

Automatisoidun logistiikkakeskuksen esimiestyön tutkiminen ja kehittämi- nen

Sami Tanhuansuu

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2021
Tekniikan ala
Insinööri (AMK), Logistiikka

Tekijä(t) Tanhuansuu, Sami	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä huhtikuu 2021
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä
Työn nimi Automatisoidun logistiikkakeskuksen esimiestyön tutkiminen ja kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (AMK), logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Pesonen Juha, Kervola Henri		
Toimeksiantaja(t) Inex Partners Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimusten mukaan tärkein yksittäinen työsuoritukseen vaikuttava tekijä on henkilön suhde lähimpään esimieheensä. Suurimmassa osassa yrityksiä varsinaisen esimiestyön arvostus on hyvin alhainen sekä esimiesten, että organisaation johdon puolesta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, minkälainen esimiestyön tilanne ja siihen varattu aika oli toteutettu kohdeyrityksessä ja miten esimiestyöhön liittyviä haastavia aiheita voitaisiin lähteä tulevaisuudessa kehittämään.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin tutustumalla kohdeyrityksen esimiestyöhön haastatteluiden, yrityksen aineiston ja omien havaintojen kautta. Teoreettisena taustana työlle tutustuttiin esimiestyön haastavien aiheiden teorioihin sekä esimiesten, että työntekijöiden näkökulmasta. Haastattelut suoritettiin yksilöittäin ja nimettömästi.</p> <p>Haastatteluiden ja havaintojen perusteella huomattiin, että ensimmäisenä yrityksessä on syytä tarkastella esimiesten työhön käytettävää työaikaa ja esimiestyön mahdollistamista, jotta suunta saataisiin oikeaksi heti alussa. Yrityksen johdon ylimmältä tasolta tuotannon esimiehiin on saatava ymmärtämään varsinaisen esimiestyön sekä siihen varattavan ajan, että mahdollistavien työkalujen tärkeys. Varsinaiseen esimiestyöhön käytettävän työajan ja työn mahdollistamisen jälkeen itse esimiestyötä on tehokkaampaa ja hyödyllisempää lähteä kehittämään. Muutos vaatii organisaatiolta ymmärrystä ja joustavuutta esimiestyötä kohtaan. Johtamistapoja ja johtamisen kehittämistä on jossain määrin syytä systematisoida ja tarkastella. Esimiehet ja mahdollisesti työntekijät on syytä ottaa mukaan suunnitteluun ja ohjata heidän työtään enemmän varsinaista esimiestyötä kohden niin, että työtehtävä on kaikille organisaation tasoille selkeä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Esimiestyö, rooli, tavoitteet, ajankäyttö, johtaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Tanhuansuu, Sami	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 56	Permission for web publication: Yes
Title of publication Research and development of supervisory work in automated logistics center		
Degree programme Bachelor of Engineering, Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Pesonen Juha, Kervola Henri		
Assigned by Inex Partners Oy		
Abstract <p>According to studies, the most important factor of work performance is the person's relationship with the nearest foreman. In most of companies, the respect for proper supervisory work amongst foremen and the management of the organization is ever so devalued. The priority of the research was to investigate the current state of supervisory work in the target company and how much time was allotted to it. The priority was also to investigate, how the discovered supervisory works challenging topics could be developed hereafter.</p> <p>The research was executed as a qualitative research. The material of the research was aggregated by getting acquainted with the target company supervisory work by interviews, company material and own perceptions. As a theoretical background for the research, the theories of challenging topics were examined from both, the foremen and labourers perspective. The interviews were carried out individually and anonymously.</p> <p>Based on interviews and perceptions, the primary topic of review should be the time used for proper supervisory work and permitting of it, so the direction of supervisory work would be corrected. All the way from the company management group to operative foremen of the production, everyone needs to get across with the importance of proper supervisory work, the time allotted to it and the enabling tools of it. After the foremen worktime is regulated and the work is made possible to operate to the right direction, supervisor work itself can be developed in a more efficient and more beneficial manner. From the organization, the transition requires comprehension and resilience for supervisory work. The ways of managing and the development of supervising should be organized and scrutinized to some extent. Foremen and if possible, the labourers should be facilitated to the process of conceiving transitions and the worktime of foremen should be directed more to the direction of proper supervisory work in a manner, that the work assignment and the content of it is clear to all levels of the organization.</p>		
Keywords/tags (subjects) Supervisory work, role, objectives, usage of time, managing		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Arjen johtaminen	7
2	Tutkimusasetelma	8
2.1	Toimeksiantaja	8
2.2	Tutkimustausta, -tavoite ja rajaus.....	9
2.3	Tutkimusmenetelmät	11
2.3.1	Aineiston kerääminen.....	11
2.3.2	Luotettavuuden varmistaminen.....	12
3	Esimiestyö	14
3.1	Esimiehen roolit.....	14
3.1.1	Esimiehen vastuut	17
3.1.2	Esimiestyön tavoitteet.....	19
3.2	Esimiesten ajankäyttö	19
3.2.1	Esimiestyön rutiinit.....	20
3.2.2	Aikavarkaat työssä.....	22
3.3	Esimiehen vaikutus itseohjautuvuuteen	23
3.4	Esimiehen vaikutus motivaatioon	23
3.5	Palaute ja palkitseminen	26
3.6	Tiedonkulku ja viestintä	27
3.7	Jatkuva kehittäminen	29
4	Tuotannossa työskentely	31
4.1	Työnkuvan muutos.....	31
4.2	Henkilöstön tavoitteet.....	33
4.2.1	Henkilöstön vastuu	34
4.2.2	Tulosten mittarit.....	34
4.3	Itseohjautuvuus työnteossa	35
4.4	Henkilöstöön vaikuttaminen	37

5	Tutkimuksen toteuttaminen	38
5.1	Tavoitteen tarkastelu	38
5.2	Tutkimuksen toteutus	39
5.3	Aineiston käsittely	39
6	Tutkimustulokset.....	40
6.1	Esimiehen määritelmät ja rooli	40
6.2	Vastuut työssä	41
6.3	Työn tavoitteet	42
6.4	Tulokset ja hyvät suoritukset	43
6.5	Palaute ja palkitseminen	44
6.6	Tiedonkulku ja viestintä	45
6.7	Jatkuva parantaminen ja kehittäminen.....	46
7	Johtopäätökset.....	47
7.1	Esimiestehtävän rooli ja määritelmä.....	47
7.2	Tavoitteet työssä	48
7.3	Tulokset ja mittarit	48
7.4	Viestintä.....	49
7.5	Aktiivisuus.....	49
7.6	Motivaatio	50
8	Pohdinta.....	50
8.1	Tulosten arviointi.....	50
8.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	51
	Lähteet	53
	Liitteet	56
	Liite 1. Haastattelurunko	56

Kuviot

Kuvio 1: Työn tavoite ja haastavat aiheet.	10
Kuvio 2: Esimiehen neljä roolia.....	15
Kuvio 3: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	24
Kuvio 4: Palkitsemiskeinojen esimerkkejä.....	26
Kuvio 5: Esimies-alaisuuden perusasiat.....	27
Kuvio 6: Tiedottamisen viestintäkanavat	28
Kuvio 7: Kehittämisprosessi.....	30
Kuvio 8: Hyvän tavoitteen tunnusmerkit.....	33

1 Arjen johtaminen

Esimiehet ovat kiistatta organisaation strategian toteuttamistyössä keskeinen voimavara. Esimies on organisaation strategian jalkauttaja ja työnantajan edustaja sekä erityisesti työyhteisössä että sen ulkopuolella. Strateginen uudistuminen on organisaation elinehto jatkuvasti kiristyvän kilpailun keskellä, joten keskeisen voimavaran, eli esimiestyön hyödyntäminen sen toteuttamisessa tulisi olla itsestänselvyyys. Lukuisien tutkimusten osoittamien tulosten mukaan tärkein yksittäinen työsuorituksen vaikuttava tekijä on henkilön suhde lähimpään esimieheensä.

Salmisen (2020, 7-14) tutkimuksen mukaan, esimiesten työajan käyttö heijastaa yrityksissä vallitsevaa yleistä suhtautumista esimiestyöhön ja sen arvostukseen. Asettamalla jatkuvasti enemmän esimiestyöstä poikkeavia, henkilökohtaisia tavoitteita esimiehille, esimiesten työaikaa kohdistetaan yrityksissä kaikkeen muuhun, kuin varsinaiseen esimiestyöhön. Esimiehen työajan kohdistaminen muuhun kuin esimiestyöhön osoittaa yrityksen käsityksen esimiestyön merkityksellisyydestä, eli siitä, että esimiestyötä ei pidetä oikeana työnä.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on selvittää esimiestyön määritelmää, roolia ja esimiestyön vaikutuskeinoja kohdeorganisaatiossa. Teoriaosiossa esitetään erilaisia nykyisin organisaation esimiestyöhön liittyviä haastavia aiheita ja tuodaan esille erilaisia keinoja, joilla esimiestyötä voidaan lähteä kehittämään. Esimiestyö on tärkeä osa yritysten toimintaa, joten sen systemaattinen tarkastelu ja kehittäminen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kilpailukyvyyn kehittämiseksi on erittäin tärkeää.

Kohdeorganisaationa työssä on käytetty Inex Partners Oy:tä, jossa opinnäytetyön tutkimustyö toteutetaan. Inex Partners Oy:n uudessa päivittäistavaralogistiikkakeskuksessa on käynnistysvaiheessa suurin keskittyminen ollut tuotannon käynnistämisessä,

tuotannon varmistamisessa ja perusprosessien kehittämisessä. Suurimman osan toiminnoista onnistuneesti käynnistettyä, on seuraavan kehityskaskeleen huomattu liittyvän arjen johtamiseen. Tutkimuksen kautta selvitetään Inex Partners Oy:n tuotannossa toimivan henkilöstön käsitys organisaation esimiestyöstä ja sen nykytasosta. Tutkimuksen kautta määriteltäviin haastaviin aiheisiin liittyen, tavoitteena on laatia raportti ilmi käyneistä asioista ja kehitysehdotuksista Inexin omaan käyttöön. Työn, tutkimuksen ja raportin tarkoituksena on tukea Inexin organisaation esimiestyön tarkastelua, ohjaamista ja sen kehittämistä.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana toimii vuonna 1991 S-ryhmän ja Tradekan yhteistyössä perustama, nykyisin SOK:n täysin omistamana ja tytäryhtiönä toimiva logistiikkayhtiö Inex Partners Oy. Ensisijaisena tehtävänä Inex Partners Oy toimii S-ryhmän päivittäis- ja käyttötavaraketjujen varastointi-, kuljetus-, ja logistiikkapalveluna. Inex Partners Oy aloitti toimintansa Espoon Kilossa sijaitsevassa logistiikkakeskuksessa, ja Inexin nykyisinä päätoimipaikkoina toimivat käyttötavara- ja päivittäistavaralogistiikkakeskukset sijaitsevat Sipoon Bastukärrissä. Päälogistiikkakeskukset yhdessä ympäri Suomea sijaitsevien alueterminaalien kanssa muodostavat koko Suomen kattavan toimitusverkoston. Toimitusverkoston kautta tapahtuu suurin osa tuotteiden toimituksesta S-ryhmän vähittäiskauppoihin Suomessa, Virossa ja Venäjällä. (S-ryhmän ja kuluttajajosuustoiminnan historia n.d.)

Käyttötavarapuolen logistiikkakeskus KTDC otettiin Sipoossa käyttöön vuonna 2012 ja sen toiminta on osittain automatisoitu. Päivittäistavarapuolen logistiikkakeskus PTDC avattiin kesällä 2016 ja keskuksen prosessit ovat suurelta osin automatisoituja. PTDC-

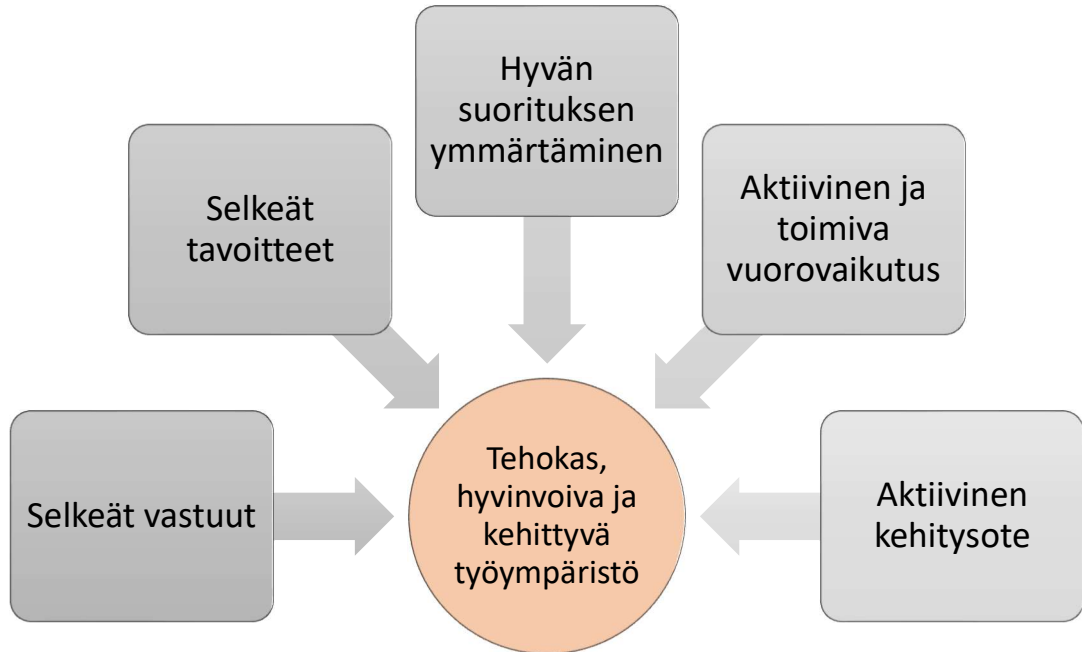
logistiikkakeskus on tällä hetkellä Suomen suurin ja modernein logistiikkakeskus. Yhteensä varastointitilaa Sipoon logistiikkakeskuksissa on pinta-alaltaan noin 270 000 m² ja tilavuudeltaan noin 3 500 000 m³. Logistiikkakeskuksien myötä perinteiset logistiikan työtehtävät ovat modernisoituneet ja työnteossa etenkin työergonomiaan ja –turvallisuuteen on kiinnitetty paljon huomiota. Kaikki Inex Partners Oy:n toimipisteet yhdessä toimivat tällä hetkellä työnantajana yhteensä noin 1200 työntekijälle. (Inex Partners Oy n.d.)

