

TULLIN POHJOISEN MAARAJAN ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

Lauhamaa Heikki

Opinnäytetyö
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketoimintaosaamisen johtaminen
Tradenomi (ylempi AMK)

2020

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketoimintaosaamisen johtaminen
Tradenomi (ylempi amk)

Tekijä	Heikki Lauhamaa	Vuosi	2020
Ohjaaja	Jari Sarja		
Toimeksiantaja	Tulli		
Työn nimi	Tullin pohjoisen maarajan esimiestyön kehittäminen		
Sivu- ja liitemäärä	62 + 3		

Esimiestyössä Suomen Tullin pohjoisella maarajalla oli havaittu käytännön haasteita mm. tiedonkulussa, väärinkäsityksinä ja väärinymmärrysten aiheuttamana turhana työnä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista esimiestyö on Tullin pohjoisella maarajalla ja miten sitä voisi kehittää.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapana oli toimintatutkimus soveltuvien osien. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, haastatteleamalla kaikki Tullin pohjoisen maarajan tullitoimipaikkojen päälliköt (n=5) ja heidän sijaisensa (n=2). Haastattelut toteutettiin kesällä 2020 vallitsevan Covid-19 pandemiatilanteen vuoksi etäyhteyksien avulla. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.

Tutkimuksessa selvisi, millaista esimiestyö käytännössä on Tullin pohjoisella maarajalla. Esimiehiä motivoi työssään tehtävien monipuolisuus, esimiestehtävän mahdollistama urakehitys ja parempi palkkaus. He ovat työhönsä sitoutuneita ja he kokivat saavansa riittävästi tukea esimiehiltään oman työnsä tekemiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että erityisesti esimiehet, joilla ei ole nimettyä sijaista, hoitavat työasioita lomiansa aikana ja vapaalla olleessaan ilman eri korvausta. Tutkimus toi esiin myös virallisesta organisaatiokaaviosta poikkeavan toiminnan esimiesketjussa, työstä saatavan palautteen kaipuun sekä päivittämättömien toimenkuvien vaikutuksen kokemuksena palkkauksen epäoikeudenmukaisuudesta.

Tutkimuksen keskeisinä johtopäätöksinä esitetään neljä perusteltua toimenpideehdotusta esimiestyön kehittämiseksi Tullin pohjoisella maarajalla. Ehdotukset ovat: sijaisten nimeäminen, organisaatiroolin mukaisen esimiestyön kehittäminen, toimenkuvien päivittäminen ja kehityskeskustelukäytäntöjen parantaminen. Toimenpiteillä selkeytetään esimiesten toimintaa ja vastuita organisaatiossa, parannetaan työssäjaksamista, palkkauksen läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutusta.

Asiasanat Suomen tulli, esimiestyö, transformatiivinen johtaminen, toimintatutkimus, klassinen organisaatioteoria

Degree Programme in Business
Master of Business Administration

Author	Heikki Lauhamaa	Year	2020
Supervisor	Jari Sarja		
Commissioned by	Finnish Customs		
Subject of thesis	Development of Managerial Work in the Finnish Customs by the Land Border between Finland and Norway		
Number of pages	62 + 3		

The purpose of this thesis was to address the practical challenges in management work in the Finnish Customs at the land border of Norway and Finland. The study derives from the experiences of the management in the customs related to the challenges in the flow of information, misunderstandings, and unnecessary work due to misconceptions. The aim of the study was to research the management practices in the customs and to come up with suggestions on how they could be developed.

The study was conducted as a qualitative research with an action research approach where applicable. The research material was collected by using a semi-structured interview, by interviewing all of the managerial staff (n=5) in the customs and their substitutes (n=2) at the land border between Finland and Norway. The interviews were conducted via online meetings in the summer of 2020 due to the Covid-19 pandemic. The research material was analysed with content analysis.

The study revealed the prevailing management practices in the customs by the land border between Finland and Norway. The chiefs and substitutes were motivated by the versatility of the work assignments, career development, and the good salary. According to the participants, the managers and substitutes were committed to their work and they got sufficient support from their superiors. The study revealed that the customs office chiefs without substitutes in particular also worked during their holidays and leaves without additional compensation. The study also exposed the practices in management that differ from the official organization chart, the wishes for feedback from the superiors, and the feeling of inequity in terms of the salaries due to outdated job descriptions.

The main results from this study culminated into four justifiable proposals to enhance the management practices in the customs at the land border between Finland and Norway. These proposals were: nomination of substitutes, development of management practices, updating job descriptions and improvement of development discussions. The development proposal are hoped to clarify the management practices and responsibilities in the customs, improve the management of work-related-stress, enhance transparency of wages, and to improve interaction in the workplace.

Key words Finnish customs, managerial work, transformative leadership, action research, classical organization theory

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	3
2.1	Laadullinen tutkimus kehittämistyössä.....	3
2.2	Toimintatutkimuksen sykli.....	4
2.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	7
2.4	Aineiston induktiivinen sisällön analyysi	9
2.5	Aineiston tulkinta ja tutkimuksen luotettavuus	11
2.6	Tiedonkeruu ja tutkimusaineisto	14
2.7	Aineiston käsittely, analysointi ja tulkinta	16
3	TULLIN ORGANISAATIO	19
3.1	Tullin arvot ja palkkausjärjestelmä.....	19
3.2	Tullitoimipaikan päällikön toimenkuva ja palkkaus.....	21
3.3	Tullin pohjoisen maarajan esimiestyön organisointi.....	24
4	JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN JA HYVÄN JOHTAMISEN PIIRTEITÄ ...	31
5	ESIMIESTYÖN ORGANISOINNIN KEHITTÄMISKOHTTEET	39
5.1	Teema 1: Oma työ ja toimenkuva.....	39
5.2	Teema 2: Ajatuksia esimiestyöstä	41
5.3	Teema 3: Esimiestyö ja johtosuhteet operatiivisessa työssä	44
5.4	Teema 4: Johtamisketjun roolien lähempi tarkastelu.....	45
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	49
6.1	Johtopäätökset	49
6.2	Kehittämisehdotukset	51
7	POHDINTA	54
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET	63

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Organisaatorakenne perustarkoituksen mukaan (mukaillen Harisalo 2009) .	26
Kuvio 2. Tullin organisaatiokaavio 1.5.2019 (mukaillen Tulli 2019b)	28
Kuvio 3. Tullin pohjoisen maarajan organisaatiokaavio	30
Kuvio 4. Haastattelujen mukainen epävirallinen organisaatiokaavio.....	48
Kuvio 5. Selkeytetty organisaatiokaavio	52

1 JOHDANTO

Suomen tulli on valtiovarainministeriön alainen virasto ja osa Euroopan Unionin tullijärjestelmää. Tullin tehtävänä on kantaa tullit ja tullin luonteiset maksut, väylämaksut ja muut Tullin kannettavaksi määrätyt maahantuonnin verot ja maksut, edistää tavarakaupan sujuvuutta ja varmistaa sen oikeellisuus. Tullin tehtävänä on myös suojata ympäristöä, kansalaisia ja yhteiskuntaa. Tulli vastaa Suomen tuonnin, viennin ja kauppataseen virallisten ulkomaankauppatilastojen tuottamisesta. Tullin palveluksessa on noin 1900 henkilöä. (Tulli 2020.)

Olen työskennellyt Tullissa 1.6.2004 lukien. Aprillipäivänä 2015 minut ylennettiin Kivilompolon tullitoimipaikan päälliköksi. Toimipaikassa työskentelee 14 tullivirkailijaa, joista osa on Suomen Tullin palveluksessa, osa Norjan Tullin palveluksessa. Samalla tehtäväkseni tuli toimia organisaation keskijohdossa muiden Norjan vastaisen rajan tullitoimipaikkojen esimiesten esimiehenä.

Suomen ja Norjan välinen pohjoinen maaraja on 736 km pitkä. Virallisia rajanylityspaikkoja on kuusi. Tullitoimipaikat sijaitsevat Suomen puolella Kilpisjärvellä, Kivilompolossa, Karigasniemellä ja Utsjoella. Norjan puolella sijaitsevat tullitoimipaikat ovat Polmak (Nuorgam) sekä Neiden (Näätämö). Hallinnollisesti Utsjoen ja Polmakin tullitoimipaikkoja käsitellään yhdessä ja sama henkilöstö työskentelee molemmilla toimipisteillä. Toimipaikkojen esimiesten työ on hyvin itsenäistä ja luottamuksen merkitys on korostunut pitkien välimatkojen vuoksi. Mahdolliset kasvotusten käytävät tapaamiset tulee sopia noin kuukautta aiemmin, jotta työvuorot saadaan sovitettua samalle päivälle. Spontaanit tapaamiset eivät siis ole mahdollisia, akuuttien asioiden hoidossa yhteys otetaan yleensä puhelimitse tai pikaviestimillä. Kiireettömät asiat hoidetaan pääasiassa sähköpostilla. Yhteyksiä ei kuitenkaan ole ollut tapana ottaa ilman erityistä asiaa. Toimipaikoilla kaikki tekevät jaksotyötä, minkä vuoksi esimiesten ja alaisten työvuorot sattuvat usein eri aikaan samallakin toimipaikalla.

Olen toimenkuvani mukaisessa keskijohdon tehtävässä kokenut ongelmia operatiivisessa johtamisketjussa. Ongelmat ovat ilmenneet huonona tiedonkulkuna, esimiestyön ja muun yhteistyön ongelmina, väärinkäsityksinä, joutokäyntinä ja toisinaan turhana työnä. Olen esimiestyössäni satunnaisesti joutunut tilanteisiin, joissa organisaation ulkopuoliset ovat tienneet alaisiani koskevista asioista minua

enemmän. Juholin (2009, 95) korostaa sellaisten tilanteiden aiheuttavan ihmetystä ja spekulatiota, miksei asioista ole kerrottu. Toimenkuvani mukaisesti käyn tavoite- ja osaamiskeskustelut muiden Tullin pohjoisen maarajan eli Norjan vastaisen rajan tullitoimipaikkojen esimiesten kanssa. Olen kokenut, että kuvaamani ongelmat hankaloittavat alaisten työn aitoa arviointia ja heikentävät henkilökohtaisen palkanosan määrittelyä, minkä seurauksena tavoite- ja osaamiskeskusteluiden tarkoitus ja Tullin arvojen mukainen hyvä johtaminen heikentyy.

Kehittämistoiminnan tarve voidaan perustella sisäisillä ja ulkoisilla syillä. Sisäisiä syitä ovat esimerkiksi haasteet, ristiriidat ja jännitteet. Ulkoisia syitä ovat ulkopuolelta organisaatiolle asetetut vaatimukset, kuten budjettirahoituksella toimivan organisaation kustannustehokkuusvaatimus. Esimiestyön kehittäminen parantaa työelämän laatua, työyhteisön tuottavuutta sekä kannattavuutta. (Juuti 2016, 7; Toikko & Rantanen 2009, 18.)

Emansipatorisen tiedon intressin mukaisesti tämän tutkimuksen tavoitteena on muuttaa todellisuutta. Muutoksen lähtökohtana toimii tutkijan havainnot todellisuudessa ilmenevistä ristiriidoista. Tämän seurauksena tutkimuksellinen kehittämistoiminta toimintatutkimuksen muodossa ei ole neutraalia kehittämistä vaan prosessiin vaikuttavat eri toimijoiden monitasoiset intressit. Kehittämisprosessin tavoite ja päämäärä on aina jonkun tai joidenkin intressien mukainen. Kun tutustutaan huolellisesti vallitseviin toimintatapoihin ja taustalla vaikuttaviin arvoihin sekä kyseenalaistetaan toimintaan vaikuttavia oletuksia, voidaan tutkimukseen osallistujien tietoisuutta parantaa, heidän toimintaansa vaikuttavista alistavista ja kontrolloivista voimista, emansipatorisen perinteen mukaisesti. (Rytkönen 2019, 65; Toikko & Rantanen 2009, 45–46; Vilka 2015, 64–65.)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä edellä mainitut ongelmat keskijohdon esimiestyössä johtuvat, vaikuttavatko ongelmat lähiesimiesten työhön ja esittää konkreettisia toimenpide-ehdotuksia Tullin pohjoisen maarajan esimiestyön kehittämiseksi. Tästä voidaan tunnistaa tutkijan emansipatorinen tiedon intressi, halu muuttaa todellisuutta siinä ilmenneiden ristiriitojen vuoksi. Tällaista tutkimusta ei ole aiemmin toteutettu Tullin pohjoisen maarajan esimiesten keskuudessa. Tutkimuskysymykset ovat: ”Millaista on esimiestyö Tullissa pohjoisella maarajalla?” ja ”Miten Tullin pohjoisen maarajan esimiestyötä voidaan kehittää?”.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Laadullinen tutkimus kehittämistyössä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miten ja mitä kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi ja miten paljon (Vilkkä 2015, 69–70). Rajanveto ei kuitenkaan ole yksiselitteistä vaan riippuu tutkimusongelmasta (Bergum 2009, 62). Laadullista tutkimusta voidaan käyttää, jos tutkittavasta aiheesta ei ole aiempaa tietoa tai aihetta tutkitaan uudesta näkökulmasta (Smirles, Basile, Aughenbaugh, Nasser, Logue & Arteaga 2020, 3). Jos käytettävissä on aikaa ja resursseja voidaan käyttää monimetodista lähestymistapaa eli triangulaatiota. Eri tapoja toteuttaa triangulaatio, on useita. Yhdistämällä laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä, puhutaan metoditriangulaatiosta. Aineistotriangulaatiossa yhdistetään tutkimusaineistoja. Eri lähestymistapoja yhdistäessä puhutaan teoriatriangulaatiosta. Triangulaation hyödyntäminen vie aikaa ja resursseja, joten sen käyttäminen on punnittava tutkimuksen kokonaisuuden ja tavoitteiden kannalta (Norvapalo 2014, 149–151.) Tässä tutkimuksessa ei voida hyödyntää triangulaatiota resurssien rajallisuuden vuoksi.

Kehittämistoiminta voidaan määritellä yläkäsitteeksi työskentelylle, toiminnan kuvaukselle ja kokonaisymmärtämiselle, minkä perusteella toiminta muuttuu tai syntyy uusi asia. Se sisältää metodologiset lähtökohdat ja säännöt sekä luo viitekehysten kehittämistoiminnalle. Kehittämistoiminta lähtee liikkeelle ennen kaikkea käytännön tarpeesta, eikä se ole niin sidottua tieteellisiin arvoihin kuten tieteellinen tutkimustoiminta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kehittämistoiminnan merkityksellisyyden voi ratkaista siitä saatava konkreettinen taloudellinen hyöty. Toiminnallinen opinnäytetyö, projektityö, kehittämisprojekti tai esimerkiksi työn kehittäminen ovat kaikki kehittämistoimintaa. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan rajapinnasta, tutkimustiedon yhdistämistä kehittämistoimintaan, kuvaa termi tutkimuksellinen kehittämistoiminta. (Koivisto & Henner 2017; Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 7; Toikko & Rantanen 2009, 20–21.)

Tämä laadullinen tutkimus on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Laadullisessa tutkimuksessa ei hyödynnetä määrällisen tutkimuksen keinoja ja tilastollisia menetelmiä ja sen pyrkimyksenä on kuvata ja ymmärtää ilmiöitä (Bergum 2009, 62; Kananen 2008, 24). Tutkimuksellisuutta ilmentää kehittämistyön ja ke-

hittämisen järjestelmällinen, analyttinen ja kriittinen eteneminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 21). Laadullinen tutkimus mahdollistaa monimutkaisen ilmiön tutkimisen kontekstissaan. Tutkimuskohteesta, Tullin pohjoisen maarajan esimiestyöstä, ei ole saatavilla aiempaa tutkittua tietoa ja laadullisella tutkimuksella voidaan saada ymmärrystä monimutkaisesta, aiemmin tuntemattomasta ilmiöstä. (Hiekkataipale 2018, 43; Saarinen 2016, 39.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön pyrkimyksenä on yleensä ratkaista käytännön ongelmia ja tuottaa tai toteuttaa uusia käytäntöjä. Tutkimuksellisen kehittämistyön ja tieteellisen tutkimuksen erottaa toiminnan päämäärä. Tieteellisen tutkimuksen päämäärä on tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa ja tutkimuksellisen kehittämistyön päämääränä on aikaansaada parannuksia käytäntöön. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen kehittämistyö yhdistää sekä tutkimuksen että kehittämisen ja sitä voidaan lähestyä niin tutkimuksen kuin kehittämisen kannalta. Kehittämisen suunnalta lähestyttäessä rajapintaa, hyödynnetään tutkimuksen menetelmiä ja logiikkaa tarpeen mukaan. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyritään käytännössä ilmenneen ongelman ratkaisuun, mutta myös ongelmien ja kysymysten kuvaamiseen ja laajempaan keskusteluun nostamiseen. Koska tutkimuskysymyksenasettelu nousee käytännön toiminnasta ja rakenteista, puhutaan uudesta, tutkimusavusteisesta tavasta muodostaa tietoa tutkimustiedon soveltamisen asemesta. Tavoitteena on konkreettinen muutos, mutta samalla myös perusteltu tiedon tuottaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 21–23; Ojasalo ym. 2015, 19.)

Tieteellinen tutkimus Vilkan (2015, 31) mukaan koostuu kuudesta osasta. Niistä neljä hän määrittelee Econ (1989, 43–46) mukaisesti täsmällisesti määriteltynä ja tunnistettuna kohteena, tutkimuksen tuottamana uutena, aiemmin sanomattomana tietona, tutkimuksen hyödyllisyydellä muille ja julkisen keskustelun mahdollistavilla perusteluilla. Lisäksi tulee hyödyntää teoreettista viitekehystä ja karottaa aiempaa aiheeseen liittyvää tutkimusta.

2.2 Toimintatutkimuksen sykli

Kehittämistyön lähestymistapa on toimintatutkimus soveltuvin osin. Toimintatutkimuksen tavoite on muuttaa todellisuutta tutkimusprosessin osana kehittämällä toimintaa ja seuraamalla muutosta (Rytkönen 2019, 64; Toikko & Rantanen 2009, 29–30). Toimintatutkimus soveltuu parhaiten esimerkiksi oman työn ja erityisesti

oman työyhteisön toiminnan ja työn kehittämiseen, johtamiseen liittyvien kysymyksien kautta (Kananen 2014, 15). Toimintatutkimus eroaa case-tutkimuksesta tutkijan roolin mukaisesti. Toimintatutkimuksessa tutkija ja kehittäjä on osa kehityksen kohteena olevaa organisaatiota, kun case-tutkimuksessa tutkija tulee organisaation ulkopuolelta. Case-tutkimuksen tutkijan rooli on siis ulkopuolinen, vaikkakin tutkimuksen aikana yhteys tutkittavaan organisaation voi olla erittäin tiivis. Toimintatutkimuksessa osallistetaan organisaation jäsenet yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja aikaansaamaan muutos. Osallistamisella tarkoitetaan organisaation jäsenten mukaan ottamista asioiden suunnitteluun ennen toteuttamista, jolloin he saavat mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Kehittämisen kohteena ovat organisaation jokapäiväiset toimintatavat. Toimintatutkimuksessa tutkittavien aktiivisen roolin lisäksi tutkijan rooli on aktiivinen ja se vaatii yhteistyötä osapuolten välillä ongelman ratkaisemiseksi. Tutkittavat ovat subjekteja eli aktiivisia toimijoita tutkimus- ja kehittämisprosessissa sen lisäksi, että he toimivat osana organisaatiota. Osallistamalla organisaation jäsenet ongelman ratkaisuun, saadaan usein parempi lopputulos, kuin tuomalla ratkaisu pelkästään ulkopuolelta. Toimintatutkimuksella voidaan saada aikaan muutos, mutta voi käydä myös niin, ettei muutosta tapahdu. Jos muutos jää toteutumatta, näkyviin voi tulla muutoksen estäviä asenteita tai valtarakenteita. (Rytkönen 2019, 64; Hopia 2006, 25–26; Juholin 2009, 149; Ojasalo ym. 2015, 58–59.)

Toimintatutkimuksen lähestymistapa toteutuu ainoastaan soveltuvin osin, koska tutkija on virkavapaalla organisaation työtehtävästään ja palaa työtehtävään vasta virkavapaan jälkeen. Tämä toisaalta voi vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen tiedonkeruuseen, koska tulee mahdollisuus haastatella tutkijan varsinaisessa työtehtävässä toimivaa sijaista. Tämän roolimutoksen lisäksi tutkielman tekemiseen käytettävän ajan rajallisuus ei mahdollista todellista reflektiota, muutosten toteuttamista eikä toimintatutkimuksen syklisen tutkimus- ja kehittämisprosessin toteuttamista useampana syklinä (Rytkönen 2019, 64; Toikko & Rantanen 2009, 30; Ojasalo ym. 2015 60–61). Käytännössä opinnäytetyöprosessiin käytettävän ajan rajallisuuden vuoksi, syklin reflektointi ja muutosten toteuttaminen jää raportoinnin ulkopuolelle.

Toimintatutkimuksessa korostuu kehittämisprosessin syklinen, spiraalimainen rakenne. Sykliä voidaan kuvata jatkuvan kehittämisen prosessilla, ns. Demingin syklillä (Plan, Do, Check, Act eli PDCA, suomeksi: suunnittele, toteuta, arvioi,

toteuta parannukset). Demingin syklin juuret ovat 1950-luvun Japanissa, missä sitä on käytetty tuotteiden ja palveluiden parantamiseen. PDCA-sykli kuvaa kehittämisprosessin syklisyyttä neljällä eri vaiheella, jotka voi myös jakaa tarpeen mukaan useampaan osaan. Jatkuvaa kehittämisprosessia ei lopeteta ensimmäisen lineaarisen prosessin päätteeksi, vaan syklinen ajatusmalli toimii jatkuvan kehittämisen mallin taustalla aloittaen kehitystyön suunnittelun uudelleen, kun aiempi kehitystyöprosessi on päättynyt. (Dahlgard, Kristensen & Kanji 1995, 446–447.)

Kehittämisprosessi alkaa Plan-vaiheella eli suunnittelulla, minkä pohjalta luodaan toiminnan eli muutoksen perusta. Suunnitelmat viedään käytäntöön toiminnan, Do-vaiheen, kautta. Uutta toimintaa tulee havainnoida ja reflektoida, eli Check-vaihe, ovatko kehittämistoimenpiteet olleet toimivia. Reflektiossa kerätään tietoa onnistumisista, toteutetaan korjaavat toimet Act-vaiheella ja tunnistetaan syklisen prosessin jatkokehittämistarpeet. Reflektoinnissa syntyvää tietoa hyödynnetään uuden prosessisyklin suunnittelun perustana, mistä alkaa uusi kehittämissykli Plan-vaiheella. (Garza-Reyes, Torres Romero, Govindan, Cherrafi & Ramanathan 2018, 336–345; Jovanović, Filipović & Bakić 2017, 1147–1151; Kholif, Abou El Hassan, Khorshid, Elsherpieny & Olafadehan 2018 2–3; Prashar 2017, 279–286; Silva, Medeiros & Vieira 2017, 325–326, 331–337.)

