

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Leena Koivukoski

**ESIMIESROOLIN JA -TEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN
TUOTANNON YMPÄRISTÖSSÄ.
– MITÄ ESIMIESTYÖLTÄ ODOTETAAN?**

Case ABB Oy Transformers

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen linja

VAASA 2013

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	5
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	10
1.2. Tutkimustyön rakenne	10
2. ESIMIESTYÖ JOHTAJUUDEN KENTÄSSÄ	13
3. ESIMIESTYÖN TOTEUTTAMINEN	17
3.1. Esimiehen roolit	18
3.2. Esimiehen tehtävät	25
3.3. Esimiestyön ajanhallinta	29
3.4. Esimiestyössä tapahtunut muutos	32
3.5. Yhteenveto esimiestyön rakenteesta ja rooleista	34
4. ESIMIESTYÖN HAASTEET	37
4.1. Esimiestyöhön kohdistuvat odotukset	37
4.2. Esimiestyöhön liittyvät haasteet	41
4.3. Yhteenveto odotuksista ja haasteista	43
5. TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY	44
5.1. ABB Oy	44
5.2. Transformers	45
5.3. Työnjohtajan toimenkuva Transformers-yksikössä	47
6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	49
6.1. Tutkimusmenetelmät	49
6.2. Tulosten analyysi	51
6.3. Tutkimusprosessi	52
6.4. Tutkimuksen luotettavuus	52
7. TUTKIMUSTULOKSET	55
7.1. Esimiestyön nykytilanne	57

7.1.1.	Esimiehen tehtäväkenttä	57
7.1.2.	Työnjohdon työajan jakautuminen	61
7.2.	Esimiestyöhön kohdistuvat odotukset	66
7.3.	Esimiestyön muutos	67
7.4.	Tulevaisuuden kehittämistarpeet	70
8.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	73
8.1.	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	73
8.2.	Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset	76
	LÄHDELUETTELO	79
	LIITTEET	83
	Liite 1. Tutkimuksen infokirje työntekijöille.	83
	Liite 2. Tutkimuksesta informoiva sähköpostiviesti esimiehille.	84
	Liite 3. Työntekijöille kohdistettu kyselylomake.	85
	Liite 4. Työnjohdon haastattelututkimuksen alustavat kysymykset.	87
	Liite 5. Työnjohdon esimiesten, johdon edustajien ja kollegojen haastattelututkimuksen alustavat kysymykset.	88
	Liite 6. Työnjohdon itsehavainnointilomake.	89

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.	12
Kuvio 2. Johtajan paikka työyhteisössä.	14
Kuvio 3. Esimiehen toimintaan vaikuttavat tekijät.	17
Kuvio 4. Esimiehen roolit.	20
Kuvio 5. Esimiehen kahdeksan roolia.	22
Kuvio 6. Johtajuuden toiminnot.	28
Kuvio 7. Johtajuuden toimintojen painottuminen ajankäytöllisesti.	30
Kuvio 8. ABB Oy:n organisaatio.	45
Kuvio 9. Transformers-yksikkö.	46
Kuvio 10. Transformers-yksikön tuotannon rakenne.	47
Kuvio 11. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ikärakenne.	56
Kuvio 12. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden työssäoloaika.	56

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen toiminnot.	15
Taulukko 2. Johtamisen toiminnot ja roolit.	21
Taulukko 3. Esimiehen tärkeimmät osaamisalueet.	24
Taulukko 4. Johtajuuden 12 tehtäväaluetta.	27
Taulukko 5. Johtajuuden eri roolien ja taitojen tärkeyden muutos.	33
Taulukko 6. Yhteenveto johtajuuden rooleista.	35
Taulukko 7. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät.	55
Taulukko 8. Työntekijöiden näkemys esimiehen tärkeimmistä työtehtävistä.	58
Taulukko 9. Työnjohdon, työnjohdon esimiesten ja johdon näkemys työnjohdon tärkeimmistä työtehtävistä.	60
Taulukko 10. Työnjohdon työajan jakautuminen.	64

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateellinen tiedekunta****Tekijä:**

Leena Koivukoski

Tutkielman nimi:

Esimiesroolin ja -tehtävän toteuttaminen tuotannon ympäristössä. – Mitä esimiestyöltä odotetaan? Case ABB Oy Transformers.

Ohjaaja:

Riitta Viitala

Tutkinto:

Kauppateiden maisteri

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:

Henkilöstöjohtaminen

Aloitusvuosi:

2011

Valmistumisvuosi:

2013

Sivumäärä: 90

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisena eri osapuolet kokevat ABB Oy:n Transformers-yksikön esimiestyön nykyisen tilan ja työnjohdon roolin, mitä odotuksia eri osapuolilla on työnjohtoa kohtaan ja miten työnjohtotyötä tulisi kehittää. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti, miten työnjohdon esimiestyö toteutuu käytännössä ja minkälaisia odotuksia työnjohtoa kohtaan asetetaan. Tutkimuksen lähtökohtana oli tarve työnjohdon roolin ja tehtävän kehittämiseksi. Tavoitteena oli sen myötä kehittää yksikön tuotannon prosessia kokonaisuudessaan.

Tässä tutkielmassa pyritään ymmärtämään yksikön työnjohtotyön nykytilannetta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui esimiestyön rooleista ja tehtävistä, esimiestyön ajankäytön jakautumisesta sekä esimiestyöhön kohdistuvista odotuksista ja haasteista. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui 21 haastattelusta, 130:sta lomakehaastattelun vastauksesta sekä työnjohdon itsehavainnoinnin tuloksista.

Tutkimustulokset osoittivat, että työnjohdon työhön kohdistuu erilaisia odotuksia. Työntekijät odottivat työnjohdolta erilaisia asioita, eikä vastauksissa korostunut mikään tietty aihealue. Työnjohdon esimiehet ja johdon edustajat odottivat työnjohdolta päivittäisen tuotannon ohjaamisen lisäksi toiminnan ja henkilöstön jatkuvaa kehittämistä. Tutkimuksesta ilmeni, että työnjohdon työaika kuluu pitkälti toimistotehtävien ja rutiininomaisten tehtävien parissa sekä ns. tulipalojen sammuttelussa, eikä aikaa kehittämiseksi nähty olevan tarpeeksi. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi paljastuivat siten työnjohdon tehtäväkentän rajaaminen ja selkiyttäminen, ja sen myötä vapautuvan ajan käyttäminen toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen.

AVAINSANAT: Esimiestyön roolit ja tehtävät, sidosryhmien odotukset, esimiestyön kehittäminen.

1. JOHDANTO

Johtajuutta voidaan toteuttaa eri tavoin. Yksi yleisimmistä johtajuuden toteutustavoista on esimiestyön muoto. Johtajan synonyyminä käytetäänkin usein esimiestä (Asp & Peltonen 1991: 230). Esimiestyö, eli ihmisten johtajuus, on organisaation tärkeimpiä menestystekijöitä, sillä esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa ja että toiminnan tavoitteet ohjaavat työn tekemistä. Esimiestyössä on yleisesti ottaen kyse siitä, miten esimies saattaa liiketoiminnan vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimiseen liittyvät sosiaaliset odotukset yhteen (Puro 2002: 16). Esimiestyön toteutus vaihtelee suuresti eri organisaatioissa, sillä muun muassa kunkin organisaation toimiala, toimintatavat ja tavoitteet vaikuttavat siihen, miten esimiestyötä halutaan toteutettavan.

Esimiestyö ja esimiestyön merkitys ovat muuttuneet viimeisimpien vuosikymmenten aikana. Aspin ja Peltosen (1991: 250–251) mukaan myös esimiehen asema on muuttunut vuosikymmenten vaihtuessa. Työelämän vaatimukset ovat muuttuneet, ja työtehtävät ovat monipuolistuneet. Muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Nykytyöelämässä koetaan, että esimiehelle asetetaan työyhteisössä yhä suurempia odotuksia, joista osa voi tuntua jopa kohtuuttomilta. Tässä tutkimuksessa esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia lähdettiin tutkimaan esimiestyön tehtäväkentän ja roolien tarkastelun kautta.

Aihetta lähdettiin tutkimaan tutkimuksen kohdeorganisaation toiveesta. Kohdeorganisaatiolla oli tarve selvittää, minkälaisena tietyn yksikön tuotannon puolen esimiestyösken-tely nähtiin eri osapuolten tahoilta. Yksikön tuotannossa esimiestyötä toteuttavat työnjohtajat, jotka ovat tuotannon työntekijöiden esimiehiä. Organisaatiossa haluttiin perehtyä työnjohdon nykyrooliin ja tehtäväkenttään. Aiheeseen päädyttiin, sillä yksikön työnjohdon rooli koettiin keskeisenä tekijänä sekä operatiivisten tavoitteiden että kehitystavoitteiden saavuttamisen kannalta. Yksikössä nähtiin, että työnjohtajien roolia ja tehtävää on tarve kehittää, ennen kuin tuotannon prosessia on mahdollista kehittää. Tutkimuksen lähtökohtana oli pyrkimys monitahoiseen tarkasteluun, jotta esimiestyösken-telyn eri osa-alueista saataisiin monipuolinen ja kattava selvitys.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen aiheena ovat esimiestyön toteutus ja roolit tuotannon ympäristössä sekä esimiestyöhön kohdistuvat odotukset. Tutkimuksen kohteena ovat kohdeorganisaation tuotannon työnjohtajat, ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelujen, lomaketyö ja työnjohdon itsehavainnoinnin avulla. Tutkimus on aineistolähtöinen kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimustehtävänä on selvittää, minkälaisena yksikön työnjohdon toteuttama esimiestyö nähdään ja mitä siltä odotetaan. Tavoitteena on selvittää saatujen vastausten perusteella ne asiat, joita tulevaisuudessa on tarpeen kehittää. Tutkimuksen lähtökohta, eli tutkimusongelma, voidaan tiivistää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

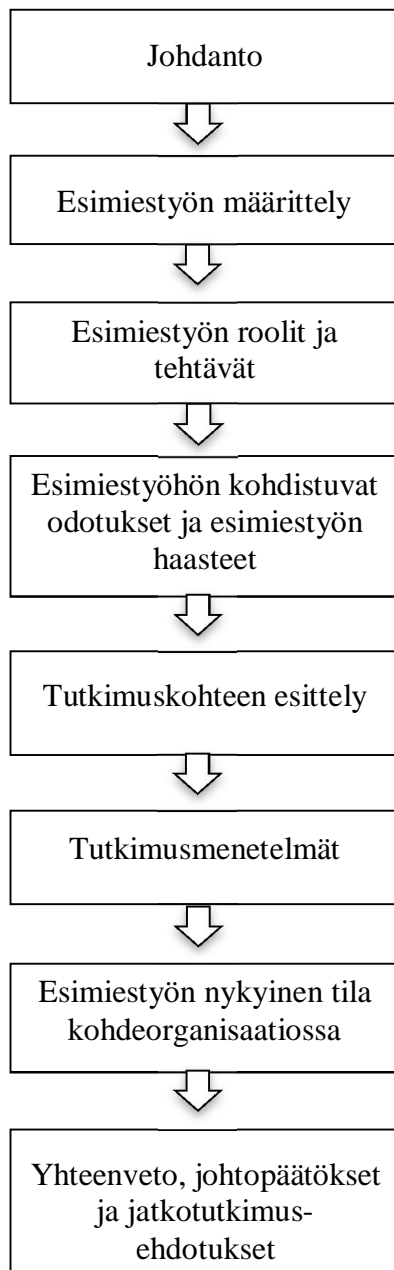
- Millaisena eri osapuolet kokevat esimiestyön nykyisen tilan ja esimiesten roolin?
- Mitä odotuksia eri osapuolilla on esimiestyöhön liittyen?
- Miten esimiestyötä tulisi kehittää?

Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään päivittäiseen esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia ja haasteita. Tutkimuksessa tarkastellaan jännitettä sen välillä, mitä ylin johto ja työnjohdon esimiehet työnjohdolta odottavat, mitä alaiset odottavat ja mitä työnjohtajat uskovat muiden heiltä odottavan. Tarkastelun kohteeksi otetaan myös se, minkälaiset käytännön mahdollisuudet on vastata näihin odotuksiin. Tavoitteena on hahmottaa esimiestyön nykyinen tila kohdeorganisaatiossa, ja löytää selkeät kehittämiskohteet, jotta toimintaa ja prosesseja on mahdollista kehittää.

1.2. Tutkimustyön rakenne

Tutkimus jakautuu eri osa-alueisiin, joita havainnollistetaan kuviossa yksi. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen taustaa sekä määritellään tutkimusongelma ja tutkimukselle asetetut tavoitteet. Toisessa luvussa tarkastellaan esimiestyön määritelmää ja esimiestyötä suhteessa johtajuuteen. Esimiestyötä lähestytään kahdesta eri näkökulmasta, joita ovat ihmisten johtajuus (leadership) ja asioiden johtajuus (management). Kolmannessa luvussa syvennytään esimiestyön rooleihin ja tehtäviin. Luvussa esitellään useita tunnettuja määritelmiä esimiestyön eri rooleista, ja niistä esitetään yhteenveto, jota hyödynnetään tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Myös esimiestyön tehtäviä tarkastellaan eri näkökulmista, jotta saadaan kattava kooste siitä, mitä esimiehen tehtäviin yleisesti ottaen kuuluu.

Neljännessä luvussa selvitetään, millä eri tahoilla usein on odotuksia esimiestä kohtaan ja millaisia odotuksia esimiestyöhön voi kohdistua. Esille tuodaan teoria käyttäytymismalleista, joita esimies mahdollisesti hyödyntää kohdatessaan ristiriitaisia odotuksia. Lisäksi luvussa tarkastellaan esimiestyössä ilmeneviä haasteita. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta ja siinä hyödynnettyjä menetelmiä. Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tulokset käsitellään ensin organisaatiotasolla kerrallaan (työntekijät, työnjohtajat, työnjohdon esimiehet ja johdon edustajat), jonka jälkeen kunkin tutkimuskysymyksen tuloksista tehdään yhteenveto. Kahdeksannessa luvussa analysoidaan tuloksia aiemmin esitellyn teorian pohjalta, ja tehdään johtopäätöksiä sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheeksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2. ESIMIESTYÖ JOHTAJUUDEN KENTÄSSÄ

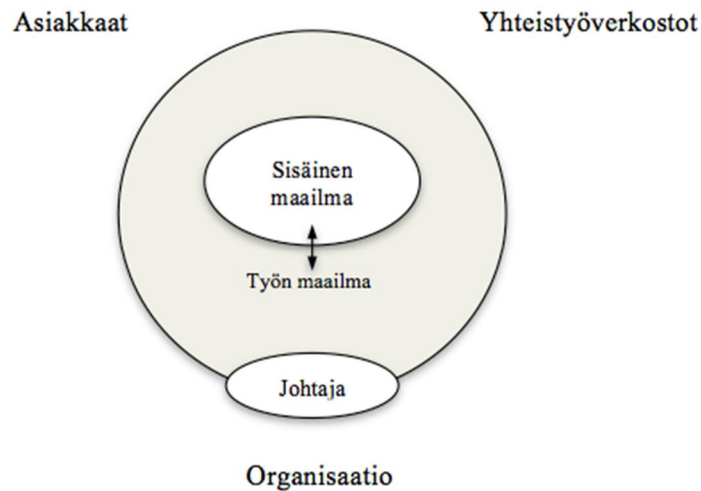
Johtaminen on pääasiassa tekemistä, mutta se on myös olemista (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008: 119). Johtaminen on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Se on päämäärähakuista toimintaa ja vallan käyttöä. Sen avulla pyritään saamaan aikaan tiettyjä tuloksia ihmisten kanssa. (Nort-house 2010: 3; Juuti 2009: 106.)

Hollanderin (1978) määritelmän mukaan johtajuus on prosessi, jossa on kolme tekijää: johtaja, johdettavat alaiset ja johtamistilanne. Johtajuus on siis vuorovaikutusta prosessin eri osapuolten välillä. Toimintaa, joka toteutuu johtajan ja hänen johdettaviensa välisessä vuorovaikutuksessa, kuvataan myös käsitteillä esimiestyö, -toiminta ja esimiehiisyys. Termeillä viitataan organisaation kaikilla tasoilla toteutuvaan johtamistyöhön, ja niillä tarkoitetaan sekä toimitusjohtajan ja hänen suorien alaistensa välistä että työnjohtajan ja hänen alaistensa välistä suhdetta. (Viitala 2005: 296–297.)

Esimiestyö on yksi johtajuuden muodoista. Esimiestyön suhde johtajuuteen on selkeä, sillä usein esimies on alaistensa pääasiallinen johtaja (Ristikangas ym. 2008: 109). Tässä tutkimuksessa johtajuudella tarkoitetaan lähiesimiestyön muodossa tapahtuvaa johtamista – työnjohdon toteuttamaa esimiestyötä.

Johtajuudesta tehtyjä tutkimuksia voidaan soveltaa myös esimiestasolla. Vaikka esimiehet toimivat suppeammalla toiminta-alueella kuin ylin johto, heitä kohtaavat haasteet ovat pitkälti samat. Erona on, että ylimmän johdon välittömien alaisten joukko on usein pienempi kuin yrityksen esimiesten, jolloin ihmisten tuoma haaste johtamistyölle korostuu esimiestyössä. Lisäksi esimies on myös usein lähempänä alaisiaan kuin johtaja. (Viitala 2006: 78.)

Johtajan psykologinen ja sosiaalinen paikka työyhteisössä on olla työryhmän ja sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman raja-alueella (kuviot 2.). Esimiehen tehtävänä on olla välittävänä linkkinä yksikkönsä, muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Hän viestii organisaatiossa sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa. Hän tarkastelee työryhmän toimintaa kokonaisuutena, ja arvioi, miten se toimii suhteessa koko yrityksen tavoitteisiin. (Järvinen 1998: 64.)



Kuvio 2. Johtajan paikka työyhteisössä (Järvinen 1998: 64).

Johtajuus jaetaan kirjallisuudessa usein kahteen ulottuvuuteen: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden ja ihmisten johtaminen ovat kaksi erillistä, mutta toisiaan täydentävää johtamistapaa. Niillä on omat toimintonsa ja piirteensä, mutta kumpikin johtamistapa on tarpeellinen, kun tavoitteena on menestyä monimutkaisessa ja epävakaaassa liiketoimintaympäristössä. (Kotter 1999: 51.)

Asioiden johtaminen on asioiden tekemistä oikein. Asioiden johtamisessa pyritään luomaan järjestystä ja yhdenmukaisuutta organisaatioon. Siinä keskitytään tuloksen aikaansaamiseen, organisaation toimintaprosessiin, tehokkuuteen, resurssien hallintaan, päätöksentekoon, ongelmanratkaisuun ja valvontaan. Asioiden johtaminen on suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen. *Ihmisten johtaminen, johtajuus*, on oikeiden asioiden tekemistä. Siinä johtaminen on ihmiskeskeisempää ja johtaminen tapahtuu esimerkin avulla. Johtajuus suuntautuu organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen. Se keskittyy tarkoituksen viestimiseen ja vision selkiyttämiseen, ja se korostaa joustavuutta ja muutoksen hallintaa. Ihmisten johtamisessa pyritään motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä (taulukko 1.). (Kotter 1999: 52–53; Yukl 2010: 25.)

Taulukko 1. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen toiminnot (Kotter 1999: 53–54; Northouse 2010: 10).

Asioiden johtaminen (Management) Saa aikaan järjestystä ja johdonmukaisuutta	Ihmisten johtaminen (Leadership) Saa aikaan muutosta ja kehitystä
Suunnittelu ja budjetointi <ul style="list-style-type: none"> • luo toimintasuunnitelmat • asettaa aikataulut • suuntaa resurssit 	Suunnan luominen <ul style="list-style-type: none"> • luo visioita • selkeyttää kokonaisuutta • tekee strategioita
Organisointi ja henkilöstön hankinta <ul style="list-style-type: none"> • luo järjestystä • tekee työhön sijoitukset • luo säännöt ja menettelytavat 	Henkilöresurssien järjestäminen <ul style="list-style-type: none"> • viestii tavoitteista • hakee sitoutumista • muodostaa tiimejä ja liittoumia
Tarkkailu ja ongelmanratkaisu <ul style="list-style-type: none"> • kehittää kannustimia • tekee luovia ratkaisuja • tekee korjaavia toimenpiteitä 	Motivointi ja innostaminen <ul style="list-style-type: none"> • innostaa ja luo energiaa • valtuuttaa alaisiaan • tyydyttää täyttämättömiä tarpeita

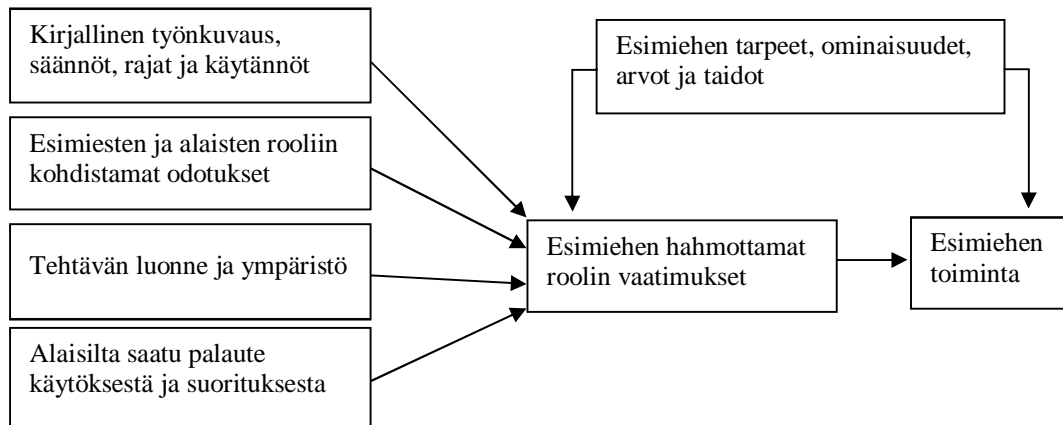
Esimiestyössä tulisi hyödyntää sekä asioiden johtamisen että ihmisten johtamisen osa-alueita. Jos organisaatio on suuntautunut liian vahvasti asioiden johtamiseen, lopputulos voi olla tukahduttava ja byrokraattinen. Jos taas noudatetaan puhtaasti ihmisten johtamisen linjaa, voi seurauksena olla merkityksetön tai väärin suuntautunut muutos. Organisaation tulee hyödyntää toiminnassaan sekä pätevää asioiden johtamista että taitavaa ihmisten johtamista, jotta sen toiminta on mahdollisimman tehokasta. (Northouse 2010: 10–11.)

Nykypäivän johtamisessa korostuvat aiempaa enemmän ihmisten ja muutoksen johtamisen painotukset. Näiden yleistymiseen on vaikuttanut osaltaan se, että yritysmaailma on muuttunut kilpailukykyisemmäksi ja epävakammaksi: teknologia kehittyy nopeasti, mikä vaatii yrityksiltä jatkuvaa muutosta, kilpailu on kansainvälistä, markkinat ovat avautuneet säännöstelystä ja työntekijöiden liikkuvuus on lisääntynyt (Kotter 1999: 53). Nämä puolestaan ovat johtaneet muun muassa tiimi- ja projektityön sekä asiantuntijatyön yleistymiseen. Työn tekeminen on muuttunut entistä itsenäisemmäksi ja laajempaa osaamista vaativaksi, ja myös työn tuloksia on alettu mitata tarkemmin ja monipuolisemmin. Työntekijöiden osaaminen on osoittautunut kriittiseksi resurssiksi, ja tätä resurssia on alettu arvostaa ja kehittää aiempaa enemmän.

Työympäristössä tapahtuneet muutokset sekä jatkuvasti lisääntyvä kehittymisen ja muutoksen paine vaativat esimiestyöltä joustavuutta ja muutosten mukana elämistä. Työympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet muun muassa siihen, miten päivitettäistä esimiestyötä nykyään toteutetaan, sekä siihen, mitä esimiestyöltä odotetaan ja minkälaisia vaatimuksia sille asetetaan. Usein ajatellaan, että esimiestyön toteuttamisesta on työympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi tullut entistä haasteellisempää.

3. ESIMIESTYÖN TOTEUTTAMINEN

Esimiehen toiminta syntyy Mertonin (1957) mukaan eri asioiden yhteisvaikutuksesta (kuvio 3.). Esimiehen toiminta määräytyy sen pohjalta, minkälaiset hänen omat tarpeensa, ominaisuutensa, arvonsa ja taitonsa ovat, sekä sen vaikutuksesta, miten esimies hahmottaa hänelle asetetun roolin vaatimukset. Esimies hahmottaa roolinsa vaatimukset sen perusteella, miten hänen työkuvansa sekä toiminnan säännöt, rajat ja käytännöt on määritelty, millainen hänen työtehtävänsä luonne on ja minkälaisessa ympäristössä hän toimii, minkälaisia odotuksia hän kokee rooliinsa kohdistuvan sekä minkälaista palautetta hän saa alaisiltaan.



Kuvio 3. Esimiehen toimintaan vaikuttavat tekijät (Merton 1957, ks. Shivers-Blackwell 2004: 47).

Tässä kappaleessa esimiestyötä tarkastellaan esimiehen roolien ja tehtävänkuvan kautta. Kappaleessa tuodaan esille, minkälaisia rooleja esimiehellä on eri tutkimusten mukaan todettu olevan. Rooleja tarkastellessa syvennyttään muutama tunnettuun johtamisrooleja käsittelevään malliin. Lisäksi tässä kappaleessa esitellään näkemyksiä esimiehen tehtäväkenttään kuuluvista asioista ja tehtävistä. Tehtäväkenttäosiota lähestytään myös ajanhallinnan näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan, miten esimiestyö on muuttunut vuosikymmenten aikana.

3.1. Esimiehen roolit

Esimiehen tehtävää voidaan tarkastella johtajuusroolin käsitteen kautta. Rooli on yksilön tietyssä tilanteessa omaksuma toimintamuoto. (Jalava 2001: 18.) Johtaminen on esimiehen tehtävä, jonka hän suorittaa, ja lisäksi se on myös esimiehen rooli (Järvinen 2011: 142). Esimiehen rooli on erilainen kuin työyhteisön muiden jäsenten roolit. Esimiehillä on useimmiten ennalta päätetty rooli, mutta yksilöt voivat tulkita rooliaan eri tavoin (Mintzberg 1980: 54).

Fayolin (1945) mukaan johtamisessa on viisi perustoimintoa: ennakointi ja suunnittelu, organisointi, käskeminen, koordinointi ja valvonta. Ennakoinnilla ja suunnittelulla Fayol tarkoitti tulevaisuuden tarkastelua ja analysointia sekä tulevaisuuteen varautumista, ja näiden perusteella tehtävää toiminnan suunnittelua. Organisoinnilla hän tarkoitti materiaalien ja ihmisresurssien hankkimista ja ohjausta sekä sitoutumista työskentelemään niiden hyväksi. Käsitettä ”käskeminen” hän käytti havainnollistamaan sitä, että johtajalla on velvollisuus ohjata ja johtaa työntekijöitä kohti organisaation tavoitteita ja strategioita. Käskemisellä hän tarkoitti myös toiminnan ylläpitämistä henkilöstön keskuudessa. Koordinointi oli Fayolin mukaan kaiken toiminnan ja pyrkimyksen yhdistämistä ja harmonisointia. Valvonnalla hän puolestaan tarkoitti sen varmistamista, että kaikki tapahtuu sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Tällä jaottelulla on ollut merkittävä vaikutus johtamiseen ja johtamisen käytäntöihin ympäri maailman. (Lamond 2004: 330–331; McLean 2011: 33.)