2.2 Tutkimustausta, -tavoite ja rajaus

Työn taustalla on Inex Partners Oy:n PTDC-logistiikkakeskuksen sisälogistiikassa ja sitä ohjaavassa esimiestyössä havaitut toiminnan haasteet. Työn taustalla on muutenkin yhteiskunnallisesti ajankohtaiseksi muodostunut esimiestyön tarkastelu, roolin muutos kehittymisen myötä ja itse esimiestyön kehittäminen. Läpikäytävät aiheet liittyvät vahvasti uuden teknologian myötä kehittyneisiin tuotantoprosesseihin ja niiden johtamiseen. Perinteisten työtehtävien kehittyessä teknologian myötä, myös niiden johtaminen muuttuu. Työn varsinaisina tutkimusaiheina toimivat esimiestyö, itseohjautuvuus, viestintä ja näiden kehittäminen, joista etenkin esimiestyö ja sen rooli vastaavanlaisissa kehityksen myötä tapahtuvissa muutoksissa korostuu.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutustua Inex Partners Oy:n päivittäistavaralogistiikkakeskuksen tuotantotiloissa tapahtuvaan henkilöstön työskentelyyn, sitä ohjaavaan esimiestyöhön ja muuhun arjen johtamiseen. Perehtymisen kautta tavoitteena on löytää tuotanto- ja esimiestyöskentelystä mahdollisia kehityskohteita ja –keinoja. Näiden keinojen avulla on tarkoitus mahdollistaa ja varmistaa tehokas, hyvinvoiva ja jatkuvasti kehittyvä työympäristö. Käsiteltävät aiheet ovat kokonaisuudessaan todella laajoja, joten työ on pääasiassa rajattu käsittelemään tällä hetkellä logistiikkakeskuksessa haastaviin, esimiestyöhön ja logistiikkatyöntekijöiden työhön liittyviin

aiheisiin. Näitä aiheita ovat vastuu, tavoitteet, hyvät suoritukset, vuorovaikutus ja jatkuva kehittäminen. Kuvio 1 havainnollistaa visualisoinnin muodossa tutkimuksen tavoitteen ja siihen liittyvät, rajatut haasteet.



Kuvio 1. Työn tavoite ja haastavat aiheet.

Tehdyn tutkimustyön kautta tarkoituksena on koostaa kerätystä aineistosta työhön soveltuva kehityskohdelistaus ja rakentaa koostetun listauksen avulla erilaisia ratkaisuja tai ehdotuksia tuotannossa havaittuihin haastaviin aiheisiin. Kehityskohteet ja ehdotukset on tarkoitus koostaa siihen muotoon, että ne ovat sellaisenaan hyödynnettävissä Inex Partners Oy:n PTDC-logistiikkakeskuksen esimies- ja tuotantotyöskentelyn kehittämistä varten.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, eli käyttäen laadullista tutkimusotetta. Laadullisen tutkimusotteen avulla pyritään ymmärtämään tuotannon johtamisen nykytilannetta ja sitä kautta löytää erilaisia vaihtoehtoja sen kehittämistä varten. Työssä yhdistyvät tutkiminen teorian ja haastatteluiden kautta, joiden avulla pyritään ymmärtämään nykytilanteen ongelmia ja löytämään niihin ratkaisuja omien havaintojen tukemana. (Heikkilä 2014, 6-10.) Tutkimuksen tutkimustapana on tapaututkimus, eli tutkimuksessa pyritään kuvailemaan ilmiöitä ja tekemään niiden pohjalta uusia havaintoja tukemaan operatiivista työtä tuotannossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, s. 134.)

Ennen haastattelua tutkimushaastatteluun valmistautuminen alkaa kartoittamalla mahdollisia työhön sopivia haastateltavia. Alkukartoituksen jälkeen laaditaan kysymykset niin, että ne liittyvät työn tavoitteeseen ja niin, että ne voidaan kaikille haastateltaville esittää. Haastattelut aloitetaan muutamalla kevyemmällä taustakysymyksellä, jotka hieman johdattelevat aiheeseen ja avaavat keskustelua. Aihe on laaja ja aika on rajallista, joten haastattelun kestoksi suunnitellaan keskimäärin n. 45 minuutin mittaiset haastattelut, jotta ne eivät käy liian raskaaksi. Ennen haastattelua haastateltaville käydään läpi, miksi haastattelua tehdään ja kysytään heidän suostumustaan haastatteluun. Ennen haastattelua haastateltavat informoidaan myös haastattelun nauhoituksesta, jotta haastattelun alkaessa vältetään turhilta yllätyksiltä.

2.3.1 Aineiston kerääminen

Aineistonkeruumenetelmänä toimivat pääasiassa logistiikkatyöntekijöille, vuoroesi- miehille ja vuoropäälliköille pidettävät haastattelut, joita erilaiset havainnot täydentävät. Haastattelut pidetään erikseen, jotta kerätyn materiaalin purkamisen jälkeen saadut tulokset olisivat luotettavampia. Haastatteluiden osalta päädyttiin ne toteuttamaan puolistrukturoituina haastatteluina, eli haastatteluiden aiheet ovat ennalta määriteltäviä ja haastatteluissa käytetyt kysymykset kohdennetaan työn tavoitteeseen

liittyviin aiheisiin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, jolloin haastatteluille saadaan selvät rajaukset mahdollistamalla kuitenkin aiheisiin liittyvä vapaampi keskustelu. Työn aiheen laajuuden vuoksi strukturoitu haastattelu olisi tutkimuksen tarkoitukseen liian rajattu, kun taas avoin haastattelu mahdollistaisi aiheiden liiallisen laajenemisen. Haastatteluiden lisäksi tapahtuva havainnointi tapahtuu yleisesti operatiivisen työn ohella ja tutkimustyötä tehdessä, osallistuvana havainnointina.

Haastattelut nauhoitetaan niistä kerätyn aineiston purkamisen helpottamiseksi ja laadun varmistamiseksi. Haastatteluista kerätyn tiedon purkaminen tapahtuu ensin litteroimalla koko haastattelu. Litteroinnin jälkeen haastattelusta poimitaan harkintaa käyttäen ainoastaan tutkimuksen kannalta relevantit kohdat. Haastattelut numeroidaan ja käsitellään anonyymisti niin, että ketään ei ole jälkikäteen kerätystä materiaalista tunnistettavissa. Havainnoinnin kautta saatu materiaali kerättiin talteen erilliseen tiedostoon sitä mukaa, kun eri asioita kävi ilmi.

2.3.2 Luotettavuuden varmistaminen

Luotettavuuden ensimmäisenä varmistusmenetelmänä työssä käytettiin työn huolellista suunnittelua. Suunnittelua varten kartoitettiin ensin toimeksiantajan toivoma tarkennettu aihealue, jonka pohjalta työtä lähdettiin rakentamaan. Työn aiheen tarkennuttua, perehdyttiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeisiin. Tavoite suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja ydinrakenne työlle muodostui työn tavoitteen ohjaamalla tavalla niin, että tavoite voidaan sen avulla saavuttaa. Ydinrakenteen valmistuessa aikataulutettiin työn tekeminen asettamalla erilaisia realistisia määräaikoja työn eri vaiheille. Työn suunnittelua varten tehtiin myös alustavaa kartoitusta kohdeorganisaatiossa, jonka kautta tutustuttiin alustavasti toimeksiantajan määrittelemien haastavien aiheiden nykytilanteisiin. Kartoituksen kautta laadittiin aiheille tarkemmat käsittelyaiheet sekä teoreettista viitekehystä että tutkimustyötä varten.

Toisena varmistuskeinona käytettiin haastatteluiden haastattelurungon esitestausta sekä kahden esimiehen että kahden työntekijän kanssa. Valintaperusteena henkilöille oli yli kolmen vuoden työkokemus kohdeorganisaation palveluksessa erilaisissa työtehtävissä logistiikkatyöntekijän tai vuoro esimiehen työnimikkeellä. Henkilöihin oltiin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa yhteydessä useaan otteeseen ja haastattelurunkoa käytiin kokonaisuudessaan keskimäärin kolme kertaa läpi per henkilö. Haastattelurungon testaus tapahtui joko erilaisia viestintävälineitä hyödyntäen tai operatiivisen työn ohessa. Haastatteluiden pitämistä harjoiteltiin kolme kertaa, jotta voitiin varmistua haastatteluiden sujuva läpikäyminen ja materiaalin keräämisen toimivat keinot. Haastattelut litteroitiin kerätyn materiaalin oikeellisuuden varmistamiseksi, litteroitu materiaali toimitettiin haastatelluille henkilöille mahdollisten korjaustarpeiden ilmaisemista varten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

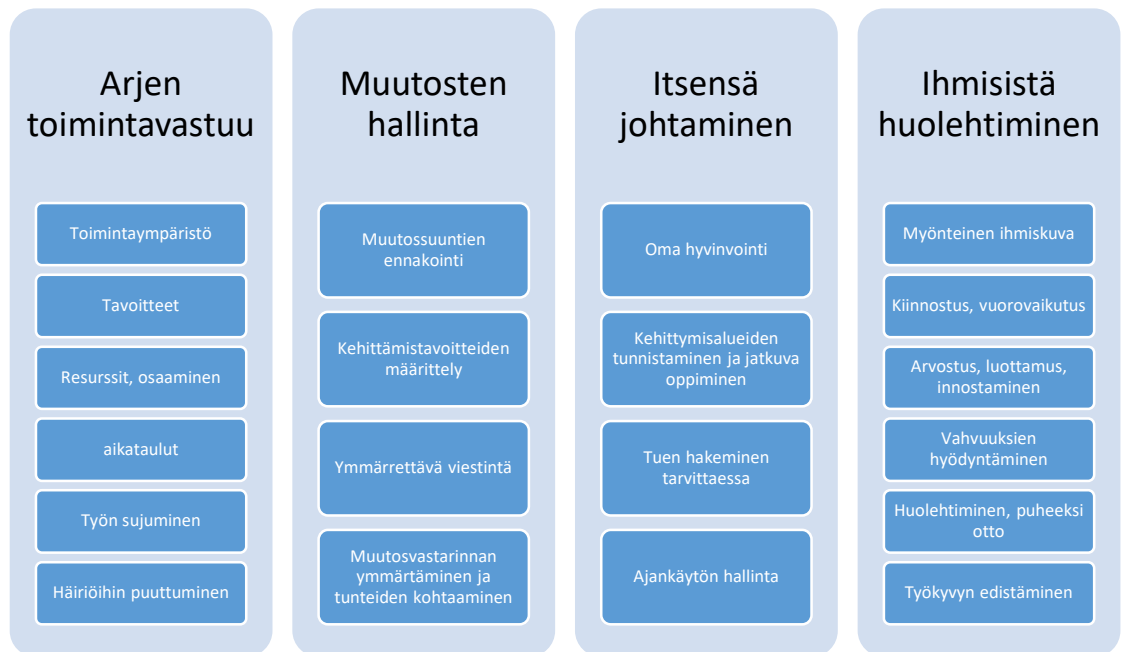
Viimeisenä varmistuskeinona käytettiin kriittistä ja harkittua teoriapohjaisten tietolähteiden tarkastamista. Lisäksi tutkimuslähteiden ja -tulosten tarkasteluun suhtauduttiin kriittisesti. Tutkimusaiheen ja tutkimuksen liittyessä haastateltavien henkilöiden päivittäiseen työhön, haastateltavien henkilöiden tietynlainen mahdollinen tarkoituksellisuus haastattelukysymyksiin vastatessa otettiin huomioon. Tarkoituksellisuuden kautta vastaukset voivat muuttaa todellista vastausta, koska haastateltavat ymmärsivät vastaustensa mahdollisen vaikutuksen omaan työhönsä. Mahdollisen tarkoituksellisuuden vuoksi vastauksia tarkasteltiin erityistä huolellisuutta ja kriittisyyttä noudattaen. Työn perusolemuksen vuoksi, tuloksia ja niiden kautta ilmi käyneitä asioita tarkastellaan sekä tutkimusten luoman sosiaalisen konstruktionismin kautta, että myös sen ulkopuolelta.

3 Esimiestyö

3.1 Esimiehen roolit

Esimies on juridisesta näkökulmasta tarkastellen työnantajan edustaja, joka vastaa työntekijän oikeuksien toteutumisesta ja toisaalta myös omien velvollisuuksiensa noudattamisesta. Työnantaja toimii työnantajan edustajana sekä työpaikalla, että työpaikan ulkopuolella. Työnantajan edustajana esimies käyttää työssään työnjohto-oikeutta työnjohdollisissa tehtävissä. (Kariniemi n.d.)

Esimiehen rooli on rakentaa työyhteisössä johtamansa ryhmän puitteet sellaisiksi, että työ on mahdollista ja vuorovaikutteista. Vuorovaikutuksen kautta työn sujuminen ja siinä onnistuminen mahdollistetaan, jonka lisäksi työhön liittyviin kipukohtiin puuttumisen kynnyks on matalampi. Vuorovaikuttavana esimiehenä roolissaan esimies varmistaa työntekijöiden viihtyvyyden ja osoittaa samalla sekä luottamusta että arvostusta työntekijöiden ammattitaitoa kohtaan. Esimiehen rooli voidaan esimerkiksi jakaa neljään eri lohkoon (Kuvio 2). (Johtaminen ja esimiestyö n.d.)



Kuvio 2. Esimiehen neljä roolia. (Johtaminen ja esimiestyö n.d.)

Arjen toimintavastuuseen liittyen esimiehen tehtäviin kuuluu toimintaympäristön toimivuuden varmistaminen. Toimintaympäristön toimivuudella tarkoitetaan kaikkea perusprosessien mahdollistamiseen liittyviä asioita, kuten työssä vaadittavien tarvikkeiden hankkimista ja työn esteettömyyden varmistamista. Esteettömyydestä päästään toimintaympäristön työturvallisuudesta vastaamiseen, eli esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työalueella ei ole työturvallisuuteen vaikuttavia esteitä. Työympäristön esteettömyydellä varmistetaan yhdessä muiden tekijöiden kanssa työn sujuvuus. Työympäristössä esimies toimii myös työntekijöiden valmentajana, asettamalla aktiivisesti seurattavia tavoitteita kehityksen edistämiseksi. Esimiehen rooli on varmistaa, että työntekijäresurssi on riittävä ja heidän osaamistasonsa on riittävällä tasolla, jotta suunnitelluissa aikatauluissa pysytään. Arjessa esimies toimii lisäksi tietynlaisena työpaikkapoliisina, joka puuttuu häiriöihin ja häiriökäyttäytymiseen työpaikalla. Esimies valvoo, että työpaikan sääntöjä noudatetaan ja kunnioitetaan. (Sippola, Lauronen & Rokka 2018.)

Arjen lisäksi, esimiehen rooli näkyy samalla, mutta myös hieman eri tavalla muutoksissa. Muutosten hallintaa kohden, huolellisesti ja hyvin suunniteltu muutos on helpompi viedä käytäntöön. Hyvällä suunnittelulla varmistetaan muutosten onnistuminen ja esimerkiksi muutosvastarintaan varautuminen. Muutoksia tapahtuu sekä organisaatiotasolla että myös yksittäisten työntekijöiden kohdalla. Yksittäisten työntekijöiden muutosten ja kehittämistavoitteiden määrittely tapahtuu usein esimiehen toimesta, yhdessä työntekijöiden kanssa. Asettamalla erilaisia kehitystavoitteita on vain positiivinen vaikutus työntekijöiden suoriutumiseen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Muutokseen liittyen, yhtenä voimakkaana keinona hallita toimintaa muutoksen aikana, on toimiva viestintä. Ymmärrettävällä ja osallistavalla viestinnällä varmistetaan kaikkien tietoisuus ja mahdollisuus osallistua muutokseen, sen sujuvuuden varmistamiseksi. Oli muutos hallittua tai ei, muutosvastarintaa tulee suurella todennäköisyydellä kaikissa muutoksissa vastaan. Aina ei ole mahdollista olla samaa mieltä kaikkien kanssa ja kaikenlaisia tunteita tulee varmasti muutoksissa vastaan, joka täytyy etenkin esimiesroolissa toimivan ymmärtää, jotta muutoksen hallitseminen on helpompaa. (Järvinen 2014.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä rooleista on kyetä johtamaan itseään. Jos esimies ei kykene johtamaan itseään, on varmasti syytä kyseenalaistaa, kuinka hän kykenee johtamaan muita. Esimiehen tärkeimpiä itsensä johtamisen askeleita on ymmärtää ja muistaa oma hyvinvointiin varattava aika ja panostus. Kun esimies voi hyvin, se heijastuu usein myös työpaikalle ja työntekijöihin. Esimiestyössä tulee jatkuvasti tilanteita, joihin ei kaikkiin voi olla varautunut, koska vastaavia tilanteita ei ole ennen tullut vastaan. Työ itsessään on hyvin monimuotoinen, vaihteleva ja muutosten myötä jatkuvasti uudelleen muotoutuva. Esimiestyö onkin siis käytännössä jatkuvaa oppimista, jonka kehittymistä edistää omien kehitysalueiden tunnistaminen. Kehitysalueet ja omat heikkoudet tunnistessa, on niitä helpompi lähteä kehittämään. Vaikka esimiehen tehtävänä on toimia työntekijöiden tukena, heikkouksien lisäksi on tärkeää aina ymmärtää, että esimieskin voi tarvita tukea. Onkin tärkeää, että esimiehenä toimiva henkilö ymmärtää omat rajansa ja ymmärtää koska hän itse tarvitsee

tukea, eikä pelkää hakea sitä. Esimiestyötä tukemalla varmistetaan kokonaisuudessaan toimivampi työympäristö, kun kaikkien suunta on selkeämpi. Omien rajojen ymmärtäminen helpottaa myös esimiehen yhtä tärkeintä elementtiä, joka on ajankäytön hallinta. Ajankäytön hallinnalla työnteon suunta pysyy hallittuna, eikä aikaa kulu turhiin asioihin. Esimiehen on tärkeää ymmärtää omat tärkeimmät määränpänsä ja suunnata ajankäyttö niihin. Työskentely on tehokasta, kun tiedetään, kuinka aikaa käytetään ja mihin. (Drucker 2002, 186.)