Toimintatutkimuksen syklin jäädessä vajaaksi, tutkimus jää case-tutkimuksen tyyppiseksi, tutkijan roolin ollessa kuitenkin aktiivinen osa kehitystyön kohteena olevaa yhteisöä. Tavoitteena on saada tutkimuksen tulokset hyödynnettyä parempaan työtyytyväisyyteen johtavaksi toiminnaksi, vaikka seurantasykli jää raportoinnin ulkopuolelle.

Valtion henkilöstön työtyytyväisyyttä seurataan VMBaro-Valtion henkilöstötutkimuksella. Vuodesta 2018 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet on julkaissut tutkimuksen tulokset. Tornion tullin toimialueella Pohjoisen maarajan toimipaikat muodostavat yhden tutkittavan työyhteisökokonaisuuden. Eräs tapa tarkastella kehittämistehtävän vaikutuksia, on tutkia tätä tutkimusta edeltävien ja seuraavan VMBaro-tutkimuksen tunnuslukuja. VMBaro-tutkimuksen analyysiraportista saadaan mm. johtamis- ja työyhteistöindeksit, joita seuraamalla intervention vaikutuksen voi havaita. (Mikä on VMBaro? 2020.)

Toimintatutkimuksen osallistavan luonteen vuoksi tutkimuksen aineistonkeruumenetelmien on oltava osallistavia (Ojasalo ym. 2015, 61). Haasteltaviksi valitaan asiasta tietävät henkilöt, joiden tuottama tieto on oman viitekehyksensä mukaista ja auttaa ratkaisemaan kyseessä olevaa tutkimusongelmaa (Kananen 2017, 48). Tutkimukseen osallistuva organisaation osa on henkilömäärältään pieni, vain seitsemän henkilöä, joten määrällisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen esimerkiksi kyselyn muodossa ei ole mielekäästä tutkittavien anonyymi- ja tutkimuksen analysointi -näkökulmasta eikä esimerkiksi tilastollisten analyysimenetelmien käyttö ole mahdollista pienen otoskoon vuoksi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58). Osallistavilla menetelmillä kehittämistyön näkökulmaa voidaan laajentaa pelkästään virallisen aineiston ulkopuolelle, toimijoiden hiljaiseen tietoon, kokemukseen ja ammattitaitoon (Ojasalo ym. 2015, 61).

2.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii aineiston keräämiseen erityisesti, jos tutkimuskohteesta ei ole kattavasti aiempaa tietoa, esimerkiksi tarkasteltaessa johtamista aiemmin tutkimattomassa kontekstissa (Smirles ym. 2020, 3). Haastattelu on joustavampi aineistonkeruumenetelmä kuin esimerkiksi valmiit, kiinteät vastaukset sisältävä kysely. Haastattelulla voidaan saada selvitettyä henkilöiden omiin kokemuksiin ja tuntemuksiin liittyviä oletuksia, tarkoitusperiä ja arvoja. (Hiekkataipale 2018, 43.) Tässä tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Tutkimuksessa halutaan antaa subjekteille mahdollisuus kertoa omista itseään koskevista asioista, kokemuksistaan ja näkemyksistään mahdollisimman vapaasti. Tutkimuksessa halutaan selvittää subjektien tutkimuskysymyksiin liittyvää ajatuksia ja kokemuksia. Puolistrukturoitu haastattelun rakenne antaa mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä tai jättää tarpeettomia kysymyksiä pois tilanteen mukaan ja siten mahdollistaa mahdollisimman tehokkaan aineistonkeruun. Myös kysymysten järjestystä tai sanamuotoja voi tarpeen mukaan vaihdella. Teemahaastattelua käytetään, kun haastattelu halutaan tehdä tietyn teeman ympärillä. Oletuksena on, että haastateltavilla on kokemusta kysymyksessä olevasta tilanteesta tai ilmiöstä ja tutkijalla esiyymmärrys tutkittavaan ilmiöön liitty-

vistä asioista. Tutkija päätyy esiyymmärryksensä ohjaamana luomaan haastattelurungon, jotta voidaan suunnata haastattelu subjektien kokemuksiin käsiteltävästä asiasta. Syvähaastatteluun verrattuna puolistrukturoitu teemahaastattelu ei ole yhtä vapaamuotoinen, mutta ei myöskään yhtä rajoitettu kuin strukturoitu haastattelu. (Bergum 2009, 67; Hirsjärvi & Hurme 2011, 35, 47–48; Kananen 2017, 50; Ojasalo ym. 2015, 106–108; Vilkka 2015, 135.)

Haastattelun muotoa päätettäessä voidaan hyödyntää tietoja ilmiön tuntemisesta. Jos tietoa on jo olemassa, voidaan kysymykset suunnitella tarkemmin yleisluontoisten kysymysten sijaan. Haastattelukysymyksissä on pyrittävä välttämään kysymyksiä, joihin haastateltava vastaisi lyhyesti, esimerkiksi myöntävästi tai kieltävästi yhdellä sanalla. Kuvailevampia, kokemuksia ja käsityksiä kartoittavia kysymyksiä saadaan käyttämällä esimerkiksi kysymyssanoja miten, millainen tai miksi. Kysymysten tarkkuutta ja avoimuusastetta voidaan myös vaihdella. Suunnittelemalla kysymykset etukäteen ja käyttämällä samoja kysymyksiä kaikille, voidaan tutkimuksen reliabiliteettia parantaa. (Bergum 2009, 69–70; Kananen 2014, 91; Vilkka 2015, 128.)

Haastattelut tallennetaan asioiden muistamisen avuksi, puheen sävyjen huomiointiseksi ja uusien näkökulmien havaitsemiseksi. Tallenteilta voi myös huomata jälkeempään, mitä haastateltava on tarkoittanut, kun voi rauhassa keskittyä myös epäsuoraan ilmaisuun. Epäsuoralla ilmaisulla tarkoitetaan niitä asioita, mistä haastateltava ei kerro suoraan tai jättää kokonaan kertomatta. Lisäksi myöhemmät haastattelut voivat antaa aiheen palata aiemmin tehtyihin haastatteluihin. Tallentaminen mahdollistaa tarkan raportoinnin ja vapauttaa haastattelijan kapasiteettia kuuntelemiseen ja mahdollisten ennalta suunnittelemattomien jatkokysymysten esittämiseen, muistiinpanojen tekemisen asemesta. (Ojasalo ym. 2015, 107.)

Haastattelut muutetaan tekstiksi litteroimalla eli kirjoittamalla ne auki sisällön analyysin vaatimalla tarkkuudella (Vilkka 2015, 137). Vaadittava tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja on tutkijan päätettävissä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 139). Litteroinnin jälkeen aineistoa pyritään luokkitelemaan teema-alueittain ja vertailemaan yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien osalta käytettyyn teoriaan. Teemoittelulla pyritään löytämään yhtäläisyyksiä useammalle haastateltaville yhteisistä asioista. Yhtäläisyydet voivat olla ennalta arvaamattomiakin asioita, tai ne voivat olla

yhteneväisiä haastatteluteemojen kanssa. Haastatteluaineiston säännönmukaisia yhteyksiä pyritään ryhmittelemään yhteisten piirteiden mukaisiin ryhmiin. Sen lisäksi pyritään löytämään myös mahdollisia poikkeamia tai ääripäitä edustavia piirteitä. Haastattelujen saturaatiopiste saavutetaan haastattelemalla kaikki Tullin pohjoisen maarajan tullitoimipaikkojen esimiehet. (Ojasalo ym. 2015, 110–111; Vilka 2015, 150.)

2.4 Aineiston induktiivinen sisällön analyysi

Sisällön analyysi on menetelmä kirjallisen, puhutun tai visuaalisen viestinnän tulkintaan (Elo & Kyngäs 2008, 107). Sillä tavoitellaan aineistosta löytyvien merkitysten etsimistä, löytämistä ja tunnistamista (Ojasalo ym. 2015, 137), kuvaten ja määritellen tutkittavaa ilmiötä systemaattisilla ja objektiivisilla keinoilla (Elo & Kyngäs 2008, 108). Tutkija pyrkii sisällön analyysin avulla luokittelemaan aineistoa pienempiin osiin, jotta siitä sataisiin tuotua esiin erilaisia asioita ja ilmiöitä (Peltoniemi 2018, 101). Oletuksena on, että luokittelemalla aineiston merkitykset kategorioihin, sanat ja fraasit samoissa luokissa tarkoittavat samoja asioita (Elo & Kyngäs 2008, 108). Aineiston keräämisen jälkeen tulisi sen käsittely ja analyysi aloittaa mahdollisimman pian, ellei sitä ole purettu ja tarkasteltu jo keruuvaiheen aikana. Mahdollinen aineiston täydentäminen on helpommin toteutettavissa heti haastattelujen jälkeen. Toisaalta ajallisen etäisyyden ottaminen voi auttaa ongelmien ratkaisussa, joten käsittelyn aloittamisen kiirehtiminen ei ole välttämätöntä. Tuloksia tulee tarkastella kokonaisuuteen peilaten. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135.)

Sisällön analyysin voi toteuttaa eri tavoin eikä yhtä oikeaa tapaa ole (Peltoniemi 2018, 101), menetelmän etuna on sen monipuoliset hyödyntämismahdollisuudet aineiston tyypistä riippumatta (Elo & Kyngäs 2008, 108). Aineistolähtöisessä sisällön analyysissä päättelyn logiikka on induktiivista, aineiston yksittäisistä tapauksista yleistettävyyteen (Elo & Kyngäs 2008, 109; Peltoniemi 2018, 102; Kananen 2008, 20). Teorialähtöisellä eli deduktiivisella sisällön analyysillä voidaan testata teorian toimivuutta aineistoon, jos aiempaa tietoa tutkimuksen kohteesta ei ole tai tieto on hajanaista, induktiivinen päättelyn logiikka on deduktiivista suositeltavampi (Elo & Kyngäs 2008, 109). Tutkijan subjektiivinen näkökulma vaikuttaa aina analyysin tulkinnallisuuteen ja siten kontekstisidonnainen analyysi voi tuottaa monenlaisia merkityksiä (Peltoniemi 2018, 101).

Tutkijan tulee perehtyä aineistoon perusteellisesti, kuuntelemalla tallenteet ja lukemalla litteroinnit huolellisesti (Peltoniemi 2018, 102). Analyysillä voidaan analysoida niin ilmisältöä kuin piilossa olevia viestejäkin (Elo & Kyngäs 2008, 109; Ojasalo ym. 2015, 137). Piilossa olevien viestien analysointi vaatii hiljaisten hetkien, huokausten, naurun, haastateltavan asennon ja olemuksen huomiota ja tulkitsemista (Elo & Kyngäs 2008, 109). Aineiston purkaminen ja koodaus voidaan nähdä erillisinä vaiheina tai ne voidaan yhdistää ennen analyysiin siirtymistä. Kvalitatiivinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta siten, että aineisto säilyy sanallisena, jopa osittain alkuperäisessä muodossaan. Analyysiä voidaan tehdä tutkijan intuition ohjaamana ja induktiivinen päättely pohjautuu keskeisesti aineistolähtöisyyteen. Menetelmänä sisällön analyysin monimutkaisuus tai selkeys riippuu tutkijan tekemistä valinnoista (Elo & Kyngäs 2008, 108). Analyysiä voi oppia lukemalla aiempia tutkimuksia ja kokeilemalla erilaisia ratkaisutapoja itse. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.)

Haastateltavien esiin tuomat merkitykset pelkistetään esimerkiksi pilkkomalla tai tiivistämällä aineistoa lyhyempään sanalliseen muotoon, minkä jälkeen niitä voidaan luokitella. Merkityksiä voidaan tulkita, jolloin pyritään löytämään näkyvissä olevien asioiden ja ilmiöiden lisäksi piilossa olevia merkityksiä. Tulkinta on siksi spekulatiivista ja heijastaa aina tutkijan näkökulmaa tutkittavaan asiaan. Merkityksiä voidaan tuottaa esimerkiksi etsimällä teemoja ja toistuvia asioita, laskeamalla, vertailemalla ja etsimällä vastakohtaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 137–138; Ojasalo ym. 2015, 139; Elo & Kyngäs 2008, 109; Peltoniemi 2018, 101.)

Aineiston purkaminen voidaan toteuttaa eri tavoin, käytettävissä olevien resursien ja työkalujen mukaisesti. Tietokonetta voidaan hyödyntää tietojen kirjaamisessa vaikkei varsinaista tekstianalyysiohjelmaa olisikaan käytössä. Teemahaastattelun aineisto puretaan induktiivista sisällön analyysiä varten teemojen mukaisesti tekstinkäsittelyohjelmalla haastatteluotteittain, mihin merkitään tunnistetiedot jatkokäsittelyä varten. Haastatteluotteet puretaan haastateltavien mukaan omiin tiedostoihinsa, minkä jälkeen ne yhdistellään teema-alueittain. Tutkija tavoittelee haastatteluotteiden merkitysten tiivistämisessä vastausten olennaisen sisällön tallentamista. Jo tässä vaiheessa tutkija käyttää valtaa päättäessään mitä tallennetaan ja mitä jätetään pois. Tutkija päättää myös mitkä asiat liittyvät toisiinsa ja päätyvät siten samaan luokkaan (Elo & Kyngäs 2008, 111). Samaa

harkintavaltaa tutkija käyttää valitessaan raportointiin kuvausesimerkkejä. Kun tutkija on tehnyt haastattelut itse, hän voi hyödyntää propositiotasolla litteroitua haastatteluaineistoa. Teemoittain purettu aineisto pirstaloituu aineistoa purkaessa, joten kokonaisuuksien tulkitsemista tietoja tulee yhdistää uudelleen. Abstrahoinnissa pyritään aineistosta erottamaan oleellinen tieto tutkittavan asian kannalta, yhdistelemällä ja pelkistämällä luokituksia yleiskäsitteiden muodostamiseksi. Aineistosta voidaan etsiä esimerkiksi prosesseja, samanlaisuutta tai erilaisuutta ja ilmiötä selittäviä asioita. (Elo & Kyngäs 2008, 109–111; Peltoniemi 2018, 102–104; Hirsjärvi & Hurme 2011, 141–143; Kananen 2014, 106, 109; Ojasalo ym. 2015, 140.)

2.5 Aineiston tulkinta ja tutkimuksen luotettavuus

Analyysin jälkeen tutkija tulkitsee aineistoa. Tutkijan tulee kuvata mahdollisimman tarkasti selvitys, miten tulkintaan on päädytty. Lukija ei pääse lukemaan haastatteluja vaan hän luottaa tutkijan tulkintaan. Onnistunut tulkinta auttaa lukijaa omaksumaan tutkijan kanssa yhteisen näkökulman. Silloin lukija voi löytää tekstistä samat asiat kuin tutkija, vaikka olisi näkökulmasta eri mieltä tutkijan kanssa. Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus riippuu tutkijan kyvystä esittää asiat lukijalle ymmärrettävällä tavalla. (Peltoniemi 2018, 105; Hirsjärvi & Hurme 2011, 151–152.)

Toimintatutkimuksen aikaansaama muutos on pystyttävä näyttämään toteen. Tämä vaatii lähtötason, mittareiden ja mittauksen määrittämistä. Lähtötasomittaus toteutuu kehittämistehtävän toteuttamisen myötä kehittämistarpeiden määrittelyllä. Interventio toteutuu toimintatutkimuksella, vaikka varsinaisia kehittämistoimia ei otettaisikaan käyttöön. (Kananen 2017, 64.) Koska tutkimuksellisen kehittämistehtävän toteuttaminen opinnäytteenä on ajallisesti rajattu, jää toimintatutkimuksen sykli vajaaksi ja toteutuu vain soveltuvin osin, mittauksen ja reflektoinnin puuttumisen vuoksi. Kehittämistehtävän aikaansaama muutos voidaan kuitenkin todeta esimerkiksi uusintahaastattelulla kehittämistoimien mahdollisen implementoinnin jälkeen. Toiminnan tekninen muutos voi olla nopeaakin, mutta muutos ihmisten todellisessa toiminnassa voi toteutua vasta pitemmän ajan kuluessa, jolloin muutoksen vaikutukset, muutoksien aiheuttamien kustannusten kohdentaminen ja todentaminen on haastavaa (Kananen 2014, 57).

Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuuden arviointi edellyttää työn riittävää dokumentointia, mikä mahdollistaa tehtyjen ratkaisujen arvioinnin. Tehtyjen ratkaisujen perusteleminen tuo uskottavuutta työlle, osoittaa tutkijan harkintaa vaihtoehtojen välillä ja päätymistä perustellusti esittämiinsä ratkaisuihin. Haastattelujen ja niiden analyysin luotettavuutta voidaan arvioida dokumentaation, luotettavuuden, tulkinnan ristiriidattomuuden, saturaation ja vahvistettavuuden kannalta. Aineiston ja tulosten välistä yhteyttä voi havainnollistaa esimerkiksi taulukoilla ja kuvioilla sekä haastattelukatkelmilla. Haastattelukatkelmia ei kuitenkaan saa olla liikaa verrattuna varsinaiseen sisältöön nähden. (Peltoniemi 2018, 105; Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014, 1; Elo & Kyngäs 2008, 112; Kananen 2017, 71–72.)

Laadullisen sisällön analyysin luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää termiä uskottavuus (trustworthiness eli ”uskomisen arvoinen”), joka tukeutuu laadullisen tutkimuksen tulosten arviointiin siten, että tulokset on otettava huomioon (Elo ym. 2014, 2). Tutkijoiden tuottamaa tietoa, missä aiempaa tietoa käytetään toiminnan kehittämisessä tai yhdistellään uusilla tavoilla, sanotaan uudeksi tiedoksi (Vilka 2015, 33). Perinteisemmin tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti eli pysyvyys toimintatutkimuksessa kertoo siitä, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Kun reliabiliteetti on hyvää, uusintamittauksella saadaan samat tulokset eikä tulokset riipu tutkijasta. Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa, että uusittaessa tutkimus saman tutkijan ja tutkittavien joukossa, saadaan samat tulokset. Toisaalta, kun interventio on tehty, sama interventio voi tuottaa toiminnan muututtua erilaisen lopputuloksen, koska tutkittavien ymmärrys ja toiminta on voinut muuttua ensimmäiseen tutkimukseen nähden. Validiteetti kertoo oikeiden asioiden tutkimisesta ja oikein kohdistuvasta tutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen vahvuus on tutkijan ja tutkittavien joustava ja suora vuorovaikutus. Tutkija voi tarvittaessa selventää tutkittaville esitettyjä kysymyksiä, jolloin saatava vastaus kohdistuu paremmin tutkittavaan asiaan. (Bergum 2009, 70; Kananen 2017, 70–71.)

Kun laadullisen tutkimuksen tulokset ilmenevät tematisoidusta kokonaisuudesta, voidaan tutkimusta pitää yleistettävänä ja siten pätevänä. Yleistettävyyden on siis erilaista kuin määrällisen tutkimuksen yleistettävyyden. Tutkimustulosten on vastattava asettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. Reliabiliteettia voidaan parantaa esittelemällä tutkimuskysymykset, mitä pysyvämpi haastatteluiden rakenne on,

sitä parempi on reliabiliteetti (Bergum 2009, 70). Tutkimuksen lukija pääsee teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan tutkijan kanssa samoihin lopputuloksiin tekijän kanssa, kun tutkimuksessa käytetyt periaatteet ja tutkimuksen toteutuksen kulku on kuvattu tarkasti. Lisäksi tulkinnan, päättelyn ja vuoropuhelun havainnollistamiseksi tutkimustekstissä käytetään aineistokatkelmia. Luotettavuutta ei voi arvioida huomioimatta tutkijan puolueettomuutta. Koska tutkijan oma rooli tutkittavassa organisaatiossa erityisesti toimintatutkimuksessa korostuu, tutkijan puolueettomuus ja arvovapaus käy ilmi asioiden käsittelyn läpinäkyvyydellä. (Bergum 2009, 70; Vilkka 2015, 195–198.)

Tutkimuksen sisäisellä validiteetilla arvioidaan tutkimuksen johtopäätösten luotettavuutta. Ulkoisella validiteetilla arvioidaan tulosten yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä. Useampien lähteiden käyttämisellä ja vaihtoehtoiseen aineistoon perehtymisellä voidaan parantaa validiteettia. Tutkijan tulee osata valita oikeat henkilöt haastateltaviksi, jotta vastaukset ovat valideja. Myös tutkijan esiymmärrys aiheesta parantaa tutkijan mahdollisuutta kysyä oikeita asioita, tutkimuksen kannalta validin aineiston saamiseksi. Haastattelukysymysten testaaminen ennen varsinaisia haastatteluja parantaa validiteettia. Tutkittavilta voidaan myös tarkastaa, että tutkija on ymmärtänyt asian oikein. Myös saman asian kysyminen eri tavoilla auttaa saamaan yhtenäisempiä vastauksia. Jos tutkija ei ole osa tutkittavaa organisaatiota, tutkija voi keskustella esimerkiksi tutkimukseen osallistumattomien kollegoiden kanssa tuloksista, löydöksistä ja hypoteeseista. Haastattelukysymysten muotoilu siten etteivät ne johdattelisi vastaajia, tutkimustulosten ja tutkijan tulkinnan erottaminen raportoinnissa ja tulosten vertailu aiempaan tietoon parantavat myös validiteettia. (Bergum 2009, 71–72).

Uskottavuuden kautta tarkasteltuna, laadullisen tutkimuksen sisällön analyysin luotettavuutta mitataan aineiston keräämisen, analyysin ja tulosten esittämisen uskottavuudella. Jotkin prosessin vaiheet abstrahointiprosessissa voi olla yksinkertaisia kuvata, mutta osa tehdyistä valinnoista ja päätöksistä riippuu tutkijan näkemyksestä tai intuitiivisista toimista, joiden selkeä kuvaaminen lukijalle voi olla hyvin haastavaa. Uskottavuus koostuu laadullisen tutkimuksen todenmukaisuudesta, pysyvyydestä, toistettavuudesta, siirrettävyydestä ja ainutkertaisuudesta. Todenmukaisuus, credibility, vaatii tutkittavien tarkan identifioimisen ja kuvaamisen. Pysyvyys kertoo aineiston ajan- ja olosuhteidenkestävyydestä. Tois-

tettavuus viittaa aineiston sisäisestä tarkkuudesta ja relevanttiudesta, eli tutkittavien vastausten samankaltaisuudesta. Siirrettävyys ottaa kantaa yleistettävyyteen muissa ryhmissä tai tutkimusasetelmissä. Ainutkertaisuudella tutkijat esittelevät ja punnitsevat perustellusti ja avoimesti eri vaihtoehtoja. (Elo ym. 2014, 1–2.)

