

Ivan Sorokin

# Esimiestyön optimointi

 Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

6.7.2013

Tekijä Otsikko	Ivan Sorokin Esimiestyön optimointi, ██████████ Oy
Sivumäärä Aika	31 sivua + 2 liitettä 26.3.2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ██████████ Oy:n esimiestyötä. Tavoitteena oli tutkia esimiestyön nykytilannetta ja etsiä siitä kehittämiskohteita. Työssä keskityttiin erityisesti esimiesten työkuorman arviointiin ja sopivan alaisryhmäkoon määrittämiseen yrityksen toimintaympäristössä.</p> <p>Teoriaosuus koostuu esimiestyöhön kuuluvien asioiden kuvaamisesta. Siinä käsitellään esimiesten asemaa, velvollisuuksia sekä merkitystä yritykselle. Mukana on myös tietoa esimiestyön haasteista, kuormittavuuden arvioinnista sekä huonon esimiestyön järjestelyn vaikutuksista.</p> <p>Tarvittava tutkimusaineisto hankittiin esimiehille suunnatulla kaksivaiheisella tutkimuksella. Siinä esimiehiä pyydettiin arvioimaan työnsä osa-alueita. Tutkimustulokset osoittivat, että esimiehet kokivat alaisryhmänsä liian suuriksi, mikä heikensi monin paikoin esimiestyön laatua. Liian isot ryhmät aiheuttivat liiallista painetta ja kiirettä esimiehille, minkä takia paineutumisen ongelmakohtiin, vastuualueen kehittäminen ja henkilöstöstä huolehtiminen ei toteutunut toivotulla tavalla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella ehdotettiin alaisryhmien pienentämistä ja tasoittamista, sekä esimiesten vastuualueiden tarkempaa määrittelyä.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, varastointi, logistiikka, alaisryhmä

Author Title	Ivan Sorokin Management Optimisation, ██████████ Oy
Number of Pages Date	31 pages + 2 appendices 26 March 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing and Logistics
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to develop managerial work of ██████████ Oy. The objective was to study management and to identify areas that needed improvement. The main focus was on evaluating the managers' workload and defining suitable subordinate groups in the company's working environment.</p> <p>The theoretical part of this study covers managers' position, responsibilities and meaning to the company. In addition, managerial work difficulties, workload evaluation and effects of bad work arrangement are also discussed.</p> <p>The data for the empirical part of the study was obtained by conducting a two-step research among managers in which managers were asked to evaluate different sectors of their work. The main study results showed that the managers experienced their subordinate teams as too big which deteriorated the quality of their work. Big teams caused excessive pressure and haste whereupon the managers felt that they were not able to focus on taking up problematic spots of their work, developing their area of responsibility and taking care of employees in a desirable manner.</p> <p>Based on the results of this study, it was proposed that the company would diminish and equalize subordinate teams. In addition, the managers' areas of responsibility need to be defined more clearly.</p>	
Keywords	management, warehousing, logistics, subordinate group

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe	1
1.2	Toimeksiantajayritys	2
1.3	Työn tavoitteet	3
1.4	Käytettävä aineisto ja rajaukset	4
1.5	Tutkimusmenetelmä	4
2	Esimiestyö	5
2.1	Esimiehen asema yrityksessä	6
2.2	Vastuu, tehtävät, velvollisuudet ja rooli	7
2.3	Yrityksen työn organisointi ja suunnittelu	8
2.4	Työn vaativuuden arviointi	9
3	Henkilöstöjohtaminen esimiestyön perustana	10
3.1	Tehtäväkenttä	11
3.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	12
3.3	Työn määrä ja kuormittavuus	14
3.4	Kuormittuneisuuden näkyminen ja seuraamukset	15
4	Tutkimuksen toteutus	16
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	17
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus	17
4.3	Aineiston keräys ja käsittely	18
5	Tulokset	18
5.1	Haastateltujen esimiesten arvio työtilanteesta	19
5.2	Esimiestyön osa-alueiden arviointi	20
5.3	Ajankäyttö ja toiminnan arviointi	24
5.4	Esimies-alaistyön arviointi	25
6	Johtopäätökset	28
6.1	Esimiestoiminnan tilanne osastoittain	28
6.2	Tutkimuksen arviointi	29
6.3	Muutosehdotukset	30
	Lähteet	31

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Liite 2. Kyselylomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn aihe

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esimiestyötä [REDACTED] Oy:ssä. Toimeksianto perustuu yrityksen haluun kehittää esimiestoimintaansa. Yrityksessä on seurattu esimiestyön tilannetta ja päätelty seurannan perusteella, että nykyinen esimiesmäärä ei välttämättä vastaa tarpeeseen riittävän hyvin. Tähän mennessä yritys on pärjännyt pääsääntöisesti hyvin nykyisellä esimiesmäärällä. Kuitenkin aina välillä, mm. vuoden kiireisimpinä aikoina, kuten esimerkiksi jouluna ja pääsiäisenä, työmäärä kasvaa liian suureksi. Kiireisimpien ajankohtien ulkopuolellakin esimiehillä voi olla liian vähän aikaa perustehtävien hoitoon suurten alaismäärien vuoksi. Yrityksessä tullaan tekemään päätös uusien esimiesten palkkaamisesta tai esimiesten määrän vähentämisestä vuoden 2013 keväällä. Tämän työn tarkoituksena on tuottaa tutkimuksellista tietoa, joka toimisi pohjana päätöksenteolle.

Henkilöstöasioiden kehittämistä voidaan verrata koneen öljymäärään. Kone tulee kyllä toimimaan pienellä voitelulla vaikka saattaakin rutista ja pitää ääntä. Toisaalta sen teho ei nouse yli tietyn rajan vaikka siihen laittaisikin joka päivä tuoretta öljyä. Yritykset pyrkivätkin löytämään sopivan pisteen, jossa henkilöstöasioiden kehittäminen edistää vielä toimintaa, ja jonka ylittäminen ei enää paranna tuottavuutta vaan aiheuttaa ainoastaan turhia kuluja. Kohdeyritykseni on kohtaamassa tämän tyyppisiä haasteita. Jatkuva kehittyminen ja prosessien tehostaminen nostaa samalla esiin työn hallintaan liittyviä kysymyksiä, joita halutaan ratkaista keväällä 2013. Esimiestyö on tuotannollista työtä ja näin tuotannon tehostuminen tai lisääntyminen pakottaa tutkimaan ja arvioimaan esimiestyön resurssien riittävyttä suhteessa vaatimukseen yhä uudelleen.

Sain tehtäväkseni tutkia esimiestyön määrää, järjestelyä ja kuormittavuutta [REDACTED] Oy:ssä. Otin tehtävän vastaan aiheen mielenkiintoisuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Olen ollut yrityksen palveluksessa muutaman vuoden ajan. Olen tutustunut erilaisiin prosesseihin sekä työntekijäasemani että monen koulutyön kautta. Yritys suostui jälleen kerran avustamaan minua opinnoissani, tarjoamalla mielenkiintoisen ja yritykselle ajankohtaisen aiheen opinnäytetyölleni. Sen kautta pääsin perehtymään logistiikkakeskuksen tuotannolliseen työhön esimiesten näkökulmasta.

## 1.2 Toimeksiantajajäritys



Kohdeyritykseni rakennus jakautuu kolmeen osastoon, jotka ovat kuivahalli, tuorehalli ja terminaali. Kuivahallissa sijaitsevat kaikki tavarat, jotka säilyvät huoneen lämpötilassa. Tuorepuolella ovat tuotteet, jotka tarvitsevat viiden asteen lämpötilan. Terminaali on puolestaan se osa, jossa pakattu tavara odottaa noutoa.

Kuivahallilla on tällä hetkellä 18 esimiestä, tuorehallilla 13 ja terminaalissa työskentelee viisi. Jokaisella esimiehellä, osastosta riippumatta, on runsaasti alaisia. Kuivahallilla

alaisia on noin 50, tuoreella 40 ja terminaalissa 25 henkilöä esimiestä kohden. Työseurannassa on todettu, että he eivät aina ehdi käsittelemään jokaisen alaisensa asioita tai hoitaa muita tehtäviä mahdollisesti väärän ajankäytön tai suuren ryhmäkoon vuoksi. Aikaa ei aina ole tarpeeksi erityisesti vuoden kiireisimpinä ajankohtina. Esimerkiksi kuukausipalautteen anto, kiittäminen ja muiden tehtävien hoito hankaloituu sesonki-kausina. Työkuorma kasvaa myös silloin kun joku esimiehistä sairastuu ja hänen ryhmä siirtyy toisen esimiehen vastuulle. Vakioryhmä kasvaa myös kesäisin noin 20 henkilöllä, jolloin taloon otetaan kesätyöntekijöitä. (Korhonen 2013.)

Työn määrä ei kuitenkaan ole jatkuvasti liian suuri tai työtahti liian nopea. Varastotoiminnassa on myös tasaisempia ja hiljaisempia hetkiä, jolloin voidaan ajautua joutokäynnille. (Korhonen 2013.) Sesonkikausilla ja ongelmien sattuessa on runsaammin tehtävää, jolloin suorittaminen tuntuu raskaammalta, mikä on luonnollista, mutta paineiden ei tulisi kiireen keskelläkään ylittää tiettyä tasoa, jottei suorituksen laatu heikkenisi. Suurta alaisten määrää ei myöskään tulisi hämmästellä liikaa. Varastotyö on sen verran yksinkertaista ja itsenäistä, että alaiset eivät tarvitse jatkuvasti päivittäistä ohjausta. Työn yksinkertainen luonne mahdollistaa suuret alaisryhmät.

Kohdeyritykseni tavoitteena on tasoittaa joutokäyntikohtia ja kiireellisempien aikojen painepiikkejä, jotta aika ei kuluisi turhaan eivätkä vaativammat aikajaksot aiheuttaisi ylimääräistä kitkaa ja prosessien takkuilua esimiestyössä. Työtä tasoitetaan mahdollisesti palkkaamalla lisää esimiehiä tai tekemällä muutoksia nykyiseen toimintaan.

### 1.3 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön ensisijainen tavoite on sopivan alaisryhmäkoon määrittäminen esimiehille. Toissijaisena tavoitteena on esimiestyön muiden käytäntöjen toimivuuden arvioiminen sekä kehittämis ehdotuksien tekeminen. Tutkimuksessa kartoitetaan toiminnan tehokkuutta haittaavia ongelmia ja hankaluuksia. Esimiesten keskuudessa suoritettavan tutkimuksen avulla katsotaan minkälaiseksi esimiehet arvioivat nykyisen alaisryhmäkoon, ovatko esimiesryhmät riittävän hyvin optimoidut suhteessa suoritettavaan työn määrään, sekä selvitetään miten esimiehet kokevat nykyisten töiden muut osa-alueet. Alla ovat kysymykset, joihin etsittiin vastausta tutkimuksen avulla.

1. Mikä on optimaalinen alaisryhmän koko esimiehille heidän työympäristössään?

2. Mitä ongelmia nykyisessä esimiestyössä on?
3. Tarvitaanko taloon enemmän vai vähemmän esimiehiä?

Pyrkimyksenä on tuottaa tutkimuksellista tietoa kyselyn muodossa toimeksiantajalle, josta selviää, miten yrityksen esimiehet kokevat nykyiset töiden järjestelyt, sekä missä asioissa yritys voisi tehdä parannuksen esimiestasolla. Opinnäytetyön aihe rajoittuu kuitenkin ainoastaan sopivan ryhmäkoon määrittämiseen ja työjärjestelyn kehittämiseen. Työssä ei esimerkiksi tutkita esimiesten pätevyyttä tehtäväänsä, heidän ominaisuuksiaan ja taitojaan. Alaisten tyytyväisyyttä esimiehiinsä ei myöskään tarkastella tässä työssä. Corporate Spirit Oy tekee asiasta selvityksen joka vuosi. (Lahti 2013.)