Arjen vastuista, muutosten hallinnasta ja itsensä johtamisesta päästään esimiehen roolissa ihmisten huolehtimiseen. Arjen ja muutosten aikana, jos esimies kykenee johtamaan itseään ja omaa myönteisen ihmiskuvan, työntekijöistä huolehtiminen tulee kuin luonnostaan. Myönteisen ihmiskuvan omaava esimies on usein aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja kuulumisista, jonka kautta hän myös toimii vuorovaikutteisemmin työssä. Vuorovaikutteista työtä tehdessä työntekijöiden kanssa, esimies osoittaa arvostusta työntekijöille, osoittaa luottamusta heidän osaamistaan kohtaan ja sitä kautta innostaa työntekijöitä niin työelämässä, kuin muussa jaksamisessa. Luottamusta osoittamalla, työntekijät uskaltavat tuoda omia vahvuusiansa esiin ja yrittää hyödyntää niitä työelämässä, joka usein johtaa parempiin tuloksiin. Esimiehen omatessa hyvät vuorovaikutustaidot, on hän myös usein hyvin sosiaalinen ja ymmärtää, että kaikki eivät sitä ole. Esimiehen tehtävä onkin ottaa kontaktia työntekijöihin, koska he eivät välttämättä sitä oma-aloitteisesti osaa, eikä sitä heiltä usein ole vaadittukaan. Kontaktin kautta tuodaan usein esiin hyviä huomioita omaan jaksamiseen, työn tehostamiseen tai johonkin muuhun tärkeään asiaan liittyen, joita ei ennen ole ilmi käynyt. Kontaktia ottamalla ja vuorovaikuttamalla työyhteisössä edistetään sekä esimiehen, työntekijän että koko organisaation työkykyä. (Anias, Koskenvesa & Mäkeläinen, 2014.)

3.1.1 Esimiehen vastuut

Työpaikalla esimiehen vastuuna on ohjata työntekijöitä työn perusprosesseissa esim. asettamalla tavoitteita, arvioimalla suoritusta ja palkitsemalla. Esimiehen vastuuna

on toimia riittävän resursoinnin varmistajana (Kariniemi n.d). Esimies on henkilö, joka yleensä vastaa esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvyn ylläpitämisestä, henkilöstön jatkuvasta oppimisesta, toiminnan kehittämisestä, toiminnan ylläpitämisestä, työhön perehdytyksestä ja monista muista eri osastoilla tai organisaatioissa tapahtuvista toimenpiteistä tai prosesseista. Esimies on organisaatioiden keskeinen tiedonvälittäjä puolin ja toisin ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä, jonka vuoksi esimies toimii työtehtävässään henkilönä, joka usein joutuu erilaisen palautteen ja kritiikin kohteeksi. (Salminen 2020, 4.)

Organisaatioiden kehityksen myötä esimiehen jo alkujaan laaja vastuu työpaikalla kasvaa ja muuttuu jatkuvasti kehittyvän työympäristön mukana. Nykyaikana suurina puheenaiheina ovatkin työelämässä tapahtuva itseohjautuvuus, omajohtaminen ja johtajuuden jakaminen tiimeihin, joiden myötä esimiestyön merkitystä on alettu jopa kyseenalaistamaan. Todellisuudessa kehityksen myötä esimiestyöhön itsessään kohdistetaan jatkuvasti uudenlaisia vaatimuksia laajemmasta osaamisesta ja odotuksia, joiden myötä todennäköisesti useissa organisaatioissa halukkuus edes ryhtyä esimiestehtäviin on alkanut hiipua. (Salminen 2020, 4-5.)

Organisaatiomuutosten aikana työnjohdollisessa asemassa työskentelevän henkilön roolin näkyvyys korostuu. Muutosten aikana tarvitaan työnantajan kasvot, eli henkilöä, jonka puoleen voidaan kääntyä tarpeen tullen. (Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa n.d.) Muutoksen mielekkään toteutumisen peruseriaatteita ovat viestintä, osallistuminen ja tukitoimet. Näistä peruseriaateista tärkeimmäksi nousee kuitenkin mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Osallistumisen mahdollistamisen kautta saadaan kaikki ihmiset mukaan muutokseen ja sitä kautta antamaan oman panoksensa muutoksen eteen. Osallistumisen kautta vähennetään aina vastaan asettuvaa muutosvastarintaa. (Sarkkinen 2017.)

3.1.2 Esimiestyön tavoitteet

Esimiehen työtehtävissä toimivan henkilön tehtävät on määriteltävä, jonka lakikin velvoittaa. Työturvallisuuslain toteamuksen mukaan esimiehen tehtävät on määriteltävä riittävän tarkasti ottaen huomioon työnantajan toimiala, työn tai toiminnan luonne ja työpaikan koko. Työnantajan tulee huolehtia siitä, että esimiehellä on tehtävään riittävä pätevyys, hänet on perehdytetty työtehtäviinsä ja että hänellä on muutenkin asianmukaiset edellytykset työn tekemiseen. (L 738/2002, 16 §)

Asettamalla oikeanlaisia tavoitteita esimiehelle, edesautetaan esimiehen hyvää johtamista. Hyvän johtamisen kautta henkilöstön hyvinvointi kasvaa ja sitä kautta syntyy parempaa tulosta. Organisaatiotasolla esimiesten tavoitteiden tulisi tukea organisaation strategisia tavoitteita ja yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä, jotta johtaminen olisi sekä oikeudenmukaista ja tasavertaista että tuloksellista. Esimiehen tavoitteet ovat osa esimiestyön määritelmää ja niiden selkeän määrittämisen kautta voidaan viedä tuotannon toimintaa organisaation tavoitteiden ja kannalta tärkeisiin asioihin. Esimiehelle asetetut tavoitteet tukevat tuloksellista esimiestyötä. (Tuominiemi n.d.)

3.2 Esimiesten ajankäyttö

Esimiesten ajankäytön hallinnassa on tärkeää tunnistaa ne työtehtävät, jotka ovat organisaation tavoitteen ja arvojen kannalta tärkeimpiä. Työtehtävien tunnistaminen tulee tapahtua sekä esimiehen, että ylemmän johdon puolesta, jotta esimiehen työaika voidaan varata oleellisempiin asioihin enemmän. Melkein yhtä tärkeää on tunnistaa näiden tavoitteiden ja arvojen vastakohtat, eli organisaation kannalta vähemmän hyödylliset tai hyödyttömät prosessit. Tehokasta työskentelyä ja ajankäyttöä varten esimies tarvitsee erilaisia kykyjä priorisoida, toimia systemaattisesti ja muuttaa joustavasti omia toimintatapojaan, jotta aikaa kuluttavat resurssit saadaan karsittua. Ajanhallinnan kautta rakentuu hallinnan tunne, tavoitteiden selkeys ja systemaattinen tapa toimia, jotka vaikuttavat suoraan esimiehen omaan työhyvinvointiin.

Esimiehen työhyvinvointi taas on suoraan yhteydessä työn tuloksellisuuteen ja esimiehen yleiseen jaksamiseen työssä. (Tuominiemi n.d.)

Tohtori Jari Salmisen (2020, 4-10) johtaman tutkimuksen mukaan esimiesten työajasta yleisesti vain 20 % kuuluu esimiestehtäviin ja loput 80 % muihin, esimiehen henkilökohtaisiin työtehtäviin. Esimiestyöstä varsinaiseen suoraan johtamiseen, eli tukemiseen, motivointiin ja valmentamiseen käytetään keskimäärin 4 % työajasta, joka on viikkotasolla vain noin 1,5 tuntia. Tutkimuksessa suoritettujen ryhmähaastatteluiden perusteella syyksi on arvioitu esimiesten vähäinen arvostus esimiestyötä kohtaan, joka johtaa siihen, että priorisointilistalla esimiestyöhön ja siihen liittyvään osaamisen kehittämiseen varataan vähemmän aikaa, eikä niitä varsinaisesti toteuteta millään tavoin systemaattisesti. Esimiestyön arvostuksen vähäisyydestä on selkeä yhteys tavoitteiden asettamiseen ja varsinaisen esimiestyön laadun seuraamiseen, josta on suora yhteys esimiesten suoriutumisen arvostukseen enemmän henkilökohtaisten saavutusten perusteella.

3.2.1 Esimiestyön rutiinit

Rutiini on usein toistettu tapa tai käytäntö, automaattinen vastaus tiettyntyyppiseen tilanteeseen. Rutiinit eli vakiintuneet tavat tuovat usein turvaa ja vakautta työelämään. Rutiinit usein tehostavat ajankäyttöä selkeyttämällä asioita. Vakiintuneiden tapojen kautta on turvallista saapua töihin ja aloittaa työskentely, kun on hyvin selkeää, mitä seuraavaksi tehdä tai kuinka toimia. Rutiinien avulla on helppo toimia ja usein asiat tulee hoidettua järjestyksessä ajattelematta asiaa sen enempää. Omia työskentelyrutiineja olisi kuitenkin syytä säännöllisin väliajoin tarkastella, koska usein tuttuihin ja turvallisiin tapoihin unohdutaan liiaksikin, jolloin kehittyminen ajanhallinnan osalta hidastuu. Tutut rutiinit saattavat tuntua turvallisilta, mutta voivat huomaamatta viedä esimerkiksi tehokkaimmat työtunnit työpäivästä. Rutiinien tarkastelun, kehittyvän osaamisen ja nykyään myös teknologian kautta monia tapoja voidaan ja onkin kannattavaa jossain määrin muuttaa, jos ajankäyttöä halutaan tehostaa. Tällöin aikaa jää enemmän muuhun tärkeään tekemiseen. (Akrenius 2018.)

Rutiinien tulee olla itsestäänselvyyksiä, jotta ne ovat parhaiten toimivia. Jotkut asiat hankaloittavat rutiinien suunnittelua ja niiden toteutumista, jonka vuoksi nämä asiat on tärkeää saada kaivettua esille. Rutiineja toistaessa, tekemisen ärsykkeet käyvät helpommin ilmi ja niihin voidaan paremmin tarttua. Ärsykkeiden poistuessa, tekemisestä tulee mielekkäämpää ja niitä jaksetaan paremmin toteuttaa. Rutiinien muodostumiseen tärkeässä roolissa on aivoissamme tuotettu dopamiini. Dopamiini säätelee kehomme toimintaa aiheuttamalla mielihyvän kokemuksia ja se osallistuu osittain tunteiden säätelyyn. Dopamiinia erittyy sekä nautintoa kokiessa että palkkiota odottaessa, jolloin motivaatio palkkion saavuttamiseksi kasvaa. Erilaisten mielihyvän kokemuksia yhdistämällä rutiineihin, saadaan niistä itselle mielekkäämpiä kokonaisuuksia ja helpotetaan täten myös niiden muodostumista. (Clear 2020.)

Rutiineja ei aina tarvitse asettaa liian haastaviksi tai raskaiksi, vaan kannattaakin lähteä kevyesti liikenteeseen. Rutiinien harjoitteluun käytännön tekeminen on kaikista optimaalisin keino, joka yhdistettynä pienempiin etenemisaskeliin on varmasti paras keino saada rutiinit mukaan päivittäiseen elämään. Kevyesti liikenteeseen lähteminen voi olla esimerkiksi asioiden valmistelua tai erilaisten houkutusten poistaminen ympäristöstä niin, että ne eivät ole häiritsemässä keskittymistä, kun sitä eniten tarvittaisiin. Jotta rutiineista saadaan lopuksi toimivia, on tärkeää ymmärtää ja osata yhdistää ne lopulliseen päämäärään ja päämäärän kautta saavutettuun palkintoon. Rutiineista saadaan kaikista toimivimpia, kun niillä saavutetaan jotain. Ihmiset ovat evoluution kautta kehittyneet arvostamaan lyhyen aikavälin palkintoja enemmän, kuin pidemmällä aikavälillä saavutettuja. Lyhyen aikavälin palkintojen tuntuessa tärkeämmältä, joihinkin rutiineihin totuttautuminen voi joskus tuntua haastavalta, koska niistä ei saada heti palkintoa. Rutiineihin totuttautumista varten voidaankin kehittää erilaisia välietappeja esimerkiksi asettamalla pieniä palkintoja matkalle ja kehittää rutiineja vähentämällä palkintoja ajan myötä. Kaikista tärkein motivaatiota kasvattava ja ylläpitävä tekijä on onnistumisen tunne, joka etenkin esimiestyössä on tärkeää ymmärtää. (Clear 2020.)

3.2.2 Aikavarkaat työssä

Esimiehellä täysin keskeytyksetön työaika on hyvin vähäistä, jonka vuoksi asiat usein jäävät kesken. Tekemisen uudelleen aloittamiseen kuluu aina oma aikansa, joten asioiden tekemiseen keskeytettynä kuluu enemmän aikaa, kuin keskeyttämättä. Kaikki työstä aikaa syövät tekijät on syytä tunnistaa, jotta niiden eteen voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä. Aikavarkaat työssä aiheutuvat joko omasta, tai muiden toimesta. On tärkeää tunnistaa aikavarkaiden aiheuttajat niiden tarkastelun helpottamiseksi. Jos työstä kuluu aikaa itse aiheutettuihin asioihin enemmän, kuin on tarkoituksellista, on syytä tarkastella omaa ajanhallintaa ja -käyttöä, vaikka omien tapojen muuttaminen usein ei helppoa olekaan. (Ruotsalainen 2016, 14-15.)

Kaikista pahimpia aikavarkaita esimiesten työssä ovat työn keskeyttäjät, joita ei välttämättä itse edes tiedosteta. Esimiesten työkaluiksi ja vastuiksi naamioituvat aikavarkaat voivatkin tässä tapauksessa olla työn tehokkuuden kannalta petollisia. Esimiehet esimerkiksi käyttävät työssään hyvin paljon erilaisia viestintävälineitä, joista saatuihin viesteihin heillä on vastuu vastata. Nämä esimiestyön kannalta erittäin tärkeät työkalut saattavat kääntyä raskaimmiksi aikavarkauksiksi, jos niitä ei hyödynnetä oikealla tavalla. Hyvänä esimerkkinä sähköpostiviestit, joihin on harvoin pakollista heti reagoida, mutta niihin usein tulee reagoiduttua heti, jolloin työaika keskeytyy ja keskittyminen herpaantuu. (Ruotsalainen 2016, 26.)

