

Esimiestyön haasteet

Case: Nuori logistiikkainsinööri

Juhana Roimola

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Roimola, Juhana	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2016
	Sivumäärä 44	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkajulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Esimiestyön haasteet Case: Nuori logistiikkainsinööri		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Petri Vauhkonen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Tekniikan ala, Logistiikka		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaisia haasteita nuori insinööri voi kohdata aloittaessaan työskentelyn esimiehenä. Lisäksi tehtävänä oli käsitellä keinoja, joiden avulla näihin haasteisiin on mahdollista valmistautua, sekä konkreettisia ratkaisuja haasteista selviämiseen. Tavoitteena oli myös käydä läpi suomalaisten insinöörinkoulutusohjelmien johtamisen opintoja.</p> <p>Opinnäytetyön sisältö rakennettiin suurelta osin johtamista käsittelevän kirjallisuuden varaan, josta on poimittu erilaisia haasteita ja ratkaisukeinoja näihin. Lisäksi lähteenä käytettiin internetistä hankittua materiaalia valmistautumiskeinojen kartoittamiseen ja insinöörinkoulutusohjelmien johtamisopintojen selvittämiseen. Opinnäytetyöhön sisällytettiin myös omakohtaisia kokemuksia esimiestyöstä.</p> <p>Työn tuloksena saatiin kattava kokonaisuus asioista, joita esimieheksi ryhtyvän insinöörin on hyvä huomioida. Sisältö muotoutui selkeiksi kokonaisuuksiksi, jotka luettuaan on mahdollista luoda kuva siitä, mitä esimiestyö pohjimmiltaan on ja mikä on sen merkitys työyhteisölle. Tuloksesta voidaan päätellä, että esimiestyö on monesti haasteellista, mutta samalla palkitsevaa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Esimiestyö, työyhteisö, johtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Roimola, Juhana	Type of publication Bachelor's thesis Number of pages 44	Date May 2016 Language of publication: Finnish Permission for web publication: x
Title of publication The challenges of managerial work Case: Young logistics engineer		
Degree programme Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Vauhkonen, Petri		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences, School of Technology, Logistics		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find out what kind of challenges a young engineer can face when starting to work as a supervisor. In addition, the goal was to deal with the means relevant for an engineer when preparing to those challenges and also create concrete solutions to overcome them. Moreover, one aim was also review management studies in Finnish engineering degree programs.</p> <p>The contents of the thesis were mostly built on literature dealing with management. Typical challenges and solutions to them were researched. In addition, internet material was used as a source to survey the ways to prepare and to research management studies in the engineering degree programs. Personal experiences of managerial work were also included in the thesis.</p> <p>The result of the work was a comprehensive set of matters which are good to notice for an engineer who will be working as a supervisor. The contents formed clear units that, can help a person reading, imagine what leadership basically is and what its meaning for the work community is. Based on the results it can be concluded that managerial work is often challenging but at the same time also rewarding.</p>		
Keywords/tags (subjects) Managerial work, work community, leadership		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Johtamisen opinnot insinöörikoulutuksessa.....	4
	2.1 Johtamisopintojen tarjonta insinöörikoulutusohjelmissa.....	4
	2.2 Johtamisen opinnot kuljetusalan koulutusohjelmissa	6
	2.3 Johtamisen opintoja ylemmän AMK:n insinöörikoulutusohjelmissa	9
3	Haasteita joita nuori insinööri voi esimiehenä kohdata	10
	3.1 Kokemuksen puute ja sen tuomat haasteet	10
	3.2 Suhteet ja tunteet esimiehen haasteena	12
	3.3 Alaisten kanssa työskentely	13
	3.4 Työyhteisön ongelmatilanteet	14
	3.5 Muutokset työyhteisössä	16
4	Valmistautuminen nuorena esimiehenä työskentelyyn	17
	4.1 Esimiestyön ymmärtäminen.....	17
	4.2 Varusmiespalveluksen aikainen johtajakoulutus	18
	4.3 Esimieskoulutukset.....	19
5	Keinot esimiestyön haasteista selviämiseen.....	20
	5.1 Esimieheltä vaadittavat ominaisuudet.....	20
	5.2 Esimiestyön perustyökaluja.....	23
	5.3 Tiedon merkitys.....	24
	5.4 Ongelmatilanteiden hallinta.....	24
	5.5 Esimiehenä toimivassa työyhteisössä	28
	5.6 Itsensä johtaminen ja työssä jaksaminen	29
6	Nuorena esimiehenä Volvo Truck Centerissä	30
	6.1 Volvo Truck Centerit Suomessa.....	30
	6.2 Työnjohtajan tehtävät Volvo Truck Centerissä	31
	6.3 Nuoren korjaamotyönjohtajan haasteita ja selviämiskeinoja	33
7	Pohdinta	37

Lähteet.....	39
Liitteet.....	40
Liite 1. Taulukko johtamisen opinnoista insinöörikoulutusohjelmissa	40
Liite 2. Taulukko insinööreille tarkoitetuista YAMK -koulutusohjelmista	43
Liite 3. Esimerkki kuorma-autokorjaamon työmääräyksestä	44

Kuviot

Kuvio 1. Esimerkki insinöörin YAMK -koulutusohjelman opetussuunnitelmasta	9
Kuvio 2. Laajeneva ongelmakierre ja sen seuraukset	15
Kuvio 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit	28

1 Johdanto

Moni insinööri valmistuttuaan työllistyy esimiestehtäviin tai ainakin jossakin kohtaa työurallaan ajautuu tehtäviin, joiden myötä hänelle tulee alaisia. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana olikin selvittää toimeksiantajalle, eli Jyväskylän ammattikorkeakoulun logistiikan osastolle, minkälaisia haasteita esimiestehtäviin suuntaavaa valmistuva insinööri mahdollisesti kohtaa, sekä millä tavalla näihin haasteisiin on mahdollista valmistautua ja mitkä ovat konkreettisia keinoja haasteiden voittamiseen. Esimiehen rooli on työyhteisön toimivuuden kannalta siinä määrin merkittävä, että jokaisen esimieheksi aikovan on syytä pohtia näitä edellä mainittuja seikkoja.

Raportin tavoitteena on luoda kokonaiskäsitys esimiestyön luonteesta. Toiveena on, että tätä raporttia lukiessaan valmistuva tai juuri valmistunut insinööri ymmärtää, minkälaisesta työstä esimiestyöskentelyssä on kyse. Osalla henkilöistä, jotka eivät ole esimiesasemassa koskaan työskennelleet, saattaa olla esimiestyöstä liian ruusuinen käsitys. Esimiehen työ on monesti aivan jotain muuta kuin käskyjen jakamista ja korkeaa palkkaa. Monista haasteistaan huolimatta esimiestyöstä on mahdollista ammentaa kokemuksia, joita suorittavassa portaassa työskennellessä ei ole mahdollista saada. Esimiestyön haasteiden selittäminen on parhaimmillaan todella palkitsevaa.

Raportin alkuun on pohjustuksena käyty internetin avulla läpi valtakunnallisesti tarjolla olevien insinöörikoulutusohjelmien opintosuunnitelmia ja selvitetty missä määrin niihin on sisällytetty johtamisen opintoja. Muutoin raportin sisältö perustuu pääosin johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta poimittuihin lähteisiin, sekä muutamiin internetlähteisiin. Raportin loppuosa muodostuu allekirjoittaneen omista kokemuksista esimiestyöskentelystä kuorma-autokorjaamon työnjohtajana.

2 Johtamisen opinnot insinöörikoulutuksessa

2.1 Johtamisopintojen tarjonta insinöörikoulutusohjelmissa

Johtamista käsittelevien opintojaksojen laajuudessa, sisällöissä ja pakollisuudessa on eroja insinöörikoulutusta tarjoavien ammattikorkeakoulujen välillä Suomessa. Kaikissa insinöörikoulutusohjelmissa ei tarjota johtamisen opintoja lainkaan, tai ainakaan kyseisten koulutusohjelmien opetussuunnitelmissa ei suoraan mainita johtamisen opinnoista. Johtamisen opintoja on myös osassa insinöörikoulutusohjelmia sisällytetty jonkin muun aihepiirin kanssa samaan opintojaksoon, jolloin opetussuunnitelmasta on vaikea hahmottaa kuinka laajalti johtamisen opintoja todellisuudessa on. (Liite 1).

Puhtaasti johtamiseen keskittyvää opetusta on insinöörikoulutusohjelmista opetussuunnitelman perusteella runsaimmin tarjolla Metropolia AMK:n Tuotantotalouden koulutusohjelmassa Espoon Leppävaarassa. Kyseisessä koulutusohjelmassa johtamisen opintoja tarjotaan kolmella eri opintojaksolla, joiden kaikkien laajuus on viisi opintopistettä ja jotka kaikki ovat pakollisia. Kyseiset kolme opintojaksoa ovat: Projektin hallinta ja itsensä johtaminen, Tiedolla johtaminen sekä Johtaminen ja johtamisen ympäristö. Opetussuunnitelman mukaan opintojaksoista kaksi ensin mainittua ovat osa ensimmäisen vuoden opintoja ja kolmas opintojakso on osa kolmannen vuoden opintoja. (Liite 1).

Tuotantotalouden koulutusohjelmiin on myös Centria-ammattikorkeakoulussa ja Turun ammattikorkeakoulussa sisällytetty johtamiseen keskittyvää opetusta. Centrian tuotantotalouden koulutusohjelmassa johtamista on mahdollista opiskella kahdeksan opintopisteen laajuisesti, joista kolmen opintopisteen Esimiestyö ja työsuhteasiat -opintojakso on pakollinen. Lisäksi on mahdollista valita viiden opintopisteen Henkilöstövoimavarojen johto -opintojakso. Turun ammattikorkeakoulun tuotantotalouden koulutusohjelmaan on sisällytetty yksi pakollinen viiden opintopisteen johtamisen opintojakso: Johtaminen ja vuorovaikutus. (Liite 1).

Suurimpaan osaan konetekniikan- ja rakennustekniikaninsinöörien koulutusohjelmista on sisällytetty pakollisia johtamisen opintoja, ja kyseisistä

koulutusohjelmista ainakin toista kouluttavat lähes kaikki Suomen ammattikorkeakoulut. Pakollisia johtamisen opintoja molempiin edellä mainittuihin koulutusohjelmiin ovat sisällyttäneet Vaasan, Turun, Tampereen, Seinäjoen, Oulun, Lapin ja Kajaanin ammattikorkeakoulut, sekä Savonia-ammattikorkeakoulu Kuopiossa. Kyseisissä koulutusohjelmissä pakollisten johtamisopintoja tarjoavien opintojaksojen laajuus vaihtelee kuudesta kahteen opintopisteeseen. Kuuden opintopisteen laajuudelta puhtaasti johtamiseen liittyvää pakollista opetusta tarjoaa rakennustekniikan koulutusohjelmalla Vaasan ammattikorkeakoulu. Nämä kuusi opintopistettä muodostuvat kahdesta kolmen opintopisteen opintojaksosta, jotka ovat: Johtaminen ja esimiestaito sekä Työlainsäädäntö ja esimiestoiminta. (Liite 1).

Pakollisia johtamisen opintoja kaikkiin insinöörikoulutusohjelmiinsa ovat sisällyttäneet Centria-ammattikorkeakoulu, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Oulun ammattikorkeakoulu ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kyseisten oppilaitosten tarjoamien johtamista käsittelevien pakollisten opintojaksojen laajuus vaihtelee kolmesta opintopisteestä viiteen opintopisteeseen. Lähes kaikkiin insinöörikoulutusohjelmiinsa pakollisia johtamisen opintoja ovat sisällyttäneet lisäksi Savonia-ammattikorkeakoulu ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Mikkelin ammattikorkeakoulussa jokaisessa insinöörikoulutusohjelmassa on johtamisen opintoja tarjolla, mutta pakollisia ne ovat vain metsätalousinsinöörin ja talotekniikaninsinöörin koulutusohjelmissä. (Liite 1).

Opetussuunnitelmien perusteella vähäisintä johtamisen opetus on Saimaan ja Hämeen ammattikorkeakouluissa, sekä Metropolia AMK:ssa. Saimaan ammattikorkeakoulun tarjoamalla kolmella insinööri koulutusohjelmalla ei saatavilla olleiden opetussuunnitelmien mukaan suoranaisesti yhdelläkään kouluteta johtamista. Hämeen ammattikorkeakoulun insinööri koulutusohjelmista kolmella on mahdollista saada johtamisen opetusta, mutta pakollista se on vain metsätalousinsinööreiksi koulutettavilla. Heille pakollinen opintojakso on kahden opintopisteen laajuinen Esimiestyö. Metropolian insinööri koulutusohjelmista kolmella opetetaan johtamista ja näillä kaikilla kolmella koulutusohjelmalla johtamista sisältävät opintojaksot ovat pakollisia. Saatavilla olleiden opetussuunnitelmien perusteella Metropolian muilla insinöörikoulutusohjelmilla johtamisen opintoja ei ole mahdollista valita. (Liite 1).

Yksittäisistä koulutusohjelmista energia- ja ympäristötekniikan koulutusohjelmiin, joiden opetusta suurimmassa osassa ammattikorkeakouluja toteutetaan, on sisällytetty rajallisimmin johtamisen opintoja. Pakollista johtamisen opetusta kyseisessä koulutusohjelmassa tarjoavat Karelia-ammattikorkeakoulu, sekä Kymenlaakson, Oulun ja Satakunnan ammattikorkeakoulut ja opintojaksojen laajuudet vaihtelevat Oulun kolmesta muiden viiteen opintopisteeseen. Valinnaisena johtamista on tarjolla energia- ja ympäristötekniikan koulutusohjelmaan Lahden ammattikorkeakoulussa kolmen opintopisteen edestä. (Liite 1).

Savonia-ammattikorkeakoulussa energiatekniikka ja ympäristötekniikka ovat jaettu kahdeksi erilliseksi koulutusohjelmaksi, joista energiatekniikkaan on sisällytetty viiden opintopisteen laajuinen pakollinen opintojakso johtamisen opintoja, mutta ympäristötekniikassa kyseisiä opintoja ei ole tarjolla lainkaan. Energia- ja ympäristötekniikan koulutusohjelmiinsa johtamisen opintoja eivät ole opetussuunnitelmiansa perusteella sisällyttäneet ollenkaan Jyväskylän, Tampereen, Turun ja Vaasan ammattikorkeakoulut, eikä myöskään Metropolia AMK. (Liite 1).

Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että suurimpaan osaan Suomen ammattikorkeakoulujen insinööri koulutusohjelmista johtamisen opintoja on sisällytetty. Suurimmassa osassa näistä koulutusohjelmista johtamisen opinnot ovat lisäksi niin sanotuissa pakollisissa opintojaksoissa. Osassa koulutusohjelmia on lisäksi mahdollista vielä täydentää pakollisia johtamisopintoja valinnaisilla opinnoilla. (Liite 1).