#### 1.4 Käytettävä aineisto ja rajaukset

Teoriaosuus koostuu esimiestyön ja siihen kuuluvien asioiden kuvaamisesta. Siinä käsitellään sellaisia esimiestyön osa-alueita kuten esimiesten asemaa, velvollisuuksia sekä merkitystä yritykselle. Mukana on myös tietoa esimiestyön haasteista, kuormittavuuden määrittelystä ja arvioinnista sekä huonon esimiestyön järjestelyn vaikutuksista. Teoriaosuus ei sinänsä ole edellytys tutkimuksen suorittamiselle, mutta kerätystä tiedosta voi olla hyötyä toimeksiantajalle tutkimustulosten tulkinnassa, arvioinnissa, sekä siinä vaiheessa, kun toimintaa aletaan muuttaa.

#### 1.5 Tutkimusmenetelmä

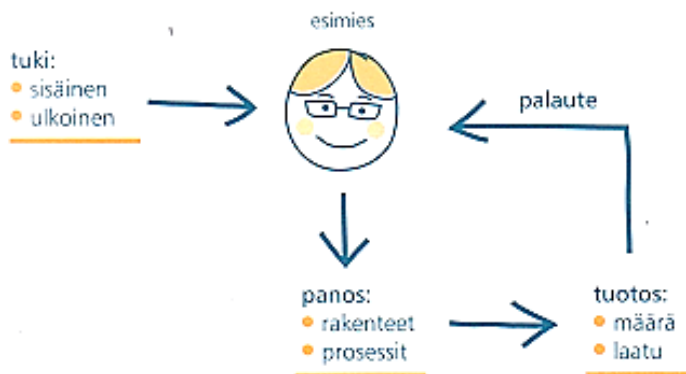
Tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta suorittamalla kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus yrityksen esimiesten keskuudessa. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan muutamia esimiehiä. Määrällisessä osiossa esimiehen täyttävät strukturoidun kyselyn, joka perustuu laadullisesta tutkimuksesta saatuun tietoon. Kyselyn tulokset esitetään taulukoiden avulla. Näitä menetelmiä käyttäen kootaan aineisto, jonka perusteella tehdään ehdotuksia ongelmakohtien kehittämiseksi.

## 2 Esimiestyö

Esimiehinä voidaan pitää kaikkia johtotehtäviä suorittavia henkilöitä yrityksen ylimmältä tasolta lähtien. Jo yhden ainoan raportoivan alaisen pitäminen tietää esimiesvastuuta. Tyypillisesti esimiesroolissa ovat johtajien lisäksi yksikön- ja tiimivetäjät, vastuualueiden päälliköt sekä työnjohtajat. Esimiestyö on ammattitaitoalue ja työrooli, joten myös muiden nimikkeiden taustalla on nykyään esimiestehtäviä. (Viitala 2007, 269.)

Esimiestyö pitää sisällään kaiken toiminnan, jossa suunnataan ja tuetaan alaisia tavoitteisiin pyrkien. Toimialasta ja yrityksestä riippumatta esimiestehtävissä korostuvat hyvin samankaltaiset henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet ja roolit. (Viitala 2007, 269.) Esimies joutuu toimimaan ylemmän johdon usein tiukkojenkin tulostavoitteiden ja niitä koskevien määräysten alaisena sekä oman henkilöstönsä tarpeiden ja toiveiden kohteena. Waris kiteyttää, että esimiehen on ensikädessä vastattava sekä tuotannosta ja toiminnasta että henkilöstönsä hyvinvoinnista. (Waris 2001, 43.)

Päätehtävä on kuitenkin vastata toiminnan tuloksellisuudesta, ja onnistuakseen työsään hän tarvitsee kokonaisvaltaista näkemystä vastuualueestaan. Tuloksellisuutta tavoitellessaan esimies voi hyödyntää panos-tuotos-ajattelua, jota on esitetty kuviossa 1. (Waris 2001, 43.)



Kuvio 1. Panos-tulos-ajattelu esimiestyössä. (Waris 2001, 43.)

Kuvio 1 esittää tilanteen, jossa esimies sijoittaa voimavarojaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Saatua tulosta arvioidaan määrättyjen kriteerien mukaan, minkä jälkeen esimies saa palautetta. Palautteen perusteella hän muuttaa toimintaansa, jotta tulos olisi määrällisesti ja laadullisesti parempi seuraavaan arviointipisteeseen mennessä.

Palautteen ohella esimies saa myös sisäistä ja ulkoista tukea. Sisäinen tuki tarkoittaa tyypillisesti yrityksen henkilöstöhallintoa. Ulkoista tukea voi puolestaan saada perheeltään tai esimerkiksi harrastuspiireiltään.

## 2.1 Esimiehen asema yrityksessä

Vuosikymmenten saatossa esimiehet ovat muuttuneet työn jakajista ja valvojista tuki-joiksi ja koordinaattoreiksi. Tähän on päädytty organisaatiotasojen vähentymisen, prosessien tehostumisen, automatisoitumisen, informaationjärjestelmien kehittymisen ja työntekijöiden koulutustason nousun myötä. Perinteisten esimiesroolien tilalle ovat tulleet valmentajat ja tiiminvetäjät. Samalla tavalliset alaiset ovat saaneet tiimiläisten, ryhmäläisten, työkumppanien tai partnerien statuksen. Edellä kuvatusta kehityksestä huolimatta esimiesten merkitys ei ole vähentynyt vaan päinvastoin noussut. Ihmisten johtamisen aikaisempaa suurempi merkitys korostuu yrityksen menestyksessä; menestys riippuu yhä suuremmassa määrin inhimillisestä luovuudesta ja jatkuvasta kehitymisestä. (Viitala 2007, 270.)

Ylimmän johdon rooli osaamisen johtamisessa on luonnollisesti keskeinen, mutta siitä huolimatta johtajat eivät kuitenkaan pysty huolehtimaan eri yksiköiden käytännön tason toiminnasta. Suunnitelmat ja tavoitteet muutetaan toiminnaksi ja tuloksiksi esimiesten toimesta eri puolilla organisaatiota. Esimies huolehtii siitä, että hänen yksikkönsä tavoitteet tukevat yrityksen asettamia päämääriä ja että hänen alaisensa saavat ne toteutettua. (Viitala & Jylhä 2008, 254.)

Yrityksen näkökulmasta esimies toteuttaa yrityksen strategiaa, vastaa yrityksensä toiminnasta ja toimii yrityksen edustajana suhteessa alaisiinsa. Esimies reagoi poikkeamiin ja toimii suunnannäyttäjänä alaisilleen. Ilman tehokasta ja määrätietoista esimiestyötä henkilöstön energiaa ei pystytä hyödyntämään riittävän hyvin, minkä seurauksena syntyy tehottomuutta, epäselvyyttä ja turhautumista. Esimiesten kuuluu tarkastella toimintaa koko yrityksen näkökulmasta sekä huolehtia sen tavoitteiden ja päämäärien täyttymisestä, varsinkin kun yksittäiset työntekijät monesti näkevät työpaikan asiat aika kapeasti omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan. Esimies toimii resurssien jakajana, sisäisten ristiriitojen ratkaisijana ja yrityksen edustajana kun neuvotellaan muitten tahojen kanssa. Samalla hän on vastuussa ryhmänsä taloudesta ja toiminnan taloudellisuudesta. (Salminen 2006, 23.)

## 2.2 Vastuu, tehtävät, velvollisuudet ja rooli

Tavoitteiden ja tehtävien edellyttämä määrä työntekijöitä joka hetki on esimiehen huolenaihe hänen johtamassaan yksikössä. Esimies tuntee toiminnan kokonaisvaltaisesti: hän hallitsee tehtävien sisällön sekä niiden asettamat vaatimukset työntekijöilleen. Alla on lueteltuna rakenteita, joita Viitalan mukaan henkilöstösuunnittelu edellyttää ja joita esimiehen kuuluu luoda ja ylläpitää omalla vastuualueellaan.

Esimiehen vastuulla on:

- ✓ henkilöstön perusvahvuus (tehtäväkokonaisuudet ja henkilöt)
- ✓ työkierto ja moniosaaminen työpaikalla
- ✓ varahenkilöjärjestelmä ja siihen usein läheisesti liittyvä seuraajasuunnitelma
- ✓ kiireaikojen miehityssuunnitelma (kiirepiikit, sesongit jne.)
- ✓ työajat (työvuorot, joustot jne.)
- ✓ lomien ja mahdollisesti muiden vapaiden aikatauluttaminen
- ✓ ylityökäytännöt
- ✓ tehtävien hoitaminen sairauspoissaolojen ja perhevapaiden aikana. (Viitala 2007, 271.)

Lähtökohtaisesti esimiehellä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa johtamansa ryhmän kokoonpanoon. Esimies onkin usein mukana rekrytointiprosessissa, vaikka se olisi rekrytointiosaston tai ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtävä. Tämä johtuu siitä, että aloite rekrytointiin on yleensä lähtöisin esimieheltä. Hän määrittelee tehtävän, johon tarvitaan lisää työvoimaa ja tarvittavan osaamistason kyseisen tehtävän hoitamiseen. Sisäisen rekrytinnin mahdollisuudet ja vaihtoehtoiset organisointitavat käydään läpi samassa yhteydessä. (Viitala 2007, 272.)

Esimiehen kuuluu luoda toiminnallaan luottamusta ja avoimuutta ihmisten välille sekä etsiä yhteistä etua. Alla on lueteltu muutama kohta, joihin hyvä esimies pyrkii toiminnassaan.

Hyvän esimiehen tavoitteena on:

- ✓ yhteishengen vaaliminen
- ✓ turhien raja-aitojen poistaminen tiimien ja osastojen väliltä
- ✓ yhteisöllisyyden luominen painottamalla kokonaisuutta ja me-ajattelua
- ✓ luottamuksen rakentaminen aidolla ja rehellisellä dialogilla

- ✓ työntekijöiden arvostaminen ja kunnioittaminen
- ✓ asioiden ja ihmissuhteiden oikeudenmukainen hoitaminen. (Juutti & Vuorela 2004, 37.)

### 2.3 Yrityksen työn organisointi ja suunnittelu

Työn suunnittelu on kehittynyt eri organisaatioiden tehokkuutta ja henkilöstön hyvinvointia käsittelevien teorioiden pohjalta. Työn organisointi on muuttunut strategiseksi keinoksi, jolla lisätään kilpailukykyä ja parannetaan yrityksen tulosta. Onnistunut työn organisointi ja muotoilu on nivouduttu osaksi työyhteisön toimivuuden ja joustavuuden kehitystä. Organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen tilanteen jatkuva, ja usein nopea, muuttuminen pakottaa yrityksiä olemaan entistä joustavampia työjärjestelyissä menestystä tavoitellessaan. (Kauhanen 2010, 45.)

Töiden uudelleenorganisointi johtuu eri syistä. Lähes koko ajan muuttuvaan markkina- ja taloustilanteeseen sopeutuminen edellyttää yrityksiltä henkilöstömäärän, organisaatorakenteen, työnjaon, henkilötehtävien ja vastuualueita koskevien kysymysten pohtimista. Työn ennakoiva uudelleenorganisointi on osa organisaation kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on entistä parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, tuottavuus, työmotivaatio, joustavuus ja henkilöstön hyvinvointi. (Kauhanen 2010, 47.)

Kiristynyt yritysten välinen kilpailu, pyrkimykset joustavuuteen ja entistä asiakaslähtöisempään toimintaan, ovat johtaneet viime vuosina siihen, että työn suunnittelu on edelleen yksi merkittävimmistä keinoista uusien tavoitteiden saavuttamisessa ja henkilöstön motivoinnissa. Työn organisointi ei sinänsä ole mikään arvo, vaan sillä on ainoastaan strateginen merkitys kilpailussa menestymiselle. Pärjätäkseen kilpailussa tuottavuutta on kehitettävä jatkuvasti. Tuottavuutta määritellään yleensä siten, että tulosta suhteutetaan sen saavuttamiseen tarvittaviin resursseihin. Tuottavuuden kehittämistä rajoittavat kuitenkin ihmisen fyysiset ja henkiset voimavarat, joita on otettava huomioon kaikissa olosuhteissa. (Kauhanen 2010, 49.)