Itsessään esimies- ja johtamistyö ovat tärkeässä roolissa, kun aiheena on esimiestyöhön liittyvä ajanhallinta. Esimies- ja johtamistyö on tärkeää muistaa esimiestyön kehittämässä. Tärkeässä roolissa on tämän johtamistyön ja muiden siihen liittyvien prosessien kehittäminen, johon Salmisen (2020, 10) tutkimuksen mukaan käytetään vain 2 % työajasta. Työntekijä tai esimies on oman työnsä sisällön paras asiantuntija, jonka vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että työntekijä tai esimies on mukana kehittämässä omaa työtään. Esimiehen tapauksessa on tärkeää osata arvostaa oman työnsä kehittämistä, jotta sitä varten osataan varata tarpeeksi aikaa. (Karvinen n.d.)

3.3 Esimiehen vaikutus itseohjautuvuuteen

Organisaatioiden, työelämän ja -ympäristöjen kehittyessä organisaatioiden sisäiset johtamis- ja toimintatavat muuttuvat. Itseohjautuvuuden lisääntyminen työelämässä lisää tarvetta esimiestyön uudelleen määrittämiseen. Nykypäivänä esimiehen rooli on kontrolloivammasta johtajasta muovautumassa enemmän itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta kannustavampaan suuntaan. Esimies ohjaa ryhmäänsä itseohjautuvaan toimintaan kannustamalla innovointiseen toimintaan, kehittämään omaa työtään, ottamaan enemmän vastuuta työstään ja muutenkin kehittämään itseään sekä omaa ammattitaitoaan. (Karvinen n.d.)

Organisaation omien toimintatapojen ja periaatteiden säännöllisen tarkastelun kautta mahdollistetaan nykyaikaisemmat ja ajan mukaiseen työelämään soveltuvammat johtamistavat (Karvinen n.d). Itseohjautuvuuden kannustaminen ja esimiesten systemaattinen kouluttaminen itseohjautuvuuden osaajina, niin valmentajina toimimisen, kuin myös henkilökohtaisen tekemisen kannalta parhaimmillaan toteutettuna johtaa organisaation sisäisen toiminnan tulokselliseen yhteistyöhön. Mitä konkreettisemmalle tasolle työelämässä ja tuotannossa itseohjautuvainen toiminta ja muun toiminnan kehittäminen viedään, sitä käytännöllisemmäksi ja luontevammaksi toiminnan ja itsensä kehittäminen, sekä oma-aloitteinen toiminta muodostuvat. (Osaamisen johtaminen 2020, 46-48.)

3.4 Esimiehen vaikutus motivaatioon

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio muodostuu ihmisen psykologisista tarpeista, eli asioiden tekemistä mielenkiinnon, nautinnon ja innostuksen vuoksi. Sisäisen motivaation vastakohtana toimii ulkoinen motivaatio, jossa varsinaisesti itse työ ei ihmistä kiinnosta, vaan motivaationa toimii

esimerkiksi työn kautta saavutettava palkinto, kuten rahapalkka. Sisäiseen motivaatioon liittyvät keinot ovat yleensä pitkäkestoisia ja joissakin tapauksissa muodostuvat pysyviksi motivaation lähteiksi. Ulkoiseen motivaatioon liittyvät keinot taas ovat usein hyvin lyhytkantoisia ja suhteuttaessa esimerkiksi rahapalkkaan ja sen lisäämisen kautta motivoimiseen, motivaatiokeino usein muuttuu saavutetuksi eduksi, jonka jälkeen sitä tarvitaan lisää. (Motivaatio n.d.)



Kuvio 3. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio. (Lindholm n.d.)

Motivaation jaottelu kuitenkin on helposti kyseenalaistettavissa, koska kaikilla motivaatioon liittyvillä asioilla on taipumus vaikuttaa toisiinsa. Sisäisen motivaation tekijät saattavat aiheutua ulkoisista tekijöistä, tai toisinpäin. Jaottelu itsessään voidaankin siis tehdä vain hyvin karkeasti, eikä motivaation tekijöitä pidä pitää itsestäänselvyyksinä. Motivaation tiukasti jakaminen näihin kahteen osioon saattaa jopa pahimmillaan sekoittaa työnjohdollisessa roolissa toimivien ymmärrystä motivaatiosta ja täten niihin liittyvien päätösten tekemistä. (Lindholm n.d.)

Työmaailman kehittymisen myötä siirtyminen rutiininomaisista, toistuvista työtehtävistä automaation kautta enemmän oma-aloitteiseen ja itseohjautuvuutta vaativaan

työelämään, sisäisen motivaation tekijät korostuvat entistä tärkeämpinä. Kun kyse on automatisoidummissa työtehtävissä menestymisestä, työntekijöiltä edellytetään enemmän luovuutta, ihmissuhdetaitoja ja jatkuvan kehittämisen asennetta. Sisäisen motivaation kautta innostetaan työntekijöitä tekemään töitä muunkin, kuin pelkäänsä työn pakollisuuden vuoksi, jolloin mahdollistetaan työntekijöiden oma-aloitteinen ja innovatiivinen työskentely. (Martela 2016.)

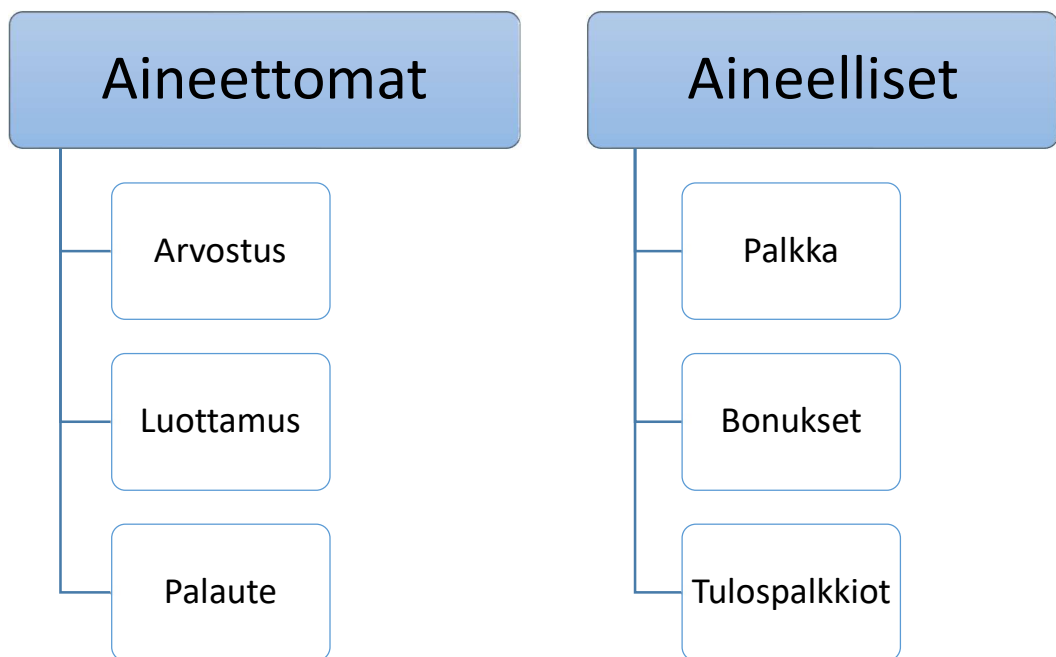
Työympäristö ja johtamistyyppit vaikuttavat kriittisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon ja yksi parhaimmista keinoista kasvattaa tämänkaltaista motivaatiota, on osoittamalla luottamusta ja antamalla työntekijälle mahdollisuuden tehdä vastuullisempia päätöksiä työssään. Antamalla työntekijälle enemmän tilaa tehdä työnsä parhaalla näkemällään tavalla, osoitetaan arvostusta työntekijän osaamista ja ammattitaitoa kohtaan, joka myös omalla tavallaan osoittaa luottamusta. Sisäiseen motivaatioon voidaan hyvinkin negatiivisesti vaikuttaa vanhanaikaisilla johtamistavoilla, kuten käyttämällä, käskyttämällä ja jatkuvasti johtamalla tai ohjaamalla pienten yksityiskohden kautta suuremman kokonaisuuden sijaan. Työnjohtoroolissa tai esimiestyössä työskentelevän henkilön tuleekin tunnistaa ja ymmärtää, milloin oma työskentely menee tai milloin työntekijä kokee esimiestyötä tekevän henkilön roolin muuttuvan innostavan valmentajan roolista enemmänkin käskyttävän kontrolloijan rooliin. (Martela 2016)

Kannustamisen, luottamuksen ja tukemisen kautta työntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi. Työn mielekkyyteen suorassa vaikutuksessa on esimiehen roolissa toimivan henkilön osaaminen, toiminta ja asenne. Hyvällä esimiestyöllä on suora vaikutus henkilöstön motivaatioon ja omistautumiseen työtä kohtaan. (Karvinen n.d.)

3.5 Palaute ja palkitseminen

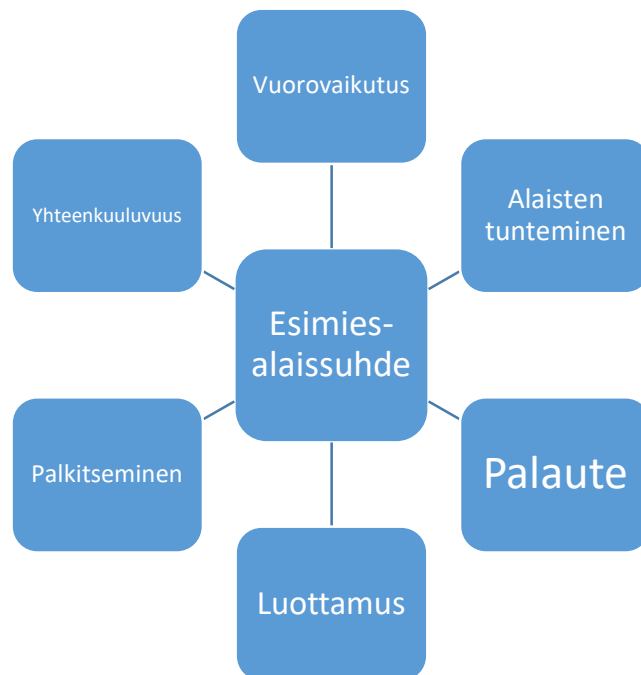
Työelämässä palkitseminen on keino sitouttaa työntekijöitä työskentelemään yrityksessä niin, että työskentely ja toiminta tukevat yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Palkitseminen toimii hyvänä motivointi- ja innostuskeinona työelämässä. Palkitsemisen tarkoituksena on hyödyttää sekä työnantajaa, että työntekijöitä. Palkitseminen onkin siis yksi tärkeimpiä osatekijöitä menestyvää organisaatiota ja henkilöstön työmotivaatiota ajatellen. (Palkitseminen n.d.)

Palkitsemiskeinoja on useita, mutta ne voidaan selkeimmin jaotella aineellisten ja aineettomien välillä. Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat mm. rahallinen palkitseminen, sisältäen peruspalkan, bonukset tai tulospalkkiot. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi arvostuksen ja luottamuksen osoittaminen palautteen muodossa, henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen tai vaikka vain huomioimalla työntekijän työpanos (kuvio 4). (Kariniemi n.d.)



Kuvio 4. Palkitsemiskeinojen esimerkkejä. (Kariniemi n.d.)

Palkitsemiskeinoista sekä aineelliset, että aineettomat keinot ovat toimivia ja hyviä, riippuen suuresti tilanteesta ja tavasta. Palkitsemiskeinoilla saattaa myös olla täysin päinvastainen vaikutus, mitä on alun perin tavoiteltu, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää milloin, miten ja millaisia palkitsemiskeinoja missäkin tilanteessa käytetään. Palkitsemisen keinoja ja ajoituksia pohtiessa esimiehen rooli ja tehtävä korostuu, jotta palkitsemisesta saadaan toimiva, organisaation tavoitteiden saavuttamista edistävä toimenpide. Onnistunutta palkitsemista varten esimies-alaisuudessa olevien perusasioiden tulee olla kunnossa (Kuvio 5). (Kariniemi n.d.)



Kuvio 5. Esimies-alaisuuden perusasiat. (Kariniemi n.d.)

3.6 Tiedonkulku ja viestintä

Viestintä ja tiedonkulku organisaatiossa on tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Tiedottamista ja viestintää voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen, joista it-sessään organisaation sisäisen toiminnan kannalta, sisäinen tiedottaminen ja sen tär-

keys korostuvat. Sisäisellä tiedottamisella tarkoitetaan organisaation sisäistä viestintää ja siihen liittyviä eri viestintätapoja, kuten esimerkiksi erilaiset tiedotustilaisuudet, ilmoitustaulut tai esimies-alaiskeskustelut. Ulkoisella tiedottamisella tarkoitetaan viestintää, joka tapahtuu organisaatiosta organisaation ulkopuolelle, muille sidosryhmille, asiakkaille tai muulle yleisölle (Kuvio 1). (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003.)



Kuvio 6. Tiedottamisen viestintäkanavat (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003.)

Viestinnän tarkoitus yrityksessä on luoda yhtenäiset toimintamallit, arvot ja tavoitteet. Viestinnällä mahdollistetaan tiedonkulku tietoa tarvitseville tahoille, jotta työnteke on mahdollista ja sujuvaa. Toimivan viestinnän kautta mahdollistetaan organisaation sisäinen suunnittelu, asiakassuhteiden hoito ja muu operatiivinen toiminta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003)

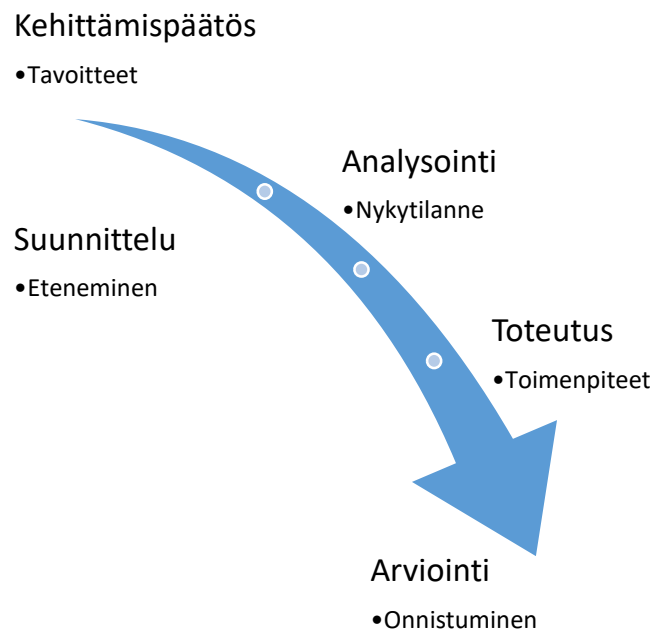
Toimiva esimiestyö vaatii toimivaa viestintää. Viestintä on tärkeä osa esimiestyötä ja esimiestyön uskottavuutta, jonka lisäksi se on oleellinen koko yrityksen työyhteisön

toimivuuden suhteen. Esimies käyttää viestintää erilaisiin tehtäviin, kuten organisointiin, valvontaan, delegointiin ja muuhun ohjaamiseen. Viestintä on tärkeä osa vuorovaikutteista esimiestyötä kuuntelun tai ymmärtämisen osalta. Esimiehen viestintä tulee olla yhteisesti linjattu organisaation sisällä, jotta tiedetään mitä tiedotetaan ja miten. Esimiehen tehtävänä onkin ymmärtää oma vastuunsa viestinnän osalta. Esimies osittain itse vastaa organisaation sisällä tapahtuvasta viestinnästä ja tiedotettavista asioista. Vuorovaikutteinen viestintä esimiestyöhön liittyen tarkoittaa päivittäistä työssä tapahtuvaa viestintää. Yleisimpiä vuorovaikutustilanteita esimies-alaisuuksissa päivittäisessä työssä ovat esimerkiksi palautteen antaminen, työntekijöiden tukeminen, kannustaminen, työtehtävien selkeyttäminen ja kehityskeskustelut. Päivittäisen viestinnän tavoite on antaa työntekijöille tarvittavat tiedot, joita he tarvitsevat ja jotka kannustavat työnsä tehokkaaseen tekemiseen. (Puro 2002, 13-14)

3.7 Jatkuva kehittäminen

Yrityksillä on oma strategiansa, jonka mukaan ne toimivat. Strategian avulla tavoitellaan erilaisten asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja sitä kautta yrityksen toiminnan vahvistamista. Yhteiskunta asettaa jatkuvasti uusia erilaisia vaatimuksia ja tavoitteita, jonka vuoksi jatkuva kehittäminen työpaikalla on ydinstrategian toteuttamisen kannalta tärkeää toimintaa. Kehittämisen kautta varmistetaan sekä näihin vaatimuksiin vastaaminen, että yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitäminen. (Mäkinen 2017.)