2.6 Tiedonkeruu ja tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto päätettiin kerätä asiasta parhaiten tietäviltä, joten haastateltaviksi valikoitui Tullin pohjoisen maarajan kaikki esimiehet. Samalla alueella Tullin perustehtävissä toimivat henkilöt rajattiin aiheen mukaisesti pois, koska heillä ei ole esimiestyöstä kokemusta. Alueellisesti ja organisatorisesti päätettiin rajata aihe-herajauksen vuoksi myös Torniossa toimiva, ylempi johto pois haastateltavien joukosta. Kansainvälistä vertailua saman maantieteellisen alueen ja samoissa toimipisteissä Norjan tullin esimiestehtävissä toimivien kesken harkittiin pitkään, mutta vertailu päätettiin jättää tutkimuksesta pois. Norjan tullin esimiehet toimivat täysin erillisenä, oman maansa viranomaisena, itsenäisessä organisaatiossaan eikä heillä siten ole kokemusta Suomen tullin esimiestehtävistä. Heiltä saadut vastaukset eivät olisi olleet tämän tutkimuksen kannalta relevantteja.

Haastattelukysymykset muotoiltiin siten, että niiden avulla saataisiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan myös siten, että niihin ei voisi vastata kovin lyhyesti. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli yhtenä toimijana on merkittävä eikä tutkijaa pyritä eriyttämään tutkimuskohteesta, kuten muissa tutkimusotteissa. Tutkijan esiymmärrys tutkimuskohteesta oli merkittävässä roolissa kysymyksiä muotoiltaessa, joten yksityiskohtaisilla haastattelukysymyksillä voitiin tutkimuksen kulkua suunnata tutkimuskysymysten kannalta oleelliseen suuntaan sekä selvittää haastateltavien kokemuksia tutkittavista asioista yleistä tasoa tarkemmin.

Haastateltavien ääni haluttiin saada tutkimukseen valmiiden vastausvaihtoehtojen asemesta, joten strukturoitujen kysymysten sijaan käytettiin puolistrukturoituja kysymyksiä. Puolistrukturoidut kysymykset mahdollistivat myös sellaiset vastaukset, joita tutkija ei esiymmärryksestä huolimatta osannut odottaa. Haastattelukysymykset testattiin koehaastattelemalla henkilöä, joka toimi muussa organisaatiossa esimiehenä. Koehaastattelun havaintojen perusteella haastattelukysymyksiin ei tarvinnut tehdä suuria muutoksia, ainoataan kysymysten sanamuotoja

tarkennettiin hieman ennen varsinaisia haastatteluja. Koehaastattelussa huomattiin, että haastateltava mietti hetken ennen vastaamistaan ja vastasi kokonaisilla lauseilla kyllä tai ei vastauksien sijaan. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman avoimesti siten, etteivät ne johdattelisi haastateltavaa tai arvottaisi vastausta etukäteen.

Haastattelukysymykset tehtiin neljän ennalta päätetyn teeman mukaan. Tutkimuskysymysten mukaisesti teemat valittiin siten, että haastateltavat pääsivät kertomaan millaista esimiestyö heidän kokemuksensa mukaan on Tullin pohjoisella maarajalla. Tutkijan oma kokemus esimiestyöstä ohjasi tarkastelemaan nimenomaisesti organisaatiossa määritettyjen roolien mukaista vaikutusta käytännössä ilmeneviin esimiestyön rooleihin. Haastatteluissa käytettiin liitteen 1 kysymyksiä.

Haastattelut päätettiin toteuttaa Skype-etäyhteyksin välttämättä matkustamista haastatteluajankohtana vallinneen koronapandemiatilanteen vuoksi. Pandemiatilanne ei muutoin käytännössä ole vaikuttanut tutkimuksen toteuttamiseen. Etäyhteyden käyttäminen oli haastattelijalle ja jokaiselle haastateltavalle entuudestaan tuttua. Etäyhteyden avulla haastattelut voitiin tallentaa digitaaliseen muotoon ilman erityisiä apuvälineitä suoraan Skype-ohjelmalla. Varmuuden vuoksi haastattelut kuitenkin tallennettiin myös matkapuhelimen ääninauhuritoinnolla. Haastatteluajankohdat sovittiin puhelimitse jokaisen haastateltavan kanssa etukäteen. Ajankohdista sovittaessa huomioitiin haastateltavien kesäloamat, työvuorot ja toimipisteen toiminta siten, että ne voitiin toteuttaa mahdollisimman pienellä haitalla toimipisteen normaalille toiminnalle. Haastateltavat järjestivät itselleen mahdollisimman häiriöttömän ajan haastattelua varten. Ennakkoon tutkimuskysymyksiä testattaessa havaittiin haastattelun kestävän noin 60 minuuttia, joten haastateltavia pyydettiin varaamaan noin 1,5 tuntia haastattelua varten. Puolentoista tunnin ajan arvioitiin riittävän haastateltavien informointiin ja lisäkysymyksiin. Yhtä lukuun ottamatta, jokainen haastateltava sai järjestettyä haastattelun työajalle. Yksi haastattelu jouduttiin myös toteuttamaan kaiutinpuheluna, etäyhteydessä ilmenneen yhdistymisongelman vuoksi. Kyseinen haastattelu tallennettiin tietokoneen ääninauhuritoinnolla.

Haastattelut toteutettiin kesällä 2020 vk 28–32 aikana. Tarkempia haastatteluajankohtia ei julkaista haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi. Haastattelut pidettiin suunnitellun 1,5 tunnin aikarajan sisällä. Tutkija ja tutkittavat tunsivat

toisensa entuudestaan, joten ennen haastatteluja käytettiin noin 5–10 minuuttia kuulumisten vaihtamiseen ja samalla tutkimustilanteeseen valmistautumiseen. Sen jälkeen, haastattelujen aluksi haastateltaville kerrottiin eettisesti pätevän osallistumissuostumuksen antamista varten tiedot tutkimuksen toteuttajasta ja tutkimuksen sisällöstä. Heille kerrottiin henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa ja mitä tutkimukseen osallistuminen heiltä edellyttää. Haastateltaville kerrottiin, että oikeus osallistua tutkimukseen on vapaaehtoista ja korostettiin, että heillä on oikeus kieltäytyä osallistumasta. Haastateltaville kerrottiin lisäksi oikeudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen väliaikaisesti tai toistaiseksi, milloin tahansa, ilman kielteisiä seuraamuksia, heidän oikeudestaan peruuttaa osallistumissuostumus ja oikeudestaan saada tutkimuksen tavoitteista totuudenmukainen ja ymmärrettävä kuva. Haastateltaville korostettiin lisäksi heidän rooliaan tutkittavana ja tutkijan roolia tutkijana, koska tutkija toimii myös haastateltavien esimiehenä ja palaa esimiesrooliinsa joulukuussa 2020. Tämän jälkeen kerrottiin vielä haastattelun tallentamisesta aineiston myöhempää analyysiä varten. Jokainen haastateltava ilmaisi suostumuksensa osallistua tutkimukseen suullisesti saatuaan edellä mainitut tiedot.

Yksi haastattelu keskeytettiin haastateltavan pyynnöstä noin kahdeksi minuutiksi, minkä jälkeen sitä jatkettiin keskeytyksettä haastattelun loppuun asti. Muut haastattelut sujuivat keskeytyksettä. Haastattelujen lopuksi tutkittaville kerrottiin selkeästi, että haastattelu on päättynyt. Sen jälkeen keskusteltiin vapaasti noin 5–10 minuuttia ennen yhteyden katkaisemista, jotta haastateltavat saivat vielä halutessaan mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä tutkimusprosessista ja sen etenemisestä tai muista heidän mieleensä tulleista asioista. Samalla tutkija sai varmuuden, että haastateltavat eivät halunneet peruuttaa osallistumissuostumustaan.

2.7 Aineiston käsittely, analysointi ja tulkinta

Haastatteluaineiston käsittely aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut propositio-tasolla. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin, joten haastattelutilanteissa haastateltaja joutui keskittymään ainoastaan haastateltavien vastausten kuuntelemiseen. Elekielen tai muun sanattoman viestinnän havainnointi tai tallentaminen oli mahdotonta. Tutkimuskysymysten kannalta viestin sisällölle asetettiin suurempi pai-

noarvo, kuin tavalle, jolla viestit kerrottiin. Aineistosta litteroitiin osia tarkasti aineiston analyysin havainnollistamiseksi lukijalle aineistokatkelmina. Litterointi toteutettiin tekstinkäsittelyohjelmalla haastattelun teemojen ja kysymysten mukaisesti. Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistoa oli koossa 37 A4 sivua.

Aineiston litteroinnin jälkeen haastateltavien vastaukset järjesteltiin yhdelle dokumentille. Kun aineistoa koostettiin samalle dokumentille, huomattiin useiden vastauksien toistuvan sisällöltään samankaltaisina. Tässä vaiheessa aineistoa päätettiin samalla tiivistää kysymyksittäin, ryhmittelemällä sisällöltään samankaltaiset vastaukset samaan ryhmään ja merkitsemällä montako kertaa vastauksen sisältö oli toistunut. Suurin osa toistoista tuli eri haastateltavilta, mutta myös saman vastaajan esimerkiksi palattua asiaan myöhemmin tai toistaessa sanomansa sisällön, se merkittiin toistokerraksi. Asian toistaminen ja toistuminen eri haastateltavilla tulkittiin asiasisällön merkityksellisyyttä korostavaksi. Aineiston koon vuoksi kvantitatiivisten tilastomatematiikan analyysimenetelmien käyttö ei ollut mahdollista. Tiivistämisen ja ryhmittelyn jälkeen aineisto oli saatu tiivistettyä 12 A4 sivuun, missä jokaiseen haastattelukysymykseen oli koottu haastateltavien vastaukset ranskalaisin viivoin.

Aineiston tulkitsemiseksi aineistosta päätettiin muodostaa haastateltavien vastauksista tiivistettyjen sisältöjen ja aineistokatkelmien yhdistelyllä haastatteluteemoittain jaoteltu kertomus, jonka tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin. Kertomuksen alkuosa kuvaa millaista esimiestyö Tullin pohjoisella maarajalla on ja loppuosa paljastaa esimiestyön kehittämistarpeet. Kertomuksen kirjoittamista varten jokaista tiivistetyn aineiston ranskalaisen viivan erottamaa asiaa tai ajatusta kuvaamaan valittiin sana tai muutaman sanan yhdistelmä. Sanoilla pyrittiin kuvaamaan vastauksen sisältö mahdollisimman ytimekkäästi. Kuvailevat sanat valittiin myös siten, että ne kuvaisivat mahdollisimman montaa vastausta, jopa useammasta kysymyksestä.

Haastattelukysymyksittäin tiivistetty ja ryhmitelty aineisto tulostettiin paperille, minkä jälkeen kynällä kirjoitettiin kuvaavat sanat jokaisen tiivistetyn koosteen kohdalle. Aineiston sisältöä kuvailevia sanoja ja sanapareja muodostui yhteensä 25 kpl ja niitä olivat esimerkiksi: "Monipuolisuus", "hallinnollinen esimiestyö", "suunnittelu", "vastuu", "palkka", "ylityö", "itsenäisyys", "stressi", "palautuminen" ja "vuorovaikutus". Sen jälkeen aineisto koottiin vielä kerran uudelleen seitsemän

A4 sivun mittaiseksi koosteeksi kuvailevien sanojen ja sanaparien avulla. Lopuksi haastatteluaineistosta kirjoitettiin sitä kuvaileva kertomus teemoittain sisältöä kuvaavia sanoja, tiivistettyjä vastauskoosteita, viimeisintä seitsemän sivun koostetta ja litteroituja aineistokatkelmia hyödyntäen. Aineistokatkelmia varten osa katkelmista jouduttiin vielä tarkistamaan haastattelutallenteilta. Aikaa noin 10 tunnin haastatteluaineiston propositiotasoiseen litterointiin, tiivistämiseen, analysointiin ja tulkintaan kului noin 100 tuntia.

3 TULLIN ORGANISAATIO

3.1 Tullin arvot ja palkkausjärjestelmä

Organisaation tulee sitoutua julistamiensa arvojen mukaiseen toimintaan. Ristiriidat toiminnan ja julkisten arvojen välillä aiheuttaa organisaation julkisuuskuvan rapautumista. Arvojen tulee näkyä kaikissa tilanteissa, niin työyhteisön sisällä kuin sidosryhmäyhteistyössäkin. Ulkopuolisille julistettujen arvojen tulee näkyä konkreettisina toimina myös sisäisessä toiminnassa, jotta arvoja pidetään tärkeinä ja jokapäiväinen toiminta on niiden mukaista. (Juholin 2009, 107; Viitala 2006, 47.)

Tullin arvot ovat ammattitaitoisuus, luotettavuus, palveluhalukkuus ja yksilön arvostus. Tullin internet-sivuilla jokaisen arvon sisältö on kuvattu lyhyesti mutta samalla selkeästi. Ammattitaitoisuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tunnemme omat tehtäväalueemme, toimimme yhteistyökykyisesti ja haluamme kehittää ammattitaitoamme. Luotettavuus kertoo, että luotettavan toiminnan perusta on henkilöstön oikeudenmukaisessa kohtelussa ja toiminnassa pyritään kerralla oikeaan lopputulokseen. Samoin kuin luotettavuus, palveluhalukkuus lähtee oman henkilöstön eli sisäisten asiakkaiden asiantuntevasta ja hyvästä palvelusta. Palvelu määritellään oikeudenmukaiseksi, asiantuntevaksi ja ennakoitavaksi, minkä lisäksi olemme avoimia tietojen antamisessa ja tiedottamisessa. Viimeisenä arvona yksilön arvostus tarkoittaa sitä, että kohtelemme muita samalla tavalla kuin toivomme itseämme kohdeltavan, välitämme toisistamme tukemalla ja kannustamalla, kohtelemme kaikkia tasapuolisesti sekä olemme avoimia, empaattisia ja annamme palautetta. (Tullin tehtävät, strategia ja arvot 2020.)

Valtioneuvosto teki vuonna 1997 periaatepäätöksen, minkä mukaan jokaisen viraston tulee määritellä organisaatiolle arvot ja liittää ne osaksi palkkausjärjestelmää. Tullin koko henkilöstö osallistettiin prosessiin arvoseminaarien kautta. Huomattavaa on, että viraston johdolla ei ollut valittuihin arvoihin veto-oikeutta, joten arvot ovat todella henkilöstön omia. Tullin arvot muotoutuivat lopulliseen muotoonsa vuonna 2000 (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 177) ja niihin tuli sitoutua toiminnassa heti niiden julkistamisen jälkeen keväällä 2000. Arvot otettiin mukaan tavoite- ja osaamiskeskusteluihin samana vuonna, missä ne ovat edel-

leen mukana. Vuosittaisten kehityskeskustelujen lisäksi niitä käsitellään säännöllisesti myös osana VMBaro-työtyytyväisyystutkimuksia. Arvot ovat olleet osa Tullin johtamisjärjestelmää julkistamisestaan lähtien. (Nokki 2015, 565–568.)

Aiemmin yhdellä kertaa pidettyjä tulos- ja kehityskeskusteluita kutsutaan nykyään tavoite- ja osaamiskeskusteluiksi ja ne käydään kahtena erillisenä keskusteluna. Tavoitekeskustelut käydään 1.11.–31.1. ja osaamiskeskustelut 1.4.–31.5. välisenä aikana. Aaltonen ym. (2004, 178) kirjoittaa keskusteluihin sisältyvistä Tullin arvoista seuraavasti: ”Tullissa katsotaan, että työpaikan ilmapiiri muodostuu pitkälti juuri sen mukaan, miten esimies toimii siellä. Siksi sellaista johtoa, joka toimii ohjeiden ja arvojen vastaisesti, ei sallita. --- Jos ihmiset valittavat esimiestyöstä, asiaan puututaan. Arvoihin saa ja kuuluukin vedota.”

Tullin arvoilla myös ohjataan tavoite- ja osaamiskeskusteluita. Keskusteluille on määritetty selkeät kriteerit ja esimiehet on valmennettu käymään keskustelut vahvan esimiesroolin mukaisesti. Tavoitekeskusteluiden tarkoitus on arvioida menneen kauden saavutetut tulokset, sopia tulevan kauden tulostavoitteista ja arvioida palkkauksen henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuva osuus. Lisäksi osaamiskeskusteluissa määritellään henkilökohtaiset kehittämistarpeet eli käytännössä koulutustarpeet. Muut keskusteluiden tavoitteet ovat esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön kehittäminen sekä työilmapiirin, yleisen työympäristön ja avoimen vuorovaikutuksen parantaminen. (Aaltonen ym. 2004, 178–179.)

Palkkausjärjestelmää luotaessa on punnittu jokaisen työtehtävän vaativuus ja laadittu vaativuustasokartta. Tullissa työntekijän palkka muodostuu tehtävän vaativuuteen perustuvasta vaativuusosasta, minkä lisäksi maksetaan henkilökohtaisesta työsuoritukseen perustuvaa osaa 8%–44% vaativuustason perusosasta. Sellaisista työhön vaikuttavista rasittavista tai erityisesti kuormittavista asioista, joita ei voida poistaa työsuojelun keinoin eikä ole muutoin palkkauksessa huomioitu, maksetaan lisäksi olosuhdelisää maksimissaan 4% vaativuustason perusosasta. Palkkauksen vaativuustaso määritetään työtehtävän vaativuuden mukaan eikä työn määrän mukaan. Lisäksi sillä on vaikutus työntekijän palkkaukseen, miten hyvin työtehtävät osaa ja kuinka hyvin niistä suoriutuu. Tavoite- ja osaamiskeskustelujärjestelmän sekä palkkausjärjestelmän tarkoitus on olla en-

nen kaikkea oikeudenmukainen, kannustava, hyväksyttävä, tasapuolinen ja objektiivinen. Tähän päästään avoimuudella, jolloin jokainen tietää ja ymmärtää palkkauksen perusteena olevat tekijät. (Aaltonen ym. 2004, 180.)

3.2 Tullitoimipaikan päällikön toimenkuva ja palkkaus

Tullissa käytettävä palkkausjärjestelmä otettiin vaiheittain käyttöön 1999–2002. Uuden palkkajärjestelmän eli UPJ:n suunnittelu oli aloitettu 1994. Silloin uutta palkkausjärjestelmää ei ollut yhdelläkään muulla valtion virastolla vielä käytössä ja Tullia käytettiin palkkapilottina. UPJ:n tavoitteena oli luopua valtionhallinnon A-palkkaluokista ja ikälisistä. Samalla poistui pohjakoulutuksen vaikutus palkkaukseen, joten samassa tehtävässä maksettiin sama palkka koulutustaustasta riippumatta. UPJ:ssä palkkaus perustuu työtehtävän vaativuuteen, minkä lisäksi maksetaan henkilökohtaisesta työsuorituksesta riippuvaa osaa. Palkkausjärjestelmä sisältää myös yksikkökohtaiseen tulokseen perustuvan osan. (Nokki 2015, 558–561.) Nykyään UPJ:stä käytetään lyhennettä VPJ, valtion palkkausjärjestelmä (Palkkaus ja edut 2020; Valtion palkkausjärjestelmä 2020).

Työn vaativuus määritellään palkkavaa'an avulla ja vaativuustasojen tehtäväperheillä eli vaativuustasokartalla. Vaativuustasokartalla on määritelty erilaisia tyyppitehtäviä. Tullin kaikki tulos- ja kehityskeskusteluja käyvät esimiehet koulutetaan palkkausjärjestelmän soveltamiseen ja vuosittaiseen henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin. Työsuorituksen mittaamista kritisoitiin UPJ:n valmistelussa, koska koettiin ettei kaikkien virkamiesten työtulokset olleet selkeästi mitattavissa. Niissä tehtävissä, joissa mittaaminen oli mahdollista, suorituksen koettiin olevan riippuvainen lähinnä ulkomaankaupasta eikä yksilön omasta työpanoksesta. Palkkausjärjestelmän uudistamisen perimmäinen ajatus, palkkauksen kehittämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen suoritusarvioinnin myötä, oli säästää valtion palkkausmenoissa. (Nokki 2015, 560–561, 563.)

Palkkausjärjestelmän uudistamisen myötä Tullissa siirryttiin uudenaikaiseen johtamismalliin ja työkuultuuriin. Tulos- ja kehityskeskustelukäytäntöjen merkitys organisaation johtamisessa muodostui uudistuksessa ratkaisevaksi. Uudenaikaisen johtamismallin tarkoituksena on, että esimiehet eivät voi enää välttyä alaisten aktiiviselta johtamiselta. Strateginen tavoite oli Tullin työilmapiirin ja kilpailukykyyn parantaminen muihin työnantajiin verrattuna. (Aaltonen ym. 2004, 177–178.)

Esimiesten koulutukseen on myös kiinnitetty Tullissa huomiota. Esimiesten rekrytoinnissa heitä testataan tai muuten arvioidaan ja heidän sosiaalisia taitojaan pyritään kehittämään. Ennen tavoite- ja osaamiskeskusteluista esimiesten on käytävä Tullin kehityskeskusteluiden käymiseen valmentava koulutus, jotta järjestelmällä tavoiteltava hyöty voitaisiin saavuttaa. Koulutuksessa keskitytään johtamisen ja palkkauksen filosofiseen näkökulmaan, mutta myös konkreettisesti suorituksen arviointiin. Lisäksi esimiehille järjestään erillinen esimiesvalmennus. (Aaltonen ym. 2004, 178–179.) Koulutukset valmentavat uusia esimiehiä myös lähiesimiestyön ammattitutkinnon suorittamiseen. Aiemmin em. koulutukset suorittaneet esimiehet voivat halutessaan suorittaa saman tutkinnon omassa työssään. Kyseessä on näyttötutkinto, minkä voi suorittaa oman työn ohessa.

Tullin palkkajärjestelmäuudistuksen jälkeen poistettiin suora palkkaluokan kytkeä virkanimikkeeseen virkanimikeudistuksessa 2004. Tällä päästiin eroon palkan muuttamiseksi vaaditusta, henkilöstöhallintoa kuormittavasta ja aikaa vievästä virkanimitysprosessista. Jäänteeksi kuitenkin jäi uuden palkkajärjestelmän ja virkanimikkeiden välinen yhteys siten, että vaativuustasoilla 5–12 virkanimike on tullitarkastaja ja vaativuustasosta 13 eteenpäin virkanimike on tullilylitarkastaja. Poikkeuksen muodostaa tason 19 yläpuolella olevat päällikkövirkanimikkeet ja jotkin yksittäiset muut virkanimikkeet, esimerkiksi tullilaboratoriossa. Virkanimikeudistuksen jälkeen noin 90% Tullin henkilöstöstä on joko tullitarkastajia tai tullilylitarkastajia. (Taipalus 2005, 251.)