Oli sitten kyse työn hienosäädöstä, uudelleenorganisoinnista tai täysin uusien toimintatapojen ja menetelmien käyttöönotosta, on esimiesten rooli keskeinen. Aloite työn muuttamiseen on yleensä lähtöisin ylemmiltä tahoilta, mutta käytännön toteutuksesta huolehtivat esimiehet. Aloite voi lähteä ruohojuuritasoltakin, jos yrityksessä on käytössä toimiva kaksisuuntaisen viestinnän malli. Joka tapauksessa esimiehiä voidaan pitää

linkkinä yrityksen hallintoelinten ja tavallisten työntekijöiden välillä. Kannattavuutta tai kilpailukykyä nostava suunnitelma voi olla hyvä, mutta toteutus voi olla ennakoidusta poikkeava, jos käytännön toiminnasta huolehtiva esimiestyö ei vastaa kehittyvän ja kasvavan toiminnan kriteereihin.

#### 2.4 Työn vaativuuden arviointi

Jokaiseen työhön liittyy monia stressitekijöitä kuten työn aikapaine, sekä määrälliset ja laadulliset vaatimukset. Työstä voidaan erottaa neljä vaatimustyyppiä, jotka ovat objektiiviset ja subjektiiviset sekä määrälliset ja laadulliset vaatimukset. Objektiiviset vaatimukset ovat kaikille samat, kun taas subjektiiviset vaatimukset vaihtelevat henkilöittäin riippuen heidän asemastaan ja suoritusedellytyksistään. (Juuti 2006, 109.) Puolestaan esimiestehtävän sisältö, laajuus, päätöksenteon vaativuus ja vastuu ovat niitä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat esimiestyön osaamisvaatimuksiin (Pirnes 2006, 211).

Subjektiiviset määrälliset vaatimukset tarkoittavat suoritettavaksi vaaditun työn määrää aikayksikössä suhteessa yksilön suoritusedellytyksiin. Työn määrä on sopiva, jos vaadittu työ hoidetaan vaaditussa ajassa. Jos vaadittua työmäärää ei pystytä tekemään annetussa ajassa, niin määrälliset vaatimukset ovat liian suuret. Kun työtä on liian vähän suhteessa suoritusaikaan, silloin on kyseessä määrälliset alivaatimukset. Työ voi olla myös liian vaikeaa tai helppoa suhteessa yksilön suoritusedellytyksiin. Silloin puhutaan laadullisista yli- tai alivaatimuksista. Työn vaatimustaso liittyy työn kuormittavuuteen ja määrälliset ylivaatimukset liittyvät psyykkiseen väsymykseen. Työn määrälliset ja laadulliset alivaatimukset liittyvät monotoniaan. (Juuti 2006, 109.)

Eräs keskeisistä työtyytyväisyyden lähteistä on mahdollisuus suunnitella ja säädellä omaa työtä ja suoritustapoja. Kiirettä ja aikapainetta voidaan kohdata jos työ on liian yksityiskohtaisesti säädetty tai jos työtä on liian paljon. Joka tapauksessa itsenäinen työskentely, suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen mahdollistaa merkitsevyyden, itsenäisyyden, työnhallinnan kokemuksen. (Juuti 2006, 109.)

Työn vaativuus tarkoittaa monesti samaa kuin työn sisältö. Työn sisältö puolestaan kuvastaa niitä vaatimuksia ja tehtäviä, joita työntekijä kohtaa päivittäisessä työssään. Työn vaativuuden arvioinnissa arvioinnin kohteena ei ole henkilö vaan hänen tekemänsä työ. Työn arviointimenetelmät jakaantuvat summittaiseen ja analyttiseen arviointiin. Summittaisessa eli kokonaisarviointissa muodostetaan kokonaiskäsitelmä työn vaativuu-

desta ilman järjestelmällistä vaativuustekijäerittelyä. Valmiita tai kyseistä arviointia varten tehtyjä työn- ja toimenkuvauksia käytetään arvioinnin perustana. Analyttisessä työn vaativuuden arvioinnissa työ jaetaan ensin vaativuustekijöihin, joiden vaativuuden taso arvioidaan erikseen. Tässä menetelmässä arviointi perustuu ennalta laadittuihin työn- ja toimenkuvauksiin sekä muihin tiedonhankintamenettelyihin kuten havainnointiin ja haastatteluihin. (Kauhanen 2010, 55-56.)

Arvojärjestys-, luokittelu- sekä vaativuustekijöiden vertailu- ja pistemenetelmät ovat arviointimenetelmiä, joita käytetään kansainvälisessä käytännössä. Summittaisia arviointimenetelmiä ovat arvojärjestys ja luokittelumenetelmät, ja analyttisiä ovat vaativuustekijöiden vertailu- ja pistemenetelmät. Suomen työehtosopimuskäytännössä vaativuuden arviointimenetelmät ovat ammatti- tai tehtävänimikkeistöt, palkkaryhmämäärittelyt, vaativuusryhmittelyt ja työn luokitus. (Kauhanen 2010, 56.)

### **3 Henkilöstöjohtaminen esimiestyön perustana**

Henkilöstöressurssien johtamisen tehtävänä on huolehtia, että henkilöstön määrä ja laatu vastaavat yrityksen tarpeeseen ympäri vuoden. Henkilöstöressurssien johtamisen osat ovat henkilöstöstrategia, henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöhallinto. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 311.)

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yleensä pitkän aikavälin henkilöstöressurssien johtamisen suunnitelmaa, joka on kytköksissä liiketoimintastrategiaan. Siinä arvioinnin kohteena ovat henkilöstön määrälliset ja laadulliset tarpeet tulevaisuutta ajatellen. Arvioinnin pohjalta tehdään suunnitelmia tarpeiden täyttämiseksi. Henkilöstöpolitiikka on puolestaan lyhyen aikavälin toimintasuunnitelma, joka konkretisoi henkilöstöstrategian. Sillä tarkoitetaan toimintaperiaatteita, joita noudatetaan henkilöstöasioiden hoidossa saavuttaakseen henkilöstöstrategian tavoitteet. Henkilöstöhallinnon toiminta on pitkälti henkilöstöpolitiikan ohjaama. Henkilöstöhallinnon tehtävä on sopivan työvoiman hankkiminen ja ylläpitäminen yrityksen sisällä. Kaiken kaikkiaan HRM:ssä (Human Resource Management) yhdistyvät henkilöstön työnjako, organisaation toimintaan ja sen tuoksellisuuteen vaikuttaminen sekä toiminnan aikajänne ja sisältö. (Vanhala ym. 2002, 312 - 313.) HRM luo henkilöstöä koskevan toiminnan raamit ja päälinjaukset, kun taas esimiehet toimivat näiden ohjaamina tuotannollisessa työssään.

### 3.1 Tehtäväkenttä

Henkilöstön ohjaus, valvonta ja tukeminen kuuluvat päivittäiseen esimiestyöskentelyyn. Henkilöstöjohtamisen päämääränä on yrityksen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämän henkilöstön saatavuus. Henkilöstön, joka on riittävä määrältään ja osaamiseltaan, täytyy olla myös hyvinvoiva ja sitoutunut. Henkilöstöjohtaminen ei tarkoita ainoastaan henkilöstövoimavarojen johtamista, vaan siihen liittyy myös työnantajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja ylläpitäminen. Tässä vuorovaikutuksessa esimies on juuri se henkilö, joka toimii yrityksen edustajana ja työnantajan äänenä. Keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen alueita ovat johtajuus ja esimiestyö. Johtajat ja esimiehet kannustavat, arvioivat, innostavat, motivoivat, ohjaavat, edistävät kehitystä, palkitsevat, irtisanovat ja ylläpitävät yrityskulttuuria. (Viitala 2007, 20.)

Käytännön menettelytavat ja toimintamallit henkilöstöjohtamisessa perustuvat henkilöstöpolitiikkaan, jonka jaetaan monesti rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan. Siihen voi liittyä myös muita yrityksen periaatteistoja, joiden pohjalta tehdään päivittäisiä päätöksiä pitäen kiinni päälinjauksien yhtenäisyydestä. Henkilöstöpolitiikkaa ja siihen liittyviä periaatteita voidaan luoda vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia työntekijöitä tarvitaan ja kuinka paljon (määrä, rakenne, koulutus ja osaaminen)?
2. Miten ja mistä työntekijät rekrytoidaan?
3. Miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään (perehdyttäminen, arviointi ja kehittäminen)?
4. Miten henkilöstöä palkitaan (palkkaus ja muut palkitsemiskeinot)?
5. Miten työntekijöitä tuetaan ja ohjataan johtamisen keinoin?
6. Miten työntekijöitä tarvittaessa sijoitetaan uudelleen tai irtisanotaan?

(Viitala 2007, 24.)

Varastotoiminnan monista kustannuselementeistä henkilöstö muodostaa yli 50 prosenttia. (Haapasalo 2011) Tämän takia mainitut kysymykset ovat tärkeitä erityisesti toimeksiantajayritykselleni, jossa henkilöstön määrä vaikuttaa merkittävästi kustannustehokkuuteen.

### 3.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on hyvin pitkälti esimiesten toteuttama. Esimiesten johdon ja valvonnan alla työskentelevien määrä vaihtelee yrityksissä, mutta keskimäärin niitä on kymmenestä viiteentoista. Esimiehillä on usein päärooli ryhmien muodostamisessa, työsuorituksen arvioinnissa, palkansuuruuden päättämisessä, toiminnan kehittämisessä ja irtisanomisessa. Yritys voi luoda periaatteita, malleja ja erilaisia työkaluja, mutta niiden toteutus ja käyttöaste riippuvat esimiehistä. Esimiesten rooli on tärkeä muun muassa:

- ✓ organisaation rakentamisessa ja kehittämisessä: toiminnan ja prosessien kehittäminen sekä tehtäväalueiden ja -kuvien määrittely
- ✓ henkilöstövoimavarojen muodostamisessa: määrällinen ja laadullinen suunnittelu, rekrytoinnit, perehdyttäminen, henkilösiirrot ja irtisanominen
- ✓ suoriutumisen johtamisessa: tavoitteiden asettaminen ja seuranta
- ✓ henkilöstöosaamisen uudistamisessa ja kehittämisessä: tiedon levittäminen, kehityskeskustelut, kehityssuunnitelmien laadinta ja kehittämisen toimenpiteet
- ✓ palkitsemisessa: palkan tason määrittely, palaute ja muut palkitsemiskeinot
- ✓ hyvinvoinnista huolehtimisessa: ilmapiiri, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta huolehtiminen sekä tasa-arvoinen kohtelu
- ✓ henkilöstön osallistamisessa: tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttaminen ja toiminnan kehittäminen. (Viitala 2007, 268.)

Kaikkien näiden asioiden hoitamiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen tarvitaan runsaasti aikaa, jota on yleensä rajoitetusti. Tuotannolliset prioriteetit ovat etusijalla, jolloin muut vastualueet jäävät vähemmälle huomiolle riippuen yrityksen esimiesten vastuusta ja työkuormasta.