Kehittämisellä tarkoitetaan johdonmukaista käytäntöjen suunnittelua, jolla varmistetaan yrityksen henkisen pääoman vahvistaminen. Kehittämisen kohteita on yleensä useita, mutta on tärkeää tunnistaa niiden strateginen merkitys organisaatiossa ja kuinka mahdollisesti varmistetaan kehityksen jatkuva ja kasvava kehitys. Kehittämisen toteuttaminen itsessään on tietynlainen prosessi (kuvio 7), jonka kaikki vaiheet ovat erittäin tärkeitä. (Mäkinen 2017.)



Kuvio 7. Kehittämisprosessi (Mäkinen 2017.)

Kehittäminen alkaa aina kehittämispäätöksestä. Päätös kehittämiseen syntyy jonkun tavoitteen pohjalta. Jokin tavoite koitetaan saavuttaa jollakin tavoin, esimerkiksi kehittämällä jotain asiaa toiminnassa. Ymmärrettäessä tavoite ja siihen vaadittavat toimenpiteet, syntyy päätös asian kehittämisestä, jonka avulla tavoite pyritään saavuttamaan. Kehittämispäätöksen jälkeen tarkastellaan nykytilannetta ja nykyisiä resursseja työn saavuttamiseen. Riittävän analysoinnin jälkeen voidaan lähteä rakentamaan suunnitelmaa, miten tilannetta lähdetään rakentamaan siihen suuntaan, että tavoite saavutettaisiin. Minkälaisia työkaluja tarvitaan, minkä verran resursseja, mikä on seuraava toimenpide ja kuka kehitystä ohjaa ja mihin suuntaan. Kun kehittämispäätöksestä on edetty suunnitteluvaiheen loppuun, voidaan itse toteutus aloittaa. Toteutus aloitetaan suunnitelman mukaisesti edeten ja tehdään suunnitellut, tarpeelliset toimenpiteet. Toteutuksen aikana tapahtuu myös analysointia, kuinka kehitys etenee, tarvitseeko suunnitelmaa mahdollisesti tarkastella uudestaan ja onko

suunnitelmaa varten varattu tarpeeksi resursseja. Kehityksen valmistuessa, arvioidaan muutos vertaamalla lähtötilanteeseen. Arvioidaan myös kehityksen etenemistä ja onnistumista kokonaisuudessaan, eli miten tavoite saavutettiin. (Mäkinen 2017.)

Yrityksissä tarvittavan osaamisen ja tiedon määrä kasvaa jatkuvasti, joka asettaa henkilöstön tärkeään asemaan. Henkilöstön osaaminen usein kasvaakin yrityksen parhaaksi voimaksi kilpailukykyä ajatellen. Henkilöstön toimiessa vahvimpana kilpailukykyinä, on selvää, että henkilöstön osaamista ja hyvinvointia on erittäin tärkeää ylläpitää ja vahvistaa. Henkilöstön hyvinvoinnin ja osaaminen luo automaattisesti paremmat puitteet jatkuvalle kehitykselle. Työntekijän osaaminen ei ole pelkästään yrityksen kannalta tärkeä asia, vaan se vahvistaa myös työntekijän jaksamista ja työn osaamisen tunnetta. Työntekijän hallitessa tehtävät paremmin, on työntekijällä omaaloitteisempi ja rohkeampi ote työhön, joka luo erilaisia mahdollisuuksia kehityskohteiden löytämiselle. Jatkuvasti kehittyvässä ja muuttuvassa toimintaympäristössä eri organisaatiotasolla työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten osaamisen aktiivinen päivittäminen on ainoastaan yrityksen edun mukaista. (Osaamisesta kilpailukykyä n.d.)

4 Tuotannossa työskentely

4.1 Työnkuvan muutos

Automaation tuoma muutos perinteisiin logistiikkatyötehtäviin on merkittävä. Perinteiset, manuaalisesti tehtävät työt, kuten materiaalin käsittely, siirto, varastointi ja keräys ovat muovautuneet täysin uudelleen niin, että nykyisin logistiikkatyöntekijän tehtävänä on valvoa näitä samoja prosesseja, kun automaatiolaitteisto tekee ne heidän puolestaan. Nykyisin automaatiota valvovat logistiikkatyöntekijät toimivatkin automaatiokäyttäjinä, jotka valvovat ja varmistavat automaatiolaitteiston toiminnan, tuotteiden laadun ja tehokkuuden. Kaikki perinteiset logistiikkatyöntekijän tehtävät

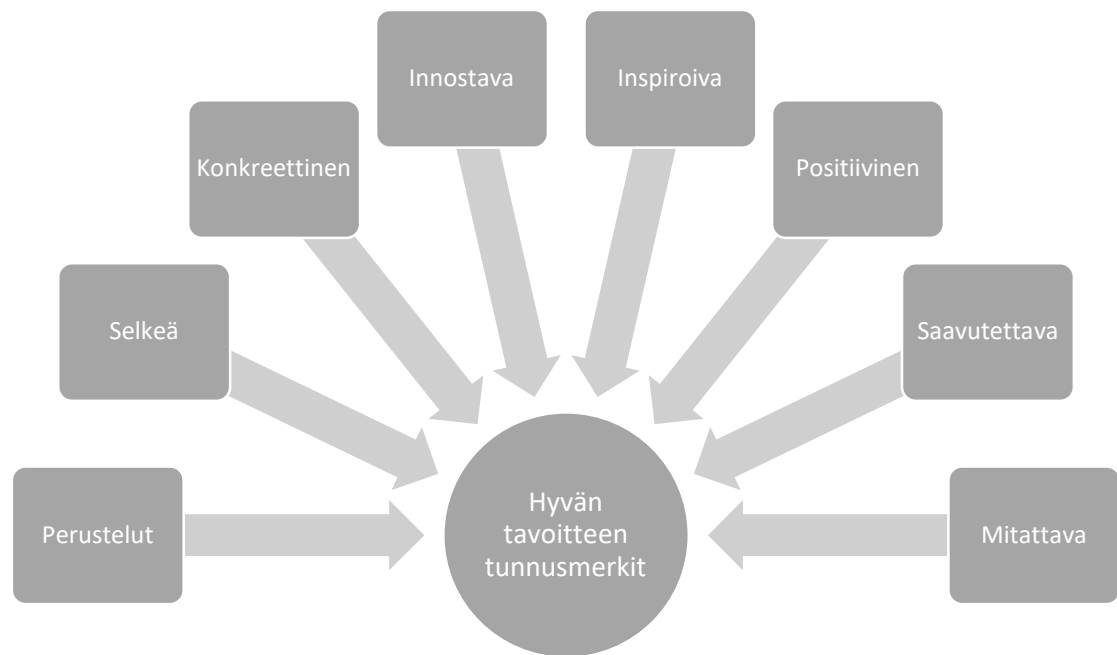
eivät kuitenkaan ole täysin kokeneet muutosta, vaan automaation myötä on tuotantoon tuotu helpotusta työtehtäviin, esimerkiksi vähentämään joihinkin tehtäviin, kuten varastointiin ja varaston sisäisiin siirtoihin kuluva työaika ja henkilöstöresursseja. (Automation and education have to go hand in hand 2018.)

Automaatio on järjestelmä, jonka toimesta jokin prosessi tai tehtävä suoritetaan mahdollisimman vähäisellä ihmisen avustuksella automaatiolaitteiston kautta. Automaation, kuten kaikkien muutosten myötä, on työhön tullut paljon uusia hyviä asioita, mutta muutoksen kautta myös uusia haasteita. Automaation avulla työstä poistetaan yksinkertaiset, vaaralliset, fyysisesti ja henkisesti raskaat toistuvat työosuudet, jolloin varsinaista tehokasta työaika jää muuhun. Automaatiolaitteisto pystyy työskentelemään useita tunteja putkeen huolellisesti, jonka ansiosta tehokkuus ja laatu paranevat. Automaation hankkiminen osaltaan, on usein hyvin kallis ja haastava prosessi. Kehityksen myötä tarvitaan kouluttautuneempaa henkilöstöä ohjaamaan ja valvomaan laitteistoa, jonka vuoksi jotkut entiset työntekijät eivät tehtävään välttämättä ole soveltuvia. (Rifkin 1995, 151-153). Haastavaa muutoksessa on sen johtaminen, uusien asioiden sisäistäminen ja muutosten läpivieminen. Muutoksen läpiviemiseen ja ulkoiseksi koettujen muutosten aiheuttamaa muutosvastarintaa voidaan erityisesti vaikuttaa hyvän johtamistyön kautta. Esimiesasemassa työskentelevän henkilön rooli muutoksessa korostuu, koska tehtävänä on toimia aktiivisena, molemminpuolisena viestijänä ja tukena muutoksessa. (Tammi n.d, 3-5.)

Muutosvastarintaa kohtaan, henkilöstön osallistamisella esimerkiksi muutoksen suunnitteluun, on suuri vaikutus lopputuloksen mielekkyyteen. Osallistamisen kautta voidaan kääntää muutosta hieman sisäisemmäksi muutokseksi, kun koetaan että on ollut jonkinasteinen mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Pelkästään jo avoimempi viestintä ja erilaisia ajatuksia salliva työilmapiiri tuo mahdollisuutta omalla tavallaan vaikuttaa työhön, eikä tule tunnetta, että työntekijät ovat vain sivustaseuraajina muutoksen tapahtuessa. On tärkeää etenkin pienemmissä muutoksissa, joissa vain osa työnkuvasta muuttuu, muistuttaa ja korostaa sitä, että muutoksen myötä läheskään kaikki asiat eivät kuitenkaan muutu. (Tammi n.d, 3-5)

4.2 Henkilöstön tavoitteet

Työelämässä tavoite on jonkinlainen päämäärä, jonka työntekijä pyrkii työssään saavuttamaan. Tavoitteet voivat olla pidemmän tai lyhyemmän ajan päämääriä ja etenkin pidemmän aikavälin tavoitteet usein sisältävät lyhyen aikavälin välitavoitteita. Pitkän aikavälin tavoitteet asettavat työpaikalle suunnan, mutta lyhyemmän aikavälin tavoitteet tuovat tavoitteelle selkeämpiä ja konkreettisempia välitappeja, jotka auttavat hahmottamaan päätavoitteen edistymistä ja tuo yleisesti helpotusta tavoitteen saavuttamiseksi. Oikeanlaiset tavoitteet ja oikeaan tilanteeseen ovat yrityksen puolesta kannattavimpia. Tavoitteet vaihtelevat aiheen ja työn mukaan, mutta yleisesti ottaen hyvillä tavoitteilla on tietynlaiset tunnusmerkit (Kuvio 8). (Takamäki 2019.)



Kuvio 8. Hyvän tavoitteen tunnusmerkit. (Takamäki 2019.)

Henkilöstön tavoitteiden asettaminen onnistuu parhaiten, kun ne suunnitellaan ja asetetaan yhdessä työtä tekevän henkilön kanssa. Suunnittelun lisäksi tavoitteiden

ymmärtämistä varten on tärkeä viedä tavoitteet konkreettiselle tasolle, jotta tavoitteet ovat työntekijälle tarpeeksi selkeitä ja täten niitä varten on paremmat lähtökohdat lähteä tavoittelemaan. Tavoitteiden saavuttamiseksi on työntekijän tärkeää ymmärtää, mitä tavoitteella halutaan saavutettavan juuri hänen työtehtävässään. Tavoitteen idea ja logiikka on tärkeää käydä työntekijän kanssa läpi, jotta ne on helppo omaksua ja hyväksyä. Tavoitteen saavuttamiseksi, tietenkin työtehtävästä ja tavoitteesta riippuen, työntekijälle ei kannata antaa liian tarkkaa neuvomista siitä, kuinka tavoitteeseen päästään. Työntekijälle annettaessa mahdollisuus löytää itse ratkaisut tavoitteen saavuttamiseksi, osoitetaan sekä luottamusta että osaamisen arvostusta. Luottamuksen osoittamisen ja osaamisen arvostamisen kautta kasvatetaan työntekijän motivaatiota. Vaikka esimiehellä olisi jonkinlainen visio siitä, miten jonkin asian voisi hoitaa, on hyvä muistaa, että työntekijät ovat lähtökohtaisesti oman työtehtävänsä parhaita osaajia. Tämä koskee myös esimiestehtävässä toimivia henkilöitä, joilla usein on olemassa oma esimies. (Takamäki 2019.)

4.2.1 Henkilöstön vastuu

Työelämässä suurin vastuu on työnantajalla ja työnantajan edustajalla, mutta myös henkilöstöllä on omat velvollisuudet ja vastuunsa. Työntekijän perusvastuisiin kuuluu esimerkiksi työaikojen noudattaminen, työnantajan ohjeistuksen noudattaminen, työn huolellinen tekeminen ja ammatti- tai liikesalaisuuden salassa pitäminen. Työntekijän perusvelvollisuuksiin kuuluu esimerkiksi työhön liittyvien työvelvoitteiden hoitaminen, työnantajan ohjeistuksen noudattaminen, työturvallisuuden noudattaminen ja oma-aloitteinen lisätyön pyytäminen, jos tekemistä ei ole. (Raaska n.d.)

4.2.2 Tulosten mittarit

Erilaisten mittareiden hyödyntäminen työssä tuo tavoitteiden saavuttamisesta ja työn tekemisestä konkreettista näyttöä. Mittareiden avulla työn ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi ja erilaisten työssä ilmenevien ilmiöiden ymmärtäminen helpottuu. Mittareiden avulla kerättävän tiedon, laadun ja hyödyllisyyden vuoksi on tärkeää

valita mitattavaa työtä varten oikeanlaiset mittarit, joiden avulla saadaan kerättyä työn kannalta oleellista tietoa. (Mittareiden valinta n.d.)

