten johtamisen puuttuessa muutos pysähtyy sekä visio hämärtyy. (Kotter 1996, 125–126; Hiatt & Creasey 2012, 9–10.)

Muutosjohtaja vai tapahtumajohtaja kysymyksen Northousen (2016) mukaan Burns (1978) on määritellyt erottuvan siinä, että tapahtumajohtaja usein palkitsee ryhmänsä jäseniä vaihdannaisella. Tämä tarkoittaa esimerkiksi poliitikkoa, joka tekee äänestäjilleen vaalilupauksen tai esimiestä, joka lupaa alaiselleen ylennyksen, mikäli hän ylittää annetut tavoitteet. Muutosjohtajuudessa esimies on ryhmänsä mukana muutoksen tekemisessä ja sitä kautta motivoi sekä kannustaa heitä tavoitteet ylittävään suoritukseen. Siinä esimies tarkkailee ryhmänsä jäsenten tarpeita sekä motiiveja ja pyrkii tasoittamaan tietä, henkilöille jotka tavoittelevat koko potentiaalinsa hyödyntämistä. Lisäksi on teeskennelty muutosjohtajuus, jossa johtajat ovat orientoituneet vallankäyttöön ja heidän moraaliset arvonsa ovat vääristyneet hyväksikäyttämään ympärillään olevien henkilöiden osaamista omiin tarkoituksiinsa ja omien etujensa kasvattamiseen. (Northouse 2016, 162–163.)

Taulukko 1 Johtajuuden tekijöitä Northousea mukaillen (2016, 167)

Muutosjohtajuus	Tapahtumajohtajuus	Laissez-Faire johtajuus
1. Tekijä Idealisoitunut vaikutus Karisma	5. Tekijä Ehdollinen palkitseminen Rakentavat toimenpiteet	7. Tekijä Laissez-Faire Ei-tapahtumia
2. Tekijä Inspiroiva motivointi	6. Tekijä Odotuksellinen johtaminen Aktiivinen ja passiivinen Korjaavat toimenpiteet	
3. Tekijä Älyllinen stimulointi		
4. Tekijä Yksilöllinen huomiointi		

Aiheeseen liittyviä avaintekijöitä Northousen (2019) mukaan ovat yksilöineet Avolio (1999), Antonakis (2012), Bass & Avolio (1990) sekä Kuhnert (1994) taulukon 1 mukaisesti. Siinä on kolme kategoriaa, jotka ovat muutos-, tapahtuma- ja Laissez-Faire-

johtajuus. Nämä sisältävät seitsemän tekijää, joista ensimmäinen sisältää tunteisiin vetoavia asioita. Johtaja toimii vahvana roolimallina ja ryhmän jäsenet todennäköisesti haluavat seurata häntä. Tähän sisältyy korkeat moraaliset ja eettiset normit käyttäytymisessä, joten luottamus on korkealla tasolla. Inspiroiva motivointi on toisena tekijänä. Siinä johtajat luovat inspiraation kautta innostuksen ja motivaation tavoitella sekä sitoutua tavoitteisiin matkalla kohti yhteisiä tavoitteita. Yleensä tämä vahvistaa ryhmän sisäistä henkeä. Kolmantena tekijänä on älyllinen stimulointi, jossa merkittävänä asioina ovat luovuus ja innovointi. Siinä haastetaan organisaatiossa olevat uskomukset sekä sen arvot. Esimiehen tehtävä on tukea ryhmäänsä, kun he kekeilevät ja kehittävät ratkaisuja eteen tuleviin ongelmiin. Yksilöllinen huomiointi on tekijöistä neljäs ja siihen sisältyy esimiehen luoma tukemisen ilmapiiri. Hänellä on osaaminen yksilöiden tarkempaan kuunteluun. Esimiehen rooli on enemmän valmentaja ja neuvoja. Rooliin sisältyy ryhmän yksilöiden kasvun seuranta, huolehtiminen ja kohdennettu ohjaaminen. (Northouse 2016, 167–169.)

Northousen (2016) mukaan Kuhnert (1994) sekä Kuhnert & Lewis (1987) ovat määrittelleet tapahtumajohtajuuden sisältävät viidennen ja kuudennen tunnistetun tekijän. Viidentenä tekijänä ovat ehdollinen palkitseminen ja rakentavat toimenpiteet. Näihin sisältyy tavoite päästä sopimukseen ryhmän jäsenen kanssa ja mitä ryhmän jäsenen palkkio sisältää. Kuudentena tekijänä odotuksellinen johtajuus, joka sisältää lähestymisen aktiivisuuden ja passiivisuuden kautta. Molemmissa lähestymisissä korostuu selkeästi negatiivinen asennoituminen esimiehen ja ryhmän jäsenen väliseen keskustelutilanteeseen. Aktiivinen esimies seuraa kokoajan miten ryhmän jäsenet suoriutuvat ja ovat heti korjaamassa, mikäli joku toimii esimerkiksi hitaasti tai hänen mielestään väärin. Passiivisessa johtamisessa taas puututaan asioihin vasta siinä vaiheessa, kun jotain on tehty väärin. Silloinkaan ei keskustella aikaisemmista tapahtumista tai työsuorituksista. (Northouse 2016, 171–172.)

Edellisen sivun taulukon 1 oikeassa laidassa oleva Laissez-Faire-johtajuus ei oikeastaan ole johtajuutta, toteaa Northouse (2016). Sen voidaan kuvailla ennemminkin edustavan johtajuuden puuttumista. Johtaja on kuvainnollisesti luopunut vallastaan

johtaa omaa ryhmäänsä. Hän viivästyttää päätöksiä ja välttää palautteen antamista. Ohjailee sekä auttaa ryhmäänsä vain sen verran, että välttämättömät tehtävät tulee suoritettua. Tätä johtamista voidaan parhaiten kuvailla fraasilla ”*mennään virran mukana*”. Johtamisessa käytetään minimaalisesti yhteyttä omaan ryhmään, eikä yhteistä visiota ja menetelmiä ole käytössä. (Northouse 2016, 172.)

Korhonen & Bergman (2019) toteavat, että ympäröivän maailman muuttuessa on organisaation mukauduttava tapahtuvaan muutokseen. Uusiutumisen aikana johtajan on varmistettava organisaation kaikkien tasojen pysyminen mukana. Ratkaisevassa asemassa ovat esimiehet, joiden ottaminen mukaan muutokseen on ensiarvoisen tärkeää. Tämän henkilöstöryhmän sitouttaminen muutosmatkalle yli yksikkörajojen on tärkeää. Johtamisella on pystyttävä kaventamaan edelläkävijöiden ja vastustajien välistä kuilua siirtämällä vastustajia lähemmäksi edelläkävijöitä, jotta muutoksella on mahdollisuus onnistua. Muutoksen päivittäinen tekeminen nivoutuu strategian sekä vision kanssa yhdistyksen toimenkuvien kautta. Suorituksia ohjataan, tavoitteita mitataan ja palkitaan johdonmukaisesti muutoksessa muodostetuilla prosesseilla. Merkittävässä asemassa on johtajan ja esimiehen itsetuntemus sekä ammatillinen kypsyys muutoksen johtamiseen. (Korhonen & Bergman 2019, 92—98.)

Onnistuneen ja epäonnistuneen muutoksen välistä eroa ovat käsitelleet Hersey ym. (2013) ja heidän perusteina on Tichyn & Devannan (1986), Kouzes & Posner (1987), Nadlerin & Tushmanin (1989), Congerin (1989) ja Nevisin (1996) tekemiä julkaisuja tai tutkimuksia. Ilmiötä he käsittelevät sitoutumisen näkökulmasta. Siinä avainhenkilöiden ja keskeisten toimijoiden tunnistaminen, sekä heidän tukensa saaminen muutokselle on keskeistä. Tämän lisäksi heidän mukaansa johtajan on saatava riittävä määrä ryhmän jäseniä muutoksen taakse, jotta sillä on mahdollisuus onnistua, kuten Korhonen & Bergman (2019) edellisessä kappaleessa viittaavat. Kommunikointisuunnitelma sekä jaettava informaatio on oltava olemassa, jolloin pystytään viestimään muutoksen päämäärästä ja sen hetkisestä tilanteesta. Kokonaisuutta katsottaessa he osoittavat, että henkilöiden ja organisaation selviytyminen ja sopeutuminen ovat mukana muutoksessa. (Hersey, Blanchard & Johnson 2013, 300—305.)

Vahvuudet

Muutosjohtajuusteorian ensimmäiseksi vahvuudeksi Northouse (2016) toteaa olevan siitä tehtyjen tutkimusten laajuus, sekä niiden vaihtelevat näkökulmat. Toisena vahvuutena on siihen liittyvä vaistonvarainen houkutus. Johtaja on antanut ryhmälle vision tulevaisuudesta, joka nähdään houkuttelevana. Muutosjohtajuus käsittelee prosesseja, joten se on sen kolmas vahvuus. Prosessit tapahtuvat johtajan ja ryhmän jäsenten välisenä pyrkimyksenä täyttää molempien tarpeet. Aidossa vuorovaikutuksessa Northouse (2016) mukailee Brymanin (1992) määritelmää, jossa ryhmän jäsenellä on näkyvämpi asema muutosprosessissa. Jäsenten ominaisuudet nousevat tärkeiksi, kun muutosprosessi kehittyy. (Northouse 2016, (176—177.)

Neljäntenä kohtana Northouse (2016) mukailee Avolion (1999) ja Bassin (1985) määritelmiä, jossa tähän teoriaan tarjotaan laajempaa kuvaa johtamisesta. Heidän mukaansa tällä menetelmällä täydennetään muita johtamismalleja. Huomioidaan ryhmän jäsenten palkitseminen, huomioiminen ja kasvaminen. Viidentenä kohtana on painottuminen ryhmän jäsenten tarpeiden huomioimiseen, käytettyihin arvoihin ja moraaliin. Northousen (2016) mukaan Burns (1978) on ehdottanut tähän johtajuuteen sisältyvän ryhmän jäsenten ohjaamista korkeamman moraalisen vastuun tasolle. Northouse (2016) jatkaa Howellia & Avoliota (1993) ja Shamiria (1993) mukailen, miten tällä johtamismenetelmällä voidaan saada ryhmän jäsenet ylittämään itsensä kokonaisedun nimissä. (Northouse 2016, (176—177.)

Kritiikki

Vahvuuksien lisäksi Northousen (2016) mukaan muutosjohtajuudella on myös useita heikkouksia. Hän jatkaa, että siitä puuttuu käsitteellinen selkeys, koska siihen liittyy niin paljon ominaisuuksia. Tähän esimerkiksi sisällytetään vision luominen, motiivointi, luottamuksen rakentaminen sekä houkuttelemisen ja näihin on haasteellista tarkkojen argumenttien määrittäminen. Northouse (2016) korostaa Traceyn ja Hinkin (1998) tutkimusta, jossa on osoitettu jokaisen taulukossa 1 olevan muutosjohtajuuden neljän tekijän limittymistä toisiinsa nähden. Tästä voidaan havaita, ettei näitä

ulottuvuuksia ole selkeästi rajattu. Lisäksi kritiikin aiheena on Northousen (2016) mukaan sen mitattavuus ja tekijöiden korrelointi toistensa kanssa. Hänen mukaansa Tejada, Scandura & Pillai (2001) ovat esittäneet, etteivät nämä ole erillisiä tekijöitä. Tämän lisäksi muutosjohtajuuden tekijät korreloivat tapahtumajohtajuuden ja Laissez-Faire-johtajuuden tekijöiden kanssa. Tästä syystä heidän mielestään tekijät eivät ole ainutlaatuisia muutosjohtajuudelle. (Northouse 2016, 178.)

Muutosjohtajuus Northousen (2016) mukaan käsittelee johtajuutta enemmän persoonallisuuden piirteenä ja henkilökohtaisina taipumuksina eikä käyttäytymisenä. Tästä seuraa hänen mukaansa Brymanin (1992) esiin tuoma ongelma, mikäli se on henkilön ominaisuus. Ihmisten kouluttaminen ja opettaminen tähän menetelmään on haasteellista. Viimeisenä kritiikkinä on Northousen (2016) mukaan johtajan toimiminen ryhmän jäsenten yläpuolella tuoden visioitaan heidän tavoiteltaviksi. Ryhmän jäsenten vaikuttamista johtajaan ei myöskään pidä väheksyä. Näiden lisäksi muutosjohtajuudella kosketetaan ja pyritään muuttamaan ihmisten arvoja sekä ohjaamaan heitä kohti uutta visiota. Tämä jättää avoimeksi kysymykset, siitä kuka päättää ovatko uudet asiat hyväksi ja vahvistavatko ne yksilöitä. Pohdittavaksi jää miten uudet arvot sopivat omien arvojen rinnalle ja ovatko uudet visiot sen parempia kuin aikaisemmat? (Northouse 2016, 179.)

3 Tutkimusmenetelmät

Töttö (2004) on mukaillut Neutathin, Carnapin & Hahnin vuonna 1929 kirjoittamaa julistusta, jossa kuvaillaan miten *"Tieteessä ei ole syvyyksiä, on vain pintaa kaikkialla"*. Tutkimuksessa Tötön (2004) mukaan pyritään luomaan kuvaa ilmiöistä ja niihin liittyvistä tekijöistä. Havaintojen esittämisellä muodostetaan tarkempaa ja syvällisempää kuvaa tapahtumasta. Hänen mukaansa teorioiden on muututtava, jotta havainnoilla on mahdollisuus siirtyä tukemaan uutta teoriaa. Yleisesti hyväksytty ajatte-

lutapa muodostaa samasta asiasta muodostuvat vastakkaiset näkemykset. Kokemusperäisessä tutkimuksessa kirjattujen havaintojen yhteismitattomuus muodostaa ongelman, kun pyritään ratkaisemaan käsillä olevaa ongelmaa. (Töttö 2004, 21–42.)

Holopainen & Pulkkinen (2008) erottelevat tutkimustyytit teoreettisiin ja kokemusperäisiin tutkimuksiin. Heidän mukaansa teoreettiset tutkimukset ovat enimmäkseen perustutkimuksia. Näiden tarkoituksena ensisijaisesti on uuden tieteellisen tiedon tuominen esiin ja niihin liittyvien menetelmien kirjaaminen. Kyseisten tutkimusten päämääränä ei kuitenkaan ole niiden soveltaminen käytäntöön. Kokemusperäiseen tutkimusten tarkoituksena on Holopaisen & Pulkkinen (2004) mukaan olla soveltavia ja niillä pyritään käytännön sovelluksiin ja tavoitteisiin. Empiiriset tutkimukset on mahdollista jakaa seuraavaan kahteen ryhmään, jotka ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. (Holopainen & Pulkkinen 2004, 20.)

Käytettävä tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä ymmärtää tutkimuksen kohteena olevan laatua, ominaisuuksia ja niihin liittyviä merkityksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimusmenetelmässä korostuu taustatietojen merkityksellisyys tulosten analysoinnissa (Laadullinen tutkimus 2015). Vastajia ohjataan strukturoidulla vastauslomakkeella, jotta eri vastauksia pystytään vertailemaan ja muodostamaan niistä johtopäätelmiä. Kyselyyn kuitenkin sisällytetään mahdollisuus avoimen vastauksen antamiseen ja näitä analysoidaan kvantifioimalla eli laskemalla esiintymiä. Avoimia vastauksia voidaan myös referoida sekä yhdistellä ja saada sitä kautta laadullista analyysia johtopäätelmiin. Esimiehen työskentelyssä usein korostuu tehtävässä kasvaminen ja ympärillä olevien asioiden muutos. Tässä opinnäytetyössä pyritään tuomaan näitä asioita näkyviksi.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen Holopaisen & Pulkkisen (2004) mukaan liittyy kohteen mittaaminen laadullisilla muuttujilla. Kyseenlaisilla tutkimuksilla tavoitellaan vastauksia kysymyksiin ”miksi?”, ”miten?” ja ”millainen?”. Näiden tutkimusten aineistot ovat heidän mukaansa usein suppeita. (Holopainen & Pulkkinen 2004, 21.) Töttö (2004) on kyseenalaistanut, jopa omat mielipiteensä kirjoittamassaan Pirullisen positivismin paluu (2000), kun kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmiä vertaillaan. Hänen mukaansa laadullista tutkimusta on syytä käsitellä myös kvantitatiivisilla menetelmillä. Tulosten esittäminen myös tilastollisilla menetelmillä antaa tutkimukseen hänen mielestään laajemman sekä syvällisemmän kuvan. (Töttö 2004, 9–20.) Tämän opinnäytetyön aineiston kerääminen tullaan suorittamaan suunnitelmallisena Survey-tutkimuksena sekä teemahaastatteluina.

Strukturoitu haastattelu

Edellisessä kappaleessa esiin tuotu Survey-tutkimusmenetelmää ovat avanneet Saranen-Kauppinen & Puusniekka (2006a) sekä Alasuutari (2011). Lomaketutkimus on tutkimusmenetelmistä heidän mukaansa kaikkein muodollisin. Kerätty tieto on määrämuotoista ja siitä pystytään muodostamaan taulukoita sekä kuvaajia, joilla pystytään kuljettamaan tutkimusta juonellisesti eteenpäin. Tämän lisäksi Alasuutarin (2011) mielestä havaintoja on mahdollista pelkistää, jolloin aineistosta pystytään nostamaan käsiteltäväksi sen olennaiset kohdat. Hänen mukaansa laadulliseen tutkimukseen sisältyy selkeästi kaksi vaihetta. Kerättyjä havaintoja on pyrittävä pelkistämään, jotta niiden kautta on mahdollista ratkaista tutkimuksen arvoitus. (Alasuutari 2011, 126–129.)

