TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

PÄÄLLIKÖN TYÖ KASVAVASSA YRITYKSESSÄ

Case: Temp-Team Finland Oy

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2008
Ohjaaja: Erika Sauer

Alina Syyrakki

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ....4
1 JOHDANTO 5
1.1 Aiheenvalinnan tausta 5
1.2 Tutkimuksen tavoite 7
1.3 Keskeiset käsitteet 8
1.4 Tutkimusmetodit 8
1.5 Tutkimuksen rakenne 10
2 PÄÄLLIKÖN TYÖ & ROOLIT 11
2.1 Päällikköjen työn tarkoitus 12
2.2 Päällikköjen työn kuvailu 14
2.3 Rooliteoria 18
2.3.1 Ihmissuhderoolit 19
2.3.2 Tiedonkäsittelyyn liittyvät roolit 20
2.3.3 Päätöksentekoon liittyvät roolit 22
3 YRITYKSEN KEHITTYMINEN 24
3.1 Yrityksen kehitysvaiheet 25
3.2 Yrityksen kasvuvaihe 27
3.3 Greinerin kasvuteoria 28
3.4 Kasvun vaikutus päällikön työhön 32
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA 34
4.1 Kohdeorganisaation esittely 34
4.2 Yrityksen kasvu 36
4.3 Aineiston keruu 36
4.4 Aineiston käsittely ja analysointi 37
5 YKSIKKÖJEN PÄÄLLIKKÖJEN TYÖ KOHDEORGANISAATIOSSA 39
5.1 Branch managerien asema yksiköissä 39
5.2 Branch managerien työn tunnistaminen 40
5.3 Työn jakaminen 42
5.4 Branch managerien tehtävänkuva 43
5.4.1 Vastuu yksikön toiminnasta 45

5.4.2 Tulosvastuu ... 46
5.4.3 Esimiestyö ... 46
5.5 Toimintaympäristönä kasvava yritys ... 48
6 YKSIKKÖJEN PÄÄLLIKKÖJEN ROOLIT KOHDEORGANISAATIOSSA ... 51
6.1 Rooliteorian mukaiset roolit ... 51
6.1.1 Ihmissuhderoolit ... 51
6.1.2 Tiedonkäsittelyyn liittyvät roolit ... 52
6.1.3 Päätöksentekoon liittyvät roolit ... 53
6.2 Rooliteorian arviointi ... 55
6.3 Branch managerien todelliset roolit ... 56
6.3.1 Yksikön toimintaan liittyvät roolit ... 57
6.3.2 Yksikön tulokseen liittyvät roolit ... 60
6.3.3 Esimiestyöhön liittyvät roolit ... 61
7 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 63
7.1 Päällikköjen työ kohdeyrityksessä ... 64
7.2 Suuntia jatkotutkimukselle ... 65
LÄHTEET ... 66
LIITE 1: Haastattelukysymykset ... 69

KUVIOT

Kuvio 1. Päällikön kymmenen roolia ... 19
Kuvio 2. Yrityksen kehitysvaiheet ... 27
Kuvio 3. Kasvun vaiheet ... 29
Kuvio 4. Kasvun vaikutus päällikön työhön ... 33
Kuvio 5. Organisaatiokaavio, Temp-Team Finland Oy ... 35
Kuvio 6. Branch managerin vastuualueet ... 44
Kuvio 7. Branch managerin todelliset roolit ... 56

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto

Tekijä: SYYRAKKI, ALINA

Tutkielman nimi: Päällikön työ kasvavassa yrityksessä

Pro gradu –tutkielma: 68 sivua, 1 liitesivu

Aika: Toukokuu 2008

Avainsanat: Päällikön työ, päällikön roolit, kasvava yritys

Tässä tutkimuksessa käsitellään päällikön työtä kasvavassa yrityksessä. Tavoitteena on aikaisempaa teoriakenttää sekä empiiristä aineistoa tarkastelemalla selvittää, miten kasvu vaikuttaa päällikön työhön. Olennaista on kohdeorganisaation yksikköjen päällikköjen työn tutkiminen ja sen nykytilanteen kuvaaminen.

Tutkimus on kavalitatiivinen tapaustutkimus. Empiirinen aineisto kohdeorganisaatiosta kerättiin teemahaastatteluilla. Kohdeorganisaatio on nuori ja kasvava henkilöstöpalvelualalla toimiva yritys. Koska yrityksessä ei aiemmin ole tutkittu päällikköjen työtä, koettiin se nyt yrityksen kasvettua tarpeelliseksi ja ajankohtaiseksi.