Mittareiden tuonti työhön on tietyllä tavalla hyvä tapa arvioida tekemistä ja työntekijöiden suoriutumista. Mittareita käytettäessä on kuitenkin riskinsä ja ei kuitenkaan pidä luottaa liikaa pelkästään niiden osoittamiin lukemiin. Mittarien lukemat luovat helposti harhakuvitelman hyvästä työntekijästä tehokkuuden perusteella, vaikka muuten työssä suoriutuminen olisi huonolla tasolla. Lukemat eivät ainoastaan hämää työnjohdollisesta näkökulmasta lukuja tarkastelevaa, vaan usein sokaisevat myös työntekijän ajattelemaan olevansa hyvä työntekijä, vaikka todellisuus olisi jotain muuta. (Pihkakoski 2016.)

4.3 Itseohjautuvuus työnteossa

Itseohjautuvuus työssä tarkoittaa työntekijän oma-aloitteista ominaisuutta ja kykyä ohjautua itsenäisesti, ilman ohjauksen tarvetta. Itseohjautuvalla työntekijällä kuitenkin tarvitsee olla työhön vaadittava osaaminen ja selkeä päämäärä, jota hän voi tavoitella. Itseohjautuvalla työntekijällä on kykyjä toimia ilman perinteisiä ohjausmenetelmiä esimiehen toimesta, mutta kuten kenellä tahansa, myös itseohjautuvalla työntekijällä tulee olla jonkinlainen motivaatio tehdä työtä. Itseohjautuva henkilö usein omaakin hyvän itsemotivaation, eli halu tehdä työtä ilman, että joku siihen varsinaisesti ohjaa tai pakottaa. Itsemotivaatioon vaikuttavat henkilön sisäiset motivaattorit, kuten halu itsensä kehittämiseen, kunnianhimo, tehdyn työn välitön merkitys tai jonkinlainen sisäinen tarve saavuttaa päämäärä. Itseohjautuvuutta varten työntekijä tarvitsee harkintakykyä, vastuullisuuden tunnetta, kriittisen ajattelun taitoa ja kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Itseohjautuvan työntekijän suoriutumiseen vaikuttaa vahvasti kyky antaa ja vastaanottaa sekä positiivista, että rakentavaa palautetta, kuten

myös kyky ja halu muuttaa toimintatapojansa tarpeen vaatiessa. Motivaation ja itsemotivaation suurimpana erona on toiminnan tietoisuus. Motivaatio on useimmiten hyvinkin tietoista toimintaa, kun taas itsemotivaatio on enemmän sisäistä toimintaa, jota ihmisen halut ja mielenkiinnot ohjaavat. (Itsemotivaatio n.d; Martela & Jarenko 2017, 8.)

Itseohjautuvuus työssä on merkittävä tekijä sekä organisaation ja sen strategian kehittymisen, että henkilöstön sitoutumisen kannalta. Perinteinen ylhäältä ohjattu strategiatyö on ajallisesti erittäin raskasta, jonka lisäksi se myös hyvin usein johtaa vahvaan muutosvastarintaan. Tehokkaan, luontevan työn ja henkilöstön motivaation ylläpitämisen kannalta, strategian eteenpäin vieminen yhdessä henkilöstön kanssa on tärkeää. Mahdollistamalla työntekijöiden osallistuminen tuotannon prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen osoitetaan arvostusta ja luottamusta työntekijöitä ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan. (Martela & Jarenko 2017, 9-12)

Työntekijä voi tehdä rutiinityötä kohtuullisen tehokkaasti, vaikka työilmapiiri ja työhyvinvointi olisivat heikolla tasolla. Tehokkaasti toimiva tuotanto tai työntekijä luo työnantajalle tai esimiehelle helposti illuusion siitä, että työhyvinvointi olisi hyvällä tasolla. Tehokkuuden luoman illuusion vuoksi ei välttämättä ymmärretä, että omilla teoilla on mahdollinen, suora vaikutus työntekijän jaksamiseen ja yleiseen työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin laskiessa työntekijän luovuus, ongelmanratkaisuhalu, yleinen motivaatio ja jaksaminen laskevat, joiden kautta myös oma-aloitteinen toiminta, kekseliäisyys ja mahdolliset kehitysideat jäävät työelämästä pois. Kehitystä hakeva organisaatio saattaakin omalla toiminnallaan aiheuttaa kehityksen hidastumisen, koska asiayhteyksiä ei täysin ymmärretä. (Martela & Jarenko, 14)

4.4 Henkilöstöön vaikuttaminen

Yrityksen tärkein voimavara on työntekijät, jotka tekemällänsä työllä mahdollistavat yrityksen toiminnan. Tärkeiden voimavarojen vaaliminen, kehittäminen ja ylläpito tulisi olla osa yrityksen strategiaa, jotta yritys voi kehittyä, menestyä ja ylipäätään jatkaa toimintaansa. Yrityksen tai työnantajan edustajan, eli työnjohdollisessa roolissa toimivan henkilön onkin tärkeää osoittaa omilla teoillaan, että työntekijöitä ja heidän osaamistaan arvostetaan. Arvostuksen osoittamisen kautta työntekijöiden luottamus työnantajaa kohtaan kasvaa, jolloin henkilöstö pysyy huomattavasti yhteistyöhaluisempina. Arvostuksen osoittaminen alkaa työntekijän aloituspäivästä lähtien ja työntekijälle onkin hyvä antaa hyvä ensivaikutelma esimerkiksi tarjoamalla kattava ja kunnollinen koulutus ja opastus työhön. Myös aktiivinen kouluttaminen työsuhteen edetessä osoittaa arvostusta henkilöstöä kohtaan. (Kuitunen 2017, 3-4)

Hyvällä henkilöstöjohtamisella on suora vaikutus henkilöstöön, jonka vuoksi onkin tärkeää, että työnjohdollisessa roolissa toimivat siihen perinpohjaisesti koulutetut ja motivoituneet henkilöt, jotka ymmärtävät roolinsa merkityksen ja siihen liittyvät velvollisuudet. Hyvä henkilöstöjohtaminen on erittäin haastavaa työtä, eikä sitä varten ole varsinaisesti suoria ohjeita tai teoriaa toimia. Etenkin nykyisin vauhdilla kasvavassa ja kehittyvässä työyhteisössä henkilöstöjohtamisen rooli kasvaa, koska työn monimuotoisuus kasvaa ja johtamistyylit muuttavat operatiivista työtä jatkuvasti. Hyvään henkilöstöjohtamiseen liittyy vahvasti työhyvinvointi, henkilöstön tasapuolinen kohtelu, ongelmatilanteisiin, työyhteisön ongelmien selvittäminen ja erilaisiin riitoihin puuttuminen. (Kuitunen 2017, 3-6)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Tavoitteen tarkastelu

Arjen johtaminen on päivittäistä tekemistä. Kaikki johdamme itseämme jollain tavoin itseämme tai muita henkilöitä tekemään erilaisia päätöksiä tai valintoja. Johtaminen saattaa tapahtua tietoisesti tai tiedostamatta asiaa. Kaikki toiminta tapahtuu ihmisten kautta ja työyhteisössä, ihmisiä johdetaan. Ihmiset puolestaan toteuttavat tai ohjaavat tuotannossa prosessin eri vaiheita, tai niitä suorittavia koneita. Työyhteisössä henkilöstö haluaa ja odottaa esimiesten tekevän päätöksiä heidän työhönsä liittyvistä asioista, kuten työpaikkajärjestelyistä, häiriökäyttäytymisestä, työtehtävistä ja muusta työpaikan toiminnasta. Toimivan työyhteisön varmistamiseksi, onkin tärkeää, että jokainen tuotannossa toimiva on tietoinen omasta roolistaan työyhteisössä. Kuten muutkin tehtävät työssä tai tuotannossa, esimiestyö muodostuu johdonmukaisemmaksi ja tehokkaammaksi, kun esimiesasemassa toimiva henkilö ymmärtää työympäristöä, oman roolinsa, kykynsä ja osaamisensa työympäristössä. Jokainen esimies on erilainen ja omaa oman johtamisfilosofiansa, mutta organisaation toimivan toiminnan kannalta, yhteinen roolin suunta on oltava olemassa. Mitä selkeämpi suunta ja määritelmä työllä on, sitä paremmin työtä voidaan toteuttaa ja kehittää.

Työn tavoite oli tutustua Inex Partners Oy:n tuotannossa tapahtuvaan esimiestyöhön ja sen haasteisiin. Haasteisiin liittyen, oli tarkoitus löytää kehityskohteita ja laatia niistä erillinen esitys Inexin omaan käyttöön. Tavoite itsessään syntyi omien havaintojen perusteella syntyneestä ajatuksesta kehitystarpeesta. Tarve ja lopullinen tavoite syntyi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tavoitteen taustalla oli myös muiden toiminnan tarkasteluiden pohjalta syntynyt huomio toiminnan kehittämisen tarpeesta. Tavoitteen kautta kehityskohteiden löytämisen kautta, on toimintaa helpompi lähteä toteuttamaan tavoiteltuun suuntaan. Sanotaan, että aina on kehitettävää ja niin varmasti onkin, mutta tiedostamalla ja löytämällä erityiset kehityskohteet, on kehitystä tehokkaampaa lähteä toteuttamaan.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteuttaminen aloitettiin tarkastelemalla työn tavoitetta ja siihen liittyviä haastavia aiheita. Haastavia aiheita olivat arjen johtamiseen vahvasti liittyvät asiat, kuten esimiehen rooli ja vastuut, työntekijöiden tavoitteet ja tulokset, viestintä ja jatkuvan kehittymisen varmistaminen. Näitä aiheita lähdettiin purkamaan pienempiin osiin, jotta tarkastelua olisi helpompi lähteä toteuttamaan. Purkaminen tapahtui pohtimalla kaikista oleellisimpia asioita aiheisiin ja tavoiteltavaan kehitykseen liittyen sekä omien havaintojen perusteella että toimeksiantajan ajatusten pohjalta. Näiden tarkasteluiden pohjalta rakentui tutkimushaastatteluissa käytetty haastattelupohja, joka on lisätty työn liitteeksi. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna, eli kaikkien haastatteluiden aiheet olivat samat, vaikkakin aiheisiin liittyvät kysymykset eivät olleet aina tismalleen samassa muodossa esitettyjä. Haastatteluihin osallistui yhteensä 15 henkilöä, jotka olivat Inex Partners Oy:n PT-logistiikkakeskuksen eri osastoilla toimivia vuoropäälliköitä, vuoroesimiehiä tai logistiikkatyöntekijöitä. Suurin osa haastatteluista toteutettiin paikan päällä tuotannon tiloissa, mutta osa myös Teams-sovelluksen kautta etähaastatteluina.

5.3 Aineiston käsittely

Tutkimusta varten pidetyt haastattelut litteroitiin ja toimitettiin haastatelluille henkilöille väärinkäsitysten tai –ymmärrysten välttämiseksi. Haastattelut toteutettiin ja käsiteltiin nimettömästi niin, ettei niistä ole jälkikäteen ketään mahdollista tunnistaa. Aineistoa käsiteltiin pääsääntöisesti laadullisen analyysin, eli induktiivisen päättelyn kautta. Induktiivisen päättelyn kautta kerätystä aineistosta pyrittiin tekemään yleistyksiä ja päätelmiä, esille nousevista asioista. Aineistoa käsiteltiin eri näkökulmista ja puolueettomasti, nostaen esiin erilaisia merkityksellisiä teemoja.

6 Tutkimustulokset

6.1 Esimiehen määritelmät ja rooli

Tutkimuksen ja haastatteluiden perusteella kaikilla haastatelluilla henkilöillä oli selkeä omanlainen käsitys siitä, mikä on esimiehen määritelmä. Kuvaukset esimiehestä vaihtelivat ja kuvausten erot olivat huomattavimpia eri työtehtävissä työskentelevien välillä. Vuoropäälliköiden ja esimiesten haastatteluiden perusteella kuitenkin nousi ilmi tietyt asiat, joilla 75 % haastatelluista kuvaili esimiehen työtä:

- Esimies on oman ryhmänsä johtaja
- Esimies on työn mahdollistaja
- Tuotannon ja sen operatiivisen toiminnan ohjaaja

Suhteessa päälliköiden ja esimiesten vastauksiin, logistiikkatyöntekijöiden kuvaukset esimiehen määritelmästä erosivat esimiestehtävissä toimivien henkilöiden vastauksista. Eroista huolimatta, logistiikkatyöntekijöiden vastauksista oli selvästi huomattavissa ajatusten samankaltaisuus, joista päällimmäisiksi ajatuksiksi nousivat:

- Esimies on tuotannon ohjaaja
- Esimiehen pitäisi olla tukihenkilö
- Esimies on henkilö, jonka tehtävä on järjestää työntekijöille työtä varten tarvittavat välineet

Kuten esimiehen määrittelyä kuvaillessa, myös esimiehen roolin kuvauksiin liittyen haastateltavien vastaukset vaihtelivat. Roolia kuvatessa suurimman osan haastateltujen vastauksissa, riippumatta työtehtävästä, etenkin muutama asia toistui ja korostui:

- Esimies on työnantajan edustaja
- Esimies on esimerkki työntekijöille
- Työntekijöiden johtaja ja valmentaja

Esimiehen roolin tärkeimmiksi asioiksi koettiin henkilöstön motivoijana ja innostajana toimiminen. Esimiestä pidettiin organisaation keskeisenä viestinvälittäjänä ja vuorovaikuttajana työyhteisössä. Vuorovaikutuksen kautta puuttuminen epäasiallisuuksiin ja työntekijöiden kuunteleminen nousivat tärkeään rooliin. Esimerkiksi työhyvinvoinnin, työilmapiirin ja toiminnan kehityksen kasvattamisen parhaana työkaluna pidettiin vuorovaikutusta työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. Esimiestyön tilanne roolin ja määritelmän suhteen kiteytettiin hyvin erään haastateltavan sanoin:

- *”Asioita ei johdeta, niitä tehdään. Johtaminen liittyy aina ihmisiin.”*

6.2 Vastuut työssä

Esimiesroolissa työskentelevien haastateltujen henkilöiden perusteella esimiesten työ vaatii hyvin aktiivista otetta. Aktiivinen työskentely ja toiminta tuottaa parhaiten tulosta, kun linjaukset ja suunta työssä on selkeitä. Tutkimuksen perusteella aktiivisuutta tarvitaan etenkin tuotannon aktiiviseen ohjaamiseen liittyvissä asioissa, joka usein syö aikaa varsinaisesta esimiestyöstä. Tuotannon operatiivinen ohjaaminen itsessään on esimiestyötä, mutta sen aktiivinen seuranta ja valvominen ei varsinaisesti ole suoraa esimiestyötä. Hyödyntämällä erilaisia tuotannossa työskenteleviä resursseja, voidaan järjestää työaikaa enemmän varsinaista esimiestyötä varten. Esimiehen vastuu onkin aktiivisesti järjestää tai ilmaista tarve tarvittavalle resurssille, jotta työ on sekä tuotannonohjaamisen, että esimiestyön kannalta sujuvaa. Aktiivisuuden ylläpitäminen kuuluu esimiehen velvollisuuksiin ja itsessään esimiehen velvollisuus onkin aktiivisesti reagoida erilaisiin tapahtumiin työpaikalla, kuten virhetilanteisiin, häiriökäyttäytymiseen tai muihin poikkeamiin.

Työntekijöiden haastatteluista esimiehen vastuisiin liittyen nousi eniten aiheeksi esimiehen vastuu mahdollisuuden antamisesta työntekijöille. Esimiehen vastuu on hyödyntää ryhmänsä ryhmädynamiikkaa ja sitä kautta tuoda esiin ryhmänsä ammattitaito ja osaaminen toiminnan kehittämistä varten. Esimiehen vastuuksi fasilitoinnin

ja muun toiminnan osalta muodostui tasapuolisuus työssä. Tasapuolisuudella tarkoitettiin tasapuolista kohtelua, eli kaikkien huomioon ottamista, oikeuksien toteutumisen varmistamista ja yleisesti muun suosimisen välttämistä.