Alasuutaria (2011) sekä Tuomea & Sarajärveä (2018) mukailleen on lomakehaastattelu heidän mukaansa usein käytössä, kun kvantitatiiviseen tutkimukseen kerätään aineistoa. Yhdessä he ovat sitä mieltä, että lomake haastattelussa aineistoa on mahdollista

rajata hallittavan kokoiseksi. Lomake ohjaa vastaajaa ja siinä kerätään tietoa etukäteen rajatulta alueelta. Jokaisella kysymyksellä on tutkimuksessa ennalta suunniteltu merkitys ja sen perusteet on kerrottuna viitekehyksessä. Laadullisessa strukturoidussa haastattelun kautta saatuja havaintoja voidaan selittää käyttämällä tilastollisia menetelmiä. Lomaketutkimuksen kautta kerättyjä havainnot esiintyvät arvoina muuttujien muodostamissa sarjoissa. (Alasuutari 2011, 50—53; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87—88.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä avoimempi, kuin strukturoitu lomakehaastattelu kuvaavat Tuomi & Sarajärvi (2018). Heidän mukaansa tässä menetelmässä päästään kuitenkin lähemmäksi syvähaastattelua. Haastattelussa edetään etukäteen valittuja teemoja ja niihin kytkeytyvillä kysymyksillä tarkennetaan teemaa syvemmin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87—88.) Teemahaastattelu on yleensä hyvin keskustelunomainen tilanne kuvaavat Saranen-Kauppinen & Puusniekka (2006b). Heidän mukaansa menetelmän käyttäminen edellyttää haastattelijalta huolellista perehtymistä aiheeseen sekä haastateltavien tilanteeseen. Nämä huomioiden haastattelu voidaan kohdistaa käsiteltäviin teemoihin. He korostavat, että kattavan analyysin tekeminen on tärkeää, jotta teemahaastattelun tuloksista on saatavissa mahdollisimman paljon asioita esiin tutkimuksen analyysia varten. (Saranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b.)

Teemahaastattelu sijoittuu Hirsijärven & Hurmeen (2015) mukaan strukturoidun lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Silloin heidän mukaansa haastatteluissa on yhteinen rakenne, mutta eteneminen on vapaampaa kuin strukturoidussa menetelmässä. Samansuuntaisen mielipiteen esittävät Tuomi & Sarajärvi (2018) ja korostavat tutkimuksen viitekehysten rajaavan haastattelun sisältöä. Kaikkien mielestä teemahaastatteluissa pyritään saamaan esiin teemoihin liittyviä asioita ja ilmiöitä. Ennen haastattelua on syytä tehdä huolelliset valinnat, jotta vastaukset voidaan yhdistää tekeillä olevaan tutkimukseen. (Hirsijärvi & Hurme, 2015 44, 47—48; Tuomi & Sarajärvi, 2018 88—89.)

3.2 Kvantifiointi ja asteikko

Aineiston kvantifioinnista kertovat Tuomi & Sarajärvi (2018), joiden mukaan siinä lasketaan, kuinka monta kertaa asia esiintyy aineistossa. Tästä on heidän mukaansa mahdollista muodostaa taulukko, josta pystytään päättelemään asian esiintymistiheys. Avoimissa vastausosioissa tätä menetelmää voidaan heidän mukaansa soveltaa ja saada laadullisesta aineistosta sellaista nousemaan esiin, joka voi antaa uudenlaista näkökulmaa aiheeseen. Silloin kun käytetään sisällönanalyysia ja sisällön erittelyyn olevia metodeja, tutkimukseen tulee käytännössä MMR-lähestymistapa (Mixed Methods Research). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135—138.) Töttö (2004) korostaa, miten tutkijalla on vastuu, kun tuloksia kvantifioidaan. Tilastollisilla menetelmillä ei aina ole mahdollista erotella syitä, vaan erotteluun tarvitaan tutkijan työpanosta. Ratkaisun avaimet jäävät aina tutkijan käännettäväksi. Ovatko esiin nousseet muuttujat riippuvuussuhteessa tutkimuksen vai nojaututaanko teoriaan, jonka riippuvuussuhde mielikuvassa on toiseen suuntaan. (Töttö 2004, 267—269.)

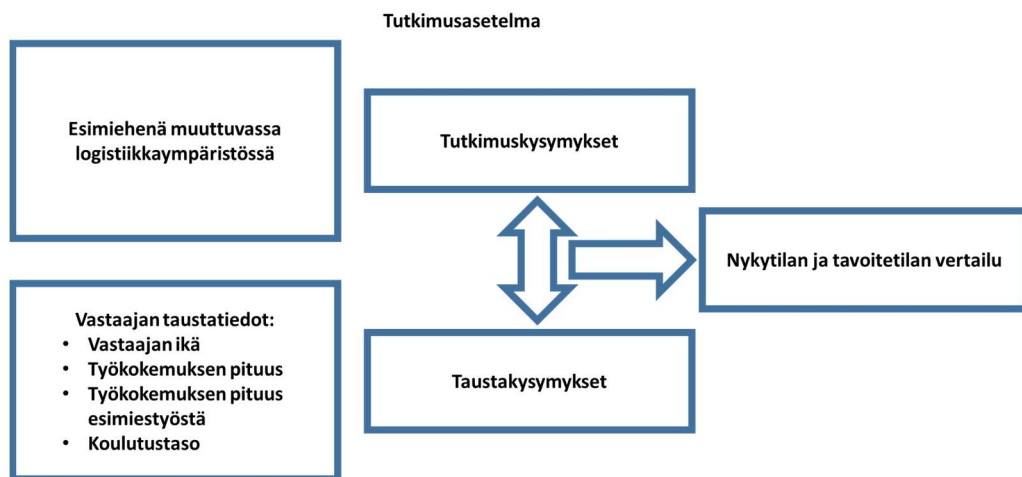
Asteikko

Kyselyissä käytettyjä asteikkoja on käsitellyt Vehkalahti (2014) ja hänen mukaansa niitä ovat avoimet tai suljetut osiot. Avoimissa osioissa vastaajan on mahdollista antaa vapaamuotoinen vastaus, kun suljetussa osiossa vastaajalle on annettu valmiit vaihtoehdot. Lomaketutkimuksissa yleensä käytetään suljettuja osioita, koska valmiit vaihtoehdot usein helpottavat niistä tehtävää analyysia. Avoimissa vastauksissa on kuitenkin mahdollista kerätä tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Nämä havainnot voisivat muuten jäädä kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. (Vehkalahti 2014, 24—25.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään pääasiassa 1—5 asteikkoa, jonka ääripäissä 1 = paljon ja 5 = vähän. Mukana on myös epätasaisen välimatkan omaava asteikko. Asteikon välimatkat on jokaisen vastaajan pääteltävä itse. Sanallinen asteikko sisältää seuraavat vaihtoehdot: En juurikaan—Jonkin verran—Melko paljon—Paljon. Vehkalahta (2014) mukaillen vaihtoehtojen välit ovat mahdollisuuksien mukaan syytä pitää yhtä suurina. Numeroasteikolla tämä onnistuu helposti, mutta kun

siirrytään käyttämään sanallisia ilmaisuja, ei asia ole enää niin selkeä. (Vehkalahti 2014, 36–37.)

4 Tutkimusasetelma ja toteutus

Esimiestyö on ratkaisevassa asemassa, kun henkilöstöä johdetaan entistä parempiin suorituksiin. Kokonaisuuteen vaikuttavat monet asiat, kuten esimiehen taito lähestyä oman ryhmänsä jäsentä. Esimies joutuu tekemään monia arviointeja jokaisena työpäivänään. Siinä kiteytyy hänen osaaminen ja taito johtaa ryhmäänsä.



Kuvio 5 Tutkimusasetelma

Tutkimuksessa käytetään kuvion 5 mukaista asetelmaa. Tutkimuksessa otetaan huomioon esimiehen taustatiedot, jotta pystytään katsomaan, onko niillä vaikutusta varsinaisen tutkimuksen vastauksiin. Yleisesti voidaan todeta, että ihminen kehittyy tekemässään työssään. Taustatietojen keräämisellä voidaan tarkastella mahdollisia eroavaisuuksia, mikäli sellaisia havaitaan.

Tutkimuksessa liikutaan kolmella esimiestyöhön liittyvällä alueella ja ne ovat: taitojen kautta johtaminen, tilannekohtainen johtaminen ja muutosjohtaminen. Mainitut joh-

tamisen teorit kattavat paljon esimiehen työssään kohtaamia tilanteita ja niissä tarvittavia menetelmiä. Esimies kehittyy työssään ja sitä kehittymistä on ohjattava oikeaan suuntaan, jotta esimiehellä on kyvykkyyttä johtaa itseään sekä ryhmäänsä.

Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääkysymyksinä ovat:

- Miten esimiehen rooli on muuttunut?
- Miten itsensä johtaminen on muuttunut?
- Onko esimiestyössä tarvittavassa osaamiskentässä tapahtunut muutosta?

Tutkimuksella etsitään vastauksia näihin kysymyksiin, ja avaa niitä syvemmin.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin esimiestyössä tarvittavista ominaisuuksista ja minkälaisina johtajina vuoro-esimiehet näkevät itsensä. Ilmiöiden esiintuomisella on tarkoitus selkeyttää esimerkiksi vuoro-esimiesten koulutustarpeita. Tutkimus suoritettiin joulukuussa 2020 ja ensiksi suoritettiin vuoro-esimiehiin kohdistettu Survey-tutkimus. Vastaamiseen annettiin aikaa noin kaksi viikkoa. Kyselyn jälkeen nousi esiin, että vastapainoksi tarvitaan työnantajan näkemys siitä, minkälaiset ovat odotukset vuoro-esimiesten osaamiselle ja tekemisen tasolle. Tämä osuus suoritettiin yksilöhaastatteluina ja se rakenteeltaan vastasi teemahaastattelua, jossa strukturoitu rakenne. Siinä oli kuitenkin avoimia kysymyksiä, joihin haastateltavalla oli mahdollisuus vastata vapaasti.

Vuoro-esimiehet ovat Inexin toimihenkilöistä selkeästi suurin ryhmä. Siitä näkökulmasta katsottuna heidän suorituksen ohjauksellaan on Inexin tulokseen selkeästi suurin vaikutus. Tutkimus ja sen eteneminen on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 1. Ylimmän johdon haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina videoyhteydenkautta tai lähitapaamisella. Teemahaastattelun runko on nähtävillä liitteessä 2.

Haastattelut suoritettiin tammikuussa 2021 ja niistä muodostettiin tavoitetila, johon esimiesten vastauksia vertaillaan joko numeroilla tai sanallisesti.

5 Tutkimustulokset

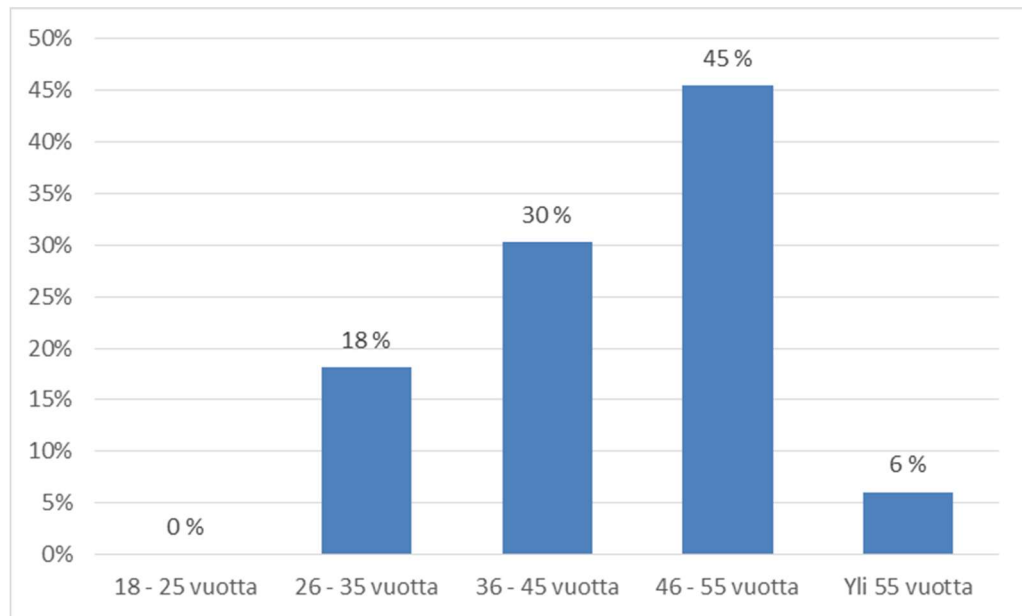
Tutkimustulokset esitellään kuvioina, jolloin niihin saadaan enemmän syvyyttä. Tuloksista on pääasiassa laskettu keskiarvoja sekä prosenttiosuuksia. Vertailua suoritetaan vuoro-esimiesten ja Inexin ylimmän johdon vastausten välillä. Näistä pyritään luomaan tutkimuksen aikaista tilannekuvaa ja tekemään johtopäätelmiä sekä mahdollisia ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi niiden perusteella. Vastauksien tulkitsemisessä nojaututaan aikaisemmin käsiteltyihin teorioihin ja niissä käytettyihin tutkimuksiin.

Vuoro-esimiesten kysely lähetettiin 40 tuotannon ja kuljetuksen organisaation henkilölle. Vastauksia määräaikaan mennessä saatiin 33 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 83. Vastauksia saatiin vähintäänkin riittävästi analyysin tekemistä varten. Yksilöhaastatteluihin lähetettiin kutsuja kuusi ja niitä saatiin sovittua neljä kappaletta. Vastausprosentiksi tässä osiossa saatiin 67. Muistutuksia vastaamisesta lähetettiin kolme kertaa.

5.1 Taustatiedot

Taustatieto kysymyksiä asetettiin neljä, joilla pyrittiin saamaan kuvaa vastaajista. Näiden vastausten kautta on mahdollista tehdä tarkempia analyyseja tutkimustuloksista. Esimerkiksi eroavatko vastaukset jonkin alaryhmän kohdalla vastaukset koko ryhmän keskiarvoisista vastauksista.

Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin vastaajan ikää. Vastausvaihtoehdot olivat jaettu viiteen kategoriaan, jotka on esitetty kuviossa 6. Suurin osa vastaajista ilmoitti kuuluvansa joko ikäryhmään 36—45 vuotta tai 46—55 vuotta. Kategoriaan 18—25 vuotta ei ilmoittanut kuuluvansa yksikään vastaajan.

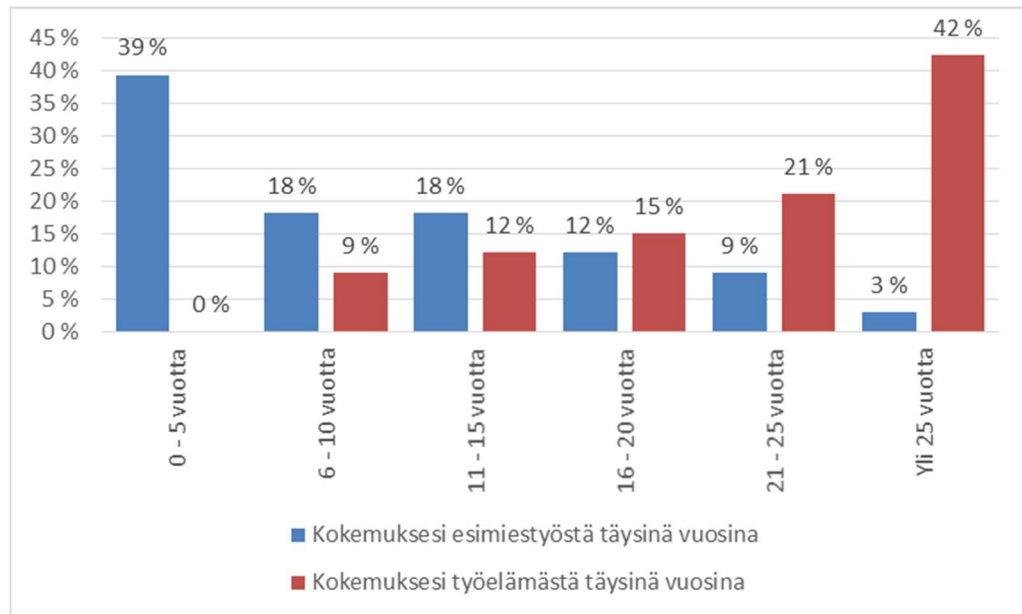


Kuvio 6 Vastaajien ikäjakauma (N=33)

Tutkimusjoukon keskittyessä ikäalueelle 46—55 vuotta, on heidän vastauksillansa selkeästi suurempi painoarvo kolmeen muuhun vastaajajoukkoon nähden, kuten kuviossa 6 voidaan todeta. Vastaukset jakautuvat noin puoliksi, kun yhdistetään kaksi ensimmäistä ja kaksi viimeistä vastausvaihtoehtoa. Tehtäessä seulontaa aineistosta ikäjakaumien mukaisesti ei merkitseviä eroja noussut esiin, tästä syystä jatkossa ikäryhmiä ei oteta huomioon analyysissä. Vastaajajoukko painottuu selkeästi kategorioihin 36—45 vuotta ja 46—55 vuotta 75 prosentin osuudella.