Tullin pohjoisen maarajan toimipaikkojen henkilöstön perustehtävän kuvaus haakuilmoituksen (Tulli 2015a) mukaan on tulliselvitys- ja tullivalvontatehtävät rajatulliyhteistyösopimuksen mukaisesti sekä Suomen että Norjan tullin lukuun. Perustehtävän yläpuolella Kilpisjärvellä ja Kivilompolossa on vuoro- ja varaesimies-tehtävä, missä vuoroestimestehtävien lisäksi kuuluu osallistuminen toimipaikan päivittäisiin tehtäviin ja toimipaikan varapäällikkönä toimiminen (Tulli 2015b), varapäällikkönä toimiessa tehtävän palkkaus on vaativuustason 11 mukainen. Muilla Tullin pohjoisen maarajan tullitoimipaikoilla ei ole vuoro- tai varaesimiehiä ja niillä toimipaikoilla päällikön tehtävän palkkauksen vaativuustaso on 11.

Jokaisella toimipaikalla on päällikkö, jonka tehtäviin kuuluu, esimerkiksi Kilpisjärvellä, tullitoimipaikan esimiestehtävät ja osallistuminen päivittäiseen Suomen ja

Norjan tullin tulliselvitys- ja valvontatyöhön (Tulli 2014a). Kivilompolon tullitoimipaikan päällikön tehtäviin kuului edellä mainitun lisäksi Norjan kanssa tehtävään rajatulliyhteistyöhön liittyviä erityistehtäviä, Norjan vastaisen rajan toiminnan koordinoitua ja tullitoimipaikkojen päälliköiden kanssa käytävät tulos- ja kehityskeskustelut (Tulli 2014b).

Kivilompolon tullitoimipaikan päällikkötehtävään hakijalta odotettiin Tullin peruskoulutuksen suorittamista, monipuolista kokemusta ja osaamista tullityöstä, hyvää johtamistaitoa, hyviä asiakaspalvelu- ja yhteistyötaitoja, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä paineensieto- ja järjestelykykyä, oma-aloitteisuutta ja pitkäjänteisyyttä ja viimeisenä hyvää kielitaitoa, erityisesti norjan tai ruotsin kielen taitoa. Eduksi luettiin muu kielitaito. Lisäksi tehtävässä edellytetään ajokorttia sekä Tullin hallinnosta annetun asetuksen mukaista suomen ja ruotsin kielen taitoa. Samat odotukset, edellytykset ja eduksi luettavat seikat olivat myös Kilpisjärven tullitoimipaikan päällikkötehtävään. Kilpisjärven tullin päällikön työnvaativuuden mukainen palkkataso oli 12 ja Kivilompolon päällikön vaativuustaso 13. (Tulli 2014a, Tulli 2014b.)

Kivilompolon tullitoimipaikan esimiestehtävän osalta tehtäväkuvaa on tarkennettu elokuussa 2019, määräajaksi 30.11.2020 saakka täytettävän sijaisuuden hakuilmoituksessa. Hakuilmoituksen mukaan tehtäviin sisältyy Kivilompolon tullitoimipaikan esimiestehtävät sekä neljän muun Norjan vastaisen rajan tullitoimipaikan esimiesten esimiehenä toimiminen. Roolia sidosryhmäyhteistyössä on myös tarkennettu ja toimenkuvaan kuuluu toimia nimettynä edustajana erityisesti rajatulliyhteistyössä ja PTR-yhteistyössä (eli Poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen välisessä yhteistyössä), päivittäiseen tulliselvitys- ja valvontatyöhön osallistumisen lisäksi. Tehtävään hakevalta odotetaan hakuilmoituksen mukaan hyvää tullilainsäädännön tuntemusta, Tullin valvonta- ja tulliselvitystehtävien hyvää tuntemusta, tietoteknisiä valmiuksia, riittävää kielitaitoa, erityisesti englannin ja norjan kielen taitoa, valmiutta esimiehenä toimimiseen, hyviä vuorovaikutus- ja ryhmätöitä, taitoa toimia sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa, oma-aloitteisuutta ja pitkäjänteisyyttä, organisointi- ja päätöksentekokykyä sekä viimeisenä halua kehittää omaa osaamista ja ammattitaitoa. Eduksi hakijalle luetaan käytännössä osoitettu esimiestaito ja -kokemus sekä esimieskoulutus. Lisäksi edellytetään Tullin hallinnosta annetun asetuksen mukaista suomen ja ruotsin kielen taitoa. (Tulli 2019a.)

Hakuilmoituksissa työtehtävät on kuvattu yleisellä tasolla. Tulli on tarkentanut Kivilompolon esimiehen roolia koko Tullin pohjoisen maarajan, eli Norjan vastaisen rajan, tullitoimipaikkojen esimiesten esimieheksi aiempaan verrattuna. Tässä tutkimuksessa käytetään myöhemmin kyseisestä tehtävästä lyhennettä NEE. Hakuilmoitus on myös tehtävänkuvan osalta tarkempi aiempaan verrattuna.

3.3 Tullin pohjoisen maarajan esimiestyön organisointi

Tulli valtiohallinnon virastona on organisoitu hierarkkisena virkakoneistona pääasiallisesti Weberin (1964, 330–336) byrokraattisen ihannemallin mukaan. Ihannemallissa byrokratian ominaispiirteinä on mm: virkoihin perustuva, sääntöjen koossa pitämä organisaatio, jossa viranhaltijoiden toimivalta perustuu organisaation jäsenyyteen ja jossa viranhaltijoilla on velvollisuus ja toimivalta suorittaa tehtäväjaon mukaisia työtehtäviä. Virat ovat organisoitu hierarkkisesti ylemmän johdon alaisuuteen ja tiettyjä toimintaa ohjaavia sääntöjä voidaan toteuttaa virkavastuun määräämänä jopa rangaistuksen uhalla. Viranhaltijat eivät myöskään omista mitään työskentelyvälineitä vaan kaikki työvälineet ovat organisaation omaisuutta. (Juuti 2006, 214.)

Juutin (2018, 28–29) mukaan Weberin ihannemallissa hierarkian lisäksi korostuu velvollisuudentuntoisuus ja muodollisuus viranhaltijoiden käyttäessä toimivaltaansa. Byrokratian haittavaikutuksina organisaation sisälle aiheutuu toimintaa haittaavaa kitkaa (Juuti 2018, 28). Weberin ihannemallin tehokkuus perustuu persoonattomien säännösten kasvottomaan toteuttamiseen, minkä ihmisten itsenäinen ajattelu ja toiminta haastaa (Juuti 2006, 214–215).

Tieteellisen liikkeenjohdon teorian kehittyminen 1900-luvun alussa analysoi organisaatiota lähinnä tuotannon tasolla. Organisaation kehittämisen edellyttämät hallinnolliset toiminnot jäivät vähemmälle huomiolle tieteellisessä liikkeenjohdossa. Henri Fayol julkaisi 1916 klassisen organisaatioteoriaansa, missä kiinnitettiin huomio organisaation rakenteeseen ja sellaisiin hallinnollisiin toimiin, joiden avulla organisaation toiminta voitiin suorittaa mahdollisimman tehokkaasti. Muita klassisen teorian kehittäjiä Harison (2009, 68) mukaan ovat mm. Gulick, Urwick, Mooney ja Graicunas.

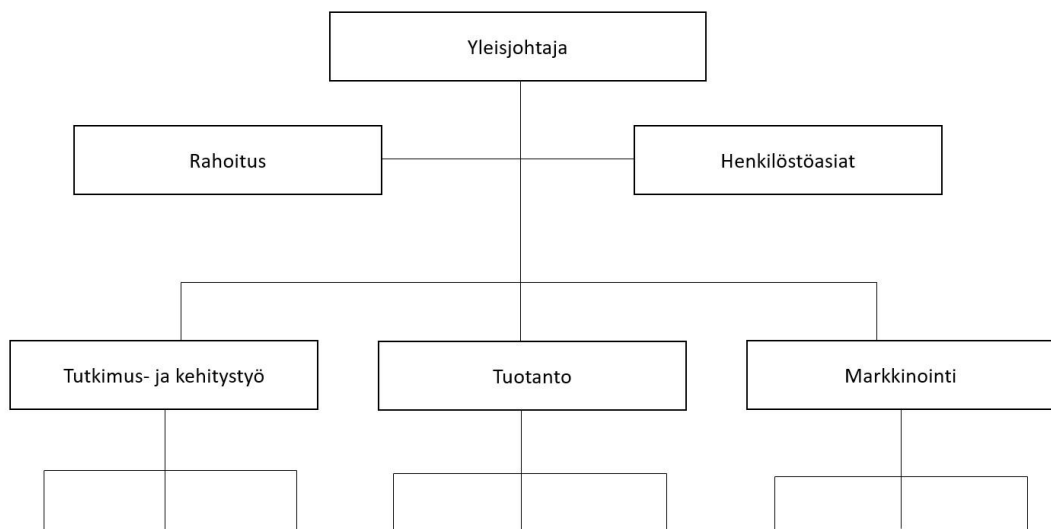
Organisaation perustarkoitus ja tavoitteet muodostavat organisaatorakenteen perustan. Organisaation tehtävät muotoutuvat sen rakenteen mukaisiksi. Rakenne kuvaa vallan ja vastuun eli auktoriteetin jakaantumista organisaatiossa. Klassisen organisaatioteorian mukaan tehokas tuotanto vaatii useita hallinnollisia prosesseja eli tehtäviä ja velvollisuuksia. Sen mukaan esimerkiksi organisaatiota on johdettava, tuotantoa on valvottava ja kehitettävä sekä työntekijöiden välistä yhteistyötä on edistettävä. Organisaation rakenne ja prosessit auttavat henkilöstöä ja johtoa tekemään oikeita asioita, mahdollisimman tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkuuden tavoittelun kolme taustaolettamusta organisaation tehokkuutta lisäävinä tekijöinä ovat erikoistuminen työnjaon kautta, hierarkkisesti järjestetty osastojako ja yhtenäinen komentoketju. (Harisalo 2009, 69.)

Klassisen teorian mukaan organisaatiot eivät voi toimia ilman jonkinasteista rakennetta ja sen luomaa hierarkiaa, vaikka prosessien merkitys koettaisiin rakennetta tärkeämmäksi. Organisaatiot päättävät itse rakenteestaan kehittääkseen kilpailukykyään eikä yhtä ainoaa oikeaa rakennetta ole. Suunnitelmallisesti luotu muodollinen organisaatorakenne, missä organisaation perustarkoitus on jaettu legitiimeiksi osatehtäviksi, vahvistaa organisaation toiminnallista tehokkuutta, auktoriteettia ja rationaalisuutta. Legitiimi eli yleisesti hyväksytty rakenne, missä työkokonaisuudet koetaan järkeviksi, vähentää päällekkäistä työtä ja siten parantaa kustannustehokkuutta. Kun rakennetta pidetään hyvänä ja toimivana työntekijöiden keskuudessa, he koordinoivat suorituksensa keskenään sekä hyväksyvät ohjauksen ja valvonnan. (Harisalo 2009, 70–71.)

Organisaatiossa työnjako on välttämätöntä, koska ihmisten suorituskyvyissä on eroja, yksi ihminen ei voi tehdä kahta asiaa yhtä aikaa, samat ihmiset eivät olla useassa paikassa samanaikaisesti ja jokainen ihminen tietää ja osaa vain osan välttämättömästä. Tuotantotyö esimerkiksi autotehtaassa on tehokkaampaa jaetuna osiin, kun useampi ihminen tekee vain osan prosessista. Näin aikayksikköä kohden saadaan rakennettua useampia autoja, kuin että jokainen työntekijä rakentaisi yksin jokaisen tuotetun auton alusta loppuun. Työnjakamisessa hyödynnetään ihmisten erityisosaamista tehokkaammin ja samalla vähennetään työn suunnitteluun kuluva-aikaa. Jos työnjako on epätyytyttävää, se kuluttaa organisaation voimavaroja tarpeettomasti. (Harisalo 2009, 72.)

Tullin aiempi organisaatio oli konsernille ominainen matriisiorganisaatio. Se otettiin käyttöön syyskuussa 1999 tullipiirijakoineen. Siinä keskitettiin operatiivinen johtaminen tullipiireihin ja koko konsernin strateginen johtaminen Tullihallitukseen. Samalla otettiin tulosjohtamismalliksi ”Balanced Scorecard” eli tuloskortti, jolla strategiset tavoitteet vietiin koko konsernin läpi yksilötasolle asti (Aaltonen ym. 2004, 177). Organisaatiolta vaadittiin tehokasta tiedonkulkua ja itseohjautuvuutta. Matriisiorganisaatiolla haluttiin vastata asiakastarpeeseen paremmin. Neljän vuoden kuluessa Tullihallituksen organisaatiota muutettiin kohti laajempia kokonaisuuksia ja vuonna 2003 substanssiyksiköitä oli yhdistetty laajemmiksi osastoiksi. (Nokki 572–574, 577.)

Organisaation perustarkoitus voidaan jakaa osastoiksi eli erillisiksi työnjaollisiksi kokonaisuuksiksi perustarkoituksen, prosessin, asiakkaiden ja materiaalin, linjan ja esikunnan tai alueen mukaan. Perustarkoituksen mukainen jako ilmentää rakenteen hierarkkisuuutta ja osastoinnin tarkoituksenmukaisuutta ydintehtävän toiminnan tukemiseksi ja mahdollistamiseksi (kuvio 1). Koska yhtä oikeaa organisaatorakennetta ei ole, tulee organisaation omaksua sen perimmäisiä tavoitteita parhaiten palveleva rakenne. Organisaation rakenteena osastojako ei ole tavoite vaan keino saavuttaa tavoite ja parantaa organisaation toimintaa. Rakenne on muutettavissa vaatimusten, olosuhteiden ja tavoitteiden muuttuessa. Usein osastojako muodostuu kahdesta tai useammasta periaatteesta, erityisesti suuremmissa organisaatioissa. (Harisalo 2009, 73, 76–77.)

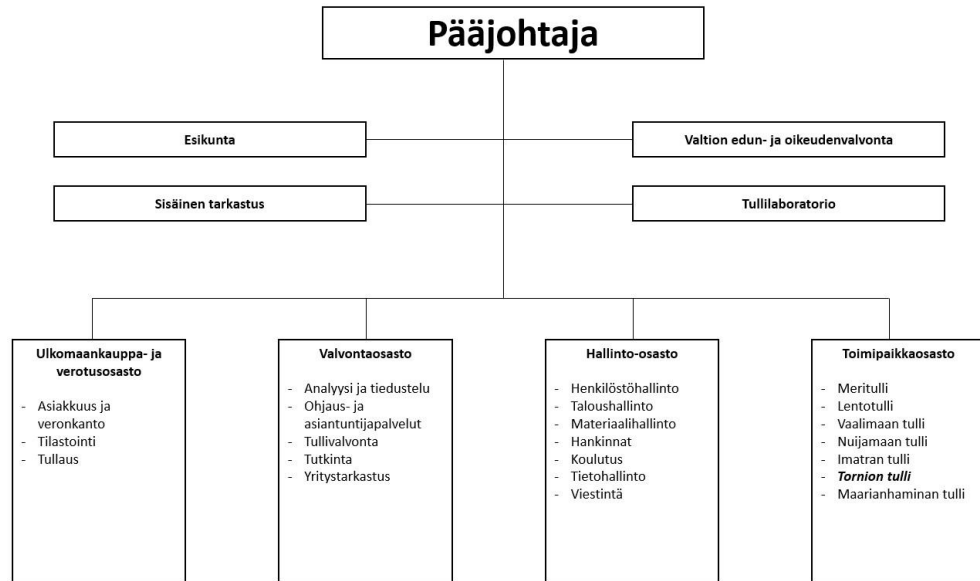


Kuvio 1. Organisaatorakenne perustarkoituksen mukaan (mukaillen Harisalo 2009)

Valtiontalouden kehyspäättös tiukensi henkilötövuosilaskelmia huomattavasti keväällä 2008. Organisaation strategioita ei koettu tarpeelliseksi uusia tiukasta taloustilanteesta huolimatta vaan päätettiin uudistaa organisaatio vastaamaan paremmin strategiaa. Johtamisjärjestelmien ja valvontatoimintojen osalta muutosta oli tehty jo 2000-luvun alusta asti. Tullipiirien itsenäisyys ja samalla päällekkäisten toimintojen ylläpito vaikeutui vuoden 2009 alussa tiukan budjetoinnin vuoksi. Uusi organisaatio alkoi hahmottua vuonna 2010. Uudessa organisaatiossa Tullihallituksen rooli toiminnan strategisen tason suunnittelijana korostuisi ja toiminta organisoitaisiin valtakunnallisiin osastoihin. Yhdistämällä toimintoja tullipiirien päällekkäistä toimintaa puretaan ja budjetointi siirtyy pois tullipiirijärjestelystä valtakunnallisille toimintoille ja osastoille. Erinäisten vaiheiden jälkeen uudistus toteutui lopulta vuoden 2013 alussa, jolloin nykymuotoinen Tullin valtakunnallisiin osastoihin jaettu organisaatio tuli voimaan. (Nokki 2015, 633, 644–649, 658–659, 665.)

Tullin organisaatio rakentuu Laki Tullin hallinnosta 960/2012 4.1§ mukaan alueellisesti ja toiminnoittain määrättyllä tavalla (Kuvio 2). Tullin organisaatiota, tehtäviä ja vastuita määritellään tarkemmin Valtioneuvoston asetus Tullin hallinnosta 1061/2012 ja säädöskokoelmassa julkaistun Tullin työjärjestyksen 685/2020 mukaisesti.

Tullin nykymuotoinen organisaatorakenne on luotu ja jaettu osastoiksi pääsääntöisesti perustarkoituksen eli laissa Tullin tehtäviksi määrättyjen toimintojen tehokkaan toteuttamisen mukaisesti (Kuvio 2). Organisaatorakenne on pääpiirteissään Harisalón esittämän rakenteen (2009, 73) mukainen. Rakenne ei kuitenkaan ole pelkästään perustarkoituksen mukainen, vaan mukana on osittainen maantieteellisiin alueisiin perustuva osasto eli toimipaikkaosasto, kun muut osastot ovat valtakunnallisia. (Tullin organisaatiokaavio 2020.)



Kuvio 2. Tullin organisaatiokaavio 1.5.2019 (mukailien Tulli 2019b)

Organisaation rakenne muodostuu väistämättä hierarkkiseksi työnjaon ja osastojaon vuoksi. Tätä kutsutaan auktoriteetin hierarkiaksi. Se yhdistää organisaation tasot ja toimijat toisiinsa määrittämällä osapuolten oikeudet ja velvollisuudet päätöksentekoon omalla alueellaan. Auktoriteetti selkeyttää päätöksentekoa osoittamalla päätöksentekoon oikeutetut eri asioissa. Organisaation auktoriteetin mukaan joku ihminen on oikeutettu koko organisaatiota koskevaan päätöksentekoon, kun taas jollain toisella on oikeus tehdä päätöksiä tiettyä osastoa koskien ja jollain kolmannella ainoastaan omaa työtään koskien. Auktoriteetin ominaisuus on, että se ei jakaannu milloinkaan tasan eri osapuolten kesken. Pienissä organisaatioissa voi kuitenkin valheellisesti tuntua, ettei auktoriteetti ole jakaantunut hierarkkisesti. Auktoriteetin hierarkia tarkoittaa oikeutta tehdä päätöksiä, mutta se ei kuitenkaan rajoita eri osapuolten keskinäistä vuorovaikutusta. Täydellinen auktoriteetin hierarkia on tehokkuuden taakka klassisessa organisaatioteoriassa, minkä vuoksi hallinnolliset asiat on sidottu sen logiikkaan. (Harisalo 2009, 77–78.)

Auktoriteetin hierarkiaa vahvistetaan ja täydennetään komentoketjun yhtenäisyydellä. Yhtenäisellä komentoketjulla tarkoitetaan sitä, että jokaisella työntekijällä on vain yksi esimies, kenelle työntekijä raportoi työstään ja kenellä on oikeus ohjeistaa ja antaa määräyksiä työntekijälle. Jos komentoketjun yhtenäisyyden periaatetta rikotaan, työntekijä voi saada ristiriitaisia ohjeita ja määräyksiä eri esimiehiltä, minkä vuoksi hän ei pysty niitä samanaikaisesti täyttämään. Komentoketjun

yhtenäisyydellä saadaan vastaukset mm. siihen, kenellä on tietyssä asiassa vastuu ja päätösvalta, kenellä on määräystenantamisvalta tietyille työntekijöille, kenelle työntekijät vastaavat tehtävistään ja keneltä työntekijät kysyvät ohjeita ja neuvoja. (Harisalo 2009, 78.)

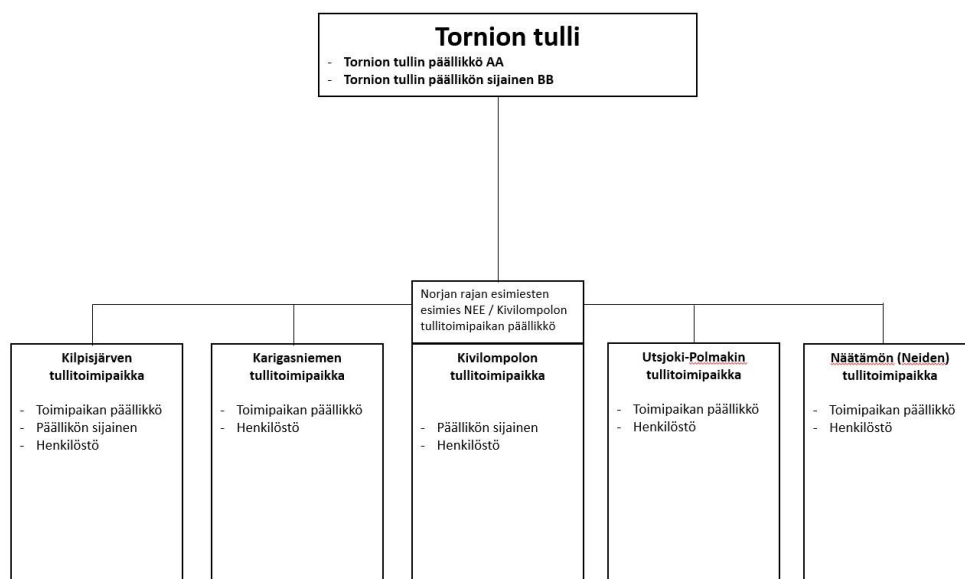
Työntekijät saavat psykologisen perusteen hyväksyä itseensä kohdistuva hallinnollinen vallankäyttö komentoketjun yhtenäisyydestä. Muunlaisissa olosuhteissa he eivät välttämättä alistuisi tai mukautuisi vallankäyttöön. Esimiehelle on annettu direktio-oikeus, oikeus päättää ja määrätä työstä. Organisaation toiminta muuttuisi tehottomaksi ja lopulta halvaantuisi, jos jokainen voisi halutessaan tämän oikeuden häneltä kiistää. Epäselvien tilanteiden ratkaisemisessa komentoketjun yhtenäisyys on myös avuksi. Komentoketjun avulla voidaan selvittää, kenellä on oikeus tehdä erilaisissa asioissa päätöksiä. Se mahdollistaa jälkikäteen tapahtuvan selvittämisen, kenen olisi pitänyt asioista päättää ja ketkä siitä lopulta päättivät. Asioiden hoidon sujussa moitteettomasti organisaatiossa, komentoketjun yhtenäisyys ei aiheuta organisaatiolle erityisiä ongelmia. Asioiden hoidon sujuvuuden kärsiessä ongelmat komentoketjun yhtenäisyydessä kuormittavat organisaatiota ja paisuttavat ongelmia entisestään. (Harisalo 2009, 79.)