Mintzberg on tutkinut johtajan eri rooleja havainnointimenetelmällä, ja tutkimuksissaan hän on havainnut, että johtajan toiminnot jakautuvat kolmeen ryhmään. Saamiinsa tuloksiin pohjautuen hän on kehittänyt yhden merkittävimmistä esimiehen rooleja käsittelevistä malleista. Mallissaan Mintzberg jakaa johtajuuden roolit kolmeen osa-alueeseen: henkilösuhderoolit (interpersonal roles), viestintäroolit (informational roles) ja päätöksentekoroolit (decisional roles). Nämä jakautuvat vielä niin sanottuihin alarooleihin, jolloin muodostuu kymmenen erilaista esimiesroolia ja vastuualuetta (kuvio 4.). Mintzbergin mukaan nämä roolit ovat tavanomaisia, ja ne ilmenevät jokaisen johtajan työssä. (Mintzberg 1980: 55–57.)

Esimiehen asema on lähtökohtana, kun tarkastellaan hänen rooliaan organisaatiossa. Esimiehellä on muodollinen auktoriteetti, joka muodostuu automaattisesti esimerkiksi hänen ammattinimikkeensä, työpisteensä sijainnin, käytettävien resurssien, päätöksentekoroolin ja alaisten perusteella (Kotter 1999: 109). Esimiehen muodollinen auktori-

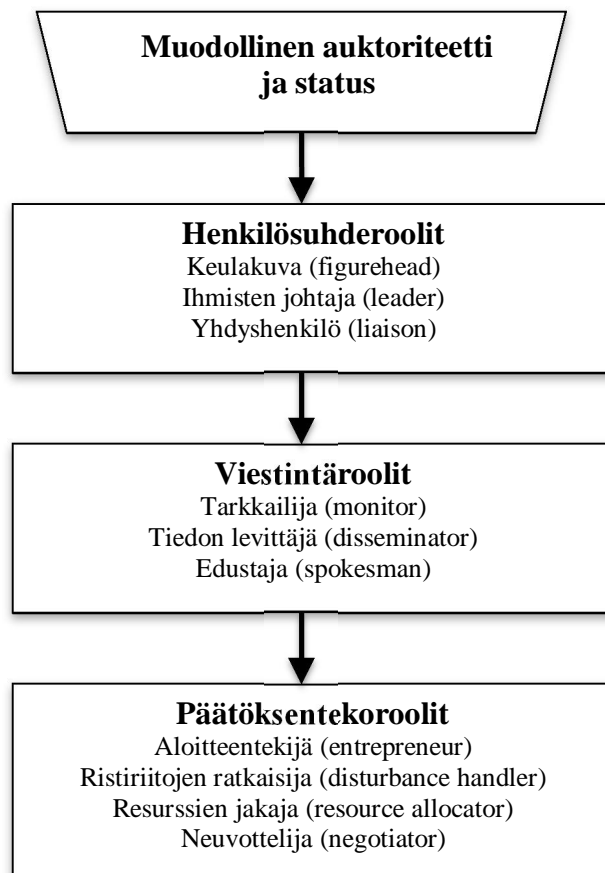
teetti antaa hänelle tietynlaisen statuksen, joka johtaa kolmeen henkilösuhderooliin. *Henkilösuhderoolit* jakautuvat keulakuvana (figurehead), ihmisten johtajana (leader) ja yhdyshenkilönä (liaison) toimimiseen. Johtaja *keulakuvana* on organisaation symboli, ja hän edustaa organisaatiota muodollisissa asioissa. Keulakuvan työtehtävät ovat joskus rutiininomaisia, ja ne eivät juuri sisällä vakavaa keskustelua tai tärkeiden päätösten tekoa. Silti keulakuvia tarvitaan, sillä heidän avullaan organisaation toiminta on sujuvampaa. *Ihmisten johtajan* roolissa esimies vastaa muun muassa henkilöstön hankinnasta, alaisten motivoinnista ja ohjaamisesta, eli rooli kuvastaa esimiehen suhdetta alaisiinsa. Tämä rooli on laajimmin tunnistettu kaikista johtajuuden rooleista, ja johtajan vaikutus on selkeimmin nähtävissä tässä roolissa. Esimiehen ollessa *yhdyshenkilön* roolissa hän ylläpitää suhteita ulkopuolisiin tahoihin ja kytkee organisaationsa muuhun ympäristöön. Tämän roolin olemassaolo on tunnistettu myöhemmin kuin muut johtajuuden roolit. Kaikki nämä henkilösuhderoolit asettavat esimiehen asemaan, jossa hän on sekä organisaation sisäisen että ulkopuolisen informaation keskipisteessä. (Mintzberg 1980: 56, 92, 96–97, Mintzberg 1990: 168–169.) Esimiehen henkilösuhderooli linkittyy siten viestintärooleihin.

Viestintärooleja ovat tarkkailija (monitor), tiedon levittäjä (disseminator) ja edustaja (spokesman). *Tarkkailijan* roolissa esimies etsii ja vastaanottaa tietoa. Hän tarkkailee ympäristöään ja yhdyshenkilön kontakteja, ja vastaanottaa kaikenlaista tietoa. Suuri osa hänen saamastaan tiedosta tulee suullisesti, mahdollisesti juoruna, kuulopuheena tai spekulatiivisena. *Tiedon levittäjän* roolissa hän puolestaan siirtää ulkoista tietoa organisaationsa ja sisäistä tietoa organisaation jäsenten, erityisesti alaistensa, välillä. *Edustajan* rooli on muodollinen. Edustajan roolissa esimies siirtää tietoa ulospäin henkilöille, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi hallituksen jäsenet ja viranomaiset. Hän välittää tietoa organisaatiostaan myös medialle. Esimiehen työssä edustajan rooli ilmenee, kun hän välittää tietoa esimerkiksi tehtaan johtajalle. Esimiehen muodollinen auktoriteetti ja status sekä informaation saanti viestintäroolien myötä sijoittavat hänet sille systeemin keskeiselle osa-alueelle, jossa tehdään tärkeitä strategisia päätöksiä. (Mintzberg 1980: 57, 92–93, 97; Mintzberg 1990: 169, 171.)

Päätöksentekoroolit jakautuvat aloitteentekijän (entrepreneur), ristiriitojen ratkaisijan (disturbance handler), resurssien jakajan (resource allocator) ja neuvottelijan (negotiator) rooleihin. *Aloitteentekijänä* esimies pyrkii parantamaan organisaatiotaan ja muuta vallitsevaa tilannetta. *Ristiriitojen ratkaisijan* roolissa hän käsittelee häiriötilanteita, ristiriitoja ja ennalta arvaamattomia tilanteita, sekä ottaa vastuun, jos jokin uhkaa organisaatiota. *Resurssien jakajana* esimies päättää voimavarojen, kuten rahan, ajan, materiaalin

ja henkilöstön, jakamisesta. *Neuvottelijana* hän muun muassa osallistuu erilaisiin neuvotteluihin organisaation sisällä ja ulkopuolella. (Mintzberg 1980: 57, 93, 98.)

Mintzbergin mallin eri roolit ovat yhteydessä toisiinsa, eivätkä ne esiinny toisistaan erillisinä. Työskennellessään esimies voi edustaa samanaikaisesti useampaa roolia, jos työtehtävä sitä edellyttää. (Mintzberg 1980: 57–58.) Esimiehelle tulee myös joskus vastaan erilaisia tilanteita, jotka vaativat häneltä erilaisia rooleja (Juuti 2009: 108).



Kuvio 4. Esimiehen roolit (Mintzberg 1980: 59).

Lamond (2004: 332) on laatinut yhteenvedon Fayolin johtamisen toiminnoista ja Mintzbergin johtamisen rooleista. Hän näkee yhteneväisyyksiä Fayolin ja Mintzbergin määrittelyissä, ja hän on yhdistänyt kuhunkin johtamisen toimintoon ne roolit, joissa kokee olevan samankaltaisuuksia kyseisen toiminnon kanssa. Osa rooleista esiintyy

yhteenvedossa useasti, sillä Lamond näkee niiden olevan yhteydessä useampaan johtamisen toimintoon. Yhteenvedo on nähtävissä taulukossa kaksi.

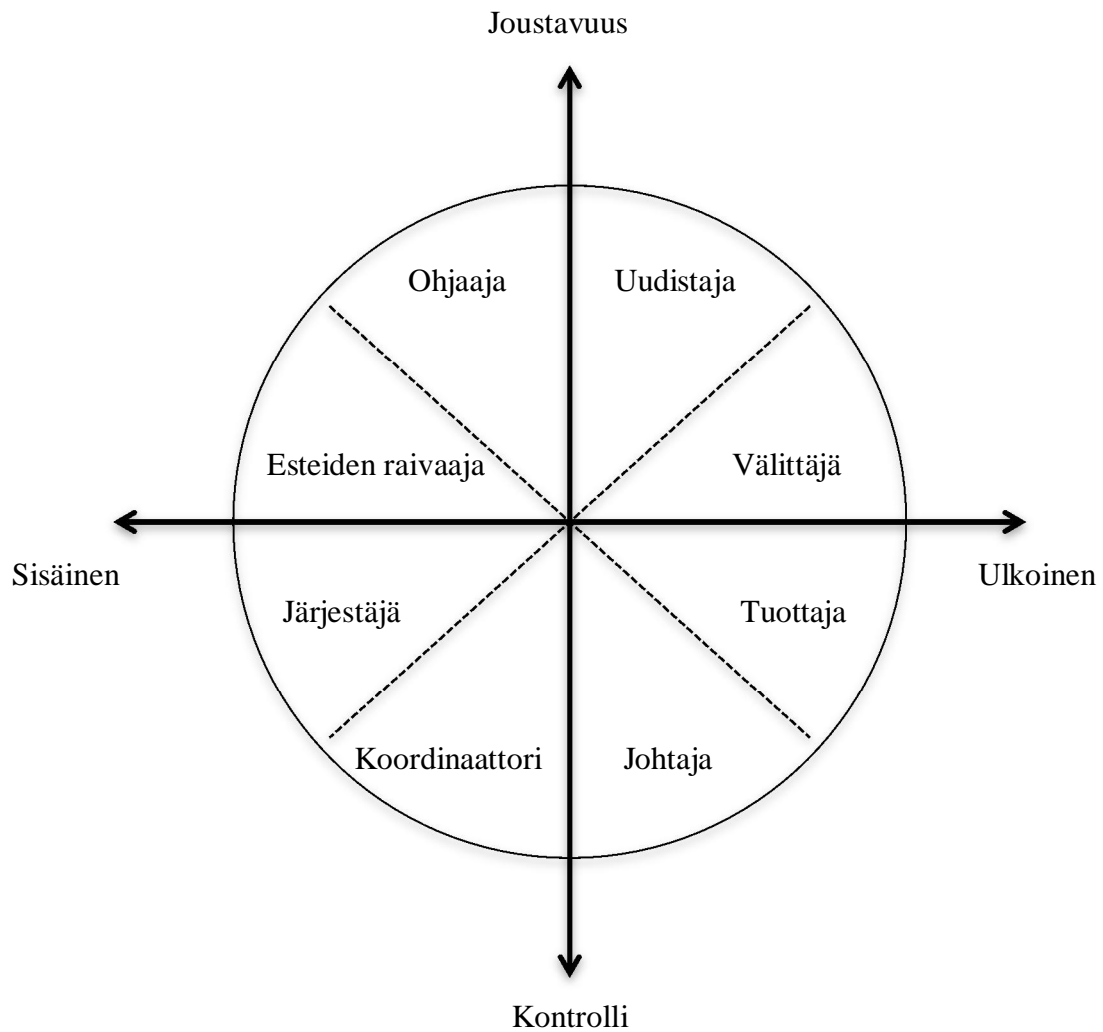
Lamond näkee *henkilösuhderooleista* keulakuva roolin linkittyvän suunnitteluun ja käskemiseen. Ihmisten johtajan roolin hän yhdistää kaikkiin johtamisen toimintoihin. Yhdyshenkilöllä hän näkee olevan yhteyksiä suunnitteluun, organisointiin ja kontrollointiin. *Viestintärooleista* tarkkailijan rooli liittyy Lamondin mielestä suunnitteluun, organisointiin, käskemiseen ja kontrollointiin. Tiedon levittäjä puolestaan linkittyy organisointiin, käskemiseen, koordinointiin ja kontrollointiin. Edustajan rooli liittyy Lamondin mukaan ainoastaan koordinointiin. *Päätöksentekorooleista* aloitteentekijä on yhteyksissä johtamisen suunnittelun toimintoon. Ristiriitojen ratkaisija koordinoi ja kontrolloi. Resurssien jakaja linkittyy suunnitteluun ja organisointiin, ja viimeisenä neuvottelijan rooli liittyy organisointiin ja kontrollointiin.

Taulukko 2. Johtamisen toiminnot ja roolit (Lamond 2004: 332).

Johtamisen toiminnot (Fayol 1949)	Johtajan roolit (Mintzberg 1973)
Suunnittelu	Keulakuva Ihmisten johtaja Yhdyshenkilö Tarkkailija Aloitteentekijä Resurssien jakaja
Organisointi	Ihmisten johtaja Yhdyshenkilö Tarkkailija Resurssien jakaja Tiedon levittäjä Neuvottelija
Käskeminen	Keulakuva Tarkkailija Ihmisten johtaja Tiedon levittäjä Neuvottelija
Koordinointi	Ihmisten johtaja Tiedon levittäjä Ristiriitojen ratkaisija Edustaja
Kontrollointi	Ihmisten johtaja Yhdyshenkilö Tarkkailija Tiedon levittäjä Ristiriitojen ratkaisija Neuvottelija

Lamond näkee ihmisten johtajan roolin tehtäväkokonaisuudeltaan kaikista laajimpana, sillä se linkittyy kaikkiin Fayolin nimeämiin johtamisen toimintoihin. Tarkkailijan ja tiedon levittäjän roolit ovat laajuudeltaan tasavertaisia, sillä ne kumpikin linkittyvät neljään johtamisen toimintoon. Lamond kokee edustajan ja aloitteentekijän roolit tehtäväkokonaisuuksiltaan suppeimpina, sillä kumpikin rooleista linkittyy vain yhteen johtamisen toimintoon.

Quinn, Faerman, Thompson ja McGrath (1990: 15) ovat myös tutkineet esimiehen rooleja, ja tutkimustensa perusteella he ovat muodostaneet oman esimiehen rooleja käsittelevän mallinsa. Malli muodostuu kahdeksasta eri roolista (kuvio 5.). Kullakin esimiehen roolilla on sille ominaisia osaamisalueita (taulukko 3.).



Kuvio 5. Esimiehen kahdeksan roolia (Quinn ym. 1990: 15).

Johtajan roolissa esimiehen vastuulla olevia tehtäviä ovat muun muassa suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen, odotusten selkeyttäminen, roolien ja tehtävien määrittely, sääntöjen ja käytäntöjen luonti sekä ohjeiden antaminen. Johtajan roolissa esimiehen odotetaan ottavan vastuuta yksiköstään.

Tuottajan roolissa esimies motivoi alaisiaan tavoitteenaan parantaa tuottavuutta ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Tuottaja on usein tehtäväsuuntautunut ja työkeskeinen, ja hänellä on mielenkiintoa ja motivaatiota työtä kohtaan. Häneltä odotetaan tehtävien loppuun viemistä ja vastuullisuutta.

Järjestäjänä toimiva esimies tietää tosiasiat ja yksityiskohdat, ja hän on hyvä analysoinnissa. Järjestäjän odotetaan tietävän, mitä yksikössä tapahtuu. Hänen odotetaan myös varmistavan, että alaiset noudattavat sääntöjä, ja että yksikkö saavuttaa osuutensa tavoitteista.

Koordinaattorin roolissa esimiehelle ominaisia piirteitä ovat aikatauluttaminen, organisointi ja koordinointi sekä kriisitilanteiden hoito. Hänen odotetaan pitävän rakenteet ja menetelmät kunnossa, ja olevan toiminnassaan varma ja luotettava.

Esteiden raivaajan roolissa esimies vaalii yhteistä pyrkimystä sekä tukee yhteenkuuluvuutta ja tiimiytymistä. Hänen odotetaan olevan mukana selvittämässä ihmisten välisiä erimielisyyksiä, ja hänen odotetaan käyttävän menetelmiä, jotka vähentävät konflikteja. Lisäksi odotetaan, että hän saa ihmiset osallistumaan ja antamaan panoksensa toiminnalle.

Ohjaajana esimies osallistuu henkilöstön kehittämiseen välittävän asennoitumisen sävyttämänä. Ohjaajan roolissa toimiva esimies pitää alaisiaan resursseina, joita tulee kehittää. Hänen odotetaan olevan kuunteleva ja alaisiaan tukeva, arvostusta ja luottamusta ilmaiseva sekä positiivista palautetta antava.

Uudistajan roolissa esimies kiinnittää huomiota muuttuvaan ympäristöön, hahmottaa ja suunnittelee tarvittavia muutoksia sekä sietää epävarmuutta ja riskejä. Hänen odotetaan jouduttavan sopeutumista ja muutosta. Lisäksi hänen odotetaan olevan luova visioija, joka vakuuttaa muut muutosten tarpeellisuudesta.

Välittäjänä esimiehellä on ulkoisia oikeutuksia ja hänen tehtävänsä kuuluu hankkia ulkoisia resursseja. Hänelle tärkeitä asioita ovat imago, vaikutelma sekä maine. Välittä-

jän odotetaan olevan poliittisesti neuvokas, vakuuttava ja vaikutusvaltainen, sekä toimivan yrityksen yhtenä linkkinä ulkomaailmaan.

Taulukko 3. Esimiehen tärkeimmät osaamisalueet (Quinn ym. 1990: 15–19, 21).

Esimiehen rooli	Tärkeimmät osaamisalueet
Johtaja	<ul style="list-style-type: none"> – Aloitteiden tekeminen – Tavoitteiden asettaminen – Tehokas delegointi
Tuottaja	<ul style="list-style-type: none"> – Henkilökohtainen tuottavuus ja motivaatio – Muiden motivointi – Ajan ja stressin hallinta
Koordinaattori	<ul style="list-style-type: none"> – Suunnittelu – Organisointi – Kontrollointi
Järjestäjä	<ul style="list-style-type: none"> – Tiedon liikakuormituksen vähentäminen – Kriittinen tiedon analysointi – Tiedon välittäminen
Ohjaaja	<ul style="list-style-type: none"> – Itsensä ja muiden ymmärtäminen – Ihmisten välinen vuorovaikutus – Henkilöstön kehittäminen
Esteiden raivaaja	<ul style="list-style-type: none"> – Tiimin rakentaminen – Päätöksentekoon osallistuminen – Ristiriitojen hallinta
Uudistaja	<ul style="list-style-type: none"> – Muutoksissa mukana oleminen – Luova ajattelu – Muutoksen hallinta
Välittäjä	<ul style="list-style-type: none"> – Perustuksen rakentaminen ja ylläpitäminen – Sopimuksista ja velvoitteista neuvotteleminen – Ideoiden esittäminen

Quinnin, Faermanin, Thompsonin ja McGrathin muodostamat esimiesroolit eivät ole toisistaan täysin erillisiä, sillä kukin rooli täydentää sitä lähimpänä olevia rooleja. Kuviossa viisi olevat vastakkaiset roolit ovat puolestaan luonteiltaan päinvastaisia. Esimiesroolien eroavaisuuksia kuvaavia ulottuvuuksia ovat joustavuus ja kontrolli sekä toiminnan sisäiset ja ulkoiset prosessit. Johtajan ja tuottajan roolit ovat kontrolloivia, ja ne suuntautuvat ulkoisiin prosesseihin. Koordinaattori ja järjestäjä ovat myös kontrolloivia rooleja, mutta ne suuntautuvat puolestaan yrityksen sisäiseen toimintaan. Esteiden raivaaja ja ohjaaja kuvastavat joustavaa toimintamallia, ja toiminta suuntautuu sisäisiin prosesseihin. Uudistajan ja välittäjän roolit taas kuvastavat joustavaa ja ulkoisiin pro-

sesseihin suuntautuvaa toimintaa. Nämä ulottuvuudet viittaavat siihen, millä tavoin esimies toteuttaa rooliaan käytännön työssä.

Senge (1990) on ottanut erilaisen lähestymistavan johtajuuden rooleihin. Hän tarkastelee johtajuuden rooleja oppivan organisaation näkökulmasta. Hänen mukaansa johtajuudessa on kolme eri roolia: suunnittelija (designer), palvelija (steward) ja opettaja (teacher). Johtajan *suunnittelijan* rooli on lähimpänä perinteistä johtajakäsitystä. Sengen mukaan suunnittelun toiminnot ovat harvoin näkyvissä, mutta silti suunnittelijan rooli toiminnassa on merkittävä. Suunnittelijan tehtävänä on suunnitella organisaation käytäntöjä, strategioita ja toimintoja sekä määritellä organisaation toiminta-ajatus, visio ja arvot. Hänen mukaansa suunnittelijan on olennaista tietää, miten osat sopivat yhteen, jotta toimintaa voidaan toteuttaa koko organisaatiossa kokonaisuutena. *Palvelijan* rooli kuvastaa johtajuuden asennetta. Tässä roolissa johtaja linkittyy organisaation visioon. Johtajan tehtävänä on toimia palvelijana ja johtaa visiota, jotta muut voivat päästä asetettuihin päämääriin. *Opettajan* roolissa on kyse oppimisen edistämisestä. Opettajan vastuulla on opettaa ihmisiä kehittämään ymmärrystään kolmella eri tasolla: tapahtumien, toimintamallien ja rakenteiden tasolla. (Senge 1994: 341–356; Viitala 2005: 302.)

3.2. Esimiehen tehtävät

Esimiehen asema organisaatiossa vaikuttaa siihen, minkälaisia vastuita hänen työhönsä sisältyy. Ylimmän johdon työn sisältöön kuuluu usein pitkän aikavälin suunnitelmien teko, käytäntöjen ja toimintatapojen luonti sekä organisaation rakenteeseen liittyvät toimenpiteet. Keskijohdon vastuulla on yleensä toimintatapojen käytäntöön vienti ja toiminnan suunnittelu 2-5 vuoden aikavälillä. Alimman johdon työhön kuuluu työn koordinointi ja työn toteutuksen helpottaminen. Tällä tasolla toiminta liittyy käytännön toteutukseen, tavoitteet ovat tarkoin määriteltyjä, työtehtävät ovat suhteellisen yksinkertaisia ja toiminnan aikaväli on viikoista pariin vuoteen. (Yukl 2010: 90.)

Esimiestehtävän kokonaisuuden ymmärtäminen on olennaista toimivan esimiesroolin muodostamisessa ja esimiestyön onnistumisessa (Jalava 2001: 20). Esimiehen työn tulisi perustua asioihin, jotka ovat tarpeellisia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden tavoitteiden tulisi ohjata ja johtaa esimiehen toimintaa, sillä esimiehen tehtävä on olemassa vain siksi, että organisaation toiminta sitä edellyttää. (Drucker 1994: 311.)

Esimiehellä on useita erilaisia tehtäviä, ja esimiestyöhön kuuluu myös erilaisia rutiineja (Mintzberg 1990: 165). Esimiestehtävän ydinasioita ovat asiantuntijuutta laajempien kokonaisuuksien hallinta, ihmisten johtaminen, tulevaisuuteen katsominen, hallinnollisten perusasioiden hoito ja sen varmistaminen, että tiimi ja organisaatio pystyvät toteuttamaan perustehtävänsä (Ristikangas ym. 2008: 109). Esimies myös vastaa johtamansa yksikön tai ryhmän tuloksellisuudesta, ja siitä, että työtä tehdään tavoitteiden, laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaisesti. Lisäksi esimiehen tehtävänä on edustaa toiminnassaan organisaation perustehtävää eli olemassaolon tarkoitusta. (Järvinen 2011: 145.) Yksi keskeinen tehtävä on saada organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Piili 2006: 20). Lisäksi johtaja huolehtii, että kaikki työskentelyn edellytykset ovat kunnossa työkaluja ja työjärjestelyitä myöten (Järvinen 1998: 64).

Klassisten johtajuusteorioiden mukaan johtajan tärkeimpiä toimintoja ovat suunnittelu, organisointi ja valvonta. Myös koordinointia pidetään yhtenä tärkeimmistä johtajan toiminnoista. (Stogdill 1974: 30, 156.) Fayolin mukaan johtajuuden tehtäväkenttä muodostuu viidestä eri toiminnosta: ennakointi ja suunnittelu, organisointi, käskeminen, koordinointi ja valvonta (taulukko 2.) (Lamond 2004: 330–331). Myös Druckerin (1994: 20–21) mukaan johtajan työhön sisältyy viisi perustoimintoa:

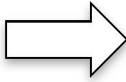



- Johtaja *asettaa päämäärät*. Hän päättää, mitä tehdään tavoitteiden saavuttamiseksi ja viestii suoritettavat toimenpiteet niille, joiden resursseja tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen.
- Johtaja *organisoii*. Hän arvioi, mitä toimenpiteitä, päätöksiä ja yhteyksiä tarvitaan sekä päättää, kenen vastuulla on työn käytännön toteutus.
- Johtaja *motivoi ja viestii*. Hän osallistaa työntekijöitä motivoimalla heitä esimerkiksi palkan, työhön sijoituksen ja ylennyksen avulla. Hän motivoi myös jatkuvalla kaksisuuntaisella viestinnällä. Lisäksi hän on jatkuvassa vuorovaikutuksessa omien esimiestensä sekä kollegojensa kanssa.
- Johtaja *arvioi*. Hän luo tavoitteet ja vertailuperusteet. Jokainen työntekijä arvioidaan sekä organisaation suorituksen että yksilösuorituksen perusteella.
- Johtaja *kehittää*. Hän kehittää sekä alaisiaan että itseään.

Luthans ja Lockwood (1984) ovat tutkineet vapaalla havainnointimenetelmällä johtajan tehtävänkuvaa tarkoituksenaan selvittää, mitä johtajan työhön yleisesti sisältyy. Heidän havainnointikohteenaan oli 44 eri alalla ja eri organisaatiotasolla toimivaa johtajaa. Havainnointimateriaalinsa perusteella he jaottelivat johtajan tehtävänkuvan 12 osaluueeseen (taulukko 4.). (Luthans 1992: 313–317.)

Taulukko 4. Johtajuuden 12 tehtäväaluetta (Luthans 1992: 315).