2.2 Johtamisen opinnot kuljetusalan koulutusohjelmissä

Ammattikorkeakouluista kuljetusalan koulutusta tarjoavat Jyväskylän ammattikorkeakoulun logistiikan koulutusohjelman lisäksi Hämeen, Kymenlaakson ja Satakunnan ammattikorkeakoulut logistiikan koulutusohjelmillaan, sekä Metropolia AMK ajoneuvotekniikan koulutusohjelmallaan ja Turun ammattikorkeakoulu ajoneuvo- ja kuljetustekniikan koulutusohjelmallaan. Edellä mainituista koulutusohjelmista Hämeen ammattikorkeakoulun logistiikan koulutusohjelmaan ei ole sisällytetty johtamisen opintoja lainkaan. (Liite 1).

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun logistiikan koulutusohjelmassa on yksi pakollinen viiden opintopisteen laajuinen johtamista käsittelevä opintojakso, jonka nimi on Johtaminen. Tällä opintojaksolla tavoitteena on, että opiskelija oppii johtamaan itseään ja kehittämään johtajuuttaan. Opiskelijan toivotaan lisäksi opintojakson jälkeen ymmärtävän kuinka johtamisroolissa toimitaan esimiehelle tyypillisissä tilanteissa. Opintojakson tavoitteena myös on, että opiskelija oppii kehittämään tiimin tai projektiryhmän toimintaa eri rooleissa, sekä oppii johtamisen näkökulmasta havainnoimaan ja analysoimaan organisaation, työyhteisön ja verkostojen toimintaa. Tämä opintojakso sijoittuu opintojen kolmannelle vuodelle. (Logistiikka KYAMK n.d.).

Opiskelijan on lisäksi mahdollista edellä mainitulla koulutusohjelmalla valita valinnaisena opintojaksena viiden opintopisteen Laatu- ja ympäristöjohtaminen, jolla johtamista sivutaan laadun ja laadunkehittämisen näkökulmasta. Opintojaksolla opiskelija oppii tuntemaan yleisimpien laatu- ja ympäristöjärjestelmien periaatteet. Opiskelija lisäksi oppii TQM ja EFQM -mallit, sekä EMAS -järjestelmän ja ISO9000 -standardin. Opintojakso on valittavissa opintojen kolmannelle vuodelle. (Logistiikka KYAMK n.d.).

Satakunnan ammattikorkeakoulun logistiikan koulutusohjelma ei sisällä pakollisia johtamisen opintoja, mutta valittavissa on kaksi johtamista käsittelevää viiden opintopisteen opintojaksoa, jotka ovat: Organisaation johtaminen ja Yritystoiminnan johtaminen. Organisaation johtaminen –opintojaksolla opiskelija oppii henkilöstöjohtamisen tärkeimmät prosessit, sekä oppii ymmärtämään ihmisten erilaisuuden vaikutuksen keskinäiseen kanssakäymiseen. Tällä opintojaksolla opiskelija myös oppii soveltamaan ihmisten erilaisuutta johtamisessa, sekä osoittamaan vastuullisuutta. Tavoitteena myös on, että opiskelija oppisi analysoimaan toimivan organisaation johtamisen kokonaiskuvan ja tunnistamaan organisaation eri toimintamekanismit. Opintojakson päätteeksi opiskelijalla tulisi olla myös kyky suunnitelmallisesti kehittää organisaation johtamiskulttuuria. (Logistiikka SAMK n.d.).

Yritystoiminnan johtaminen –opintojaksolla opiskelija oppii tunnistamaan yrityksen strategiaprosessin vaiheet ja mittausjärjestelmät, joita strategian toteuttamisessa käytetään. Opintojaksolla opiskelija oppii myös tunnistamaan mittausjärjestelmien

vaikutuksen omaan työhönsä. Lisäksi opiskelijan tulisi oppia tuottamaan aineistoa yrityksen strategiatyöhön ja strategian toteuttamisen seuraamiseen, sekä oppia tulkitsemaan strategian näkökulmasta mittareiden syy-seuraussuhteet. Opintojakson aikana opiskelijalle on tarkoitus myös luoda kyky analysoida toimivan organisaation johtamisen strategiarakennetta ja analysoida organisaation vahvuuksia ja heikkouksia. (Logistiikka SAMK n.d.).

Metropolia AMK:n ajoneuvotekniikan koulutusohjelma sisältää viidentoista opintopisteen laajuisen pakollisen Autoalan palveluliiketoiminta –nimisen opintojakson, jolle on sisällytetty myös johtamisen opintoja. Kyseisen opintojakson johtamiseen liittyvä osuus kulkee esimiesvalmennuksen nimellä. Samalla opintojaksolla opetellaan myös korjaamotaloutta, palvelutuotantoa ja markkinointia, sekä ammattiin orientoitumista. Opintojakso sijoittuu opintojen kolmannelle vuodelle. (Ajoneuvotekniikka n.d.).

Turun ammattikorkeakoulun ajoneuvo- ja kuljetustekniikan koulutusohjelma sisältää johtamisen opintoja kahdessa eri opintojaksossa, jotka molemmat ovat pakollisia. Kyseiset opintojaksot ovat kolmen opintopisteen LEAN -ajattelu ja kahden opintopisteen Laatujohtaminen, jotka molemmat toteutetaan opintojen kolmantena vuonna. LEAN- ajattelu –opintojaksolla opiskelija oppii LEAN- ajattelun perusteet ja oppii hallitsemaan tärkeimmät LEAN -työkalut ja –menetelmät. Opintojaksolla opiskelija myös oppii käyttämään näitä työkaluja ja menetelmiä päivittäisjohtamisessa ja organisaatioiden kehittämistoiminnassa, sekä oppii tulkitsemaan arvovirtakuvausta. Opintojakson päätteeksi opiskelijan tulisi osata hahmottaa LEAN -ajattelun hyödyntämismahdollisuudet kuljetus- ja varastointialan toiminnassa, sekä myös laajemmin koko toimitusketjun hallinnassa. (Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka n.d.).

Laatujohtaminen –opintojaksolla opiskelija oppii laatutyön keskeiset käsitteet ja viitekehykset. Opintojaksolla käydään läpi myös organisaation laadunhallintajärjestelmän sisältö ja se, kuinka tällainen laadunhallintajärjestelmä pääpiirteissään tulisi rakentaa. Opintojaksolla käsitellään myös keskeiset laatustandardit, kuten ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 1800. Laatujohtamisen periaatteet ja laatuauditoinnin menettelytavat tulevat lisäksi opintojakson aikana opiskelijalle tutuksi. Opintojakson jälkeen opiskelijan tulisi kyetä suunnittelemaan

toimintaa jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. (Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka n.d.).

2.3 Johtamisen opintoja ylempään AMK:n insinööri-koulutusohjelmissa

Insinööreille suunnatuista ylempistä ammattikorkeakoulututkinnoista löytyy suoraan johtamiseen keskittyneitä koulutusohjelmia kuten teknologiaosaamisen johtaminen, elinkaari- ja palveluiden johtaminen tai projektijohtaminen. Teknologiaosaamisen johtaminen –koulutusohjelmaa ylempään ammattikorkeakoulun puolella tarjoavat useat eri ammattikorkeakoulut. Elinkaari- ja palveluiden johtaminen –koulutusohjelma on tarjolla Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja projektijohtaminen –koulutusohjelmaa tarjoaa Turun ammattikorkeakoulu. (Liite 2).

Esimerkiksi Centria-ammattikorkeakoulun teknologiaosaamisen johtaminen –koulutusohjelma sisältää muun muassa neljän opintopisteen laajuisen Esimiestaitojen ja oman osaamisen kehittäminen -nimisen opintokokonaisuuden, jonka aikana opiskelija syventää omaa itsetuntemustaan esimiehenä. Samaisessa koulutusohjelmassa on myös kuuden opintopisteen opintokokonaisuus, jonka nimi on sama kuin koko koulutusohjelmalla, eli Teknologiaosaamisen johtaminen. Tässä opintokokonaisuudessa opiskelija esimerkiksi oppii osaamisen johtamisen merkityksen projektitoiminnassa. Koulutusohjelman opintosuunnitelma on kuvattuna alla kuviossa 1. (Teknologiaosaamisen johtaminen Centria n.d.).

		Laajuus	1. vuosi (2016 - 2017)	2. vuosi (2017 - 2018)	Pakoll.
SYVENTÄVÄT AMMATTIOPINNOT	SYA0001	27	14,5	12,5	
Esimiestaitojen ja oman osaamisen kehittäminen	YT001	4.0			Pakollinen
Oppiminen ja osaaminen kehitysväkaluna	YTK1000	1.0	1		Pakollinen
Itsetuntemus, motivointi ja tiimityöskentely	YTK1001	3.0	3		Pakollinen
Organisaation osaamisen kehittäminen	YT002	9.0			Pakollinen
Organisaation kehittäminen	YTK1002	3.0	3		Pakollinen
Strateginen uudistuminen	YTK1003	3.0	3		Pakollinen
Tietämyksen hallinta ja kehittäminen	YTK1004	3.0	3		Pakollinen
Osaamisen vaikutus kilpailukykyyn	YT003	8.0			Pakollinen
Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta, käyttöönotto ja hyödyntäminen	YTK1005	3.0		3	Pakollinen
Markkinointijohtaminen	YTK1006	3.0		3	Pakollinen
Toimintaympäristön kehittyminen	YTK1014	2.0	2		Pakollinen
Teknologiaosaamisen johtaminen	YT004	6.0			Pakollinen
Osaamisen johtaminen teknologiaprojekteissa	YTK1008	2.0		2	Pakollinen
Innovaatiot ja tuotekehitys	YTK1009	2.0		2	Pakollinen
Riskien hallinta	YTK1010	1.0		1	Pakollinen
Kansainvälisyys	YTK1011	1.0	0,5	0,5	Pakollinen
VAPAASTI VALITTAVAT OPINNOT	VVOP001	3	1	2	
Vapaasti valittavat syventävät opinnot	YT005	3.0			Valinnainen
Oman alan huipputeknologian tunnistaminen	YTK1012	1.0		1	Pakollinen
Uusien teknologioiden hyödyntäminen	YTK1013	2.0	1	1	Pakollinen
OPINNÄYTETYÖ	ONTY001	30	15	15	
Laajuudet yhteensä vuosittain			30,5	29,5	
Opintojaksojen laajuus yhteensä		60.0	60		

Kuvio 1. Esimerkki insinöörin YAMK -koulutusohjelman opetus suunnitelmasta. (Teknologiaosaamisen johtaminen Centria n.d.).

Tampereen ammattikorkeakoulun vastaavassa koulutusohjelmassa opiskelija esimerkiksi opiskelee viiden opintopisteen laajuudelta teknologiaprojektien johtamista. Tällä opintojaksolla opiskellaan muun muassa projektin organisointia, aikataulutusta ja riskien hallintaa. Koulutusohjelma sisältää myös esimerkiksi teknologiatalouden johtamista käsittelevän niin ikään viiden opintopisteen opintojakson, jolla opetellaan käyttämään johtamisessa apuna sisäisen laskennan tunnuslukuja ja opitaan ymmärtämään kannattavuus-, kustannustehokkuus- ja kateajattelun perusteet. (Teknologiaosaamisen johtaminen TAMK n.d.).

Turun ammattikorkeakoulun projektijohtaminen –koulutusohjelma on jaettu opetuksen osalta kahteen viidentoista opintopisteen opintokokonaisuuteen, jotka ovat: Projektitoiminnan johtaminen ja kehittäminen sekä Projektinhallinta. Projektitoiminnan johtamisen ja kehittämisen kokonaisuus käsittää viiden opintopisteen opintojaksot, jotka käsittelevät projektityön viitekehyksiä ja prosesseja, systeemianalyysejä ja kehittämismenetelmiä, sekä projekteja liiketoimintana. Projektinhallinnan kokonaisuus jakautuu niin ikään viiden opintopisteen opintojaksoihin, joilla opetellaan projektin valmistelua, suunnittelua ja toteutusta. (Projektijohtaminen n.d.).

Myös muihin insinööreille tarkoitettuihin YAMK -koulutusohjelmiin on sisällytetty johtamisen opintoja. Esimerkiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulun rakentamisen koulutusohjelmaan johtamisen opinnoille on varattu oma kolmen opintopisteen opintojaksonsa: Johtaminen. Tällä opintojaksolla opiskelija oppii ymmärtämään johtamisen kokonaisuuden, sekä oppii tuntemaan johtamisen päätehtävät organisaatiossa. Tavoitteena on myös oppia henkilöstön ja työsuhteasioiden merkitystä yrityksen menestykseen. (Rakentaminen n.d.).

3 Haasteita joita nuori insinööri voi esimiehenä kohdata

3.1 Kokemuksen puute ja sen tuomat haasteet

Suurimpia haasteita nuorelle esimiehelle on saavuttaa alaistensa luottamus. Nuoren esimiehen johtamistapa voi aiheuttaa työryhmässä ristiriitoja luottamuksen

puuttuessa. Luottamuksen saavuttamisen esteenä voi olla henkilön johtamisvalmiuksien puuttuminen. Tämä uran alkupisteessä koettu luottamuspula voi pahimmassa tapauksessa pysäyttää nuoren esimiehen urakehityksen. (Hiltunen 2011, 16-17). Työelämä on asiantuntijavaltaistunut ja tämän myötä esimiehen roolikin on historiaan peilaten muuttunut. Esimies ei enää voi halutessaankaan vain ”pomottaa”, koska alainen hallitsee useimmiten työnsä esimiestään paremmin. Tämän myötä esimiehen riippuvuus alaisistaan on vahvistunut. (Järvinen 2011, 28).

Jonkin asteinen asiantuntemus alaistensa työtehtävistä on esimiehelle kuitenkin välttämätöntä arvostuksen saavuttamiseksi. Asiantuntemuksen hankkimiseksi esimies saattaa kuitenkin keskittyä liiaksi suoritustehtäviin, jolloin hän laiminlyö työyhteisön toimivuudesta ja kehittymisestä huolehtimisen. Tämä ammatillinen osaaminen ja asiantuntemus ovat esimiehelle tärkeää, mutta se ei pelkästään riitä. Esimiehen tulee omata lisäksi laajempaa kiinnostusta alaisiaan kohtaan ja kiinnostusta koko työyhteisön johtamiseen. (Järvinen 2001, 15).

Nuori korkeakoulutettu esimies on opiskeluaikanaan tottunut pääosin toimimaan samalla tavalla asioihin suhtautuvien ihmisten kanssa, joilla kaikilla on jonkinlaista kunnianhimoa kehittää omaa uraansa. Astuessaan koulunpenkiltä työelämään nuori esimies kuitenkin joutuu työskentelemään sellaisten alaisten parissa, jotka eivät välttämättä ajattele urastaan samalla tavalla. Heille saattaa riittää se, että suoriutumalla työstään edes kohtuullisesti, saa jokapäiväisen elannon. Nuori esimies voi kokemattomuuttaan ottaa väärät johtamiskeinot käyttöönsä luullessaan, että hänen alaisillaankin on samanlainen suhtautuminen työhönsä, kun esimiehellä itsellään. Tällainen ajattelutapa aiheuttaa konfliktin johtajan ja johdettavien välille. (Hiltunen 2011, 23).