Suomen tullin esimiestyön opas (2009) valmistui 2008–2009 aikana osana Johdamisen erikoisammattitutkinnon prosessia. Oppaan tekemiseen osallistui 65 Tullin esimiestä. Oppaan sivuja ei ole numeroitu, mutta kirjassa on noin 100 sivua erilaisia ohjeita ja ajatuksia esimiehiltä esimiehille. Oppaan toinen ohje kuuluu ”Laadi selkeät tehtäväkuvat ja vastuualueet”, jokaisella tulee olla työtehtävän mukainen, ajantasainen ja päivitetty toimenkuva ja käsitys, kuka vastaa kunkin työtehtävän tai sektorin toiminnasta.

Laki Tullin hallinnosta 960/2012 5§ määrittää, kuinka Tullin pohjoisen maarajan tullitoimipaikat sijoittuvat organisaatiokaaviossa Tullin, Tullin toimipaikkaosaston ja lopulta Tornion tullin työjärjestyksen määräämänä (Kuvio 3). Tornion tullia johtaa päällikkö AA ja hänellä on sijainen BB. Jokaisella tullitoimipaikalla työskentelee henkilöstöä perustehtävissä.

Tullin pohjoisen maarajan esimiesorganisaation virallinen komentoketju on muodollisesti yhtenäinen (Kuvio 3). Kaikilla toimipisteillä ei ole toimipisteen päällikölle

nimettyä sijaista. Yhden toimipisteen esimies toimii oman toimen ohessa muiden toimipaikkojen päälliköiden esimiehenä.



Kuvio 3. Tullin pohjoisen maarajan organisaatiokaavio

Johtamisen laatu kärsii vastualueiden epämääräisyydestä. Vastuun määrittäminen vaati myös riittävän vallan määrittämisen, jotta vastuun velvoittamat tehtävät voidaan suorittaa. Käytännössä tällainen määrittely toteutetaan ajantasaisella ja kattavalla tehtäväkuvauksella. Kattava tehtäväkuvaus on myös vaativuus- ja suoritusarvioinnin edellytys. (Viitala 2006, 220–221.)

Tullissa on käytössä henkilöstöhallinnontietojärjestelmä Kieku. Kiekussa esimiehet käsittelevät alaistensa henkilöstöhallinnollisia asioita, kuten työaikaa ja poissaoloja. AA on jokaisen Tullin pohjoisen maarajan toimipaikan päällikön Kieku-esimies, mikä ei vastaa hakuilmoituksessa (Tulli 2019a) määritettyä eikä virallista organisaatiota (Kuvio 3).

4 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN JA HYVÄN JOHTAMISEN PIIRTEITÄ

Johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jossa johtaja vaikuttaa ryhmän toimintaan, asenteisiin, käyttäytymiseen ja arvoihin koordinoitusti ja tavoitteellisesti päämäärän saavuttamiseksi. Kahden tai useamman yksilön välisessä vuorovaikutussuhteessa vaikutusvalta on jakautunut epätasaisesti. Vuorovaikutussuhde on käyttäytymiseen vaikuttava päättymätön prosessi, minkä osana ei ole ihmisten ominaisuudet, vaan toiminta. Menestyvät esimiehet yhdistävät järkevältä tuntuvien päämäärien tavoittelun ihmisten johtamisessa, mutta huomioivat samalla myös johdettavien halun olla arvostettuja ja kunnioitettuja. Epätasapaino asioiden ja ihmisten johtamisen välillä aiheuttaa johtamiseen ongelmia. Johtamisen onnistuminen on kriittinen tekijä organisaation menestymisen taustalla. Transformatiivinen eli valmentava (Viitala 2006, 304) johtajuus on havaittu organisaation tehokkuutta parantavaksi johtamistavaksi. (Hsin-Kuang, Chun-Hsiung & Dorjgotov 2012, 1015–1016; Juuti 2006, 160–161.)

Organisaation tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka tehokkaasti organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Myös organisaation kasvu ja tuottavuus kertoo organisaation tehokkuudesta. Tehokkuus voidaan määritellä myös siten, että tehokas organisaatio hyödyntää kaiken kapasiteettinsa sekä resurssinsa ja tuottaa maksimaalisen tuotoksen, parhaalla mahdollisella hyötysuhteella. (Hsin-Kuang ym. 2012, 1018.)

1900-luvun alkupuolella työelämässä esimies johti yksinkertaista ja helposti valvottavaa työtä. Esimiehellä oli tietoylivalta, mikä ei enää nykymuotoisessa työelämässä toteudu. Työ on monimutkaisempaa sekä vaikeammin kontrolloitavaa ja valtavan informaatiotulvan johdosta tieto ei enää ole esimiehen yksinoikeus. Vanhan ajan johtaminen, missä esimies vei muutokset läpi yksin, ei enää toimi. Kehittämistyössä alaiset on otettava mukaan yhdistäen heillä oleva tieto organisaation johdon tietoon. Työntekijöiden tieto asiakasrajapinnasta tulee hyödyntää toiminnan kehittämisessä. (Ekman 2004, 116–118.)

Johtamisen kehittäminen ei ole helppoa. Esimiehen pitää tunnistaa työyhteisönsä johtamiseen liittyvät ongelmat, vaikka ne eivät johtuisi hänestä itsestään, vaan työyhteisön rakenteista tai muista ihmisistä. Hän joutuu laittamaan itsensä likoon ja ponnistelemaan johtamisen kehittämiseksi. Johtamisen kehittäminen on vaa-

tiva tehtävä ja se edellyttää esimiehen toimien lisäksi kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumista ja venymistä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Jos esimies ei huomaa tai ole huomaavinaan johtamisen ongelmia, alaisetkaan eivät osallistu, saati sitoudu kehittämistyöhön. Esimiehen rooli muutoksen toimeenpanevana voimana on ratkaiseva. Positiivista johtamisen kehittämisessä on se, että ihmisen organisoimana toimintana sitä on mahdollista kehittää ja muuttaa. (Juuti 2018, 6.)

Toiminnan kehittämiseksi työympäristön tulee olla psykologisesti turvallinen. Psykologisesti turvallinen työympäristö tarkoittaa työyhteisöä, esimerkiksi tiimiä, jossa jokainen siihen kuuluva voi ilmaista itseään ja ajatuksiaan vapaasti ja tullen hyväksytyksi omana itsenään (Edmondson 1999, 350). Psykologisesti turvallinen työympäristö parantaa tiimin tai työyhteisön suorituskykyä, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta, luoden sekä ylläpitäen kehittämistoimintaa tukevaa toimintakultuuria. Tämä huomattiin konkreettisesti esimerkiksi Googlen Aristoteles projektissa 2012. Projektissa havaittiin, että huippuyksilöiden muodostamissa tiimeissä ei onnistuttu tuottamaan parempia tai edes yhtä tehokkaita ja luovia ratkaisuja, kuin keskinkertaisempien yksilöiden tiimissä. Huippuyksilöiden tiimeissä ryhmäpaine ja yksilöiden välinen kilpailuasetelma muodostui menestystä haittaavaksi tekijäksi, kun taas yksilöinä heikommin suoriutuvat onnistuivat luomaan tiimiin psykologisesti turvallisen työympäristön ja menestyivät paremmin. Psykologisesti turvalliseksi koetussa yhteisössä työskenneltiin innokkaammin ja sellaisessa tiimissä haluttiin tehdä yhteistyötä jatkossakin. (Duhigg 2016.)

Työyhteisön ongelmien ratkaisijana toimii usein esimies, minkä seurauksena esimiehen näkemyksistä poikkeavia mielipiteitä esittävät henkilöt saattavat vaikuttaa esimiehestä hankalilta. Tällaisessa tilanteessa esimies saattaa sortua huonoon johtamiseen pyrkiessään pakottamaan poikkeavien mielipiteiden esittäjät oman näkemyksensä taakse. Huonoa johtamista, kuten destruktiivista, tyranni- maista, kiusaavaa tai pelolla johtamista voidaan kuvata johtamistoiminnan seurausten negatiivisuudella, epäeettisellä toiminnalla ja väärin käyttäytymisellä. Epäonnistuessaan tällaisessa pakottavassa mielipiteiden ohjaamisessa, esimies joutuu vaientamaan soraäänit oman arvovaltansa säilyttämiseksi. Poikkeaville mielipiteille yhteistä on se, että ne haastavat vallitsevan käsityksen ja siten mahdollistavat luovat ratkaisut. Jos esimies kokee poikkeavat mielipiteet hyökkäyk-

senä itseään, arvoaltaansa ja asemaansa kohtaan, tukahduttamalla erilaisuuden hän samalla kapeuttaa asioiden tarkastelunäkökulmaa ja rajaa käytettävissä olevia ratkaisuvaihtoehtoja. (Pynnönen 2015, 23–24; Juuti 2018, 73.)

Normaalissa esimiestyössä esiintyy aina jonkin verran huonoja johtamistapoja hyvien seassa. Jos huonon johtamisen määrä hyvän johtamisen seassa kasvaa, näyttäytyy se herkästi ongelmina työilmapiirissä. Työilmapiiritutkimuksissa toistuu vuodesta toiseen samat ongelmat esimerkiksi tiedonkulussa tai palkkauksessa eikä niihin osata puuttua. Tulee kuitenkin huomata, että lieviinkin ilmapiiriongelmiin on syynsä. Monesti ongelmat liittyvät sellaisiin asioihin, joista työntekijöiden on vaikea puhua avoimesti kasvojaan menettämättä. Hyvän ja huonon johtamisen sekoittuessa, organisaatiossa ilmenee esimerkiksi hierarkian korostamista, tiedonkulun ongelmia, huhuja, tyytymättömyyttä palkkaukseen, tavoitteiden alittamista sekä vuorovaikutuksen muodollisuutta ja pinnallisuutta. Tiedonkulun ongelmat ja palkkaukseen tyytymättömyys ovat usein merkki laajemmasta tyytymättömyydestä eriarvoiseen kohteluun. Palkkaukseen tyytymättömyys heijastaa henkilöstön näkemystä perusteettomasta eriarvoisuudesta. Tiedonkulun ongelmien ratkaiseminen voi olla vaikeaa, jos niiden taustalla on rakenteellisia ongelmia, kuten epäselvyyksiä vastuunjaossa. Silloin tiedonkulun ongelmia ei voi korjata viestinnän keinoin, vaan on puututtava taustalla olevaan rakenteelliseen ongelmaan. (Juuti 2018, 148–151.)

Työntekijän tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota lisää tyytyväisyys organisaation sisäiseen viestintään. On huomioitava, että niin viestintä, kuin viestimättömyyskin ovat vallankäyttöä. Avainasemassa on työntekijän lähin esimies arkijohtamisessa, erityisesti yleisten ja taustoittavien tietojen antamisessa. Lähiesimies ei erikseen tiedota, vaan tekee viestintää koko ajan, räätälöiden organisaation sisäistä viestintää omalle yksikölleen sopivaksi. Alaisen rooli on aktiivinen. Alaiset ovat luovia ja heillä on oikeus saada sekä hankkia tietoa eikä pelkästään passiivisesti odottaa palvelua. (Juholin 2009, 192; Åberg 2006, 110–111.)

Esimiestyön tärkein työkalu on delegointi. Esimies luovuttaa osan tehtävistään ja tehtävien tekemiseen tarvittavan toimivallan alaiselleen, alaisen hyväksytyä tehtävän. Jotta delegointi onnistuu, on yhdessä keskusteltava tehtävän sisältö, toimivalta, resurssit ja ajan tarve. Kun tehtävä on hyväksytty ja sisältö sovittu, tehtävälle syntyy suoritusvelvollisuus. Delegoitua tehtävää suorittaessaan alaisella

on oikeus saada tuki ja kannustus tehtävän tekemiseen pelkän esimiehen valvonnan sijaan. Jos tehtäviä ei delegoida oikein, saattaa alainen joutua kantaan esimiehelle kuuluvista tehtävistä vastuuta. Puutteelliset sijaisjärjestelyt voivat aiheuttaa alaiselle ylikuormitustilan, hänen ajautuessaan hoitamaan esimiehelle kuuluvia tehtäviä huonosti organisoidun toiminnan ja epäonnistuneen delegoinnin vuoksi. Delegointiin tulee kiinnittää huomiota myös esimiehen työssä jakamisen vuoksi. Tekemällä alaistensa työt, kuormittaa esimies itseään tarpeettomasti eikä alaisenkaan osaaminen kehity, jos hän ei saa mahdollisuutta tehdä tehtävää. (Ahlroth & Havunen 2015, 164–165; Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 281; Åberg 2006, 142–144.)

Tulos- ja kehityskeskustelut ovat erinomainen delegoinnin osa. Esimiehen tulee tietää riittävästi alaisensa työn sisällöstä ja puitteista. Erityisesti alaisen työkentän ja arkityön tunteminen mahdollistaa aidon kehityskeskustelun käymisen. Jos esimies ei tiedä, miten työn tekeminen sujuu, tulos- ja kehityskeskustelut menettävät merkityksensä. (Åberg 2006, 147–148.)

Ihmisillä on tarve kuulua johonkin ja esimerkiksi rooliodotuksilla, ryhmän paineella ja auktoriteeteilla on suuri vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. Johtamista lähdetään kehittämään monesti edistämällä hyvää johtamista eikä huonon johtamisen poistamiseen kiinnitetä huomiota. Asioista ei välttämättä uskalleta tai haluta puhua niiden oikeilla nimillä. Tämän seurauksena huonosta johtamisesta ei puhuta eikä sen taustalla olevia ongelmia kyetä ratkaisemaan. Huonon johtamisen kitkemiseksi tulee puhua avoimesti, millaiset johtamiskäytännöt edistävät työskentelyä ja millaiset jopa haittaavat. (Juuti 2018, 216–218.)

Hyvän työyhteisön ja hyvän johtamisen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi myönteinen työilmapiiri, oikeudenmukainen johtaminen, korkea työmoraali, vähäiset poissaolot, pieni vaihtuvuus, tavoitteellisuus tehdä työtehtävät hyvin, työstä saatava palaute sekä selkeä ja oikeudenmukainen työnjako. Esimiesten jaksamista ja työtyytyväisyyttä parantaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, omiin työtehtäviin ja työoloihin. Osallistavassa johtamismallissa henkilöt kytketään osaksi kehitystyötä, jolloin kehitystyö ei jää irralliseksi hankkeeksi. Vaikka kyselyiden mukaan asiat olisivat kunnossa, kehittäminen on silti kannattavaa. (Juuti 2016, 9; Kehusmaa 2011, 87, 90, 110, 116.)

Laadukas, hyvä henkilöstöjohtaminen on vastuullista johtamista, joka ilmenee toiminnan pitkäjänteisyytenä. Toiminnassa huomioidaan päätösten ja tekojen vaikutus kokonaisuuteen, jolloin riskienhallinta ja seurausten arviointi huomioidaan ennakolta osana toimintaa. Vastuullista toimintaa edistää laaja näkökulma, toiminnan läpinäkyvyys, vastuunkantokyky päätöksenteossa, johdonmukainen ja vaihtoehtoja punnitseva, salliva ja keskustelua tukeva avoin toimintakulttuuri, jossa päätökset perustellaan. (Aaltonen ym. 2004, 19, 25, 27–28.)

Työntekijä harvoin uupuu ainoastaan liian suuren työmäärän alle. Jos työntekijät jäävät samanaikaisesti ilman kaipaamaansa tukea ja arvostusta, riski uupumukselle kasvaa. Myös mahdollisuudet kehittää työtä ja sopiva autonomia työn tekemisessä ovat tärkeitä työssä jaksamista tukevia elementtejä. Myötätuntoinen johtaminen auttaa työntekijöitä kohtaamaan ja selviytymään työn kuormituksesta. Myötätuntoinen johtaminen on paljon enemmän, kuin pelkkä selkään taputus. Esimiehen tulee antaa tukea tarvitsevalle alaiselle aikaansa, pysähtyä työntekijän äärelle, josta seuraa myötäelämisen kokemus. (Hakanen ym. 2017, 282.)

Työssä jaksamista edistävät työn myönteiset aspektit edistävät sitoutumista ja työssä pysymistä, voimaantumista sekä saavat työn tuntumaan mieleiseltä. Niitä voi edistää mm. positiivisella työilmapiirillä, hyvällä esimiestyöllä, rakentavilla johtamistavoilla (Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka 2015, 144) ja osaamisen kehittämällä. Työn hallinnan tunne on merkittävä osa työhyvinvointia. Esimiesten kannustava johtamistapa parantaa merkittävästi työntekijän kokemaa tuntea työnsä merkityksellisyydestä, työntekijät haluavat kokea onnistumisia, menestyä ja saada arvostusta sekä tunnustusta tehdystä työstä. Työolojen heikkoudet ja vapaa-ajalle kantautuvat työn ristiriidat vaikuttavat merkittävästi kasvavaan työuupumuksen riskiin. Vähentyvät voimavarat työssä vievät myös voimavaroja vapaa-ajalta, jolloin jaksamisen ongelmat alkavat näkyä myös työntekijän yksityiselämässä. Työn kielteiset aspektit kuluttavat työntekijöiden voimavaroja, lisäävät uupumusta, väsymystä, stressiä ja vähentävät työssä jaksamista. Heikot mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöihin ja osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon heikentävät työssä jaksamista. (Eriksson 2017, 77–79.)

Esimiehen työssä jaksamista heikentää kokemattomuus esimiestyöstä ja voimakas sitoutuminen esimiestyöhön, ristiriidat ja niiden selvittäminen, sosiaalisen tuen ja palautteen puute, puutteellinen perehdyttäminen esimiestehtävään sekä

työn runsaus ja jatkuvat keskeytykset. Puutteellinen perehdyttäminen ilmenee epäselvänä toimenkuvana. Jos esimiehen työstä palautuminen jää vajaaksi, riski virheisiin ja unohduksiin kasvaa, tehokkuus heikkenee ja lopulta voi johtaa työuupumukseen. Ennen varsinaista työuupumusta väsymys ja puutteellinen palautuminen näkyy alaisille, työtovereille ja asiakkaille. Esimiehellä on oikeus vapaa-aikaan palautuakseen työstään eikä vapaa-aika ole työntekoa varten. (Ahlroth & Havunen 2015, 161–162, 166–169).

Työhyvinvointia ja hyvää työilmapiiriä edistää transformatiivinen eli uudistava johtajuus. Tällä tarkoitetaan ennakoivaa ja nykytilaa haastavaa johtajuutta. Transformatiivinen johtajuus huomioi ihmiset yksilöinä. Se on avointa, reilua ja luotettavaa. Uudistava johtaja asettaa selkeät tavoitteet, joiden saavuttamista hän tukee esimerkiksi opettamalla, auttamalla ja kiinnittämällä huomiota olennaisiin seikkoihin. Tarvittaessa hän on vaativa, mutta tukee kuitenkin itsenäistä toimintaa. Uudistava johtaja luottaa alaisiinsa, delegoi oikein, sitouttaa ja rohkaisee jokaista hyödyntämään kykyjään. Alaiset inspiroituvat ylittämään itsensä, koska uudistava johtaja suhtautuu heihin positiivisesti. (Lämsä, Keränen & Savela 2015, 207; Hsin-Kuang ym. 2012, 1015–1016; Viitala 2006, 304–305.)

Transformatiivinen johtajuus koostuu viidestä osakokonaisuudesta. Johtajan ja alaisten välillä vallitsee molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus. Johtaja toimii alaistensa roolimallina, häntä ihailaan, kunnioitetaan ja häneen luotetaan. Transformatiivinen johtaja luo johtamistyyllillään psykologisesti turvallisen työympäristön organisaatioon, mikä mahdollistaa ideoiden syntymisen organisaation vision toteuttamiseksi. Johtaja kannustaa alaisiaan kokeilevaan ajatteluun, luovaan ongelmanratkaisuun, itsenäiseen toimintaan ja mahdollistaa siten luovuuden. Lisäksi transformatiivinen johtaja toimii valmentajan tai mentorin tavoin huomioimalla seuraajiensa yksilölliset tarpeet, yksilöllisten tavoitteiden asettamisen ja yksilön tavoitteiden ylittämisen mahdollistaman henkisen kasvun. (Lämsä ym. 2015, 207; Hsin-Kuang ym. 2012, 1016–1017.)

Modernin vuorovaikutteisen johtamisen mallissa johtajan perustehtävänä on saada jokainen työntekijä kokemaan itsensä merkitykselliseksi. Mallin mukaan ihmiset haluavat tulla kohdatuksi yksilöinä. Johtamisen avoimuus, läpinäkyvyys, avoin tiedonkulku ja kuunteleminen ovat vuorovaikutteisessa johtamisessa vält-

tämättömiä. Mallissa henkilöstö haluaa vaikuttaa työnsä tavoitteisiin ja työn tekemisen tapoihin. Osaamisen kehittämiseen ja osallistumiseen kannustava johtaminen auttaa työympäristön luomisessa, jossa jokainen voi hyödyntää kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla. Moderni vuorovaikutteinen johtaminen parhaimmillaan limittää ihmisten ja asijaohjauksen saumattomaksi kokonaisuudeksi. (Lämsä ym. 2015, 212; Manka & Manka 2016, 135.)

Moderni johtajuus odottaa esimieheltä paljon. Esimies on oikeudenmukainen työn organisoinnissa ja kuuntelee työntekijöitä päätöksenteossa. Hän toimii esimerkillisesti sekä luotettavasti ja on päätöksenteossa johdonmukainen. Tunteälykkään esimiehen puoleen uskaltaa kääntyä niin hyvässä kuin pahassakin paikassa, koska hän on henkisesti läsnä, kuuntelee, toimii valmentajana ja antaa tarpeen mukaan rakentavaa palautetta. Esimies huolehtii työntekijöistä, seuraa työntekijöiden kuormittuneisuutta ja tarpeen mukaan ottaa ongelmat puheeksi. Hyvä johtaminen kumpuaa esimiehen optimistisesta suhtautumisesta tulevaisuuteen. Hyvä esimies varmistaa, että kaikki tietävät työnsä tavoitteet. Hän inspiroi ja haastaa työntekijöiden luovaa ajattelua uusille urille sekä innostaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Manka & Manka 2016, 141.)

Esimieheltä vaaditaan erityistä osaamista puuttua heikkoon työsuoritukseen, virheisiin ja väärinkäytöksiin. Esimies toimii ristiriitojen selvittäjänä, johtaa muutostilanteissa, kohtaa alkoholiongelmaisen tai kotiolojen ongelmista kärsivän työntekijän. Kaikilla esimiehillä ei kuitenkaan ole taitoja vastata vaativien tilanteiden haasteisiin. Välttelevä eli laissez-faire-johtaminen heikentää alaisten työssä suoritusta, terveyttä ja hyvinvointia merkittävästi (Hakanen ym. 2017, 285; Kehusmaa 2011, 50–51.)