<p>1. Suunnittelu ja koordinointi Tavoitteiden ja aikataulujen asettaminen, tarvittavien toimenpiteiden määrittely, työtehtävien jako ja ohjeistaminen, työn edellytysten ja sujuvan työskentelyn varmistaminen, työn organisointi</p>
<p>2. Henkilöstön hankinta Avoimen työtehtävän sisällön määrittely, työhakemusten käsittely, työnhakijoiden haastattelu, rekrytointi, yhteydenpito työnhakijoihin, työvoiman tarpeen tyydyttäminen</p>
<p>3. Kouluttaminen ja kehittäminen Työntekijöiden ohjaus, koulutustapahtumien järjestäminen, roolien, velvollisuuksien ja työnkuvausten selkeyttäminen, valmentaminen, mentorointi, kehityssuunnitelmien laatiminen yksilöille</p>
<p>4. Päätöksenteko, ongelmanratkaisu Ongelmien määrittely ja ratkaisu, vaihtoehtojen ja strategioiden valinta, kompromissien teko, uusien käytäntöjen luominen tehokkuuden lisäämiseksi, päätöksenteko sen suhteen, mitä tehdään</p>
<p>5. Toimistotehtävät Sähköpostin käsittely, raporttien läpikäynti, raporttien kirjoittaminen, rutiininomaisten taloudellisten raporttien tuottaminen ja pienimuotoinen kirjanpito, yleiset toimistotehtävät</p>
<p>6. Tiedonvaihto Rutiininomaisiin menettelytapoihin liittyviin kysymyksiin vastaaminen, tiedon vastaanottaminen ja jakaminen, tiedon jakaminen yhteisissä tapaamisissa</p>
<p>7. Suorituksen valvonta ja kontrollointi Työn tarkastaminen, yleinen toiminnan seuraaminen, suoritusta koskevan datan valvonta (mm. tuotantotilastot ja taloudelliset raportit)</p>
<p>8. Motivointi ja tukeminen Muodollisten palkintojen ja positiivisen palautteen antaminen, osallistumisen tukeminen, arvostuksen ja luottamuksen osoittaminen, ehdotusten kuuntelu, työn haasteellisuuden lisääminen, vastuun ja vallan jakaminen, alaisten valtuuttaminen tekemään omia töitään koskevia päätöksiä, alaisten tukeminen</p>
<p>9. Järjestyksen ylläpito ja rankaiseminen Sääntöjen ja käytäntöjen toimeenpano, henkilöstön irtisanominen, lomautusten toteuttaminen, moitteiden ja huomautusten antaminen, negatiivisen palautteen antaminen, häirintä, kritisointi</p>
<p>10. Ulkoisten suhteiden ylläpito Julkisten suhteiden hoitaminen, asiakassuhteiden ylläpito, yhteydenpito toimittajiin, yhteiskunnalliset toiminnot</p>
<p>11. Ristiriitojen hallinta Organisaation sisäisten ristiriitojen hallinta, yhteistyön tai yksimielisyyden aikaansaaminen konfliktin osapuolten välillä</p>
<p>12. Sosialisointi ja politikointi Työn ulkopuolisista asioista keskustelu, epämuodollinen kommunikointi, huhuista ja kuulopuheista keskustelu, valittaminen, muiden alentaminen, politikointi, taktikointi</p>

Luthans, Hodgetts ja Rosenkrantz (1988) jaottelivat edelleen Luthansin ja Lockwoodin tehtäväkenttäjaottelun mallia. He jaottelivat johtajan 12 tehtäväaluetta neljään johtajuuden toimintoon (kuvio 6.). Ensimmäinen johtajuuden toiminto, *kommunikaatio*, pitää sisällään rutiininomaisen tiedonvaihdon eri osapuolten välillä sekä toimistotöiden, erityisesti paperitöiden, tekemisen. Kommunikaatio-osion tehtävät käsittävät 12 tehtäväalueesta osiot viisi ja kuusi. Toinen johtajuuden toiminto, *perinteinen johtajuus*, puolestaan pitää sisällään suunnittelun, päätöksenteon sekä kontrolloinnin, eli tehtäväkenttäjaottelun osiot yksi, neljä ja seitsemän. Kolmas toiminto, *verkostoituminen*, kattaa ulkoisten suhteiden ylläpidon sekä sosialisoinnin ja politikoinnin, eli osiot kymmenen ja kaksitoista. Neljäs toiminto, *henkilöstön johtaminen*, käsittää alaisten motivoinnin ja tukemisen, järjestyksen ylläpidon ja rankaisemisen, ristiriitojen hallinnan, henkilöstön hankinnan sekä kouluttamisen ja kehittämisen, eli tehtäväkenttäjaottelun osiot kahdeksan, yhdeksän, yksitoista, kaksi ja kolme. (Luthans 1992: 316.)

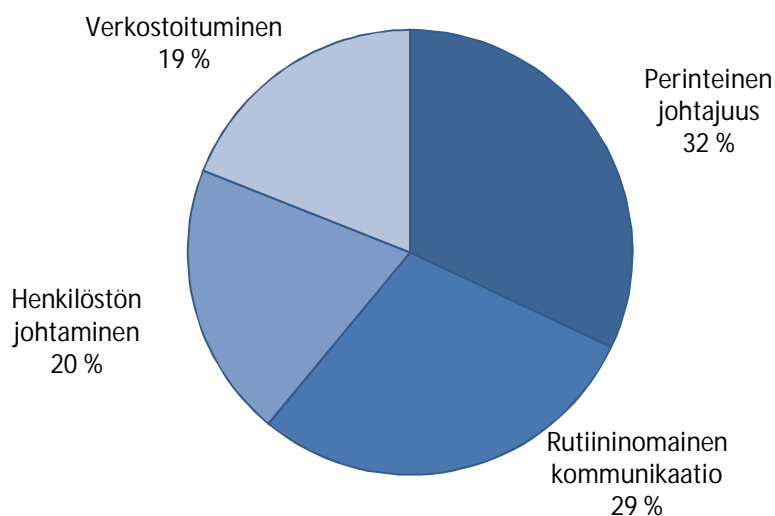
<i>Toiminto</i>		<i>Tehtäväalue</i>
Rutiininomainen kommunikaatio		Tiedonvaihto Toimistotehtävät
Perinteinen johtajuus		Suunnittelu Päätöksenteko Kontrollointi
Verkostoituminen		Ulkoisten suhteiden ylläpito Sosialisointi ja politikointi
Henkilöstön johtaminen		Motivointi ja tukeminen Järjestyksen ylläpito ja rankaiseminen Ristiriitojen hallinta Henkilöstön hankinta Kouluttaminen ja kehittäminen

Kuvio 6. Johtajuuden toiminnot (Luthans 1992: 316).

3.3. Esimiestyön ajanhallinta

Esimiestyön ajankäyttö voidaan jakaa kahteen luokkaan. Ensinnäkin esimies käyttää työaikaansa suoraan ihmisten, ennen kaikkea alaistensa, kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen, eli ihmisten johtamiseen. Loput työtunnit ovat usein aikaa, joka kuluu taustatöiden tekemiseen, esimiesrutiineihin, hallintoon sekä toimintaedellytysten varmistamiseen. Ensimmäiseksi mainittu vuorovaikutus näyttäytyy muun muassa visioiden ja tavoitteiden asettamisena ja niiden seuraamisena, palaverien pitämisenä, kehityskeskustelujen toteuttamisena, motivointikeskustelujen ylläpitäjänä, viestintänä, palautteen vastaanottamisena ja antamisena, henkilöihin liittyvien ongelmatilanteiden selvittämisenä, näkyvillä olemisena sekä esimerkkijohtamisena. Lisäksi johtajuuden vuorovaikutukseen liittyy tiimin toimivuuden kehittäminen, tiimin sisäisten rajapintojen tarkentaminen, osaamisen johtaminen sekä tilannekohtainen opastus. Toiseksi mainittu työn hallinnollinen puoli ja työn edellytysten varmistaminen muodostuvat toiminnan suunnittelusta, työnjaon suunnittelusta, raportoinnista, päätöksenteosta, viestinnästä, hallinnollisista rutiineista, talousasioiden hoitamisesta, tarjousten tekemisestä, yhteydenpidosta organisaation eri yksiköihin ja tukifunktioihin sekä varsin usein erilaisten tulipalojen sammuttamisesta. (Ristikangas ym. 2008: 118–119.)

Luthans, Hodgetts ja Rosenkrantz (1988) täydensivät esimiehen tehtäväkenttää käsittelevää tutkimustaan (kuvio 6.) ajankäyttöön liittyvällä osiolla. He tutkivat havainnointimenetelmällä 248 amerikkalaisen johtajan toimintojen jakautumista. Tutkimuksesta ilmeni (kuvio 7.), että johtajat käyttivät noin kolmanneksen (32 %) työajastaan perinteisen johtajuuden työtehtäviin, eli he tekivät suunnitelmia ja asettivat tavoitteita, jakoivat ja ohjeistivat töitä, ratkaisivat ongelmia ja tekivät päätöksiä, loivat uusia käytäntöjä, valvoivat suorituksia ja kontrolloivat toimintaa. Toinen kolmannes työajasta (29 %) käytettiin kommunikointiin, informointiin ja viestintään. Tällöin he vastaanottivat ja jakoivat tietoa, kävivät läpi kirjallista materiaalia sekä hoitivat yleisiä toimistotehtäviä. Viidennes (20 %) heidän työajastaan kului henkilöstöjohtamisen tehtävien parissa, jolloin he hoitivat henkilöstöhankinnan asioita, kouluttivat ja kehittivät henkilöstöä, selkeyttivät osapuolten velvollisuuksia ja työnkuvauksia, motivoivat ja tukivat alaisiaan, toimeenpanivat käytäntöjä ja sääntöjä sekä hallitsivat ristiriitoja. Pienimpänä osuutena (19 %) oli verkostoitumisen eri toiminnot. Tämä piti sisällään julkisten suhteiden hoitoa, asiakassuhteiden ylläpitoa sekä epämuodollista kommunikaatiota. (Luthans 1992: 316–317.)



Kuvio 7. Johtajuuden toimintojen painottuminen ajankäytöllisesti (Luthans 1992: 317).

Luthans, Welsh ja Rosenkrantz (1993: 746, 752, 755–756) tekivät aiheesta lisätutkimuksia. Heidän tutkimuksensa kohdistui 66 venäläiseen eri organisaatiotasolla toimivaan johtajaan, sekä heidän 132 alaiseensa, jotka valittiin satunnaisesti. Tutkimuksessa hyödynnettiin Luthansin ja Lockwoodin tehtäväkenttäjaottelua sekä Luthansin, Hodgettsin ja Rosenkrantzin johtajuuden toimintojen jaottelua. Tutkimuksesta ilmeni, että venäläiset johtajat käyttivät yli $\frac{3}{4}$ työajastaan perinteisen johtajuuden ja rutiininomaisen kommunikaation toimintoihin. He käyttivät työajastaan 42,5 prosenttia perinteiseen johtajuuteen, kun amerikkalaiset johtajat käyttivät siihen 32 prosenttia työajastaan. Kommunikaatioon he käyttivät 34,2 prosenttia työajastaan, kun amerikkalaisilla johtajilla luku oli 29 prosenttia. Henkilöstöjohtamisen tehtäviin venäläisillä johtajilla kului 14,8 prosenttia ja verkostoitumiseen 8,5 prosenttia työajasta, kun taas amerikkalaisilla johtajilla vastaavat luvut olivat 20 ja 19 prosenttia. Sekä venäläisillä että amerikkalaisilla johtajilla johtajuuden toimintojen painottuminen oli samassa järjestyksessä, mutta venäläiset johtajat käyttivät huomattavasti enemmän työaikaan perinteisen johtajuuden ja kommunikaation toimintoihin, ja selvästi vähemmän aikaa henkilöstöjohtamisen ja verkostoitumisen toimintoihin.

Johtajat suorittavat päivittäin paljon erilaisia toimintoja, joista monet ovat lyhytkestoisia (Yukl 2010: 77). Mintzberg on tutkinut viiden yritysjohtajan työtä, ja hänen tutkimuksestaan ilmeni, että puolet esimiehen suorittamista toiminnoista kesti alle yhdeksän mi-

nuuttia, ja vain kymmenen prosenttia toiminnoista kesti tunnin ajan (Mintzberg 1980: 33). 56 amerikkalaisen esimiehen ajankäytön tutkimuksessa on havaittu, että esimies suorittaa keskimäärin 583 toimintoa kahdeksan tunnin työpäivän aikana. Yksi toiminto kesti tutkimuksen mukaan noin 48 sekuntia. (Mintzberg 1990: 164.)

Mintzbergin mukaan esimiehen työ ei ole pääasiassa toiminnan suunnittelua, vaan työn vaatimuksiin ja paineisiin reagoimista. Tutkiessaan viiden yritysjohtajan toimintaa hän havaitsi, että he usein poistuivat kokouksesta tai keskeyttivät oman työskentelynsä alaisensa tarpeiden vuoksi. Kun johtajien täytyi tehdä suunnitelmia, he tekivät sitä päivittäisen työnsä yhteydessä. (Mintzberg 1990: 164.) Toimintojen pirstaleisuuden ja jatkuvien vaatimusten vuoksi johtajien on vaikea löytää tarpeeksi aikaa toiminnan suunnittelulle. Äkilliset ongelmatilanteet ja tulipalojen sammuttaminen menevät usein suunnittelun ja muiden aikaa vaativien tehtävien, kuten tiimin kehittämisen ja alaisten kouluttamisen, edelle. (Yukl 2010: 77–78.)

Kaikki ajankäytön ongelmat eivät johdu esimiesten omista henkilökohtaisista syistä, vaan usein esimiehillä ei ole mahdollisuutta selvittää kaikista heille osoitetuista työtehtävistä (Ristikangas ym. 2008: 121). Esimiehen työ on monimutkaista ja vaikeaa. Esimiehet ovat usein ylikuormitettuja, eikä heidän ole helppo delegoida tehtäviään. Tämän seurauksena he joutuvat tekemään liikaa töitä ja ovat pakotettuja tekemään joitakin asioita vain pintapuolisesti. (Mintzberg 1990: 167.) Tämän lisäksi useimmat johtajat kuluttavat suurimman osan ajastaan asioihin, jotka eivät varsinaisesti ole johtamista (Drucker 1994: 19).

Ajankäytön tehostamiseksi yrityksissä tulisi kartoittaa esimiehen tehtäväkenttä, määrittellä keskeiset tehtävät, päättää niiden tärkeysjärjestys ja lopuksi luoda ajansuunnittelu-järjestelmä, joka varmistaa sen, että aikaa riittää myös tärkeiden töiden tekemiseen. Työssä tulisi suunnitella, miten rutiinityöt toteutetaan, voiko joitakin tehtäviä karsia pois ja voisiko häiriötekijöitä karsia siten, että työaika sisältäisi tarpeeksi häiriötöntä ja tulosten saavuttamisen kannalta välttämätöntä aikaa. Myös delegointi ja työnjako tulee esimiestasolla ottaa huomioon yhtenä työskentelyn tehostamisen keinona. (Virtasalo 1992: 15.)

3.4. Esimiestyössä tapahtunut muutos

Johtajuutta ja esimiestyötä on tutkittu laajasti ja monipuolisesti jo paljon ennen 2000-luvun vaihdetta, ja monet tunnetut aiheita käsittelevät teoriat on muodostettu jo jopa 70 vuotta sitten. Työelämä on muuttunut suuresti vuosikymmenten aikana, jonka myötä myös käsitys johtajuudesta ja esimiestyöstä on muuttunut.

Tengblad (2006: 1437, 1443, 1446, 1455–1457) on tutkinut johtajuudessa tapahtuneita muutoksia verraten 2000-luvun tilannetta Minzbergin vuonna 1973 toteuttamaan tutkimukseen. Tengbladin tutkimuksen kohteena oli neljä ruotsalaista johtajaa, joista kutakin tutkittiin havainnointimenetelmällä viikon ajan. Tutkimuksesta ilmeni, että johtajat tekivät pidempää työpäivää, kuin Minzbergin aikaisessa tutkimuksessa. Myös heidän työkuormansa oli suurempi. Tutkimuksesta ilmeni myös, että 2000-luvulla viestintää ja tiedon jakamista painotettiin enemmän, ja että hallinnolliseen työhön koettiin vähemmän kiinnostusta. Tengbladin ja Minzbergin tutkimuksissa oli havaittavissa myös paljon yhtäläisyyksiä. Tengbladin tutkimuksen empiirinen data todisti, että uusien työskentelytapojen yhteys vanhoihin käytäntöihin on selkeä. Vaikka monet asiat ovat muuttuneet 30 vuoden aikana, johtaminen on pysynyt samana riippumatta työnmaailmassa tapahtuneista muutoksista. Tutkimuksen tulokset kertovat, että työympäristössä tapahtuneista muutoksista huolimatta monet johtajuudessa tarvittavat taidot ovat edelleen samoja kuin 30 vuotta sitten.

Gentry, Harris, Baker ja Leslie (2008: 168, 170–171) ovat tutkineet, miten johtajuudessa tarvittavat taidot ovat muuttuneet 1980-luvun jälkeen. He suorittivat tutkimuksensa kahtena eri ajanjaksona, ja heidän tutkimusjoukkonsa koostui yli 14 000 johtajasta. Ensimmäinen tutkimus toteutettiin vuosina 1988–1992, jolloin kohteena oli 7389 amerikkalaista johtajaa. Toinen vastaava tutkimus toteutettiin vuosina 2004–2006, jolloin kohteena oli 7410 amerikkalaista johtajaa. Toiseen tutkimukseen osallistuneista johtajista 999 (13,5 %) toimi alimmalla tasolla operatiivisessa johtamisessa, 3136 (42,3 %) toimi keskitason johtotehtävissä, 2197 (29,6 %) toimi ylemmän keskitason johtotehtävissä ja 1078 (14,6 %) toimi ylimmissä johtotehtävissä. Ensimmäiseen tutkimukseen osallistuneista johtajista ei ollut vastaavia tietoja saatavilla. Tutkimuksen pohjana käytettiin muun muassa Minzbergin kolmea roolikategoriaa (henkilösuhderoolit, viestintäroolit ja päätöksentekoroolit (kuvio 4.)) sekä lisäksi kahta muuta kategoriaa (henkilökohtaiset resurssit ja toiminnan tehokkuus). Näistä kategorioista muodostettiin 15 taitoklusteria, joista tutkimukseen osallistuneiden tuli valita viisi heidän oman työnsä kannalta tärkeintä taitoa.

Taulukko 5. Johtajuuden eri roolien ja taitojen tärkeyden muutos (Gentry ym. 2008: 172).

Johtajuuden rooli (tehtävä/taito)	% uskoi roolin olevan tärkeää	
	1988–1992	2004–2006
Informaation ja ideoiden kommunikointi	60,1	63,0
Asioiden toteutus ja päätöksenteko	59,7	62,9
Informaation hankinta ja käsittely, ongelmien tunnistaminen	57,8	57,3
Työn ja liiketoiminnan tuntemus	56,7	55,6
Ihmissuhteiden rakentaminen	29,4	39,9
Hallinnolliset / organisatoriset taidot	45,0	33,0
Ajan ja tehokkuuden hallinta	19,7	31,7
Muihin vaikuttaminen, valta	30,9	28,9
Ristiriitojen hallinta, neuvottelutaidot	25,6	26,1
Paineista ja vastoinkäymisistä selviytyminen	26,9	24,3
Työntekijöiden valinta ja kehittäminen	29,6	23,7
Riskinotto, innovointi	18,7	12,6
Energia, kunnianhimo, päämääräorientoituneisuus	11,6	11,6
Itsensä johtaminen ja kehittäminen, näkemys itsestä	8,6	10,9
Avoimuus vaikutukselle, joustavuus, vuorovaikutteisuus	8,8	7,2

Taulukosta viisi ilmenee, mitkä taidot olivat johtajille tärkeimpiä heidän työssään eri ajanjaksoina. Eri roolien ja taitojen tärkeys pysyi vastaajien mukaan melko samanlaisina eri tutkimusajankohtina. ”*Informaation ja ideoiden kommunikointi*” sekä ”*asioiden toteutus ja päätöksenteko*” olivat kummassakin tutkimuksessa vastaajien mielestä tärkeimpiä johtajuuden taitoja. Vain kolmen roolin tai taidon kohdalla vastaukset erosivat toisistaan eri tutkimusjaksoina. Ihmissuhteiden rakentamisen tärkeys kasvoi noin 10 prosenttiyksiköllä, hallinnollisten ja organisatoristen taitojen tärkeys pieneni 12 prosenttiyksiköllä sekä ajan ja toiminnan tehokkuuden tärkeys kasvoi 12 prosenttiyksiköllä vuosien 1988–1992 ja 2004–2006 välillä.

Toisen tutkimusjakson tuloksista ilmeni, että ”*informaation ja ideoiden kommunikointi*” sekä ”*asioiden toteutus ja päätöksenteko*” olivat kaikkien muiden paitsi alimman tason johtajien mielestä tärkeimpiä johtajan taitoja. Alimman eli operatiivisen tason johtajien mielestä ”*asioiden toteutus ja päätöksenteko*” oli tärkein johtajan taidoista. Toiseksi

tärkeimpänä taitona he pitivät työn ja liiketoiminnan tuntemusta, ja kolmanneksi tärkeimpänä informaation ja ideoiden kommunikointia.

Gentryn, Harrisin, Bakerin ja Leslien (2008: 178) mukaan tulokset kertovat, että tulevaisuuden työelämässä tulisi keskittyä enemmän kommunikaatioon ja päätöksentekoon. Ihmissuhteiden parantamisen ja tehokkaan ajankäytön painotusta tulisi myös lisätä. Hallinnollisten ja organisatoristen taitojen painotusta puolestaan tulisi vähentää. Heidän mukaansa tehokkaan ajankäytön painotus olisi tärkeää erityisesti alimman tason johtajien toiminnassa.

3.5. Yhteenveto esimiestyön rakenteesta ja rooleista

Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiestyö on toimintaa ihmisten kanssa. Se on jatkuvaa kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista laajassa ihmissuhdeverkostossa. Usein esimiestyössä korostuu henkilöstöjohtamisen osaaminen kenties enemmän kuin korkeimmassa johdossa. Esimiehen tehtäväkenttä pirstoutuu pieniin kokonaisuuksiin, ja se on usein jatkuvaa yllätyksiin ja häiriöihin reagointia. Esimiehen tehtävänä on ratkaista arjen ristiriidat, jonka myötä hän joutuu usein tekemään nopeita päätöksiä.

Esimiehen tehtävänä on viedä asioita eteenpäin sekä ylös- että alaspäin organisaatiossa. Esimiehen rooli on moninainen, sillä hän toimii linkkinä korkeimman johdon, asiakkaiden sekä henkilöstön välillä vieden viestejä eteenpäin näiden osapuolten välillä. Esimiesten asema on kaksinainen, sillä toisaalta he kuuluvat organisaation johtoon, mutta toisaalta he kuuluvat omaan yksikköönsä.

Tämän tutkimuksen esimiesrooleja koskevissa päätelmissä käytetään pohjana taulukon kuusi roolien yhteenvetoa. Yhteenveto on tehty Lamondin (2004) johtamisen toimintoja ja rooleja käsittelevän taulukon pohjalta, mikä on johdettu Fayolin (1949) johtajuuden tehtäväkentän jaottelusta. Lamondin muodostamaan taulukkoon on yhdistetty Quinnin, Faermanin, Thompsonin ja McGrathin (1990) sekä Sengen (1990) jaottelut johtajuuden rooleista. Kullakin vaakarivillä on eri roolijaotteluiden toisiaan vastaavat roolit, joiden yhtäläisyyksien pohjalta on muodostettu viimeiseen sarakkeeseen tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettävä johtajuuden rooli.

Taulukko 6. Yhteenvedo johtajuuden rooleista.

Fayol (1949)	Mintzberg (1973)	Quinn ym. (1990)	Senge (1990)	Roolien yhteenvedo
Suunnittelu	Keulakuva Ihmisten johtaja Yhdyshenkilö Tarkkailija Aloitteentekijä Resurssien jakaja	Uudistaja Johtaja Koordinaattori Välittäjä Ohjaaja	Suunnittelija	Suunnittelija
Organisointi	Ihmisten johtaja Yhdyshenkilö Tarkkailija Resurssien jakaja Tiedon levittäjä Neuvottelija	Uudistaja Johtaja Tuottaja Koordinaattori Esteiden raivaaja Välittäjä Järjestäjä Ohjaaja	Opettaja	Organisoija
Käskeminen	Keulakuva Tarkkailija Ihmisten johtaja Tiedon levittäjä Neuvottelija	Johtaja Koordinaattori		Johtaja
Koordinointi	Ihmisten johtaja Tiedon levittäjä Ristiriitojen ratkaisija Edustaja	Koordinaattori Johtaja Esteiden raivaaja Tuottaja Uudistaja Järjestäjä	Palvelija	Koordinoija
Kontrollointi	Ihmisten johtaja Yhdyshenkilö Tarkkailija Tiedon levittäjä Ristiriitojen ratkaisija Neuvottelija	Koordinaattori Johtaja		Valvoja
	Ihmisten johtaja Ristiriitojen ratkaisija	Tuottaja Esteiden raivaaja Ohjaaja	Palvelija Opettaja	Henkilöstön ohjaaja

Roolien yhteenvedosta koen suunnittelijan, organisoijan, johtajan ja valvojan roolien linkittyvän asioiden johtajuuden muotoon. Koordinoijan ja henkilöstön ohjaajan rooleissa näen puolestaan enemmän ihmisten johtajuuden ilmentymää. Myös suunnittelijan roolissa on nähtävissä ihmisten johtajuuden osa-alueita.

Tutkimuksen tehtäväkenttää koskevissa päätelmissä käytetään pohjana Luthansin johtajuuden 12 tehtäväalueen jaottelua (taulukko 4.) sekä johtajuuden toimintojen jaottelua (kuvio 6.). Ajankäytön päätelmissä puolestaan käytetään pohjana Luthansin, Hodgettsin

ja Rosenkrantzin (1988) sekä Luthansin, Welshin ja Rosenkrantzin (1993) tekemiä tutkimuksia amerikkalaisten ja venäläisten johtajien ajankäytöstä. Esimiestyössä tapahtuneita muutoksia tarkastellessa hyödynnetään Tengbladin (2006) sekä Gentryn, Harrisin, Bakerin ja Leslien (2008) tutkimuksista saatuja tuloksia sekä heidän päätelmiään tapahtuneista muutoksista.

4. ESIMIESTYÖN HAASTEET

Esimies toimii ryhmänsä edustajana suhteessa ylimpään johtoon, mutta yhtälailla hän toimii organisaation edustajana suhteessa alaisiinsa (Åberg 2000: 75). Esimiehellä on velvollisuuksia alaisiaan kohtaan. Esimiehen tulee varmistaa, että alaiset tietävät ja ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. Esimiehen tulee auttaa heitä omien tavoitteidensa asettamisessa ja saavuttamisessa. Esimies on vastuussa siitä, että alaisilla on tarvittavat työkalut, resurssit ja tiedot tehtävän suorittamiseksi. Hänen tulee tarvittaessa neuvoa ja ohjata alaisiaan sekä auttaa heitä kehittymään tehtävässään. Tätä esimiehen suhdetta alaisiinsa voisi kuvata sanoilla ”tuki” ja ”apu”. Esimiehen lopullinen velvollisuus on kuitenkin organisaatiota kohtaan. Esimiehen tehtävä syntyy organisaation tarpeista, ja esimies vastaa organisaation perustehtävän mukaisten tavoitteiden toteutumisesta, joten hänen tulisi tarkastella asioita ylöspäin, eli organisaatiota kokonaisuutena. Tähän keskeiseen vastuuseen liittyy sekä omia että muiden asettamia odotuksia ja paineita. (Drucker 1994: 324; Lönnqvist 2007: 110.)