Alaisten käyttäytyminen ja suhtautuminen asioihin saattavat poiketa paljonkin esimiehen omista asenteista ja käsityksistä. Esimies joutuu kohtaamaan työssään laajan kirjon erilaisia ihmisiä. Hän kohtaa alaisissaan monenlaisia haastavia luonteenpiirteitä, kuten: vastuuttomuutta, laiskuutta, kateutta, tyytymättömyyttä, kiittämättömyyttä, itsekkyyttä, katkeruutta ja avuttomuutta. Nuoren esimiehen tulee tiedostaa se, että työyhteisöt ja niiden jäsenet eivät toimi aina aikuismaisesti ja vastuullisesti. Hän ei saa provosoitua, vaikka häntä provosoitaisiin. (Järvinen 2001, 23-24).

Esimiehen on ymmärrettävä se, että hän on alaistensa silmissä aina auktoriteetti. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehenä työskennellessään nuori insinööri herättää alaisissaan erinäisiä odotuksia, tunteita ja kenties jopa pelkoja. Syy tähän on hänen valta-asemansa suhteessa alaisiinsa. Esimiehenä toimiva henkilö ei voi tulla menestymään tehtävässään, jos hän ei halua toimia saamansa vallan käyttäjänä. Hänen henkilökohtaisena tehtävänä on oppia käyttämään valtaansa siten, että se on hänen johtamiensa henkilöiden ja työnantajan parhaaksi. (Järvinen 2001, 19).

Esimes kohtaa odotuksia sekä ylhäältä että alhaalta. Alaiset odottavat esimieheltään muun muassa: avoimuutta, tukea, tasapuolisuutta, rehellisyyttä ja suoraselkäistä toimintaa. Ylempi johto taas odottaa työnantajan edun mukaista toimintaa, joka edellyttää monesti muutosten ja uudistusten läpivientiä. Tämä mahdollinen rooliodotusten ristiriitaisuus edellyttää esimieheltä kykyä ratkaista ristiriita omalla toiminnallaan. Tällainen ristiriitatilanne voi olla esimerkiksi tilanne, jossa esimes kokee, että hänen alaisensa ovat jo runsaasti kuormitettuna, mutta yrityksen johto edellyttää entistä tehokkaampaa toimintaa ja parempia tuloksia. (Järvinen 2001, 61).

3.2 Suhteet ja tunteet esimiehen haasteena

Alaiset saattavat olla keskenään hyvinkin läheisissä tunne- ja vuorovaikutus suhteissa toisiinsa. Esimiehen tulee kuitenkin toimia tältä osin huomattavasti pidättyväisemmin. Esimes joutuu välttämään liian läheisien kaveruussuhteiden tai etenkin intiimien suhteiden syntymistä hänen ja alaistensa välille. Liian läheiset suhteet esimiehen ja joidenkin alaisten välillä ovat vaarallisia, koska tällaisella toiminnalla esimes vaarantaa alaisten silmissä puolueettomuutensa ja tasapuolisuutensa. (Järvinen 2001, 64).

Esimiehen ja alaisten väliset ystävyysuhteet voivat synnyttää muissa työyhteisön jäsenissä kateutta ja mustasukkaisuutta. Tällaiset tuntemukset alaisten keskuudessa aiheuttavat tyytymättömyyttä ja turhautumista esimestä kohtaan. Pahimmassa tapauksessa esimes voi tällaisella toiminnalla romuttaa työyhteisön yhteistyösuhteet ja luottamuksellisen ilmapiirin. (Järvinen 2001, 64-65).

Esimiehen ei kuitenkaan ole hyvä vältellä täysin muodostamasta tunnesuhdetta työyhteisöönsä, koska tällöin hän ajautuu liian etäälle työyhteisöstä sekä henkisesti,

että fyysisesti. Alaiset saattavat tällaisessa tilanteessa kokea, että esimies ei ole heistä kiinnostunut ja he tulevat suhtautumaan esimieheensä yhä varauksellisemmin. (Järvinen 1998, 77-78).

Työyhteisön sisällä myös alaisten liian läheiset keskinäiset välit voivat muodostua esimiehelle ongelmaksi. Ongelmia syntyy, kun työyhteisössä ilmenee jutustelua ja muuta työstä irrallista keskustelua siinä määrin, että se alkaa viedä merkittävästi työntekijöiden tehokasta työaika. Tällainen toiminta voi ilmetä muun muassa kahvitaukojen venymisenä. Esimiehen tehtävänä on huomata, että tällaisessa toiminnassa kulkee raja, jonka ylittyään työyhteisö on tehnyt keskinäisestä viihtymisestä tai hauskanpidosta itselleen tärkeämpää kuin varsinaisista työtehtävistä. (Järvinen 1998, 41-42).

3.3 Alaisten kanssa työskentely

Yksilöiden ja ryhmien toimintaa ohjaa itsemääräämistunne, joka vaikeuttaa johtamista ja muuta toimintaa jolla pyritään vaikuttamaan ihmisiin. Jos esimies ei ymmärrä tätä itsemääräämispyrkimyksen merkitystä alaistensa käyttäytymisessä, hän voi ajautua turhiin vastakkainasetteluihin alaistensa kanssa. Tällainen tilanne on mahdollinen esimiehelle, joka on kärsimätön ja jolla on halu toimia yleensä suoraviivaisesti. (Järvinen 2001, 106).

Tämä yksilön itsemääräämistunne muodostaa johtamiselle hankalasti yhteen sovitettavan ristiriidan, sillä esimiehen perustehtävä on huolehtia siitä, että alaiset työskentelevät työnantajan päämäärien ja määräysten mukaisesti. Samalla esimiehen täytyy kuitenkin kunnioittaa alaisten itsenäisyyttä, eikä heitä saa liikaa vahtia, neuvoa tai käskää. (Järvinen 2001, 106).

Työyhteisökohtaisten ohjeistusten ja toimintatapojen laatiminen on esimiehen tehtävä. Hänen tulee tehdä niistä sellaiset, että ne parhaalla mahdollisella tavalla soveltuvat kyseessä olevaan ympäristöön ja työtehtävään. Kun nämä niin sanotut pelisäännöt on luotu, esimiehen tehtävä on valvoa, että alaiset noudattavat niitä. Haasteen esimiehen tehtävälle luo ihmisen niin kutsuttu mielihyväpyrkimys, joka ajaa yksilöä tiedostaen tai tiedostamatta unohtamaan, kiertämään ja välttämään asioita, jotka eivät ole yksilölle niitä mieluisimpia. Tästä johtuen esimiehen alaiselleen

kohdistamat muistutukset ja huomautukset yhteisten sääntöjen noudattamisesta leimataan alaisten keskuudessa monesti turhaksi kontrolloinniksi tai luottamuksen puutteeksi. (Järvinen 2011, 38-39).

Esimiehen tehtävä kuitenkin on asia- ja tilannekohtaisesti päättää vähentääkö vai lisääkö hän alaistensa toimintaan puuttumista. Esimiehellä täytyy siis olla rohkeutta vaatia ja puuttua alaistensa toimintaan niissä tapauksissa, kun työnantajan tavoitteita ei saavuteta tai sovitusta ei pidetä kiinni. (Järvinen 2001, 106-107).

Esimiehen on useimmiten vaikea tietää, kuinka hänen alaisensa reagoivat puuttumiseen, ohjaamiseen ja palautteeseen. Tästä huolimatta esimiehen tehtävä on ymmärtää realiteetit ja niihin perustuen antaa palautetta ja arvioida suorituksia. Tämän takia esimiehen on monesti vain toimittava ja astuttava niin sanotusti tuntemattomaan ja katsottava mitä tapahtuu. Koska alainen voi suhtautua palautteeseen hyvinkin negatiivisesti, on esimiehelle tärkeää, että hän on antanut palautteen oikein. Tämä tarkoittaa, että palaute on kohdistettu konkreettiseen työsuoritukseen tai alaisen käyttäytymiseen. (Järvinen 2011, 133-134).

Alaisten persoonallisuudesta ja asenteista aiheutuvat ongelmat ovat työpaikalla esimiehelle yleensä vaikeimpia ymmärtää ja käsitellä. Esimies joutuu lähes varmasti uransa aikana kohtaamaan välinpitämättömiä tai erittäin kielteisellä tavalla työhönsä suhtautuvia alaisia. Kahta persoonaltaan samanlaista ihmistä ei ole olemassa ja tämä myös omalta osaltaan vaikeuttaa johtamista. Esimiehen tulee huomioida se, että hänelle itsestään selvä asia ei ole sitä välttämättä hänen alaiselleen. Esimies ei voi jättää mitään olettamuksen varaan, vaan hänen on varmistettava ja tarkistettava, että asiat on ymmärretty. (Järvinen 2011, 102-103).

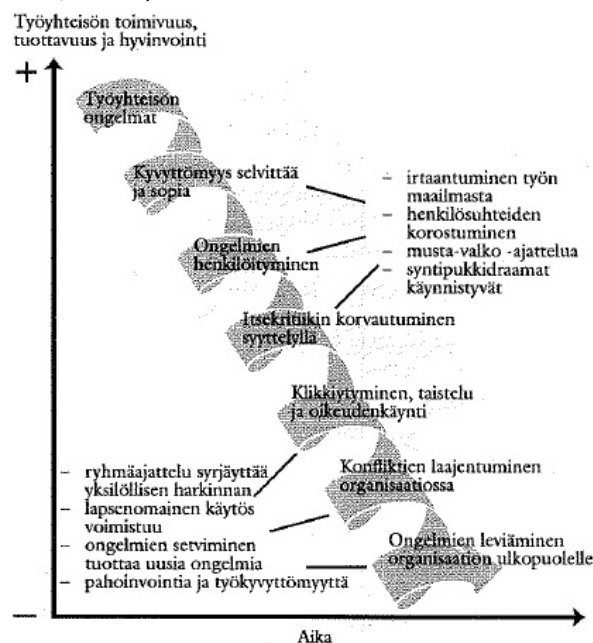
3.4 Työyhteisön ongelmatilanteet

Erilaiset työyhteisön ongelma- ja konfliktitilanteet ovat jokaisella työpaikalla arkipäivää. Nämä työyhteisön ongelmat muodostavatkin esimiehelle todellisen koetinkiven. Työyhteisössä on karkeasti kahden tyyppisiä ongelmia: yksilöllisiä ja yhteisöllisiä. Yksilökeskeisiä ongelmia ovat esimerkiksi päihdeongelmat, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, yksityiselämän kriisit, hankalat persoonat ja erinäiset rikkomukset. Yhteisöllisiksi ongelmiksi luetaan erilaiset yksilöiden ja ryhmien väliset

ristiriidat, muutosten ja uudistusten aiheuttamat ongelmat ja työuupumus. Tämä jako yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin on kuitenkin yleensä vaikeaa, koska yksilöt ja yhteisö ovat monin tavoin vaikutuksissa toisiinsa. (Järvinen 2001, 69-70).

Esimiehelle on usein vaikeaa vetää raja sen välille mitkä ovat henkilön yksityisasiota ja mitkä työpaikan asioita. Karkeasti ongelma on työpaikan asia silloin, kun se havaitaan työpaikalla työntekoa haittaavana asiana. Tämä rajanveto sen välille, milloin jonkin alaisen käyttäytyminen on työtoiminnan kannalta haitallista, ei kuitenkaan ole helppoa. Esimerkiksi alkoholiongelman haittavaikutus on kuitenkin helppo määrittää, koska kaikille on selvää, että töihin ei tulla alkoholin vaikutuksen alaisena. (Järvinen 2001, 73).

Ei ole mitenkään poikkeuksellista, että organisaatioissa työyhteisön ongelmien kanssa viivytellään. Tällainen toiminta ajaa työyhteisön laajenevaan ongelmakierteeseen, joka on alla kuviossa 2 esitetty. Ongelmakierre alkaa varsinaisesti siitä, kun työn ja toiminnan kannalta haitalliset ongelmat siirretään sivuun, eikä niitä haluta käsitellä tai ratkaista. Ongelmakierteen aikana työyhteisön jäsenet alkavat leimaamaan toinen toisiaan syytäviksi ongelmiin ja tämä ajaa työyhteisön kasvaviin ihmissuhde konflikteihin. Ongelmakierre syö työyhteisön energiaa ja voimavaroja, jolloin toiminnan tehokkuus ja työn laatu kärsivät. (Järvinen 2001, 74-77).



Kuvio 2. Laajeneva ongelmakierre ja sen seuraukset (Järvinen 2011, 75)

Esimiehet leimataan monesti syntipukeiksi työyhteisön onglmiin. Esimiehet ja johtavissa tehtävissä olevat henkilöt ovat jatkuvasti työyhteisön tarkkailun alaisia. Työyhteisö havaitsee heidän puutteensa, tekemisensä, tekemättä jättämisensä, tapansa ja persoonallisuuden piirteet hyvinkin tarkasti. Esimies ei koskaan voi miellyttää kaikkia toiminnallaan ja persoonallaan, joten hän antaa osalle alaisistaan aina aiheen tyytymättömydelle ja syytöksille. (Järvinen 1998, 135).

Yksi esimiehelle henkisesti raskaimmista tehtävistä on toimia tilanteessa, jossa työntekijä joudutaan irtisanomaan. Tähänkin tehtävään esimiehenä toimiessa on kuitenkin kyettävä. Irtisanominen on konfliktijohtamisessa yksi äärimmäisistä keinoista. Irtisanomistilanteissa esimiehen tulee huomioida, että irtisanotun tai irtisanotuiden kohtelulla on suuri vaikutus työpaikkansa säilyttävien motivaatioon. (Järvinen 1998, 115-116).

3.5 Muutokset työyhteisössä

Muutoksen lähestyessä työyhteisö yleensä kokee uudet asiat riskialttiilta tai jopa huonommalta vaihtoehdolta kuin nykyinen tilanne. Esimieheltä vaaditaan päättäväisyyttä ja kykyä rohkaista sekä kannustaa alaisiaan, jotta muutoksen läpivienti mahdollistuu. Tämä alaisten vastustus ja kritiikki muutosta kohtaan aiheuttavat muutoksen johtajalle todellisen haasteen. (Järvinen 2011, 56).

Muutos edellyttää esimieheltä kykyä jopa pakottaa alaisiaan, vaikka kyseinen johtamismetodi koetaan yleensä vieraaksi. Muutosta johtaessa monen esimiehen on vaikea toimia auktoriteettina ja pysyä tarpeeksi lujana muutosten läpiviemiseksi. Edellytyksenä sille, että esimies kykenee toimimaan muutoksessa riittävän määrätietoisesti, on se, että perustelut uudistukselle ovat hänelle itselleen selkeät. Muutospaineen luominen edellyttää koko esimieskunnalta vahvaa ja yhtenäistä tahtoa muutoksen saattamiseksi maaliin. (Järvinen 2011, 57).