Vastaajista 17 kappaletta on ollut esimiehenä Inexillä ennen uuden päivittäistavaralogistiikka keskuksen avaamista vuonna 2016 ja vastaajista 16 on aloittanut Inexin esimiesuransa avaamisen jälkeen. Toisena kysyttiin kokemusta työelämästä täysinä

vuosina ja kolmantena kokemusta esimiestyöstä. Näihin molempiin sisällytettiin työkokemus myös muualta kuin Inexiltä. Esimiehen keräämä kokemus on ensiarvoisen tärkeää, jotta rutiini tehtävien suorittamiseen ei kuluisi liikaa aikaa ja energiaa.

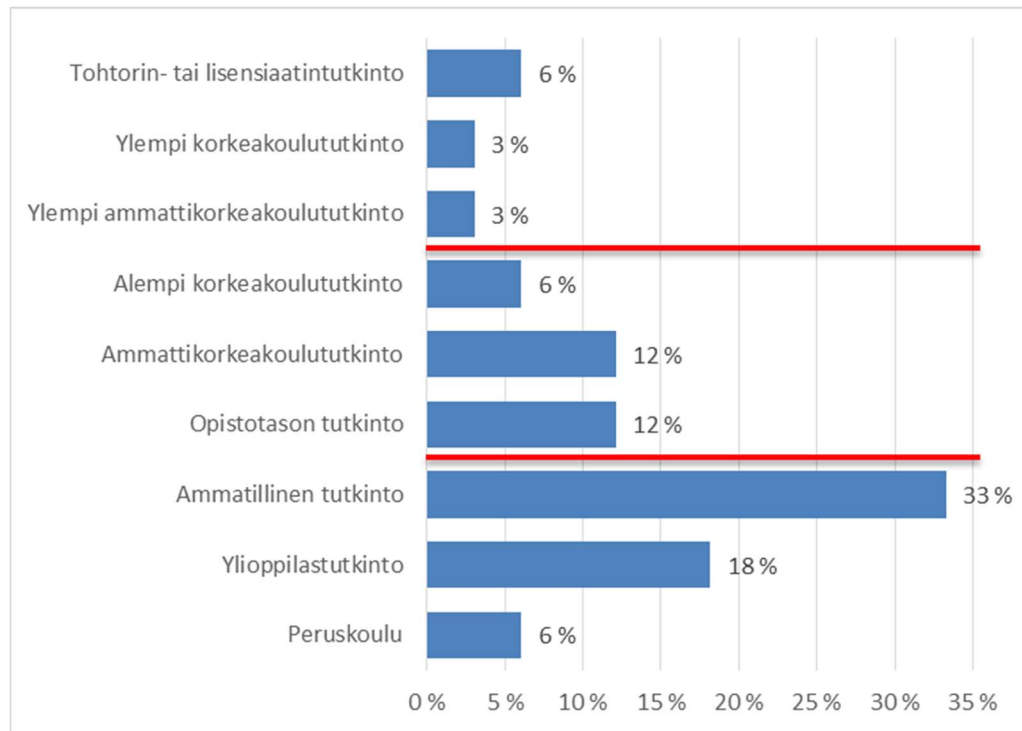


Kuvio 7 Kokemus työelämästä ja esimiestyöstä (N=33)

Kuten kuviosta 7 on mahdollista havaita, kokemus esimiestyöstä painottuu asteikon alkupäähän. Kuitenkin vastaajilla on pitkiä kokemuksia työelämästä, jolloin heillä on näkemystä työelämään sisältyvistä asioista. Myöhempien vastausten jakautumisessa ei havaittu poikkeamia, joten nämä vastaukset voidaan ottaa mukaan enemmän havaintona vastaajien kokemuksesta työelämästä. Esimiestyö vuosilla on selkeästi merkitystä kyselyn tulevilla vastauksissa.

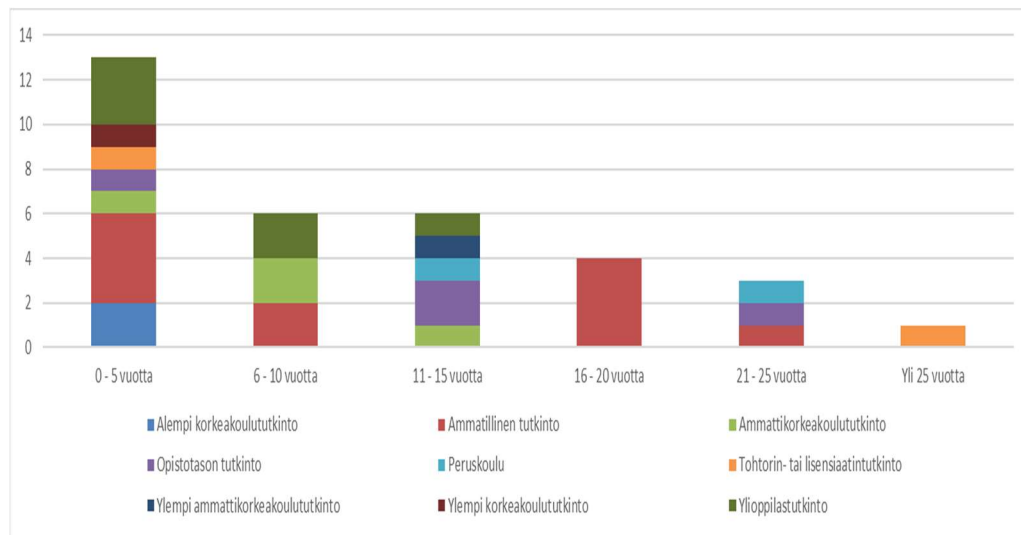
Esimiehen identiteetin rakentumista ovat kuvailleet Järvinen (2007), Piili (2006) ja Surakka & Laine (2011). Heidän mukaansa oleellista on esimiehen itsetuntemus ja itsearvioinnin osaaminen. Aidolla kohtaamisella esimiehen on mahdollisuus saavuttaa oman ryhmänsä luottamus. Esimies on kuitenkin itse itsensä tärkein työväline. Itsensä kehittämisellä hän pysyy ryhmänsä kehityksen mukana ja pystyy kehittämään ryhmänsä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen on tiedostettava omat

arvonsa ja verrattava niitä organisaation arvoihin. Arvojen kohdatessa päätösten perusteleminen on huomattavasti helpompaa. Yksilöllisestä johtamisesta huolimatta esimiehen on syytä pitää tietty välimatka omaan ryhmäänsä, jotta hän ei menetä sitä asemaa ryhmänsä näkökulmasta joka esimiehellä tulee olla. (Järvinen 2007, 60—61; Piili 2006, 24—25; Surakka & Laine 2011, 98—99.)



Kuvio 8 Vastaajien korkein suorittama tutkinto (N=33)

Neljännessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan korkeinta suorittamaa tutkintoa. Kuvioista 8 voidaan tehdä havainto, että vastaajajoukko jakautuu koko asteikolle. Kuviossa olevat punaiset vaakaviivat kuvaavat sitä väliä koulutuksessa, joka nousi esiin ylimmän johdon yksilöhaastatteluissa. Alempi korkeakoulututkinto ja ammattikorkeakoulututkinto on rinnastettu saman tasoisiksi tutkinnoiksi, joten siitä syystä ne ovat molemmat otettu rajojen sisäpuolelle. Haastateltavat nostivat esiin, että koulutustasossa suurella todennäköisyydellä tapahtuu nousua esimiesuran aikana ja ettei tavoitteita ole varsinaisesti kirjattu. Tästä syystä viivojen välistä aluetta voidaan pitää enemmän aloitustasona. Selkeästi voidaan kuitenkin havaita 57 prosentin vastaajien tutkintojen olevan alle tavoitetason.

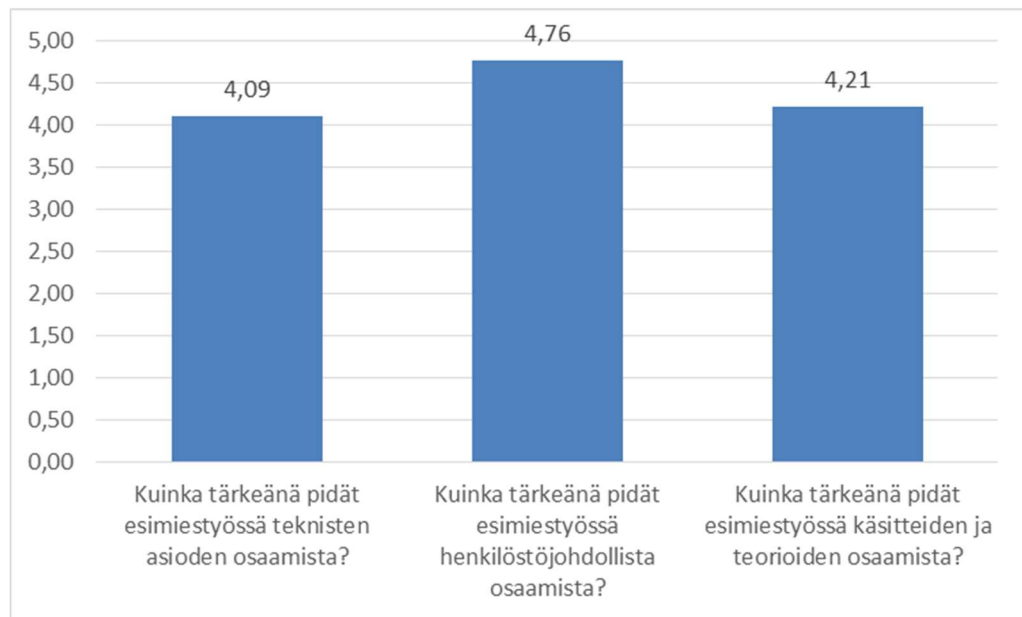


Kuvio 9 Koulutustason jakautuminen esimiestyövuosien mukaisesti (N=33)

Tehtäessä ristiintaulukointi kuvion 9 mukaisesti koulutustason ja esimiehenä työskenneltyjen vuosien kanssa, voidaan havaita mihin ryhmiin on syytä keskittää koulutustavoitteiden nostoa. 0—5 vuotta ryhmässä tavoitteen alittavia tutkintoja on 54 prosenttia tutkimus hetkellä, joten viimeisimmät rekrytoinnit on tehty tavoitteista poiketen. 6—10 vuotta ryhmässä 67 prosenttia vastaajien tutkinnoista on alle tavoitteen. Kauimpana tavoitteesta ollaan 16—20 vuotta esimiehenä ryhmässä, jossa kaikkien vastaajien tutkinto on tutkimushetkellä alle tavoitetason. Aikaisemmin mainittu tavoite vähintään opistotason tutkinnosta koskettaa tutkimushetkellä kaikista vastaajista hieman yli puolta.

5.2 Osaamisen kautta johtaminen

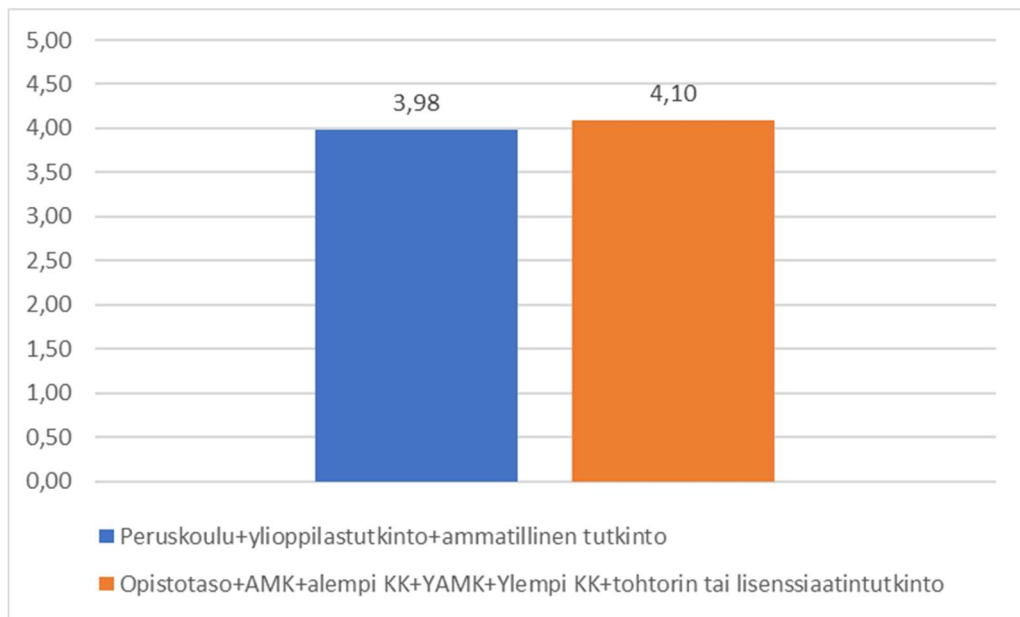
Osaamisen kautta johtamiseen sisältyy kolme ylätason osaamisaluetta: tekninen osaaminen, henkilöstöjohtollinen osaaminen sekä käsitteiden ja teorioiden osaaminen. Osaamisen kautta johtamisen teoriassa organisaation ensimmäisen tason esimiesten keskeisimmät osaamisalueet ovat tekninen ja henkilöstöjohtolliset osaamiset. Käsitteiden ja teorioiden osaamisalueen katsotaan olevan vähemmän tärkeää tällä tasolla.



Kuvio 10 Osaamisen kautta johtamisen osa-alueet (N=33)

Kuviossa 10 on esitetty vastausten keskiarvot, joista voidaan päätellä vastaajien arvostavan tärkeimmäksi osaamisalueeksi henkilöstönjohtamisen, kun taas teoriasta poiketen käsitteiden ja teorioiden osaaminen katsottiin teknisiä asioita tärkeämmäksi. Asteikon ollessa vähän 1—5 paljon kaikki vastaukset kuitenkin sijoittuivat selkeästi asteikon yläosaan. Tämä viestii esimiestyön osaamisalueen laajuutta. Tehtävässä suoriutuminen vaatii useanlaisia osaamista ja sen sopeuttamista vaihteleviin tilanteisiin. Ylimmän johdon yksittäishaastatteluissa vastaukset tavoitetilasta kuitenkin asettuivat teorian mukaiseen järjestykseen.

Osaamisen kautta johtamiseen tehtiin läpileikkauksia ja yhdeksi lähtökohdaksi otettiin esimiestyössä työskennellyt vuodet. Eniten tasaisuutta oli 0—5 vuotta esimiehenä olleiden ryhmässä kaikissa kolmessa kysymyksessä. Eniten varmuutta oli henkilöstöjohtollisessa osaamisessa, jonka osalta vastaukset painottuivat eniten asteikolla vaihtoehtoihin 4 ja 5. Teknisen sekä käsitteiden ja teorioiden vastausten jakauma on melkein identtinen. Kysymysten jakaumat ovat nähtävillä tarkemmin liitteessä 3.

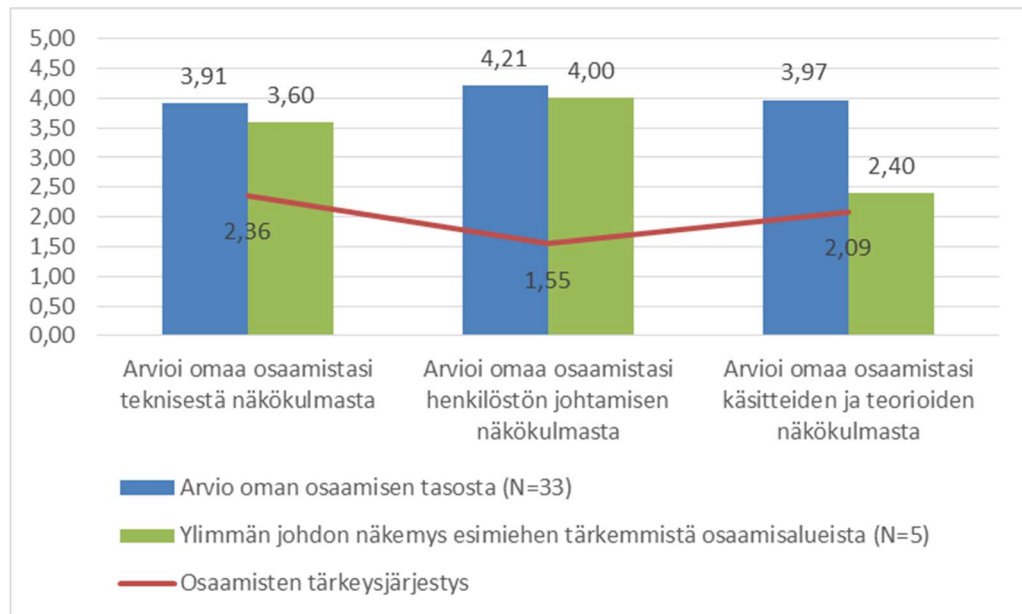


Kuvio 11 Osaamisen arvioinin keskiarvot koulutuksen mukaan (N=33)

Tavoitellun korkeimman koulutuksen mukaan jaettuna ja kaikkien kolmen kysymyksen yhteenlaskettu keskiarvo on nähtävillä kuviossa 11. Tässä on havaittavissa hyvin pieni ero näiden kahden ryhmän välillä, mutta ei niin merkittävää, että siitä voitaisiin tehdä johtopäätelmiä.