Haasteet, mahdollisuudet sekä äärikokemukset innostavat ja sitouttavat työntekijöitä. Itsenäinen työ ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn pelisääntöihin esimerkiksi aikataulutuksen ja menettelytapojen kautta parantaa työn hallinnan tunnetta. Mielekäs työ mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen haasteiden ratkaisemisessa. Työntekijän motivaatiota lisää tehtävien hahmottuminen osana kokonaisuutta, työn vastuullisuus ja palaute tehdystä työstä. Kun työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa positiivisin keinoin, hän jaksaa paremmin ja terveempänä. Työntekijä toimii silloin avoimesti muita työyhteisön jäseniä kohtaan, suhtautuu tulevaisuuteen kehitysmuotoisesti ja rakentavasti. (Manka & Manka 2016, 107.)

Hyvä johtaja tunnistaa vahvuutensa ja kehityskohteensa sekä haluaa palautetta kehittyäkseen paremmaksi johtajaksi. Luottamus ilmentää ihmisten arvostusta. Toisia arvostava johtaja antaa valtaa ja vastuuta sopivassa suhteessa sekä hyödyntää erilaista asiantuntemusta. Hyvä johtaja vaatii ensin itseltään sen, mitä vaatii alaisiltaan. Johtajan teot ja puheet tulkitaan hyväksyttäväksi toiminnaksi. Tulee myös huomata, että sanomatta jätetyt asiat ja tekemättömät teot, kuten ongelmatilanteisiin puuttumattomuus tulkitaan merkitykselliseksi viestiksi. Ongelmiin puuttuminen on esimiestyön hankalimpia tehtäviä, mutta silti eräs tärkeimmistä. (Hakanen ym. 2017, 285; Viitala 2006, 324, 346; Kehusmaa 2011, 119.)

Palveleva johtaja on alaistensa työn mahdollistaja ja hän toimii epäitsekkäästi, asettaen johdettavien edun oman etunsa edelle (Rytkönen 2019, 41–42). Hän pyrkii mahdollistamaan alaistensa työssään menestymisen, kehittymisen, tavoitteiden saavuttamisen ja henkisen kasvun. Tämä ei onnistu ilman, että johtaja kohtaa alaiset aidosti ihmisinä, myötätuntoisesti iloineen ja suruineen eikä pelkää työntekijöinä. Palveleva johtaja luo sellaista tunneilmapiiriä työyhteisöön, että työntekijät tietävät saavansa aina tarvitessaan tukea eivätkä jää ongelmien ilmetessä yksin. (Hakanen ym. 2017, 286; Lämsä ym. 2015, 207.)

Esimiestyöltä ja johtamiselta ei vaadita kuitenkaan ihmeitä. Johdonmukaisuus esimiestyössä ja johtamisessa luo turvallisuutta ja ennustettavuutta sekä yleensä kertoo toiminnan oikeudenmukaisuudesta. Päätöksenteossa on toimittava mahdollisimman oikean tiedon mukaan. Työntekijöitä tulee kohdella samalla tavalla, kunnioittavasti ja ystävällisesti sekä heitä tulee kuulla heitä koskevissa asioissa. Mahdolliset epäonnistumiset on uskallettava myöntää ja virheet korjata. Oman, johdonmukaisen linjan pitäminen on edellytys tulokselliselle esimiestyölle. Jos tehtävissä tai rooleissa on epäselvyyttä, niitä pitää selkeyttää. (Ahlroth & Havunen 2015, 18–19, 132; Kehusmaa 2011, 178.)

5 ESIMIESTYÖN ORGANISOINNIN KEHITTÄMISKOHTEET

5.1 Teema 1: Oma työ ja toimenkuva

Esimiehet ovat työkokemukseltaan pitkään Tullissa palvelleita virkamiehiä, kaikilla on työuraa virastossa takanaan jo yli 15 vuotta. Esimiestehtävissä kaksi on ollut alle vuoden, mutta muilla esimiestehtävistäkin on jo useamman vuoden kokemus.

”Oli luonnollinen jatko pitkälle työuralle.” Haastateltava E.

”Lisää haasteita ja lisää liksaa” Haastateltava B.

Esimiehiä motivoi työn monipuolisuus ja mieluisa työyhteisö. Satunnaiset maininnat motivaatiotekijöistä sai palkka, haasteiden ratkaiseminen ja työssä onnistumisen kokemukset. Nykyiseen tehtävään he olivat hakeutuneet pääasiassa kahdesta syystä. Ura- ja palkkakehityksen sekä ennestään monipuolisempien tehtävien vuoksi. Muita tehtävään hakeutumisen syitä oli muutokset organisaatiossa ja odottamaton tehtävän avautuminen, paikallisten olosuhteiden, sidosryhmien ja asiakkaiden tuntemus ja tuttu esimies, minkä saattoi ajatella helpottavan uudessa tehtävässä toimimista.

Toimipisteillä tehtäviä tullin tehtäviä tulliselvityksessä ja -valvonnassa kuvattiin monipuolisiksi, mutta uralla etenemismahdollisuuksia rajallisiksi. Esimiestehtävä koettiin ainoaksi mahdollisuudeksi kehittyä uralla, sivusuuntainen kehittyminen koettiin vaativan siirtymistä muuhun toimipisteeseen, pois pohjoiselta maarajalta. Esimiestyö koettiin olevan ainoa vaihtoehto kehittyä laajemmin.

Esimiehen tehtävät luokiteltiin aineiston käsittelyssä neljään luokkaan. Ensimmäisenä luokkana kuvataan hallinnolliset esimiestehtävät, kuten toiminnan suunnittelu, erityisesti työvuoro- ja lomasuunnittelu ja niiden kirjaaminen hallinnon Kieku-järjestelmään, tilastojen keruu, laskeminen ja tallentaminen, tiedonvälittäminen, tavoite- ja osaamiskeskusteluiden käyminen ja muut hallinnolliset tehtävät. Toisena kuvataan esimiehen vastuuseen liittyvät tehtävät, kuten uusien työntekijöiden opastaminen ja perehdyttämien, muu ohjeistaminen, muutosten seuraaminen ja tiedottaminen alaisille, henkilöstön tukeminen ja toiminnasta vastaaminen, vastuu työturvallisuudesta ja työskentelyolosuhteista ja esimiehelle kuu-

luvien päätösten tekeminen ja niistä vastaaminen. Kolmantena luokkana kuvataan esimiehelle kuuluvat operatiiviset työtehtävät, joita ovat päivittäisjohtaminen, tehtävien jakaminen ja seuranta sekä alueellinen sidosryhmäyhteistyö. Sidoryhmiä lueteltiin monia, niin kotimaisia yhteistyöviranomaisia, kuin norjalaisiakin viranomaisia. Viranomaisyhteistyön ulkopuolelta mainittiin esimerkiksi toimitiloihin ja piha-alueen hoitoon liittyvät sidoryhmät, kuten tilojen vuokranantaja, kiinteistöhoito ja siivouspalvelu sekä tienpitäjä. Neljäntenä mainittiin kaikkien erityisten esimiestehtävien lisäksi osallistuminen toimipisteen päivittäisiin perustehtäviin asiakaspalvelussa. Asemapäälliköiden sijaiset kuvasivat vastaavansa esimiestyöstä esimiehen ollessa lomalla ja muuten jakavansa ja helpottavansa asemapäällikön työtaakkaa, tekemällä osan esimerkiksi työvuorosunnittelusta tai tilastoinnista.

”Ja jos jotakin on ollu, niin niin tuota, ovat sitte nähtävästi olleet yhteydessä eteenpäin.” Haastateltava F.

Aineistosta nousi tässä vaiheessa ensimmäiset maininnat esimiehiä kuormittavista asioista, kuten epätietoisuudesta, kuka esimiestehtävistä vastaa esimiehen poissa ollessa, lyhyemmin sijaisjärjestelyistä niillä toimipisteillä, missä esimiehellä ei ole nimettyä sijaista. Toinen huomioitava asia olivat ensimmäiset erilliset kuvaukset niukoista resursseista, kun kysyttiin tehtävänkuvasta. Resurssien niukkuuden kerrottiin aiheuttavan erityisesti kesäaikaan yksintyöskentelyä ja haasteita uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

”Siinä vaiheessa ko olen hakenu tähän, niin siinä on tietenki jollakilailla kirjoitettu se auki.” Haastateltava E.

*”On selkeä, niinkö että mitä teen, mutta palkkauksellisesti se ei ole selkeä.”
Haastateltava A.*

”Muualla vuoro-esimiehet napsii sen saman, mitä me tuota, aseman esimiehenä, niin siinä mielessä se ei voi olla oikein.” Haastateltava C.

Aineistosta kävi kuitenkin ilmi, että esimiehet kokevat toimenkuviansa ja tehtäviensä olevan selkeitä vaikkei niitä ollut määritetty kirjallisesti tai käyty erityisesti esimiehen kanssa läpi. Toimenkuvista oli keskusteltu lähinnä epämuodollisesti

tavoite- ja osaamiskeskusteluissa. Merkillepantavaa oli se, että ne asemapäälliköt, joilla ei ollut nimettyä sijaista, kokivat että heidän palkkauksensa on liian alhainen todelliseen toimenkuvaan ja tehtävän vaativuuteen nähden. Tilanne koettiin epäoikeudenmukaiseksi verrattuna muihin tulliasemien päälliköihin, heidän tehtäviinsä ja heidän palkkaukseensa nähden. Kaikki haastatellut asemapäälliköt kokivat tekevänsä itsenäisesti työtään, mutta osa koki saavansa epäoikeudenmukaisesti vastaavaa palkkaa kuin vuoroesimiehet muualla. Työnantajan koettiin olevan haluton puuttumaan heidän näkemyksensä mukaiseen epäkohtaan, esimerkiksi avaamalla ja vertailemalla avoimesti todellisia tehtäväkuvia.

5.2 Teema 2: Ajatuksia esimiestyöstä

”Ennen kaikkea semmonen kuunteleva ja valmentava ote suhteessa henkilöstöön ja siihen esimiestyöhön, että se on nykyaikaa.”... ”Semmonen keskusteleleva ja yhdessä kehittämisen ilmapiiri.” Haastateltava A.

Hyvää esimiestyötä ja johtamista kuvattiin palvelevaan sekä transformatiiviseen eli valmentavaan johtajuuteen liitetyillä asioilla. Myös psykologisesti turvalliseen työympäristöön liitetyjä asioita mainittiin. Vuorovaikutus, empatiakyky, vastuunkantaminen ja oikeudenmukainen toiminta kuvaavat haastateltavien mukaan hyvää esimiestyötä ja johtamista. Hyvä esimies kuuntelee kaikkien alaistensa mielipidettä ja keskustelee heidän kanssaan ennen päätösten tekemistä, perustelee päätöksensä, tiedottaa aktiivisesti, hyödyntää osallistavaa ja valmentavaa otetta ja keskustelee asioista avoimesti myös ristiriitatilanteissa. Empatiakyky ilmenee alaisista huolehtimisena ja uskalluksena myöntää oma inhimillisyys. Esimieskään ei voi kaikkea tietää tai osata. Vastuunkanto ilmenee suoraselkäisenä toimintana, uskalluksena tehdä päätöksiä tarvittaessa myös vajain tiedoin, kykynä antaa selkeitä ohjeita ja määräyksiä tarpeen vaatiessa. Vastuuntuntoinen esimies myös pitää itsensä ajan tasalla ottamalla asioista selvää ja huolehtii, että työt sujuvat kuten kuuluukin.

”Hyvä esimies kuuntelee alaisiaan ja pyrkii pysymään itsekin ajantasalla ja jakamaan sitä tietoa alaisilleen.” Haastateltava D.

Psykologisesti turvallista työympäristöä kuvattiin yhdessä kehittämisen ilmapiirillä. Silloin esimies ei harjoita sanelupolitiikkaa, ei kanna alaiselle kaunaa tai kosta asioista erimieltä olleelle alaiselle. Esimieheen voi luottaa, ettei hän aja

omia etujaan tai käytä asemaansa muita vastaan. Esimies ei myöskään anna henkilökohtaisten suhteiden vaikuttaa esimiestyöhön vaan hän on puolueeton alaisten kesken. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä esimies kestää alaisten kritiikkiä ja ottaa rakentavan palautteen ja kehittämissuhteet vastaan. Hänen käytöksensä on ennakoitavaa, hän toimii avoimesti eikä panttaa tietoa. Esimies pystyy kuitenkin muuttamaan mielipiteensä tai kantansa, jos hän saa asi-
oita uutta tietoa.

”No se on vähän semmosta diktaattorihommaa.” Haastateltava E.

”Vältelee vastuuta.”... ”Ei pysty tekkeen päätöksiä.” Haastateltava B.

Vastaavasti huonoa esimiestyötä ja johtamista kuvattiin kolmella pääpiirteellä. Pelolla johtaminen, epäoikeudenmukaisuus ja laissez-faire-johtaminen nousivat kuvauksista esiin. Pelolla johtamisessa henkilöstöä ja työyhteisöä ei kuunnella päätöksenteossa ja tietoa pantataan oman aseman pönkittämiseksi. Toiveita tai kehittämissuhteita ei kuunnella ja esimies harrastaa sanelupolitiikkaa sekä on ailahtelevainen. Pahimmillaan esimies kostaa häneen kohdistuvan kritiikin esimerkiksi työvuorosuunnittelussa ja kantaa kaunaa. Epäoikeudenmukaisuus ilmenee jonkun työntekijän ohittamisena tai toisen suosimisena. Eli koko työyhteisöä ei huomioida. Myös omien, henkilökohtaisten etujen tavoittelu ja oman aseman väärinkäyttö koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Laissez-faire-johtaminen, eli välinpitämätön, antaa mennä -asenne ilmenee kyvyttömyytenä tehdä päätöksiä. asiat jätetään hoitamatta ja erityisesti hankalaksi koetut asiat yritetään sivuuttaa vastuuta vältellen ja pakoillen. Epävarmuus ja sen piilottamisyriytukset myös paljastuvat huonolla johtamisella.

”En koe, että olisin vaatinut enempää mie ainakaan.” Haastateltava C, kysyttäessä esimieheltä saadusta tuesta.

Tässä vaiheessa, kun oli määritetty hyvä ja huono johtaminen haastateltavien itsensä kertomana, oli mielenkiintoista kuulla, millaisena he kokevat heihin kohdistuvan johtamisen. Haastateltavat kertoivat ensin pyrkivänsä kuuntelemaan alaisiaan ja olemaan oikeudenmukaisia omassa työssään. Sen jälkeen viesti omasta kokemuksesta omien esimiesten taholta oli positiivinen. Esimiestyö ja johtaminen oli koettu positiiviseksi ja kannustavaksi. Esimiehen ja ylemmän johdon luottamus omaan tekemiseen koettiin vahvaksi. Haastateltavien mukaan työ

on hyvin itsenäistä, mutta tukea saa omilta esimiehiltä tarvittaessa. Palautetta, erityisesti positiivista palautetta kuitenkin kaivattiin enemmän. Myös vertaistuki muilta esimiehiltä koettiin merkittäväksi. Itsenäinen työ myös heijastuu toisinaan jopa yksinäisenä puurtamisena, työvuorot oman esimiehen kanssa sattuvat harvoin yhtä aikaa vaikeuttaen yhteydenpitoa. Myös maantieteelliset etäisyydet koettiin pitkiksi. Haastateltavat myös kokivat, etteivät aina pysty tekemään esimiestyötä itse niin hyvin kuin haluaisivat, toimipisteen muut työt kuormittavat ja niukka resurssi kuormittaa jatkuvan väkisin selviytymisen vuoksi.

”Esimiehistäni on tehty kynnettömiä.” Haastateltava E.

”Yhteyksiä vois joskus olla enempi.” Haastateltava C.

Johtamiselta kaivattiin enemmän suuntaviivojen viestimistä, mutta myös konkreettista johtamista. Organisaatiomuutosten jälkeen alueellisia asiantuntijoita ei enää ole, minkä lisäksi asioiden päätösvalta alueellisella tasolla koettiin heikentyneen merkittävästi. Ohjeet ja määräykset tulevat suoraan Helsingistä eri asiantuntijoilta, mutta ohjeiden soveltaminen koetaan jäävän paikalliselle esimiehelle tai jopa yksittäiselle työntekijälle. Vaikutti siltä, että johtajuutta kaivattiin erityisesti etäiseksi jäävien asiantuntijoiden laatimien ohjeiden soveltamiseen, oman tehtävän kannalta tarkastellen. Myös ihan tavallista yhteydenpitoa kaivattiin päällikkötasolta ja esimiestyölle kaivattiin enemmän aikaa.

”Mutta että eihän sitä tiää, mikä tieto ei ole tullut perille, ennenkö sie joskus tarttet sitä.” Haastateltava E.

Tiedonkulku vaikutti kaksijakoiselta, toisinaan tietoa tulee liikaakin ja toisinaan se vaikuttaa jäävän matkan varrelle. Lähiesimiehen koettiin tiedottavan hyvin, mutta ylemmiltä tahoilta tietoa kaivattiin enemmän. Toimintojen koettiin siiloutuneen ja yhteyshenkilöiden tavoittamisen vaikeutuneen. Jos vastuuhenkilölle on määritetty sijainen, koettiin ettei tieto silti tavoittanut sijaista ja se viivästyttää tiedonkulkua. Tätä vaikutti ilmenevän niin toimipisteen kuin valtakunnallisten toimintojenkin osalta. Sijaiset koettiin myös ilmoitettavan jälkijättöisesti, eikä silloin kun varsinainen henkilö jää pois. Asiat koettiin jäävän yksittäisten henkilöiden hoidettavaksi, esimerkkinä mainittiin, että sopivasti lomien sattuessa tiedon kulku voi viivästyä pahimmillaan kuukausia. Viivästyneen tiedonkulun koettiin aiheuttavan

viime tipassa toimimista, esimerkiksi eräs haastateltava koki, että erilaisilla kyselyillä oli monesti niin lyhyet vastausajat, että vastausten laatu kärsi kiireestä.

Asemapäälliköillä on työmatkapuhelin, joilla he voivat seurata sähköpostia myös vapaalla ollessaan. Toiset kokivat sen hyväksi, että he pystyivät poissaollessaan myös välittämään tietoa työntekijöille, erityisesti nyt poikkeusolojen aikana se koettiin hyväksi. Toisaalta esimiehen sijaiset kokivat, että tieto ei tavoittanut heitä, vaikka he olivat töissä, koska he eivät olleet esimerkiksi samoilla sähköpostin jakelulistoilla, mistä tieto meni varsinaiselle asemapäällikölle.

Valtava tietotulva koettiin myös haastavaksi hallita ja tiedon omaksuminen koettiin myös haastavaksi. Intrasta koettiin kiireessä hankalaksi löytää valtavan tietomassan alta olennainen tieto. Jatkuvässä muutoksessa kertauskoulutus ja tiedon ajantasaiseksi päivittäminen koettiin tarpeelliseksi.

5.3 Teema 3: Esimiestyö ja johtosuhteet operatiivisessa työssä

”Kyllä ne AA tai BB kanssa sovitaan ja he sitten vahvistaa ne Kiekussa.” Haastateltava D.

Organisaatiokaaviota tarkasteltaessa johtosuhteet näyttävät selkeiltä. Haastateltavien vastaukset kuitenkin poikkesivat organisaatiokaavion (kuvio 3) mukaisesta tilanteesta. NEE alaiset tullitoimipaikkojen päälliköt sopivat poissaoloistaan organisaatiokaavion vastaisesti suoraan Tornion tullin päällikön AA:n tai hänen sijaisensa BB:n kanssa. Jos esimiehellä on nimetty sijainen, he järjestävät lomansa ja muut poissaolot eriaikaan. NEE rooli vaikutti epäselvältä tai olemattomalta. Lisäksi mainittiin, että koska NEE tekee vuorotyötä, hänen tavoitettavuutensa on merkittävästi heikompi, kuin virka-aikaa tekevien AA:n tai BB:n. Esimies, jolla ei ollut nimettyä sijaista, kertoi käyvänsä lomansa aikana työpaikalla tarvittaessa itse tekemässä esimiehelle kuuluvat työtehtävät.

”Jos olen ollut poissa, vappaa tai lomalla, niin olen akuuteissa tilanteissa kävässyt työpaikalla hyväksymässä itse listat.” Haastateltava C.

”Ei ole nimettyä varaesimiestä, niin se sitten vastaa kuka sattuu työvuorossa olemaan.” Haastateltava D.

”[Esimies] vastaa puhelimeen vapaa-aikanaankin.” Haastateltava G.

Toimipisteen päivittäisestä toiminnasta vastaaminen poissaolojen aikana on selkeää kaikille, kun aseman päällikölle on nimetty sijainen. Henkilöstöhallinnon Kieku-järjestelmään sovitaan aina erikseen poissaolon ajaksi sijainen. Jos sijaista ei ole erikseen nimetty toimipisteen päällikölle, vastuu jää epäselväksi. Tämä ilmeni vastauksista vaikeutena nimetä, kenellä vastuu on. Vastuun kerrottiin olevan aseman esimiehellä, vaikka hän olisi poissa. Myös vuorossa olevan työntekijän kerrottiin kantavan vastuun itse. Lisäksi mainittiin, että Tornion tullin esimies AA tai sijaisensa BB vastaavat toiminnasta.

”En tiää oisko se” NEE ” rooli alkaa järjestää, mutta epäilen että enemmän se tuonne Tornion suuntaan kääntyy.” Haastateltava D.

Sairauspoissaolot sovitaan BB:n tai AA:n kanssa, NEE rooli sairauspoissaolojen käsittelyssä jäi epäselväksi. Pitempien poissaolojen vaikutusta esimerkiksi ylitöihin käsiteltiin BB:n tai AA:n kanssa, mutta myös lyhyempiin poissaolojen sijaistamiseen liittyviin ylitöihin kerrottiin, että lupa kysytään usein jälkikäteen AA:lta tai BB:lta. Vaikkakin työjärjestyksen mukaan asemapäällikkö voi tehdä päätöksen akuutissa tilanteessa itse. NEE:llä ei kerrottu olevan roolia poissaolojen käsittelyssä eikä rekrytointiprosessissa. Toimipaikkojen päälliköt hoitavat esimerkiksi haastattelut yhdessä päälliköiden AA ja BB kanssa.

5.4 Teema 4: Johtamisketjun roolien lähempi tarkastelu.

Organisaatiokaavion mukaan vaikuttaisi siltä, että lähiesimies on selkeästi nimitävissä. Aineistosta kävi kuitenkin ilmi, että NEE alaiset eivät osanneetkaan nimetä lähiesimiestä yksiselitteisesti. Varaesimiehille oli jäänyt NEE rooli epäselväksi erityisesti sijaistamisen suhteen. Hallinnollisista järjestelmistä toimipaikkojen päälliköt pystyivät päättelemään, että AA olisi heidän esimiehensä, koska hän hyväksyy heidän poissaolonsa, kuten lomat sekä työtunnit.