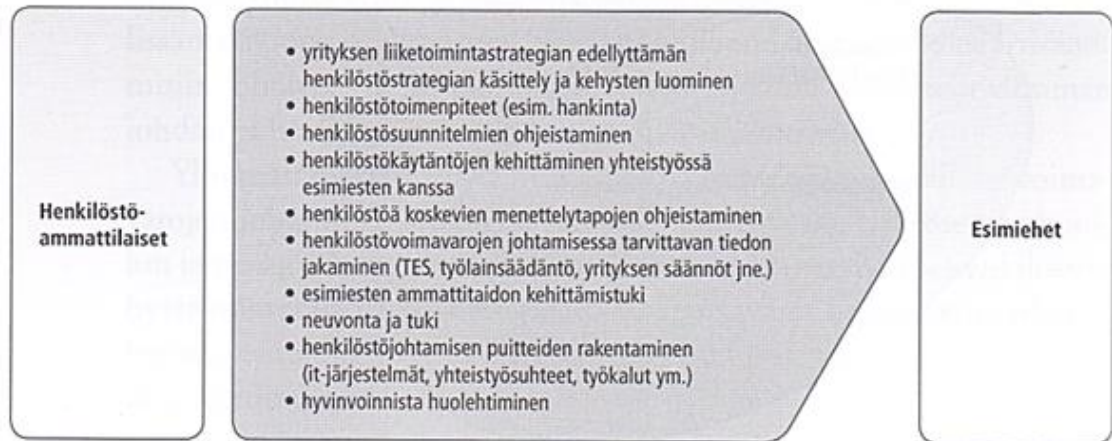
Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on konsultoida ja tukea yrityksen esimiesjoukkoa. Tämä on heidän tärkeämpiä prioriteettejaan, koska esimiesten kautta henkilöstövoimavarojen johtaminen realisoituu käytännön toiminnaksi. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehukset luodaan ylimmän johdon kanssa, mutta toiminnan eteneminen asetettujen kehysten mukaisesti varmistuu esimiesten toimesta. (Viitala 2007, 268.) Kuvio 2 esittää kyseistä työnjakoa.



Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen johtamisen työnjako. (Viitala 2007, 267)

Kuvio 2 esittää henkilöstöammattilaiset linkkinä ylimmän johdon ja esimiesten välillä. Henkilöstöosasto on luomassa henkilöstöstrategiaa ja toimintaperiaatteita ylimmän johdon kanssa ja samalla tukemassa esimiesten operatiivista työtä.

Esimiesten vaikutusmahdollisuudet hoitaa yksikkönsä henkilöstöasioita vaihtelevat. Työn määrämuotoisuus voidaan nähdä rajoittavana ja sitovana tekijänä, mutta tyypillisesti se myös nopeuttaa ja selkeyttää asioiden hoitoa. Vastuualueet voivat olla hyvinkin laajoja esimiestyössä, minkä johdosta esimiestyötä on tuettava konkreettisilla ja standardoiduilla käytännöillä ja ohjeilla, joihin he voivat nojata päivittäisessä työskentelyssä. Käytäntöjen ja ohjeiden standardoinnin voi kuitenkin tehdä ainoastaan toistuvien tapahtumien kohdalla, kuten esimerkiksi rekrytoinnin, sairauspoissaolojen käsittelyn, kehityskeskustelujen ja irtisanomisten kohdalla. Sen sijaan on vaikeaa suunnitella, määritellä tai antaa tarkkaa ohjetta esimerkiksi positiivisen palautteen antamiselle. Tämmäntyyppisiin päivittäisjohtamisen haasteisiin voidaan soveltaa kuviota 3.



Kuvio 3. Henkilöstöammattilaisten tuki esimiehille. (Viitala 2007, 268)

### 3.3 Työn määrä ja kuormittavuus

Työn määrä ja laatu vaikuttavat työn rasittavuuden kokemiseen. Tällöin tavoitteena on sellainen työ, joka olisi suorituskyvyn kannalta sopiva niin, että työntekijä voi tuntea hallitsevansa työnsä. Lisäksi hallinnan tunteen kokemisen kannalta, on tärkeää että työ tarjoaa sopivasti haasteita ja virikkeitä, ja että niitä on sopivissa määrin. Taulukossa 1 on esitetty työn määrän ja vaativuuden keskeisiä suhteita. Sopiva kuormitus löytyy taulukon keskeltä. (Waris 2001, 19.)

Taulukko 1. Työn määrällinen ja laadullinen kuormittavuus (Waris 2001, 19.)

		TYÖMÄÄRÄ		
		liian pieni	sopiva	liian suuri
TYÖN VAATIVUUS	liian pieni	työtä on liian vähän ja se on liian helppoa (määrällinen ja laadullinen alikuormitus)	työtä on sopivasti, mutta se on liian helppoa (sopiva määrällinen kuormitus, laadullinen alikuormitus)	työtä on liian paljon ja se on liian helppoa (määrällinen ylikuormitus, laadullinen alikuormitus)
	sopiva	työtä on liian vähän, mutta se on sopivan vaativaa (määrällinen alikuormitus, sopiva työn vaativuus)	työtä on sopivasti, ja työ on sopivan haasteellista (sopiva työn määrä ja työn vaativuus, työssä on vaikutusmahdollisuuksia, motivaatio, mahdollisuus yhteisön tukeen)	työtä on liian paljon, mutta se on sopivan vaikeaa (määrällinen ylikuormitus, sopiva työn vaativuus)
	liian suuri	työtä on liian vähän ja se on liian vaikeaa (määrällinen alikuormitus, laadullinen ylikuormitus)	työtä on sopivasti, mutta se on liian vaikeaa (sopiva määrällinen kuormitus, laadullinen ylikuormitus)	työtä on liian paljon ja se on liian vaikeaa (määrällinen ylikuormitus, laadullinen ylikuormitus)

Oletuksen mukaan työn toimeksiantajan tämänhetkinen esimiestyö sijoittuu taulukon 1 oikean puolen keskimmäiseen laatikkoon. Sopivan vaikeaa työtä on tällöin liian paljon. Toimeksiantajani kaltaiselle yritykselle esimiestyön määrällisen ja laadullisen kuormittavuuden arviointi on erityisen tärkeää, koska yrityksen toiminta kasvaa jatkuvasti ja tuotannolliset prosessit muuttuvat säännöllisesti.

Monissa töissä ihmisten kokema työkuormitus osuu ruutuihin, jotka ovat taulukossa lähempänä oikeaa reunaa. Töitä on tällöin liian paljon vaikeustasosta riippumatta. Monesti työn koetaan olevan samanaikaisesti liian vaikeata, ja että sitä on liian paljon. Vaikeus voi esimerkiksi johtua jatkuvasta uuden oppimisen pakosta, joka on yleensä yhteydessä työtehtävien vaihtumiseen tai muuttumiseen. Helppoa ja yksinkertaista työtä voi toisaalta olla myös liian paljon, jolloin uuden oppiminen ja kehittyminen pysähtyy. (Waris 2001, 20.)

Liiallisen rasituksen vastakohtana on tilanne, jossa töitä on selkeästi liian vähän ja se on liian helppoa. Tällaisiin tilanteisiin voi törmätä esimerkiksi toimisto- tai valvomotoisissa. Seurauksena tällaiselle tilanteelle on työntekijän vireystilan lasku ja virhetoiminnalle altistuminen. (Waris 2001, 20.)

Ylikuormittumisella voi olla monia seuraamuksia. Esimies voi kokea ylikuormittumisen tuloksena stressiä, työuupumusta ja hallitsemattomuuden tunnetta, mikä voi johtaa tehon laskuun. Tällaiset tuntemukset kuuluvat luonnollisesti tuloksellisuutta tavoittelevaan työhön, mutta niiden ei kuuluisi olla tavanomaisia. Yhden esimiehen työsuorituksen heikkeneminen voi heijastua muihin työntekijöihin ja vaikuttaa yrityksen tulokseen pitkällä aikavälillä.

### 3.4 Kuormittuneisuuden näkyminen ja seuraamukset

Kuormittumien voi olla joko myönteistä tai kielteistä. Se voi olla myös terveyden kannalta lyhyt- ja pitkäkestoista. Lyhytkestoinen kuormittuminen tarkoittaa työpäivän aikana henkilöön kohdistuvaa kuormitusta. Pitkäkestoinen kuormittuneisuus on kyseessä silloin, kun työpäivän aikana alkanut kuormittuneisuuden ja rasituksen tunne jatkuu työpäivän yli ja ajatukset askartelevat työasioissa vapaa-aikanakin. Tällöin kova kuormittuminen on jatkunut jo pidempään, jolloin siitä voi seurata rasiustila. (Waris 2001, 26.) Taulukossa 2 on esitetty kuormittuneisuuden asteet laadusta ja kestosta riippuen.

Taulukko 2. Terveyden kannalta myönteinen ja kielteinen, lyhyt- ja pitkäkestoinen kuormittuneisuus. (Waris 2001, 28.)

kesto	laatu	
	MYÖNTEINEN	KIELTEINEN
lyhytkestoinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työn sujuminen</li> <li>• aikaansaamisen tunne</li> <li>• tunne, että voi käyttää kykyjään ja taitojaan</li> <li>• työn hallinnan tunne</li> <li>• halu tehdä työtä (motivaatio)</li> <li>• viihtymisen tunne</li> <li>• energisyyden tunne</li> <li>• hyvä työilmapiiri</li> <li>• toimivat vuorovaikutussuhteet</li> <li>• tunne, että saa tukea tarvittaessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimintahalun ja -kyvyn tilapäinen aleneminen</li> <li>• tunne, että omat kyvyt ja taidot eivät tule kunnolla käytetyiksi</li> <li>• tunne, ettei "homma ole hanskassa"</li> <li>• viihtymättömyyden tunne</li> <li>• psykofyysinen väsymisen tunne</li> <li>• huono työpaikkailmapiiri</li> <li>• kyllästyneisyyden tunne</li> <li>• yksitoikkoisuuden tunne</li> <li>• yksinäisyyden tunne</li> <li>• turhautuneisuus</li> <li>• ärtyneisyys</li> </ul>
pitkäkestoinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tunne, että kehittyy työssään ja ihmisenä</li> <li>• uusien tietojen ja taitojen oppiminen</li> <li>• itsearvostuksen paraneminen</li> <li>• halu kehittää työyhteisöä</li> <li>• elämänpiirin laajentuminen</li> <li>• terveyden ja työkyvyn pysyminen yllä tai parantuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loppuun palaminen</li> <li>• kykyjen köyhtyminen</li> <li>• ammatillisen itsetunnon puute</li> <li>• uupumusasteinen väsymys</li> <li>• kyynisyys</li> <li>• elämänpiirin kapeutuminen</li> <li>• päihdeongelmat</li> <li>• mielenterveysongelmat</li> <li>• fyysiset ja psykosomaattiset sairaudet</li> <li>• työkyvyn pettäminen</li> </ul>

Kielteistä kuormittuneisuutta ilmenee, kun asiat eivät ole kohdallaan työoloissa. Lyhytkestoinen kielteinen kuormittuminen voidaan kokea mm. viihtymättömyyden tunteena. Tämä puolestaan voi olla seuraamusta huonosta työn hallinnasta. On mahdollista, että työntekijä ei osaa, ei jaksa, eikä saa aikaiseksi, jolloin puhutaan henkilökohtaisista ongelmista. Samalla työ voi olla liian vaikeaa tai helppoa, ja sitä voi olla liikaa tai liian vähän. (Waris 2001, 28.) Olennaista on järjestää ja optimoida työt niin, että työn rasittavuus pysyisi mahdollisimman tasaisena ympäri vuoden. Näin voidaan välttää satunnaisia virheitä ja äärimmäisen uupumuksen kausia.

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jota tyypillisesti tarvitaan päätöksenteon tueksi. Tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. Ne eroavat

toisistaan tutkimusstrategioiden, käytettyjen aineistojen ja analyysimenetelmien suhteen. Yleisesti kvantitatiivinen tutkimus perustuu numeeriseen aineistoon ja sen yleisin muoto on kysely. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto hankitaan mm. havainnoinnin ja haastattelujen avulla. Niitä ei aseteta vastakkain – ne voivat tukea toisiaan. (Mikkola 2012.) Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena varmistaakseen mitattavien asioiden tarkoituksenmukaisuuden tutkimusongelmien kannalta (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, 132).

Molemmilla tutkimusmenetelmillä on etunsa ja haittansa. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sen tehokkuutta ja nopeutta. Sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja kysyä monia asioita säästämällä samalla paljon aikaa. Kyselyn heikkoutena pidetään sen aineiston pinnallisuutta, vastaamattomuutta eli katoa sekä yksisuuntaisuutta. Haastattelussa ei ole yksisuuntaisuusongelmaa eli tutkijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, mutta sen suorittaminen vie huomattavasti enemmän aikaa. (Hirsijärvi ym. 1997, 184.)

#### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Esimiesten keskuudessa suoritettava tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Nämä vaiheet olivat kartoittava haastattelu ja varsinainen kysely. Ensimmäinen vaihe oli jokaisen osaston muutaman esimiehen haastattelu. Tämä kvalitatiivinen menetelmä palveli varsinaista kvantitatiivista kyselyä. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa ongelmakohtia nykyisessä esimiestyössä, ja antaa suuntaa määrällisen kyselyn sisältöön, jotta määrällisen kyselyn kysymykset olisivat mahdollisimman osuvia ja relevantteja esiintyvien ongelmien kannalta. Samalla haastattelujen avulla voitiin saada sellaista tietoa, jota kyselyn avulla ei voitu.

#### 4.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen toinen vaihe oli määrällinen kysely, jonka lähetettiin kaikille esimiehille sähköisesti aivan uusimpia lukuun ottamatta, ja jonka tulosten perusteella tehtiin johtopäätökset. Kysymykset tehtiin haastatteluissa mainittujen ongelmien perusteella. Kyselyssä oli yhteensä 17 kysymystä, joista yksi oli avoin.

#### 4.3 Aineiston keräys ja käsittely

Haastattelut pidettiin viiden esimiehen kanssa erikseen. Kuva- ja tuorepuolelta haasteltiin kahta esimiestä ja terminaalista yhtä. Yrityksen edustajat valitsivat esimiehet haastatteluihin heidän kokemuksen perusteella. Suurempaa esimiesjoukkoa ei voitu saada työn kiireisyyden vuoksi.

Tilaisuuden yhteydessä täytettiin kyselylomake ja kirjattiin ylös töitä hankaloittavat tekijät. Haastattelun vastauksista tehtiin yhteenveto. Kyselystä saadut vastaukset analysoitiin Excel-ohelmassa ja havainnollistettiin kuvioilla ja taulukoilla. Sekä haastattelulomake, että kysely löytyvät liitteistä. Sähköisen kyselyn vastaukset jaettiin ja analysoitiin osastoittain esiintyvien ongelmien sijainnin havaitsemiseksi. Tulokset muutettiin taulukoiksi havainnollistaakseen esimiesten mielipiteiden jakautumisen.

Haastatteluiden tarkoituksena oli lähinnä selvittää kyselyn rakentamista. Haastatteluista saadun tiedon ja palautteen avulla pystyttiin muodostamaan käsitys niistä epäkohdista ja ongelmista, jotka vaivaavat esimiestyötä. Tällä tavalla haastattelun tulokset ohjasivat kyselyn suunnittelua. Haastattelut menivät erittäin hyvin ja osoittautuivat erittäin hyödylliseksi ja tärkeäksi osaksi työtä. Henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa saatiin hyviä vihjeitä ja ajatuksia nykyisistä kehittämisalueista, ongelmista ja niiden poistamisesta.

## 5 Tulokset

Tässä osiossa avataan tutkimuksista saatua tietoa. Ensin käsitellään haastatteluista saatua informaatiota, jonka jälkeen seuraavat kyselyn tulokset avattuna aihealueittain. Helpottaakseen tulosten havainnollistamista ja säilyttääkseen helppolukuisuuden, vastauksien jakautumista esittävät kuviot ja niihin liittyvät huomiot on laitettu peräkkäin – samaan järjestykseen kuin kyselyn kysymykset. Kolmen osaston tulokset on käsitelty rinnakkain, jotta ongelmien esiintymispaikka selviäsi ja vertailu onnistuisi. Nämä osastot ovat kuivahalli, tuorehalli ja terminaali, ja joiden kuvaukset löytyvät toimeksiantajayrityksen –osioista.

## 5.1 Haastateltujen esimiesten arvio työtilanteesta

Haastattelu aloitettiin kysymällä yleisiä asioita työstä kuten vastuusta ja velvollisuuksista, päivittäisistä tehtävistä sekä kausikohtaisista tehtävistä. Tällä haettiin yleistä käsitystä esimiehen rutiinipäivästä, eikä mitään merkittäviä eroja osastojen välillä ollut. Töiden yksityiskohtaisessa kuvaamisessa esimiehet eivät osanneet poimia mitään varsinaista tehtävää, mikä veisi eniten aikaa kerrallaan ja paljon, mutta henkilöstöasioiden hoito on se osa-alue, jonka parissa he tekevät töitä eniten. Näin työn määrää arvioiessaan he kokivat, että alaisten määrä alkaa olla melko korkea. Kukaan ei sanonut, että töitä on liikaa tai että työmäärä tuntuu ylipääsemättömältä, mutta työn laatu ja henkilöstötyytyväisyys voisi olla paremmalla tasolla. Pienemmällä joukolla pystytäisiin keskittymään ja pureutumaan ongelmakohtiin paremmin, jolloin laatu nousisi ja jäisi enemmän aikaa vastuualueen kehittämiseksi.

Keskusteluissa ilmeni esimiesten halu kehittää ja parantaa henkilöstönsä ja vastuualueensa asioita. He halusivat tuntea ryhmänsä paremmin ja pitää siihen paremmin yhteyttä. Halukkuutta oli antaa palautetta useammin ja enemmän sekä kannustaa työntekijöitä. Tällä tavalla luoda palkitsevuudentunnetta ja me-henkeä työntekijöissä sekä parantaa työilmapiiriä. Nykyisellä ryhmäkoolla tämä on heidän mukaan vaikeaa, varsinkin kun otetaan huomioon tuuraamiset ja kesätyöntekijät. Koska esimiehillä on aikaa vain rajoitetusti ja alaisia on niin paljon, alaisille ei ole riittävästi aikaa, eivätkä esimiehet tällä hetkellä ehdi pitämään tarpeeksi yhteyttä henkilöstöön.

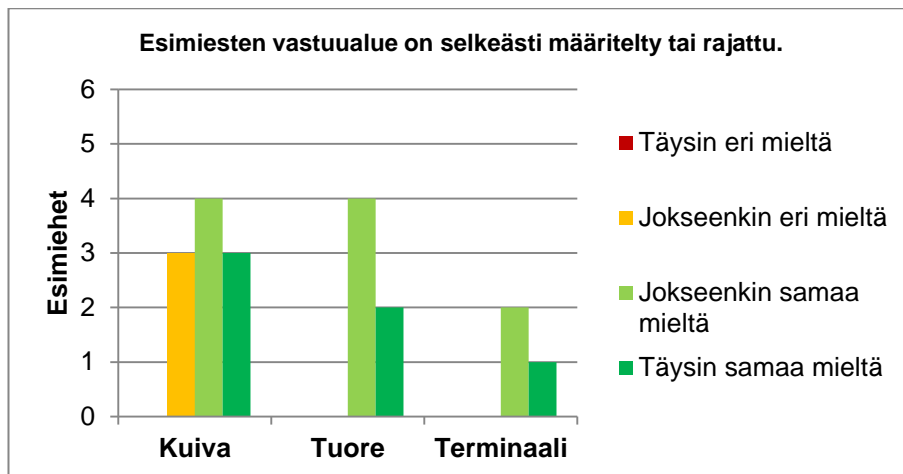
Esimiehet olivat hyvin halukkaita kehittämään henkilöstöasioita. Ilmassa ei myöskään ollut mitään tyytymättömyyden tai turhautumisen merkkejä. He olivat valmiita jatkamaan työtä nykyiselläkin ryhmäkoolla ja määrittivät nykyisen työmäärän hyväksi, mutta halusivat hoitaa kaikki asiat paremmin. Aito vuorovaikutus henkilöstönsä kanssa on se osa-alue, jossa on heidän mukaan eniten puutteita, mutta siihen on vaikea vaikuttaa nykyisellä ryhmäkoolla. Hyvän ja laadukkaan esimiestyön toteutumisen edellytyksenä olisi ryhmien pienentäminen. Laadun nousu ei kuitenkaan koskisi ainoastaan vuorovaiikutusta henkilöstön kanssa, vaan myös muiden tehtävien hoitoa. Ryhmäkokojen pienentämisen rinnalla yhtenä ehdotuksena oli töiden tasaisempi jako. Palautteen mukaan joillakin esimiehillä on kapeampi vastuu-alue kuin toisilla.

Yllä mainittujen asioiden ohella toivottiin esimiesten vastuualueen selkeämpää määrittelyä, parannusta tiedonkulussa, sekä enemmän yhteistyötä hankinta-yksikön kanssa.

Esimiesten keskuuteen haluttiin myös enemmän tasavertaisuutta. Parempaa koulutusta ja valmennusta uusille esimiehille, jotta he olisivat valmiimpia astuessaan työtehtäviin. Viimeisinä asioina toivottiin esimiesten toimintatapojen yhtenäistämistä sekä yksinkertaisempaa riidansovittelumallia, joka veisi vähemmän aikaa.

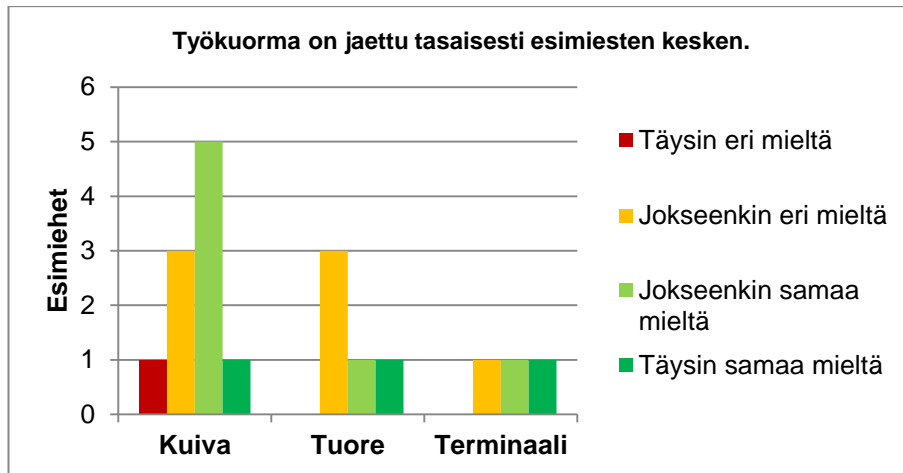
## 5.2 Esimiestyön osa-alueiden arviointi

Kuivaosastolta kyselyyn vastasi kymmenen, tuoreosastolta kuusi ja terminaalista kolme esimiestä. Kuviot näyttävät esimiesten mielipiteiden jakautumisen heidän arvioidessaan kuvioissa esitettyjen väitteiden pätevyyttä. Tämän osuuden kuviot (4.–10.) ja niiden väitteet koskevat lähinnä töiden järjestelyä ja esimiesten keskinäistä vuorovaikutusta.



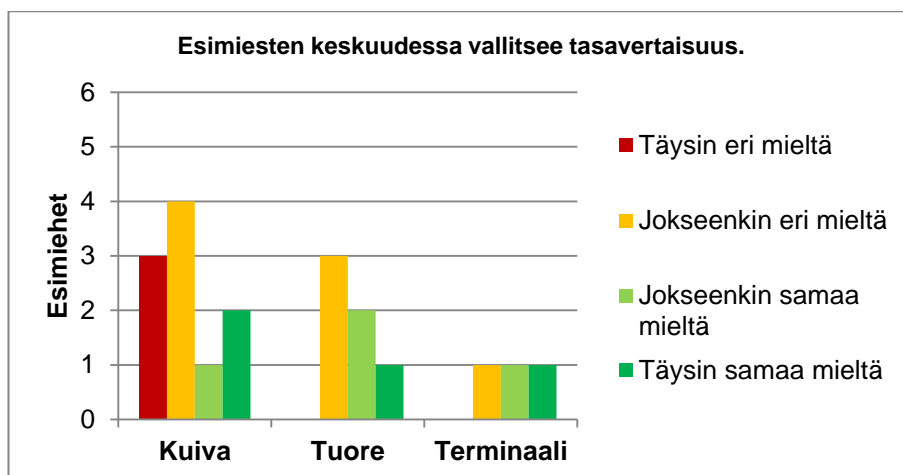
Kuvio 4. Esimiesten vastuualueen määrittely.