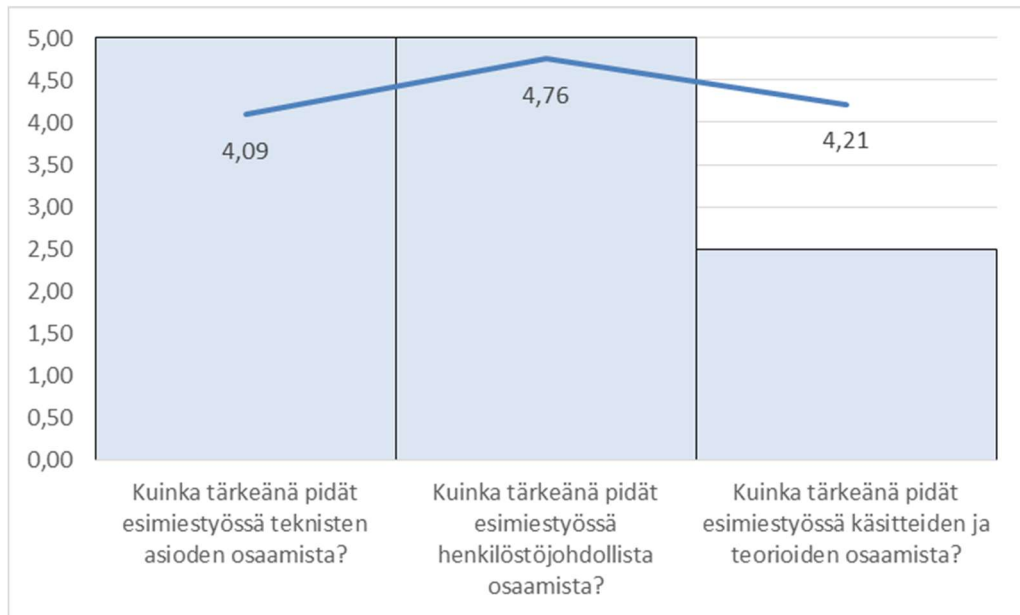
Sanallisissa vastauksissa lähestyttiin osaamisen kautta johtamista seuraavasti: *Hyvä kokonaisvaltainen osaaminen antaa valmiudet priorisoida tehtävät tarvittaessa tärkeysjärjestykseen. Osaamista selkeästi arvostettiin ja sen merkitys nostettiin erittäin korkealle. Osaamisen kautta mahdollista omalla esimerkillään ja toiminnallaan keventää ryhmänsä työn kuormitusta. Työntekijälle tuo turvaa tietoa siitä, että on joku, keneltä kysyä ja pyytää apua ja tietää, että sitä oikeasti saa.* Esimiehet itse katsoivat, että heidän on näytettävä esimerkkiä ja johdettava sitä kautta omaa ryhmäänsä. Jotkut vastaajat myös kertoivat ottavansa tehtäviä omalta ryhmältään ja siten keventävän ryhmä työtaakkaa. Esimiehen on syytä tuntea ryhmänsä työtehtävät mutta inehillä niiden tekeminen ei suoraan kuulu heidän työnkuvaansa.

Esimiesten vastaukset käsitteiden ja teorioiden tärkeydestä voi olla viite koulutustason jakautumisesta. Vastauksista on noussut esiin tarve nostaa käsitteiden ja teorioiden osaamista. Tästä voidaan tehdä suuntaa antavia johtopäätelmiä vastaajien tarpeesta osata enemmän esimiestyöhön ja logistiikkaan liittyviä teorioita. Teorioiden osaamisella ja hallitsemisella voidaan eteen tulevien työtehtävien suorituksessa nojata tutkittuihin ja yleisesti hyväksytyihin tapoihin.



Kuvio 12 Osaamisten tärkeysjärjestys ja arvio oman osaamisen tasosta

Seuraavissa kysymyksissä vastaajaa pyydettiin ensin laittamaan osa-alueet tärkeysjärjestykseen ja sen jälkeen arvioimaan omaa osaamisen tasoaan samoilla osa-alueilla. Vastauksille on laskettu keskiarvot ja ne esitetään kuviossa 12. Henkilöstöjohtamisen osaaminen on koettu vahvimaksi ja kaksi muuta ovat keskiarvoltaan lähes tasoissa. Osaamisalueen tärkeys on arvioitu sitä korkeammalle, mitä lähempänä se on arvoa yksi. Kuvioon on lisätty vielä Inexin ylimmän johdon näkemys asiasta. Vertailussa voidaan havaita vastausten poikkeavan käsitteiden ja teorioiden osalta. Tämän osuuden vastaajat ovat katsoneet vähemmän tärkeäksi vuoro esimiehen tehtävässä.



Kuvio 13 Vastausten vertailu teoriaan

Kuviossa 13 taustalla olevat alueet edustavat teorian näkemyksiä vuoro-esimiesten tasolla tarvittavista osaamisista ja viiva vastaajien näkemysten keskiarvoja. Arvioitavina olivat teoriasta nousevat tekninen osaaminen, henkilöstön johtamisen osaaminen sekä käsitteiden ja teorioiden osaaminen. Osaamisen kautta johtamisessa esimiesten tärkeysjärjestys poikkeaa hieman teorian mukaisesta järjestyksestä. Käsitteiden ja teorioiden alueesta tehtiin syvempi analyysi, joka löytyy liitteestä 4. Analyysissä vastaukset jaettiin työelämässä tehtyjen vuosien perusteella, esimiestyössä tehtyjen vuosien perusteella sekä koulutuksen perusteella. Siitä ei kuitenkaan noussut esiin merkittäviä asioita. Tilanne pysyi samana, kun vastaajien piti laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Ainoastaan avoimia vastauksia kvantifioidessa käsitteet ja teorit sai erittäin vähän mainintoja.

Northousea (2016) mukailleen ensimmäisen esimiestason tärkeimmät osaamiset liittyvät teknisten asioiden johtamiseen ja henkilöstöjohtolliseen osaamiseen. Kokonaisuudessaan juuri näiden osa-alueiden hallitseminen on tärkeää esimiestyössä ja niissä jatkuva kehittyminen on tärkeää. Käsitteiden ja teorioiden osaaminen on pie-

nemmässä roolissa ja teorian mukaan ei niin tärkeää. (Northouse 2016, 43–46.) Käsitteiden ja teorioiden osaamisen nouseminen vastauksissa kuvattuun asemaan tarvitsi lisätutkimusta.

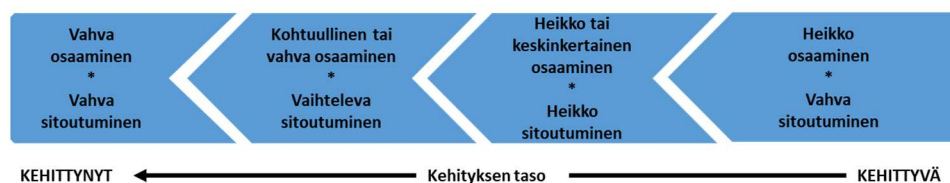
Taulukko 2 Avoimien vastausten kvantifiointi

Kvatifiointi																	Esiintymiä yhteensä		
Osaamisenkautajohtaminen																			
Tekninen osaaminen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Henkilöstöjohtaminen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	19
Käsitteiden ja teorioiden osaaminen	x	x																	2

Kyselyssä oli avoin kysymys, johon halutessaan pystyi antamaan vapaita kommentteja aiheesta. Kvantifioinnissa laskettiin aiheiden esiintymisiä vapaisissa kommentteissa ja laskennalliset tulokset on esitetty taulukossa 2. Avoimissa vastauksissa oli selkeästi huomattavissa käsitteiden ja teorioiden vähäiset maininnat, kun niitä verrataan varsinaiseen kyselyyn. Ero on huomattava, vaikka mukaan otetaan menetelmässä oleva suuri virhemarginaali. Tuloksien ristiriitaisuus voi olla johdateltavissa haastavasta kysymyksen asettelusta ja suppeasta esimerkistä. Kuitenkin vastaajat ovat sanallisissa vastauksissaan tuoneet esiin vähemmän käsitteiden ja teorioiden osaamista. Tässä kohtaa vastaukset ovat enemmän teorioiden mukaisia.

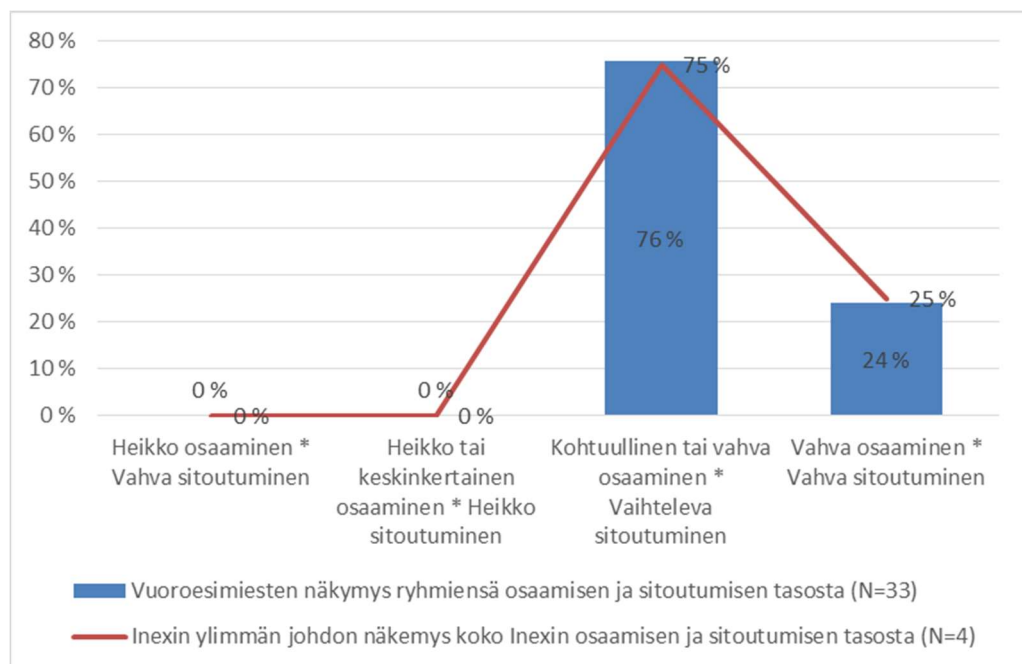
5.3 Tilannekohtainen johtaminen

Tilannekohtaisessa johtamisessa esimies arvioi yksilön kehitystason ja lähestyy sen arvion perusteella henkilöä. Tutkimuksessa esimiehiä pyydettiin arvioimaan hänen oman ryhmänsä tasoa sen osaamisen ja sitoutumisen näkökulmassa.



Kuvio 14 Kehityksen tason asteikko Northousea (2016, 95) mukailten

Kysymyksen asteikko on laadullinen, joten vaihtoehtojen välimatkat ovat jokaisen vastaajan arvioitava henkilökohtaisesti. Kuviossa 14 on asteikko esitetty Northhousea (2016) mukailleen. Esimiehiä pyydettiin arvioimaan oman ryhmänsä kehittymisen tasoa. Vastaavasti Ylimmän johdon haastatteluissa pyydettiin arvioimaan koko Inexin kehittymisen tasoa. Kysymyksen hieman erilaisella katsontasuunnalla pyritään saamaan esiin kokonaiskuvaa Inexin kehittymisen tasosta ja siitä minkälaisia potentiaalia olisi käytettävissä. Vastauksen on mahdollista sijoittaa nelikenttään, jolloin saadaan esiin esimiesten pääasiallinen lähestymistapa. Huomioitavaa on, että keskiarvo sopii yleisesti mutta ei kaikkiin tilanteisiin.



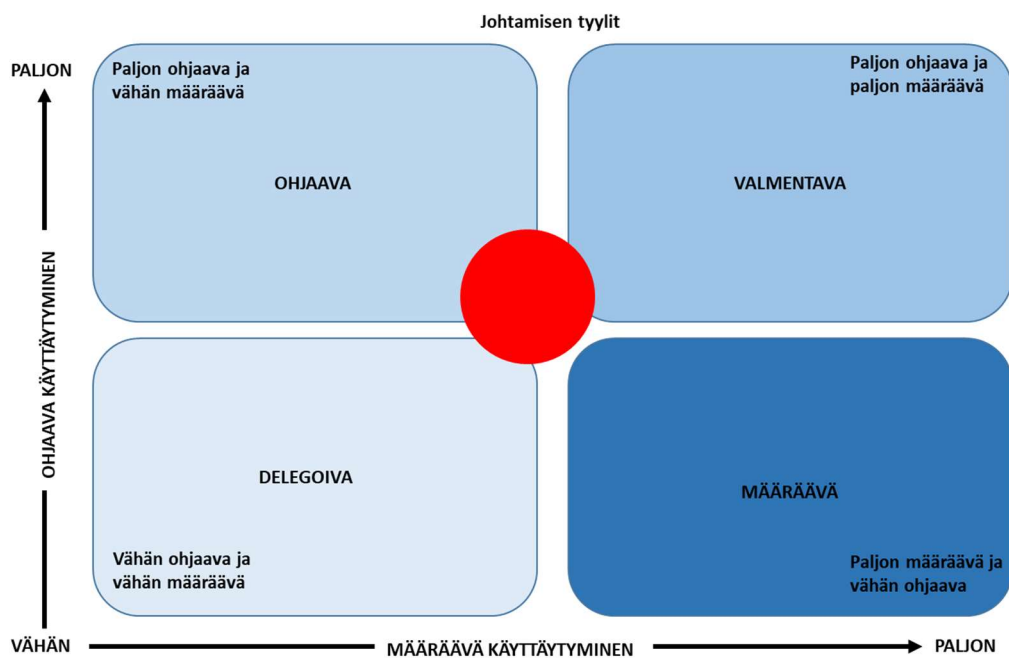
Kuvio 15 Kehitystasojen arvioinnit osaamisen ja sitoutumisen näkökulmista

Vastukset jakautuvat kuviossa 15 asteikon kehittyneeseen osuuteen. Ylimmän johdon haastatteluissa tulos oli samansuuntainen, vaikka heitä pyydettiin arvioimaan koko Inexin osaamisen ja sitoutumisen tasoa. Molempien ryhmien vastausten ollessa käytössä voidaan todeta vastausten vahvistavan toisiaan.

Sanallisissa vastauksissa korostettiin ohjaavaa ja delegeivaa johtamistapaa, mikäli sitä on mahdollista käyttää. Eräs vastaajista kommentoi osaamistasoja seuraavasti:

Täytyy hahmottaa kokonaisuus ja ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita, oikeassa järjestyksessä. Ilman delegointia ja ohjausta sekä vuorovaikutusta tämä on mahdotonta. Määräävän esimiestyön sijaan parempi on mielestäni harjoittaa ohjaavaa ja delegoivaa tapaa ja olla itse osa tiimiä omalla esimerkillä tehden. Esimerkkinä toimiminen ja sitä kautta oman ryhmän saaminen tekemään entistä enemmän tuotiin esiin myös sanallisissa vastauksissa. Vastaajat korostivat, että ryhmän jäsenten tunteminen auttaa esimiestä tehtävien jakamisessa. Silloin he katsoivat saavansa kokonaisuudesta parhaimman tuloksen esiin.

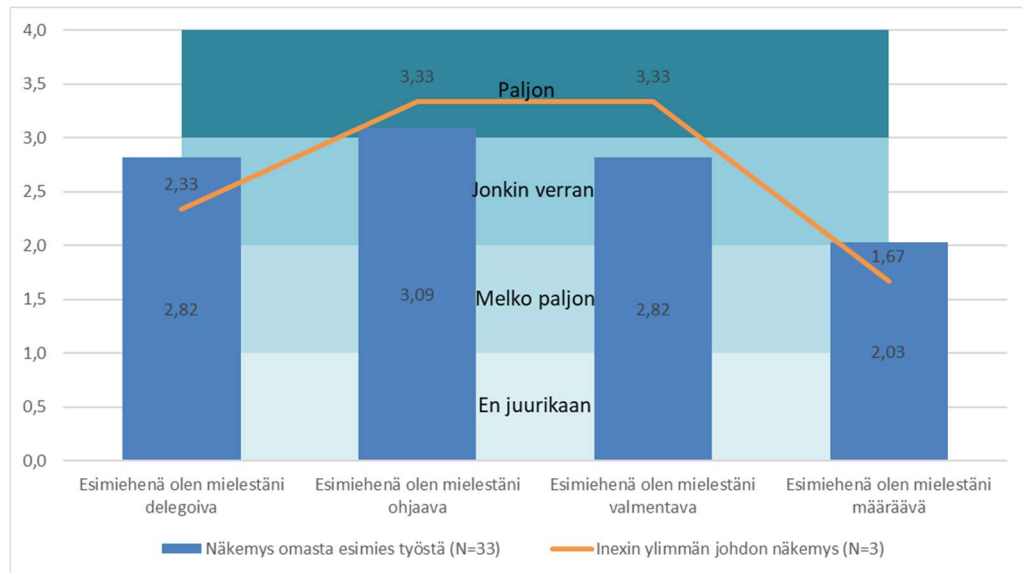
Ylimmän johdon haastattelujen sanalliset vastaukset olivat samansuuntaiset. Delegointi, ohjaaminen ja tuen antaminen nousivat esiin: *Delegoinnin kautta päästään parhaaseen lopputulokseen. Uudet tilanteet, jolloin alaiset tarvitsevat tukea. Ryhmää ohjaavana henkilönä. Opitaan virheistä. Taitoa lukea tilannetta ja soveltaa johtamista.*



Kuvio 16 Johtamisen tyylien nelikenttä Northousea (2016, 95) mukailten

Johtamisen tyyliä kysyttiin seuraavassa kysymyksessä ja vastaukset on asemoitu kuvioon 16 ja sijaintia kuvattu punaisella pallolla. Kuviosta voidaan havaita esimiesten

itsensä asemoivan johtamisen tyyliinsä ohjaavan ja valmentavan välimaastoon. Syvempiä johtopäätelmiä voidaan tehdä, kun jaotellaan vastaukset kuvion 17 mukaisesti.