Tutkimuksen teoreettinen osa perustuu pääasiassa Mintzbergin (1971, 1980, 1989) rooliteoriaan, Stewartin (1976, 1982, 1988, 1989) tutkimuksiin päällikköjen työstä sekä yrityksen kasvua ja kehitystä kuvaaviin teorioihin. Kasvua tarkastellaan erityisesti Greinerin (1972, 1998) kasvumallin avulla. Näiden teorioiden avulla pyritään muodostamaan käsitys päällikön työstä ja yrityksen kasvun vaikutuksista siihen.

Empiirisessä osassa tarkastellaan tilannetta kohdeyrityksessä ja määritellään kohdeyrityksen yksikköjen päällikköjen työtä. Tutkimuksen tärkeimpinä tuloksina määritellään päällikköjen työhön kuuluvat vastuualueet sekä niihin liittyvät Mintzbergin rooliteoriasta osittain poikkeavat roolit, jotka kohdeyrityksen yksikköjen päällikköjen työssä ovat havaittavissa. Tulosten perusteella esitetään myös muutamia toimintaehdotuksia nykytilanteen kehittämiseksi ja jatkotutkimuskohteiksi.

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Päällikköjen työ on yleisen käsityksen mukaan haastavaa ja monitahoista, eikä sitä oletukseni mukaan ainakaan helpota alati muuttuva työympäristö. Kasvavassa organisaatiossa työn ennustettavuus on varmasti vaikeampaa kuin staattisemmassa ympäristössä. Kasvun vaikutuksia on tutkittu laajalti taloustieteen näkökulmasta. Onkin mielenkiintoista tutkia asiaa hieman toiselta kantilta ja nostaa esille näkökulmia kasvun vaikutuksista yksittäisen työntekijän, tai tämän tutkimuksen ollessa kyseessä, yksittäisen päällikön työhön ja selvittää millaista päällikön työ kokonaisuudessaan on muuttuvassa organisaatiossa.

Tutkimusprosessin aikana aiheenvalintaa suuntasi ja tuki Rosemary Stewartin artikkeli ”Studies of managerial jobs and behaviour: The ways forward” (1989), jossa Stewart tarkastelee mahdollisia tulevaisuuden tutkimussuuntauksia peilaten niitä jo olemassa olevaan teoriakenttään. Stewart ehdottaa artikkelissaan useita tutkimussuuntauksia, joista tähän tutkimukseen vaikuttivat erityisesti ehdotukset tutkia yksittäisiä esimiehiä, heidän kokemuksiaan sekä organisaation vaikutuksia esimiesten työhön ja käyttäytymiseen.

Koska kohdeorganisaatio on melko nuori, ei sen työntekijöitä ja heidän työtään käsitteleviä tutkimuksia ole vielä suoritettu. Näin ollen myöskään yksikköjen päällikköjen työtä ei ole tutkittu ja koettiinkin tarpeelliseksi syventyä asiaan tarkemmin. Kasvu on vaikuttanut yritykseen ja saanut aikaan erilaisia muutoksia muun muassa organisaatiorakenteessa sekä erityisesti yksikköjen päällikköjen työtehtävissä. Katsottiinkin tarpeelliseksi selvittää ja kuvata nykytilanne ja sitä kautta saada tietoa erityisesti yksikköjen päällikköjen työn uusista haasteista sekä yrityksen kehitysvaiheesta ja mahdollisesti myös tulevaisuudesta.

Kohdeorganisaatiossa, joka esitellään myöhemmin luvussa 3.1, ei ole aiemmin tutkittu päällikköjen työtä tai heidän näkemyksiään omasta työstään. Tutkijalle tarjottiin vapaat kädet ja tutkimukseen suhtauduttiin läpi koko organisaation positiivisesti ja kiinnostuneesti, mikä osaltaan lisäsi paineita, mutta myös intoa tutkimiseen. Lisäksi tämä tutkimus tulee siis

olemaan ensimmäinen lajiaan yrityksessä ja näin ollen pohjana mahdollisille tulevaisuuden jatkotutkimuksille.

Organisaatioiden elinkaaria ja kehitysvaiheita on tutkittu laajasti. Esimerkiksi Brau ja Osteryoung (2001) sekä Gregory, Rutherford, Oswald ja Gardiner (2005) ovat tarkastelleet yrityksen kehitysvaiheita rahoituksen näkökulmasta. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten elinkaaria ovat tutkineet esimerkiksi Masurel ja Montfort (2006) sekä Dodge ja Robbins (1992). Masurel ja Mortfort keskittyivät analysoimaan asiantuntijapalvelusektorilla toimivien PK-yritysten elinkaaren vaiheita ja eroja näiden vaiheiden välillä. Tutkimuksessaan he keskittyivät pääasiassa myynnin vaihteluihin, henkilöstön koostumukseen sekä työn tuottavuuteen.