Kuvio 4. osoittaa, että esimiehet kokevat oman vastuualueensa olevan melko hyvin määritelty. Ainoastaan kolme esimiestä kuivahallilta toivoi selkeämpää määrittelyä.



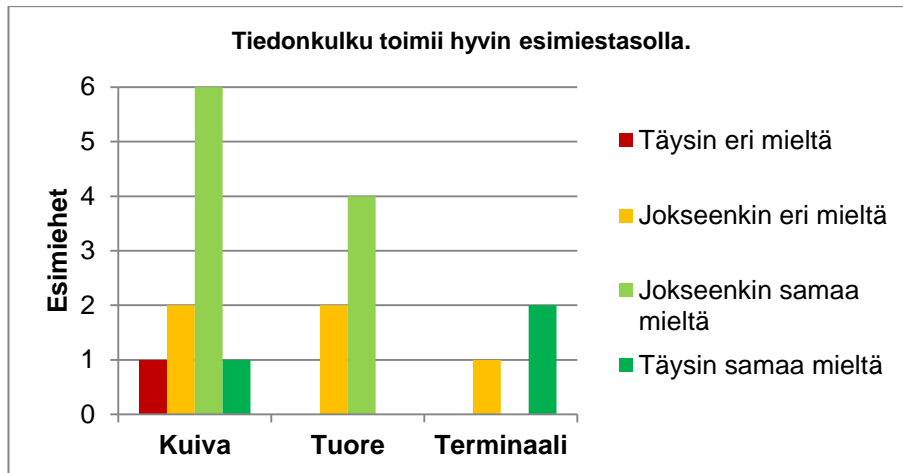
Kuvio 5. Työkuorman jako.

Kaikki esimiehet eivät koe työkuorman jakoa tasaiseksi, kuten kuvio 5. osoittaa. Neljä esimiestä kuivahallilta, kolme tuorehallilta ja yksi terminaalista kokevat, että työkuorma on jaettu epätasaisesti. Yksi kuivahallin esimiehistä kokee työkuorman jaon olevan täysin epäoikeudenmukainen.



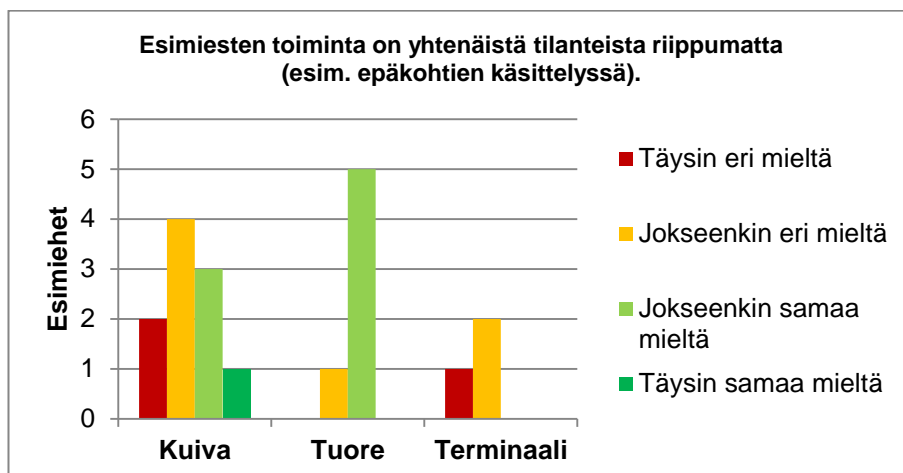
Kuvio 6. Esimiesten tasavertaisuusarvio.

Kuvion 6. perusteella esimiesten tasavertaisuudessa kuivapuolen tilanne osoittautuu selkeästi hankalammaksi kuin muualla. Enemmistö vastanneista kuivahallin esimiehistä on eri mieltä siitä, että toiminta on tasavertaista, ja kolme heistä on täysin erimieltä. Tuorepuolella puolet vastanneista ja terminaalissa kaksi henkilöä on samaa mieltä väittämän kanssa.



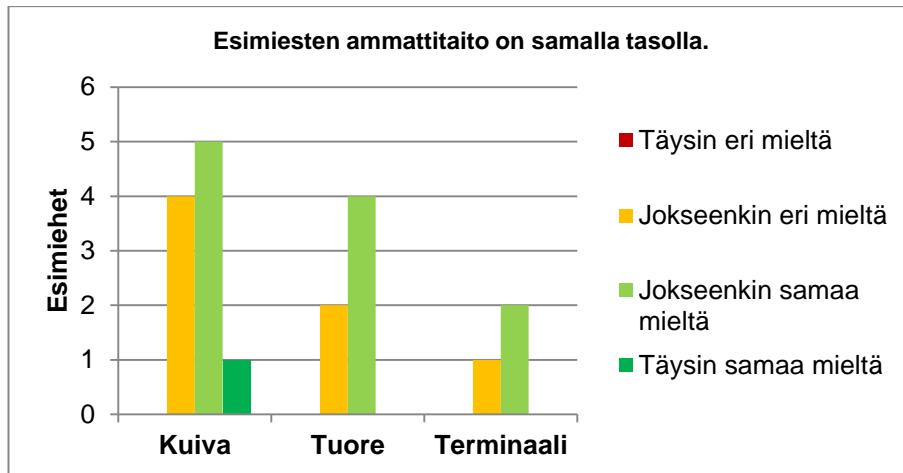
Kuvio 7. Tiedonkulun toimivuus.

Kuvio 7. osoittaa, että enemmistö kaikkien osastojen esimiehistä kokee esimiestason tiedonkulun olevan toimiva. Toisaalta eri mieltä olevia henkilöitä on se verran, että tiedonkulkuun voisi kiinnittää huomiota, erityisesti kuivaosastolla.



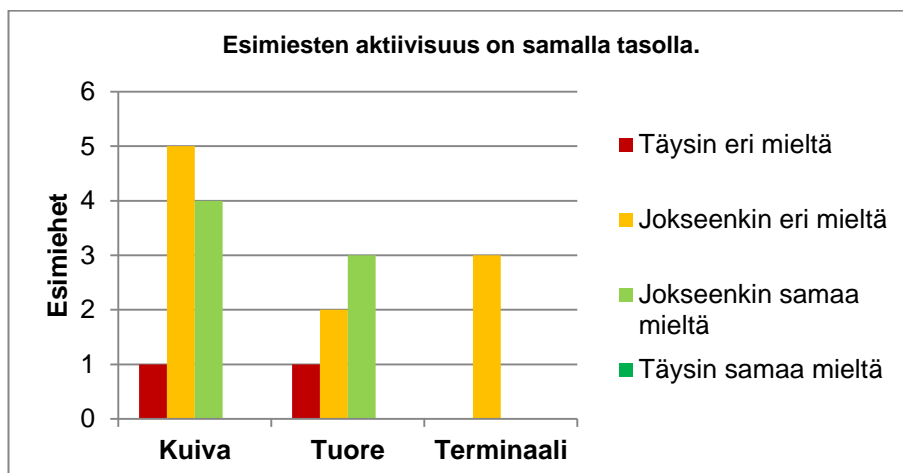
Kuvio 8. Esimiestoiminnan yhtenäisyys.

Esimesten toiminta ei näytä olevan riittävän yhtenäistä kuivahallissa eikä terminaalisissa. Kuviosta 8. voimme nähdä, että yli puolet vastanneista kuivahallilla ja kaikki terminaalisissa kokevat menettelyn olevan erilaista eri tilanteissa. Enemmistö tuorepuolella on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, kenenkään olematta täysin samaa mieltä.



Kuvio 9. Esimiesten ammattitaidon arviointi.

Yllä olevan kuvion mukaan jokaisen osaston enemmistö on jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiesten ammattitaito on samantasoinen. Yhteensä seitsemän vastanneista esimiehistä on eri mieltä.

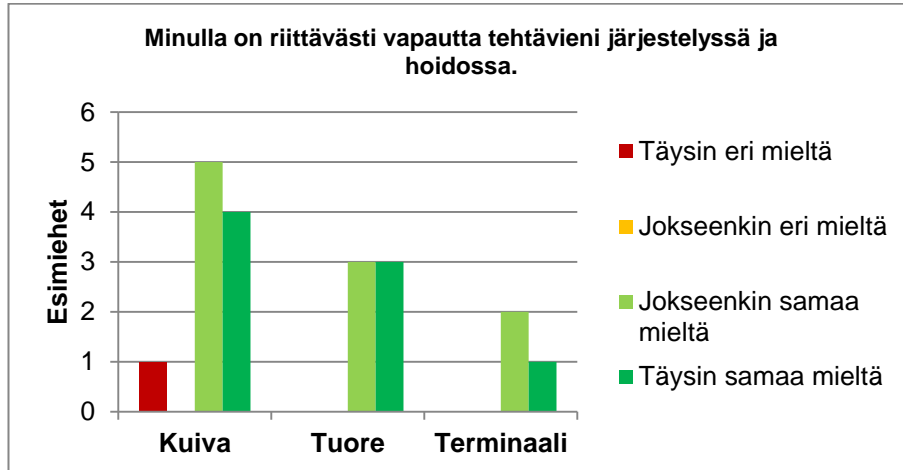


Kuvio 10. Aktiivisuuden arviointi.

Kuvion 10 mukaan esimiesten aktiivisuudessa esiintyy melko paljon vaihtelua jokaisella osastolla. Kuusi esimiestä kuivaosastolta, kolme tuoreosastolta ja kolme terminaalista ovat eri mieltä väittämän kanssa. Yksi kuivahallin esimiehistä ja tuorehallin esimiehistä on täysin eri mieltä.

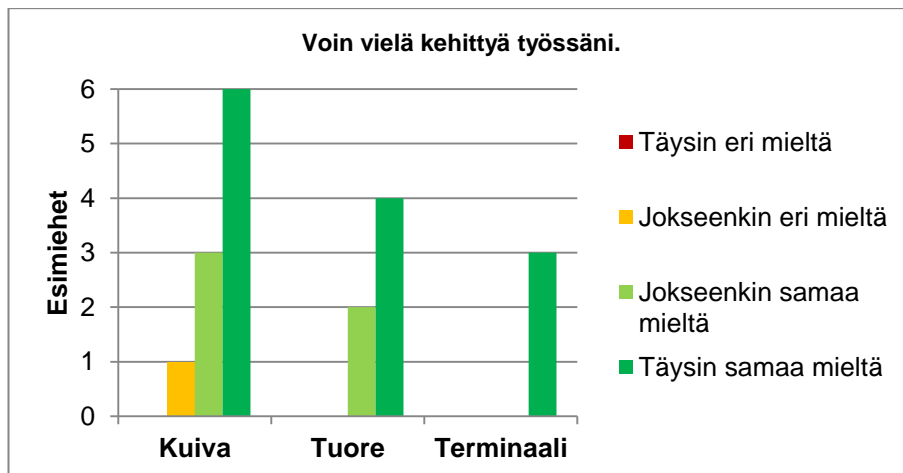
### 5.3 Ajankäyttö ja toiminnan arviointi

Seuraavat kolme kuviota käsittelevät valinnanvapautta, henkilökohtaista kehittymisen näkemistä ja nykyisen toiminnan toimivuutta.