Tässä kappaleessa tarkastellaan esimieheen eri tahoilta kohdistuvia odotuksia sekä sitä, miten esimies käyttäytyy kohdatessaan itseensä kohdistuvia ristiriitaisia odotuksia. Lisäksi tarkastellaan, minkälaisia haasteita esimiestyössä voi ilmetä.

4.1. Esimiestyöhön kohdistuvat odotukset

Esimiesrooli muodostuu pääasiassa sen perustella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa itsensä kohdistuvat erilaiset odotukset. Odotuksia on kuitenkin usein vaikea hahmottaa, jolloin esimiehen on vaikeaa muodostaa itselleen toimivaa johtajuusroolia. Esimiehen toteuttaessa hänelle kehittyntä tai annettua roolia, häneltä odotetaan roolinsa perusteella tietynlaisia asioita sekä tietynlaista toimintaa ja käytöstä. (Tsui 1984: 30, 34.)

Quinnin, Faermanin, Thompsonin ja McGrathin rooliteorian (1990: 15) mukaan eri rooleja edustavilta esimiehiltä odotetaan erilaisia asioita. *Johtajan* roolia edustavalta esimiehellä odotetaan vastuunottoa, suunnitelmallisuutta ja tavoitteiden asettamista. *Tuottajan* roolissa esimiehellä odotetaan asioiden loppuun viemistä ja vastuullisuutta. *Järjestäjän* roolissa esimiehen odotetaan varmistavan, että alaiset noudattavat sääntöjä ja että yksikkö saavuttaa tavoitteensa. *Koordinaattorilta* odotetaan varmuutta ja luotetta-

vuutta sekä rakenteiden ja menetelmien kunnossa pitämistä. *Esteiden raivaajalta* odotetaan yhteenkuuluvuuden ja tiimiytymisen edistämistä sekä ristiriitojen ratkaisua. *Ohjaajan* roolissa esimieheltä odotetaan kuuntelun taitoa, alaisten tukemista ja palautteen antoa. *Uudistajalta* odotetaan muutosten edistämistä ja uuden visiointia. *Välittäjänä* toimivalta esimieheltä puolestaan odotetaan vakuuttavuutta ja ulkomaailmaan linkkinä toimimista. Esimieheltä voidaan siis odottaa hyvin erilaisia asioita, ja esimiehen toteuttamat roolit vaikuttavat siihen, millaisia odotuksia häneen kohdistuu.

Esimieheen kohdistuvia odotuksia voi syntyä muun muassa alaisten, organisaation ja asiakkaiden suunnalta. Ylin johto voi odottaa esimieheltä hyvää taloudellista tulosta, kun taas työntekijöiden intressinä ovat työolot, itsemäärääminen ja työssä kehittyminen. (Jalava 2001: 18–19.) Alaiset odottavat esimieheltään usein kykyä saada järjestystä kaaokseen, päämäärien osoittamista sekä suuntaa ja tärkeysjärjestyksiä asioille (Viitala 2005: 295). Asiakkaat puolestaan voivat odottaa esimerkiksi yhteistyökykyä, varmaa ja luotettavaa toimintaa, aikatauluissa pysymistä ja sopimusten noudattamista. Myös Brooks (1955) on havainnut tutkimuksissaan, että alaiset ja ylempiä arvoiset odottavat esimiehen roolin toteutukselta eri asioita. Ylempiä arvoiset odottavat esimieheltä tuloksia, aloitteellisuutta, suunnittelua, lujuutta ja organisointikykyä. Alaiset puolestaan odottavat esimieheltään tunnustuksen ja mahdollisuuksien antamista, huomioonottamista, helposti lähestyttävyyttä, tukemista ja rohkaisua sekä sitä, että esimies toimii heidän edustajanaan. Sekä ylempiä arvoiset että alaiset odottavat esimieheltä myös kommunikaatiota, kehittämistä, valtuuttamista, ymmärrystä, tieto-taitoa sekä tiimityöskentelyn taitoa. (Stogdill 1974: 318.)

Ulrichin, Boozin ja Lawrencen (1950) mukaan ylempiä arvoiset saattavat asettaa esimiehen roolille ristiriitaisia vaatimuksia. Wernimont (1971) havaitsi tutkimuksistaan, että myös alaisilla on taipumusta kohdistaa esimieheensä ristiriitaisia odotuksia. Hänen tutkimuksissaan ilmeni, että alaiset toivoivat esimieheltään selkeitä ohjeita ja tavoitteita, kun taas toisaalta he halusivat vapauden tehdä työnsä omalla tavallaan. (Stogdill 1974: 319.)

Stogdillin (1974: 317) mukaan useat tutkimukset todistavat sen, että keskitason johtajat ja lähiesimiehet kokevat työssään enemmän jännittyneisyyttä ja roolien epäselvyyttä kuin ylempien tason johtajat. Keskitason johtajien ja lähiesimiesten velvollisuudet ja auktoriteettiasemat ovat hänen mukaansa huomattavasti määriteltyjä, minkä seurauksena he eivät aina ymmärrä, mitä heiltä odotetaan.

Erilaiset odotukset saavat aikaan roolikonflikteja. Seeman (1953) on havainnut, että roolikonflikti voi syntyä, jos 1) instituution vaatimusten ja sidosryhmien odotusten välillä on eroja, 2) sidosryhmän sisällä on ryhmäkuntia, jotka eroavat odotuksiltaan muusta sidosryhmästä tai jos 3) eri sidosryhmät eroavat toisistaan (Stogdill 1974: 315). Konfliktin syynä voi olla myös, jos esimiehelle on epäselvää, miten eri esimiesrooleja tulisi painottaa tietyssä toiminnassa, tai se, miten tiettyä roolia pitäisi toteuttaa operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi roolit saattavat joutua ristiriitaan toistensa kanssa, sillä eri roolit asettavat erilaisia vaatimuksia toiminnallemme ja käyttäytymisellemme.

Esimiestyössä on vaikeaa käsitellä ristiriitaisia odotuksia, etenkin kun esimiehellä on useita eri sidosryhmiä, joista kullakin on omat muista eroavat odotuksensa. Näitä odotuksia on harvoin mahdollista tyydyttää samanaikaisesti. (Tsui, Ashford, Clair & Xin 1995: 1521.) Sovittaessaan yhteen erilaisia odotuksia, esimies todennäköisesti ottaa paremmin huomioon omien esimiestensä kuin alaiensa toiveet ja odotukset. Esimies menettelee näin, sillä hänen omilla esimiehillään on suurempi valta häntä kohtaan. (Yukl 2010: 86.) Esimies saattaa ajatella, että hänellä on lyhyellä aikavälillä enemmän hävittävänä, jos hän epäonnistuu oman esimiehensä tyytyväisenä pitämisessä, kuin jos hänen omat alaisensa tai kollegansa ovat häneen tyytymättömiä (Tsui ym. 1995: 1522). Jamborin (1954) tutkimuksesta ilmeni, että esimiehen kokema roolikonflikti vaihteli sen mukaan, miltä taholta ristiriitaisia odotuksia osoitettiin. Kun esimies havaitsi omien rooliaan koskevien näkemystensä olevan ristiriidassa oman esimiehensä tai ylempiarvoisen henkilön näkemysten kanssa, hän koki suurempaa ristiriitaa ja ahdistuneisuutta kuin silloin, jos hänen rooliaan koskevat näkemykset erosivat hänen alaiensa näkemyksistä. (Stogdill 1974: 320.)

Tsui, Ashford, Clair ja Xin (1995: 1516, 1523) ovat tutkineet, miten esimiehet käyttäytyvät, kun heihin kohdistuu ristiriitaisia odotuksia. Lisäksi he ovat tutkineet, miten esimiehet käsittelevät odotuksia, jotka ovat ristiriidassa heidän omien näkemystensä kanssa. Tutkimuksen kohteena oli 410 keskijohtoa edustavaa henkilöä julkiselta ja yksityiseltä sektorilta, 452 heidän esimiehensä toimivaa henkilöä, 1096 keskijohdon alaista sekä 1071 kollegan tai muun vertaisen asemassa olevaa henkilöä. Tutkimuksessa tarkasteltiin kahta asiaa: 1) mitä strategioita johtajat tyypillisesti käyttävät, kun heihin kohdistuu ristiriitaisia odotuksia heidän esimiehiltään, alaisiltaan ja kollegoiltaan, ja 2) vaikuttaako käytetty metodi siihen, mitä omat esimiehet, alaiset ja kollegat ajattelevat esimiehen tehokkuudesta.

Tutkimus pohjautui Tsuin ja Ashfordin aiempaan tutkimukseen (1994), jossa he tunnistivat mukautuvan itsesäätelyn mallin. Mukautuvan itsesäätelyn prosessi sisältää kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa johtajat asettavat standardit omalle käytökselleen. He itse määrittelevät, mitä heidän pitäisi tehdä ja millä panostuksella. Toisessa vaiheessa he etsivät tietoa ja palautetta sekä selvittävät, onko heidän oman käytöksensä ja heihin kohdistuvien odotusten välillä eroja tai jopa ristiriitoja. Kolmannessa vaiheessa he suorittavat toimenpiteitä, joiden avulla he pyrkivät lieventämään näitä eroja ja ristiriitoja. (Tsui ym. 1995: 1516.)

Tsui, Ashford, Clair ja Xin (1995: 1518–1520) tutkivat, minkälaisia eri strategioita esimies voi käyttää kohdatessaan ristiriitaisia odotuksia ja pyrkiessään vähentämään odotusten ristiriitaa. He jakoivat eri strategiat kahden kategorian alle: sidosryhmäpainotteinen (constituency-oriented) ja itsesävytteinen (self-oriented) toiminta. Kumpikin kategoriosta jakautui vielä kolmeen eri strategiaan.

Sidosryhmäpainotteisen kategorian strategiat liittyvät käytöksen, odotusten tai arviointien muutokseen. Ensimmäisessä tunnistetussa strategiassa esimies muuttaa omaa käytöstään, jotta käytös vastaisi paremmin häneen kohdistuvia odotuksia. Muutos saattaa vaatia suurempia ponnisteluja tietyn asian hyväksi tai toiminnan muuttamista. (Tsui ym. 1995: 1518.) Esimies saattaa esimerkiksi työskennellä kovemmin, tai uhrata enemmän aikaa ja energiaa tietylle asialle (Ribbens 1996: 65). Toisessa strategiassa hän pyrkii vähentämään odotusten ristiriitaa vaikuttamalla muihin siten, että he muuttaisivat odotuksiaan esimiestä kohtaan. Tavoitteena on saada toisen osapuolen odotukset vastaamaan esimiehen käytöstä ja vaatimustasoa. (Tsui ym. 1995: 1518.) Esimies saattaa esimerkiksi vakuuttaa toiselle osapuolelle, että hänen odotuksensa esimiestä kohtaan ovat kohtuuttomia (Ribbens 1996: 65). Kolmantena strategiana on selittää asiat toiselle osapuolelle esimiehen omasta näkökulmasta, jotta toinen osapuoli ymmärtäisi, miksi esimies toimii tietyllä tavalla. Tässä strategiassa esimiehellä on vahva usko siitä, miten kannattaa toimia, ja hän on valmis toimimaan muiden vaatimusten ja odotusten vastaisesti. Esimies ei pyri muuttamaan käytöstään tai vaikuttamaan muiden odotuksiin – hän pyrkii lisäämään ymmärrystä. (Tsui ym. 1995: 1518.)

Itsesävytteisen kategorian strategiat liittyvät siihen, miten esimies käsittelee odotuksia omassa ajatusmaailmassaan. Nämä strategiat eivät välttämättä näy sidosryhmille, sillä esimies ei varsinaisesti muuta toimintaansa toimiessaan näiden strategioiden mukaisesti. Ensimmäisessä strategiassa esimies vääristää saamaansa palautetta siten, että hän kokee palautteen mukaan toimivansa menestyksekkäästi. Toisessa strategiassa hän alentaa

vaatimustasoaan, jotta se vastaisi toiminnan tuloksia. Kolmantena strategiana on käytetty siten, ettei huomioi ristiriitatilannetta millään tavoin. Esimies saattaa vältellä ristiriitaa, ja olla jopa ajattelematta sitä. (Tsui ym. 1995: 1519; Ribbens 1996: 65.)

Lisäksi Tsui, Ashford, Clair ja Xin (1995: 1520, 1531) tutkivat käytetyn strategian vaikutusta siihen, miten sidosryhmät arvioivat esimiehen käytöstä. Tutkimuksen oletuksena oli, että kun esimies tunnistaa sidosryhmänsä odotukset ja käsittelee ristiriitaisuudet, häntä pidetään tehokkaana esimiehenä. Jos esimies puolestaan välttelee ristiriitaisuuksia, tai on tietämätön odotuksista, häntä pidetään tehottomana esimiehenä. Tutkimus vahvisti nämä ennako-oletukset. Strategiat, joissa esimies ponnisteli asioiden hyväksi sekä selitti käytöstään, saivat aikaan positiivista suhtautumista sidosryhmiltä. Ristiriitojen välttely puolestaan sai sidosryhmiltä negatiivisen vastaanoton.

4.2. Esimiestyöhön liittyvät haasteet

Modernissa uudistuvassa organisaatiossa johtamistyön vaatimukset kasvavat jatkuvasti, eikä enää riitä pelkästään, että esimies ylläpitää tiettyä valta-asemaa tai antaa ohjeita ja määräyksiä (Järvinen 1998: 54). Moni esimies ei enää tiedä, mitä johtaminen syvimmiltään tarkoittaa, ja mitä kaikkea henkilöstö häneltä odottaa. Myös ajan puute ja lukuisat työtehtävät aiheuttavat esimiehelle vajavaisuuden tunteita. (Järvinen 2011: 143.) Haasteena on, että esimiehen työ muodostuu lukuisista lyhyistä, eri asioihin kohdistuvista tapahtumista, joiden käsittely kuormittaa henkisesti. Tutkimukset ovat osoittaneet, etteivät esimiehet ehdi työssään rauhassa suunnitella ja toteuttaa asioita. (Juuti 2009: 112.)

Yksi esimiestyön haasteista on oman roolin ymmärtäminen. Esimiehen pitää tehdä itselleen selväksi, miten hän ymmärtää esimiehen roolin. Hänen tulee ymmärtää, miten tärkeä tehtävä se on henkilöstön ja organisaation kannalta, ja miten täyttää siihen kohdistuvat odotukset. (Järvinen 2011: 142.) Ihmisten johtamisessa ja esimiestyössä onnistumisessa on kyse siitä, ottaako esimies hänelle asetetun roolin vastaan. Kaikki esimiehet eivät ymmärrä, halua tai kykene ottamaan johtajan roolia vastaan, vaan he pysyvät asiiantuntijan tai työtekijän roolissa. On esimiehiä, jotka eivät ole koskaan tietoisesti pohtineet omaa asemaansa työyhteisössä. On myös esimiehiä, jotka eivät myönnä olevansa auktoriteettiasemassa suhteessa työyhteisönsä jäseniin. Nämä tilanteet koskevat erityisesti työnjohtajia ja esimiehiä, jotka on valittu tehtävänsä oman työyhteisönsä sisältä. Siirtyessään työyhteisön esimieheksi, henkilön tulisi ymmärtää, mitä uusi rooli häneltä edellyttää, sillä esimiehenä hän ei voi enää toimia samoin kuin ollessaan alaisena. Uu-

den esimiehen ei ole kuitenkaan helppo löytää johtajan roolia työyhteisön dynaamisessa kentässä, ja roolin löytäminen ei tapahdu nopeasti. (Järvinen 1998: 63, 65, 69–70; Järvinen 2011: 142.)

Lisäksi haasteena voi olla, jos esimiehen rooli on vinoutunut joko niin, että hän työskentelee liian erillään ja kaukana työyhteisönsä arkitodellisuudesta, tai siten, että hän on asettunut liian lähelle työyhteisöä ja sen jäseniä. Jotkut esimiehet haluavat toimia siten, ettei heitä pidettäisi johtajina vaan enemmänkin työkavereina tai tiimin jäseninä. Jos tämä on esimiehen näkemys johtajan roolista, on kyse johtamisen merkityksen väärinymmärryksestä ja vastuun välttelystä. (Järvinen 1998: 63, 66–67.)

Myös alaisten käsitys esimiehen roolista voi tuottaa esimiehelle haastetta. Vielä muutama vuosikymmen sitten oli tavallista, että esimiehet tekivät tai olivat tehneet samoja tehtäviä kuin alaisensa. Asian usein oletetaan vieläkin olevan näin. (Drucker 2000: 32.) Tästä johtuen alaiset saattavat odottaa esimieheltään monenlaista osaamista. Voidaan olettaa, että esimies tietää muun muassa alaistensa työn sisällöstä, taloudesta, työolain-säädännöstä, hallinnosta, tietotekniikasta ja strategioista. Lisäksi esimiehen tulee ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja hänellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Kun sanotaan, että esimiehen rooli on täysin epäinhimillinen ja häneen suunnataan täysin kohtuuttomia odotuksia, se pitää täysin paikkansa. (Järvinen 2011: 142–143.)

Esimiehen asema on haasteellinen, sillä hän joutuu tasapainoilemaan yritysjohdon, omistajien, asiakkaiden ja alaistensa toiveiden välillä (Piili 2006: 18). Esimiehen on tärkeää pitää itseään korkeammassa asemassa olevat, erityisesti esimiehensä, sekä alaisensa ja kollegansa tyytyväisinä. Tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä perusteella nämä sidosryhmät joko antavat tai kieltäytyvät antamasta resursseja esimiehen hyödynnettäväksi. Nämä muiden tarjoamat resurssit, esimerkiksi informaatio, materiaalit ja aikaansaannokset, ovat usein esimiehelle kriittisiä hänen työssään suoriutumisen kannalta. Kun sidosryhmät ovat tyytyväisiä esimiehen toimintaan, ne todennäköisemmin tukevat esimiestä tarjoamalla hänelle hänen tarvitsemiaan resursseja. (Tsui ym. 1995: 1516.)

Juutin (2009: 110) mukaan johtaminen on opittu taito, ja hyväksi johtajaksi kehitytään vähitellen. Hänen mukaansa hyvään johtamiseen liittyy sekä omien työmenetelmien kriittinen tarkastelu että toimintatapojen ja työmenetelmien jatkuva kehittäminen. Puhutaankin johtajaksi kasvamisesta, jolloin esimies löytää oikean suhteen oman itsensä ja työyhteisön sekä muun organisaation välissä (Järvinen 1998: 65). Johtajuus voi kuitenkin kehittyä vain, jos koko organisaatio kehittyy. Yleensä on tarpeellista kehittää koko

johtamisjärjestelmää, johtamiskyvykkyyttä, johtamiskäytäntöjä, johtamiskäyttäytymistä sekä henkilöstöhallinnon ja talousjärjestelmien toimintaa. (Ristikangas ym. 2008: 122.) Lisäksi työyhteisössä tulee ajoittain tarkistaa, että töiden organisointi ja tehtävien jako tyydyttävät kaikkia osapuolia. Jos näin ei tehdä, työnkuvat saattavat vähitellen vääristyä ja muuttua. (Järvinen 1998: 55.)

4.3. Yhteenveto odotuksista ja haasteista

Esimiestyöhön voi kohdistua hyvin ristiriitaisia paineita ja odotuksia useilta eri tahoilta. Odotukset kehittyvät usein sen pohjalta, millaisena esimiehen rooli ja tehtäväkenttä nähdään, ja miten esimiehen haluttaisiin toimivan. Eri organisaatiotasolla voi olla hyvin erilaisia odotuksia esimiestyötä kohtaan, sillä yhden tahon intressit ja tavoitteet ovat usein erilaisia kuin muiden tahojen. Ristiriitaiset odotukset lisäävät esimiestyön haasteellisuutta entisestään. Esimiehen tulee hoitaa hänelle osoitetut tehtävät annetussa ajassa täyttäen asetetut laatuksiteerit, ja lisäksi esimiehen tulisi kyetä täyttämään muut eri tahoilta tulevat odotukset. Esimiehellä on kuitenkin rajalliset resurssit, joten väistämättä jotkin asiat tai tehtävät joutuu hoitamaan pienemmällä resursoinnilla. Yrittäessään täyttää yhden tahon odotuksia, esimies voi vieraantua muista tahoista (Stogdill 1974: 315). Tämä usein aiheuttaa tyytymättömyyttä niissä tahoissa, joiden intressit on jätetty toissijaisiksi.

Esimiehet ovat erityisen haasteen edessä jatkuvissa muutoksissa, sillä heidän tehtävään on ohjata ja tukea alaisiaan muutoksissa. Esimiesten rooli onkin muuttumassa yhä selvemmin asioiden valvojasta työyhteisön muutoksen tukijaksi. Tämän vuoksi tarvitaan uudenlaisia valmiuksia ja toimintamalleja muutosten läpivientiin. (Laurila 2011: 52.)

5. TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY

Tutkimuksen kohteena on ABB Oy:n Vaasassa toimiva Transformers-yksikkö. ABB on johtava sähkövoima- ja automaatioteknologiayhtymä, jonka toiminta jakautuu viiteen divisioonaan: Sähkövoimatuotteet, Sähkövoimajärjestelmät, Sähkökäytöt ja kappaleta-vara-automaatio, Pienjännitetuotteet ja Prosessiautomaatio. ABB on kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys, joka työllistää yli 135 000 henkilöä noin 100 maassa. Suomessa ABB toimii yli 30 paikkakunnalla työllistäen noin 7000 henkilöä. Suomen tehdaskeskittymät sijaitsevat Helsingissä, Vaasassa ja Porvoossa. (ABB Oy 2013.)

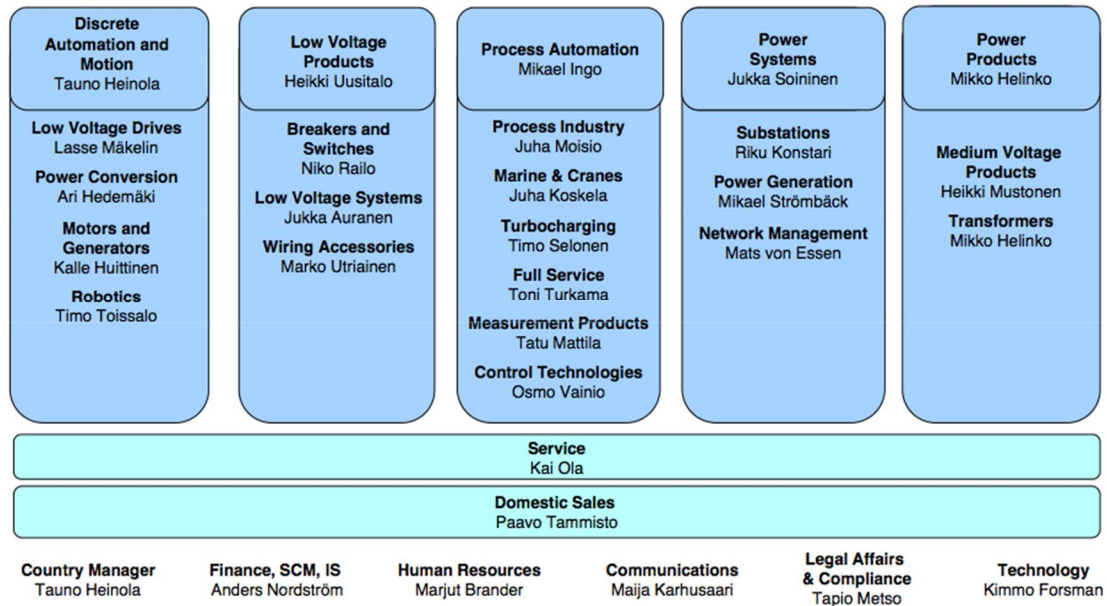
5.1. ABB Oy

ABB Oy on Suomen suurin teollisuuden kunnossapitäjä ja yksi suurimmista teollisista työnantajista Suomessa. ABB perustettiin vuonna 1988, kun ruotsalainen Asea ja sveitsiläinen Brown Bover sulautuivat yhteen. Kirjainlyhenne ABB tulee sanoista Asea Brown Bover. Suomessa ABB:n toimintaa on alussa edustanut Strömberg, joka on harjoittanut toimintaa vuodesta 1889. Strömbergin kehittämät sähkökoneet nostivat yrityksen Suomen merkittävimpien teollisuusyritysten joukkoon ja sähköteknisen teollisuuden tiennäyttäjäksi. Strömbergin historia jatkuu ABB:n eri yksiköissä (kuviot 8), jotka tuottavat sähkökoneita, sähkökäyttöjä, sähköasema-automaatiota, pienjännitetuotteita, pienjännitejärjestelmiä, suur- ja jakelumuintajia sekä keskijännitetuotteita. (ABB Oy 2013; Henkilöstöopas 2011.)

Tänä päivänä ABB:n toimintaa ohjaa viisi strategista painopistealuetta: One ABB, kustannukset ja kasvu, ulkoinen fokus, innovatiivisuus ja liiketoiminnan etiikka. Strategian osa-alueet pitävät sisällään kilpailukyvyyn vahvistamisen ja nykyisten markkinoiden säilyttämisen, megatrendien ennakoinnin ja tärkeimpien megatrendien johtamisen, ydinliiketoimintojen kasvattamisen seuraavalle tasolle, kurinalaisuuden noudattamisen myynteissä ja ostoissa sekä tärkeillä markkinoilla käännteentekevien mahdollisuuksien etsimisen ja hyödyntämisen. (ABB Oy 2013.)

ABB:n visiona on olla globaali teknologiajohtaja, jolle on tunnusomaista vahva markkina-asema, kasvu ja kannattavuus, arvostettu asema työnantajana, kestävä kehitys mukainen toiminta sekä korkea liiketoiminnan etiikka. Missiona on auttaa ABB:n asi-

akkaita hyödyntämään sähköä tehokkaasti, tuottavasti ja ympäristöystävällisesti: *“Power and productivity for a better world”*. (ABB Oy 2013.)



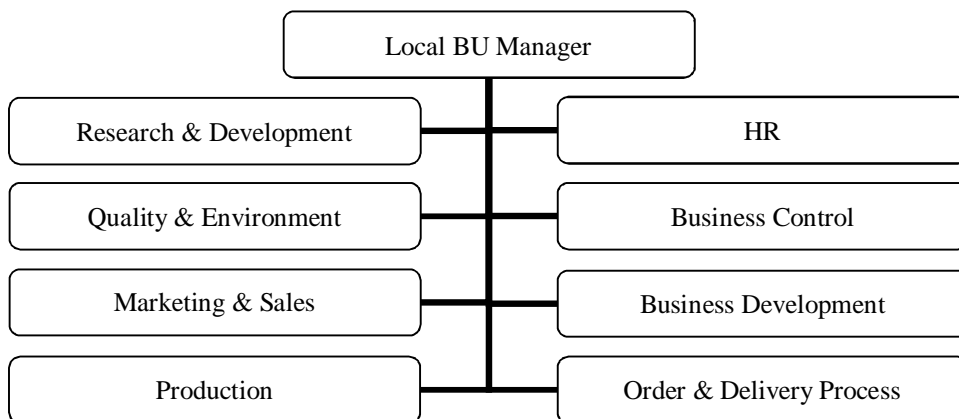
Kuvio 8. ABB Oy:n organisaatio (ABB Oy 2013).