”Olen ymmärtänyt, että sijaistan vain oman toimipisteen asioissa. ” Haastateltava B.

”Tämä Norjan vastaisen rajan johtamisjärjestys on vähän... ööömmm... hassu tai kummallinen tai näin.” Haastateltava E.

”No tähän Norjan rajan merkilliseen kaksipuolaiseen organisaatiorakenteeseen viitaten” Haastateltava D.

”Organisaatiosta en löydä tätä esimiesketjua suhteessa sinuun.” Haastateltava

A.

”Sehän on” BB ”tai” AA. ”Elikkä päällikkö, sen kanssa sovitaan poissaolot.”

Haastateltava C.

Kolmella toimipisteen päälliköllä ei ollut nimettyä sijaista. Esimiehet ja nimetyt sijaiset kokivat roolijakonsa melko selkeäksi ja pääosin suoraan toimenkuvista muodostuneeksi. Organisaatiokaavion mukaan, NEE alaisena toimivat asemapäälliköt kokivat työnjaon esimiehensä kanssa epäselväksi. Aineistossa korostui asemapäälliköiden kokemus itsenäisestä työstä ja vastuusta toimipisteellä. Tämä kuitenkin heijastui työn kuormittavuuteen, esimerkiksi nimetyn sijaisen puuttuminen vaikutti toimipaikan päällikön kuormitusta nostavasti, kun loman aikana saatettiin käväistä työpaikalla tekemässä jotain työtehtäviä. Jos esimies taas ei käynyt työpaikalla, kuormitusta kasvatti loman aikaisten tapahtumien selvittely loman jälkeen, että onko kaikki sujunut kuten pitikin. Työajatusten koettiin tulevan väistämättä vapaa-ajalle, koska esimiesvastuuta ei voinut jakaa sijaisen kanssa.

”Voihan sitä soittaakki tuota vaikka on lomilla.” Haastateltava C.

”Mikä se työnjako on ensinäkin, sitä minä en tiedä.” Haastateltava D.

Työnjaosta kerrottiin myös, että kun sijainen on nimetty niin roolien mukaan se koettiin toimivaksi ja sijaiset halusivat myös kantaa osansa vastuusta ja toimia itsenäisesti esimiehensä poissaollessa.

”Hän ottaa sitte vastuun ko mie tästä lähen.” Haastateltava F.

Epäselvän toimenkuvan lisäksi haastavaksi koettiin myös NEE rooli asemapäällikön esimiehenä, jaksotyön, oman toimipisteensä operatiivisten töiden ja asioiden hoitamisen sekä pitkien välimatkojen vuoksi, lähinnä tavoitettavuuden vuoksi. NEE rooli esimiesketjun työnjaossa ja esimiesvastuussa koettiin epäselväksi ja operatiivisessa työssä NEE rooli muiden asemapäälliköiden esimiehenä koettiin myös olemattomaksi. Eräs haastateltavista kertoi tekevänsä asemapäällikön työt itsenäisesti ja tarvittaessa olevansa yhteydessä suoraan Tornioon esimies AA:n tai BB:n kanssa asioita hoitaakseen.

”Noo, jos rehellisesti sanon, niin että en ymmärrä, että miksi tällainen rakenne on luotu. Että se ei niinkö vastaa tätä nykyistä tilannetta.” ”Minun mielestä ei ole minkäänlaista roolia.” Haastateltava D.

”Ei sillä ole sitä.” Haastateltava E.

Käytännössä NEE on maantieteellisesti etäällä ja epäsäännöllisessä vuorotyössä, ettei hänellä ole mahdollisuutta osallistua päivittäiseen, operatiiviseen toimintaan muilla toimipisteillä. Strategisessa johtamisessa roolin koettiin olevan hieman vahvempi, lähinnä tiedonvälityksessä sekä tavoite- ja osaamiskeskusteluiden muodossa. Roolia kuitenkin pidettiin vähäisenä, koska strateginen johtaminen ja siihen liittyvät asiat tulivat toimipaikoille suoraan Tornioista AA:n tai BB:n toimesta. NEE kaksoisrooli oman toimipisteen asemapäällikkönä ja muiden toimipisteiden esimiesten esimiehenä ei ole aiheuttanut varsinaisia ongelmia, jos ei varsinaisesti ole toimintaa auttanutkaan. NEE:n ajankäyttö koko toimialueen esimiestyöhön epäilytti haastateltavia. Epäselvyyttä oli myös siinä, että mitkä asiat toivottiin suoraan hoidettavan Tornion johdon kanssa ja mitkä asiat pitäisi kierrättää NEE kautta. Positiivisena kuitenkin pidettiin sitä, että NEE tuntee paikalliset olosuhteet ja toimintatavat, joten esimerkiksi tavoite- ja osaamiskeskusteluiden käyminen koettiin siksi helpommaksi.

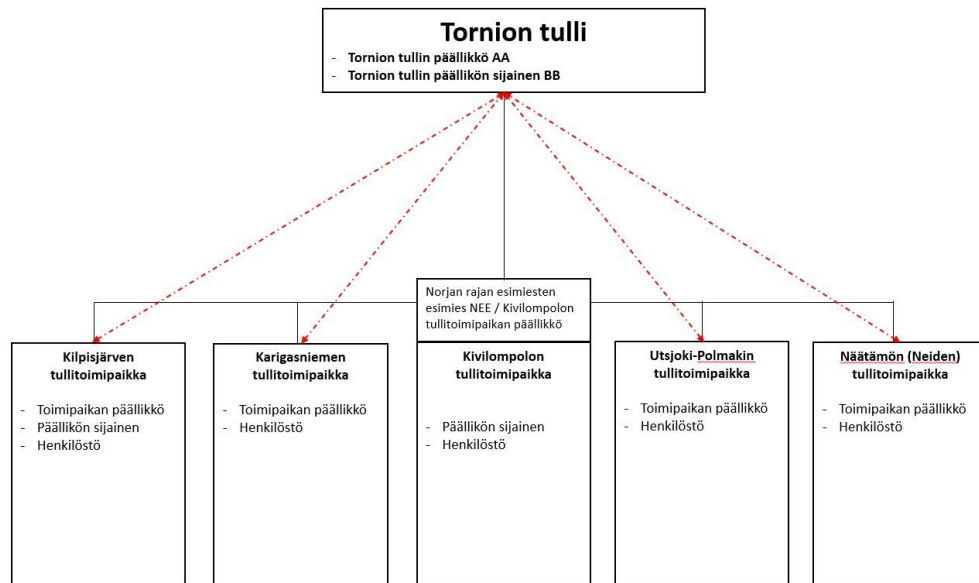
”No kyllä mie niinkö koen sen hieman haastavana-”... ”-kun halutaan että tai järjestelmä on näin, että on esimiesten esimies Norjan rajalla, niin ei välttämättä ole aikaa niin paljon kuin mitä odottais sitte” Haastateltava A.

”Ei se minusta oikein hyvä ole kyllä” Haastateltava C.

Tavoite- ja osaamiskeskustelut koettiin hyvinä, vaikka konkreettisten vaikutusmahdollisuuksien koettiin olevan vähäisiä. Vuorovaikutus oman esimiehen kanssa koettiin keskusteluiden parhaimmaksi anniksi, että on ainakin ne tietyt hetket, jotka on varattu juuri kyseiselle keskustelulle. Henkilöiden toimenkuvat eivät vuosien saatossa juurikaan muutu, joten saavutettu osaamistaso koettiin suhteellisen pysyväksi ja vaikutusmahdollisuudet palkkauksen henkilökohtaisen osan arviointiin olemattomiksi. Keskusteluissa koettiin tärkeäksi se, että saa itse vaikuttaa siihen mitä siellä puhutaan. Tullin arvot koettiin pääasiassa toteutuvan johtamisessa, vaikka kritiikkiä saikin epäoikeudenmukaisuuden kokemus palkkatason ja todellisen tehtävänkuvan välillä. Organisaatiomuutosten myötä koettiin,

että arvot toteutuvat paremmin käytännössä, koska toimintamalleja on yhtenäistetty valtakunnallisella tasolla.

Haastatteluista paljastui epävirallinen organisaatiokaavio, minkä mukaisesti toimipisteiden päälliköt asioivat suoraan NEE ohi AA:n ja BB:n kanssa, niin hallinnollisissa kuin operatiivisissakin asioissa. (kuvio 4).



Kuvio 4. Haastattelujen mukainen epävirallinen organisaatiokaavio

Kuviossa 4 on esitetty punaisella katkoviivalla suora ja käytännössä toteutuva komentoketju tullitoimipaikkojen ja Tornion tullin välillä. Se voi mahdollisesti selittää NEE tehtävässä toimivan esimiehen kokemat tiedonkulun häiriöt.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

6.1 Johtopäätökset

Esimiehet ovat perustyössään kokeneita ja ovat halunneet edetä työurallaan kohti monipuolisempia työtehtäviä. Esimiestehtävistäkin useimmilla oli vuosien kokemus. Esimiesten työtehtäviin kuuluu toimipaikkojen kaikille kuuluvien asiakasrajapinnan tehtävien lisäksi tietyt esimiehen hallinnolliset ja operatiiviset tehtävät sekä vastuu omasta sekä alaisten työsuorituksista. Esimiehen hallinnolliset tehtävät ovat sellaisia, joiden tekemiseen tulee olla tietynlainen käyttäjärooli hallinnollisissa tietojärjestelmissä, kuten Kiekussa. Toimipisteiden muut työntekijät eivät voi sellaisia tehtäviä tehdä. Operatiiviseen esimiesrooliin liittyvät tehtävät perustuvat lakeihin, asetuksiin ja työnantajan määräyksiin, joilla tietyt tehtävät on määrätty tiettyyn organisatoriseen asemaan sidotuksi. Esimiehet suunnittelevat ja päättävät, kuka tietyt työtehtävät suorittaa eikä tätä työnantajan direktio-oikeutta ja siihen kytkettyä esimiesvastuuta voi siirtää tavalliselle työntekijälle.

Vaikuttaa siltä, että toimipisteiden päälliköinä toimivat henkilöt kokivat todellisten työtehtävien ja heille työnvaativuuden perusteella määrätyn palkkatason olevan epäsuhdassa. Vaikuttaa siltä, että toimipisteiden päälliköt tekevät hyvin itsenäisesti kaikkia toimipisteen päällikön tehtäviä vaikka organisaatiokaavion mukaan ovat hierarkkisesti toisen tullitoimipaikan päällikön alaisia. Tätä tuki myös huomio, että Norjan rajan esimiesten esimiehen roolin merkitys kyseenalaistettiin. Vaikutelmaa tuki myös kertomus yhteydenpidosta ja esimiestyön asioiden hoitamisesta suoraan Tornion esimiesten kanssa, ilman että Norjan rajan esimiesten esimies osallistuu asioiden käsittelyyn.

Esimiehet, joilla oli nimetty sijainen, kokivat sijaisen työn tärkeäksi. Esimies saattoi poissaollessaan luottaa siihen, että sijainen kantaa vastuun ja hoitaa poissaolon aikana esimiehelle kuuluvat työtehtävät. Sijaisen kanssa oli myös sovittu tehtävänjaosta, mikä vaikutti pienentävän esimiehen työkuormitusta. Sijaiset olivat pyrkineet tehtäviinsä varsinaisten toimipisteiden esimiesten tavoin urakehityksen ja monipuolisempien työtehtävien vuoksi. Asemapäälliköiden kannattaneen hyödyntää sijaistensa työpanosta mahdollisimman paljon, delegoimalla tehtäviä ja jakamalla esimiestyön kuormaa.

Aineiston analyysissä nousi esille esimiesten vapaa-ajallaan tekemä työ ja sen merkitys. Esimiehet vaikuttavat olevan erittäin sitoutuneita, jopa ylisitoutuneita työhön ja työyhteisöön. Sähköpostia luetaan vapaa-ajalla ja sähköpostilla tulevia tiedotteita välitetään alaisille työajan ulkopuolellakin. Tämä nostaa esiin huolen esimiesten työssäjaksamisesta, kuormituksesta ja työstä palautumisesta. Vaikuttaa siltä, että niillä toimipaikoilla, missä toimipisteen esimiehelle ei ole nimetty sijaista, toiminnan jatkuvuus perustuu esimiehen vapaa-aikanaan tekemään työhön. Haastateltavat kertoivat, että alaiset saavat ottaa ja ottavatkin yhteyttä heihin, vaikka he ovat lomalla. Yhteydenottoa jopa toivottiin matalalla kynnyksellä, että asemien päälliköt tietäisivät paremmin, mitä toimipisteellä heidän poissaolonsa aikana tapahtuu. Asemien esimiehet käyvät tekemässä hallinnollisia esimiestöitä jopa vuosilomiensa aikana. Vuosilomien aikana käydään tekemässä erityisesti niitä tehtäviä, joilla on jokin määräaika ja jotka eivät voi odottaa loman loppumista. Asemien päälliköiden kuormitusta lisännee ja palautumista heikentää myös se, että jos loman aikana ei varsinaisesti ole määräaikakriittisiä tehtäviä, loman päättyessä esimiestä odottavat tekemättömät esimiestehtävät työpaikalla. Tämä saattaa myös kuormittaa alaisia esimiehen poissaolon aikana, koska he voivat joutua kantamaan esimiehelle kuuluvaa vastuuta ilman virallista roolia ja mandaattia.

Asemien päälliköille ei ollut erikseen määrätty velvoitetta varallaoloon, päivystykseen tai muuhun velvoitteeseen olla vapaa-ajallaan tavoitettavissa. Toisaalta tiedonkulku saattoi häiriintyä, jos esimies ei välittänyt sähköpostiinsa tulleita ohjeita ennen kuin palasi töihin. Toiminnan johtaminen ja organisointi vaikuttaa perustuvan usealla toimipisteellä esimiesten vapaaehtoiseen joustamiseen ja työn sekä heidän vapaa-ajan rajan hämärtymiseen.

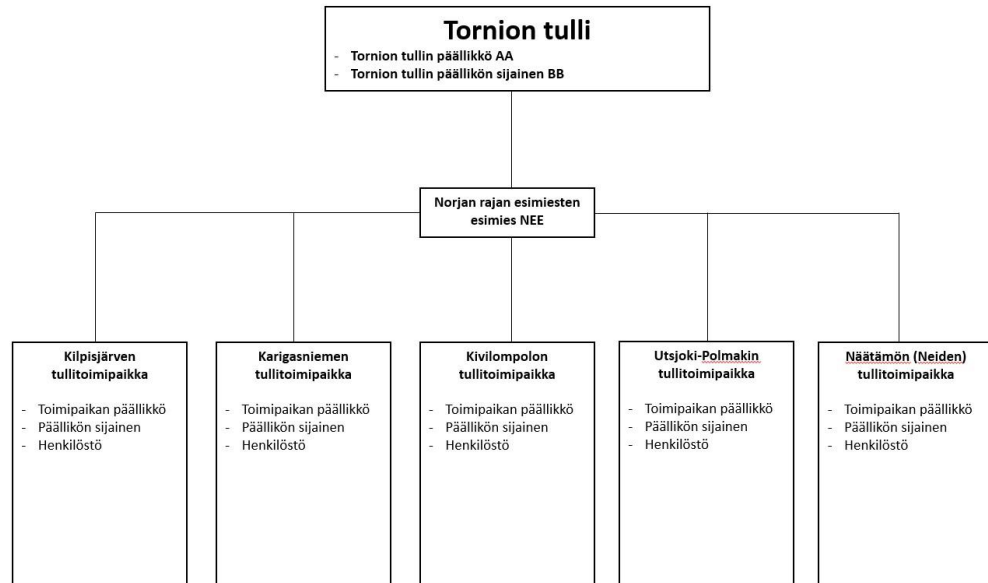
Yhden asemapäällikön kaksoisrooli toimipisteensä esimiehenä ja Norjan rajan esimiesten esimiehenä vaikuttaa sekavalta. Vaikuttaa siltä, että NEE roolissa hänen ainoa konkreettinen tehtävänsä on käydä muiden asemien päälliköiden kanssa tavoite- ja osaamiskeskustelut. Organisaation johto on pyrkinyt ilmeisesti vahvistamaan NEE roolia, kirjaamalla sen hakuilmoituksiin aiempaa selkeämmin, mutta rooli ei silti ole konkretisoitunut, koska alaisena toimivat asemapäälliköt eivät vaikuttaneet tuntevan NEE roolia johtamisketjussa.

Tehtävän vaativuuteen ja henkilöiden osaamiseen perustuva palkkaus, henkilökohtainen suoritusarviointi ja tavoiteasetanta, on keskeinen johtamistyökalu Tullissa. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että aito suoritusarviointi vaarantuu, koska asemapäälliköt asioivat suoraan Tornion tullin esimiesten kanssa itsenäisesti lähes kaikessa esimiestyössään, arvioinnin tekevän NEE ohi. Tällaisia asioita ovat mm. työvuoroihin, poissaoloihin, sijaistamiseen ja koulutuksiin liittyvät työtehtävät, eli esimiehen hallinnolliset työtehtävät. Suora asiointi aiheuttanee epätietoisuutta, väärinymmärryksiä ja haasteita tiedonkulkuun esimiesketjussa. Epätietoisuutta aiheutui asemien esimiehille siitä, että heidän tuli erikseen joko tietää tai selvittää, pitääkö jokin asia hoitaa NEE kautta vai suoraan Tornion esimiesten kanssa. Epätietoisuus vastuista ja rooleista aiheuttanee tehottomuutta esimiestyön ja johtamisen organisointiin. NEE operatiivinen rooli muiden asemien esimiestyössä jäi pieneksi, pitkien etäisyyksien, vuorotyön sekä oman toimipisteen esimiestyön ja muiden työtehtävien vuoksi. Vaikuttaa siltä, ettei NEE ajankäytöllisesti voi toimia kaksoisroolissaan tehokkaasti epäsäännöllisen vuorotyön vuoksi ja Tornion esimiehet koettiin helpommin tavoitettaviksi.

Tavoite- ja osaamiskeskustelut koettiin huonoiksi omaan työhön ja palkkaukseen vaikuttamisessa. Parasta antia keskusteluissa vaikutti olevan se, että päästiin keskustelemaan rauhassa kahden kesken oman, toimialueen erityispiirteet tuntevan esimiehen kanssa. Tavoite- ja osaamiskeskusteluissa on kuitenkin tarkoituksena asettaa jokaiselle henkilökohtaiset tavoitteet sekä arvioida työtehtävissä suoriutumista ja sitä kautta myös palkkausta. Vaikutti siltä, että hyvän osaamistason saavuttamisen jälkeen jatkokoulutusten ja kurssien käymisestä ei ole vaikutusta työtehtäviin tai palkkaukseen, minkä vuoksi keskusteluita pidettiin lähinnä ylhäältä sanottuna pakkona.

6.2 Kehittämisehdotukset

Aineiston tulkinnan pohjalta konkreettisia kehittämisehdotuksia muodostettiin neljä kappaletta. Niistä kolme ensin mainittua liittyy oleellisesti Tullin pohjoisen maaraajan esimiestyöorganisaation uudelleen organisointiin ja ne näkyvät haastattelujen pohjalta muodostetussa, selkeytetyssä organisaatiokaaviossa (kuvio 5).



Kuvio 5. Selkeytetty organisaatiokaavio

Ensimmäisenä kehittämisehdotuksena nimitetään jokaiselle Tullin pohjoisen maarajan tullitoimipaikan päällikölle sijainen. Sillä varmistetaan johtamisketju toimipaikoille esimiehen poissaollessa, selkeytetään vastuuta työntekijöiden ja esimiehen välillä poissaolojen aikana ja parannetaan esimiesten mahdollisuutta palautua työn kuormituksesta. Jos toimipaikan päällikön sijainen valitaan toimipisteen henkilöstön keskuudesta, kustannusvaikutus työnantajalle on palkkasumman nousuna vähäinen ja samalla henkilöstö saa mahdollisuuden urakehitykseen. Nimetyt sijaiset parantavat poikkeustilanteiden johtamista, mutta vaikuttavat myös normaalioloissa esimiestyökuorman jakamiseen, mikä parantaa esimiesten työssäjaksamista. Nimeämällä sijaiset voitaisiin myös tehostaa toimintaa, kun asioiden käsittely ei viivästyisi tarpeettomasti poissaolojen aikana.

Toisena kehittämisehdotuksena Norjan rajan esimiesten esimiehen tehtävän kuva selkeytetään ja tarvittaessa määritellään uudelleen siten, että toimintaa saadaan tehostettua ja organisaatiokaaviota voidaan noudattaa johtamisessa. Eriytämällä rooli asemapäällikön tehtävästä, ajankäyttö varsinaiseen esimiestyöhön paranee ja siten mahdollistaa tehokkaamman toiminnan. Toimipisteiden toimintaa voidaan koordinoida paremmin, kun mahdollisuus toimintaohjeiden ristiriittaisuuteen vähenee. Vuorovaikutus esimiestyössä paranee, tiedonkulku helpottuu, epätietoisuus, väärinymmärrysten riski ja päällekkäisen ja jopa turhan työn tekeminen vähenee. Asemapäälliköt saavat kaipaamaansa tukea operatiiviseen työhönsä selkeästi aiempaa enemmän, koska NEE ei ole sidottu oman toimipisteen

operatiiviseen asiakasrajapinnan työhön. Käytännössä tästä aiheutuu 1 htv lisäkustannus työnantajalle. Koska esimerkiksi väärinymmärrysten vaikutusta tehokkuuteen ei ole mitattu, ei voida myöskään määrittää toiminnan tehostumisesta aiheutuvaa säästöäkään. Tullissa tulee kuitenkin pohtia, vastaako NEE tehtävän eriyttämisestä aiheutuvat kustannukset siitä saatavia hyötyjä vai tahdotaanko NEE tehtävä poistaa tarpeettomana. Jos NEE tehtävä poistetaan, jokainen Tullin pohjoisen maarajan toimipiste olisi virallisestikin suoraan Tornion tullin johdon alainen, kaavion 4 osoittaman ja haastattelujen perusteella käytännössä toteutuvan organisaatiokaavion mukaisesti. Johtamisketju selkiytyy myös jälkimmäisellä tavalla, mutta muut hyödyt voivat mahdollisesti jäädä saavuttamatta.

Kolmantena kehittämissuosituksena Tullin pohjoisen maarajan toimipaikkojen päälliköiden tehtävänkuvat käydään läpi, vertaillaan tehtävän sisältöä ja palkkausta avoimesti muiden tullitoimipaikkojen päälliköiden tehtäviin. Tullin pohjoisen maarajan toimipaikkojen päälliköt tekevät työnsä itsenäisesti, joten heille kuulunee tehtävän vaativuuden mukainen, itsenäisen tulliasemapäällikön palkkaus vuoro-esimiehen palkan sijaan. Avoimuus ja oikeudenmukaisuus palkkauksessa on hyvää, Tullin arvojen mukaista johtamista.