Esimiehen vastuihin liittyen itsensä johtaminen kävi ilmi useassa tapauksessa. Itsensä johtaminen koettiin erittäin tärkeäksi taidoksi ja vastuuksi. Jatkuva taitojen kehittäminen ja osaamisen päivittäminen tuotannon kehittymisen mukana, varmistaa myös esimiehen itsensä kehittymisen. Itsensä johtamisen ja kehittämisen kautta koko organisaation strategiamuutokset ja tavoitteet koettiin saavutettavan paremmin esimiestyön kautta. Esimiestyön ollessa keskeinen tekijä organisaation toiminnassa, esimiestyön kehittyminen koettiin tärkeänä.

6.3 Työn tavoitteet

Haastatteluissa esitetyt tavoitteet jakautuivat selkeästi kahteen eri osioon:

1. Oletusarvoiset tavoitteet
2. Varsinaiset tavoitteet

Oletusarvoiset tavoitteet tarkoittivat operatiivisen toiminnan kannalta tärkeitä tavoitteita, kuten läpimenojen, laadun ja tehokkuuden varmistaminen tuotannossa. Oletusarvoiset tavoitteet olivat niitä, joita pidettiin työssä osittain itsestäänselvyksinä, että ne niihin on pääsääntöisesti aina päästävä. Varsinaisiksi tavoitteiksi koettiin ne, jotka tukivat organisaation toiminnan kehittämistä jollain tasolla. Varsinaisia tavoitteita olivat esimerkiksi kouluttautuminen, tulospalkkion mittarit tai suoraan vain toiminnan kehittäminen.

Tavoitteiden saavuttamiseen liittyen esimiestyössä erityisen tärkeänä pidettiin työhön annettavia työkaluja. Työkaluilla tarkoitettiin asioita, joilla mahdollistetaan työn tekeminen. Mahdollistaminen työssä kohdentuu usein vain koskemaan työntekijöi-

den työtä, jolloin erittäin tärkeät, esimiehelle annettavat työkalut unohtuvat. Esimiehen työ vaatii työnantajan sitoutumista esimiestyön arvostamiseen, koska sen mahdollistaminen vaatii erilaista joustavuutta työssä. Esimiestyön tärkeimmät työkalut olivat esimerkiksi esimiestyöhön varattu työaika, työvuorojen suunnittelu ryhmäläisten tavoittamiseksi ja asiantuntijoilta saatu tuki työhön.

6.4 Tulokset ja hyvät suoritukset

Tulosten ja hyvien suoriutumisen huomioon ottaminen oli joillakin osastoilla haasteellisempaa, kuin toisilla. Osastojen toiminta itsessään on hyvin erilaista, joka tuo omat haasteensa hyvien suoriutumisten huomiointiin. Osastojen operatiivisen tuotannonohjaamisen menetelmät vaihtelevat ja suurin merkittävä tekijä olikin mahdollisuus yhdistää tämä varsinaiseen esimiestyöhön. Joillakin osastoilla tuotannon varsinainen ohjaaminen ja tilanteen tarkistaminen oli tehtävä järjestelmien kautta toimistossa, kun toisaalla taas tarkistaminen oli ainoastaan mahdollista tehdä tuotantotilanteissa, niin sanotusti kentällä.

Tulosten ja mittarien suhteen liittyi tietynlaisia haasteita esimiestyöhön liittyen. Esimiestyössä itsessään, jos työtä on organisaation puolesta tavoitteena ohjata enemmän varsinaiseen esimiestyöhön, on syytä mittareita muovata sen mukaan. Mittareiden koettiin tukevan tavoitetta enemmän, jos ne kannustavat suoranaisemmin varsinaiseen esimiestyöhön. Tällä hetkellä ne eivät haastatteluiden perusteella tuntuneet siihen varsinaisesti ohjaavan. Haastatteluiden perusteella mittarit usein toimivat myös työntekijöiden osalta hyvänä indikaattorina tehdystä työstä ja antavat hyvän kuvan siitä, kuinka henkilöstö suoriutuu. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut ajatuksia niiden luomasta, mahdollisesta illuusiosta suoriutumiseen nähden. Mittarit usein luovat hyvillä luvuilla harhaluuloja hyvästä työstä, vaikka niin ei olisi. On erittäin tärkeää muistaa, että mittarit toimivat hyvänä palautteen tukena, eikä niin, että palaute annetaan pelkästään mittarien perusteella.

Haastatteluissa nousi ilmi myös työvuorojen pohjalta nousevat haasteet. Omien ryhmien tavoittamiseen liittyen vuorotyössä haasteellista on suoriutumisen seuraaminen, jos ja kun omat ryhmäläiset saattavat pyöriä eri vuoroissa pitkänkin aikaa. Vuorotyötä tehdessä omat ryhmäläiset saattoivat kiertää eri vuoroissa jopa kuukausia ennen tavoittamista. Tavoittavuushaasteiden vuoksi palautteen antaminen ja suoriutumisen arviointi saattaa pohjautua hyvin pitkälti vain mittarien osoittamiin asioihin. Pelkästään mittareihin tukeutuminen taas aiheuttaa aiemmin mainitun, tietynlaisen illuusion tehdystä työstä. Suoriutuminen voi olla mittarien mukaan tehokasta, mutta samaan aikaan tuotannon kokonaistoimintaa heikentävää. Tavoittavuudessa oli siis selkeästi kehitettävää, jotta mittareita voidaan oikeaoppisesti hyödyntää johtamisen tukena.

6.5 Palaute ja palkitseminen

Palautteen antaminen päivittäisessä työssä työntekijöiden haastatteluiden perusteella koettiin satunnaisesti toteutettuna innostavana ja motivoivana tekijänä työssä. Yksittäiset ja vaihtelevilta tahoilta annetut hyvät tai rakentavat palautteet aiheellisenä annettuina tehostivat tekemistä ja nostivat jaksamista työssä pidemmälläkin ajalla, kuin vain yhden työpäivän ajan. Aktiivisesti annetun palautteen koettiin nostavan työntekijän arvostusta ja omistautumista omaa työtään kohtaan. Liian systemaattisesti toteutettu palautteenanto koettiin kääntyvän jopa itseään vastaan, koska tunne siitä, että esimies oikeasti välittää poistui kokonaan. Palaute liian systemaattisesti annettuna aiheutti tunteita toiminnan kyttäämisestä ja koettiin kokonaisuudessaan motivaatiota laskevana.

Palkitsemisen keinoina ehdottomasti suurimpaan rooliin nousi raha, eli kannustepalkkaus. Raha koettiin kaikista motivoivimpana keinona palkita, koska raha useimilla on se perimmäinen syy, miksi työtä yleensä edes tehdään. Muita hyviä palkitsemisen keinoja koettiin olevan esimerkiksi ilmaiset lounaat, vapaapäivät tai etenemis-

mahdollisuudet. Rahalla palkitseminen itsessään koettiin tietyllä tavalla haasteelliseksi, koska eri osastojen väliset palkitsemiskeinot vaihtelivat. Vaihtelevuus osastojen välillä aiheutti eriarvoisuuden tunnetta organisaatiossa ja saattavat kääntyä itseään vastaan mahdollisten organisaatiomuutosten yhteydessä.

6.6 Tiedonkulku ja viestintä

Tiedonkulkua ja viestintää varten oli useita erilaisia työkaluja käytössä. Kaikista suurin haaste tiedonkulun ja viestinnän kohdalla oli informaation saaminen kaikkien tietoon. Viestintäkanavat olivat tehokkaassa käytössä ja sisältöä kanavia pitkin välittyi aktiivisesti. Toinen haaste oli oikeiden henkilöiden tavoittaminen ja oikeille tahoille tiedon välittäminen. Haaste, kuinka varmistua siitä, että kaikki tiedolla jotain tekevät saavat tarvittavan informaation tai viestin. Useat välineet omalla tavallaan sekoittavat pakkaa entisestään luomalla pienimuotoisen informaatiotulvan.

Viestintävälineiden käyttötarkoituksia ja viestintävälineitä, joita lueteltiin käytössä olevan:

- Keskustelu: Koettiin kaikista parhaaksi viestintävälineeksi
- Teams-sovellus: Toimii loistavasti ei-akuuttien pienempien asioiden hoitamiseen ja projektitöihin
- Sähköposti: Erinomainen viestintäväline suuremman yleisön tavoittamiseksi
- InfoTV: Hyvä ajankohtaisen tiedon välittäjä koko henkilöstölle
- Ilmoitustaulu: Epäaktiivisessa käytössä, mutta toimiva ratkaisu ajankohtaisen tiedon välittämiseen
- Puhelimet: Erinomainen viestintäväline akuuttien asioiden hoitamiseen

Haastatteluiden perusteella viestinnän avoimuus oli erittäin tärkeää. Avoimuuden kautta mahdollistetaan ihmisten mielipiteiden ilmaisu ja merkityksellisempi tunne osana organisaatiota toimimisesta. Viestinnän avoimuuden kautta mahdollistetaan mahdollisissa organisaatiomuutoksissa esimiesten parempi tietämys tulevista muutoksista, joka auttaa omalta osaltaan auttaa hillitsemään lähestulkoon aina vastaan asettuvaa muutosvastarintaa. Viestinnän osalta oikeanlaisten viestintävälineiden ja

avoimuuden osalta kehitystarpeet olivat suurimpia. Miten ja mihin tiettyjä viestintävälineitä käytetään tehokkaasti ja kuinka avoimempi viestintä varmistettaisiin.

6.7 Jatkuva parantaminen ja kehittäminen

Tutkimuksen perusteella esimiestyötä tekevät ovat keskeisessä roolissa jatkuvan parantamisen ja toiminnan kehittämisen suhteen. Hyvän esimiestyön kautta mahdollistetaan toiminnan kehittäminen kaikkia käytössä olevia resursseja hyödyntäen. Ottamalla työntekijät, eli työn oikeat ammattilaiset mukaan suunnitteluun ja kehittämistyöhön ei ainoastaan auta jatkuvan parantamisen varmistamisessa, vaan osoittaa lisäksi arvostusta työntekijöitä ja heidän ammattitaitoaan kohtaan. Esimiestyön kautta toteutettavaa kehittämistyötä varten täytyy muistaa varsinaisen esimiestyön arvostus. Esimiehen itse toteuttama kehitystyö ei ole sama asia, kuin esimiestyön kautta toteutettu kehitystyö.

Jatkuvaan kehittämiseen liittyy aktiivinen ote itsensä kehittämiseen. Itsensä kehittämisen, esimerkiksi kouluttautumisen kautta mahdollistetaan uusien ajatusten tuonti toimintaan. Koulutusta onkin syytä tukea ja siihen on syytä innostaa organisaation puolesta. Itsensä kehittämistä voidaan toteuttaa myös työpaikalla, esimerkiksi kiertämällä esimiesasemassa olevia eri osastoilla. Eri osastoilla työskennellessä sekä omat tavat, että uusien osastojen toimintatavat integroituvat keskenään. Tällä hetkellä suurin kouluttautumista tapahtuu sekä yrityksen puolelta että oma-aloitteisesti, mutta työhön liittyvä konkretia puuttuu. Konkretian puuttuessa opittuja asioita ei saada vietyä käytäntöön asti. Koulutusta tuetaan ja siihen kannustetaan aktiivisesti, mutta koulutusmahdollisuuksia esimerkiksi oppisopimusten muodossa voisi ainakin harkita laajennettavan.

Kaiken jatkuvan kehittymisen ja parantamisen taustalla on tietynlainen systemaattisuus työssä. Systemaattisuutta ja toistuvaa tekemistä on hyvä toteuttaa joidenkin ru-

tiinien muodossa. Rutiineja tulee muistaa käydä läpi ja päivittää tuotannon toimintaan nähden ajan tasalle. Systemaattisuuden kautta mahdollistetaan esimerkiksi esimiestyön seuranta, tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, tavalliset vuorovaikutustilanteet ja muut tärkeät toimivan tuotannon elementit. Esimiestyön systemaattisuuteen liittyen täytyy edelleen muistaa varsinaisen esimiestyön arvostus ja siihen riittävä varattu aika.

Jatkuvan kehityksen varmistamiseksi tarvitaan myös toimivaa viestintää. Vaikka kuinka kehitetään ja toteutetaan asioita, niin ilman selkeää ja toimivaa tiedonkulkua ja viestintää kehitys ei koskaan saavuta kohdettaan.

7 Johtopäätökset

7.1 Esimiestehtävän rooli ja määritelmä

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että esimies on tärkeässä roolissa organisaation toimintaan nähden. Esimiehen selkeästi kuuluu toimia organisaation strategian jalkauttajana, mutta se ei tällä hetkellä toteudu niin kuin sen kuuluisi toteutua, sillä esimiestyöhön ei panosteta riittävästi. Esimiehen rooli ja määritelmä tulee olla selkeä sekä itse organisaatiolle, että esimiestehtävässä toimivalle henkilölle. Kun rooli ja määritelmä ovat selkeitä, itse varsinainen esimiestyö ja siihen käytettävä aika on paljon tehokkaampaa. Roolin määrittelyssä on syytä hyödyntää eri esimiestehtävissä toimivien henkilöiden osaamista ja näkemystä tehtävän sisällöstä. Sisältö tulee kuitenkin tukea organisaation päätavoitetta, jotta se on relevanttia toiminnan kannalta. Tällä hetkellä esimiehen määritelmä itsessään ja esimiestaidot ovat selkeästi hyvällä tasolla, mutta esimiesten työajan ohjaaminen oikeaan suuntaan on hieman hakuksessa. Ensimmäisenä muutoksena olisikin ohjata esimiestyöaikaan oikeaan kohteeseen, jotta muuta toimintaa ja osaamista siihen liittyen on tehokasta lähteä toteuttamaan.

7.2 Tavoitteet työssä

Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää hahmottaa oletusarvoiset ja varsinaiset tavoitteet toisistaan. Kaikki tavoitteet ovat tärkeitä toiminnan kannalta, mutta tunnistamalla erityyppiset tavoitteet, mahdollistetaan entistä toimivampi tuotanto. Tavoitteita on syytä asettaa sekä esimiestehtävässä toimiville, kuin myös henkilöstölle. Ne on syytä tuoda konkreettiselle tasolle, jotta niitä on helpompi lähteä toteuttamaan. Esimiestyöhön liittyen on syytä keskittyä enemmän varsinaiseen esimiestyöhön liittyviin tavoitteisiin. Tavoitteiden asettamisen lisäksi tärkeää on asetettujen tavoitteiden systemaattinen seuranta, jotta niiden toteutuminen voidaan varmistaa. Esimerkkinä tavoitteiden vieminen projektimuotoon niiden seuranta ja toteuttaminen helpottuu huomattavasti. Ymmärrys erilaisista tavoitteista ja niillä saavutettavista asioista oli hyvällä tasolla, mutta niiden asettaminen olisi hyvä olla aktiivisempaa, kuin se tällä hetkellä on.