5.2. Transformers

ABB:n Sähkövoimatuotteet-divisioona jakautuu kolmeen liiketoimintayksikköön, jotka valmistavat muuntajia, suur- ja keskijännitekojeistoja, katkaisijoita, releitä, kaapeleita ja komponentteja. Lisäksi ne tarjoavat tuotteiden tehokkuuteen ja elinkaareen liittyviä palveluja. (ABB Oy 2013.)

ABB on maailman suurin muuntajien valmistaja. Suomen yksikkö vastaa erikoismuuntajien kehittämisestä. Transformers, eli Muuntajat, työllistää maailmanlaajuisesti 16 000 henkilöä 27 maassa ja 55 paikkakunnalla. Vaasassa muuntajatehdas työllistää 332 henkilöä, joista 193 on työntekijöitä ja 140 toimihenkilöitä. Vaasan muuntajatehtaalla valmistetaan uuni- ja tasasuuntaajamuuntajia, laiva- ja offshore-muuntajia, taajuusmuuttajakäyttöjen ja rautateiden sähköistysverkon muuntajia sekä reaktoreita. Muuntajatehtaalta toimitetaan muuntajia muun muassa voimalaitoksiin, sähköasemille, teollisuuslaitoksiin, ostoskeskuksiin, öljy- ja kaasukentille, rautateille, aurinkovoimaloihin sekä vesivoimaloihin. (ABB Oy 2013; Henkilöstöavain 2012.)

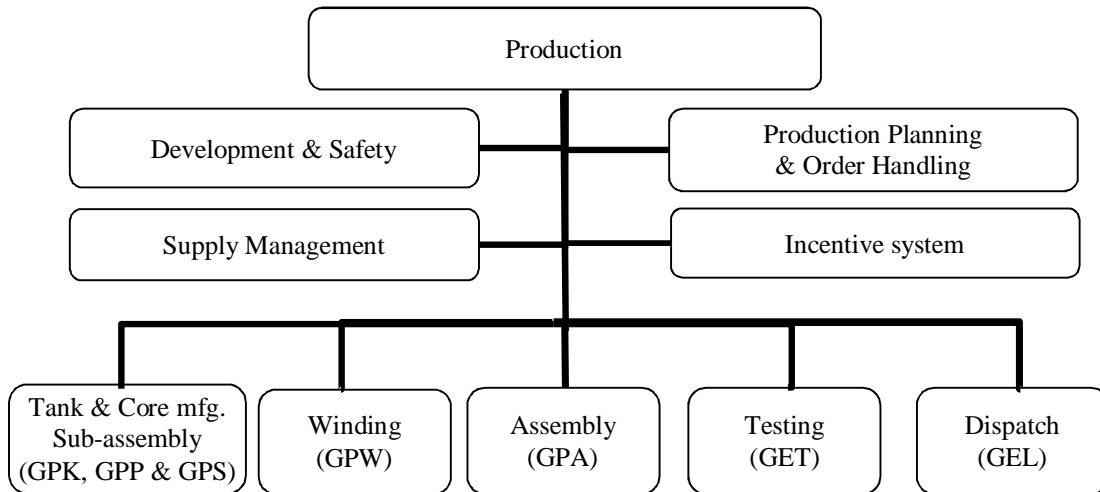
Transformers-yksikön organisaatorakenne ilmenee kuviosta yhdeksän. Yksikön toiminnasta vastaa liiketoimintajohtaja (Local BU Manager). Yksikön eri funktioita ovat tutkimus ja kehitys (Research & Development), henkilöstötoiminto (HR), laatu ja ympäristö (Quality & Environment), talous (Business Control), myynti ja markkinointi (Marketing & Sales), liiketoiminnan kehittäminen (Business Development), tuotanto (Production) ja tilaus- ja toimitusprosessi (Order & Delivery Process).



Kuvio 9. Transformers-yksikkö (ABB Oy 2013).

Transformersin tuotanto (production) koostuu kuviossa kymmenen näkyvistä toiminnoista. Tuotannon tukena olevia toimintoja ovat tuotannon suunnittelu ja tilausten käsittely, kehitys ja turvallisuus, hankinta sekä palkitsemisjärjestelmä. Muuntajan tuotannon eri vaiheita ovat sydämen ja säiliön valmistus sekä kalustus (Tank & Core mfg, Sub-assembly), käämintä (Winding), kokoonpano (Assembly), koestus (Testing) ja lähetys (Dispatch). Tuotannon vaiheet seuraavat toisiaan kuvion mukaisesti.

Tutkimus toteutettiin Transformers-yksikön tuotannon puolella. Tutkimukseen osallistui esimiehiä ja työntekijöitä kaikista eri tuotannon vaiheista. Lisäksi tutkimukseen osallistui työnjohton esimiehiä sekä yksikön johdon edustajia. Tutkimukseen osallistui henkilöitä myös logistiikan (GOG) ja laadun (GTQ) tiimeistä. Yhteensä tutkimukseen osallistui henkilöitä viideltä eri organisaatiotasolta.



Kuvio 10. Transformers-yksikön tuotannon rakenne (ABB Oy 2013).

5.3. Työnjohtajan toimenkuva Transformers-yksikössä

Kutakin kuviossa 10 ilmenevää tuotannon vaihetta ohjaa yksi tai useampi työnjohtaja yhdessä yrityksen muun johdon kanssa. Työnjohtajat toimivat samalla myös tuotannon työntekijöiden esimiehinä. Työnjohtajien toimenkuvat on määritelty kirjalliseen muotoon lomake pohjalle. Toimenkuva on jaoteltu päätehtäviin ja muihin tehtäviin. Tehtävät vaihtelevat jonkin verran riippuen siitä, missä tuotantovaiheessa työnjohtaja toimii.

Tämän tutkimuksen taustamateriaaliksi saatiin selvitys kolmen eri tuotantolinjalla toimivan työnjohtajan toimenkuvasta. Työnjohtajan päätehtäviä olivat muun muassa valmistustavoitteiden täyttäminen ja kapasiteetin käyttö, työnjohto ja esimiestoiminta, kehitystoiminta sekä hallinnolliset tehtävät. *Valmistustavoitteiden täyttämiseen* liittyvinä asioina oli mainittu valmistuskapasiteetin, työohjeiden, materiaalien ja komponenttien hankinta ja varmistaminen, tilojen, koneiden ja henkilöstön kapasiteetin optimaalinen käyttö sekä valmistustavoitteiden saavuttaminen aikataulullisesti, kustannustehokkaasti, laadukkaasti ja turvallisesti. *Työnjohto ja esimiestoiminta* -osiossa oli mainittu tehtävinä henkilöstö- ja koulutustarpeiden määrittely, organisaation työilmapiirin kehittäminen yhdessä muiden kanssa sekä osaston työturvallisuudesta vastaaminen. *Kehitystoimintaan liittyvät tehtävät* oli tarkennettu menetelmien ja toimintatapojen kehittämiseen ja ohjaamiseen, toiminnan, laadun ja valmistuksen kehittämiseen, työsuojelutoiminnan tasosta ja jatkuvuudesta huolehtimiseen, työvälineiden hankintaan, investointien valmisteluun ja toteutukseen sekä oman vastualueen kunnossapidon toteuttamiseen. *Hallinnollisina tehtävinä* mainittiin muun muassa osaston tuotantobudjetin tekoon osallistu-

minen, riskikartoituksen laadinta, työajan seuranta, työvuorosuunnittelu, henkilöstön osaamiskartoitusten teko sekä palkkiopalkan työnarvolaskelmien teko. Toimenkuvan ”*muut tehtävät*” -osiossa oli mainittu muun muassa back up -toiminta, eli toisten työnjohtajien sijaisuuksien hoitaminen tarvittaessa, prosessin vaiheiden raportointi sekä yhteydenpito toimittajien kanssa.

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus tähtää tuloksiin ja tutkimusongelmaa koskeviin johtopäätöksiin. Tutkimustyön yleinen tarkoitus on, että tutkimuksella päädytään johonkin, joka saa tutkijan tarkistamaan aikaisempia käsityksiään (Järvinen & Järvinen 2004: 8–9). Tutkimukset ryhmitellään yleensä teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettisten tutkimusten kohteina ovat tieteenalan käsitteet, näkökulmat ja teorioihin liittyvät ongelmat, kun taas empiirisen tutkimuksen kohteena on jokin reaali maailman ilmiö, josta hankitaan uutta tietoa. Tämän lisäksi tutkimukset voidaan jaotella kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Valinta kvalitatiivisen, eli laadullisen, ja kvantitatiivisen, eli tilastollisen, tutkimusotteen välillä riippuu muun muassa siitä, millainen tutkimuskohteena oleva ilmiö on (Uusitalo 1997: 60, 79). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta, eikä aineistoista tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan on taustalla oletus, että kaikki tieto on peräisin suorasta aistihavainnosta ja loogisesta päättelystä, joka perustuu näihin havaintoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 127, 130, 170–171.)

Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa lähestytään asioita usein fakthanäkökulmasta. Tällöin ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista eli faktoista, joita käytettävät lähteet välittävät tutkittavasta asiasta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 62–63.) Tässä tutkimuksessa käytetään fakthanäkökulmaa, eli tavoitteena on kerätä tietoa tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä. Tutkimus on empiirinen, sillä tutkimuskohteena on reaali maailma, eli ABB:n Transformers-yksikön työnjohdon nykytilanne. Lisäksi tutkimus on laadullinen, eli pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana on ontologia, eli oppi olevaisesta. Ontologia on filosofian osa-alue, jossa pohditaan todellisuuden luonnetta ja sitä, mikä on todellista. (Hirsjärvi ym. 2004: 120–121.)

6.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen menetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään (Hirsjärvi ym. 2004: 172). Yksi paljon käytetyistä tiedonkeräysmenetelmistä on survey-tutkimus. Survey-tutkimuksissa valitaan perusjoukkoa edustava otos tai näyte, jolta hankitaan tietoa kyselemällä tai haastatteleamalla tai nämä kaksi menetelmää yhdistämällä. (Uusitalo 1997: 90–91.)

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan. Eroja on haastattelujen strukturointiasteessa, eli siinä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin tutkija jäsentää haastattelutilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 41–42, 43.) Haastattelut voidaan jakaa avoimiin (strukturoimattomiin), puolistrukturoituihin ja strukturoituihin haastatteluihin. Strukturoidun haastattelun kysymykset on johdettu hypoteeseista, ja niissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimessa haastattelussa puolestaan tutkimusteema ohjaa haastattelun etenemistä. Puolistrukturoitu haastattelu on näiden yhdistelmä, ja se sisältää sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia keskusteluteemoja. (Järvinen & Järvinen 2004: 145.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin yhtenä tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, josta Hirsjärvi ja Hurme käyttävät nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelun aihepiirit ovat kaikille samat, mutta haastattelun kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Myöskään vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.) Teemahaastattelu valikoitui käytettäväksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä haastatteluihin haluttiin tietynlainen rakenne, mutta silti haastattelujen etenemistä ei haluttu rajoittaa liikaa. Haastattelut äänitettiin haastattelujen purkamisen ja analysoinnin helpottamiseksi. Myös havainnointia oli tarkoitus käyttää tiedonkeruun apuna, mutta havainnoinnin käytännön toteutus osoitautui mahdottomaksi.

Lisäksi tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Kyselyllä tarkoitetaan lomakkeella suoritettavaa tietojen hankintaa. Kyselyssä vastaajalle voidaan antaa valmiit vastausvaihtoehdot, tai vastaajan voidaan antaa vastata omin sanoin. Tällöin kysymykset ovat avoimia, ja tutkijan tulee jälkikäteen luokitella vastaukset kyselyn käsittelyä varten. (Järvinen & Järvinen 2004: 147–148.) Tässä tutkimuksessa työntekijöiden näkemyksiä esimiestyöstä tutkittiin kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake laadittiin teemahaastatteluun valikoitujen teemojen mukaisesti, jotta haastatteluista ja kyselyistä saataisiin tuloksia, joita olisi mahdollista verrata toisiinsa. Näin ollen kyselylomake rakentui avoimista teemoihin liittyvistä kysymyksistä, joihin työntekijät saivat vastata omin sanoin.

Haastattelujen ja kyselyjen lisäksi tässä tutkimuksessa oli tutkimusmetodina työnjohdon itsehavainnointi. Työnjohtajia pyydettiin havainnoimaan kolmea eri työpäiväänsä, ja kirjaamaan eri toiminnot lomakkeeseen 15 minuutin tarkkuudella. Havainnointilomake oli etukäteen laadittu, ja sen teemat myötäilivät haastattelujen ja kyselylomakkeen aihe-

ta. Haastatteluista, kyselyistä ja itsehavainnoinnista saatu materiaali on tämän tutkimuksen primaariaineistoa. Primaariaineisto on usein tutkijan itsensä keräämää havaintoaineistoa, joka sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta (Hirsjärvi ym. 2004: 175).

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin myös kohdeyritykseltä saatua kirjallista materiaalia. Kirjallista materiaalia ovat muun muassa muistiot, esityslistat, pöytäkirjat, systeemikaaviot, toimenkuvat, organisaatiokartat, tiedotteet, esitykset, seurantaraportit ja tutkimukset. (Järvinen & Järvinen 2004: 156.) Kirjallisena materiaalina käytettiin muutamalle esimiehelle määriteltyjä toimenkuvia sekä erilaisia henkilöstöön liittyviä tilastoja. Tässä tutkimuksessa kirjallista materiaalia käytettiin sekundaariaineistona, eli tieto oli muiden keräämää aineistoa, ja se on tehty jotakin muuta tarkoitusta kuin tutkimusta varten. (Hirsjärvi ym. 2004: 175; Järvinen & Järvinen 2004: 156.)

6.2. Tulosten analyysi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan ja analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa. Tutkija voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 136, 152.) Tässä tutkimuksessa tulkintaa tehtiin jo haastattelujen yhteydessä. Eri organisaatiotasoa edustavien haastattelut pyrittiin pitämään lyhyen ajanjakson sisällä tulosten yhteenvedon helpottamiseksi. Samoja ryhmiä edustavien vastauksista tehtiin yhteenvetoja jo haastatteluvaiheessa. Työntekijöiden kyselyistä tehtiin yhteenveto vasta, kun kaikki vastaukset oli kerätty.

Laadullisen aineiston käsittely on monivaiheista, ja keskeisiltä osiltaan se on sekä analyysiä että synteisiä. Analyysissa eritellään ja luokitellaan aineistoa, kun taas synteesissä pyritään luomaan ilmiöstä kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 143.) Tässä tutkimuksessa aineiston käsittely alkoi aineiston purkamisella ja vastausten erittelyllä, jonka jälkeen saatu aineisto luokiteltiin yhtäläisyyksien ja erojen perusteella. Analyysivaiheen jälkeen siirryttiin synteesivaiheeseen, jolloin luokittelujen pohjalta alettiin muodostaa kokonaiskuvaa tutkimuksen tuloksista. Tämän tutkimuksen aineiston käsittely oli siten yhdistelmä analyysiä ja synteesiä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi käyttää joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisessa päättelyssä keskeisenä on aineistolähtöisyys, kun taas abduk-

tiivisessä päättelyssä tutkija pyrkii todentamaan aineistonsa avulla valmiina olevia teoreettisia johtoideoita. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 136.) Tässä tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, ja lähtökohtana on saadun aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.

6.3. Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin lähtökohtana oli kohdeorganisaation tarve perehtyä työnjohdon rooliin ja tehtäväkenttään. Organisaatiossa nähtiin tarve työnjohdon roolin ja tehtävän kehittämiseksi, jotta koko tuotantoprosessia olisi mahdollista kehittää. Tutkimusprosessi käynnistyi tutkimusongelman ja tavoitteiden määrittelyllä. Tämän jälkeen määriteltiin tutkimuksen perusjoukko, eli se, ketä oli tarkoitus tutkia. Työntekijöiden lomakekysely kohdistettiin koko tutkittavalle joukolle, eli otoksena oli kaikki Transformers-yksikön työntekijät. Haastattelututkimukseen osallistuvat valikoitiin etukäteen heidän työtehtävänsä ja asemansa perusteella. Tutkimuksesta tiedotettiin etukäteen (liitteet 1 ja 2), ja tutkimuksen teemoista suositeltiin keskustelemaan työyhteisössä jo ennen tutkimusta, jotta teemat herättäisivät keskustelua ja mielenkiintoa osallistua tutkimukseen.

Tutkimuksen primaariaineisto kerättiin haastattelujen, lomakekyselyn ja itsehavainnoinnin avulla. Havaintoja ja tulkintaa tehtiin jo aineiston keruuvaiheessa. Tutkimusmateriaalin keruun jälkeen saadut vastaukset litteroitiin eli kirjoitettiin kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen havainnot pelkistettiin ja niistä laadittiin yhteenveto toimeksiantajaorganisaatiolle. Tutkimuksen viitekehys, eli teoriaosuus, rakentui tutkimuksen toteutuksen jälkeen. Viitekehys rakennettiin tutkimuksen teemojen pohjalta. Viitekehysten rakentamisen jälkeen alkoi tulosten tarkempi käsittely ja analyysi. Lopuksi tuloksia verrattiin viitekehysten teoriapohjaan, jonka perusteella tehtiin yhteenveto ja johtopäätökset.

6.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään yleensä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan muun muassa tutkimusjoukkoa, tutkimuksen käytännön toteutusta sekä aineiston analyysia. (Hirsjärvi ym. 2004: 216.)

Yksi tärkeimmistä haastatteluaineiston luotettavuuden mittareista on haastateltavien otos. Tutkimuksen otoskoko vaikuttaa lähinnä tulosten tarkkuustavoite. Jos tutkimuk-

sessä on haastateltu vain osaa haastateltavista, haastatteluaineistoa ei voi pitää luotettavana. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 185; Hirsjärvi ym. 2004: 169.) Tämän tutkimuksen otos koostui 21 haastattelusta ja 135 vastauslomakkeesta. Otokoko on suuri verrattuna laadullisessa tutkimuksessa normaalisti käytettävään otoskokoon. Otoksen perusteella tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava.

Luotettavuuden varmistamiseksi tieteellisessä tutkimuksessa voidaan käyttää monimetodista lähestymistapaa, josta käytetään muun muassa nimitystä triangulaatio. Triangulaatiosta on kyse, kun tutkimuksessa käytetään joko monia menetelmiä, monia aineistoja, useita eri teorioita tai tutkimukseen osallistuu useampi tutkija. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 38–39.) Erilaisia menetelmiä käyttämällä saa monipuolisen kuvan tutkitusta yhteisöstä, ja tutkimalla samaa kohdetta useilla menetelmillä voidaan kohteesta tuottaa varmemmin oikea kuva (Koskinen ym. 2005: 46–47). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin triangulaatiota aineistonkeruussa, sillä tutkimusaineisto kerättiin usealla eri tutkimusmenetelmällä.

Empiirisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti. *Reliaabeliudella* tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa ilmiötä tai henkilöä useamman kerran, saadaan eri tutkimuskerroilla vastaavat tulokset. Reliabiliteetti liittyy siis yleisyyteen ja toistettavuuteen. Tulos on reliaabeli myös silloin, jos kaksi arvioitsijaa päätyy lähes vastaaviin tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 186; Järvinen & Järvinen 2004: 163.) Kolmas tapa arvioida tutkimuksen reliaabeliutta on tutkia samaa ilmiötä kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä (Hirsjärvi & Hurme 2008: 186). Tässä tutkimuksessa reliaabeliutta ei voida varmistaa, sillä aihetta ei ole tutkittu aiemmin, ja tutkimuksessa oli vain yksi tutkija eli arvioitsija. Tutkimuksessa käytettiin kuitenkin useampaa tutkimusmetodia, joka osaltaan tukee tutkimuksen reliaabeliutta.

Aineiston analyysissä perinteistä reliaabeliuden käsitettä lähimmäksi tullaan niillä alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Tällöin tarkastellaan sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi on, kuten onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon, onko aineisto litteroitu oikein ja heijastavatko tulokset tutkittavien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 189.) Tämän tutkimuksen toteutuksessa ja tutkimusmateriaalin käsittelyssä on pyritty objektiivisuuteen ja tarkkuuteen. Litterointia ei tehty sanasta sanaan, sillä teemahaastattelun luonteen vuoksi keskustelu oli rönsyilevää. Litteroinnissa jätettiin siten ulkopuolelle ne asiat, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. Muutoin kaikki käytettävissä oleva aineisto pyrittiin ottamaan huomioon.

Toinen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvä käsite on *validius* eli pätevyys. Validius tarkoittaa sitä, että mittari, havainto tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2004: 216; Järvinen & Järvinen 2004: 163.) Validiteetin lajeina pidetään sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, ja ulkoinen validiteetti puolestaan merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. (Koskinen ym. 2005: 254.) Tutkimuksen valmisteluissa pyrittiin varmistamaan se, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoitus mitata. Myös haastattelun ja kysymyslomakkeen kysymykset laadittiin siten, että niillä saataisiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Sisäistä validiteettia tarkasteltiin havaintojen pelkistämisen yhteydessä sekä aineiston analyysissä. Ulkoisen validiteetin toteutumisesta ei ole varmuutta, eikä tämän tutkimuksen päätelmiä voida suoraan yleistää koskemaan muita vastaavanlaisia tilanteita. Tutkimuksen yleistettävyyteen tulee siis suhtautua kriittisesti.

7. TUTKIMUSTULOKSET

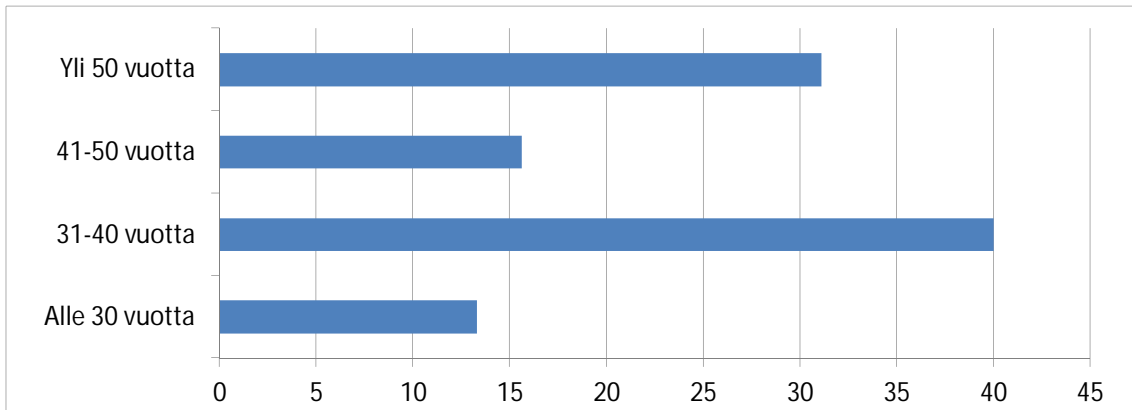
Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaukset kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkasteli sitä, minkälaisena eri osapuolet kokivat esimiestyön nykyisen tilan ja roolin. Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin eri osapuolten odotuksia esimiestyöhön liittyen. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä hahmotettiin sitä, miten esimiestyötä tulisi kehittää, jotta se vastaisi paremmin eri osapuolten odotuksiin. Näiden tutkimuskysymysten pohjalta määriteltiin tutkimusta ohjaavat teemat: esimiestyön nykytilanne, esimiestyöhön kohdistuvat odotukset sekä esimiestyön tulevaisuuden kehitystarpeet.

Haastattelututkimukseen osallistui 21 henkilöä ABB:n Transformers-yksiköstä. Osallistuneista kymmenen toimi työnjohdollisissa tehtävissä, viisi työnjohdon esimiehenä, kaksi kollegan asemassa sekä neljä yksikön johtotehtävissä. Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt valittiin etukäteen heidän työtehtävänsä ja asemansa perusteella. Kaikki valikoidut henkilöt osallistuivat tutkimukseen, joten haastattelututkimuksen vastausprosentiksi muodostui sata. Tulosten käsittelyssä ja analysoinnissa kollegojen vastaukset jätettiin kuitenkin ulkopuolelle, sillä heidän vastauksensa eivät antaneet tälle tutkimukselle lisäarvoa. Lomakekyselyyn osallistui yksikön 225 työntekijästä (ABB Oy 2013) 135, eli osallistumisprosentti oli 60. Kuitenkin vain 130 työntekijää vastasi tutkimuslomakkeen kysymyksiin. Työntekijöiden todellinen vastausprosentti oli siten 57,8. Yksikkökohtainen osallistumisprosentti ilmenee taulukosta seitsemän.

Taulukko 7. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät.

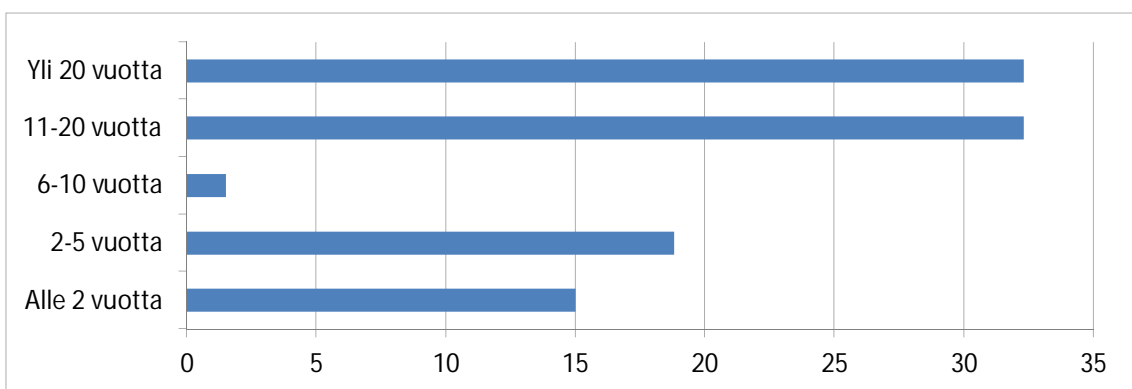
Tiimi	Työntekijöitä / tiimi	%-osuus yksikön kaikista työntekijöistä	Tutkimukseen osallistuneet työntekijät	%-osuus kaikista osallistuneista työntekijöistä
GPW	67	29,8	42	31,3
GPP, GPK & GPS	65	28,9	38	28,1
GPA	56	24,9	36	26,7
GEL	18	8	12	8,9
GOG	7	3,1	3	2,2
GET	10	4,4	3	2,2
GTQ	2	0,9	1	0,7
Yht.	225	100	135	100

Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 40 prosenttia oli 31–40 -vuotiaita. Pienintä ikäryhmää edustivat alle 30-vuotiaat vastaajat, joiden osuus kaikista vastaajista oli 13,3 prosenttia. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ikärakenne ilmenee kuviosta 11.



Kuvio 11. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ikärakenne.

Vastaajista 11–20 vuotta ja yli 20 vuotta ABB:llä työskennelleet edustivat kumpikin 32,3 prosenttia kaikista vastaajista. Pienimpänä osuutena olivat 6–10 vuotta ABB:llä työskennelleet 1,5 prosentin osuudella. Vastaajien työssäoloajan jakautuminen ABB:llä ilmenee kuviosta 12.



Kuvio 12. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden työssäoloaika.