Kuvio 17 Näkemykset esimiehen toiminnasta tilannekohtaisessa johtamisessa

Kuviosta 17 voidaan tarkastella miten vastaajat sijoittivat oman toimintansa laadullisella asteikolla. Korkeimmat keskiarvot saivat ohjaava ja valmentava toiminta, vaikkakin delegoiva oli heti edellisten läheisyydessä. Määräävä toimintatapa sai vuoro-esimiehiltä korkeamman keskiarvon. Inexin ylin johto näki sen kuuluvan vuoro-esimiehen käyttämiin toimintamalleihin. Ylimmän johdon toiveina on selkeästi jonkin verran pehmeämpi johtamistyyli, kuin mitä todellisuudessa nykytilanteessa käytetään.

Kvantifioinnissa voidaan nähdä, miten ohjaava toimintamalli tekstissä nousi selkeästi muiden yläpuolelle. Nähdään myös määräävän toimintamallin nouseminen muita lähemmäksi tässä mittaustavassa. Avointen vastausten vertaaminen suljettuihin kysymyksiin ei välttämättä ole relevanttia, mutta tukee aikaisempia havaintoja.

Vuoroesimiehet kertoivat mukauttavansa johtamistaan vallitsevan tilanteen ja tarpeen mukaan. Avoimissa kommentteissa ympäröivät tilanteet vaikuttivat paljon heidän johtamistyyliinsä, kuten seuraavassa kommentissa todetaan: *Muuttuvissa tilanteissa säädän usein omaa toimintaani sen mukaan minkä koen tarpeelliseksi. Onko tuotannossa kiire vai hiljaisempi vaihe. Samalla myös pyrin tunnistamaan henkilön tiedot ja taidot, sekä luonteenpiirteet.* Selkeästi vuoroesimiehet yhdistelevät johtamisessaan erilaisia elementtejä ympäriltä, jolloin henkilökohtainen johtamisen muutos voi jäädä vähäiseksi.

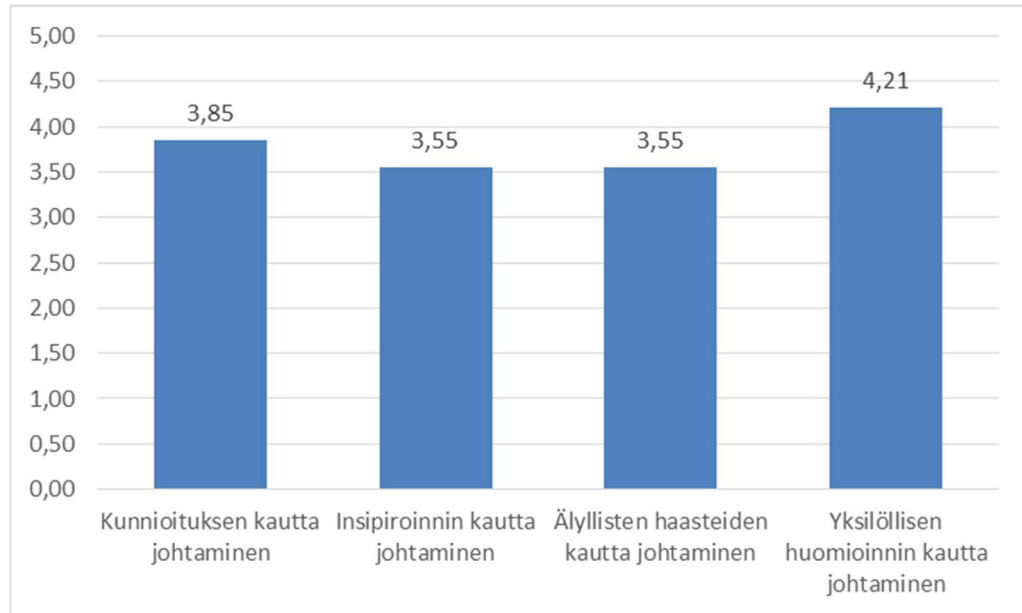
Poiketen tilannekohtaisesta johtamisesta toiset vuoroesimiehet kuvaavat johtamistaan seuraavasti: *Tasapuolinen roolitus johtamisessa, tilanteista tai asioista riippumatta, on ollut mielestäni omassa esimiestehtävässäni luottamusta herättävää alaisen keskuudessa.* Esimies ei mukauta omaa toimintaansa ympärillä olevan tilanteen tai kohtaamien henkilöiden kehitystason perusteella, vaan toimii samalla tavalla kokoajan. Tällöin esimies on toimessaan hyvin ennalta arvattava, jolloin ryhmän jäsenet todennäköisesti mukauttavat omaa lähestymistapaansa. Asetelman kääntyessä päinvastaiseksi nousee entistä enemmän ryhmän jäsenten tilannekohtaisen johtamisen osaaminen.

5.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa pyritään vaikuttamaan ryhmän jäseniin ja heidän tekemisiinsä kuten aikaisemmissakin aiheissa. Otsikon alla on kolme teemaa, jotka jakautuvat yhteensä seitsemään menetelmään. Teemat ovat: muutosjohtaminen, tapahtumajohtaminen sekä Laissez-Faire-johtaminen ja näiden alle on jaettu muutosjohtamisessa tunnistetut vaikuttamisen menetelmät.

Muutosjohtaminen

Tähän teemaan kuuluu neljä menetelmää, joilla esimies pyrkii ohjaamaan ryhmänsä jäseniä kohti tavoitetta. Esimies pyrkii tässä kategoriassa vaikuttamaan kunnioituksen, inspiroinnin, älyllisten haasteiden tai yksilöllisen huomioinnin kautta henkilöiden tekemiseen sekä suoriutumiseen.



Kuvio 19 Muutosjohtamisen vastausten keskiarvot (N=33)

Yksilöllinen huomiointi oli yleisin esimiesten vastauksissa, mutta kunnioituksen kautta johtaminen ylsi lähes samaan tulokseen. Tutkimustyössä kahden muun kategorian käyttäminen on haastavaa. Suurin osa työstä on erittäin strukturoitua. Tavoitteet ovat tarkasti määriteltyjä ja soveltamista voidaan tehdä vain rajoitetusti. Asiat voidaan todeta kuviossa 19 esitettyjen keskiarvojen perusteella.

Avoimissa vastauksissa älyllisten haasteiden antaminen ryhmän jäsenille nousi esiin, kuten: *Heittämällä ideoita alaisilleni, joka herättäisi heissä halua toteuttaa oman työnsä kehittämistä ja Koen, että kunnioituksen ja yksilöllisen huomioimisen kautta johtaminen johtaa parhaimpiin tuloksiin.* Toisaalta kommentteja oli myös vastakkaiseen suuntaan, kuten: *Älylliset haasteet ovat rajalliset logistiikkatyössä ja joskus te-*

keminen on yksipuolista toistoa. Jakautuminen kuvaa miten eri tavalla esimiehet näkevät johtamansa työn. Suurin osa avoimista vastauksista kuitenkin kohdistuivat yksilöllisen huomioimisen ja kunnioituksen kautta johtamisen osioihin.

Taulukko 4 Muutosjohtamisen kvantifointi

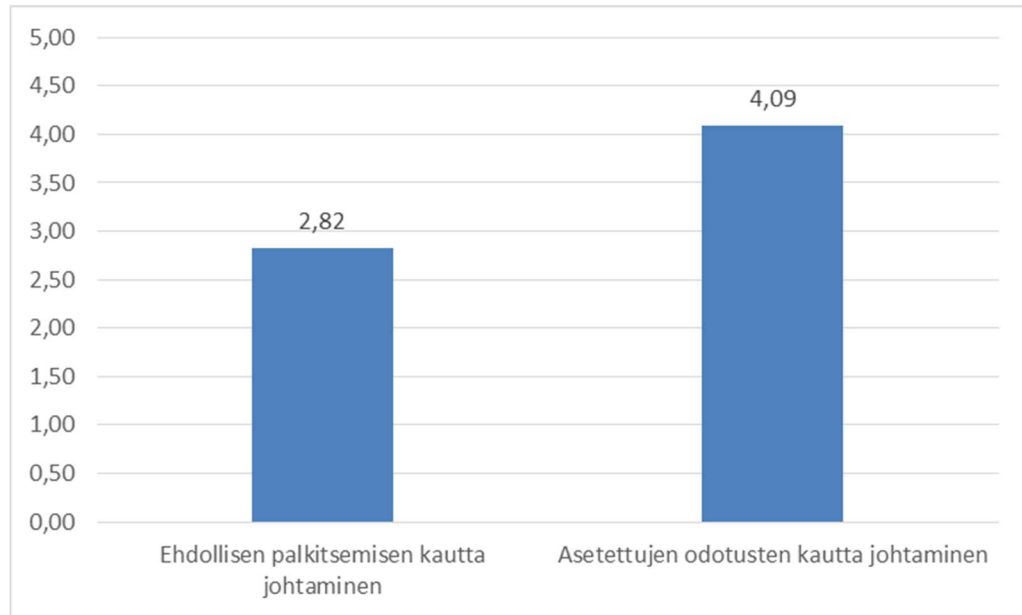
Kvantifointi										Esiintymiä yhteensä
Muutosjohtaminen										
Kunnioituksen kautta johtaminen	X	X	X	X	X	X	X			7
Inspiroinnin kautta johtaminen	X									1
Älyllisten haasteiden kautta johtaminen	X	X								2
Yksilöllisen huomioinnin kautta johtaminen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9

Kunnioituksen kautta ja yksilöllisen huomioinnin kautta johtamisen esiintymiä voidaan verrata taulukossa 4. jolloin voidaan havaita ero kahteen muuhun johtamisen tyyliin. Inspiroinnin ja älyllisen haasteiden kautta johtamisen raja on hyvin hiuksen hieno ja vastaajat voivat helposti katsoa ne samaksi asiaksi. Vuoro-esimiehet ovat paljon suorassa kontaktissa oman ryhmänsä kanssa ja tämä selkeästi näkyy vastauksissa. Edellytyksenä on, että oman ryhmän henkilömäärä on hallittavissa.

Ylimmän johdon haastatteluissa muutosjohtaminen katsottiin alueeksi, johon Inexin esimiestyön pitäisi suuntautua entistä enemmän. Tässä nähdään kehittämispotentiaali yrityksen toiminnan ja kehittymisen kannalta. Avoimissa kommentteissa tuotiin esiin johtamiseen liittyvä vuoropuhelu ja sen merkitys, kun tavoitellaan parempia suorituksia. Vastaajat kertovat miten näkevät esimiestyöhön liittyvän muutosjohtamisen: *Oman ryhmän ja muiden kanssa vuoropuhelua ja kehittymistä...Annetaan yksilöllistä palautetta ja yleisen vuoropuhelun lisääminen. Käydään asioita avoimesti läpi ja lisätään ymmärrystä ja tietoa.* Näiden tavoittamiseksi olisi kehitettävä ja lisättävä vuoropuhelua ryhmän jäsenten kanssa. Molempien ryhmien vastaukset ovat pitkälle samansuuntaiset.

Tapahtumajohtaminen

Teeman sisällä on kaksi menetelmää, ehdollisen palkitsemisen ja asetettujen odotusten kautta johtamiset. Ehdollisessa palkitsemisessa ryhmän jäsen saa palkinnon mikäli ehdot täyttyvät. Tätä voidaan verrata poliitikko – äänestäjä asetelmaan. Asetettujen odotusten kautta johtaminen on hyvin lähellä tätä, mutta siinä pyritään saavuttamaan selkeästi asetetut tavoitteet.



Kuvio 20 Tapahtumajohtajuuden vastausten keskiarvot (N=33)

Vastaukset jakoutuivat kahden vaihtoehdon kesken kuvion 20 mukaisesti keskiarvoiksi muutettuna. Selkeästi nähtiin asetettujen odotusten olevan vallitseva johtamisen väline. Sen kautta johtamisessa on aineksia sitoutumiseen ja ryhmäytymiseen. Aiheiden erottelu on voinut olla haastavaa vastaajille, mutta ero on kuitenkin sen verran selkeä, että siitä on mahdollista tehdä johtopäätelmät. Avoimissa vastauksissa ei noussut esiin varsinaisesti suoraan tähän teemaan liittyviä vastauksia.

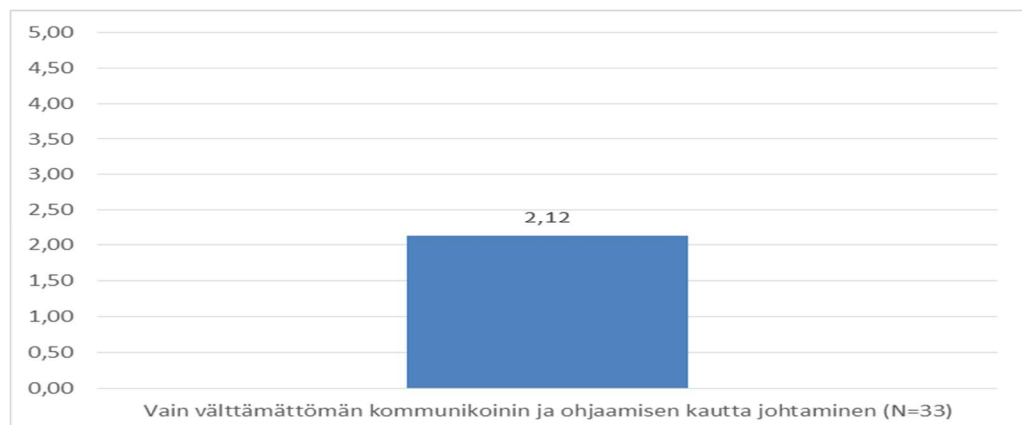
Taulukko 5 Tapahtumajohtamisen kvantifiointi

Kvantifiointi									Esiintymiä yhteensä
Tapahtumienjohtaminen									
Ehdollisen palkitsemisen kautta johtaminen									0
Asetettujen odotusten kautta johtaminen	X	X	X	X					4

Taulukoon 5 on kerätty maininnat avoimista vastauksista tapahtumajohtamisen osalta. Kuten havaitaan, ehdollinen palkitseminen ei kerännyt yhtään mainintaa. Vastaukset enemmän selkeästi painottuivat edelliseen teemaan ja siinä esiintyviin aiheisiin. Kokonaisuudessaan tapahtumajohtamisen teema keräsi huomattavasti vähemmän mainintoja avoimissa vastauksissa, kuin aiemmat teemat. Ylimmän johdon haastattelussa todettiin yksimielisesti, että Inexin johtaminen sijoittuu lähes aina tähän teemaan ja varsinkin siinä asetettujen odotusten kautta johtamiseen. Tapahtumajohtaminen nähtiin molemmissa vastaajaryhmissä olevan nykytilassa vallitseva johtamisen työkalu.

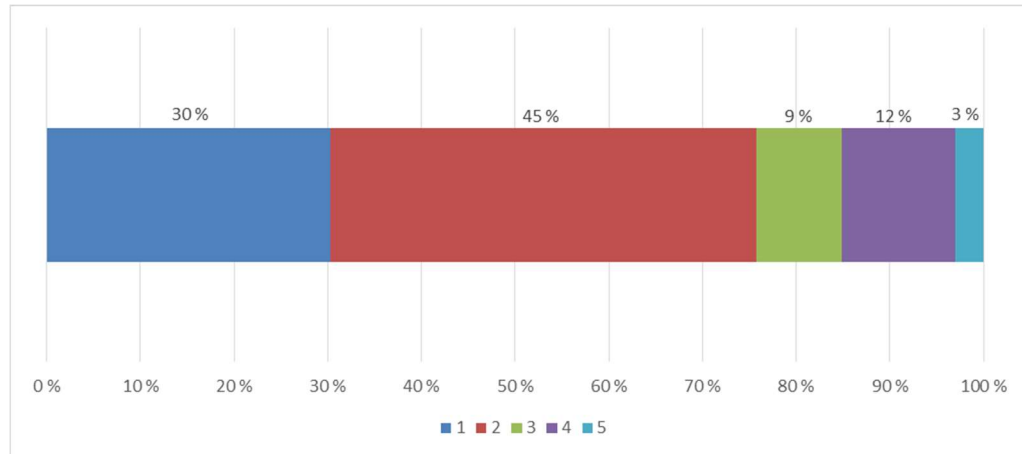
Laissez-Faire-johtaminen

Viimeisenä teemana on Laissez-Faire-johtaminen, joka perustuu esimiehen ja ryhmän jäsenen välillä vain välttämättömään kanssakäymiseen. Siinä esimies kommunikoi vain sen verran, että henkilön on mahdollista saada tehtävät suoritettua. Teeman alle ei ole erillisiä menetelmiä.