7.3 Tulokset ja mittarit

Jos tuloksia mittaavien mittareiden ei koeta ohjaavan siihen suuntaan, kun työtä olisi tarkoitus tehdä, niin niitä on syytä tarkastella. Tutkimuksen perusteella mittareiden suuntausta tuotannossa olisi syytä tarkastella, mikäli esimiestyötä halutaan johonkin muuhun ohjata, kuin sitä nykyisin ohjataan. Tuloksia ja mittareita käsitellessä, on tärkeää, että työn seuraamista varten tarkoitettut mittarit ovat kunnossa työhön nähden. Mittarit toimivat usein pääsääntöisenä suunnan osoittajana työssä, joita lähdetään tavoittelemaan. Mittarit kuitenkin toimivat vain suoriutumisen seuraamisen tukena, eivätkä ne voi olla ainoa keino analysoida suoriutumista. On tärkeää ymmärtää mittareiden luoma illuusio suoriutumisesta. Suoriutuminen saattaa olla kokonaisuutena heikolla tasolla, vaikka mittareiden luvut näyttäisivätkin hyvältä.

7.4 Viestintä

Viestinnän osalta tärkeäksi koettiin avoin viestintä organisaation sisällä. Avoimella viestinnällä koettiin vähennettävän epätietoisuuden tunnetta ja annetaan henkilöstölle mahdollisuus osoittaa oma näkemyksensä ja mielipiteensä esimerkiksi jo muutosten suunnitteluvaiheessa. Viestintää ei kuitenkaan koettu haastatteluiden perusteella olevan millään tavoin riittävän avointa. Avoimempi viestintä ei ainoastaan luo henkilöstölle tunnetta vaikutusmahdollisuudesta, vaan saattaa nostaa esiin asioita, joita suunnittelua toteuttavat henkilöt eivät välttämättä ole muistaneet huomioida. Avoimen viestinnän kautta henkilöstön osallistaminen esimerkiksi projekteihin tapahtuu kuin automaattisesti.

Työyhteisössä esimiehiä pidetään usein henkilönä, joka oletusarvoisesti on tietoinen kaikista tulevista asioista ja suunnitelmista. Avoimemmalla viestinnällä mahdollistetaan esimiesten osallistuminen keskusteluun ja mahdollisen muutosvastarinnan hillintä paremmin, kuin ilman tietoa asioista. Viestintää onkin syytä viedä nykyisestä avoimempaan suuntaan.

7.5 Aktiivisuus

Aktiivisuus työpaikalla oli hyvällä tasolla ja aktiivisuus itsessään esimiestyössä on erittäin tärkeässä roolissa. Aktiivisuuden kautta mahdollistetaan säännöllinen vuorovaikutus työssä, keskustelu, palautteenanto ja osallistuminen työhön. Vuorovaikutukseen liittyen taas, liian säännöllinen vuorovaikutus toisaalta saattaa kääntyä itseään vastaan. Aktiivisuuden kautta tuotu työpanos voitaisiin kohdistaa tehokkaammin määrittelemällä työnkuvat paremmin. Kun suunta työlle on oikea, aktiivisuuden kautta tehty työ on paljon tehokkaampaa. Itsessään aktiivisuuden kasvattamisen keinoiksi parhaita ovat varmasti erilaisten rutiinien laatiminen ja niiden systemaattinen noudattaminen. Yksi rutiini itsessään voisi olla rutiinien tarkastelu, jonka kautta niiden kehittäminen ja päivittäminen varmistettaisiin. Aktiivisuuden kasvattamiseksi

hyvä keino oli asioiden vieminen projekteiksi, eli luomalla seurantaväline tehtävien etenemiselle.

7.6 Motivaatio

Motivaation ja työhyvinvoinnin varmistaminen työpaikalla ovat selvästikin isossa roolissa tuotannon toimivuuden kannalta. Esimiesten tehtävänä onkin toimia henkilöstön motivoijana, innoittajana ja valmentajana tuotannossa. Keskittämällä esimiesten työaika oikeaan aiheeseen ja oikealle osa-alueelle, saadaan aikaan parempia tuloksia niin työntekijöiden, kuin myös tuotannon hyvinvoinnin kannalta. Kun linjaukset ja suunta esimiestyössä on selvää, voidaan itse esimiestaitoja lähteä kehittämään esimerkiksi koulutusten avulla. Koska esimies on niin keskeisessä roolissa motivaation osalta, on syytä sen tukemiseksi varata enemmän esimiehen työaikaa, kuin siihen nykyisin varataan.

8 Pohdinta

8.1 Tulosten arviointi

Työn tavoitteena oli tutustua Inex Partners Oy:n päivittäistavaralogistiikkakeskuksen tuotantotiloissa tapahtuvaan henkilöstön työskentelyyn, sitä ohjaavaan esimiestyöhön ja muuhun arjen johtamiseen. Tutustumisen kautta tarkoitus oli löytää esimiestyöskentelystä mahdollisia kehityskohteita ja löytää keinoja haastavien aiheiden kehittämiseksi. Tutkimuksen kautta kerätyn tutkimusaineiston ja saatujen tulosten perusteella tavoitteisiin päästiin. Esimiestyöstä ja Inexin organisaation eri tasoilta löytyi selkeitä haasteita sekä esimiestyöhön, että muuhun operatiiviseen tuotannon toimintaan liittyen. Näitä haasteita on syytä lähteä käsittelemään, koska niillä on suora vaikutus koko organisaation toimivuuteen. Haasteita kohtaan löytyi mahdollisia kei-

noja, joiden avulla kehitystä on mahdollista lähteä toteuttamaan. Kehitysehdotuksista ja -keinoista tehtiin erillinen esitys Inexin omaan käyttöön, jonka avulla toimintaa voidaan lähteä kehittämään.

Tutkimuksen avulla saatiin hyviä tuloksia, mutta tutkimusaiheen ollessa erittäin monimuotoinen ja laaja, kaikkea aiheeseen liittyvää ei varmastikaan käy ainoastaan tämän tutkimuksen pohjalta ilmi. Laajuuden, monimuotoisuuden ja jatkuvan kehittymisen vuoksi tutkittavaa siis edelleen löytyy ja tutkimustyötä aiheeseen liittyen on sen merkittävyyden vuoksi syytä aktiivisesti toteuttaa. Jatkossa tutkimuksen avulla työtä voitaisiin lähteä kehittämään esimerkiksi enemmän varsinaiseen esimiestyöhön keskittyen.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa käytettiin luotettavia lähteitä, jotka liittyivät vahvasti tutkimusaiheeseen. Lähteet valittiin kriittisen harkinnan perusteella niin, että ne liittyisivät mahdollisimman hyvin tutkimusympäristöön ja tutkimukseen osallistuneen henkilöstön työkuvaan. Tutkimusympäristö, käytössä oleva aineisto ja henkilöstöön kuuluvien ihmisten erilaisuus huomioon ottaen kaikkia aiheita käsiteltiin kriittistä ajattelua käyttäen tutkimusten luoman sosiaalisen konstruktionismin asettamien oletusten ulkopuolelta. Haastatteluihin osallistui laajasti useita henkilöitä eri osastoilta ja eri organisaation tasoilta, ikäryhmiä tai sukupuolta katsomatta. Tutkimukseen haastatteluiden muodossa osallistuneet henkilöt valittiin satunnaisella otannalla osastokohtaisesti. Haastattelut suoritettiin nimettöminä, jonka kautta vähennettiin vastausten vääristymistä yhteisöpaineen vuoksi ja mahdollistettiin mahdollisimman laaja otanta erilaisista näkökulmista tai ajatuksista aiheisiin liittyen.

Tutkimusta tehdessä ja aineistoa tai tuloksia käsitellessä, työtä tarkasteltiin puolueetomasta näkökulmasta ajatellen. Tulokset ovat muodostettu neutraalia suhtautumista hyödyntäen niin, että omat ajatukseni eivät työn tuloksia ole sekoittaneet.

Omat havainnot ovat tietenkin toimineet työn tukena, mutta myös niitä on käsitelty pääsääntöisesti sekä kriittistä harkintaa käyttäen, että tutkimusten osoittamien tiedon ja haastatteluiden tuomien tulosten pohjalta.

Lähteet

- Akrenius, M. 2018. Näin rutiinit auttavat menestymään. Artikkelit Salkunrakentaja -sivustolla 30.11.2018. Viitattu 10.02.2021. <https://www.salkunrakentaja.fi/2018/11/nain-rutiinit-auttavat-menestymaan/>.
- Anias, P. Koskenvesa, V. & Mäkeläinen J. 2014. Esimiehen työsuojeluopas. 1. painos. Kerava. Savion Kirjapaino Oy.
- Automation and education have to go hand in hand. 2018. Artikkelit teknologiayritys ABB:n verkkosivuilla 08.08.2018. Viitattu 10.01.2021. <https://new.abb.com/news/detail/6117/automation-and-education-have-to-go-hand-in-hand>.
- Clear, J. 2020. Pura rutiinit atomeiksi: Näin saat aikaan muutoksen, joka pysyy. Äänikirja, suomi, 2020. Tuuma-kustannus.
- Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uud.p. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Inex Partners Oy. N.d. Mitä Inex tekee? Tehokasta logistiikkaa ympäri vuorokauden. Inex Partners Oy:n esittelyteksti. Viitattu 02.01.2021. <https://www.inex.fi/inex-yrityksenae/mitae-inex-tekee>.
- Johtaminen ja esimiestyö. N.d. Verkkojulkaisu työturvallisuuskeskuksen sivuilla. Viitattu 12.01.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. painos. Helsinki: Talentum.
- Kariniemi, T. N.d. Esimiehen virallinen rooli. Artikkelit Johtajuus-sivustolla. Viitattu 01.01.2021. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>.
- Kariniemi, T. N.d. Palkitseminen. Artikkelit Johtajuus-sivustolla. Viitattu 13.01.2021. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/motivointi-ja-palkitseminen/>.
- Karvinen, M. N.d. Itseohjautuvuus – mihin esimiestä tarvitaan? Artikkelit Eezyspirit -sivustolla. Viitattu 09.02.2021. <https://eezyspirit.fi/itseohjautuvuus-mihin-esimiesta-tarvitaan/>.
- Sippola, K., Lauronen, P. & Rokka, S. 2018. Innostusta ja hyvinvointia työhön. HAMK Unlimited Professional 27.9.2018. Viitattu 22.2.2021. <https://unlimited.hamk.fi/yritystajyys-ja-liiketoiminta/innostusta-ja-hyvinvointia-tyohon/#.YFztEK8zaUk>.

Kortetjärvi-Nurmi S, Kuronen M-L & Ollikainen M. 2011. Yrityksen viestintä. 3. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Kuitunen, K. 2017. Henkilöstön perehdyttämisen uudet haasteet. Osuma -hanke. Verkkojulkaisu. Viitattu 05.01.2021. <https://www.hyria.fi/files/14545/Perehdyttamis-opas.pdf>.

Lindholm, T. N.d. Sisäinen vs. ulkoinen motivaatio. Artikkelit Brik-sivustolla. Viitattu 05.01.2021. <https://www.brik.fi/sisainen-vs-ulkoinen-motivaatio/>.

Logistiikan maailma. N.d. Osaamisesta kilpailukykyä. Artikkelit logistiikanmaailma-sivustolla. Viitattu 12.01.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikkaosaaminen-ja-toimintaympariston-muutos/osaamisesta-kilpailukyky/>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 11.01.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521430404/preview>.

Martela, F. 2012-2016. Sisäinen motivaatio -blogi 22.03.2012-10.05.2016. Viitattu 11.01.2021. <https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>.

Mittareiden valinta. N.d. Artikkelit HyvänMitta -sivustolla. Viitattu 11.01.2021. <https://www.hyvanmitta.fi/mita-mitataan/>.

Mäkinen, P. 2017. Kehittämisen prosessin vaihemalli. Työturvallisuuskeskuksen verkkojulkaisu. Viitattu 05.02.2021. <https://ttk.fi/files/5741/Kehittamisprosessin-vaihemalli.pdf>.

Osaamisen johtaminen. 2020. ELY-keskuksen verkkojulkaisu. Viitattu 04.02.2021. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>.

Palkitseminen. N.d. Verkkojulkaisu Accountor-sivustolla. Viitattu 15.01.2021. <https://www.accountor.com/fi/finland/palvelu/palkitseminen>.

Pihkakoski, J. 2016. Tehokkuus on itsepetosta. Kirjoitus Toinen mielipide -blogissa 11.08.2016. Viitattu 10.01.2021. <https://www.toinenmielipide.fi/tehokkuus-on-itsepetosta/>.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.

Raaska, R. N.d. Työnantajan ja työntekijän vastuut ja velvollisuudet. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän verkkojulkaisu. Viitattu 02.02.2021. http://phekaiseva-tyo.pbworks.com/w/file/attach/107608212/2b_RRaaska.pdf.

Rifkin, J. 1995. The End of Work. First Trade Paperback Edition. New York, NY. G. P. Putnam's Sons.

Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. N.d. Verkojulkaisu työterveyslaitoksen sivuilla. Viitattu 02.01.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>.

Ruotsalainen, N. 2016. Ajankäyttö ja Johtaminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, teknologiaosaamisen johtaminen. Viitattu 26.01.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016111116022>.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.01.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html.

Salminen, J. 2020. Esimiesten työajan jakautuminen. Tutkimusraportti verkkojulkaisuna. Viitattu 15.01.2021. <https://www.brik.fi/wp-content/uploads/2020/03/Tutkimus12020.pdf>.

Sarkkinen, M. 2017. Muutoksessa esimies voi luoda kovaa maata jalkojen alle. Artikkelit työterveyslaitoksen sivuilla 03.04.2017. Viitattu 18.02.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/muutoksessa-esimies-voi-luoda-kovaa-maata-jalkojen-alle/>.

S-ryhmän ja kuluttajaosuustoiminnan historia. N.d. S-ryhmän historiaesite S-ryhmän verkkosivuilla. Viitattu 02.01.2021. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/historia>.

Takamäki, M. 2019. Innostavan tavoitteen asettaminen työyhteisölle. Kirjoitus Hyvinvointia luomassa -blogissa 14.08.2019. Viitattu 11.01.2021. <https://valmennus-trio.fi/onnistunut-muutos/innostavan-tavoitteen-asettaminen-tyoyhteisolle/>.

Tammi, O. N.d. Esimies tukee muutoksessa: opas muutoksen johtamiseen. Kuntien eläkevakuutus. Kuntatyö kunnossa -yksikön verkkojulkaisu. Viitattu 15.02.2021. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimes-tukee-muutoksessa.pdf>.

Tuominiemi, S. N.d. Ajankäytön hallinta ja tehostaminen. Verkojulkaisu Balentor -sivustolla. Viitattu 26.01.2021. <https://www.balentor.fi/ajankayton-hallinta-ja-tehostaminen>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Laki työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseksi työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Annettu 23.08.2002 Viim. muutos 05.07.2019. Viitattu 30.1.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

.....

Perustiedot:

- Esimiestyökokemus vuosina
- Esimiestyöhön liittyvä koulutustausta
- Muu koulutustausta

Haastattelu:

Esimiestyön

- Rooli
 - Roolin määritelmä
 - Rooli työyhteisössä
 - Tärkeimmät tehtävät
- Vastuu
 - Arjessa
 - Muutoksissa
 - Itsensä johtaminen

Esimiesten ja työntekijöiden

- Tavoitteet
 - Tavoitteiden määrittely
 - Tavoitteiden selkeys
 - Suunnittelu ja seuranta
- Tulokset ja hyvät suoritukset
 - Hyvän suorituksen määritelmä
 - Odotetut tulokset
 - Palkitseminen

Yleinen

- Tiedonkulku ja viestintä
 - Käytetyt viestintätavat
 - Tiedon avoimuus
 - Aktiivisuus
- Jatkuva parantaminen ja kehittäminen
 - Kehityskohteiden löytäminen
 - Kehityksen toteuttaminen
 - Kehityksen varmistaminen