7.1. Esimiestyön nykytilanne

Esimiestyön nykytilannetta tutkittiin haastattelututkimuksessa esittämällä haastateltaville henkilöille avoimia kysymyksiä sekä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin, mitä heidän mielestään työnjohdon toimenkuvaan tällä hetkellä kuuluu, mitkä työtehtävät ovat heidän mielestään tärkeimpiä työnjohdon toimenkuvassa, mihin asioihin työnjohdon työ tällä hetkellä painottuu, miten ajankäyttö jakautuu eri tehtävien kesken ja miten sen pitäisi jakautua, mitkä työnjohdon työtehtävät ovat juuri nyt tärkeitä ja pitäisikö niille löytyä enemmän aikaa, mitkä tehtävät ovat liian huonolla hoidolla ja mille tehtävälle voisi antaa vähemmän aikaa, sekä minkälaisena vastaajat kokivat työnjohdon roolin kyseisellä hetkellä (liitteet 4 ja 5).

Työntekijöiden lomakekyselyssä (liite 3.) työnjohdon nykytilaa lähestyttiin tiivistetymmin. Työntekijöiltä haluttiin selvittää, mitä asioita he pitävät tärkeimpinä esimiehensä työssä. Aihetta tarkasteltiin seuraavilla avoimilla kysymyksillä: Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät? ja millä tasolla näiden tehtävien hoito on mielestäsi nykyisin? Lomakekyselyn kysymyksiin saatiin yhteensä 130 vastausta. Saadut vastaukset ryhmiteltiin tehtäväalueiksi, ja eri tehtäväalueiden mainintojen määrä suhteutettiin vastaajien lukumäärään, jotta tehtäväalueet olivat keskenään vertailukelpoisia. Haastattelututkimuksessa vastaaviin kysymyksiin saatiin vastaus kaikilta haastateltavilta. Myös haastatteluista saadut vastaukset ryhmiteltiin tehtäväalueiksi, ja eri tehtäväalueiden maininnat suhteutettiin vastaajien määrään.

7.1.1. Esimiehen tehtäväkenttä

Työntekijöiltä saatujen vastausten perusteella työnjohdon tehtäväkenttä jaoteltiin kymmeneen eri osa-alueeseen (taulukko 8.). Työntekijöiden mielestä esimiehen selvästi tärkein työtehtävä on jakaa ja organisoida työt, eli huolehtia työjärjestelyistä. Vastaajista 37,7 prosenttia mainitsi tämän tehtäväalueen. Toinen vahvasti esille noussut työtehtävä oli työn edellytysten luonti. Työn edellytysten luonti pitää sisällään työohjeiden toimitamisen sekä materiaalien ja työkalujen hankinnan, ja lisäksi kaikki ne toimenpiteet, jotka edistävät työntekijöiden sujuvaa työskentelyä. Nämä kaksi esimiehen tehtäväaluetta erottuivat selvästi muista mainituista tehtäväalueista. Seuraavaksi eniten esille nousivat henkilöstöasiat ja ihmissuhteiden hoito, työn valvonta ja vastuu työstä sekä viestintä ja informointi. Vähiten mainintoja sai työturvallisuudesta huolehtiminen, sillä vain 1,5

prosenttia kysymykseen vastanneista toi tämän tehtäväalueen esille. Myös työn ja toiminnan kehittäminen jäi selvästi normaalijakauman alapuolelle.

Taulukko 8. Työntekijöiden näkemys esimiehen tärkeimmistä työtehtävistä.

Vastaajien osuus kaikista vastaajista (%)	Esimiehen työtehtävä
37,7	Töiden jakaminen ja organisointi (työjärjestelyt)
34,6	Työn edellytysten luonti (mm. materiaalien, työkalujen ja työohjeiden hankinta)
18,5	Henkilöstöasiat, ihmissuhteiden hoito
16,2	Työn valvonta ja vastuu työstä
15,4	Viestintä, informointi
10,8	Työn laatu, puutteiden ja ongelmien hoitaminen
5,4	Työajan seuranta ja korjaus
5,4	Työn ohjaus ja ohjeistaminen
3,8	Työn ja toiminnan kehittäminen
1,5	Turvallisuudesta huolehtiminen

Työntekijöiden kokemukset siitä, millä tasolla eri tehtävien hoito on tällä hetkellä, vaihtelivat suuresti yksilökohtaisesti. Tuloksissa oli kuitenkin havaittavissa eroja eri tiimien kesken, sillä joissakin tiimeissä koettiin suurta tyytyväisyyttä esimiestyötä kohtaan, kun taas joissakin tiimeissä tilanne koettiin epätydyttävänä. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida luotettavasti todentaa sitä, millä tasolla työnjohdon eri tehtäväalueiden hoidon yleisesti koetaan olevan.

Työssäoloaika ei vaikuttanut merkittävästi saatuihin vastauksiin. Vastaukset vaihtelivat suuresti eri vastaajaryhmien välillä, eikä mikään tehtäväalueista korostunut erityisesti missään vastaajaryhmässä. Eri ikäryhmissä oli nähtävissä eroja tehtäväalueiden painotusten välillä. Alle 30-vuotiaat mainitsivat eniten henkilöstöasioihin ja ihmissuhteiden hoitoon liittyviä tehtäviä. Toiseksi eniten he mainitsivat työn edellytysten luontiin sekä työn valvontaan ja vastuuseen liittyviä asioita. Eri tehtäväalueet saivat melko tasaisesti mainintoja, eli mikään tehtäväalue ei erottunut muista selvästi tärkeimpänä. 31–40 -vuotiaat mainitsivat selvästi eniten töiden jakamiseen ja organisointiin liittyviä tehtäviä. Toiseksi eniten he mainitsivat henkilöstöasioihin ja ihmissuhteiden hoitoon liitty-

viä asioita, ja kolmanneksi eniten työn edellytysten luontiin liittyviä asioita. Nämä kolme osa-aluetta saivat merkittävästi enemmän mainintoja kuin muut tehtäväalueet. 41–50-vuotiaat mainitsivat eniten työn edellytysten luontiin ja toiseksi eniten töiden jakamiseen ja organisointiin liittyviä asioita, mutta nämä eivät erityisesti erottuneet vastausmääriltään muista tehtäväalueista. Yli 50-vuotiaiden joukossa töiden jakaminen ja organisointi sekä työn edellytysten luonti saivat yhtä paljon mainintoja, ja ne erottuivat merkittävästi muista tehtäväalueista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että suuremmissa ikäluokissa työnteon sujuvuus koetaan tärkeänä, ja esimieheltä odotetaan, että hän mahdollistaa työn tekemisen ongelmia poistamalla. Suuret ikäluokat painottavat siis enemmän asioiden johtamisen tapaa. Myös nuoremmissa ikäluokissa odotetaan, että esimies hoitaa työjärjestelyt, mutta lisäksi esimiehellä nähdään olevan ihmisten johtamisen tehtäviä, eli esimiehen tehtäväkenttään kuuluu myös olennaisena henkilöstöasioihin ja ihmissuhteiden hoitoon liittyviä tehtäviä.

Haastattelututkimuksessa selvitettiin työnjohdon, työnjohdon esimiesten sekä johdon edustajien näkemyksiä työnjohdon tehtävänkuvaa kuuluvista asioista. Saadut vastaukset ryhmiteltyinä näkyvät taulukossa yhdeksän. Tehtäväalueista työn edellytysten luonti esiintyi eri vastaaajaryhmien sisällä kaikkein tiheimmin. Työnjohtajista 70, työnjohdon esimiehistä 80 ja johdon edustajista 75 prosenttia mainitsi työn edellytysten luonnin yhtenä esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Työnjohtajat ja työnjohdon esimiehet toivat toisena merkittävänä tehtäväalueena esille työajan seurannan, joka pitää sisällään esimerkiksi työtuntien hyväksynnän ja tuntikirjausten korjaukset. Työnjohdon esimiehet korostivat lisäksi tuotannon ajastuksen ja kapasiteetin hallinnan tärkeyttä, kun taas työnjohdon keskuudessa näitä tehtäviä ei nostettu erityisesti esille. Johdon edustajien keskuudessa eniten mainintoja saivat työn edellytysten luonnin lisäksi töiden jakaminen ja organisointi, ihmissuhteiden hoito ja läsnäolo sekä työn valvonta ja vastuu työstä. Johdon edustajat eivät tunnistanee työturvallisuutta erityisenä tehtäväalueena, kun taas työnjohto ei tunnistanut kapasiteetin hallintaa ja resursointia eikä työnvalvontaa ja vastuuta työstä.

Taulukko 9. Työnjohdon, työnjohdon esimiesten ja johdon näkemys työnjohdon tärkeimmistä työtehtävistä.

Tehtäväalue	Työnjohto (%)	Esimiehet (%)	Johto (%)
Työn edellytysten luonti	70	80	75
Työajan seuranta, työtuntien hyväksyntä ja korjaus	60	80	25
Töiden jakaminen ja organisointi (työjärjestelyt)	40	40	75
Ihmissuhteiden hoito, läsnäolo	40	40	75
Työsuhdeasiat / HR-tehtävät	30	20	25
Tuotannon ajastus (aikataulut ja niissä pysyminen)	20	80	25
Työn ja toiminnan kehittäminen	20	20	50
Työturvallisuudesta huolehtiminen	20	20	0
Viestintä, yhteydenpito, informointi	10	40	25
Työn ohjaus ja ohjeistaminen	11	20	25
Työn laatu, puutteiden /ongelmien hoitaminen	10	20	25
Kapasiteetin hallinta, resursointi	0	80	50
Työn valvonta, johtaminen ja vastuu työstä	0	40	75

Kaikki haastattelututkimukseen osallistuneet näkivät työnjohdon tehtävänkuvan monipuolisena ja laajana.

”Siihen kuuluu todella paljon tehtäviä. Se on varmasti yks laajimmista tehtäväkentistä mitä on. Yleisesti ottaen tuotannon hallitseminen, mutta se on monisyinen asia. Monta asiaa pitää hallita, että voit hallita tuotantoa.” (avoin vastaus, työnjohdon esimies)

”Tärkeimpänä on yleinen tietoisuus siitä, mitä tehdään, milloin tehdään, kuka tekee ja milloin se valmistuu.” (avoin vastaus, työnjohdon esimies)

Lomakekyselyn ja haastattelututkimuksen yhteenvedon perusteella osapuolet pitivät lähes samoja tehtäväalueita tärkeimpinä. Työnjohdon, työnjohdon esimiesten ja johdon edustajien mielestä esimiehen tärkein tehtävä on työn edellytysten luonti. Työntekijöiden mukaan tämä on esimiehen tehtävistä toiseksi tärkein. Työntekijöiden mielestä tärkein tehtävä on töiden jakaminen ja organisointi, kun taas työnjohto piti tehtävää kolmanneksi tärkeimpänä. Myös johdon edustajat nostivat tämän tehtäväalueen tärkeimpien joukkoon.

Tulosten yhteenvedossa oli myös nähtävissä eroja eri osapuolten mielipiteiden välillä. Työnjohtajat nostivat toiseksi tärkeimmäksi työtehtäväksi työajan seurannan sekä työtuntien hyväksynnän ja korjauksen, ja myös työnjohdon esimiehet kokivat tämän yhtenä tärkeimmistä työtehtävistä. Johdon edustajat puolestaan eivät nähneet tätä tehtäväaluetta tärkeimpien joukossa. Työntekijöiden lomakekyselyssä tämä tehtäväalue jäi seitsemännelle sijalle, eli myöskään he eivät pitäneet työajanseurantaa sekä työtuntien hyväksyntää ja korjausta tärkeimpien työtehtävien joukossa. Johdon edustajat pitivät työn valvontaa ja johtamista sekä vastuuta työstä yhtenä tärkeimmistä tehtäväalueista esimiehen työssä, ja työntekijät nostivat tämän neljännelle sijalle, eli myös he pitivät tehtäväaluetta yhtenä tärkeimmistä. Työnjohtajat puolestaan eivät tulosten mukaan nähneet kyseistä tehtäväaluetta tärkeänä. Tämän tehtäväalueen lisäksi eroja löytyi viestinnän, yhteydenpidon ja informoinnin sekä työn laadun, puutteiden ja ongelmien hoidon tehtäväalueilla. Työntekijöiden mielestä viestintään, yhteydenpitoon ja informointiin liittyvät tehtävät olivat viidenneksi tärkeimpiä esimiehen tehtäväkentässä, kun taas työnjohdon haastattelussa kyseinen tehtäväalue jäi vähiten mainittujen joukkoon. Vastaukset jakautuivat lähes vastaavasti myös työn laadun sekä ongelmien ja puutteiden hoidon tehtäväalueella.

7.1.2. Työnjohdon työajan jakautuminen

Työnjohdon työajan jakautumista selvitettiin tutkimuksen haastatteluosuudessa sekä työnjohdon itsehavainnoinnin avulla. Eri tiimeissä työaika jakautui eri tavoin riippuen siitä, minkä verran työnjohtajalla oli alaisia, ja oliko hänen asemansa puhtaasti työnjohdollinen esimiesasema vai enemmän asiantuntija-asema.

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella työnjohtajien ajasta kului keskimäärin 36 prosenttia tehtaalla ja 57 prosenttia toimistossa. Saatujen vastausten perusteella työnjohtajat kokivat yleisesti viettävänsä liian vähän aikaa tehtaalla ja toimistotehtävien osuus koettiin liian suurena. Osa työnjohtajista piti palaverien suurta määrää ongelmana, kun taas jotkut kokivat, että työajasta liian suuri osuus kului osien etsintään ja ongelmien selvittelyyn.

*”Paperitöitten kans menee yli puolet päivästä. Vajaa puolet päivästä ehdin olla tehtaalla.”
(avoin vastaus, työnjohtaja)*

*”Puolet menee palavereissa ja koneella istumiseen, puolet mukana jokapäiväisessä toiminnassa.”
(avoin vastaus, työnjohtaja)*

”Enempi mä oon kopissa kuin tehtaalla. Normaalina päivänä 70% kopissa, 30% tehtaalla. Ihannetilanne olisi 80% tehtaalla ja loput 20% kirjallisia hommia. Paljon töitä on kyllä sysätty työnjohtajalle. Just nää tuntien hyväksymiset sun muut. Siinä on kovilla niitten kans.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

Myös työnjohdon esimiehet tunnustivat toimistotehtävien suuren osuuden työnjohdon työajan käytössä. Esimiehet arvelivat toimistotehtävien vievän työajasta 60–80 prosenttia. Johdon edustajat tiedostivat myös, että työnjohtajat viettävät enemmän aikaa toimistossa kuin tehtaalla. Tuloksista voidaan päätellä, että sekä työnjohto, työnjohdon esimiehet että johdon edustajat näkevät työnjohdon ajankäytön lähes vastaavalla tavalla.

”Varmaan karkeasti 70/30, 80/20, että enemmistö tuolla tietokoneen äärellä.” (avoin vastaus, työnjohdon esimies)

”Siellä (tehtaalla) ollaan aamulla kolme varttia, puolilta päivin puoli tuntia, iltapäivällä taas kolme varttia.” (avoin vastaus, työnjohdon esimies)

”Vähän pelkään sitä, että ollaan enemmän toimistossa kuin tehtaalla. Jollakin voi olla jopa vain 30 % tehtaalla ” (avoin vastaus, johdon edustaja)

”Se mitä kuulen, että päivästä pari tuntia tehtaalla ja loput erilaisissa palavereissa ja koneen ääressä hallinnointia ja raportointia, ja kun sen pitäisi olla toisin päin se suhde - - -” (avoin vastaus, johdon edustaja)

Työnjohtajien mukaan työnjohdon työ painottuu tällä hetkellä erilaisiin tietokoneella tehtäviin asioihin. Suuri osa ajasta kuluu muun muassa työn edellytysten varmistamiseen, eli työhöjuiden tulostamiseen, työnarvolaskelmien tekoon, materiaalien seurantaan ja kotiinkutsuihin. Lisäksi työtuntien hyväksyntään ja tuntikirjausten korjaamiseen koettiin menevän paljon aikaa. Myös työnjohdon esimiehet tunnustivat nämä samat asiat, kun heiltä kysyttiin, mihin työnjohdon työ heidän mielestään painottuu.

”Suurin osa ajasta menee tällä hetkellä konttorissa. Tuntien/leimausten muuttelu, urakkapalkkojen kans takkuaminen. Siinähän ne alkaa olemaan. Yli puolet ajasta menee konttorissa, mikä on minun mielestä aivan liian paljon. Enemmän pitäis olla aikaa olla hallissa ja katsoa, että kavereilla on koko ajan tekemistä.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

”Aika moneen, just näihin mitä edellä mainitsin: tuntien hyväksyntä, kahtoa että työlle on osat. Ja hyvissä ajoin. Pystyis tekeen sitä ennakoivaa työtä, sitä valmistelevaa työtä, ettei tuu paniikki, kun jos työt yhtäkkiä loppuu. Että mitä tilalle. Sit se sisältää kaikki nää tuntien hyväksynnän ja paljon paperityötä tietysti on, semmosta printtaamista ja työkortit. Se on yllättävän iso osa työssä.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

”Käytän paljon aikaa tekemisen edellytysten varmistamiseen. Sitten tuntiseurantaan.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

”Palkkiopalkka vie paljon aikaa --- Ja sit vie aikaa tää tuntien hyväksyminen ja korjailu --- Se on vieny ihan mahdottoman ison osan aikaa työnjohtajan työstä.” (avoin vastaus, työnjohdon esimies)

”Aivan ehdottomasti tietokoneella työskentelyyn, eli HR-asiat ja sihteerimäiset työt eli korttien tulostelut, viivakoodit ja laskelmien laskemiset. Siihen se aivan ylivoimaisesti painottuu. Siihen lisäksi tuntien hyväksynnät ja tämmöset.” (avoin vastaus, työnjohdon esimies)

Työnjohtajat toivoivat, että heillä olisi enemmän aikaa keskittyä varsinaiseen työn johtamiseen sekä toiminnan kehittämiseen. He olivat sitä mieltä, että työn hallinnollista puolta tulisi kaventaa, jotta aikaa jäisi myös käytännön asioihin perehtymiselle. Tällöin heidän olisi myös helpompi priorisoida asioita, ja keskittyä paremmin heidän mielestään tärkeämpiin asioihin.

Itsehavainnointi-osuudessa työnjohtajia pyydettiin kirjaamaan päivittäiset toimintonsa 15 minuutin tarkkuudella valmiiksi laaditulle lomakkeelle (liite 6.). Kutakin työnjohtajaa pyydettiin täyttämään lomake kolmelta normaalilta työpäivältä. Lomake koostui viidestä eri osa-alueesta: tietokoneella ja toimistossa työskentelystä, palavereissa, tehtaalla ja koulutuksissa olosta sekä sidosryhmien parissa vietetystä ajasta. Kukin osa-alue jakaantui vielä niin sanottuihin alakategorioihin. Tämän lisäksi työnjohtajia pyydettiin kirjaamaan ylös, liittyikö työtehtävä aikataulutukseen, kustannuksiin, turvallisuuteen, laatuun tai johonkin muuhun mainitsemattomaan. Lomakkeeseen oli myös mahdollista kirjata useampi näistä. Tapahtumat tai toimenpiteet pyydettiin kirjaamaan lomakkeelle aikajärjestyksessä, eli sen mukaisesti, miten työpäivä oli todellisuudessa edennyt. Alla olevasta taulukosta (taulukko 10.) ilmenee yhteenveto kaikista palautetuista lomakkeista.

Itsehavainnointilomakkeita palautui 11, kun suurin mahdollinen määrä olisi ollut 30. Lisäksi lomakkeiden täyttö oli puutteellista, sillä pyydettyjä täsmennyksiä ei kaikissa lomakkeissa ollut. Itsehavainnoinnin tuloksia ei siten voida pitää luotettavina eikä koko tutkimusjoukkoon yleistettävänä. Tulokset kuitenkin antavat viitettä siitä, mikä todellinen kaikkia työnjohtajia koskeva tilanne voisi olla.

Taulukko 10. Työnjohdon työajan jakautuminen.

Työn suorituspaikka	Työn sisällön täsmennys	%	Yht. %
Tietokoneella / toimistossa	Henkilöstöön liittyvät asiat	12,1	32,8
	Projekteihin liittyvät asiat	8,9	
	Toiminnan suunnittelu	4,8	
	Muu	7,0	
Palavereissa	Itse vetäjänä	16,5	29,5
	Osallistuu asiantuntijana	9,8	
	Infot, esim. esimiesforum	3,2	
Tehtaalla	Työsuhdeasiat	25,7	26,7
	Projekteihin liittyvät	1,0	
Koulutuksessa	Koulutan, perehdytän	2,2	6
	Osallistun koulutukseen	3,8	
Sidosryhmätoiminta	Yhteydenpito	5,1	5,1

Työnjohdon itsehavainnoinnin tuloksista ilmeni, että päivittäisestä työajasta keskimäärin 32,8 prosenttia kului tietokoneella työskentelyyn tai toimistotehtävien parissa. Tämä aika jakautui tarkemmin neljään eri osioon, joita olivat henkilöstöön liittyvät asiat, projekteihin liittyvät asiat, toiminnan suunnittelu sekä muut toimistotehtävät. Henkilöstöön liittyvät asiat, kuten työtuntien hyväksynnät ja viikkopalavereihin valmistautuminen veivät 12,1 prosenttia päivittäisestä työajasta. Projekteihin liittyvien asioiden, kuten projektien aikataulutuksen, kotiinkutsujen, työnarvolaskemien tekemisen, ja työohjeiden käsittelyn parissa kului ajasta 8,9 prosenttia. Toiminnan suunnittelu, joka piti sisällään muun muassa laitetestausta, kehitystyötä ja ajastusta, vei päivittäisestä työajasta 4,8 prosenttia. Muut tietokoneella tai toimistossa tehtävät toiminnot, kuten vaaratilanneilmoitusten tutkinta ja niihin liittyvät toimenpiteet, sähköpostin läpikäynti sekä työlistojen päivitys, veivät ajasta 7 prosenttia. Tietokoneella tai toimistossa tehtävistä toiminnoista 73,1 prosenttia liittyi aikatauluihin, 1,9 prosenttia laatuasioihin ja 25 prosenttia muihin asioihin, kuten työtuntien hyväksyntään tai tuotantomateriaalien hallintaan.

Toiseksi suurimpana osa-alueena oli palavereissa oloaika. Palavereihin kului tutkimuksen mukaan päivittäisestä työajasta keskimäärin 29,5 prosenttia. Tästä 16,5 prosenttia, eli yli puolet, oli palavereita, joissa esimies toimi itse vetäjänä. Tutkimuksen toteutuk-

sen aikaan käytiin kehityskeskusteluja, mikä näkyy selvästi tämän osion korostumisena. Voidaan todeta, että käydyt kehityskeskustelut vääristävät osaltaan tutkimuksen tuloksia. Palavereihin käytetystä ajasta yksi kolmannes (9,8 %) kului palavereihin, joissa esimies toimi asiantuntijana. Info-luonteiset palaverit veivät tutkimuksen mukaan päivittäisestä työajasta 3,2 prosenttia. Kaikista palavereista 16,7 prosenttia liittyi aikatauluihin, 5,6 prosenttia kustannuksiin, 11,1 prosenttia turvallisuusasioihin ja 13,9 prosenttia laatuasioihin. Palavereista 52,8 prosenttia oli sellaisia, joissa käsiteltiin yleisluontoisia asioita. Myös käydyt kehityskeskustelut sisältyivät tähän 52,8 prosenttiin.

Kolmanneksi suurin kokonaisuus oli tehtaalla oloaika, joka vei päivittäisestä työajasta 26,7 prosenttia. Tästä valtaosa (25,7 %) liittyi työsuhteasioihin, kuten osastokierrosten tekemiseen. Tehtaalla oloajasta prosentti liittyi projekteihin, kuten osien selvittelyyn ja laitetestaukseen. Kaikesta tehtaalla vietetystä ajasta 41,8 prosenttia liittyi aikatauluihin, 10,9 prosenttia laatuasioihin ja 47,3 prosenttia muihin asioihin, kuten yleisiin tehdaskierroksiin ja tuotantomateriaalien hallintaan.

Koulutuksiin liittyvät toiminnot veivät työajasta keskimäärin 6 prosenttia. Yli puolet tästä (3,8 %) kului koulutuksiin osallistuessa, ja vajaa puolet (2,2 %) kului muita kouluttaessa tai perehdyttäessä. Koulutuksiin käytetystä ajasta 63,2 prosenttia liittyi aikataulutukseen, 21,1 prosenttia laatuasioihin ja 15,8 prosenttia muihin yleisiin asioihin. Yhteydenpito eri sidosryhmiin vei tutkimuksen mukaan päivittäisestä työajasta keskimäärin 5,1 prosenttia. Yhteydenpidon sisältöä ei ollut tarkennettu.

Haastattelututkimuksen ja itsehavainnointitutkimuksen yhteenvedosta ilmenee, että vastauksissa on havaittavissa hieman yhdenmukaisuutta. Haastattelututkimuksen perusteella tehtaalla oloajan keskiarvoksi saatiin 36 prosenttia työajasta, kun itsehavainnoinnin tulos oli noin 27 prosenttia. Toimistossa vietettiin haastattelututkimuksen perusteella 57 prosenttia työajasta, kun itsehavainnointiosuudessa tulos oli noin 33 prosenttia. Palaverissa kului ajasta lähes 30 prosenttia, minkä voidaan päätellä kuuluvan ainakin osittain tuohon 57 prosenttiin toimistossa vietetystä ajasta. Haastattelututkimuksen ja itsehavainnointitutkimuksen tulokset tukevat toisiaan sen suhteen, että työnjohto viettää enemmän aikaa toimistossa kuin tehtaalla.

7.2. Esimiestyöhön kohdistuvat odotukset

Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia selvitettiin sekä lomakekyselyssä että haastattelututkimuksessa. Työntekijöiltä kysyttiin, mitä he odottavat esimiestyöltä. Lisäksi heiltä kysyttiin, kuinka hyvin heidän odotuksensa tällä hetkellä täyttyvät. Myös työnjohdon esimiehiltä ja johdon edustajilta kysyttiin, mitä he odottavat työnjohdolta. Työnjohdolta kysyttiin, mitä he uskovat työntekijöiden, esimiestensä sekä johdon edustajien odottavan heiltä.

Esimiestyöhön kohdistuu työntekijöiden taholta paljon erilaisia odotuksia, joista osa täyttyy hyvin ja osa huonommin. Vastauksissa ei ollut havaittavissa yhtenäistä linjaa, vaan odotukset vaihtelivat yksilöittäin. Työntekijät toivoivat esimiehiltä muun muassa tehokasta, rehtiä ja nopeaa toimintaa, nopeaa puutteisiin tarttumista, asioiden hoitoa, päätösten tekokykyä, reiluja pelisääntöjä, kykyä keskustella kaikista asioista, yhteistyökykyä, johdonmukaisuutta, tasapuolista kohtelua, työntekijöiden kuuntelemista, muistamista ja tukemista, järjestyksen ylläpitoa sekä alaisten informointia. Lisäksi työntekijät kertoivat odottavansa työn teknistä tuntemusta, tuotannon ohjausta ja ongelmien ratkointa sekä tekemisen edellytysten varmistamista. Työnjohtajat tunnustivat suurimman osan näistä työntekijöiden mainitsemista odotuksista. Työnjohtajat totesivat, että alaiset odottavat heiltä muun muassa vastuunottoa, luotettavuutta, tasapuolista kohtelua, toiveisiin vastaamista, tiedottamista sekä työn edellytysten varmistamista.