Kuvio 21 Laissez-Faire-johtajuuden vastausten keskiarvot

Kuten ennakoivasti oli odotettavissa ja kuviosta 21 on todettavissa, Laissez-Faire-joh-
tajuuteen muodostui teemoista pienin keskiarvo. Suurin osa esimiehet eivät nähneet
itseänsä tämän menetelmän edustajina. Kuitenkin laitettaessa tulokset vastausten
perusteella omiin kategorioihin, voidaan nähdä vastauksissa kuitenkin käytetyn as-
teikon korkeampaa osuutta myös.



Kuvio 22 Laissez-Faire-johtajuuden vastausten jakautuminen (N=33)

Kuviosta 22 voidaan tarkastella vastausten jakaumaa annetulla asteikolla. Katsotta-
essa asteikon korkeinta osuutta, havaitaan 15 prosenttia vastuksista sijoittuvan as-
teikon 4–5 osuuteen. Havainto ei kokonaisuudessa ole merkittävä, mutta nostami-
sen arvoinen asia tutkimuksessa. Havainto toistuu avoimissa kommentteissa, kuiten-
kin yhtä vähäisenä merkintänä.

Taulukko 6 Laissez-Faire-johtajuuden kvantifiointi

Kvantifiointi									Esiintymiä yhteensä
Laissez-Faire-johtaminen									
Vain välttämättömän kommunikoinin ja ohjaamisen kautta johtaminen	X	X							2

Avoimista vastuksista etsityt maininnat olivat odotetun vähäisiä, kuten taulukosta 6
on havaittavissa. Kuitenkin teema on tullut mainituksi vastauksissa, joten vaikka se ei
ole vallitseva johtamismenetelmä, sitä on kuitenkin olemassa. Avoimissa vastauksissa

sitä kuvailtiin esimerkiksi näin: *Annan tilaa itsenäiseen työskentelyyn ja ohjaan vain tarvittaessa tai kysyttäessä*. Vastaja on sanallisesti kuvannut miten hän kommunikoi ryhmänsä jäsenten kanssa, vain välttämättömissä asioissa eikä ole aktiivinen ryhmänsä suuntaan. Lisäksi ylimmän johdon haastattelussa tämä johtamisen teema mainittiin ja tiedettiin sitä olevan jonkin verran käytössä. Joten se on selkeästi tunnistettava ilmiö Inexin johtamisessa.

5.5 Tutkimuksen yhteenveto

Taustatietojen keräämisellä saatiin hyvä läpileikkaus Inexin esimiesten taustoista ja vastaamisen lähtökohdista. Varsinaisia eroavaisuuksia vastauksissa ei havaittu, vaikka lähtökohdiksi otettiin eri taustatietoja. Tutkimuksen kiinnostavimmat löydökset liittyvät nykytilan ja tavoitetilan sekä esimiehen toimenkuvan vertailuihin. Johtopäätelmissä keskitytään niihin asioihin ja nostetaan esiin keskeisimmät löydökset. Seuraavassa osiossa myös tehdään ehdotukset seuraaviksi toimenpiteiksi.

Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymykset ja vastaukset niihin esitellään seuraavaksi. Kysymykset käsittelivät enemmän muutosta, kuin mitä tutkimuksen tulokset kertovat. Tutkimus lopulta suuntautui enemmän mihin suuntaan muutosta pitäisi viedä, jotta tavoitetila saavutettaisiin.

Ensimmäinen kysymys: Miten esimiehen rooli on muuttunut?

Esimiehen rooli on muuttunut asetettujen tavoitteiden johtajasta yksilölliseen huomioimiseen. Esimiehen odotetaan ottavan enemmän kontaktia oman ryhmänsä jäseniin. Roolin kohdistuvat odotukset luovat tarvetta muutokseen ja muuttumiseen. Organisaation strategia ja visio määrittelevät myös esimiestyöskentelyn tavoitetilan. Roolin tarvittavasta muutoksesta saatiin tutkimuksessa selkeä kuva. Tutkimuksen lopullinen perspektiivi poikkeaa hieman alkuperäisestä asetelmasta.

Toinen kysymys: Miten itsensä johtaminen on muuttunut?

Esimieheltä odotetaan hyvää osaamista teknisissä ja henkilöstöjohtollisissa asioissa. Näiden lisäksi esimiehet itse näkevät teorioiden ja käsitteiden osaamisen tarpeelliseksi. Tutkimuksen kysymykset pyrittiin asettelemaan niin, että vastaajan oli tehtävä itsereflektiota vastatessaan. Omien johtamisen tyylien tunnistaminen sekä käsitteleminen tekevät niistä konkreettisempia, jolloin muutos on mahdollista. Itsensä johtaminen on muuttunut ja muuttuu enemmän kohti yksilöllisen huomioimisen kautta johtamiseksi.

Kolmas kysymys: Onko esimiestyössä tarvittavan osaamiskentässä tapahtunut muutosta?

Esimiehen osaamiskenttään on tullut entistä enemmän henkilöstöjohtollisia elementtejä, kun aikaisemmin ollaan oltu enemmän suorituksenjohtajia. Muutosta osaamiskentässä on siis tapahtunut ja sitä tapahtuu jatkossakin. Esimieheltä vaaditaan laajempaa osaamista, jotta työn nykyiset vaatimukset tulevat täyttymään. Vaatimukset tulevat tavoitetilassa muotoutumaan enemmän yksilökohtaiseen johtamiseen. Muutoksessa henkilöstöjohtollinen osaaminen voi nousta teknistä osaamista tärkeämmäksi.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla voidaan nostaa esiin seuraavia asioita nykytilan ja tavoitetilan vertailun kautta. Esimiestyö on subjektiivinen kokemus molempiin suuntiin ja kokemus on joka kerta ainutlaatuinen. Esimies voi tavoitella tasalaatuisuutta, mutta eteen tulevat vaihtelevat tilanteet tekevät siitä haastavaa. Hänen kehittymistään voidaan kuitenkin tukea monin eritavoin ja sitä kautta saada esiin Inexin strategian sekä vision mukana askeltava esimies.

Koulutuspolku

Koulutustason nykytilaa ja tavoitetilaa käsiteltiin tutkimustulokset osuudessa. Arvioitaessa näitä johtopäätelmiä on syytä luoda katsaus Inexin sisäisen intranetin tarjontaan ja suosittelemaan koulutuksiin. Näin voidaan rakentaa kuvaa mahdollisesta koulutuspolusta tavoitetilaan. Koulutukset ovat luonteeltaan enemmän ammatillisia- tai erikoisammattitutkintoja, jotka ovat tavoitellun opistotason alapuolella (Kansallinen koulutusaste 2016, n.d.). Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen opintoja ei ollut listalla ollenkaan. Esimiesten vaihtuvuus on kuitenkin kohtuullisen vähäistä, joten koulutuspolkujen rakentaminen nykyisille esimiehille on helppoa.

Osaamisen kautta johtaminen

Esimiesten vastauksista laskettu keskiarvo kohosi 4,03, joka on ylimmän johdon haastatteluista saadun keskiarvon 3,33 yläpuolella. Keskiarvon eroavaisuus muodostuu käsitteiden ja teorioiden nousemisesta tärkeämmäksi esimiesten vastauksissa. Tämä eroavaisuutta olisi syytä tutkia hieman syvemmillä kysymyksillä. Lisätutkimuksella pystyttäisiin nostamaan esiin onko eroavaisuus teoriaan todellista vai onko siihen jokin muu syy. Syvemmillä tutkimuksella on mahdollista tuottaa tarkempia johtopäätelmiä ja jopa valita tavoiteltu johtamistyyli.

Teknisen ja henkilöstön sekä henkilöstön johtamisen osaamisen vahvistaminen edesauttaa esimiehiä onnistumaan jokapäiväisessä työssään. Tähän voidaan käyttää aiheisiin syventäviä kursseja joilla on mahdollista nostaa nopeasti osaamista. Tämä ei kuitenkaan tue pitkänaikavälin tavoitteita. Toinen reitti on koulutustason nostaminen, joka on kuitenkin pidempi reitti tavoitteeseen. Tätä kautta kuitenkin pidemmällä aikavälillä saavutetaan tavoitetilan mukainen koulutustaso.

Tilannekohtainen johtaminen

Tässä teemassa käsiteltiin miten esimiehet näkevät oman johtamistyyliänsä sekä oman ryhmänsä kehittymistasonsa. Sekä ylin johto että esimiehet näkivät omista ryhmistään kehittymispotentiaalia. 75 prosenttia sijoitti vastauksen *kohtuullinen tai vahva osaaminen* * vaihteleva sitoutuminen kohtaan ja loput *vahva osaaminen* *

vahva sitoutuminen. Tämä vaihtelee esimiehittäin ja ryhmittäin, koska uusia henkilöitä otetaan vain sovituille työskentelyalueille. Näiltä alueilta henkilöitä tarvittaessa siirretään myöhemmässä vaiheessa toisille työskentelyalueille.

Johtamisen tyyleissä esimiesten omat arviot sijoittuivat ohjaavan, valmentavan ja delegeoivan alueille. Tavoitetila kuitenkin sijoitettiin ohjaavan ja valmentavan alueille, joten johtopäätelmänä on valmentavan johtamistyylin vahvistaminen. Tätä voidaan vahvistaa kouluttamalla ja mukauttamalla johtamisen tyyliä myös kaikissa seuraavissa organisaation portaissa. Hersey ym. (2013) kuvaavat ohjaavan ja valmentavan johtamistyylien yhdistelmän olevan tyypillisimmillään, kun henkilöillä on korkea koulutus ja laajaa kokemusta teollisuudesta tai siihen verrattavista työpaikoista. Näillä alueilla työskennellessään henkilöt ovat heidän mukaansa tehokkaimmillaan. (Hersey, Blanchard & Johnson 2013, 204–205). Delegeoivan johtamistyylin alueella on kaikkein vähiten ohjaavaa ja määräävää käyttäytymistä, joten esimiehet pitäisi siitä ohjata kohti ohjaavaa ja valmentavaa tyyliä.

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen teemassa esimiehet kertoivat eniten käyttävänsä neljästä menetelmästä kahta, jotka olivat yksilöllisen huomioon kautta johtaminen ja kunnioituksen kautta johtaminen. Nämä menetelmät nousivat esiin myös ylimmän johdon haastatteluissa. Niiden käyttöä on siis syytä opettaa enemmän, sitä kautta saada niiden käyttöön vahvistusta sekä syvempää osaamista. Henkilökohtaisella johtamisella olisi mahdollista saada näkyviin nyt piilossa oleva potentiaali. Esimiesten vastausten perusteella suunta on oikea, mutta ohjaaminen ja valmentaminen tähän suuntaan on tärkeää.

Tapahtumajohtamisen teema sisältää kaksi menetelmää, joista asetettujen odotusten kautta johtaminen oli selkeästi vallitsevampi. Inexillä on käytössä suoritusperusteinen palkkiojärjestelmä. Niissä on selkeästi asetettu tavoite, jota kohti henkilöt hyvinkin itsenäisesti suunnistavat. Tavoitteet saavutettuaan henkilö saa sovituksen mukai-

sen rahallisen palkinnon. Nähtiin että pelkästään tämän kaltainen johtamismenetelmä ei tuo huippusuoritusta, vaan osa potentiaalia jää käyttämättä. Tämän nykytilanteen hallitsevaa asemaa on tavoitetilassa siirretty enemmän edellisessä kappaleessa mainittua yksilöllisen huomioimisen kautta johtamiseen. Tämän muutoksen tapahtumiseen esimiehet tarvitsevat myös ohjaamista ja valmentamista. Nämä koulutukset ovat mahdollisia ja todennäköisesti parasta järjestää yhdessä, jotta pystytään hahmottamaan sekä näyttämään esimiehille polku teemasta toiseen pääsemiseksi.

Viimeisenä on Laissez-Faire-johtaminen, joka näyttäytyy mahdollisimman vähäisenä kommunikointina ja johtamisena. Siinä kuitenkin saavutetaan ne annetut tavoitteet ja tehdään määritellyt tehtävät. Tätä johtamisen tyyliä ei pidä sekoittaa alisuoriutumiseen, jossa ei saavuteta edellä mainittuja asioita. Laissez-Faire-johtamista havaittiin kaikista vähiten tutkimuksessa, mutta sitä kuitenkin vastausten perusteella esiintyy jonkin verran. Koulutuksissa kannattaa kiinnittää huomiota jonkin verran myös tähän alueeseen, jotta teeman mukaista johtamista esiintyisi mahdollisimman vähän. Tässä ei esimies kykene ohjaamaan ja valmentamaan omaa ryhmäänsä oikeaan suuntaan, koska hänen kommunikointinsa on vähäistä. Ryhmän kehitys on todennäköisemmin hitaampaa, kuin muiden esimiesten ryhmien. Yhden ryhmän jäädessä jälkeen kehityksessä se todennäköisesti hidastaa myös muiden ryhmien kehittymistä ja sitoutumista.

Jatkoehdotukset

Tehdyn tutkimuksen pohjalta on tehty johtopäätelmät ja näistä on tiivistetty seuraavat jatkoehdotukset:

- Vastaavanlainen tutkimus toistetaan noin vuoden välein, jolloin muutokset ovat helposti todennettavissa. Pystytään ohjaamaan tilannetta tarvittaessa oikeaan suuntaan.
- Koulutustarjontaa ja suosituksia päivitetään vastaamaan tavoitetilaa. Alimman korkeasteen sekä alemman korkeakouluasteen koulutuksia lisätään tarjontaan ja suosituksiin.

- Johtamistyylien kriittistä tarkastelua on syytä suorittaa ja niiden vertaamista tavoite-tilaan. Sopivien johtamisen tyyliä on syytä vahvistaa kouluttamalla esimiehiä sen mukaisesti.

7 Pohdinta

Lähtökohtana oli tuottaa kuvaus Inexin esimiestyön nykytilasta sekä Inexin ylimmän johdon näkemys tavoitetilasta. Näiden kahden vertailulla voidaan löytää esimiestyön kehityspotentiaali. Tutkimus luo sen hetkisen kuvan tilanteesta ja siitä voidaan tehdä johtopäätelmiä sekä tehdä toimenpiteitä. Tilannetta on kuitenkin päivitettävä ja seurattava, jotta tiedetään tilanteen kehittyvän oikeaan suuntaan.

Eettisyys

Tutkimuksissa on huolehdittava sen eettisyydestä ja sen lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen ja tätä korostavat Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (1997, 25). Kaikki vastauksen on käsitelty luottamuksellisesti ja niitä on käsitelty niin, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa tutkimuksesta. Tutkimuksen survey-osuudessa kysyttiin henkilön halukkuutta osallistua tutkimukseen. Yksilöhaastatteluihin henkilöt ilmoittivat halukkuutensa osallistua tutkimukseen, jonka jälkeen vasta sovittiin ajankohta haastattelulle. Yksilöhaastatteluista on jätetty pois henkilötiedot ja tittelit, koska niillä tutkija ei ole katsonut olevan oleellista annettavaa tutkimukselle. Enemmän mielenkiintoa herätti heidän näkemyksensä tavoitetilan suunnasta. Tuloksia käsitellään ja esitetään niin, ettei se aseta yksittäistä vastaajaa huonoon valoon, vaikka tuloksia käsitellään kriittisesti. Kaikki tutkimuksen vastaukset poistetaan viimeistään kuukauden kulutta opintojen päätöksestä.

Reliabiliteetti

Tutkimukset sisältävät mittauksia ja mittaukset sisältävät aina virheitä toteaa Ketokivi (2015). Reliabiliteetti koostuu mahdollisuudesta toistaa tutkimus. Tehty tutkimus on mahdollista toistaa, jolloin olisi mahdollista vertailla saatuja tuloksia. Tutkimuksessa kerättyihin vastauksiin sisältyy tunnistamaton määrä häiriötekijöitä. Tutkijan ei

ole mahdollista vaikuttaa minkälaisessa tilanteessa ja ympäristössä lomaketutkimukseen on vastattu. Lyhimmillään lomakevastaukseen käytettiin hieman yli neljä minuuttia, kun keskiarvo oli noin 19 minuuttia. Kaksi vastaajaa oli käyttänyt aikaa useamman päivän, jolloin alkupään vastaukset sekä selitteet olivat saattaneet jo unohtua. Yksilöhaastattelut suoritettiin yhtä lukuun ottamatta Teams sovelluksen kautta tammikuussa 2021 vallinneen koronatilanteen vuoksi. Verkonyli suoritetuista haastatteluista jää aina pois henkilökohtainen kohtaaminen sekä siihen liittyvät eleet ja ilmeet.