Esimiehet eivät pelkästään ole muutoksessa johtajia, koska he ovat myös itse samalla muutoksen kohteina. Tästä johtuen esimies joutuu johtamaan alaisiaan tilanteessa, jossa hän ei itsekään voi olla varma, mitä muutos tarkalleen tuo tullessaan ja kuinka muutoksesta selvitään. Muutosten ja uudistusten johtamisen perusongelma on se,

kuinka esimiehet kykenevät kertomaan ja selvittämään muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet alaisilleen. (Järvinen 2001, 97).

Todellinen muutos edellyttää siirtymistä turvalliselta mukavuusalueelta turvattoman tuntuiseksi epämukavuusalueelle. Tämä ei tunnu yksilöstä koskaan mukavalta, eikä se ole vaivatonta. Muutos edellyttää yksilöltä kykyä sietää epävarmuutta ja osaamattomuutta, sekä ponnistelua uusien asioiden oppimiseksi. (Järvinen 2011, 61).

4 Valmistautuminen nuorena esimiehenä työskentelyyn

4.1 Esimiestyön ymmärtäminen

Menneisyydessä joukon johtajaksi perinteisesti valittiin muita kokeneempi tai taitavampi työntekijä. Esimieslennyksellä työntekijää palkittiin saavuttamastaan paremmuudesta. Esimiehet ja johtajat herättivät kateutta statusasemallaan ja siihen liittyneillä etuuksilla. Tänä päivänä esimiehet eivät enää herätä samanlaista kateuden tunnetta, jopa päinvastoin. Oma lukunsa on toki yritysten ylimmäinen johto suurine palkkioineen. Kuormittuneita esimiehiä kohtaan tunnetaan jopa myötätuntoa ja moni ajattelee, ettei missään tapauksessa haluaisi vastaavaan tehtävään. (Järvinen 2011, 152).

Ymmärtääkseen vaatimukset, jotka johtajuus edellyttää, esimiehen tulee miettiä muutamiin kysymyksiin mielessään vastaukset ja peilata niiden avulla omaa esimiehisyyttään. Esimiehen tulee ensinnäkin miettiä ymmärtääkö hän johtamistyön suuren merkityksen ja osaako hän arvostaa sitä. Esimiehen tulee sisäistää myös, että hän on alaisilleen vähintään yhtä tärkeä kuin hänen oma esimiehensä on hänelle itselleen. (Järvinen 2011, 152-153).

Esimieheksi ryhtyvän on ymmärrettävä lisäksi, että hän edustaa kaikella toiminnallaan organisaatiotaan ja työnantajaansa. Hänen tulee tietää myös se, että hän ei voi hakea kavereita alaisistaan. Esimiehen on kysyttävä itseltään, tiedostaako hän sen, että hänellä tulee olla valmius tehdä myös ikäviä päätöksiä ja viedä läpi uudistuksia vastustuksesta huolimatta. Hänen on myös tehtävä itselleen selväksi, ettei hän esimiehenä toimiessaan voi antaa tunteilleen tai tarpeilleen ylivaltaa. (Järvinen 2011 153).

Esimiehen on pohdittava mielessään kykeneekö hän toimimaan kaikkien alaistensa kohdalla tasapuolisesti henkilöstä riippumatta. Esimiehen on tärkeää myös kysyä itseltään, että uskooko hän omaan tyyliinsä johtaa ja, että viihtyykö hän varmasti roolissaan esimiehenä. (Järvinen 2011, 153).

4.2 Varusmiespalveluksen aikainen johtajakoulutus

Varusmiespalveluksen aikana suoritettava Suomen puolustusvoimien tarjoama johtajakoulutus on ainutkertainen mahdollisuus hankkia käytännön kokemusta johtamisesta. Varusmiespalveluksen aikainen johtajakoulutus tarjoaa mahdollisuuden aloittaa elinikäisen kehittymisen ja kasvamisen ihmisten johtajaksi. Moni kyseisen johtajakoulutuksen käyneistä henkilöistä on menestynyt elämässään ja sijoittunut yhteiskunnassa arvostettuihin tehtäviin ja aseisiin. (Johtajakoulutus n.d.).

Ihmisenä kasvaminen, johtajana kehittyminen ja oppimaan oppiminen ovat suuri koko loppuelämää palveleva voimavara, joka johtajakoulutuksen aikana on mahdollista saavuttaa. Varusmiehenä saatua johtajakoulutusta arvostetaan yhteiskunnassamme laajalti ja tämä arvostus näkyy opiskelussa ja työelämässä. (Johtajakoulutus n.d.).

Varusmiespalveluksensa aikana johtajakoulutuksen saaneet aliupseerit ja reserviupseerit koulutetaan johtamaan sodan ajan joukkoja, mutta johtajakoulutuksen ydin on ihmisten johtaminen ja johtajana kehittyminen. Puolustusvoimissa johtamista opitaan syväjohtamisen pohjalta, joka perustuu neljään kulmakiveen, jotka ovat: luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ja inspiroiva tapa motivoida. (Johtajakoulutus n.d.).

Puolustusvoimissa annettavan johtajakoulutuksen tavoitteena on kouluttaa johtajia, jotka rakentavat luottamusta, innostavat ihmisiä työhönsä, sekä saavat aikaan oppimista ja kykenevät arvostamaan toisia tasavertaisina ihmisinä.

Johtajakoulutusohjelma on kehitetty puolustusvoimien tarpeiden lisäksi vastaamaan myös siviiliorganisaatioiden johtajavaatimuksia. Työelämässä kilpaillaan osaavista johtajista ja puolustusvoimien johtajakoulutuksen avulla esimieheksi pyrkivä nuori voi olla etulyöntiasemassa. (Johtajakoulutus n.d.).

Kaikki varusmiespalveluksensa aikana johtajakoulutukseen valittavat käyvät aliupseerikurssin ensimmäisen jakson. Tämän jälkeen reserviupseereiksi koulutettavat jatkavat reserviupseerikurssille ja aliupseereiksi koulutettavat jatkavat aliupseerikurssin toiselle jaksolle. Reserviupseerikurssin kesto on 14 viikkoa ja aliupseerikurssin toisen jakson kesto on yhdeksän viikkoa. Molemmat ryhmät käyvät läpi pääpiirteissään yhtenevän johtamis- ja kouluttamistaidon koulutuksen. (Koulutuksen järjestäminen n.d.).

Reserviupseerikurssilla opiskellaan enemmän suurten kokonaisuuksien johtamista ja reserviupseeriopinnot sisältävät myös runsaasti teoreettista opiskelua. Aliupseerikurssin toisella jaksolla taas keskitytään ryhmän johtamiseen ja kouluttamaan käytännön taitoja. Molempien kurssien jälkeen varusmiesjohtajan koulutus jatkuu johtajakauden muodossa perusyksiköissä, joissa he toimivat pääsääntöisesti seuraavan saapumiserän johtajina. (Koulutuksen järjestäminen n.d.).

Kuusi kuukautta kestäväällä johtajakaudella varusmiesjohtajat kehittyvät johtajina harjoittelemalla toimintaa oikeiden alaisten kanssa. Varusmiesjohtajien oppimista tuetaan systemaattisella palautteella ja tavoitteena on kyetä arvioimaan ja kehittämään omaa oppimistaan, sekä toimintaansa johtajana. Kokonaispalvelusaika kaikilla johtajilla on nykyään 347 päivää. (Koulutuksen järjestäminen n.d.).

Eryteisesti suuri osa reserviupseerikoulutuksen saaneista henkilöistä on mielestään hyötynyt saamastaan johtajakoulutuksesta myös siviilielämässä. Puolustusvoimien antaman johtajakoulutuksen painoarvo on suurimmillaan haettaessa esimiestehtäviin työuran alkutaipaleella. Myöhemmin työuran aikana painoarvo siirtyy enemmän työn kautta hankitulle johtamiskokemukselle. Puolustusvoimien johtajakoulutuksen käyneet nuoret yleensä osaavat arvioida itseään, sekä he myös osaavat kerätä toiminnastaan palautetta. (Lasheikki 2015).

4.3 Esimieskoulutukset

Esimiehille tai esimieheksi ryhtyville on tarjolla runsaasti erilaisia kursseja ja koulutuksia. Koulutusten ja kurssien pituudet vaihtelevat päivästä useisiin kuukausiin ja samoin myös niiden hintahaarukka on laaja. Hinnat vaihtelevat muutamista sadoista euroista aina useisiin tuhansiin euroihin. Esimieskoulutuksia tarjoavat

esimerkiksi Kauppakamarin Koulutus, Mercuri International Oy, YritysAkademia ja Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. (Esimieskoulutus n.d.).

Esimieskursseilla opitaan käyttämään sekä luonnollisia kykyjä että opittuja taitoja. Esimiehelle koulutus on tarpeellista esimiestehtävään ryhtyessään, mutta myös esimiestyön aikana, koska yhteiskunnan muuttuessa myös johtamismetodit muuttuvat ja työyhteisöt odottavat esimieheltään tämän myötä uusia asioita. Esimiesvalmennuksesta on mahdollista ammentaa neuvoja omaan kehittymiseen johtajan tehtävissä, sekä hankkia erilaisia näkökulmia esimiehenä toimimiseen. (Esimieskoulutus n.d.).

Esimieskoulutuksissa saa käytännön neuvoja esimiehen rooliin liittyen, kuten esimiehelle kuuluvista tehtävistä ja valmistautumisesta näihin tehtäviin. Suuri osa esimieskoulutuksista keskittyy vuorovaikutukseen tai käy vuorovaikutuksen kautta läpi erilaisia taitoja, joita esimieheltä edellytetään. Esimieskoulutus voi auttaa myös selventämään omaa roolia esimiehenä, sekä opettaa ymmärtämään esimiesroolin merkitystä. Esimieskoulutuksissa on mahdollista hankkia oppia työyhteisön lakien ymmärtämiseen, sekä saada neuvoja vaikeiden tilanteiden kohtaamiseen, stressin hallintaan ja oman tehokkuuden parantamiseen. (Esimieskoulutus n.d.).

Onnistunut esimieskoulutus muodostuu useista elementeistä. Perinteisen koulutuksen rinnalla on hyvä saada oppia myös käytännön kautta. Yksi esimieskoulutuksen ulottuvuus voi olla mentorointi ja ryhmäpalaverit samalla organisaatiotasolla olevien työntekijöiden kesken. Lähtöpohjana esimieskoulutukselle toimii yleensä nykytilanteen analysointi, jossa määritetään esimiehen vahvuudet ja osa-alueet, joissa on kehitettävää. (Pelkkä kurssitus ei synnytä hyvää esimiestä 2004).

5 Keinot esimiestyön haasteista selviämiseen

5.1 Esimieheltä vaadittavat ominaisuudet

Esimieheltä edellytetään, että hän ymmärtää alaistensa työn sisällöstä, taloudesta, työläinsäädännöstä, hallinnosta, tietotekniikasta ja strategioista. Lisäksi esimiehen

täytyy ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja hänen tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot. Esimiehen tulee tietää, kuinka ihmiset voivat reagoida palautteeseen tai muutoksiin, sekä esimiehen tulee kyetä motivoimaan ja saada ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen. (Järvinen 2011, 142-143).

Esimiehen tulee myös tuntee itsensä, sekä ymmärtää ja hallita omaa käyttäytymistään ja tunteiden ilmaisua. Esimiehen täytyy siis tuntee mitkä ovat hänen henkilökohtaiset vahvuutensa ja kehittämistarpeensa, sekä kuinka hän hallitsee stressiä ja painetta. Esimiehenä työskentely ja esimiestyössä onnistuminen edellyttää henkilöltä, että hän niin sanotusti ottaa johtajuuden ja ymmärtää sen merkityksen. (Järvinen 2011, 143).

Esimieheltä vaaditaan esimerkillisyyttä. Esimiehen tehtävä on näyttää mallia, kuinka työpaikalla tulee toimia ja käyttäytyä. Esimies ei voi vaatia täsmällistä, ystävällistä ja rehellistä käytöstä alaisiltaan, jos hän ei itsekään käytäydy näin. Käyttäytymismallina oleminen merkitsee sitä, että esimies on työskennellessään alaiensa suurennuslasin alla. (Järvinen 2011, 144).

Esimiehen tulee toimia ammatillisesti, mikä tarkoittaa, että hän vastaa johtamansa yksikön tai ryhmän tuloksetta toiminnasta. Tuloksellinen toiminta edellyttää, että hänen johtamansa ihmiset toimivat tavoitteiden ja ohjeiden mukaisesti. Tämä esimiehen ammatillinen asenne ja käyttäytyminen on tekijä, joka ehkä selvimmin erottaa esimiesroolin työpaikan muista rooleista. Esimiehen tulee kyetä hallitsemaan ja hillitsemään omia tarpeitaan ja tunteitaan muuta henkilöstä enemmän.

Esimieheltä edellytetään kehittyntä todellisuuden- ja suhteellisuudentajua, jonka avulla hän kykenee arvioimaan kulloinkin vallitsevat tosiasiat ja hyödyntämään näitä päätöksenteossa ja päivittäisessä toiminnassaan. (Järvinen 2011, 145).

Tärkeä osa esimiehen ammatillista käyttäytymistä on toimia oikeudenmukaisesti. Työntekijät odottavat esimieheltään tasapuolista kohtelua eli hänellä ei saa olla alaiensa keskuudesta suosikkeja tai silmätikkuja. Esimiehen tulee muistaa, että oikeudenmukainen toiminta ei salli antaa mitään erityisoikeuksia tai -vapauksia kellekään alaiselle, vaikka hän olisi työssään muita parempi tai osaavampi. Esimiehen on mahdollista toimia oikeudenmukaisesti, kun pelisäännöt sekä ohjeet ovat selkeät ja ne on asetettu koskemaan kaikkia asianosaisia. (Järvinen 2011, 147).

Esimieheltä edellytetään myös kykyä ja uskallusta olla oma itsensä ja johtaa persoonallisesti omalla tavallaan. Hänellä tulee olla niin sanottua aitoutta johtamistavassaan. Jos esimiehellä ei ole aitoutta johtamisessa, hänen johtajuutensa vaikuttaa alaisten silmissä teennäiseltä roolilta. Aitous edellyttää esimieheltä rohkeutta luottaa omaan auktoriteettiinsa ja tapaansa johtaa. Esimiehen tulee hyväksyä itsensä vahvoine ja heikkoine puolineen, jotta hän voi heittäytyä itsensä varaan eli toisin sanoen laittaa oman persoonansa likoon. Aito esimies tuntuu alaisista vilpittömältä ja herättää puutteistaan huolimatta luottamusta. Esimiehen, joka ei ole sinut itsensä kanssa, on vaikea toimia luontevasti. (Järvinen 2011, 148).