Neljäntenä kehittämissuosituksena tavoite- ja osaamiskeskusteluita on kehitettävä koko Tullin organisaatiossa siten, että työntekijöiden saavutettua hyvä suoritusaste, voidaan keskusteluissa keskittyä esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Tätä vuorovaikutukseen keskittyvää keskustelua voitaisiin soveltaa silloin, kun tehtävänkuvassa tai palkkauksessa ei ole odotettavissa muutoksia. Keskustelumalli voisi olla muodollisesti vapaampi eikä sen tarvitsisi sisältää tarpeettomasti niitä osia, joissa muutoksia ei ole näköpiirissä. Jos esimies tai alainen erityisesti haluaa, voitaisiin keskustelu käydä palkkaukseen ja tehtävänkuvaaan liittyen aiemman mallin mukaisesti. Tällä parannettaisiin tärkeäksi koettua esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta, kun keskusteluissa ei keskityttäisi määrällisen lomakkeen pakolliseen läpikäymiseen ja niihin seikkoihin, jotka koetaan olevan vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa. Tavoite- ja osaamiskeskusteluiden kehittäminen kohdentaisi esimiestyötä ihmisten johtamiseen asioiden hallitsemisen sijaan.

7 POHDINTA

Tutkimuksen toteuttamisen yhtenä motivaattorina toimi tutkijan omat kokemukset esimiestyössä esiintyneistä haasteista, kuten epätietoisuudesta, väärinymmärryksistä ja tiedonkulun ongelmista. Esiymmärryksen ja kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen odotusarvo oli, että tutkimuksessa saattaisi nousta esiin laajemmin kokemuksia johtamisen haasteista.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että haastateltavat kuvasivat ensin hyväksi johtamiseksi sellaisia johtamisen piirteitä, joita on yhdistetty transformatiiviseen ja palvelemaan johtamistyyliin sekä psykologisesti turvalliseen toimintaympäristöön. Vuorovaikutuksen merkitys korostui jokaisessa puheenvuorossa. Vastaavasti huonoiksi piirteiksi mainittiin pelolla johtamiseen liittyviä toimintamalleja, epäoikeudenmukaista johtamista ja Laissez-Faire-johtamisen piirteitä.

Haastateltavien ensin kuvattua edellä mainitut toimintamallit ilmeni, että haastateltavat ovat kuitenkin kokeneet heihin kohdistuvan johtamisen hyvänä tai pääosin hyvänä. Tästä syntyy vaikutelma, että Tullissa esimiehet käyttävät johtamistyössään enimmäkseen transformatiivisen ja palvelevan johtamisen toimintamalleja sekä pyrkivät työssään mahdollistamaan psykologisesti turvallisen toimintaympäristön.

Tutkijan yllätti myös positiivisesti se, että vaikka Norjan rajan esimiesten esimiehen rooli koettiin epämääräiseksi ja jopa tarpeettomaksi, se ei ollut aiheuttanut haastateltavien kokemusten mukaan kuitenkaan varsinaisia ongelmia omaan toimintaan. Joitain epäselvyyksiä oli ollut asioiden käsittelyjärjestyksessä, mutta kokemus omasta, itsenäisestä esimiestyöstä oli niin vahva, ettei rooliepäselvyyden annettu vaikuttaa omaan, itsenäiseen työn tekemiseen.

Johtamisketjussa piilevä ongelma konkretisoitui viimeistään haastatteluiden perusteella muodostetussa organisaatiokaaviossa. Asemapäälliköiden suorasta asioinnista ohi virallisen johtamisketjun oli olemassa jonkinasteinen aavistus, mutta oli aika pysäyttävää kuulla ja ymmärtää asia haastatteluissa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida siltäkin kannalta, että haastateltaville kerrottiin tutkimuksen alussa tutkijan roolista ja siitä, että tutkija palaa loppuvuodesta 2020 takaisin tehtävänsä heidän esimiehekseen. Haastateltaville kerrottiin, ettei vastaamisesta tai vastaamatta jättämisestä ole heille negatiivisia seuraamuksia. Silti

on pysäyttävää näin jälkikäteen ajatellen kuulla, että siinä roolissa, mihin tutkimuksen tekemisen jälkeen palaa, rooli on toiminnan ja vastuiden mukaan epäselvä, käytännössä jopa olematon.

Tutkimuksessa nousi esiin myös osan asemapäälliköistä kokema palkkauksen eriarvoisuus hyvin voimakkaana. Kun kyse on palkkauksen läpinäkyvyydestä ja oikeudenmukaisesta palkan muodostuksesta, on kyseessä kuitenkin koko organisaation kokoinen kysymys. Siksi sitä ei voinut jättää huomioimatta, mutta ei myöskään tällä tutkimuksella sitä pystytty ratkaisemaan, muutoin kuin kannustamalla avoimeen tarkasteluun ja läpinäkyviin perusteluihin, Tullin arvojen mukaisen johtamisen periaatteiden mukaan. Tutkimuksen suunnittelussa palkkauksen määräytyminen otettiin huomioon lähinnä tavoite- ja osaamiskeskusteluiden ja palkkauksen muodostumisen periaatteiden, toimenkuvien ja johtamisjärjestelmän avaamisen kannalta, mutta voimakkaaseen eriarvoisuuden kokemukseen ei ollut varauduttu.

Se, mitä tutkimuksessa odottamatta paljastui, oli niiden esimiesten, joilla ei ole nimettyä sijaista, vapaa-aikana ilman korvausta tai esimiehen määräystä tekemän työn merkitys toiminnan sujuvuudelle ja jatkuvuudelle. Itsestään selvänä on ilmeisesti pidetty, että kyllä asiat hoituvat, mutta ilmeisesti kukaan ei ole aiemmin pohtinut, että millä hinnalla. Esimiehet itsekin tuntuivat jotenkin puolihuomauttamatta kertovan, kuinka he vain käväisevät työpaikalla, kun pitää joku homma hoitaa, tehdä työvuorosuunnittelua tai ilmoittaa tehtyjä työtunteja. Olivatpa he sitten lomalla tai vapaalla. Haastatellut eivät itse esittäneet aiheesta minkäänlaisia huolestuneita kommentteja vaan vaikutti siltä, että vapaa-aikana joustamista ja palkatonta ylityötä pidettiin normaalina, esimiestyöhön kuuluvana asiana.

Palkaton ylityö, pikaisesti työpaikalla käväisemiset sekä sähköpostin käsittely lomilla ja vapaa-aikana edelleenlähettämiseen vääristää toiminnan kuluja, ei näy esimiesten palkkauksessa ja pahimmillaan heikentää työn kuormituksesta palautumista. Alaisille esimiesten sijaisten puuttuminen voi myös aiheuttaa kuormitusta, jos esimiehelle kuuluvat työt päätyvät työntekijöiden tehtäväksi, joko määrättyinä tai ilman määräystä. Työnantajalle tilanne näyttäytyy lähinnä siten, että asiat vaikuttavat olevan kunnossa ja hoituvan, myös esimiehen poissaollessa. Tutkijalla ei ole tietoa siitä, onko toimintamallista aiheutunut työssäjaksamiseen tai työhyvinvointiin liittyviä ongelmia eikä niitä haastatteluissa tullut ilmi.

Positiivista oli myös se, että haastateltavat kertoivat Tullin johtamisesta ja esimiestyöstä hyvin positiiviseen sävyyn. Tästä voinee ajatella, että johtaminen on hyvällä tolalla, mutta se ei toki tarkoita sitä, etteikö toimintaa voisi ja olisi tarvetta kehittää. Esimiesketjun vastuiden epämääräisyys ei näyttäytynyt kovinkaan negatiivisina kokemuksina, korkeintaan herätti ihmetystä.

Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä pohdittaessa tulee huomioida aihe, aiheen rajaus ja tutkijan rooli osana organisaatiota. Haastattelukysymysten luomiseen vaikutti voimakkaasti tutkijan aiemmat kokemukset esimiestyön haasteista ja niiden mukaan kysymykset voitiin suunnata siten, että rooliepäselvyydet muodostuivat nähtäviksi. Tarkkaan määritellyt avoimet kysymykset olisivat mahdollisesti jonkin toisen haastattelijan kysyminä tuottaneet samankaltaisia vastauksia. Tarkat kysymykset kuitenkin rajasivat väistämättä pois muunlaisia kehittämisen kohteita, joita ei siksi voitu edes tunnistaa. Avoimemmalla kysymyksen asettelulla olisi saatu tietoa voinut ainakin jossain määrin poiketa nyt saaduista tutkimustuloksista. Tutkimus oli kuitenkin tarpeellista rajata siten, että se vastaa tutkimuskysymyksiin.

Tarkka haastattelukysymysten asettelu, tutkijan aiempi tietämys aiheesta ja rooli organisaatiossa sekä kokemattomuus tutkijana vaikuttaa aineiston analyysiprosessin kuvaamiseen tutkimusraportissa. Kysymysten asettelu on ollut voimakkaasti intuitiivisesti suunnattua, mikä on jo lähtökohtaisesti rajannut aineiston analyysin syvyyttä ja monipuolisuutta. Tavallaan sisällönanalyysi ei tuottanut voimakkaita kokemuksia uuden tiedon löytämisestä, vaan enimmäkseen vahvisti tutkijan aiempia käsityksiä. Toisaalta näinkin voinee käydä toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti, kun tutkijan rooliin kuuluu olla osa tutkimuksen kohdetta, tutkimusta ja interventiota. Näkymättömän ylityön merkitys kuitenkin paljastui odottamatta, joten toisaalta uutta tietoa myös muodostui.

Aineiston analyysin kuvaaminen olisi mahdollisesti ollut helpompaa, jos sisältöä kuvaavista sanoista olisi muodostettu taulukko havainnollistamista varten. Nyt sama asia kuvattiin sanallisesti, mikä saattaa vaikuttaa epäselvältä prosessilta, vaikka käytännössä sitä toteuttaessa sanojen valinta tapahtui hyvin nopeasti ja intuitiivisesti. Kynällä paperin reunaan sanojen merkitseminen oli tutkijalle hyvin luontainen, mutta selvästi vaikeammin raportissa kuvailtava tapa käsitellä tietoa.

Toimintatutkimukseen kuuluu olennaisesti interventio, sen jälkeinen reflektio ja parannustoimenpiteet. Tutkimuksen puitteissa ei valitettavasti voida vielä tietää, kuinka tutkimuksen tuloksia ja kehittämisehdotuksia mahdollisesti tullaan hyödyntämään konkreettisesti Tullin pohjoisen maarajan esimiestyön kehittämisessä. Tutkijan oma kokemus ja näkemys asioiden tilasta on kuitenkin muuttunut jo pelkästään tiedon lisääntymisen kautta ja tulee vaikuttamaan toimintaan myös jatkossa. Oletettavasti haastateltavien ymmärrys tutkittavasta asiasta on lisääntynyt ja vaikuttanee myös toimintaan.

Laadullinen tutkimus ja erityisesti toimintatutkimus on voimakkaasti kontekstiin, aikaan, paikkaan ja toimintatutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon sidottua, mikä rajoittaa tutkimuksen hyödynnettävyyttä laajemmin. Koska tässä tutkimuksessa jää toimintatutkimuksen sykli vajaaksi, olennainen jatkotutkimusaihe voisi olla se, että miten toiminta muuttui intervention jälkeen. Tiedon lisääntyminen on yksi intervention muoto, vaikka toimintamalleja ei muutoin muutettaisi-kaan. Tullissa voitaisiin myös tutkia muiden organisaation osien esimiestyön kehittämistä. Jos on muita sellaisia organisaatioita, missä esimiehillä ei ole nimettyjä sijaisia, voitaisiin tutkia myös sijaisten puuttumisen vaikutusta toimintatapoihin, työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen: inhimillistä tuloksetekoa. Helsinki: WSOY.
- Ahloth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Bergum, S. 2009. Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Turku: Uniprint. Viitattu 19.11.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-018-6>.
- Dahlgard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. 1995. Total quality management and education. *Total Quality Management* Vol. 6. No 5, 445–455. Viitattu 16.9.2020 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1080/09544129550035116>.
- Duhigg, C. 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times*. Viitattu 14.9.2020 <https://theaxelagroup.com/wp-content/uploads/2019/01/What-Google-Learned-From-Its-Quest-to-Build-the-Perfect-Team.pdf>.
- Eco, U. 1989. Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään? Tampere: Vastapaino.
- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* Vol. 44. No 2, 350–383. Viitattu 14.9.2020 <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/2666999>.
- Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Juva: WS Bookwell Oy.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* Vol. 62. No. 1, 107-115. Viitattu 6.11.2020 <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*. Viitattu 6.11.2020 <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>.
- Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi. 45-64 -vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 9.11.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7096-3>.
- Garza-Reyes, J. A., Torres Romero, J., Govindan, K., Cherrafi, A. & Ramanathan, U. 2018. A PDCA-based approach to Environmental Value Stream Mapping (E-VSM). *Journal of Cleaner Production* Vol. 180, 2018. 335–348. Viitattu 16.9.2020 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.121>.
- Haastateltava A. Tullin pohjoisen maarajan esimiehen haastattelu vk 28-32. Tallenne haastattelijan hallussa.
- Haastateltava B. Tullin pohjoisen maarajan esimiehen haastattelu vk 28-32. Tallenne haastattelijan hallussa.

- Haastateltava C. Tullin pohjoisen maarajan esimiehen haastattelu vk 28-32. Tallenne haastattelijan hallussa.
- Haastateltava D. Tullin pohjoisen maarajan esimiehen haastattelu vk 28-32. Tallenne haastattelijan hallussa.
- Haastateltava E. Tullin pohjoisen maarajan esimiehen haastattelu vk 28-32. Tallenne haastattelijan hallussa.
- Haastateltava F. Tullin pohjoisen maarajan esimiehen haastattelu vk 28-32. Tallenne haastattelijan hallussa.
- Haastateltava G. Tullin pohjoisen maarajan esimiehen haastattelu vk 28-32. Tallenne haastattelijan hallussa.
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A. B. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 281-303.
- Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M.-L. 2015. Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. Hallinnon tutkimus Vol. 34. No 2, 143–161. Viitattu 9.11.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1763331>.
- Hiekkataipale, M.-M., 2018. Between a Rock and a Hard Place. Middle Managers' Ethical Decision Making and Behaviour in the Organisational Context. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 19.11.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7382-7>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hopia, H. 2006. Somaattisesti pitkäaikaissairaana lapsen perheen terveyden edistäminen - toimintatutkimus lastenosastolla. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 19.11.2020 <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6628-4>.
- Hsin-Kuang, C., Chun-Hsiung, L., & Dorjgotov, B. 2012. The Moderating Effect of Transformational Leadership on Knowledge Management and Organizational Effectiveness. *Social Behavior & Personality: An International Journal* Vol. 40. No 6, 1015–1024. Viitattu 15.9.2020 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.2224/sbp.2012.40.6.1015>.
- Jovanović, B., Filipović, J. & Bakić, V. 2017. Energy management system implementation in Serbian manufacturing – Plan-Do-Check-Act cycle approach. *Journal of Cleaner Production* Vol. 162, 2017. 1144–1156 Viitattu 16.9.2020 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.140>.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen: tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi: Gaudeamus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kholif, A. M., Abou El Hassan, D. S., Khorshid, M. A., Elsherpieny, E. A., & Olafadehan, O. A. 2018. Implementation of model for improvement (PDCA-cycle) in dairy laboratories. *Journal of Food Safety* Vol. 38. No 3, 1–6. Viitattu 16.9.2020 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1111/jfs.12451>.
- Koivisto, K. & Henner, A. 2017. Työelämälähtöinen tutkimus- ja kehittämistoiminta Oulun ammattikorkeakoulun hoitotyön koulutuksessa. Teoksessa K. Koivisto, A. Henner & L. Kiviniemi (toim.) *Hoitotyön koulutus ja tutkimus- ja kehittämistoiminta – ajankohtaisia ja tulevaisuutta ennakoivia haasteita*. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 43. Viitattu 14.9.2020 <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017101850136>.
- Laki Tullin hallinnosta 21.12.2012/960.
- Lämsä, A.-M., Keränen, A. & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimiesalaissuhteessa. *Hallinnon tutkimus* Vol.34. No 3, 205–218. Viitattu 9.11.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201808213900>.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.
- Mikä on VMBaro?. Palkeet. Viitattu 9.11.2020 <https://www.vmbaro.fi/>.
- Nokki, J. 2015. Haavista verkkoon: Suomen tulli muuttuvassa maailmassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Norvapalo, K. 2014. The Quality and Development of the Leader-Follower Relationship and Psychological Capital. A Longitudinal Case Study in a Higher Education Context. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Viitattu 19.11.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5606-6>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos Helsinki: WSOYpro.

- Palkkaus ja edut. Tulli. Viitattu 6.11.2020 <https://tulli.fi/tietoa-tullista/rekry/miksi-tulliin-toihin/palkkaus-ja-edut#>.
- Peltoniemi, J. 2018. Kaiken keskellä. Keskijohto strategisen muutoksetekijänä ja kokijana. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 7.11.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7514-2>.
- Prashar, A. 2017. Adopting PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle for energy optimization in energy-intensive SMEs. *Journal of Cleaner Production* Vol. 145, 2017. 277–293. Viitattu 16.9.2020 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.068>.
- Pynnönen, A. 2015. Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 9.11.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6259-3>.
- Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Puna-Musta Oy – Yliopistopaino. Viitattu 19.11.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>.
- Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Helsinki: Aalto University. Viitattu 19.11.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja, 108. Viitattu 14.9.2020 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.
- Silva, A. S., Medeiros, C. F. & Vieira, R. K. 2017. Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company. *Journal of Cleaner Production* Vol. 150, 2017. 324–338. Viitattu 16.9.2020 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.033>.
- Smirles, K. E.-S., Basile, K. A., Aughenbaugh, A., Nasser, S., Logue, S. & Artega, L. 2020. Japanese women’s perceptions of gender roles and leadership and the effects of a Women & Leadership Course: A qualitative analysis. *Women’s Studies International Forum* Vol. 80, 2020. Artikkelin numero 102359. Viitattu 2.11.2020 <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2020.102359>.
- Suomen tullin esimiestyön opas. 2009. Tulli.
- Taipalus, T. 2005. Satavuotinen Tulliliitto ry. Helsinki: Tulliliitto ry.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tulli. 2014a. Kilpisjärven tullitoimipaikan päällikkö. Hakuilmoitus 4.11.2014.
- Tulli. 2014b. Kivilompolon tullitoimipaikan päällikkö. Hakuilmoitus 4.11.2014.
- Tulli. 2015a. Tulliselvitykseen ja -valvontaan Kivilompoloon. Hakuilmoitus 23.1.2015.
- Tulli. 2015b. Vuoro-esimies Kilpisjärvelle. Hakuilmoitus 23.1.2015.

- Tulli. 2019a. Kivilompolon tullitoimipaikan esimies. Hakuilmoitus 30.8.2019.
- Tulli. 2019b. Tullin organisaatio 1.5.2019. Viitattu 28.10.2020 <https://tulli.fi/documents/2912305/2980855/Tullin+organisaatiokaavio/8f54cd36-5eb8-4bf3-8b96-f7d6cb0f8a08/Tullin+organisaatiokaavio.pdf>.
- Tulli. 2020. Tietoa Tullista. Viitattu 3.11.2020 <https://tulli.fi/tietoa-tullista#>.
- Tullin tehtävät, strategia ja arvot. Tulli. Viitattu 13.4.2020 <https://tulli.fi/tietoa-tullista/tullin-toiminta/tehtavat-strategia-ja-arvot#>.
- Tullin työjärjestys 8.10.2020/685.
- Valtioneuvoston asetus Tullin hallinnosta 27.12.2012/1061.
- Valtion palkkausjärjestelmä. Valtiovarainministeriö. Viitattu 6.11.2020 <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/172>.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Weber, M. 1964. The Theory of Social and Economic Organization. New York: The Free Press.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teema 1: Oma työ ja toimenkuva

1. Kauanko olet ollut Tullissa töissä ja kauanko nykyisessä tehtävässäsi?
2. Miksi hait nykyiseen esimiestehtävään? Mikä sinua motivoi?
3. Mitä toimenkuvaasi esimiehenä kuuluu?
4. Milloin toimenkuvasi on viimeksi päivitetty tai käyty läpi esimiehen kanssa, koetko toimenkuvasi olevan selkeää?
5. Onko toimenkuvasi määritetty kirjallisesti?

Teema 2: Ajatuksia esimiestyöstä

6. Millaista on hyvä esimiestyö ja johtaminen? (Voit kertoa esimerkkejä.)
7. Millaista on huono esimiestyö ja johtaminen? (Voit kertoa esimerkkejä.)
8. Millaisena koet sinuun kohdistuvan esimiestyön ja johtamisen? Mitä hyvää, mitä huonoa, onko epäselvyyksiä, saatko riittävästi tukea oman työn tekemiseen? (Voit kertoa esimerkkejä, korosta anonyymius!)

Teema 3: Esimiestyö ja johtosuhteet operatiivisessa työssä

9. Kenen kanssa sovit omista poissaoloista e. lomat ja virkavapaat kuten sairauspoissaolot?
10. Poissaolosi aikana, kuka vastaa aseman päivittäisestä toiminnasta, esim. työntekijän äkillisen sairastumisen aiheuttamista työvuoromuutoksista eli kuka sinua sijaistaa?
11. Kenen kanssa sovit toimipisteen resurssien riittävydestä esim. ylitöiden teettämisestä yllättävissä poissaoloissa, kuten alaisten pitemmät sairauspoissaolot?
12. Alaiseksesi rekrytoidaan uusi henkilö, ketä rekrytointiprosessiin osallistuu?
13. Jos työpaikallasi on tulossa vierailijoita esim. viraston johdosta, ken kanssa sovit käytännön järjestelyistä, esim. tarjoilut?

Teema 4: Johtamisketjun roolien lähempi tarkastelu

14. Kuka on sinun lähiesimiehesi?
15. Millainen rooli lähiesimiehelläsi on operatiivisessa, päivittäisessä toiminnassa?
16. Millainen rooli lähiesimiehelläsi on muussa johtamisessa?
17. Millaisena koet Norjan rajan esimiesten esimiehen kaksoisroolin yhtenä asemapäällikkönä ja muiden asemapäälliköiden esimiehenä?
18. Millaisena koet omien tulos- ja tavoitekeskustelujen käymisen lähiesimiehen kanssa?
19. Koetko tulos- ja tavoitekeskustelujen tukevan työtäsi esimiehenä? (Esim. palkkaus, tavoiteasetanta, suoritusarvioinnin aitous, vaikutusmahdollisuudet)

20. Tulos- ja tavoitekeskusteluissa läpikäydään vuosittain Tullin arvot. Miten koet Tullin arvojen toteutumisen johtamisessa?
21. Miten johtamisketjun roolijako lähiesimiehen ja ylemmän johdon välillä vaikuttaa työhösi? Esim. hallinnolliset asiat, operatiiviset päivittäiset asiat, vastuukysymykset?