Vastaajajoukon tuntemus käsitelyihin johtamisen teorioihin ei ollut etukäteen tiedossa ja toisaalta sillä ei katsottu olevan merkitystä. Asiayhteyksiä pyrittiin avaamaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa sekä teemahaastatteluissa. Tutkimukseen otettiin organisaation kaksi tasoa: vuoro- ja kuljetusesimiehet sekä ylin johto. Näiden välissä olevat organisaatiotasot jätettiin väliin, mikä ehkä olisi voinut tuoda jotain lisää tutkimukseen. Lähtöasetelmassa kuitenkin haluttiin verrata nykytilaa tavoitetilaan, joten organisaation muiden tasojen ottaminen mukaan ei välttämättä olisi tuonut merkittävästi lisää tutkimukseen.

Validiteetti

Ketokiven (2015) mukaan validiteetin merkitystä ei korosteta tutkimuksissa riittävästi. Hänen mukaansa ensiarvoisen tärkeää on ymmärtää mitä tutkimuksen mittarit kertovat. Tutkijat toisinaan liikaa yksinkertaistavat teoreettisia käsitteitä (Ketokivi 2015, 104–105.) Useat johtamisen teoriat on kyseenalaistettu ja niihin on kohdistettu kritiikkiä. Tässä tutkimuksessa käytettyjen teorioiden osalta kritiikkiä on käsitelty jokaisen teeman kohdalla. Tämän tutkimuksen osalta validiteetti rajoittuu nykytilan ja tavoitetilan vertailuun, joka sekin vanhenee hyvin nopeasti. Ihmiset suorittavat tutkintoja työnsä ohella. Heidän kokemuksensa kasvaa esimiestyövuosien ja elämäkokemuksen lisääntyessä. Tämä voi muuttaa työskentelymenetelmiä.

Tutkimuksen suorittaminen molempiin suuntiin olisi voinut antaa kokonaisvaltaisempaa kuvaa vertailua varten. Johtamisen teorioihin liittyy paljon kiisteltyjä elementtejä

ja niistä todennäköisesti keskustellaan jatkossakin. Ihmisten johtaminen sekä sen ympärillä olevat elementit ovat mielenkiintoisia ja tulevat olemaan osana omaa työtäni. Tutkimuksella ei tavoiteltu syvempää tietoutta johtamisesta, vaan läpileikkausta tutkimuksen kohteeseen. Laajemmat sekä syvällisemmät tutkimukset tehdään seuraavilla tasoilla ja kokopäivätoimisesti.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos 2011. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hersey, P., Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen –tuloksiin ihmisten avulla. Management of Organizational Behavior. Viides painos, 1988). USA: Center of Leadership Studies

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. 2013. Management of Organizational Behavior. Tenth edition. USA: Pearson Education Inc.

Hiatt, J., Creasey, T. 2012. Change Management –The people Side of Change. Second edition. USA: Prosci Inc.

Hirsijärvi, H., Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Hirsijärvi, H., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15.—16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5., uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Inex yrityksenä. n.d. Viitattu 19.12.2020. <https://www.inex.fi/inex-yrityksenae>

Itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin. 8.11.2018. Helsingin Sanomat. Viitattu 22.2.2020. <https://www.hs.fi/ura/art-2000005892951.html>

Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Kansallinen koulutusaste 2016. n.d. Tilastokeskus. Viitattu 14.3.2021. https://tilastokeskus.fi/fi/luokitukset/koulutusaste/koulutusaste_1_20160101/

Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Kivan kyseenalaistaja. 25.11.2018. Helsingin Sanomat. Viitattu 22.2.2020. <https://www.hs.fi/ura/art-2000005909345.html>

Korhonen, H., Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Leading Change. Suomennos: Maarit Tillmann. USA: Harvard Business School Press.

Laadullinen tutkimus. 2015. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Päivitetty 23.4.2015. Viitattu 23.11.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Modig, N., Åhlström, P. 2018. Tätä on lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 7. painos. Suomentanut Maarit Tillman. Tukholma: Rheologia publishing.

Northouse, P. 2016. Leadership: theory & practice. 7th edition. Western Michigan University. USA: SAGE Publications, Inc.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet –ihmisten kohtaaminen ja johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Poikkeuslupa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan ja Osuuskunta Tradeka-yhtymän hankinta- ja logistiikkayhteistyölle Inex Partners Oy:ssä. 2001. Kuluttaja- ja kilpailuvirasto. Viitattu 14.2.2021. <https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/ratkaisut/arkisto/2001/poikkeusluvut-ja-puuttumattomuustodistukset/56671999/>

Saranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006a. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.11.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006b. Teemahaastattelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.2.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Shook, J. 2008. Managing to Learn. Version 1.1, July 2010. USA: Lean Enterprise Institute Inc.

Surakka, T., Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

S-ryhmä arvot, strategia ja visio. n.d. Viitattu 20.2.2021. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio>

S-ryhmän ja kuluttajaosuustoiminnan historia. n.d. Viitattu 14.2.2021. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/historia>

Tietoa S-ryhmästä. n.d. Viitattu 19.12.2020 ja 20.2.2021. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Toinen painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen, A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. 2.painos. Suomi: Ky-Palvelu Oy.


Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Suomi: Oy Finn Lectura Ab.

X

Liitteet

Liite 1. Esimiehenä muuttuvassa logistiikkaympäristössä kysely

Esimehenä muuttuvassa logistiikkaympäristössä

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Opinnäytetyö: Esimiehenä muuttuvassa logistiikkaympäristössä

Tutkimus suoritetaan Jyväskylän ammattikorkeakoulussa suoritettavaa tutkintoani varten.

Kyselyyn on Inex Partners Oy:n lupa.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja ne tullaan esittämään kokonaisuuksina, joista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Ensimmäisellä sivulla kysytään vastaajan taustatietoja

Tutkimuksessa käsitellään johtamista seuraavien näkökulmien kautta:

- osaamisen johtaminen
- tilannekohtainen johtaminen
- muutosjohtaminen

Mikäli et halua vastata kyselyyn, niin pääset poistumaan siitä ensimmäisen kysymyksen jälkeen.

Toivon että käytät hetken kyselyyn vastaamiseen.

1. Haluan osallistua kyselyyn *

- Kyllä
- Ei

Vastaamalla kyllä suostun siihen, että vastauksiani voidaan käyttää opinnäytetyön materiaalina.

Opinnäytetyö on julkinen, mutta vastauksista poistetaan yksilöivät tunnistetiedot ennen julkaisua.

Taustatiedot**2. Vastaajan ikä ***

- 18 - 25 vuotta
- 26 - 35 vuotta
- 36 - 45 vuotta
- 46 - 55 vuotta
- Yli 55 vuotta

3. Kokemuksesi työelämästä täysinä vuosina *

- 0 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 15 vuotta
- 16 - 20 vuotta
- 21 - 25 vuotta
- Yli 25 vuotta

4. Kokemuksesi esimiestyöstä täysinä vuosina *

- 0 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 15 vuotta
- 16 - 20 vuotta
- 21 - 25 vuotta
- Yli 25 vuotta

5. Korkein suorittamasi tutkinto *

- Peruskoulu
- Ylioppilastutkinto
- Ammatillinen tutkinto
- Opistotason tutkinto
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Tohtorin- tai lisensiaatintutkinto
- Ei mikään näistä

Osaamisen kautta johtaminen.

Osaamisen kautta johtamista voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta:

1)Tekninen osaaminen

Pitää sisällään varsinaiseen työn tekemiseen liittyvät taidot.

Esimerkiksi: trukilla ajamisen taito, järjestelmien käyttöön liittyvä osaaminen jne.

2) Henkilöstöjohtollinen osaaminen

Ihmisten johtamiseen liittyvät taidot.

Esimerkiksi: kollegoiden ja oman ryhmän kohtaaminen sekä sen johtaminen.

3) Käsitteiden ja teorioiden osaaminen

Kokonaisuuden ja näkemyksien johtamiseen liittyvät taidot. Yksittäisten osa-alueiden yhdistäminen kokonaisuuteen.

Esimerkiksi: Yksittäisen keräysalueen vaikutus myymälän saamaan palvelukokonaisuuteen.

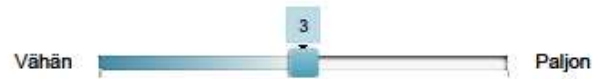
6. Kuinka tärkeänä pidät esimiestyössä teknisten asioiden osaamista? *



7. Kuinka tärkeänä pidät esimiestyössä henkilöstöjohtollista osaamista? *



8. Kuinka tärkeänä pidät esimiestyössä käsitteiden ja teorioiden osaamista? *



9. Laita nämä asiat tärkeysjärjestykseen omassa esimiestyössäsi *

Teknisten asioiden osaaminen	<input type="radio"/> 1
	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
Henkilöstön johtamisen osaaminen	<input type="radio"/> 1
	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
Esimistyon liittyvien käsitteiden ja teorioiden osaaminen	<input type="radio"/> 1
	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3

10. Arvioi omaa osaamistasi teknisestä näkökulmasta *



11. Arvioi omaa osaamistasi henkilöstön johtamisen näkökulmasta *



12. Arvioi omaa osaamistasi käsitteiden ja teorioiden näkökulmasta *



13. Miten osaamisen kautta johtaminen näkyy esimiestyössäsi?

Tilannekohtainen johtaminen

Tilannekohtainen johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies valitsee mielestään tilanteeseen parhaiten sopivan johtamistyylin. Tällöin esimies sopeuttaa omaan johtamistaan esiin tulevat tilanteet ja henkilöt huomioden.

14. Esimiehenä olen mielestäni... *

	En juurikaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
Delegoiva *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmentava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määräävä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Seuraavaksi arvioi oman ryhmäsi osaamisen tasoa ja työhön sitoutumista

	Heikko osaaminen *	Heikko tai keskinkertainen osaaminen *	Kohtuullinen tai vahta osaaminen *	Vahva osaaminen *
	Vahva sitoutuminen	Heikko sitoutuminen	Vaihteleva sitoutuminen	Vahva sitoutuminen
Ryhmäni kehitystaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Miten tilannekohtainen johtaminen näkyy esimiestyössäsi?

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa esimiehen ja alaisen vuorovaikutukseen liittyy vaikutuskeinoja, joita tässä osuudessa kartoitetaan.

Vaikutusta voi esiintyä johtamalla seuraavien asioiden kautta:

Kunnioitus

Inspirointi

Älylliset haasteet

Yksilöllinen huomioiminen
Ehdollinen palkitseminen
Asetetut odotukset
Vain välttämättömän kommunikoinnin ja ohjaamisen kautta johtaminen

Arvioi johtamistasi näiden johtamiskeinojen kautta.

17. Kunnioituksen kautta johtaminen *



18. Inspiroidin kautta johtaminen *



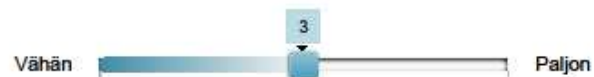
19. Älyllisten haasteiden kautta johtaminen *



20. Yksilöllisen huomioinnin kautta johtaminen *



21. Ehdollisen palkitsemisen kautta johtaminen *



22. Asetettujen odotusten kautta johtaminen ***23. Vain välttämättömän kommunikoinin ja ohjaamisen kautta johtaminen *****24. Miten muutosjohtaminen näkyy esimiestyössäsi?**

Nyt olet päässyt kyselyn loppuun.

Muista vielä lopuksi painaa lähetä painiketta.

Kiitos vastauksistasi!

25. Palautetta kyselystä ja muita terveisiä

Esimiehenä muuttuvassa logistiikkaympäristössä

Liite 2. Teemahaastattelun lomake

1

Tuukka Ahonen Jyväskylän ammattikorkeakoulu	Opinnäytetyö
YLO19S	8.1.2021

Haastattelulomake

Esimiehenä muuttuvassa logistiikkaympäristössä

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin esimiesten osaamista sekä asioita mitä he pitävät tärkeinä työssään. Esimiesten oman näkemyksen vastakohtaksi tarvitaan Inexin odotukset esimiestyössä tarvittavaan osaamiseen ja johtamisen näkökulmiin.

1. Mikä on Inexin tavoittelema esimiesten koulutustaso?

- a. Peruskoulu
- b. Ylioppilastutkinto
- c. Ammatillinen tutkinto
- d. Opistotason tutkinto
- e. Ammattikorkeakoulututkinto
- f. Alempi korkeakoulututkinto
- g. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- h. Ylempi korkeakoulututkinto
- i. Tohtorin- tai lisensiaatintutkinto
- j. Ei mikään näistä

2. Osaamisen kautta johtaminen

Mikä alla olevista on Inexin mielestä tärkeää osaamista esimiehillä?

- a. Tekninen osaaminen
- b. Henkilöstöjohtollinen osaaminen
- c. Käsitteiden ja teorioiden osaaminen

Asteikko: Vähän 1—5 Paljon

3. Edellisten asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen 1—3**4. Miten osaamisen kautta johtamisen pitäisi näkyä arjessa?**

5. Tilannekohtainen johtaminen

Inexin odotusarvo esimiehen toiminnalle

- a. Delegoiva
- b. Ohjaava
- c. Valmentava
- d. Määräävä

Asteikko: Ei juurikaan—Jonkin verran—Melko paljon—Paljon

6. Arvio koko Inexin kehittymisen tasoa osaamisen ja sitoutumisen näkökulmista

- a. Heikko osaaminen * Vahva sitoutuminen
- b. Heikko tai keskinkertainen osaaminen * Heikko sitoutuminen
- c. Kohtuullinen tai vahva osaaminen * Vaihteleva sitoutuminen
- d. Vahva osaaminen * vahva sitoutuminen

7. Miten tilannekohtainen johtaminen pitäisi näkyä arjessa?

8. Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa esimiehen ja alaisen välillä on olemassa seuraavat vaikutuskeinot. Mitkä niistä edustavat Inexin tapaa toimia?

- a. Kunnioituksen kautta johtaminen
- b. Inspiroinnin kautta johtaminen
- c. Älyllisten haasteiden kautta johtaminen
- d. Yksilöllisen huomioinnin kautta johtaminen
- e. Ehdollisen palkitsemisen kautta johtaminen
- f. Asetettujen odotusten kautta johtaminen
- g. Vain välttämättömän kommunikoinnin ja ohjaamisen kautta johtaminen

9. Kohdat a, b, c ja d edustavat muutosjohtajuutta.

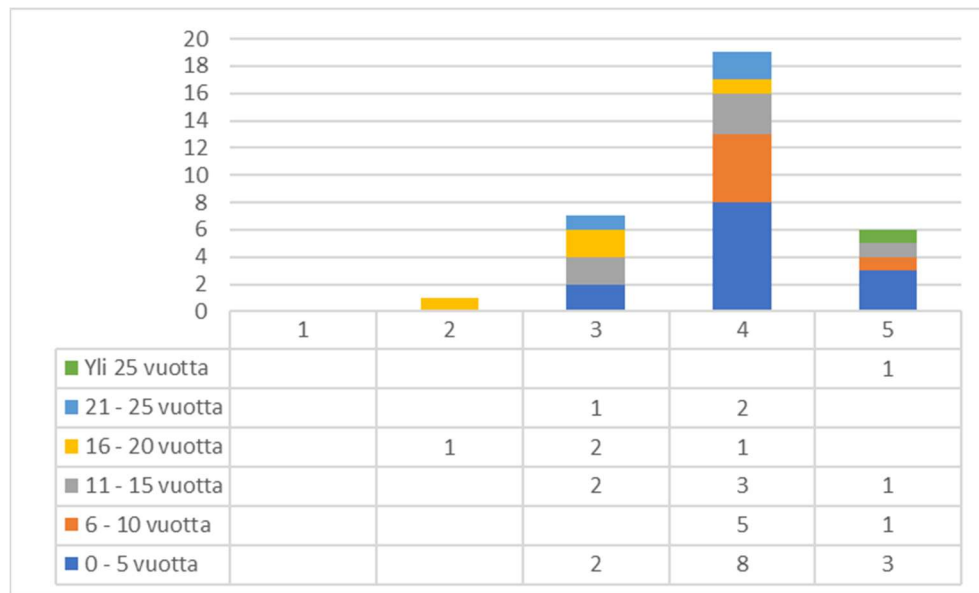
Kohdat e ja f edustavat tapahtumajohtajuutta.

Kohta g edustaa Laissez-Faire-johtajuutta.