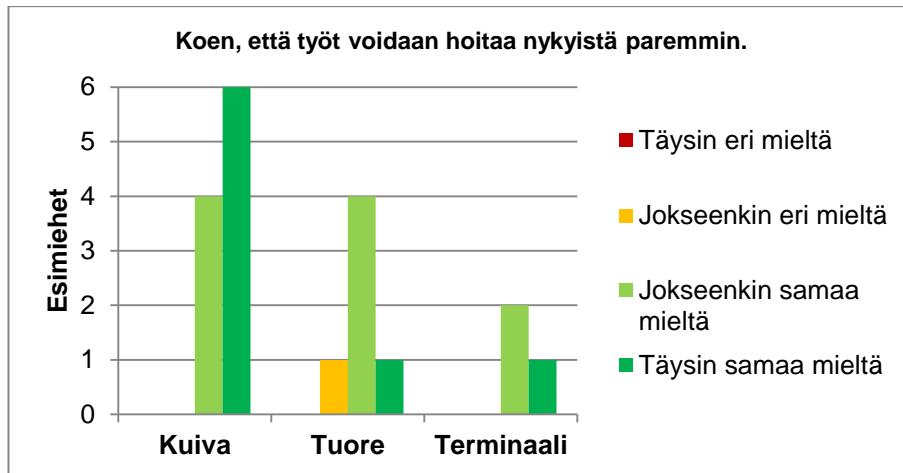
Kuvio 11. Vapauden riittävyys työssä.

Kuvion 11. mukaan esimiehet kokevat saavansa riittävästi vapautta tehtäviensä järjestelyissä ja hoidossa. Ainoastaan yksi kuivaosaston esimies on täysin eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 12. Henkilökohtaisen kehittymisen näkeminen.

Kuvio 12 osoittaa, että suurin osa jokaisen osaston esimiehistä kokee voivansa vielä kehittyä työssään.

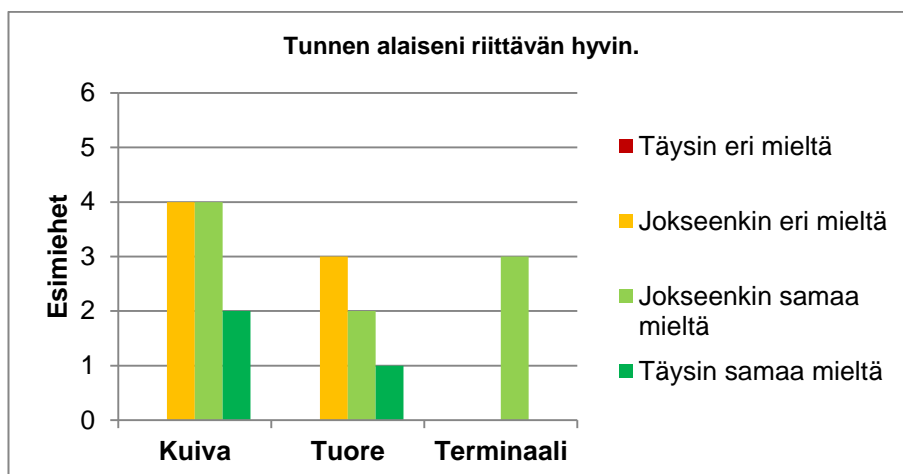


Kuvio 13. Työn laadun arviointi.

Melkein kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet kokevat, että toiminta voisi olla paremalla tasolla. Erityisesti kuivahallilla kuusi henkilöä on vahvasti samaa mieltä väittämän kanssa.

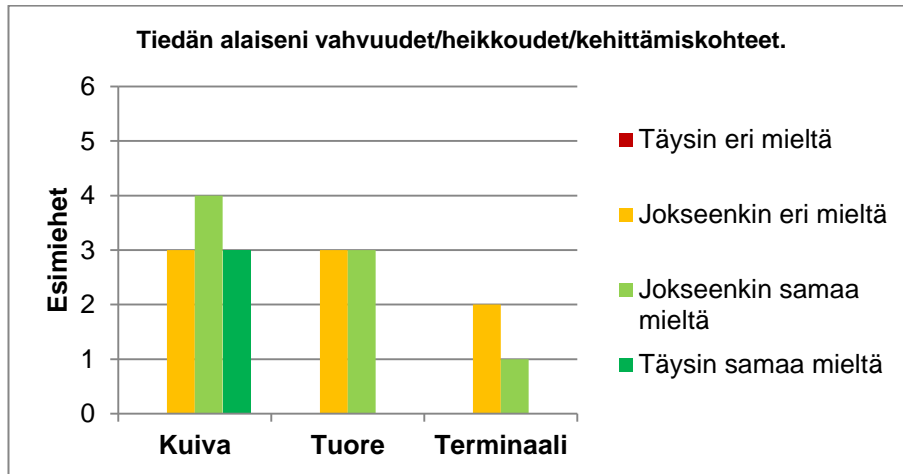
#### 5.4 Esimies-alaistyön arviointi

Kuviot 14.–18. näyttävät, miten esimiehet ovat arvioineet esimies-alaisvuoro vaikutuksen riittävyttä ja siihen käytettävää aikaa.



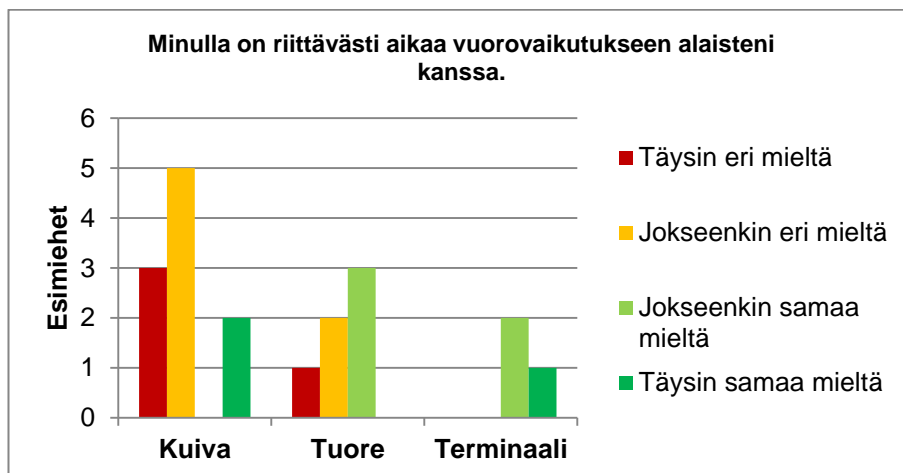
Kuvio 14. Alaistuntemuksen arviointi.

Kaikki terminaalin vastanneet esimiehet ja enemmistö kuivaosastolta kokevat tuntevansa alaiset riittävän, mutta puolet tuorepuolen esimiehistä ei koe asiaa samalla tavalla.



Kuvio 15. Alaisten vahvuuksien/heikkouksien/kehittämiskohteiden tunteminen.

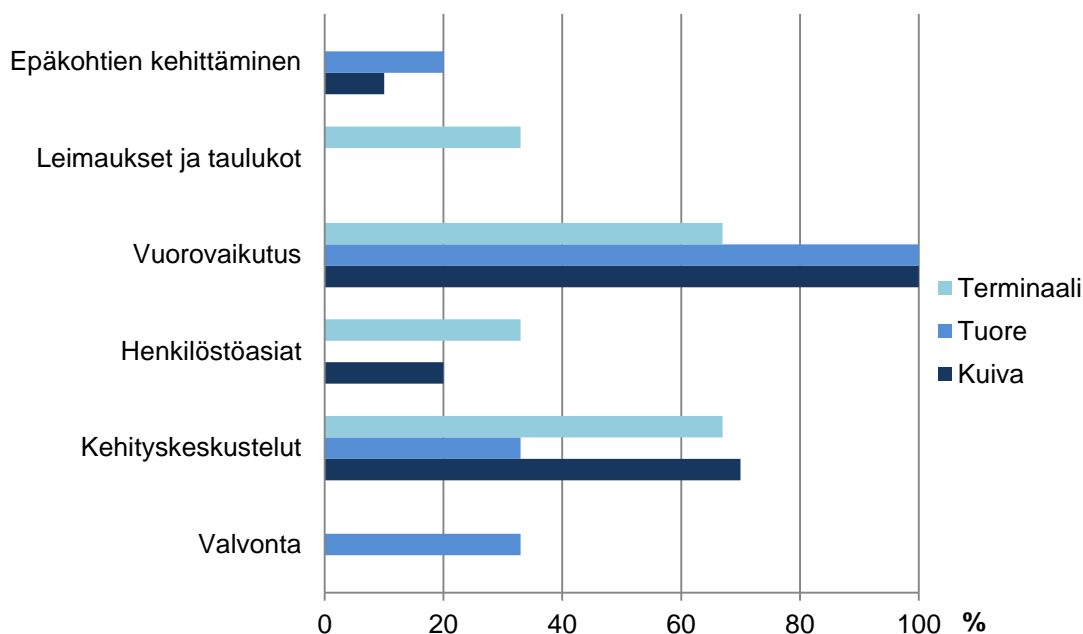
Kuviosta 15. voimme nähdä, että kuivapuolen esimiehet tuntevat alaistensa ominaisuudet ja kehittämiskohteet parhaiten. Tuorepuolella ja terminaalisissa alaistuntemus ei ilmeisesti ole aivan samaa luokkaa. Huomionarvoista on se, että kuivaosastolla on myös isoimmat alaisryhmät.



Kuvio 16. Vuorovaikutuksen riittävyys.

Kuvio 16. osoittaa hyvin osastojen väliset erot ryhmäkokoja ajatellen. Kuviosta voi nähdä, että ehdoton enemmistö kuivaosaston vastanneista esimiehistä ei koe, että heillä olisi riittävästi vuorovaikutusaikaa alaistensa kanssa. Huomion arvoista on myös se,

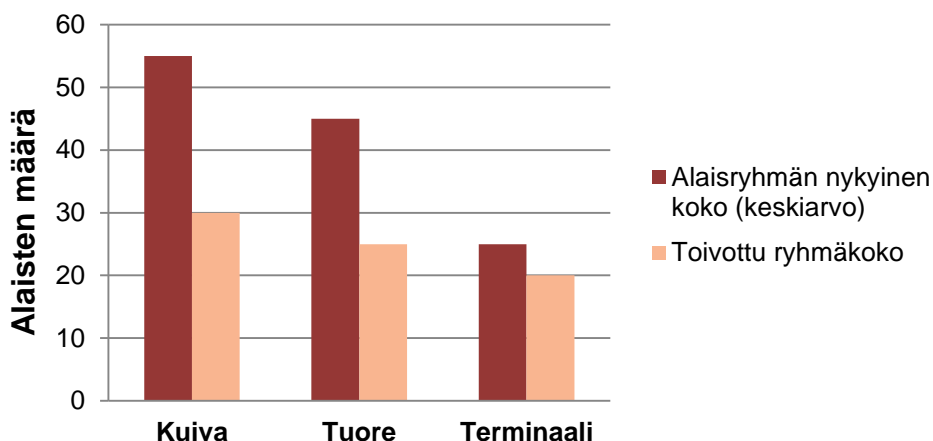
että kyselyyn vastanneista viidellä kuivahallin esimiehellä oli yli 60 alaista vastuullaan, osastokeskiarvon olleessa 55. Samantyyppinen tilanne on myös tuorehallilla, jossa puolet vastanneista on eri mieltä väitteen kanssa. Tuoreosaston kahdella esimiehellä oli yli 60 alaista, keskiarvon ollessa 45. Tämä voi selittää osittain sen, miksi jotkut kokevat työkuorman olevan epätasainen (kuvio 5.). Sen sijaan terminaalissa aikaa on riittävästi vuorovaikutukseen alaisryhmäkoon ollen keskiarvoltaan 25.



Kuvio 17. Esimiesten määrittämä ajankäyttö alaisten vähentyessä.

Kuvio 17 kertoo, mihin esimiehet käyttäisivät oman arvionsa mukaan enemmän aikaa, mikäli ryhmäkoko pienentyisi nykyisestä. Kyselyssä sai annetuista vaihtoehdoista valita vain kaksi. 100 % kuiva- ja tuoreosaston vastanneista esimiehistä sekä yli 60 % terminaalien esimiehistä valitsi vuorovaikutuksen. Toisena selkeänä valintana oli kehityskeskustelut; 70 % kuivaosaston ja noin 65 % terminaalien esimiehistä valitsi kyseisen vaihtoehdon. Muut valinnat jakautuvat melko tasaisesti.