Esimehen tulee lisäksi omata nöyryyttä selvitäkseen itsetunnon kolauksista ja säilyttääkseen kehittymishalunsa. Nöyryys merkitsee sitä, että esimies kykenee mieluummin luomaan realistisen kuvan itsestään ja suoriutumisestaan kuin elää itsepetoksessa. Ilman nöyryyttä vallan sokaiseman esimiehen itsetunto saattaa saada epärealistiset mittasuhteet ja tämän seurauksena hänen itsekeskeinen ja ylimielinen asenne voi kasvaa. Terveellä tavalla itseään arvostavan, mutta samalla nöyrän esimiehen ei kuitenkaan tarvitse vähätellä itseään ja johtajuuttaan, eikä hänen tarvitse nöyristellä alaisiaan tai esimiestään. Ilman nöyryyttä esimies ei voi olla viisas, vaikka hän olisi kuinka osaava ja tietävä. (Järvinen 2011, 155).

Nöyrä, mutta itselleen armoton esimies sortuu itsesyytöksiin ja kohtuuttomiin vaatimuksiin itseään kohtaan. Esimiehen tulee omata huumoria, jonka avulla hän voi keventää itsekriittisyyttään. Huumori voi auttaa esimiestä jopa nauramaan omille virheilleen ja keskeneräisyydelleen. Huumorintajuton esimies ei rasita asenteellaan vain muita, vaan siten hän voi tehdä myös omasta olemisestaan raskasta ja ilotonta. Esimies, jolla on kyky hyväntahtoisesti nauraa itselleen, kykenee irtoamaan itsensä ja roolinsa kahleista. (Järvinen 2011, 156).

Esimieheltä edellytetään myös empaattisuutta, eli toisen aseman ymmärtämistä. Esimiehellä tulee olla kyky asettua toisen ihmisen tilanteeseen. Hänen on kyettävä säätämään oma mielentilansa vastaamaan alaisensa mielentilaa. Lisäksi esimiehen on pystyttävä loogisen päättelyn kautta ymmärtämään alaisensa käyttäytymisen vaikuttimia. Esimiehen on myös pystyttävä kasvattamaan itseään ihmistuntijana. (Hiltunen 2011, 136-137).

5.2 Esimiestyön perustyökaluja

Esimiehen tehtäviin kuuluvat päivittäiset keskustelut alaistensa kanssa, joiden avulla hän tukee alaisiaan ja selvittää työhön liittyviä ongelmia, epäselvyyksiä sekä puutteita. Esimiesten työkaluihin kuuluvat lisäksi erilaiset palaverit, joissa tarkastellaan työyhteisön toimintaa ja arvioidaan sitä, sekä tehdään aloitteita sen kehittämiseksi. Jokaisella työpaikalla tulee ajoittain vastaan erilaisia epäkohtia ja epäselviä tilanteita, joten on tärkeää, että työntekijät tietävät missä näitä asioita on mahdollista yhdessä selvittää. Yhteiset palaverit lisäksi pitävät yllä myös työyhteisön toiminnan kannalta tärkeää yhteisöllisyyttä. (Järvinen 2001, 38-40).

Päivittäisten esimiehen ja alaisten välisten keskusteluiden ja erilaisten palavereiden lisäksi on tärkeää käydä alaisten kanssa säännölliset kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluita pidetään jokaisen työntekijän oikeutena päästä edes kerran vuodessa keskustelemaan henkilökohtaisesti ja rauhassa esimiehensä kanssa työhönsä liittyvistä kysymyksistä. (Järvinen 2001, 43). Kehityskeskusteluissa käydään alaisten kanssa läpi, kuinka he ovat suoriutuneet edellisellä kerralla asetetuista tavoitteista, sekä asetetaan luonnollisesti uudet kehittämistavoitteet seuraavalle jaksolle. (Järvinen 2001, 45)

Kehityskeskustelun tavoiteosassa alainen ja esimies arvioivat yhdessä alaisen suoriutumista työssään. Tämä tavoiteosa muodostuu alaisen omasta arviosta, sekä esimiehen antamasta rakentavasta palautteesta. Tällä pyritään saamaan aikaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva henkilön menestymisestä työtehtävässään. Jos työntekijä ei onnistu saavuttamaan tavoitteitaan, on erittäin tärkeää selvittää syyt tähän tilanteeseen. Kehityskeskustelu ei ole vain juttutuokio alaisen ja esimiehen välillä, vaan tärkeä itsetutkiskelun paikka heille molemmille. (Järvinen 2001, 45).

Esimiehen on tärkeä tiedostaa, että vaikka alainen tietää itse onnistuneensa työtehtävässään, hän tarvitsee tästä huolimatta vahvistukseksi esimiehensä palautteen. Alainen voi tulkita palautteen jättämättä antamisen siten, että hänen työpanostaan ei pidetä merkityksellisenä ja tämä voi syödä työmotivaatiota. (Järvinen 2001, 113). Oppiakseen, kehittyäkseen ja vahvistaakseen itsetuntoa, ihminen tarvitsee palautetta. Näin ollen palautteen antaminen työyhteisölle ja

yksittäisille työntekijöille on yksi esimiehen keskeisistä työkaluista. (Järvinen 1998, 27).

5.3 Tiedon merkitys

Tieto on tärkeä resurssi johtajalle. Saadakseen johtamiseen tarvitsemiaan tietoja, johtajan tulee miettiä aluksi mitä tietoja hänen tulee antaa alaisilleen ja missä muodossa tiedon tulee olla, sekä missä aikataulussa tieto tulee antaa. Lisäksi johtajan tulee miettiä, mitä tietoja hän itse tarvitsee ja keneltä, sekä mikä tulee olla tämän tiedon muoto ja missä aikataulussa hän sen tarvitsee. (Drucker 2000, 144-145).

Kysymykseen siitä, mitä tietoja johtajan tarvitsee kellekin antaa ja missä muodossa, johtaja saa vastauksen vain kysymällä asianomaisilta. Tästä syystä johtajan tulee käydä sellaisten ihmisten luona, joiden kanssa hän työskentelee ja joista hän on riippuvainen. Jos johtaja kysyy nämä kysymykset vakavissaan, hän sisäistää mitä tietoja hänen tulee alaisilleen antaa ja mitä tietoja hän itse tarvitsee. Tämän jälkeen hän voi siirtyä organisoimaan tietoja. (Drucker 2000, 146).

Johtajien käytössä olevan tiedon määrää on kasvanut lähimpien vuosikymmenten aikana runsaasti. Tiedon puute on vaihtunut valtavaan informaation määrään, jonka käsittely luo päätöksentekijälle jopa haasteita. Johtajan tulee saattaa tämä informaatio sellaiseen muotoon, että siitä kykenee hyötymään päätöksenteossa. (Hiltunen 2011, 36).

Informaation muuttaminen aidosti johtamista tukevaksi tiedoksi on tulevaisuudessa yksi tärkeimpiä menetystekijöitä liikkeenjohdossa. Nuori johtaja omaa tiedon hankintaan ja hyödyntämiseen monesti paremmat valmiudet kuin jo keski-iän ylittäneet johtajat. Johtaja ei kuitenkaan saa sortua tietokantojen liialliseen penkomiseen varmistaakseen tekevänsä parhaan päätöksen, koska useimmiten johtajan tulee tehdä päätös erittäin nopealla aikataululla. (Hiltunen 2011, 36-37).

5.4 Ongelmatilanteiden hallinta

Lähtökohtaisesti esimiehen tulee pureutua työpaikan ongelmiin työperäisestä näkökulmasta. Esimies ei kuitenkaan voi unohtaa sitä tosiasiaa, että työntekijät ovat

hänelle myös kanssaihmiä. Jos esimies havaitsee, että jollain hänen alaisistaan on murheita, niin on luonnollista kysyä tämän henkilön vointia ja jaksamista. Esimiehen toimiminen ammatillisesta roolista käsin ei siis tarkoita, että hänen täytyy unohtaa kohteliaisuus ja hienotunteisuus. (Järvinen 1998, 89).

Esimiehen tehtävä on miettiä, kuinka paljon hänen täytyisi käsitellä myös alaistensa yksityiselämän vaikeuksia ja kriisejä. Lähtökohtaisesti ihmiset ovat kuitenkin itse vastuussa terveydestään ja hyvinvoinnistaan, mutta esimiehen tehtävä on varmistaa, että itse työ ja työskentelyolosuhteet eivät vaaranna työntekijöiden terveyttä.

Esimiehen havaitessa, että jonkun työntekijän psyykinen tai fyysinen terveys on työpaikalla vaarassa, on esimiehen ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin. (Järvinen 2011, 99).

Huonontuneet työsuoritukset, virheet, unohdukset, myöhästelyt, lisääntyneet poissaolot ja kielteinen asiakaspalaute ovat tyypillisiä esimerkkejä työntekijän terveydentilan mahdollisesta heikentymisestä. Näiden edellä mainittujen ongelmien tullessa esimiehen tietoon, tulisi hänen hälytyskellojensa soida. Esimiehen tehtävä on käydä asianomaisen henkilön kanssa läpi, mistä nämä ongelmat johtuvat ja kuinka ne voidaan korjata. Ongelmia ratkottaessa saattaa käydä ilmi, että vaikeuksien aiheuttajana ovat alaisen yksityiselämän ongelmat. Näissä tilanteissa on tärkeää, että esimies kysyy alaiseltaan millaista apua hän toivoo esimieheltään ja työpaikaltaan, sekä miten hän kokee, että häntä parhaiten kyettäisiin elämänkriisissä tukea. (Järvinen 2011, 99-100).

Esimieheltä saatetaan toivoa ongelmien ratkaisuksi kuormitusta helpottavaa muutosta työtilanteisiin, työaikoihin tai työpaineisiin. Lyhytaikaisetkin poikkeusjärjestelyt voivat monissa tapauksissa auttaa ihmisiä saamaan yksityiselämänsä asiat järjestykseen. Esimiehen on lisäksi tärkeää kertoa työterveyshuollosta ja muista vastaavista palveluista, joihin työntekijät eivät ongelmiansa keskellä välttämättä ymmärrä itse hakautua. Esimiehellä on siis käytettävissään monia keinoja, joiden avulla hän voi tukea ja ohjata kriisissä olevaa alaistaan ryhtymättä varsinaisesti hoitamaan hänen yksityiselämänsä asioita. (Järvinen 2011, 100).

Lähtökohtana kaikkeen puuttumiseen työpaikalla on, ettei esimiehen tule kajota työntekijöiden persoonaan. Esimiehen täytyykin puuttua ongelmiin persoonan sijaan alaistensa työsuorituksista ja työssä käyttäytymisestä käsin. Tämä tarkoittaa sitä, että jos työntekijä suoriutuu tehtävistään riittävän hyvin ja käyttäytyy kuten työpaikalla edellytetään, ei esimiehellä ole tarvetta puuttua työntekijän toimintaan, vaikka hänen persoonansa ei yhtäkään työntekijää miellyttäisi tai hänellä olisi diagnosoitu persoonallisuushäiriö. (Järvinen 2011, 117).

Työpaikoilla esimiesten ja erilaisten tukijärjestelmien on kuitenkin tiedostettava, että vaikka joku työntekijöistä uskottavalla tavalla kiistäisi aiheuttavansa käytöksellään ongelmia muille, hän saattaa taitavasti väaristellä tapahtumia. Äärimmäisissä tapauksissa esimiehen tulee varautua jopa oikeusprosessiin persoonallisuudeltaan vaikeiden henkilöiden haastamana. Tällaisten alaisten kanssa käydyt palautekeskustelut tulee dokumentoida ja kirjata ylös työntekijän työsuorituksissa ja käyttäytymisessä ilmenneet puutteet. Tärkeää on myös kirjata ylös se, miten kyseisen alaisen on toimittava jatkossa, jotta ongelmilta vältyttäisiin. (Järvinen 2011, 122-123).

Palautekeskustelun jälkeen molemmilla osapuolilla tulee olla selkeä käsitys siitä, kuinka työntekijän tulee jatkossa hoitaa työnsä ja käyttäytyä työpaikalla, jotta esimies voi havaita hänen korjanneen puutteensa. Esimiehen ja alaisen tulee tällaisissa tapauksissa sopia seurannasta, jonka aikana säännöllisesti arvioidaan onko työntekijä suoriutunut vaadittavalla tavalla. Jos seurannan aikana havaitaan, että työntekijä ei ole muuttanut työsuoritustaan tai käyttäytymistään sovittuun suuntaan, on esimiehen ajoissa turvaututtava hallinnollisiin työkaluihin. Huomautukset ja varoitukset ovat työlain säätämiä työkaluja, joilla esimies voi varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt tehneensä vakavia rikkomuksia työnantajaansa kohtaan. Näillä keinoilla työntekijälle annetaan vielä mahdollisuus korjata rikkeensä ennen kuin kyseeseen tulee työsuhteen päättäminen. (Järvinen 2011, 123-124).

Yksi tapa lähestyä työyhteisön hankaluuksia on käsitellä ne epäsuorasti. Tällä lähestymistavalla päästään kuitenkin harvoin haluttuun lopputulokseen, koska kysymys on yrityksestä käsitellä ongelmia kiertoteitse niin, että ongelmista ei tarvitsisi puhua niiden oikeilla nimillä. Esimerkki tällaisesta toiminnasta voi olla vaikkapa koulutustilaisuus, joka käsittelee vuorovaikutusta, ihmissuhteita tai

työyhteisöä ja johon muutama persoonaltaan kulmikkaampi eli toisin sanoen hankalampi työntekijä esimiehen toimesta osallistuu. Työyhteisön koulutus on yleensä perusteltua, mutta ainoastaan koulutuksella ei kyetä ratkomaan työyhteisön sisäisiä ongelmia tai muuttamaan yksittäisen henkilön asenteita tai käyttäytymistä. (Järvinen 1998, 94-95).

Akuutit ongelmat työyhteisössä eivät useinkaan vaadi esimiehen aktiivista puuttumista tilanteeseen, vaan esimiehen tehtävä on enneminkin seurata sivusta ja varmistaa, että työyhteisö tai tiimi kykenee keskenään asiallisesti ratkomaan ongelmansa ja erimielisyytensä. Krooniset työyhteisön ongelmat sitä vastoin edellyttävät esimieheltä aktiivista puuttumista tilanteen korjaamiseksi. Ongelmakierteeseen ajautunut työyhteisö tarvitsee esimiehen, joka osoittaa riiteleville osapuolille uuden suunnan. Esimiehen tulee tehdä selväksi työyhteisölle tai sen toimintaa haittaaville yksilöille vallitsevan tilanteen vakavuus työnteon näkökulmasta. Esimiehen on kerrottava, millä tavoin ongelmat vaikuttavat töiden sujumiseen, työn tuloksellisuuteen ja työn laatuun. (Järvinen 1998, 156-157).