”Että mä otan vastuun muuntajista. Ne luottaa, että ne tekee mitä mä sanon, että mä oon oikeessa siinä, mitä mä sanon.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

”Ainaki tasapuolista kohtelua. Työntekijät odottaa sitä, että kun ne tulee aamulla töihin, että niillä on koko päiväksi tekemistä, ettei heidän tarte etsiä osia.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

Haastattelututkimuksessa työnjohdon esimiehet kertoivat odottavansa työnjohdolta erityisesti oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta, ennakoitua, nopeaa ongelmiin reagointia, menetelmien ja osaamisen kehittämistä sekä tavoitteiden saavuttamista. Työnjohtajat uskoivat esimiestensä odottavan heiltä tuottavuuden ylläpitoa ja parantamista, aikatauluisissa pysymistä sekä laatutavoitteiden ja numeraalisten tavoitteiden saavuttamista. Työnjohto tunnisti siis hyvin heille asetetut tuotannolliset tavoitteet, mutta ei täysin toimitaan ja persoonaan liittyviä tavoitteita.

”Kovia päätöksiä ja hyviä suorituksia” (avoin vastaus, työnjohtaja)

”Sitä, että saadaan muuntaja ajoissa maailmalle.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

Johdon edustajat kertoivat odottavansa työnjohdolta osaamispääoman ja menetelmien kehittämistä sekä tavoitteiden saavuttamista. Työnjohtajat uskoivat johdon edustajien odottavan heiltä hyvää toimitusvarmuutta, päätösten tekoa, aikatauluissa pysymistä sekä toiminnan kehittämistä.

”Että saadaan porukka motivoitua ja pidettyä tehokkaana, siitä se raha tulee. Tärkein juttu, ydinasia, että rahaa pitää tulla.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

”Tottakai tuloksia. Ylin johto odottaa sitä, että homma toimii ja tavara menee eteenpäin, että saadaan tulosta. Joka kuukausipalaveri - numeroita siellä kattellaan aika pitkälle.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

”Kaikki menee aikataulussa, tuotteet läpi tuotannon puolella.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työnjohtajat eivät tunnista, että heihin kohdistuu paljon kehittämiseen liittyviä odotuksia. Työnjohtajat uskovat, että heidän esimiehensä sekä johdon edustajat pitävät numeraalisia tavoitteita tärkeimpinä. Työnjohtajien kommentoissa korostui, että he uskovat heiltä odotettavan suorituksia ja tuotteiden tehokasta läpimenoa. Kehittämisen merkitys tunnustettiin, ja se tiedostettiin odotuksena, mutta ei yhtä vahvalla painotuksella, kuin mitä johto ja esimiehet todellisuudessa odottavat.

7.3. Esimiestyön muutos

Työntekijöiltä kysyttiin, miten ja mihin suuntaan heidän mielestään esimiestyö on muuttanut 5–10 vuoden aikana. Vastaja pyydettiin vastaamaan kysymykseen vain, jos hän oli työskennellyt kyseisessä yksikössä kyseisenä ajankohtana. Kysymykseen tuli yhteensä 84 vastausta.

Vastajista 19 prosenttia koki, että 5–10 vuoden aikana esimiestyö on muuttanut huomponpaan suuntaan. Vastajat perustelivat mielipidettään muun muassa siten, että esimiehen välinpitämättömyys on lisääntynyt ja vastuunotto vähentynyt, alan tuntemus on vähentynyt, esimiesten vaihtuvuus on kasvanut, esimiehen työtehtäviä on siirretty työntekijöille, esimiestä näkyy entistä vähemmän osastolla, esimies on huonommin tavoitet-

tavissa ja esimiesten työmäärä on kasvanut. Vastaajista 18 prosenttia oli sitä mieltä, ettei esimiestyössä ole tapahtunut suurempia muutoksia. Vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiestyö on hyvin samanlaista kuin 5–10 vuotta sitten. Vastaajista 16,7 prosentin mielestä esimiestyö on puolestaan muuttunut parempaan suuntaan. Vastaajat kokivat, että työntekijät huomioidaan nykyään paremmin päätöksenteossa, johtaminen on alaisläheisempää, työntekijöitä huomioidaan paremmin yksilöinä, keskinäinen kommunikointi ja yleinen ilmapiiri ovat kohentuneet huomattavasti ja esimiesten määrä on kasvanut, jonka myötä asiat hoituvat paremmin. 8,3 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että esimiestyö on muuttunut vapaampaan suuntaan. Osa vastaajista koki muutoksen positiivisena, kun taas osan mielestä muutos oli negatiivinen. Vastaajat totesivat muun muassa, että johtaminen on muuttunut pehmoisempaan suuntaan ja jämäkkyys puuttuu, ja että toiminta on nykyään rennompaa kuin aiemmin.

”Esimies on nykyään vähemmän osastolla. Leimausten hoito vie paljon aikaa.” (avoim vastaus, työntekijä)

”Enemmän ollaan menty siihen, että työntekijät itse hoitaa itselleen seuraavan alkavan työn ja valvoo työn edistymisen yms. Eli käytännössä esimiestä aina vaan harvemmin näkyy työpisteillä päivittäin.” (avoim vastaus, työntekijä)

”Ennen työnjohto hoiti enemmän linjan läpimenoa. Nykyisin työnjohdon vastuulle on annettu paljon muitakin ei-niin linjaan liittyviä asioita.” (avoim vastaus, työntekijä)

”Alaisen näkökulmasta ei esimiestyö ole juurikaan muuttunut, mutta työnjohdolla on nykyään paljon enemmän työtä kuin 10 vuotta sitten.” (avoim vastaus, työntekijä)

”Mielestäni parempaan suuntaan. Esimiehet kuuntelevat ja huomioivat paremmin alaisten näkemykset. Esimiehet luottavat paremmin alaisiinsa ja antavat mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn.” (avoim vastaus, työntekijä)

”Parempaan, koska nykyään työntekijät huomioidaan paremmin päätöksenteossa, esim. osaston järjestyksen ja työkalujen hankinnan yhteydessä.” (avoim vastaus, työntekijä)

Saatujen vastausten perusteella työntekijät ovat havainneet muutoksia erityisesti työnjohdon tehtäväkentän ja ajankäytön, roolin sekä ammattiosaamisen alueilla. Eniten kommentteja annettiin tehtäväkenttään ja ajankäyttöön liittyen. Työntekijöiden vastauksissa korostui, että esimies käy tehtaalla aiempaa harvemmin. Työntekijät kokivat, että esimiehen tehtäväkenttä on monipuolistunut ja muuttunut hallinnollisempaan suuntaan, jonka seurauksena esimies ei enää nykyisin ehdi olla tehtaalla yhtä paljon kuin aiempina vuosina. Lisäksi osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että työnjohdon roolissa ja ammattiosaamisessa on tapahtunut muutoksia. He kokivat, että esimiehet eivät enää nykyisin tiedä tuotteista ja tehtaan asioista yhtä paljon kuin ”mestarit”, jotka hoitivat esimiesteh-

täviä 5–10 vuotta sitten. Koettiin, että esimiehen rooli on muuttunut palvelevampaan suuntaan.

”Ennen työnjohtajat tiesi tuotteesta ja osasi jonkun verran auttaa ongelmatilanteissa. Nykyään he vain ohjaavat työntekijöitä.” (avoin vastaus, työntekijä)

”Auktoriteettijohtamisesta juoksupoikana olemiseksi.” (avoin vastaus, työntekijä)

”Se on muuttunut enemmän palkanlaskija / järjestelijä työksi.” (avoin vastaus, työntekijä)

Myös työnjohtajat, työnjohdon esimiehet ja johdon edustajat ovat havainneet, että työnjohdon tehtäväkenttä ja rooli ovat muuttuneet, ja heidän vastauksensa olivat pääasiassa yhtenäisiä. Vastaajat olivat haastattelututkimuksessa yleisesti sitä mieltä, että tehtäväkenttä on laajentunut työnjohdollisesta hallinnollisempaan suuntaan. Myös läsnäolemisen todettiin vähentyneen. Vastaajat kokivat, että muutos nykyiseen on tapahtunut 2000-luvun vaihteen jälkeen.

”Alkuajoilta muistaa, että työnjohtaja oli enemmän läsnä. Silloin oli enemmän aikaa olla tehtaalla. Se on varmaan se isoin muutos. Kyllä on varmaan enemmän vastuuta sysätty työnjohtajille. Tuntihommissa ja muissa, niihin palatakseni.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

”Valvonta ja läsnäoleminen on vahvasti vähentynyt. Palkkiopalkan laskeminen on tullut uutena, se vie ison osan ajasta. HR:n tuki on vähentynyt. Yleensäkin kaikki tukiorganisaatio on pienentynyt. --- Työnjohtajat ei oo enää välttämättä mestareita. Joskus aikaisemmin työnjohtaja on osannut tehdä samat tehtävät kuin työntekijä, mut me ei olla enää sellasia.” (avoin vastaus, työnjohdon esimies)

Työnjohtajia pyydettiin vielä täsmentämään, minkälaisena he kokevat työnjohdon nykyisen roolin. Työnjohtajat olivat pääosin sitä mieltä, että rooli on nykyisin mehenkinen. Työnjohdolla koettiin silti yhä olevan työnjohdollinen vastuu ja valta alaisia kohtaan.

”Sanotaanko, että siihen aikaan, kun mä ite olin työntekijänä, niin silloin työnjohtaja oli aika auktoriteetti, jalustalla. Sieltä saneltiin aika paljo, saneltiin mitenkä tehtiin. Oli se järkevää tai ei. Nykyään se on muuttunut enemmän keskustelevaksi, yhteistyö on kasvanut. Muutos on ollut ihan hyvä tiettyyn pisteeseen asti.” (avoin vastaus, työnjohtaja)

7.4. Tulevaisuuden kehittämistarpeet

Lomakekyselyssä työntekijöiltä kysyttiin, miten esimiestyötä tulisi kehittää heidän omassa tiimissään. Haastattelututkimuksessa kehittämistarpeita lähestyttiin useammalla kysymyksellä. Haastateltavilta kysyttiin, miten työnjohdon toimenkuvaa tulisi kehittää, miten esimiestyöskentelyä tulisi kehittää ja mitä mahdollisuuksia tai hyötyjä kehittämällä voitaisiin aikaansaada.

Työntekijät näkivät kehittämistarpeita erityisesti viidellä eri osa-alueella. Eniten mainintoja sai *tehtaalla työskentely* 18,4 prosentin osuudella. Työntekijät kokivat, että työnjohtajilla kuluu liikaa aikaa toimistotehtävien parissa, kun heidän pitäisi olla tehtaalla alaisensa saatavilla. Työntekijät toivoivat, että työnjohtaja olisi enemmän paikalla. Toiseksi eniten mainintoja saivat *tiedonkulkuun liittyvät asiat* (15,8 %). Työntekijät totesivat, että tiedonkulkua pitäisi kehittää toimivammaksi sekä työnjohtajan ja tiimin että oman tiimin ja muiden tiimien välillä. Työntekijät toivoivat, että osasto- ja kuukausipalaverit pidettäisiin ajallaan, ja että asioista viestittäisiin myös palavereiden välillä. Kolmantena osa-alueena nousi esille *työnjohdon osaaminen*. Työntekijöistä 14,5 prosenttia koki työnjohdon osaamisen puutteellisena. Vastajat olivat sitä mieltä, että työnjohdon tulisi perehtyä paremmin tiimin työtehtäviin, ja myös alan tuntemusta tulisi kehittää. Työntekijät toivoivat, että työnjohtajat tietäisivät enemmän itse työstä, ja että he tutustuisivat paremmin käytännön työhön.

Neljäntenä osa-alueena 13,2 prosentin osuudella oli *vuorovaikutus*. Vastajien mukaan esimiehen tulisi kuunnella työntekijöitä käytännön työssä ja olla enemmän läsnä. Työntekijät toivoivat enemmän vuorokeskustelua, jotta kaikki tietäisivät missä mennään. Eräs vastaajista totesi vuorovaikutuksen lisäämisen etuna, että ”keskustelemalla porukan kanssa oltaisiin mahdollisimman saumattomia”. Viidentenä osa-alueena oli *työnjohdon työtehtävien rakenne* (11,8 %). Vastajat kokivat, että työnjohdolla on liikaa työtehtäviä, ja sen vuoksi puolet tehtävistä unohtuu tai jää tekemättä. He kokivat, että työnjohdon tehtäväkenttään kuuluu asioita, jotka joku muu voisi hoitaa. Erään vastaajan mukaan työnjohdon tehtäväkentästä pitäisi vähentää ”kaikenlaisten leimausten ja lippujen ja lappujen kanssa pyörimistä”, ja sen sijaan työnjohdon pitäisi keskittyä enemmän työn johtamiseen ja työn tekemisen edellytysten luontiin. Vastajat toivoivat, että työjohto saisi keskittyä esimiestyöhön, ja että hän olisi paremmin tavoitettavissa. Ehdotuksena oli, että työnjohtajien tehtävät määriteltäisiin uudelleen.

Työnjohdon esimiehet näkivät kehittämistarpeita työn määrän ja ajan tasapainoon saattamisessa. Heidän mielestään tehtäväkenttää olisi tarpeen rajata, ja tukiorganisaatiota tulisi hyödyntää entistä paremmin. Johdon edustajat näkivät kehittämistarpeita ajankäytössä. Heidän mielestään esimiesten tulisi jalkautua tehtaalle, ja tekemistä tulisi muuttaa siten, ettei tarvitsisi viettää paljon aikaa päätteen ääressä. Myös johdon edustajien mielestä tehtäväkenttää olisi syytä rajata, jonka myötä työnjohdolla olisi mahdollisuus keskittyä päivittäiseen johtamiseen. Mainintoja sai myös asioiden priorisointi sekä asioiden tekeminen kerralla oikein. Sekä työnjohdon esimiehet että johdon edustajat olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa tulisi päästä eroon ”tulipalojen sammuttamisesta”, eli toiminnan ennakoimista olisi syytä kehittää.

”Esimiestyö kehittyi, kun työkuorma pienenee. Siinä vaiheessa pystytään olemaan parempia esimiehiäkin.” (avoim vastaus, työnjohdon esimies)

Työnjohtajien mielestä tulevaisuudessa toimintaa tulisi kehittää siten, että työnjohdon olisi mahdollista olla enemmän tehtaalla ja keskittyä työn johtamiseen. He toivoivat myös tukitoimintojen parempaa hyödyntämistä. Lisäksi työnjohtajat näkivät kehittämistarpeita asioiden priorisoimisessa. Esille nousi myös tarve saada enemmän ohjausta sekä saada enemmän aikaa asioihin perehtymiseen.

”Ei oo työnjohtajan homma täyttää papereita. Ostoehdotuksien tekeminen - siinä menee niin paljo aikaa. Eihän se vaikeaa oo, mut aikaa vievää. Pitäs ehtii istua ja miettii mitä on tulossa, mut ei ehdi kun pitää olla jotain osaa ehtimässä.” (avoim vastaus, työnjohtaja)

”Kehityshommalle pitäisi saada enemmän aikaa.” (avoim vastaus, työnjohtaja)

”Ei oo aikaa, on liikaa töitä. Töitä pitäs jakaa useammalle. Pitäs olla enemmän vastuuta muillakin.” (avoim vastaus, työnjohtaja)

”Lähtisin seuraamaan, mihin se aika menee. Pitäs kattoo mikä on tärkeetä ja mikä vähemmän tärkeetä. Tällä hetkellä mä priorisoin omat tekemiseni itse. Jätän palaverit pitämättä, kun mä en ehi pitämään niitä.” (avoim vastaus, työnjohtaja)

”Vähennettäis kaikkea ylimääräistä paperihommaa, keskityttäis siihen työnjohtamiseen. Se on se toimenkuva.” (avoim vastaus, työnjohtaja)

”Veisin enempi siihen, että oltais enempi tehtaalla. Mun mielestä työnjohdon pitäisi olla enemmän läsnä työpisteessä. Niin mä lähtisin viemään sitä eteenpäin. Tietysti se edellyttäis sitä, että vähenisi paperityöt ja printtaustyöt, että niitä siirrettäisiin jollekin muulle työtehtäväksi.” (avoim vastaus, työnjohtaja)

”Totta kai haluais aikaa lisää. Se on se suurin toive. Siihen varmasti vaikuttais tää, jos toimenkuvaa vähä järkeistettäis, että mitä asioita työnjohtajan toimenkuvaan kuuluu. Monta kertaa sälytetään asioita työnjohtajalle.” (avoim vastaus, työnjohtaja)

Haastattelututkimuksessa nousi esille muutamia konkreettisia ehdotuksia, miten työnjohdon työtä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Sekä työnjohtajien, työnjohdon esimiesten että johdon edustajien haastatteluissa nousi esille, että työnjohdon tehtäväkenttää olisi tarpeen rajata. Esille nostettiin ajatus siitä, että rutiininomaisia toimistotehtäviä voitaisiin siirtää muiden vastuulle. Lisäksi työnjohtajien ja työnjohdon esimiesten taholta ehdotettiin, että osastojen järjestelijöiden (nykyään materiaalivalmistaja) osaamista voitaisiin jatkossa hyödyntää enemmän, ja että järjestelijät voisivat ottaa vastuun joistakin päivittäisistä tuotannon rutiineista, kuten kotiinkutsujen tekemisestä.

Haastatteluissa keskusteltiin myös työnjohdon työpisteen nykyisestä sijainnista. Erityisesti työnjohdon esimiesten haastatteluissa nousi esille ajatus siitä, että työnjohdon työpiste voitaisiin siirtää tehtaan puolelle. Tätä ajatusta oli jo alustavasti pohdittu, mutta päätöksiä asian suhteen ei ollut vielä tehty. Työnjohdon esimiehet kokivat, että tällä tavoin työnjohtajat olisivat paremmin työntekijöiden tavoitettavissa.

Yhtenä kehittämisehdotuksena tuotiin esille palaverikäytäntöjen arviointi. Osa työnjohtajista koki, että palavereihin kuluu liikaa aikaa, ja että joissakin palavereissa käsitellään asioita, jotka eivät varsinaisesti kosketa heitä. Työnjohtajat toivoivat, että tulevaisuudessa heiltä ei edellytettäisi kaikkiin palavereihin osallistumista, jos palavereissa ei käsitellä heidän työhönsä liittyviä asioita. He myös toivoivat, että palavereita tehostettaisiin, jotta niihin ei jatkossa kuluisi yhtä paljon aikaa kuin tällä hetkellä.

8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Minkälaisena esimiehet ja alaiset kokevat esimiestyön nykyisen tilan ja roolin?

Työntekijöiden lomakekyselyssä ensimmäistä tutkimuskysymystä lähestyttiin tiivistetysti selvittämällä, mitkä työtehtävät olivat työntekijöiden mielestä tällä hetkellä esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Tärkeimmiksi tehtäväalueiksi nousivat töiden jakaminen ja organisointi sekä työn edellytysten luonti (taulukko 8.). Nämä kaksi tehtäväaluetta korostuivat selvästi muista tehtäväalueista. Nämä tehtäväalueet linkittyvät Luthansin 12 tehtäväalueesta suunnitteluun ja koordinointiin, joka on kuvion 6 mukaisesti yksi perinteisen johtajuuden muodoista. Johtajuuden roolien yhteenvetotaulukossa (taulukko 6.) nämä tehtäväalueet liittyvät selkeimmin johtajan organisoijan rooliin, joka mielestäni edustaa puhtaasti asioiden johtajuuden muotoa (management). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden mielestä esimiehen tärkein tehtävä on toteuttaa perinteistä asioiden johtajuutta, eli varmistaa se, että työntekijät voivat tehdä oman työnsä sujuvasti ja keskeytyksettä. Kolmanneksi tärkeimmäksi tehtäväalueeksi nousi henkilöstöasioiden ja ihmissuhteiden hoito, joka puolestaan edustaa ihmisten johtajuutta (leadership), sillä henkilöstöasioiden ja ihmissuhteiden hoito liittyy henkilöstöressurssien järjestämiseen sekä motivointiin ja innostamiseen (taulukko 1.). Luthansin johtajuuden toiminnoista henkilöstöasioiden ja ihmissuhteiden hoito linkittyy henkilöstön johtamiseen, ja roolien yhteenvedossa henkilöstön ohjaajan rooliin. Työntekijät arvostavat siis asioiden johtajuuden tärkeämmäksi johtajuustavaksi, mutta vain pienellä painotuserolla ihmisten johtajuuteen. Kumpikin näistä johtajuustavoista on siis työntekijöiden mielestä tärkeä.

Eri ikäryhmien välillä oli havaittavissa eroja eri tehtäväalueiden painotuksissa. Suuremmat ikäluokat painottivat enemmän asioiden johtajuuden muotoa ja perinteisen johtajuuden toimintoja, kun taas nuoremmat ikäluokat nostivat esille myös ihmisten johtajuuden ja henkilöstön johtamisen toiminnon. Näkemykset siitä, kuinka esimies suoriutuu tehtävistään nykyisin, olivat yksilökohtaisia, joten niistä ei voida tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä.

Haastattelututkimuksen perusteella voidaan todeta, että työnjohtajat, työnjohdon esimiehet ja johdon edustajat näkivät työnjohdon tehtävien tärkeysjärjestyksen eri tavoin.

Haastatteluissa työnjohto painotti päivittäisiä työtehtäviä sekä tuotannon läpivientiä, kun taas työnjohdon esimiehet ja johdon edustajat painottivat kehittämistä ja toiminnan ennakointia. Työnjohtajat pitivät tärkeimpinä työtehtävinään työn edellytysten luontia sekä työajanseurantaa, työntuntien hyväksyntää ja korjausta. Nämä tehtäväalueet linkittyvät Luthansin johtajuuden 12 tehtäväalueesta suunnitteluun ja koordinointiin sekä toimistotehtäviin, ja johtajuuden toiminnoista perinteiseen johtajuuteen ja rutiininomaiseen kommunikaatioon. Johtajuuden roolien yhteenvetotaulukossa nämä tehtäväalueet näkyvät organisoijan ja valvojan rooleissa. Nämä roolit edustavat mielestäni asioiden johtajuuden muotoa, sillä ne liittyvät päivittäisen toiminnan organisointiin, aikataulutukseen sekä tarkkailuun.

Työnjohdon esimiehet pitivät tärkeimpinä tehtäväalueina työn edellytysten luontia, työajan seurantaa, tuotannon ajastusta ja kapasiteetin hallintaa. Nämä tehtäväalueet linkittyvät vahvasti asioiden johtajuuden muotoon ja perinteisen johtajuuden toimintoon. Työnjohdon esimiehet pitävät siis tärkeänä, että työnjohto varmistaa tuotannon tehokkaan ja sujuvan toiminnan. Haastatteluissa työnjohdon esimiehet toivat vahvasti esille myös ennakkoinnin ja kehittämisen näkökulman, ja sen myötä tuotannon tehostamisen proaktiivisella toiminnalla. Tämä ei suoranaisesti ilmennyt kuitenkaan tärkeimpien työtehtävien listauksessa.

Johdon edustajat mainitsivat työnjohdon tärkeimmiksi tehtäviksi työn edellytysten luonnin, töiden organisoinnin, työn valvonnan ja vastuun työstä sekä ihmissuhteiden hoidon ja läsnäolon. Kuten työnjohdon esimiestenkin kohdalla, haastatteluissa tuli esille kehittämisen näkökulman painottaminen. Johdon edustajilla vastauksista ilmeni pitkän aikavälin näkemys. He toivoivat myös työnjohdon toiminnalta tulevaisuuteen katsomista ja sen myötä avautuvan näkemyksen yhdistämistä nykyhetken johtamiseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kaikki tutkimuksen osapuolet nostivat esimiehen tärkeimmiksi työtehtäviksi asioiden johtamiseen ja perinteiseen johtajuuteen liittyviä tehtäväalueita. Kaikki pitivät tärkeänä työn edellytysten luontia sekä toiminnan organisointia. Työntekijät ja johdon edustajat näkivät työnjohdon tehtäväkentän linkittyvän sekä asioiden että ihmisten johtamiseen, kun taas työnjohtajien ja työnjohdon esimiesten vastauksissa näkyi asioiden johtamisen painotus. Työtehtävien painotuksen perusteella voidaan todeta, että työnjohdon roolin koetaan olevan pääasiassa organisoijan, koordinoijan ja valvojan yhdistelmä. Työntekijät ja johdon edustajat kokivat, että työnjohdon roolina on myös toimia henkilöstön ohjaajana.

Työnjohdon ajankäytön jakautumisen todellisuus tiedostettiin tulosten mukaan eri organisaatiosasoilla, ja tilannetta pidettiin ongelmallisena. Toivottua suurempi osuus ajasta kului toimistotehtävien parissa ja palavereissa, kun taas tehtaalla kului toivottua vähemmän aikaa. Luthansin ajankäytön tutkimuksen (kuviot 7.) mukaan amerikkalaisilla johtajilla kului 32 prosenttia ajasta perinteiseen johtajuuteen, eli suunnitteluun, päätöksentekoon ja kontrollointiin. Rutiininomaiseen kommunikaatioon, eli tiedonvaihtoon ja toimistotehtäviin kului puolestaan 29 prosenttia ajasta. Tässä tutkimuksessa työnjohtajilla kului työajasta lähes 33 prosenttia toimistotehtävien parissa. Tehtaalla kului puolestaan lähes 27 prosenttia työajasta. Mielestäni Luthansin perinteisen johtajuuden toiminnolla on yhteys tämän tutkimuksen tehtaalla oloaikaan, ja rutiininomaisen kommunikaation toiminnolla on yhteys tämän tutkimuksen toimistossa oloaikaan, jolloin ajankäyttö eri tehtäväalueiden parissa vastaa melko hyvin Luthansin tutkimuksen tuloksia. ABB:n Muuntajat-yksikössä ajankäytön jakautumiseen ei kuitenkaan olla tyytyväisiä, vaan kaikki osapuolet toivovat, että työnjohto voisi tulevaisuudessa käyttää enemmän aikaa tehtaalla, kun taas toimistossa vietettyä aikaa tulisi vähentää.

Mitä odotuksia eri osapuolilla on esimiestyöhön liittyen?

Työnjohdon työhön kohdistui monipuolisia odotuksia. Eri osapuolten odotusten suhteen oli havaittavissa ristiriitaa, sillä odotukset vaihtelivat osapuolten välillä. Erityisesti työntekijöiden suunnalta työnjohtoon kohdistui hyvin paljon erilaisia odotuksia, eikä mikään odotuksista erottunut erityisesti muista. Wernimont (1971) päätyi tutkimuksissaan samankaltaisiin tuloksiin (Stogdill 1974: 319). Työnjohtajat tunnustivat melko hyvin sen, että työntekijöillä on paljon erilaisia ja keskenään ristiriitaisia odotuksia. Tutkimuksesta ei kuitenkaan ilmennyt, kuinka hyvin esimiehet pystyvät vastaamaan näihin odotuksiin.