Kuviot 16. ja 17. osoittavat selvästi, että erityisesti kuiva- ja tuoreosastolla esimiehillä ei ole riittävästi aikaa kehityskeskusteluihin ja muuhun kanssakäymiseen henkilöstön kanssa. Terminaalien esimiehillä vuorovaikutusaikaa on riittävästi (kuvio 16.), mutta siitä huolimatta reilu enemmistö käyttäisi aikaa samoihin asioihin kuin kuiva- ja tuorepuolen esimiehet (kuvio 17.)



Kuvio 18. Esimiesten alaisryhmän nykyinen ja toivottu koko.

Kuviossa 18 on esitetty esimiesten nykyinen ja toivottu alaisryhmäkoko. Tämä kuvio havainnollistaa osastojen ryhmäkokojen erot ja tukee kuvioden 16. ja 17. sanomaa, jonka mukaan kuvahallilla ja tuorehallilla ei ole riittävästi aikaa henkilöstölle. Sen sijaan terminaalissa aikaa henkilöstölle on riittävästi (kuvio 16). Yllä oleva kuvio viittaa siihen, että asia on näin juuri pienempien ryhmäkokojen takia.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Esimiestoiminnan tilanne osastoittain

Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella tilanne ei näytä kriittiseltä millään osastolla, mutta on kuitenkin muutamia asioita, joihin olisi syytä kiinnittää huomiota ja harkita muutosta.

Kuivaosastolla työtä haittaavat seuraavat asiat: työkuorman epätasainen jako, epätasa-arvoisuus, heikko tiedonkulku, esimiestoiminnan epäyhtenäisyys, esimiesten aktiivisuuserot ja henkilöstövuorovaikutukseen käytettävän ajan puute. Näistä pahimmat ongelmat olivat tutkimuksen perusteella epätasa-arvoisuus ja erityisesti alaisille varatun ajan riittämättömyys. Tiedonkulkua lukuun ottamatta, tuorepuolella esiintyvät samat hankaluudet, mutta ei niin selkeästi. Kuivapuolen tavoin tuoreen esimiehillä ei ole riittävästi aikaa vuorovaikutukseen alaisten kanssa. Tämä puolestaan johtuu liian suurista alaisryhmistä. Toisena epäkohtana tuorepuolella korostui aktiivisuuserot esimiestoi-

minnassa. Terminaalin tilanne näyttää kysytyjen asioiden perusteella parhaimmalta, mutta ei moitteettomalta. Kyseisen osaston ongelmana oli toiminnan epäyhtenäisyys. Esimiesten aktiivisuustasot ovat myös erilaisia vastanneiden mukaan.

Työkuorman jakoa ajatellen, jotkut esimiehet kokevat kantavansa isompaa kuormaa osaston puolesta (kuvio 5.). Tämä on tietyllä tapaa normaali käytäntö, sillä kokeneemmat ja osaavammat esimiehet saavat tyypillisesti enemmän vastuuta ammattitaitonsa takia. Tähän liittyen tulee esiin kysymys palkitsemisesta. Jos esimiehet ovat asemaltaan samanarvoisia, mutta ammattitaidoiltaan ja vastuultaan eri asemassa olevia, niin kuuluuko heidän saada palkkansa asemansa vai työkuormansa perusteella? Vaikka esimies ymmärtäisikin olevansa runsaammin kuormitettu kokemuksensa vuoksi, hän ei välttämättä koe runsaamman panoksen antamista palkitsevaksi, jos työnantaja ei huomioi sitä palkassa. Mikäli työnantajan periaatteiden mukaan esimiesten kuuluu saada samaa palkkaa suorituksesta tai työkuormasta riippumatta, kuuluu työkuormankin olla melko tasainen, jotta vältettäisiin tyytymättömyys ja erimielisyys työkuorman jaosta. Esiintyvä eriarvoisuus voi liittyä päätöksentekovaltaan, vastuualueen suuruuteen, mutta myös esimiesten keskinäiseen kanssakäymiseen ja kohteluun.

Osastovertailussa kuivapuolella on eniten hankaluuksia. Terminaalin tilanne näyttää puolestaan parhaimmalta. Ongelmien esiintyminen korreloi suoraan osastojen ryhmäkokoerojen kanssa. Kuivapuolella on kaikista suurimmat alaisryhmät ja eniten epäkoh-tia. Terminaalissa tilanne on päinvastainen – siellä on varaston pienimmät alaisryhmät ja vähiten vaikeuksia. Tuoreosasto sijoittuu näiden kahden väliin sekä ryhmien koon, että huomiota vaativien asioiden määrän suhteen. Ongelmatyypeiltään ja -määrältään se on kuitenkin hyvin pitkälle kuivapuolen kaltainen.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa saatujen tulosten luotettavuutta voidaan pitää kohtalaisena johtuen ennakoitua heikommasta vastausmäärästä. Kuten aikaisemmin kerrottiin, kuivapuolella työskentelee 18, tuorepuolella 13 ja terminaalissa viisi henkilöä esimiestehtävissä. Kui-vaosastolta vastasi kymmenen esimestä (56 %), tuoreosastolta kuusi (46 %) ja termi-naalista kolme (60 %). Ensisilmäyksellä vastusprosentti vaikuttaa erittäin hyvältä, otta-en huomioon, että tyypillinen kyselyvastusprosentti on 20 – 30 %. Kuitenkin kun ky-seessä on näin pieni aineisto, vastusprosenttienkin pitäisi olla melko korkeita. Muuten tulokset jäävät enemmän yksittäisiksi havainnoiksi ja tilastollinen analyysi jää vähän

epäluotettavaksi. (Vilpas 2013.) Näin ollen tämän tutkimuksen antamat tilannekuvat ja osastovertailut ovat suuntaa antavia, eikä niiden perusteella voida tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Tästä huolimatta tutkimuksen validiteetti on hyvä. Käytetyt kysymykset mittasivat juuri sitä, mitä pitikin ja saadut tulokset vastasivat ennakkoodotuksia, joiden mukaan esimiesten alaisryhmät ovat liian suuret. Lisäksi tutkimus paljasti sellaisia epäkohtia esimiestyössä, joita ei odotettu tutkimuksen alkuvaiheessa: päätavoitteena oli tutkia ryhmäkokoja ja tuoda esille esimiesten näkemykset. Mielestäni tutkimus antoi selkeän kuvan esimiesten suhtautumisesta nykyisiin alaismääriin ja toi esille heidän mielipiteitään ja toivomuksiaan muutosten suhteen. Luulen että yrityksen henkilöstöhallinto voi hyödyntää tutkimuksen tietoa omassa työssään esimiestyön kehittämiseksi.

### 6.3 Muutosehdotukset

Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella ehdotan ryhmäkokojen pienentämistä ainakin kuiva- ja tuoreosastolla. Molempien osastojen alaisryhmien henkilömäärän voisi laskea alustavasti neljäänkymmeneen. Ryhmäkoon lasku edellyttäisi uusien esimiesten palkkaamista tai nykyisten ryhmien tasoittamista. Tasoituksen jälkeen esimiehiltä voisi pyytää arviota muutoksesta saman kyselyn muodossa. Muita kehittämiskohteita ajatellen ehdotan esimiesten vastuu-alueiden, sääntöjen ja muiden toimintatapojen selkeämpää määrittelyä ja saattamista jokaisen esimiehen tietoon; eli kaikkien epäselvyyksien ja tulkinnanvaraisuuksien poistamista jokaiselta osastolta. Ehdotettujen muutosten ansiosta esimiehet saisivat enemmän liikkumavaraa työhönsä ja pystyisivät vaikuttamaan paremmin työyhteisön asioihin. Kyseisillä muutoksilla voidaan melko varmasti nostaa esimiesten työtyytyväisyyttä ja työpaikan arvostusta, mikä puolestaan johtaa parempaan työmotivaatioon. Esimiestyön muutokset tulevat koskemaan myös työntekijöitä, jotka jatkossa tulevat saamaan enemmän huomiota esimiehiltä. Esimiesten tavoin työntekijöiden työmotivaatio ja työsuoritus voi parantua useimpien esimiesten yhteydenottojen ansiosta.

## Lähteet

Haapasalo, Kaija 2011. Lehtori. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Vantaa. Luentomateriaali. Logistiikka.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Otava, Keuruu.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta -sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. Aavaranta -sarja. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Mikkola, Tiina 2012, Lehtori. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Vantaa. Luentomateriaali. Tilastollinen analyysi.

Pirnes, Unto 2006. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta -sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum Media Oy, Jyväskylä.

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita, Helsinki.

Vilpas, Pertti 2013. Lehtori. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Vantaa. Haastattelu 19.3.2013.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Waris, Kyösti 2001. Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Työterveyslaitos, Helsinki.

## Haastattelulomake

1. Mitä työhösi kuuluu pääpiirteissään? (tehtävät, vastuu, velvollisuudet)
  
2. Minkälainen on rutiinipäivä?
  - a. Päivittäiset tehtävät?
  - b. Kuukausikohtaiset tehtävät?
  - c. Sesonki/vuositalolla tehtäviä?
  
3. Mikä homma tuntuu vievän eniten aikaa?  
Onko jotain tehtävää, jonka hoitamiseen kaipaisit selvästi enemmän aikaa?
  
4. Voiko töitä organisoida jotenkin toisin, jotta aikaa olisi riittävästi kyseisen tai kaikkien tehtävien hoitamiseen?
  
5. Miten arvioisit nykyistä työmäärää?  
Miltä nykyinen työmäärä tuntuu?
  
6. Onko nykyinen alais määrä liian suuri, sopiva tai liian pieni?  
Mikä olisi optimaalinen ryhmäkoko yrityksen työympäristössä?  
Tarvitaanko taloon lisää tai vähemmän esimiehiä?
  
7. Miten nykyistä toimintaa voidaan parantaa?

- Kommentoitavaa

# Kyselylomake

## Esimieskysely

### Taustatiedot

Osasto

Valitse

- Kuiva  
 Tuore  
 Terminaali/ lähettämö

Tämän hetkinen ryhmäkokoni

-Valitse-

### Työn sisältö

Vastaa seuraaviin kysymyksiin

	4. Täysin samaa mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	1. Täysin eri mieltä
1. Esimiesten vastuualue on selkeästi määritelty/rajattu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työkuorma on jaettu tasaisesti esimiesten kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Esimiesten keskuudessa vallitsee tasavertaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tiedonkulku toimii hyvin esimiestasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esimiesten toiminta on yhtenäistä tilanteista riippumatta (esim. epäkohtien käsittelyssä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esimiesten ammattitaito on samalla tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esimiesten aktiivisuus on samalla tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ajankäyttö

Vastaa seuraaviin kysymyksiin

	4. Täysin samaa mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	1. Täysin eri mieltä
8. Minulla on riittävästi vapautta tehtävieni järjestelyssä ja hoidossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Voin vielä kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Koen, että työt voidaan hoitaa nykyistä paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Esimies-alaistyön sisältö

Vastaa seuraaviin kysymyksiin

	4. Täysin samaa mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	1. Täysin eri mieltä
11. Tunnen alaiseni riittävän hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tiedän alaiseni vahvuudet/heikkoudet/kehittämiskohteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Minulla on riittävästi aikaa vuorovaikutukseen alaisieni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mielestäni oikea ryhmäkoko olisi:

-Valitse-

16. Jos ryhmäkoko olisi pienempi, käyttäisin enemmän aikaa (valitse enintään 2)

- Työntekijöiden valvontaan  
 Kehitys-, poissaolo- ja alisuorituskeskusteluihin  
 Henkilöstöasioiden käsittelyyn  
 Vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa (juttelu, palaute, kiitokset, kannustaminen, yms.)  
 Leimauksien ja taulukoiden täyttämiseen/ tarkistukseen/korjaukseen  
 Esimiestyön epäkohtien kehittämiseen  
 Muu

Jos valitsit Muu, kerro mihin

17. Muut kommentit esimiestyön kehittämiseksi

### Tietojen lähetyk

Tallenna