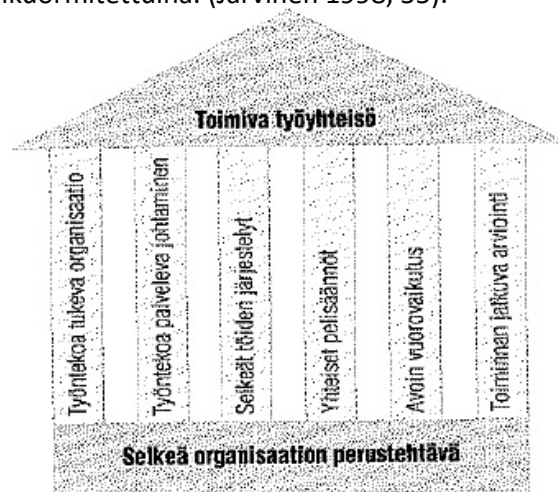
Korjaamista vaativien ongelmien osoittamisen jälkeen on tärkeää, että esimies ilmoittaa painokkaasti alaisilleen vaativansa muutosta ja, että jatkossa työtä haittaavia ongelmia ei tulla hyväksymään. Tarvittaessa esimiehen tulee korostaa sitä, etteivät työyhteisön tulehtuneet henkilösuhteet saa vaikuttaa yhteistyöhön tai tehtävien hoitoon. Esimiehen tehtävä on näyttää esimerkkiä ammatillisesta suhtautumisesta työhön. Työyhteisön ongelmia käsiteltäessä ongelmia tulee aina tarkastella yksikön perustehtävästä ja henkilöiden työhön liittyvistä rooleista käsin. Työpaikalla, jossa onnistutaan pitämään konfliktitilanteissa asiat ja henkilöt erillään, saadaan työn tekemisen rajat ja roolit vahvistumaan entisestään. (Järvinen 1998, 157-159).

Kun ongelmakeiirteen jälkeen palataan takaisin niin sanotusti normaaliin toimintaan eli työntekoon ja työryhmän työskentelyyn, se ei aina ole kaikille mahdollista. On mahdollista, että joku henkilö on niin suivaantunut tai katkeroitunut, että hänen kiinnostuksensa työhön tai työyhteisöön on kadonnut kokonaan. Ongelmakierteet voivat siis aiheuttaa työntekijän työkyvyn heikkenemisen tai jopa sen menettämisen. Epäterveissä tilanteissa esimiehen ja organisaation johdon täytyy olla valmis siihen, että ongelmatilanteen käsittelyn aikana saattaa käydä ilmi jonkun työntekijän

kykenemättömyys tai halu palata työtodellisuuteen hoitamaan tehtävänsä asiallisesti. Näissä tilanteissa esimies on monesti yksin, joten hän tarvitsee organisaationsa apua. (Järvinen 1998, 183-184).

5.5 Esimiehenä toimivassa työyhteisössä

Toimiva työyhteisö rakentuu usean eri tekijän varaan, kuten kuviosta 3 on mahdollista tulkita. Yrityksen perustehtävä toteutuu viime kädessä aina yksittäisten työryhmien ja ihmisten kautta, joten esimiehen tehtävä on huolehtia töiden järjestelyistä ja tavoitteista. Olennaisen tärkeää on, että ihmiset työpaikalla tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulisi saada aikaan. Toimivassa työyhteisössä tulee tarkastaa aika-ajoin, että töiden organisointi ja tehtävien jako on kaikkien osapuolien kannalta tyydyttävää. Jos näin ei toimita, saattavat työnkuvat pikku hiljaa vääristyä ja muuttua. Laiminlyönnin seurauksena tietyille työyhteisön jäsenille voi kertyä ylikuormitustilanne, kun osa jäsenistä samaan aikaan työskentelee alikuormitettuna. (Järvinen 1998, 55).



Kuvio 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 1998, 46)

Vuorovaikutuksen tulee olla toimivassa työyhteisössä mahdollisimman suoraa ja rehellistä, jota voidaan edelleen edesauttaa esimerkiksi keventämällä organisaatiota ja tehostamalla tiedotusta. Yleensä avoin vuorovaikutus työyhteisössä on lopulta paljolti yksittäisten esimiesten ja työntekijöiden varassa. Esimiestyön näkökulmasta avoin vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että esimies pyrkii aina kertomaan asiat niille, joita ne koskevat. Lähtökohdana on kunnioittaa ihmisten itsemääräämispyrkimystä,

mikä tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat halukkaita kuulemaan henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan työpaikalla ajatellaan. (Järvinen 1998, 57).

Toiminnan jatkuva arviointi kuuluu myös osaltaan toimivan työyhteisön perusrakenteisiin. Organisaation tulee arviointia varten rakentaa omat seuranta ja palautejärjestelmänsä. Arviointia voidaan suorittaa kovilla mittareilla, kuten tuottoa ja kustannuksia seuraamalla, sekä pehmeillä mittareilla, kuten työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia tarkastelemalla. Henkilöstö on monesti erittäinkin kiinnostunut oman tiimensä tai koko yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja tekijöistä, jotka tulokseen vaikuttavat. (Järvinen 1998, 57).

Toimivassa työyhteisössä esimiesten tulee asettaa myös oma työskentelynsä aktiivisesti arvioinnin kohteeksi ja pyytää siitä palautetta. Esimiehen tulee ylipäättään suhtautua kiinnostuneesti ja avoimin mielin henkilöstön esille nostamiin kriittisiin mielipiteisiin. Esimiehen tulee tiedostaa, että hän voi omalla käytöksellään vaientaa alaistensa avoimen keskustelun ja aiheuttaa tätä kautta ongelmia työyhteisölle. (Järvinen 1998, 58).

5.6 Itsensä johtaminen ja työssä jaksaminen

Esimiehen on tunnettava työskentelytapansa ja tiedettävä niihin liittyen itsestään se, pystyykö hän parhaiten työskentelemään stressin alaisena vai ennakoitavassa ympäristössä. Lisäksi hänen tulee tietää, onko hänelle parempi työskennellä suuressa vai pienessä organisaatiossa. Työskentelytapoihin liittyen esimiehelle tärkeä pohdinnan paikka on myös kysymys siitä, saavuttaako hän työssään parempia tuloksia päätöksentekijänä vai neuvonantajana. (Drucker 2000, 196).

Itseään johtaessaan esimiehen tulee miettiä lisäksi, mikä on hänelle sovelias työpanos kulloiseenkin tilanteeseen. Tämän hän voi saada selville miettimällä ensin, mitä kyseinen tilanne vaati ja miten hän kykenee antamaan parhaan panoksen omilla vahvuuksillaan, työskentelytavoillaan ja arvoillaan. Lisäksi esimiehen tulee miettiä, mitä tuloksia on saavutettava, jotta niillä olisi merkitystä. Kun esimiehellä on näihin edellä mainittuihin kysymyksiin vastaukset, hän voi tehdä käytännön johtopäätökset:

mitä täytyy tehdä, mistä ja kuinka täytyy aloittaa, sekä mitä tavoitteita ja määräaikoja tulee asettaa. (Drucker 2000, 207).

Hyvän esimiehen on pystyttävä vaatimaan itseltään vähintään samantasoista suoritusta kuin alaisiltaan. Jos esimies ei edellytä itseltään täysimittaista suoritusta, alaiset kyllä huomaavat sen. Tällaisella toiminnalla esimies aiheuttaa organisaation veltostumista. Panemalla itsensä jatkuvasti peliin, esimies voi sitä vastoin innostaa myös alaisensa tekemään parhaansa. Tässäkin on kuitenkin rajansa, sillä iltojen ja viikonloppujen jatkuva käyttö työhön ei ole järkevää kenenkään terveyden kannalta. (Hiltunen 2011, 273).

Asiat menevät joskus väkisinkin pieleen. Tälle ei mahda mitään, vaikka olisi kuinka huolellinen, sillä joskus vain käy niin. Epäonnistumisissa itää kuitenkin parhaat oppimisien ainekset, mutta oppiminen edellyttää, että osaa myöntää virheen. Virheen myöntäminen myös muille ei vie esimieheltä auktoriteettia tai uskottavuutta. Epäonnistumisen jälkeen tulee miettiä, miksi ei onnistuttu ja miksi lopputulos ei ollut tavoitteiden mukainen. (Hiltunen 2011, 276).

Esimiehen tehtävä työyhteisössä on niin keskeinen, että se edellyttää häneltä erittäin suurta vastuuta myös omasta itsestään. Jaksakseen työskennellä paineen alaisena, esimiehen tulee huolehtia omasta fyysisestä ja henkisestä kunnostaan. Esimiehen on kehitettävä itselleen sopivia keinoja, joiden avulla hän voi virkistyä ja elpyä. Sisällöltään esimiehen harrastusten ja vapaa-ajan tulisi olla vastapainoa työlle. (Järvinen 1998, 204-205).

6 Nuorena esimiehenä Volvo Truck Centerissä

6.1 Volvo Truck Centerit Suomessa

Suomessa Volvo Truck Centerit ovat Volvo Finland Ab:n omistamia toimipisteitä, joissa myydään ja huolletaan Volvo ja Renault kuorma-autoja sekä linja-autoja. Volvo Truck Centerit toimivat Suomessa 12 paikkakunnalla, jotka ovat: Forssa, Jyväskylä, Kotka, Kouvola, Kuopio, Lahti, Pori, Porvoo, Raasepori, Tampere, Turku ja Vantaa. Muualla Suomessa Volvojen ja Renaultien raskaankaluston myynnistä ja huollosta vastaavat yksityiset jälleenmyyjät. (Volvo Truck Center Suomi n.d.).

Volvo Truck Centereiden aukioloajat vaihtelevat paikkakunnittain. Suurimmat toimipisteet Vantaalla ja Tampereella ovat auki arkisin 7.00–23.00. Pienemmissä toimipisteissä aukioloaika on lyhyempi. Esimerkiksi Kouvolan korjaamo on arkisin auki 8.00–16.30. (Volvo Truck Center Suomi n.d.).

Volvo Truck Centereiden henkilöstön peruskokoonpanoon kuuluvat korjaamoa johtava huoltopäällikkö, automyynnistä vastaava automyyjä/automyyjät, töiden vastaanoton, työnjohtamisen ja laskuttamisen hoitava työnjohtaja/työnjohtajat, varaosien tilaamisen, varastoinnin ja myynnin hoitava varaosavastaava ja hänen apunaan mahdollinen varaosamyyjä/myyjät, sekä tietenkin suorittavan portaan hoitavat mekaanikot. Henkilöstön määrä ja kokoonpano vaihtelevat toimipisteiden välillä toimipisteen koosta riippuen. Esimerkiksi pienimmän Raaseporin toimipisteen ja suurimman Vantaan toimipisteen välinen ero henkilöstön määrässä ja kokoonpanossa on merkittävä. (Volvo Truck Center Suomi n.d.).

6.2 Työnjohtajan tehtävät Volvo Truck Centerissä

Työnjohtajan tehtävät Volvo Truck Centerissä ovat moninaiset. Tehtävänimikkeestä huolimatta työnjohtajan tehtävät eivät rajoitu pelkkään työn johtamiseen, vaikka se tärkeä osa kyseistä tehtävää onkin. Kuorma-autokorjaamolla työnjohtajan työhön kuuluu vahvasti myös asiakaspalvelu. Työnjohtaja ottaa korjaamolle tulevat työt vastaan asiakkailta ja on yhteydessä asiakkaaseen huollon tai korjauksen aikana, sekä luovuttaa valmiin auton korjaamokäynnin päätteeksi jälleen asiakkaalle.

Asiakkaaseen ollaan kontaktissa pääasiassa, joko puhelimitse tai kasvokkain hänen asioidessaan itse konkreettisesti korjaamolla. Joissakin tapauksissa asiakkaaseen ollaan yhteydessä myös sähköpostitse. Monesti auton korjaamolle toimittaa kuljettaja, jolloin maksavaan asiakkaaseen eli kuljetusyrittäjään ollaan yhteydessä puhelimitse.

Suurin osa töistä otetaan vastaan puhelimesta, eli asiakas soittaa korjaamon työnjohtoon jonkin vian ilmetessä tai varatakseen aikaa huoltosuunnitelman mukaiseen huoltoon. Korjaustarpeen tai huollon kiireellisyydestä riippuen työnjohtaja tekee yhdessä asiakkaan kanssa ratkaisun, millä aikataululla auto otetaan

korjaamolle. Monesti työnjohtaja joutuu jo puhelimessa arvioimaan kuinka vakavasta viasta on kyse ja tekemään omat johtopäätöksensä tämän pohjalta.

Otettuaan työn vastaan, työnjohtaja siirtää sen työnsuunnitteluun. Tässä kohtaa astuu kuvaan varsinainen työn johtaminen, kun työnjohtaja tekee päätöksen kenelle mekaanikoista vastaanotettu työ varataan. Työnjohtajan on asiakkaalta tulleen viankuvauksen pohjalta ensiksi määritettävä minkä tyyppisestä viasta on kyse. Jotta työ tulee varattua oikealle mekaanikolle, on työnjohtajan tunnettava mekaanikot yksilöllisesti. Hänen tulee tietää, minkä tyyppisiä töitä kukin mekaanikoista tekee ja kuinka nopeasti mekaanikot suunnilleen mistäkin työstä suoriutuvat. Tältä pohjalta työnjohtaja määrittää, kuinka pitkäksi aikaa varaus tulee työnsuunnitteluun kirjata.

Suunnittelun yhteydessä työnjohtaja tekee niin sanotun työmääräyksen, johon hän kirjaa ylös vian kuvauksen ja arvioimansa tarvittavat työvaiheet. Kun kyseessä on huolto, työvaiheet valitaan pääasiassa huoltosuunnitelmasta tai kirjataan ylös asiakkaan pyytämät toimenpiteet. Otettaessa korjaamolle saapunut kuorma-auto työnalle, työnjohtaja antaa tulostamansa työmääräyksen mekaanikolle ja käy vielä samalla työn läpi mekaanikon kanssa suullisesti. Mekaanikko suorittaa leimauksensa työmääräyksen työvaiheille ja nämä leimaukset toimivat mekaanikon palkanmaksun perusteena.

Huollon tai vianetsinnän/ -korjauksen aikana työnjohtaja on asiakkaaseen yhteydessä, kun mekaanikko löytää autosta korjattavaa. Tällöin työnjohtaja ilmoittaa asiakkaalle mitä hänen autostaan on löydetty ja kertoo arvion korjauskustannuksista. Asiakkaan hyväksytyä ehdotettu korjaustoimenpide, työnjohtaja antaa korjauksen mekaanikolle toimeksi. Asiakastuntemus on tässä kohtaa tärkeässä roolissa, koska osa asiakkaista antaa korjaamon vapaammin korjata autoaan, eikä jokaiseen pienen asian korjaamiseen tarvitse erikseen pyytää lupaa. Vikoja etsittäessä työnjohtaja toimii ajoittain myös teknisenä tukena mekaanikoille, kuten käy heidän kanssaan esimerkiksi läpi autosta luetut vikakoodit ja tekee niiden pohjalta oman arvionsa siitä, mikä kyseessä olevan vian voisi aiheuttaa. Lisäksi erittäin haastavien vikojen yhteydessä työnjohtajan tehtävä on olla yhteydessä teknistä tukea tarjoaviin huoltoinsinööreihin, jotka näissä tilanteissa auttavat vian diagnosoinnissa.