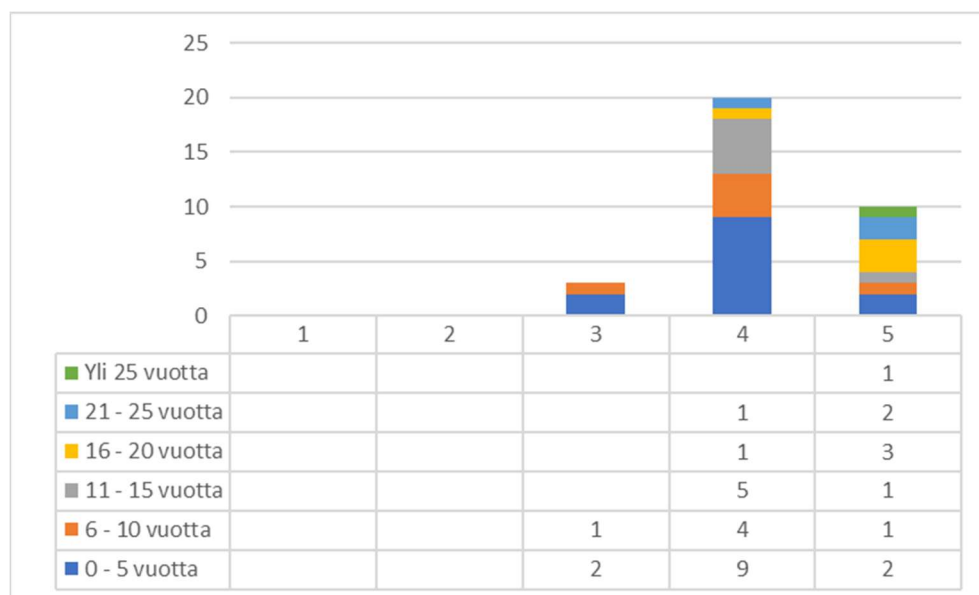
Millä näistä johtajuuden muodoista mielestäsi eniten edustaa Inexiä ja sen tapaa toimia?

10. Miten muutosjohtamisen pitäisi näkyä arjessa?

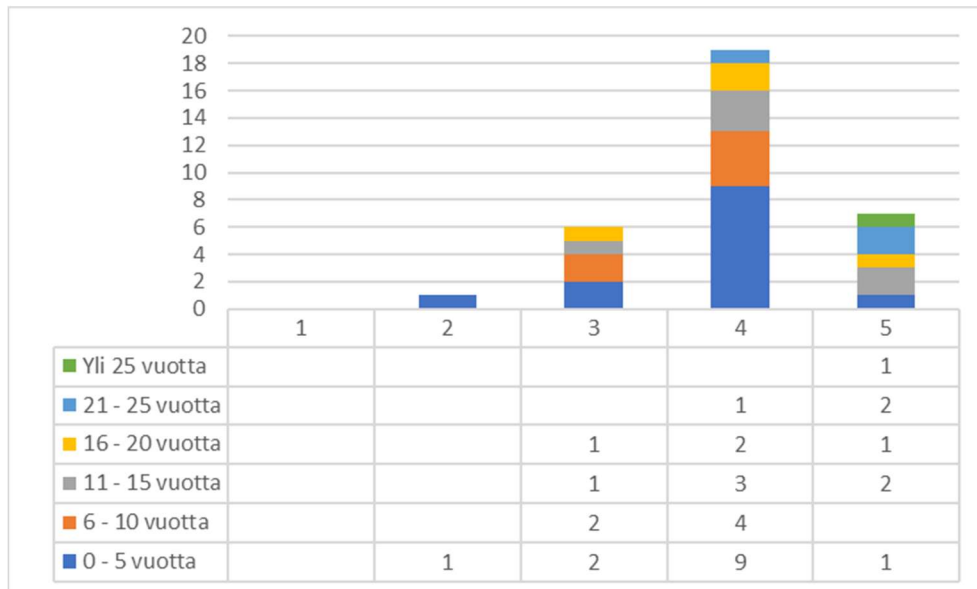
Liite 3. Vastausten jakautuminen osaamisen näkökulmasta



Vastausten jakauma esimiehenä työskentelyvuosien perusteella, kun vastaaja arvioi omaa osaamistaan teknisestä näkökulmasta.

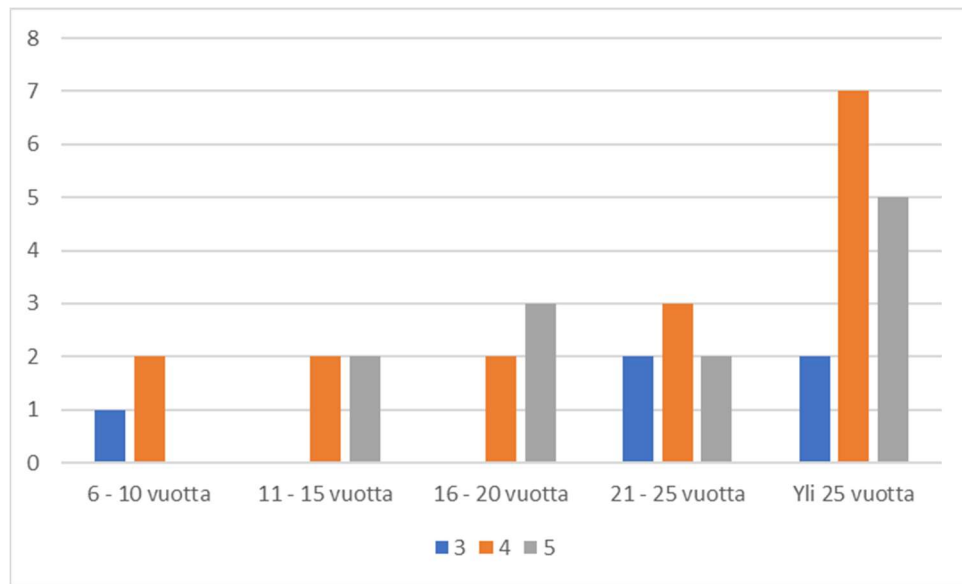


Vastausten jakauma esimiehenä työskentelyvuosien perusteella, kun vastaaja arvioi omaa osaamistaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

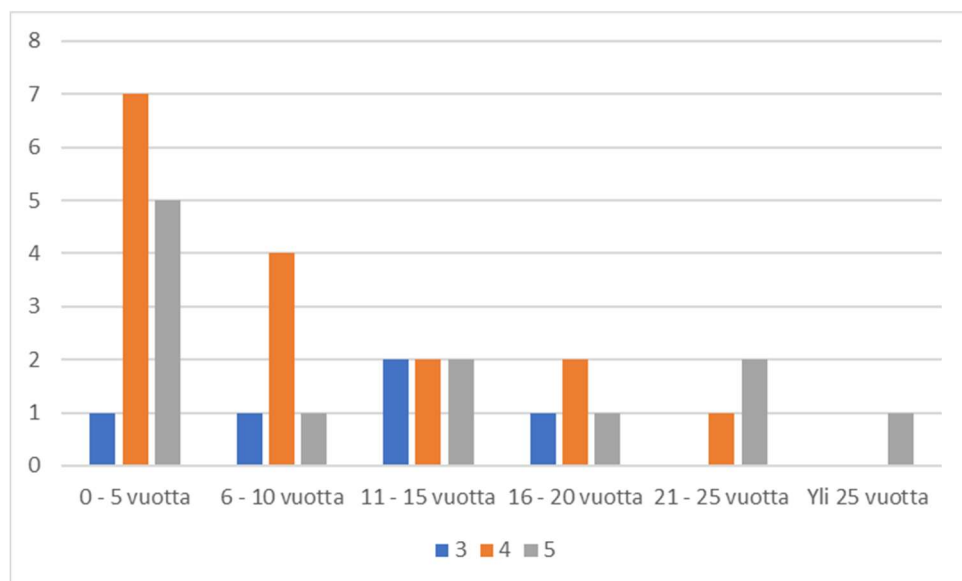


Vastausten jakauma esimiehenä työskentelyvuosien perusteella, kun vastaaja arvioi omaa osaamistaan käsitteiden ja teorioiden näkökulmasta.

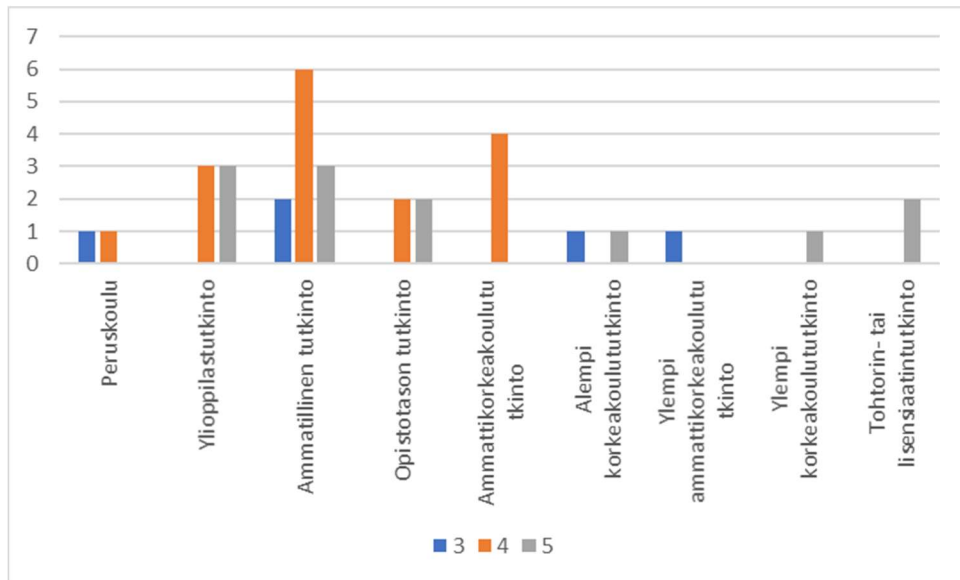
Liite 4. Käsitteiden ja teorioiden osaamisen tärkeyden syvempi analyysi



Käsitteiden ja teorioiden osaamisen tärkeyden vastausten jakautuminen työelämässä tehtyjen vuosien perusteella.

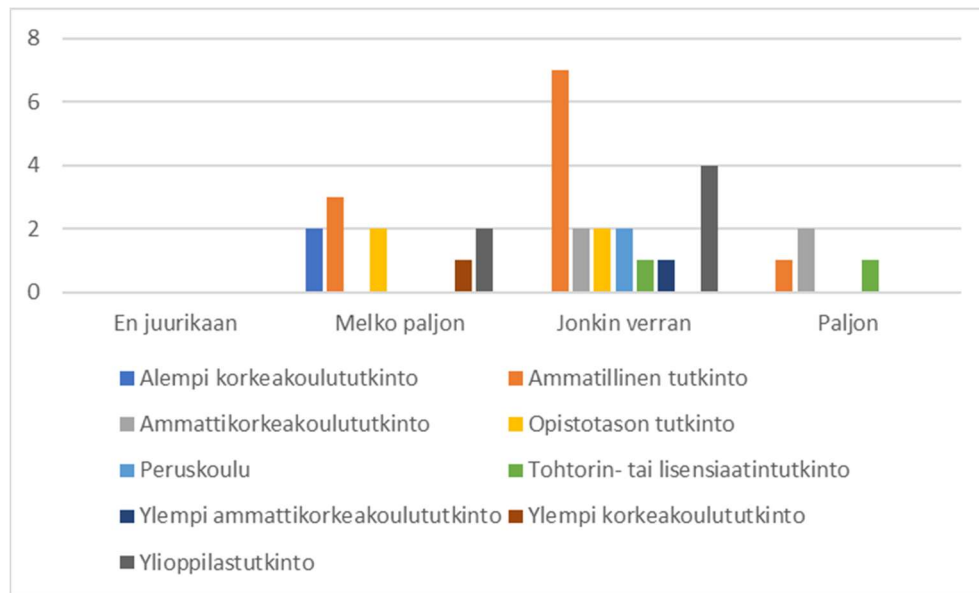


Käsitteiden ja teorioiden osaamisen tärkeyden jakautuminen esimiestyössä tehtyjen vuosien perusteella.

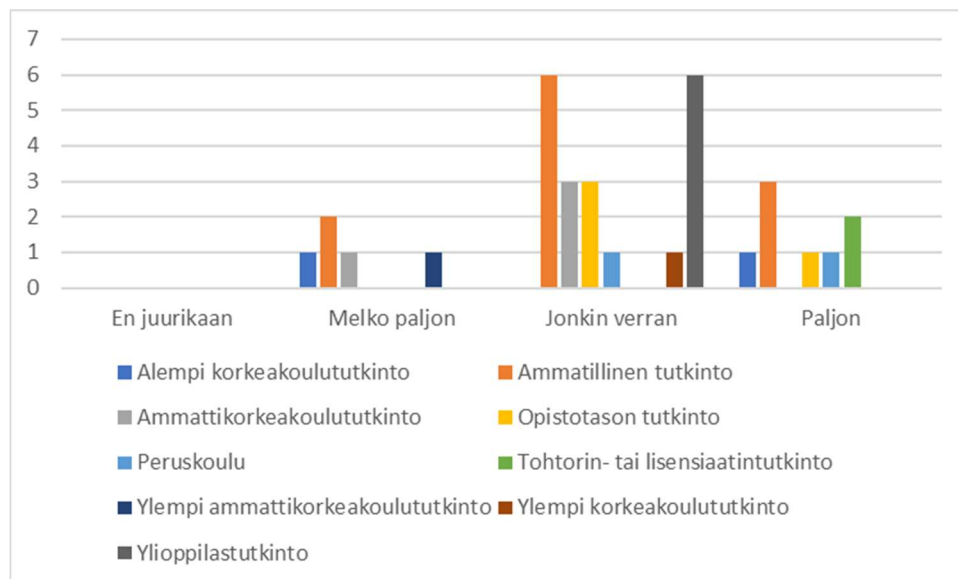


Käsitteiden ja teorioiden osaamisen tärkeyden jakautuminen koulutuksen perusteella.

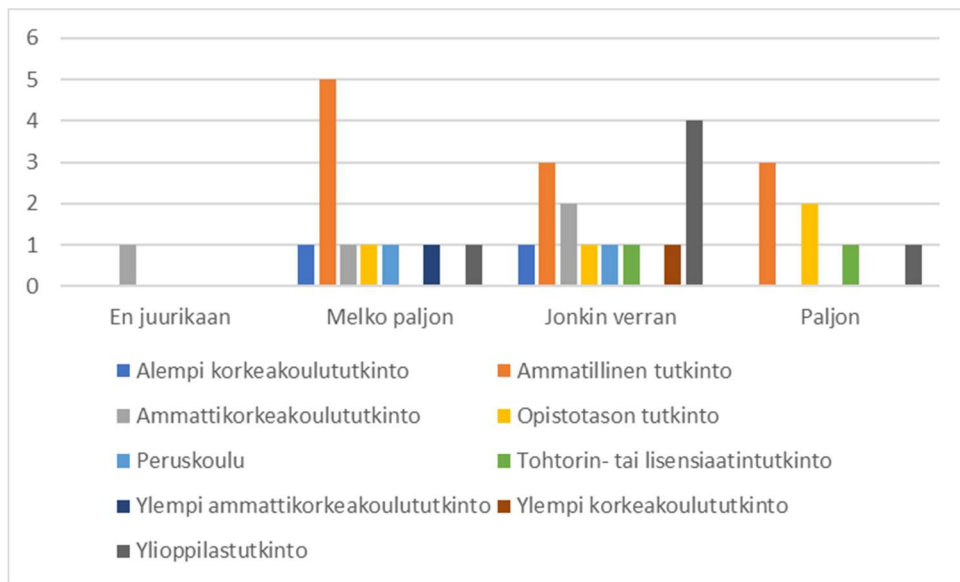
Liite 5. Tilannekohtaisen johtamisen vastausten jakautuminen koulutuksen mukaan



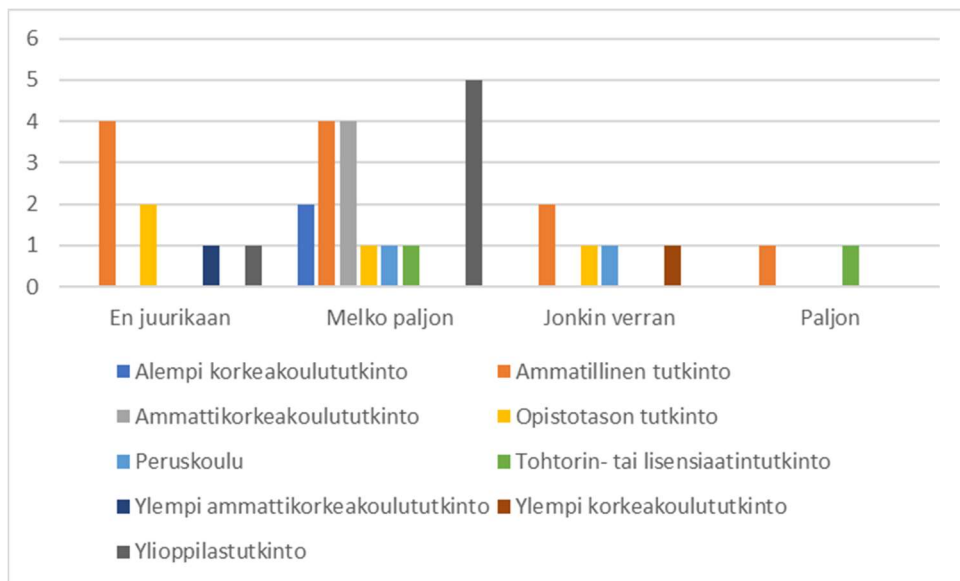
Delegoivan johtamistavan jakautuminen koulutuksen mukaan.



Ohjaavan johtamistavan jakautuminen koulutuksen mukaan.



Valmentavan johtamistavan jakautuminen koulutuksen mukaan.



Määräävän johtamistavan jakautuminen koulutuksen mukaan.