Haastattelututkimuksessa ilmeni, että odotusten suhteen oli epätietoisuutta. Työnjohtajat eivät tulosten perusteella olleet tietoisia kaikista heihin kohdistuvista odotuksista eikä odotusten painotuksista. Suurimpana ristiriitana oli nähtävissä se, että työnjohtajat uskoivat johdon edustajien painottavan toiminnassa numeraalisia tavoitteita, kun tosiasiasa johdon edustajat painottivat osaamisen ja toiminnan kehittämistä. Johdon edustajat kokivat, että toimintaa kehittämällä saavutettaisiin myös numeraaliset tavoitteet, joten kehittämisenäkökulma oli heillä hyvin vahvasti esillä. Ristiriitaa lisäsi todellinen tilanne, eli se, että työnjohdon on vaikeaa saada irrotettua päivittäisestä työstä aikaa kehittämiseen, kun vastausten perusteella suuri osa työajasta kului reaktiiviseen toimintaan, eli niin sanottujen tulipalojen sammuttamiseen.

Miten esimiestyötä tulisi kehittää?

Tulosten mukaan eri organisaatiotasolla tunnistettiin pitkälti samanlaisia kehittämistarpeita. Sekä työntekijät, työnjohto, työnjohdon esimiehet ja johdon edustajat olivat sitä mieltä, että työnjohdon tulisi voida keskittyä paremmin päivittäiseen työn johtamiseen ja esimiestyöhön. Erityisesti työnjohdon esimiehet ja johdon edustajat näkivät tärkeänä myös kehittämisen tärkeyden tunnistamisen ja sen, että kehittämiseen käytettäisiin tulevaisuudessa enemmän resursseja.

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden osapuolten tahoilta nousi ajatus työtehtävien rakenteen tarkentamisesta. Koettiin, että on tarve rajata työnjohdon tehtäväkenttää, jotta aikaa löytyisi päivittäiseen esimiestyöhön ja toiminnan kehittämiseen. Samassa yhteydessä työnjohdon ja työnjohdon esimiesten tahoilta tuli ehdotuksia järjestelijän roolin muuttamisesta siihen suuntaan, että järjestelijä toimisi enemmän työnjohdon tukena. Myös työnjohdon työpisteen sijainti herätti keskustelua, ja erityisesti työnjohdon esimiehet kannattivat ajatusta, että työnjohdon työpiste siirrettäisiin tehtaan puolelle lähelle työntekijöitä.

Työnjohtajat ja työntekijät kritisoivat nykyisiä palaverikäytäntöjä. Heidän mielestään palaveriin kuluu liian paljon aikaa, mikä on pois päivittäisestä työn johtamisesta ja läsnäolemisenä. Ratkaisuna asiaan heillä oli palaverien määrän vähentäminen. Esimiehen on kuitenkin tärkeää olla hyvin informoitu erilaisista asioista, sillä esimies toimii yhtenä informaatiokanavana alaisilleen. Palaverit ovat tärkeitä myös esimiehen päätöksentekoroolin ja toiminnan koordinoinnin vuoksi. Mielestäni sen sijaan, että keskusteltaisiin palaverien turhuudesta, tulisi miettiä, miten saada aikaan parempia ja tehokkaampia palavereita.

8.2. Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Transformers-yksikössä on tehty kehittämistoimenpiteitä tämän tutkimuksen tulosten julkistamisen jälkeen. Syksyllä 2012 yksikössä kokeiltiin työnjohdon työpisteen sijoittamista tehtaalle, jotta työnjohdon tehtaalla oloaika ja läsnäolemista saataisiin lisättyä. Käytännön syistä tämä ei kuitenkaan onnistunut, sillä tehtaalla sijaitseva työpiste oli puutteellinen, ja lisäksi koettiin, että työnjohtajien välinen tiedonkulku väheni muu-

toksen myötä. Myös tiedonkulku hankintaan, logistiikkaan ja muihin sidosryhmiin väheni työpisteen tehtaalle sijoituksen myötä. Työnjohdon sijoittamista takaisin entisiin työtiloihin puolsi myös se, ettei entinen työpiste ollut erityisen kaukana tehdastiloista. Syksyllä tehtiin myös päätös työnjohdon niin sanottujen rutiinitöiden delegoimisesta materiaalivalmistelijoille, eli entisille järjestelijoille. Tämä muutos ei ole toistaiseksi täysin toiminnassa, mutta sitä edistetään jatkuvasti.

Mielestäni työnjohdon läsnäolon ja tavoitettavuuden lisäämistä tulisi lähestyä nyt kysymyksellä ”mitä muita toimenpiteitä on mahdollista tehdä”. Koska työpistettä ei ollut mahdollista sijoittaa tehtaalle, tulisi tehtaalla oloaikaa lisätä muilla tavoin. Yksi vaihtoehto olisi lisätä tehdaskierrosten määrää tuntuvasti, ja yhdistää toiminnan kehittäminen tehtaalla vietettyyn aikaan. Tämä vaatii työnjohdolta asennemuutoksen siihen suuntaan, että ongelmia käsittelemällä ja ns. tulipaloja sammuttelemalla löytää tärkeitä kehittämiskohteita, joita voi käsitellä yhdessä työntekijöiden kanssa tehdaskierrosten yhteydessä. Pelkästään tehdaskierrosten lisääminen ei siis riitä, vaan työnjohdon tulisi miettiä, mitä asioita tehtaalla ollessa on mahdollista tehdä.

Keväällä 2013 yksikössä on alettu kehittää työnjohtajan roolia, ja nämä kehittämistoimenpiteet ovat edelleen työn alla. Roolia on alettu kehittää ennakoivaan suuntaan, ja kehitys on luontevasti yhdistynyt käynnissä olevaan toimitusvarmuusprojektiin ja käyttöön otettuihin niin kutsuttuihin päiväjohtamisen (visuaaliset ohjaustaulut ja laatutaulut) käytäntöihin. Työnjohtajan roolissa on myös alettu korostaa enemmän jatkuvaa toiminnan kehittämistä, laatutyökalujen käyttöä sekä pyrkimystä henkilöstön osaamisen monipuolistamiseen.

Mielestäni toiminnan ja työnjohdon roolin kehittämisessä on otettu kohteeksi erittäin hyviä ja tärkeitä asioita. Yksikössä on alettu aktiivisesti kehittää tutkimuksessa esille nousseita asioita, jotta työnjohdon roolia ja tehtäväkenttää ja sen myötä koko tuotannon toimintaa saataisiin kehitettyä. Mielestäni roolin kehittämisessä tulisi ottaa huomioon lisäksi se, että Transformers-yksikössä työskentelee tällä hetkellä paljon yli 50-vuotiaita työntekijöitä. Yksikön työntekijöiden ikärakenne on melko korkea, ja pienintä ikäryhmää tässä tutkimuksessa edustivat alle 30-vuotiaat vastaajat. Nuorten työntekijöiden osuus tulee kuitenkin oletettavasti kasvamaan, kun vanhempi ikäluokka eläköityy. Tämän vuoksi esimiehen roolin kehittämisessä tulisi erityisesti ottaa huomioon, mitä alle 30-vuotiaat ja 31–40 -vuotiaat odottavat esimieheltään.

Roolin ja tehtäväkentän kehittämisessä tulisi mielestäni myös vahvistaa ihmisten johtajuuden näkökulmaa, eli henkilöstön huomioon ottamista. Tällä hetkellä toiminnassa näkyy vahvasti asioiden johtajuuden linja, kun taas tulevaisuuden johtajuuden trendinä on nähtävissä ihmisten ja muutoksen johtajuuden painotus. Työnjohdolle asetettuja tavoitteita olisi samassa yhteydessä hyvä suunnata laadullisempaan ja kehittämismyönteisempään suuntaan, ja jättää numeraaliset tavoitteet toissijaiseksi. Koen, että laadullisten ja kehittämiseen ohjaavien tavoitteiden myötä saavutetaan myös numeraaliset tavoitteet.

Näiden jo toteutettujen ja tulevaisuudessa toteutukseen tulevien kehittämistoimenpiteiden seurauksena työnjohtoon kohdistuvat vaatimukset ja odotukset luonnollisesti muuttuvat. Tehtyjen muutosten jälkeen olisikin hyvä tutkia, mitä mieltä eri sidosryhmät (erityisesti alaiset, työnjohdon esimiehet ja johdon edustajat) ovat tehdyistä muutoksista. Lisäksi olisi hyvä tutkia ovatko sidosryhmien odotukset työnjohtoa kohtaan muuttuneet, sekä millaisia kehittämistarpeita työnjohdon roolissa nähdään mahdollisesti tuolloin olevan.

Tämän tutkimuksen jälkeen voitaisiin myös tutkia, kokevatko työnjohtajat roolikonflikteja, kun he käsittelevät eri tahoilta kohdistuvia odotuksia. Seemanin (1953) mukaan roolikonflikti voi syntyä, jos esimerkiksi organisaation vaatimukset ja sidosryhmien odotukset eroavat suuresti toisistaan (Stogdill 1974: 315). Työnjohdon mahdollisesti kokemat roolikonfliktit aiheuttavat haastetta ja ristiriitoja päivittäiseen johtamiseen, minkä vuoksi asiaa olisi syytä tutkia. Lisäksi mielestäni olisi hyödyllistä tutkia, miten työnjohtajat käyttäytyvät kohdatessaan ristiriitaisia odotuksia. Tutkimuksessa voisi hyödyntää Tsuin, Ashfordin, Clairin ja Xinin (1995: 1518–1520) tutkimuksen tuloksia eri käyttäytymistavoista, eli käyttääkö työnjohtaja sidosryhmäpainotteisen (oman käytöksen muutos, muiden odotuksiin vaikuttaminen sekä oman toiminnan selittäminen toiselle osapuolelle, jotta hänen ymmärryksensä esimiehen toiminnasta kasvaisi) vai itsesävytteisen (saadun palautteen vääristäminen omassa ajatusmaailmassa, vaatimustason alentaminen vastaamaan toiminnan tuloksia sekä ristiriitatilanteen huomiotta jättäminen) kategorian toimintamalleja kohdatessaan ristiriitaisia odotuksia (ks. 4.1. Esi- miestyöhön kohdistuvat odotukset). Tutkimuksen avulla esimiehet tiedostaisivat oman toimintamallinsa, ja voisivat ohjata käytöstään esimiestyön näkökulmasta suotuisaan toimintamalliin.

LÄHDELUETTELO

- ABB Oy (2013). *ABB lyhyesti* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.abb.fi/cawp/fiabb251/657dfdcf6e344cc7c1256b20003149ae.aspx?v=ED92&leftdb=global/FIABB/FIABB251.NSF&e=fi&leftmi=34d5930bfd44ace0412567a2003a70c5>>.
- Asp, E. & M. Peltonen (1991). *Työelämän sosiologia*. Keuruu: Otava.
- Drucker, P. F. (1994). *Management. Tasks, responsibilities, practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Drucker, P. F. (2000). *Johtamisen haasteet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Gentry W. A., L. S. Harris, B. A. Baker & J. B. Leslie (2008). Managerial Skills: What Has Changed Since the Late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*. 29: 2. 167–181.
- Henkilöstöopas (2011). [online] ABB Oy:n sisäinen materiaali.
- Henkilöstöavain (2012). [online] ABB Oy:n sisäinen materiaali.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. (2009). Strategiset henkilöstöprosessit käytännössä: Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.). Helsinki: Talentium Media Oy.

- Järvinen, P. (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. & A. Järvinen (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. P. (1999). *On What Leaders Really Do*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Lamond, D. (2004). A Matter of Style: Reconciling Henri and Henry. *Management Decision*. 42:2. 330–356.
- Laurila, M. (2011). Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa: *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*, 45–60 [online]. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171. R. Viitala, V. Suutari & M. Järnlström (toim.). Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf>.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6. painos. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., D. H. B. Welsh & S. A. Rosenkrantz (1993). What Do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparisons to U.S. Managers. *Journal of International Business Studies*. 24:4. 741–761.
- Lönnqvist, J. (2007). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista*. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- McLean, J. (2011). Fayol – Standing the Test of Time. *British Journal of Administrative Management*. Issue 74. 32–33.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. 163–176.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. 5. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Puro, J-P. (2002). *Esimiehen viestintätaidot*. Helsinki: WSOY
- Quinn R. E., S. R. Faerman, M. P. Thompson & M. McGrath (1990). *Becoming a Master Manager. A Competency Framework*. New York: Wiley.
- Ribbens, B. A. (1996). Torn Between Expectations? *The Academy of Management Executive*. 10: 2.
- Ristikangas, V., T. Aaltonen, & E. Pitkänen (2008). *Asiantuntijasta esimieheksi: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Helsinki: WSOYpro.
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency and Doubleday.
- Shivers-Blackwell, S. L. (2004). Using Role Theory to Examine Determinants of Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 10: 3. 41–50.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Tengblad, S. (2006). Is There a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*. 43:7. 1437–1461.
- Tsui, A. S. (1984). A Multiple-Constituency Framework of Managerial Reputational Effectiveness. Teoksessa: *Leaders and managers: International Perspectives*

tives on Managerial Behavior and Leadership, 25–44. J. G. Hunt, D. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart. New York: Pergamon Press.

Tsui, A. S., S. J. Ashford, L. St. Clair & K. R. Xin (1995). Dealing with discrepant expectations: response strategies and managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*. 38:6. 1515–1543.

Uusitalo H. (1997). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. 1.–4. painos. Helsinki: WSOY Oy.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. (2006). *Henkilöstöjohtaminen*. 4.–5. painos. Helsinki: Edita Prima.

Virtasalo, H. (1992). *Tavoitteet, työskentely ja ajankäyttö: Ohje oman työn kehittämiseen*. 1.–3. Painos. Helsinki: VAPK-kustannus.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th edition. Upper Saddle River: Pearson.

Åberg, L. (2000). *Esimiehen viestintäopas*. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen infokirje työntekijöille.

ILMOITUS ESIMIESTYÖTÄ KOSKEVASTA TUTKIMUKSESTA

Teen pro gradu -työtäni Vaasan yliopiston johtamisen laitoksella. Työni koostuu esimiestyötä koskevasta teoriaosuudesta sekä tutkimusosuudesta, jonka toteutan Muuntajat-yksikön tuotannon osastoilla.

Tutkin tuotannon esimiestyön nykyistä tilaa ja pyrin selvittämään esimiestyön haasteet. Tutkimuksessa selvitän sekä esimiesten että alaisten näkemyksiä esimiestyöstä, ja tutkin odotuksia, joita esimiestyöhön kohdistuu. Lisäksi pyrin selvittämään, miten esimiestyötä tulisi jatkossa kehittää, jotta se vastaisi paremmin eri osapuolten odotuksiin.

Työntekijöiden näkemyksiä selvittävä tutkimus toteutetaan siten, että työntekijöitä pyydetään vastaamaan kysymyslomakkeen kysymyksiin kirjallisesti kuukausipalaverin yhteydessä. Tutkimus toteutetaan viikkojen 16 - 18 aikana. Kysymyslomakkeeseen vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia.

Tutkimus rakentuu seuraavien kysymysten ympärille:

1. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät? Kuinka hyvin nämä tehtävät hoidetaan nykyisin?
2. Mihin asioihin esimiehesi työ mielestäsi painottuu tällä hetkellä?
3. Miten ja mihin suuntaan esimiestyö on mielestäsi muuttunut 5-10 vuoden aikana?
4. Mitä odotat omalta esimieheltäsi? Kuinka hyvin odotuksesi tällä hetkellä täyttyvät?
5. Miten esimiestyötä tulisi mielestäsi kehittää omassa tiimissäsi?

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kysymyslomakkeeseen vastataan anonymisti, eli vastaajia ei nimetä eikä siten tunnisteta vastauksistaan.

Saaduista vastauksista esitetään yhteenveto yksikössä työskenteleville kesän aikana.

Lisätietoja tutkimuksesta saat sähköpostitse (leena.koivukoski@student.uwasa.fi) tai puhelimitse (xxx-xxxxxxx).

Ystävällisin terveisin
Leena Koivukoski

Liite 2. Tutkimuksesta informoiva sähköpostiviesti esimiehille.

Hei,

teen pro gradu -työtäni Vaasan yliopiston johtamisen laitoksella. Työni koostuu esimiestyötä koskevasta teoriaosuudesta sekä tutkimusosuudesta, jonka toteutan Muuntajat-yksikön tuotannon osastoilla.

Tutkin tuotannon esimiestyön nykyistä tilaa, ja pyrin selvittämään esimiestyön haasteet. Tutkimuksessa selvitän sekä esimiesten että alaisten näkemyksiä esimiestyöstä, ja tutkin odotuksia, joita esimiestyöhön kohdistuu. Lisäksi pyrin selvittämään, miten esimiestyötä tulisi jatkossa kehittää, jotta se vastaisi paremmin eri osapuolten odotuksiin.

Toteutan esimiesasemassa työskentelevien näkemyksiä selvittävän tutkimuksen henkilökohtaisilla haastatteluilla. Tavoitteena on toteuttaa haastattelut viikkojen 16 ja 17 aikana, ja haastattelujen tarkemmat ajankohdat sovin kunkin haastateltavan kanssa erikseen. Yksittäisen haastattelun kesto on noin 30–45 minuuttia.

Työntekijöiden lomaketutkimukset toteutan kuukausipalaverien yhteydessä huhtitoukokuun aikana. Sovin asiasta etukäteen kunkin osaston esimiehen kanssa.

Haastattelut rakentuvat seuraavien kysymysten ympärille:

1. Mitä työnjohdon toimenkuvaan mielestäsi kuuluu?
2. Mitkä ovat mielestäsi työnjohdon tärkeimmät työtehtävät?
3. Miten ajankäyttö mielestäsi jakautuu tällä hetkellä eri työtehtävien kesken?
4. Minkälainen esimiesrooli työnjohdolla mielestäsi on?
5. Miten työnjohtajien toimenkuva ja esimiesrooli on mielestäsi muuttunut 5-10 vuoden aikana?
6. Mitä odotat työnjohdolta?
7. Miten työnjohdon toimenkuvaa tulisi mielestäsi kehittää?

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Saadut vastaukset käsitellään anonymisti, eli vastaajia ei nimetä eikä siten tunnisteta vastauksistaan.

Kaikille yksikössä työskenteleville esitetään yhteenveto saaduista vastauksista kesän aikana.

Lisätietoja tutkimuksesta saat sähköpostitse (leena.koivukoski@student.uwasa.fi) tai puhelimitse (xxx-xxxxxxx).

Ystävällisin terveisin
Leena Koivukoski

Liite 3. Työntekijöille kohdistettu kyselylomake.

ESIMIESTYÖ ABB OY:N MUUNTAJAT-YKSIKÖSSÄ

Tämän kyselyn avulla selvitetään, minkälaisena koet Muuntajat-yksikön esimiestyön nykyisen tilan ja minkälaisia odotuksia Sinulla on esimiestyötä kohtaan. Kyselyyn vastaamisesi on ensiarvoisen tärkeää, jotta esimiestyötä on tulevaisuudessa mahdollista kehittää tarpeet ja odotukset huomioiden.

Ympyröi kustannuspaikkaasi, ikäluokkaasi ja palvelusaikaasi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Kustannuspaikka

- | | |
|------------------------------|--|
| a) GPW / käämintä, linja 1 | g) GPK / säiliön valmistus, kalustus |
| b) GPW / käämintä, linja 2 | h) GPP / säiliön- ja sydämen valmistus |
| c) GPW / käämintä, linja 3 | i) GEL / viimeistely, pakkaus ja lähetys |
| d) GPA / kokoonpano, linja 1 | j) GOG / logistiikka |
| e) GPA / kokoonpano, linja 2 | k) GTQ / laatu |
| f) GPA / kokoonpano, linja 3 | l) GET / koestus |

Ikäluokka

- a) alle 30 vuotta b) 31–40 vuotta c) 41–50 vuotta d) yli 50 vuotta

Palvelusaika ABB Oy:n palveluksessa

- a) alle 2 vuotta b) 2–5 vuotta c) 6–10 vuotta d) 11–20 vuotta e) yli 20 vuotta

Vastaa seuraaviin kysymyksiin kirjallisesti oman näkemyksesi mukaisesti.

1. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät? Millä tasolla näiden tehtävien hoito on mielestäsi nykyisin?

2. Miten ja mihin suuntaan esimiestyö on mielestäsi muuttunut 5-10 vuoden aikana?
(Vastaa tähän kysymykseen vain, jos olet työskennellyt Muuntajat-yksikössä kyseisenä ajankohtana.)

3. Mitä odotat esimiestyöltä? Kuinka hyvin odotuksesi tällä hetkellä täyttyvät?

4. Miten esimiestyötä tulisi mielestäsi kehittää omassa tiimissäsi?

Kiitos vastauksistasi!

Liite 4. Työnjohdon haastattelututkimuksen alustavat kysymykset.

TYÖNJOHTAJIEN HAASTATTELUT

Nykytilanteen hahmotus

1. Mitä työnjohtajan toimenkuvaan mielestäsi kuuluu tällä hetkellä?
2. Mitkä työtehtävät ovat mielestäsi tärkeimpiä työnjohdon toimenkuvassa?
3. Mihin työsi tällä hetkellä painottuu? Miten ajankäyttö jakautuu mielestäsi eri tehtävien kesken? Miten mielestäsi pitäisi jakautua?
4. Mitkä työnjohdon työtehtävät ovat mielestäsi juuri nyt tärkeitä? Pitäisikö niille löytyä enemmän aikaa? Mitkä tehtävät ovat liian huonolla hoidolla? Mille tehtäville antaisit vähemmän aikaa?
5. Minkälainen työnjohdon rooli on mielestäsi tällä hetkellä? Entä minkälainen rooli on pelkästään esimiehen näkökulmasta?

Menneisyyden hahmotus

6. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiesasemassa?
7. Työskentelitkö sitä ennen muissa tehtävissä saman työnantajan palveluksessa? Jos työskentelit, niin missä tehtävissä ja kuinka kauan?
8. Miten työnjohdon toimenkuva on mielestäsi muuttunut 5-10 vuoden aikana?
9. Mitä ajattelet tästä muutoksesta?

Odotukset

10. Mitä odotat omalta työltäsi (tai yleisesti työnjohdon työltä)?
11. Mitä odotat muiden työnjohtajien työltä?
12. Mitä luulet oman esimiehesi odottavan sinulta?
13. Mitä luulet ylimmän johdon odottavan sinulta?
14. Mitä luulet alaistesi odottavan sinulta?
15. Näetkö ristiriitaa näiden eri osapuolten odotusten välillä?

Kehittäminen

16. Miten työnjohdon toimenkuvaa pitäisi mielestäsi kehittää?
17. Miten esimiestyöskentelyä pitäisi mielestäsi kehittää?
18. Mitä mahdollisuuksia/hyötyjä mielestäsi työnjohdon työn kehittäminen voisi tuoda/antaa?

Liite 5. Työnjohdon esimiesten, johdon edustajien ja kollegojen haastattelututkimuksen alustavat kysymykset.

TYÖNJOHDON ESIMIESTEN, JOHDON EDUSTAJIEN JA KOLLEGOJEN HAASTATTELUT

Nykytilanteen hahmotus

1. Mitä työnjohtajan toimenkuvaan mielestäsi kuuluu tällä hetkellä?
2. Mitkä työtehtävät ovat mielestäsi tärkeimpiä (työnjohdon toimenkuvassa)?
3. Mihin työnjohdon työ tällä hetkellä painottuu? Miten ajankäyttö jakautuu mielestäsi eri tehtävien kesken? Miten mielestäsi pitäisi jakautua?
4. Mitkä työnjohdon työtehtävät ovat mielestäsi juuri nyt tärkeitä? Pitäisikö niille löytyä enemmän aikaa? Mitkä tehtävät ovat liian huonolla hoidolla? Mille tehtäville antaisit vähemmän aikaa?
5. Minkälainen työnjohdon rooli on mielestäsi tällä hetkellä? Entä minkälainen rooli on pelkästään esimiehen näkökulmasta?

Menneisyyden hahmotus

6. Kuinka kauan olet työskennellyt (nykyisessä asemassasi) / esimiesasemassa?
7. Miten työnjohdon toimenkuva on mielestäsi muuttunut 5-10 vuoden aikana?
8. Mitä ajattelet tästä muutoksesta?

Odotukset

9. Mitä odotat työnjohdon työltä?
10. Mitä luulet ylimmän johdon odottavan työnjohdolta?
11. Mitä luulet alaisten odottavan työnjohdolta?
12. Näetkö ristiriitaa näiden eri osapuolten odotusten välillä?

Kehittäminen

13. Miten työnjohdon toimenkuvaa pitäisi mielestäsi kehittää?
14. Miten esimiestyöskentelyä pitäisi mielestäsi kehittää?
15. Mitä mahdollisuuksia/hyötyjä mielestäsi työnjohdon työn kehittäminen voisi tuoda/antaa?

Liite 6. Työnjohdon itsehavainnointilomake.

TYÖNJOHDON TYÖAJAN JAKAUTUMINEN

PÄIVÄMÄÄRÄ: _____

KUSTANNUSPAIKKA/TIIMI: _____

Kirjaa työajan jakautuminen työpäiväsi aikana seuraavien osa-alueiden suhteen:

Tietokoneella työskentely tai muu työskentely **toimistossa**

- 101** Henkilöstöön liittyvät asiat (työsuhdeasiat, työvuorojärjestelyt, työtunnit jne.)
- 102** Projekteihin liittyvät asiat (työohjeet ja -osat, projektin hallinta, aikataulutus jne.)
- 103** Toiminnan suunnittelu, kehitystyön suunnittelu ja valmistelu, laatuasiat
- 104** Muu tietokoneella / toimistossa työskentely, mikä? (täsmennä kommentoimalla)

Palavereissa oloaika

- 201** Palaverit, joissa toimin vetäjänä, oma henkilöstö mukana (esim. osasto- ja tiimipalaverit, TPM-palaverit, kehityskeskustelut)
- 202** Palaverit, joissa osallistun asiantuntijan / kehittäjän roolissa (ei omaa henkilöstöä mukana)
- 203** Palaverit, joista saan informaatiota (esim. esimiesforum)

Tehtaalla oloaika

- 301** Tehtaalla omien työntekijöiden tavoitettavissa (työsuhdeasioiden hoito, tehdaskierrokset jne.)
- 302** Tehtaalla, mutta ei omien työntekijöiden tavoitettavissa (esim. et ole omalla osastollasi tai muutoin työntekijöidesi tavoitettavissa)

Koulutukset

- 401** Koulutan / perehdytän omaa henkilöstöä
- 402** Osallistun itse koulutukseen / valmennukseen, perehdyn uuteen asiaan

Sidosryhmät

- 501** Yhteydenpito kollegoihin (työasioihin liittyen), toimittajiin tai muihin sidosryhmiin

Tarkenna työajan jakautumista merkitsemällä kirjainkoodilla ”sisältö”-sarakeeseen se, onko kyseisenä ajankohtana käsitelty

A = aikatauluihin liittyviä asioita

K = kustannuksiin liittyviä asioita (mm. projektikustannukset, henkilöstökustannukset jne.)

T = turvallisuuteen liittyviä asioita

L = laatuun liittyviä asioita

M = muu, mikä? Täsmennä vapaamuotoisin kommentein

Sarakeeseen voi tarvittaessa merkitä useamman kirjainkoodin.

Kirjaa tapahtumat sen mukaisesti, miten työpäivä on todellisuudessa edennyt (aikajärjestyksessä).

Voit siis kirjata saman koodin (101, 103, 202, 301 jne.) useasti saman päivän aikana.

Pyöristä ajankäyttö lähimpään 15 minuuttiin (esim. 45min, 1h 15min jne. Poikkeuksena yhteydenpito sidosryhmiin, jossa voit pyöristää lähimpään viiteen minuuttiin.)