Mekaanikon ilmoittaessa, että hän on saanut huollon tai korjauksen valmiiksi, työnjohtaja käy vielä mekaanikon kanssa läpi autolle tehdyt toimenpiteet. Tässä yhteydessä mekaanikko palauttaa täyttämänsä työmääräyksen, johon hän on tehnyt kuittauksensa ja kirjannut ylös tekemänsä mahdolliset lisätyövaiheet, joita alkuperäiseen työmääräykseen ei ollut sisällytetty. Tällaisia työvaiheita ovat ne, jotka ilmenevät vasta huollon tai korjauksen yhteydessä. Todettuaan kaiken olevan valmista, työnjohtaja ilmoittaa tästä asiakkaalle tai paikalla olevalle kuljettajalle.

Huolto/ -korjausprosessin viimeisenä vaiheena työnjohtaja laskuttaa tehdyt työt ja käytetyt varaosat. Lasku tehdään mekaanikon tai tapauksesta riippuen mekaanikoiden täyttämän työmääräyksen pohjalta (ks. liite 3). Varaosat työlle myy pääasiassa varaosamyyjä, mutta välillä myös työnjohtaja suorittaa varaosien myyntiä. Mekaanikoiden kuittausten perusteella työnjohtaja syöttää tietokoneella työmääräykseen heidän mekaanikkonumeronsa kullekin työvaiheelle ja tällä tavalla hän vahvistaa, että kyseinen mekaanikko on tehnyt kyseisen työvaiheen. Samassa yhteydessä työnjohtaja tarkastaa myös mekaanikkojen suorittamien leimausten oikeellisuuden. Nämä ovat oleellisia seikkoja mekaanikoiden palkanmaksun kannalta.

Muuttaessaan mekaanikon täyttämää työmääräystä laskuksi, työnjohtaja etsii järjestelmästä työvaiheet, jotka mekaanikko on käsin työmääräykselle lisännyt, ja syöttää ne laskulle. Osalle työvaiheista on niin sanottu ohjeaika, jonka perusteella laskutus tapahtuu riippumatta siitä alitetaanko vai ylitetäänkö aika. Tällaiset ovat selkeitä työvaiheita, kuten esimerkiksi moottoriöljyn ja suodattimien vaihto. Osa töistä taas laskutetaan tuntitöinä eli tunti tunnista periaatteella, kuten esimerkiksi vianetsinnät. Laskun on valmis, kun työvaiheet ovat oikeat ja jokaisen työvaiheen kohdalle on syötetty mekaanikkonumero tai mekaanikkonumerot riippuen siitä, onko samaa työvaihetta tehnyt useampi mekaanikko. Tämän jälkeen lasku lähetetään asiakkaalle.

6.3 Nuoren korjaamotyönjohtajan haasteita ja selviämiskeinoja

Nuoren henkilön ryhtyessä työnjohtajaksi kuorma-autokorjaamolla, hänen ensimmäisiä haasteitaan on saavuttaa mekaanikkojen luottamus ja arvostus. Haasteelliseksi tämän tekee se, että suoraan koulusta työnjohtajaksi ryhtyvällä ei

välttämättä ole käytännön kokemusta mekaanikon työstä ja iänkin tuomaa kokemusta on rajallisesti. Mekaanikkojen ikähaarukka on reilusta parikymppisestä aina lähelle eläkeikää, joten suurin osa alaisista on tällöin uutta työnjohtajaa vanhempia.

Oman kokemukseni perusteella tästä haasteesta selviää oikein suhteutetulla nöyryydellä. Pitää uskaltaa kysyä mekaniikoilta, jos jokin asia on itselle epäselvää. Tällä tavoin osoittaa myös samalla olevansa kiinnostunut siitä, mitä mekaanikot tekevät. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että täytyy kytätä heidän tekemisiään ja kysellä jatkuvasti. Kun jokin työ on annettu mekaanikolle toimeksi, on hänelle annettava sen suorittamiseen riittävä työrauha. Kyttämällä ei rakenneta luottamusta. Myöskään ylimielinen ”pomottaja” ei kokeneiden mekaanikkojen arvostusta hanki, vaan työnjohtajan on tiiviissä työyhteisössä toimittava niin sanotusti ruohonjuuritasolla. Nuoren työnjohtajan täytyy osata kuunnella mekaanikkojen näkemyksiä ja käyttää näitä apunaan päätöksenteossa, kun esimerkiksi mietitään järkevintä korjausvaihtoehtoa. Tässä kohtaa nuoren työnjohtajan täytyy kuitenkin muistaa, että viimekädessä hän tekee päätöksen. Luottamusta ja arvostusta ei siis myöskään rakenneta myötäilemällä mekaniikkoja joka tilanteessa.

Nuorelta työnjohtajalta rohkeutta vaaditaan tilanteissa, kun kokeneen mekaanikon työhön tai käyttäytymiseen täytyy puuttua. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi pitkäksi venähtänyt kahvitauko tilanteessa, jossa kyseisellä mekaanikolla on kiireellinen työ kesken. Kiireellisiin tapauksiin liittyy myös kysymys: ”Milloin on valmista?”. Tämä kysymys voi olla joillekin mekaniikoille punainen vaate, mutta työnjohtajalle välttämätön kysymys, jotta hän pystyy tekemään tilanearvion ja tämän pohjalta tarvittavat toimenpiteet ja päivitykset työsuunnitteluun. Työnjohtaja ei siis aina voi miellyttää ja nuoren työnjohtajan on ymmärrettävä tämä.

Haasteellisia tilanteita työnjohtajalle ovat myös tapaukset, kun kiireellisen työn loppuun saattaminen edellyttäisi mekaanikolta ylitöitä. Ylitöihin ei voi pakottaa ja kaikki mekaanikot eivät niitä mielellään tee. Oman kokemukseni mukaan näiden tilanteiden varalta mekaanikot on hyvä tuntea yksilöllisesti ja antaa tällaiset työt niille, jotka ylitöitä mielellään tekevät. Nuoren esimiehen on siis hyvä oppia

tuntemaan mekaanikot mahdollisimman nopeasti, jotta näistä edellä mainituista tilanteista selviää helpommalla.

Paineen alla työskentely on korjaamotyönjohtajalle arkipäivää. Painetta tulee vahvimmin asiakkaiden taholta, mutta myös mekaanikoilta ja silloin tällöin omaltakin esimieheltä. Klassinen esimerkki painetilanteesta on tilanne, jossa tiskillä on asioimassa yksi tai useampi asiakas, samalla puhelin soi ja samaan aikaan lisäksi joku mekaanikoista on kysymässä tai ilmoittamassa jotakin asiaa. Tällaisessa tilanteessa asiat on priorisoitava. Oma ratkaisuni kyseiseen tilanteeseen on seuraava: hiljennä puhelu ja hoida se myöhemmin, palvele tiskillä oleva asiakas ja jos heitä on jonossa useampi, selvitä asiakkaiden välissä tilanne mekaanikon kanssa. Tällaisiin tilanteisiin kuorma-autokorjaamon työnjohtaja joutuu päivittäin.

Asiakkaat luovat korjaamotyönjohtajalle aikataulujen muodossa painetta jatkuvasti. Useimmiten vikaantunut kuorma-auto olisi saatava korjaamolle välittömästi. Nuori ja kokeneempikin työnjohtaja joutuu näissä tapauksissa haastavaan tilanteeseen, jos korjaamolla on jo valmiiksi täyttä. Tällaisissa tapauksissa kysymykseen tulee jälleen priorisointi, eli työnjohtaja esimerkiksi lykkää tai keskeyttää jonkun vähemmän kiireellisen auton huollon tai korjauksen, jotta kiireellisempi auto saadaan työnalle. Näissä tapauksissa työnjohtaja joutuu monesti irrottamaan mekaanikon työn äärestä toiseen. Nämä tilanteet voivat olla nuorelle esimiehelle haasteellisia, koska mekaanikot eivät juuri pidä edellä mainitun kaltaisesta toimenpiteestä. Parhaiten tilanteesta selviää, kun kertoo miksi näin joudutaan toimimaan ja pysyy päätöksessään jämäkkänä mahdollisesta purnauksesta huolimatta.

Aina vikaantunutta autoa ei kuitenkaan ole mahdollista saada työnalle heti. Näissä tilanteissa erityisesti vaaditaan asiakaspalvelu taitoja, jotta asiakas pysyisi mahdollisimman tyytyväisenä. Nuorelle ja kokemattomalle työnjohtajalle tällaiset tilanteet ovat haastavia. Asiakkaan puolelta tuleva palaute voi olla hyvinkin suoraa. Kokemukseni perusteella tilanteesta selviää, kun pysyy rauhallisena ja jättää osan mahdollisesta palautteesta suoraan omaan arvoonsa. Asiakkaalle on toki hiukan pahoiteltava, että hänen autoaan ei saada toivomallaan aikataululla korjaamolle ja perusteltava miksi tilanne on tällainen, sekä ehdotettava lähintä mahdollista aikaa. Joku asiakkaista saattaa silti pahoittaa mielensä, mutta kaikkia on mahdotonta aina

miellyttää, eikä nuoren työnjohtajan kannata jäädä näitä tilanteita pitemmäksi aikaa murehtimaan.

Työnjohtaja joutuu haasteen eteen myös tilanteessa, kun asiakkaalle luvattu korjausaikataulu pettää. Tällainen tilanne voi aiheutua esimerkiksi siitä, kun tilattu varaosa, joka on korjauksen kannalta kriittinen, jää saapumatta. Näissä tilanteissa työnjohtajan epäkiitollinen tehtävä on olla jälleen yhteydessä asiakkaaseen. Jos korvaavaa osaa ei saada mistään nopealla aikataululla, on ainoa vaihtoehto taas pahoitella asiakkaalle ja kertoa syy korjauksen viivästymiseen. Asiakkaasta riippuen reagointi voi olla hyvinkin ymmärtäväinen tai päinvastoin palaute on jälleen suoraa.

Esimiestyössä yksi perinteisistä haasteista on alaisten sairastapaukset.

Korjaamotyönjohtajan tehtävä ei tee tässä poikkeusta. Yhdenkin mekaanikon sairastuessa tilanteessa, jossa päivä on kaikkien mekaanikoiden osalta varattu täyteen, ”pakka” menee niin sanotusti uusiksi. Tällöin työnjohtaja joutuu jälleen priorisoimaan töitä, eli hänen on yritettävä lykätä vähiten kiireellisiä tapauksia, jotta sairastuneen mekaanikon työt voidaan siirtää toiselle. Kokemattomalle työnjohtajalle tämä voi olla haasteellista, koska tässä kohtaa on tärkeää tuntea asiakkaita. Toisin sanoen työnjohtajan on hyvä tietää, kenen asiakkaan varauksen siirtäminen todennäköisesti onnistuisi kivuttomammin.

Asiakkaiden lisäksi palautetta saa ajoittain myös mekaniikoilta. Heillä on monesti oma mielipiteensä esimerkiksi töiden suunnitteluun tai joihinkin muihin työnjohdon tai korjaamopäällikön tekemiin päätöksiin. Mekaanikkojen mielipiteet on kokemukseni mukaan hyvä asiallisesti kuunnella, koska välillä heiltä tulee hyviäkin huomioita, mutta osan palautteesta voi suoraan suodattaa ilman suurempaa huomioimista. Mekaanikot saattavat tällä tavoin kokeilla nuoren työnjohtajan rajoja ja katsoa kuinka hyvin tämä kykenee pysymään päätöksessään. Tässäkin tapauksessa oppimalla tuntemaan mekaanikot, on helpompi tehdä eroa sille, kenen palautteelle on syytä antaa enemmän painoarvoa kuin toiselle. Osa mekaniikoista nurisee jostakin päivittäin, osa taas silloin, kun sille on todellista syytä.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaisia haasteita juuri valmistunut insinööri saattaa kohdata siirtyessään työelämään esimiestehtäviin. Lisäksi työssä tuli selvittää keinoja, joilla näistä haasteista selvittää, sekä mahdollisia tapoja, joiden avulla esimiestehtäviin voi valmistautua. Tarkemman selvityksen alaiseksi otettiin myös insinöörikoulutusohjelmien tarjoamat johtamisen opinnot, joiden avulla työtä pohjustettiin sijoittamalla tämä osio työn alkuun. Aihe valikoitui kyseisenlaiseksi, koska oman työni kautta olen esimiestehtävien kanssa tekemisissä päivittäin. Omaa työtäni ja kokemuksiani työnjohtotehtävistä käsittelevän työn loppuosassa.

Selvittäessäni insinöörikoulutusohjelmien johtamisen opintoja opintosuunnitelmia läpi käymällä totesin, että tarkkojen tietojen hankkiminen on kohtuullisen haastavaa. Tämä johtui siitä, että oppilaitosten välillä oli eroavaisuutta siinä, miten opintosuunnitelmat oli esitetty ja, kuinka opintojaksojen sisältö oli kuvattu. Osassa koulutusohjelmia johtamisen opinnot olivat selkeästi omalla opintojaksollaan, kun taas osassa jonkin muun aihepiirin kanssa samalla opintojaksolla. Tästä johtuen taulukoimissani johtamisopinnojen opintopistemäärissä, jotka löytyvät liitteistä, on varmasti joitakin epätarkkuuksia. Kokonaiskuva insinööriopinnojen sisältämistä johtamisen opinnoista on kuitenkin mahdollista tämän selvityksen pohjalta muodostaa.

Työssä käsittelemäni esimiestyön haasteet ja keinot, joilla haasteet voitetaan, pohjautuvat yksinomaan johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta hankittuun materiaaliin, sekä omakohtaisiin kokemuksiini. Tämä on melko rajoittunut lähestymistapa tähän aiheeseen ja enemmän perspektiiviä olisi saatu esimerkiksi tekemällä kyselytutkimus valmistuneille insinööreille, jotka työskentelevät esimiestehtävissä. Omakohtaiset kokemukseni esimiestehtävistä käsittelevät varusmiespalveluksen lisäksi ainoastaan korjaamotyönjohtajan tehtävät, joten perspektiivi on tältäkin osin rajallinen. Mielestäni onnistuin kuitenkin kuvaamaan oman työni ja sen haasteet hyvin. Halusin pitää työn kompaktina, joten tästä syystä päädyin valitsemaan ratkaisuun rajauksen osalta.

Esimiestehtäviin valmistautumista käsittelevässä osiossa pääpainon asetin varusmiespalveluksen aikana hankittavalle johtajakoulutukselle, koska itsekin

kyseisen koulutuksen olen käynyt. Puolustusvoimien varusmiehille tarjoama mahdollisuus johtajakoulutukseen on nuorelle ainutkertainen tilaisuus. Tämä koulutus on ehkä ainoa tapa, jonka avulla on mahdollista päästä harjoittelemaan esimiehenä toimimista. Kaikkea puolustusvoimien johtajakoulutuksessa opittua ei kuitenkaan suoraan voi soveltaa työelämän esimiehenä. Tämän huomaa jokainen kyseisen koulutuksen käynyt, joka myös työelämässä esimiehenä työskentelee. Samaisessa osiossa käsittelemme myös pintapuolisesti esimieskoulutuksia, jotka usein ovat melko hinnakkaita ja eivätkä tästä syystä ole suunniteltu yksityishenkilön maksettavaksi. Näitä koulutuksia yritykset käyttävät hyväkseen kouluttaessaan esimiehiään.

Kokonaisuutena tämä opinnäytetyö antaa lukijalleen läpileikkauksen esimiestyöstä sen haasteineen. Toiveena on, että lukija saa käsityksen esimiestyön luonteesta ja seikoista, jotka tulee huomioida esimiehenä työskennellessä. Tämän työn luettuaan olisi hyvä jäädä pohtimaan millainen esimies itse on tai olisi, sekä peilata työn sisältöä omiin kokemuksiin esimiestyöstä tai omista esimiehistä. Esimieheksi ei synnytä, vaan esimieheksi on henkilökohtaisten ominaisuuksien salliessa mahdollisuus kasvaa. Esimiehenä työskentely on oppimista päiväpäivältä paremmaksi esimieheksi.

Lähteet

Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka. N.d. Ajoneuvo- ja kuljetustekniikan koulutusohjelman opintosuunnitelma Turun ammattikorkeakoulun internetsivustolla. Viitattu 22.4.2016.

https://ops.turkuamk.fi/opsnet/disp/fi/ops_KoulOhjOps/tab/tab/sea?ryhma_id=18721641&koulohj_id=8357457&valkiel=fi&stack=push

Ajoneuvotekniikka. N.d. Ajoneuvotekniikan koulutusohjelman opintosuunnitelma Metropolia AMK:n internetsivustolla. Viitattu 22.4.2016. <http://opinto-opas-ops.metropolia.fi/index.php/fi/88094/fi/70327/TXN16S1/1704/year/2016>

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell.

Esimieskoulutus. N.d. Esimieskoulutuksesta Koulutus.fi:n internetsivustolla. Viitattu 16.4.2016. <http://www.koulutus.fi/haku/esimieskoulutus>

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. 3. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Johtajakoulutus. N.d. Johtajakoulutuksesta puolustusvoimien internetsivustolla. Viitattu 2.4.2016. <http://puolustusvoimat.fi/web/varusmies/johtajakoulutus>

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelma tilanteissa: konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 2. p. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell.

Koulutuksen järjestäminen. N.d. Johtajakoulutuksen järjestämisestä puolustusvoimien internetsivustolla. Viitattu 5.4.2016. <http://puolustusvoimat.fi/web/varusmies/koulutuksen-jarjestaminen>

Lasheikki, P. 2015. RUK pitää pintansa johtajakouluna – merkitystä varsinkin uran alkuvaiheessa. Yle 17.12.2015. Viitattu 16.4.2016. http://yle.fi/uutiset/ruk_pitaa_pintansa_johtajakouluna__merkitysta_varsinkin_uran_alkuvaiheessa/8531213?ref=leiki-uu

Logistiikka KYAMK. N.d. Logistiikan koulutusohjelman opintosuunnitelma Kymenlaakson ammattikorkeakoulun internetsivustolla. Viitattu 22.4.2016. http://soleops.kyamk.fi/opsnet/disp/fi/ops_KoulOhjOps/tab/tab/sea?ryhma_id=12663931&koulohj_id=11578450&valkiel=fi&stack=push

Logistiikka SAMK. N.d. Logistiikan koulutusohjelman opintosuunnitelma Satakunnan ammattikorkeakoulun internetsivustolla. Viitattu 22.4.2016. https://samk.solenovo.fi/opsnet/disp/fi/ops_KoulOhjOps/tab/tab/sea?ryhma_id=10627701&koulohj_id=2300537&valkiel=fi&stack=push

Pelkkä kurssitus ei synnytä hyvää esimiestä. 2004. Tekniikka&Talous –lehden internet sivustolla 15.1.2004 julkaistu artikkeli. Viitattu 16.4.2016.

<http://www.tekniikkatalous.fi/arkisto/2004-01-15/Pelkk%C3%A4-kurssitus-ei-synnyt%C3%A4-hyv%C3%A4%C3%A4-esimiest%C3%A4-3281487.html>

Projektijohtaminen. N.d. Projektijohtamisen YAMK koulutusohjelman opintosuunnitelma Turun ammattikorkeakoulun internetsivustolla. Viitattu 23.4.2016.

https://ops.turkuamk.fi/opsnet/disp/fi/ops_KoulOhjOps/tab/tab/sea?ryhma_id=19313275&koulohj_id=12981792&valkiel=fi&stack=push

Rakentaminen. N.d. Rakentamisen YAMK koulutusohjelman opintosuunnitelma Seinäjoen ammattikorkeakoulun internetsivustolla. Viitattu 23.4.2016.

<http://opsweb.seamk.fi/?code=YRAK-2015>

Teknologiaosaamisen johtaminen Centria. N.d. Teknologiaosaamisen johtaminen YAMK koulutusohjelman opintosuunnitelma Centria-ammattikorkeakoulun internetsivustolla. Viitattu 23.4.2016.

https://soleops.cou.fi/opsnet/disp/fi/ops_KoulOhjOps/tab/tab/sea?ryhma_id=4412970&koulohj_id=2004000&valkiel=fi&stack=push

Teknologiaosaamisen johtaminen TAMK. N.d. Teknologiaosaamisen johtaminen YAMK koulutusohjelman opintosuunnitelma Tampereen ammattikorkeakoulun internet sivustolla. Viitattu 23.4.2016. <http://opinto-opas-ops.tamk.fi/index.php/fi/171/fi/49610/14YTJ/year/2016>

Volvo Truck Center Suomi. N.d. Suomen Volvo Truck Centerit Volvo Finland Ab:n internetsivustolla. Viitattu 30.4.2016. <http://www.volvotrucks.com/DEALERS-VTC/FI-FI/VOLVOTRUCKCENTER/Pages/Home.aspx>

Liitteet

Liite 1. Taulukko johtamisen opinnoista insinöörikoulutusohjelmissa

Liite 2. Taulukko insinööreille tarkoitetuista YAMK -koulutusohjelmista

1	opetuspiste	koulutus	kieli
2	Centria -ammattikorkeakoulu		
3	Centria University of Applied Sciences	Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen, monimuotototeutus	FI
4	Hämeen ammattikorkeakoulu		
5	Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna, Visamäki	Luonnonvara-ala (ylempi AMK) ja insinööri (ylempi AMK), biotalouden liiketoiminnan kehittäminen	FI
6	Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna, Visamäki	Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen	FI
7	Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna, Visamäki	Insinööri (ylempi AMK), rakentaminen	FI
8	Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
9	JAMK University of Applied Sciences, Technology	Insinööri (ylempi AMK), logistiikka	FI
10	JAMK University of Applied Sciences, Technology	Master of Engineering, DP in Information Technology, Cyber Security	EN
11	Jyväskylän ammattikorkeakoulu, JAMK, Tekniikan ala	Insinööri (ylempi AMK), elinkaaripalveluiden johtaminen	FI
12	Jyväskylän ammattikorkeakoulu, JAMK, Tekniikan ala	Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen	FI
13	Kajaanin ammattikorkeakoulu		
14	Kajaanin ammattikorkeakoulu, Insinöörikoulutus	Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen	FI
15	Karelia-ammattikorkeakoulu		
16	Karelia-ammattikorkeakoulu, Joensuu	Insinööri (ylempi AMK), Metsätalousinsinööri (ylempi AMK), Uusiutuva energia, monimuotototeutus	FI
17	Karelia-ammattikorkeakoulu, Joensuu	Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen, monimuotototeutus	FI
18	Kyminlaakson ammattikorkeakoulu		
19	Kyminlaakson ammattikorkeakoulu, Kyamk, Metsolan kampus, Kotka	Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen	FI
20	Lapin ammattikorkeakoulu		
21	Lapin ammattikorkeakoulu, Insinöörikoulutus, Kemi	Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen, Kemi	FI
22	Lapin ammattikorkeakoulu, Insinöörikoulutus, Rovaniemi	Insinööri (ylempi AMK), Alueiden käytön suunnittelu, Rovaniemi	FI
23	Lapin ammattikorkeakoulu, Insinöörikoulutus, Rovaniemi	Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen, Rovaniemi	FI
24	Metropolia AMK		
25	Helsinki Metropolia UAS, Helsinki, Bulevardi	Master of Engineering, Industrial Management	EN
26	Helsinki Metropolia UAS, Helsinki, Bulevardi	Master of Engineering, Information Technology	EN
27	Helsinki Metropolia UAS, Helsinki, Bulevardi	Master of Engineering, Health Business Management	EN
28	Metropolia AMK, Espoo, Vanha maantie (Leppävaara)	Master of Engineering, Logistics	EN
29	Metropolia AMK, Espoo, Vanha maantie (Leppävaara)	Insinööri (ylempi AMK), talotekniikka	FI
30	Metropolia AMK, Vantaa, Leiritie (Myrymäki)	Insinööri (ylempi AMK), sähkö- ja automaatiotekniikka	FI
31	Metropolia AMK, Vantaa, Leiritie (Myrymäki)	Insinööri (ylempi AMK), hankintatomi	FI
32	Mikkelin ammattikorkeakoulu		
33	Mikkelin ammattikorkeakoulu, Kasarmin kampus, Mikkelä	Metsätalousinsinööri (ylempi AMK), metsätalouden liiketoiminta, monimuotototeutus	FI
34	Mikkelin ammattikorkeakoulu, Kasarmin kampus, Mikkelä	Insinööri (ylempi AMK), sähkövoimatekniikka, monimuotototeutus	FI
35	Mikkelin ammattikorkeakoulu, Kasarmin kampus, Mikkelä	Insinööri (ylempi AMK), ympäristöteknologia, monimuotototeutus	FI
36	Oulun ammattikorkeakoulu		
37	Oulun ammattikorkeakoulu, Tekniikan ja luonnonvara-alan yksikkö	Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaaliiketoiminta	FI
38	Satakunnan ammattikorkeakoulu		
39	Satakunta University of Applied Sciences SAMK, Tiedepuisto Campus, Pori	Master of Technology, DP in Information Technology	EN
40	Savonia-ammattikorkeakoulu		
41	Savonia-ammattikorkeakoulu, Opistotien kampus	Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen, monimuotototeutus	FI
42	Savonia-ammattikorkeakoulu, Opistotien kampus	Insinööri (ylempi AMK), rakentaminen, monimuotototeutus	FI
43	Seinäjoen ammattikorkeakoulu		
44	Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Elintarvike ja maatalous, Seinäjoki	Insinööri (ylempi AMK), Ruokaketjun kehittäminen	FI
45	Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Tekniikka, Seinäjoki	Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen	FI
46	Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Tekniikka, Seinäjoki	Insinööri (ylempi AMK), Rakentaminen	FI
47	Tampereen ammattikorkeakoulu		
48	Tampereen ammattikorkeakoulu, TAMK Pääkampus	Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen	FI
49	Tampereen ammattikorkeakoulu, TAMK Pääkampus	Insinööri (ylempi AMK), Rakentaminen ja talotekniikka	FI
50	Turun ammattikorkeakoulu		
51	Turku University of Applied Sciences, Turku	Insinööri (ylempi AMK), projektijohtaminen	FI
52	Turun ammattikorkeakoulu, Turku, Joukahaisenkatu	Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen	FI
53	Turun ammattikorkeakoulu, Turku, Lemminkäisenkatu	Insinööri (ylempi AMK), kemiantekniikka ja bioteknologia	FI
54	Turun ammattikorkeakoulu, Turku, Sepänkatu	Insinööri (ylempi AMK), ympäristöteknologia	FI
55	Turun ammattikorkeakoulu, Turku, Sepänkatu	Insinööri (ylempi AMK), rakentaminen	FI
56	Vaasan ammattikorkeakoulu		
57	Vaasan ammattikorkeakoulu, Tekniikan yksikkö	Insinööri (ylempi AMK), rakentaminen, monimuotototeutus	FI

Liite 3. Esimerkki kuorma-autokorjaamon työmääräyksestä

TYÖTILAUS 24 Kotka



3

Asiakasnro	100674	Työtil.no	7134844	Sivu	1 / 2
Nimi		Mali	FL	Paino	
Osoite		VIN no.	YV2TH60AXB598581		
		Moottityyppi	D7F290		
	00240 HELSINKI	Vaihteisto	ZTO1006		
		Akselisto	4*2		
Puhelin		Työnjohtaja		Taka-aks.	RSS1132A
Asiakasviite		Rek.no.		Vakuutus	
Ajon.kohm.pvm	05.12.11	Km	203000	<input type="checkbox"/> ulkoinen	<input type="checkbox"/> sisäinen
Huomautukset		Ajon.vast.		<input type="checkbox"/> anomus	
Sopimusno	0070006664	Sopimusteksti	GOLD 9700 OPTION 100% DEA		Tulostus pvm
					06.05.16

OSAT ENNAKKOVARATTU

203307

Myyjä TT JE II

Työvaihe	Rivi	AnnA	LL	Mekaanikko	Kuvaus	Määrä/Antal
					Tällä ajoneuvolla on huoltosopimus (päättyy - 300917)	
1751300		0.50		2352	Moottori, öljy ja suodatin, vaihto, Voitelupaikalla	1.0
					VO 20998807 ÖLJYNSUODATINSA	1.0
					VO MIL JÄTEMAKSU/SUOD.	1.0
					VO 11998 TIIVISTE	1.0
1774400		1.50		2352	Perushuolto, Alustan voitelu ja öljynvaihdot sisältyvät vain muutamiin malleihin	1.0
2330600		0.40		2352	Polttonestesuodatin, uusinta (yksi)	1.0
					VO 20998805 POLTTOAINESUODA	1.0
					VO MIL JÄTEMAKSU/SUOD.	1.0
2331100		0.40		2352	Vedenerotin, suodatin, uusinta	1.0
					VO 21380408 POLTTONESTESUOD	1.0
					VO MIL JÄTEMAKSU/SUOD.	1.0
					18 992560 1 kpl	1.0
					18 992519 4 kpl	1.0
					TAKA-ISEURIVATIMERTIME UUSINTA	
	L2			2352	1.0
	L3				TAKA VALO JA ÄÄRI VALO KORS	1.0
	L4					

Alkuperäinen	Aloitus	09.05.16	:	Valmis	09.05.16	:
1. Päiväys	2. Työnjohtaja	3. Päiväys	4. Tilaa			