Dodge ja Robbins (1992) puolestaan tutkivat pienten yritysten elinkaarensa eri vaiheissa kohtaamia ongelmia sekä niiden merkitystä yritykselle. Ongelma-alueita tarkastelemalla he pyrkivät tunnistamaan vaihtelut ja prioriteetit liikkeenjohdon työkentässä kussakin kehitysvaiheessa. Dodgen ja Robbinsin mukaan yrityksen ulkopuolelta tulevat ongelmat vähenevät ja sisäiset lisääntyvät yrityksen siirtyessä kehitysvaiheesta toiseen. Eniten Dodge ja Robbins tunnistivat markkinointiin liittyviä ongelmia, kun taas isoimmat liikkeenjohdolliset ongelmat käsittelivät kustannusten hallintaa sekä organisaatiorakennetta ja henkilöstöä.

Myös Quinn ja Cameron (1983) ovat tutkineet organisaatioiden elinkaaria. Heidän lähtökohtanaan on elinkaaren vaiheen ja organisaation tehokkuuden välisen yhteyden tunnistaminen. Tutkimuksensa perusteella sekä laajaa aikaisempaa teoriakentää yhdistelemällä he pyrkivät myös täsmentämään elinkaaren varhaisessa vaiheessa oleville organisaatioille tyypillisiä piirteitä. Yritysten kehitysvaiheita on pyritty luokittelemaan ja tarkastelemaan myös erilaisten kriisien avulla. Esimerkiksi Lippitt ja Schmidt (1967) sekä Greiner (1972) ovat esittäneet omat mallinsa, joissa yrityksen on voitettava erilaisia kriisejä kehittyäkseen ja kypsyäkseen.

Päällikköjen työtä on tutkittu eri näkökulmista niin ikään vuosikymmeniä. Yksi tunnetuimmista aihealuetta ja teoriaa kartuttaneista tutkijoista on varmasti Henry Mintzberg. Mintzberg (1980, 1989) on kuvannut esimiehen työtä muodostamansa

rooliteorian kautta. Rooleja on yhteensä kymmenen ja ne Mintzberg jakaa kolmeen ryhmään. Myös Quinn (1988) sekä Quinn, Faerman, Thompson ja McGrath (2003) ovat kuvanneet esimiesten työtä roolien kautta. Heidän teoriansa kuvaa kuitenkin pääasiassa esimiestyössä havaittavia rooleja, jotka liittyvät siis esimiehenä toimimiseen sekä ihmisten johtamiseen (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 2003, 16).

Stewartin (1976, 1982) rakentaman mallin mukaan päällikön työn joustavuutta ja vaihtelevuutta voidaan havainnollistaa vaatimusten, rajoitusten ja valintojen avulla. Stewartin (1976, 1982, 1988, 1989) työtä on kautta aikojen suunnannut kiinnostus päällikköjen työn erojen ja erilaisuuden tutkimiseen ja toisaalta uuden teorian luomiseen tulevaisuuden tutkimuksen pohjaksi. Stewart (1976) on pyrkinyt myös kehittämään esimiehen työn arviointia helpottavia työkaluja.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa tutkitaan päällikköjen työtä kasvavassa yrityksessä. Tavoitteena on tarkastella kohdeorganisaation yksiköistä vastuussa olevien päällikköjen työtä sekä pyrkiä kuvaamaan, millaista päällikön työ on kasvun keskellä. Tarkoituksena on selvittää päällikköjen työstä vallitsevia käsityksiä organisaatiossa. Näin pyritään muodostamaan nykytilanteen kuvaus sekä tunnistamaan mahdollisia ongelmakohtia päällikköjen työhön liittyen. Näin ollen päästään ehkä lisäksi muokkaamaan toimintaa tehokkaammaksi ja sujuvammaksi. Olennaista on myös päällikköjen vastuualueiden ja työhön liittyvien roolien tunnistaminen.

Tutkimuskysymys on

- Millaista on päällikön työ kasvavassa organisaatiossa?

Alakysymykset ovat

- Mitkä ovat päällikön vastuualueet?
- Millaisia rooleja päällikön työssä on havaittavissa?

- Miten kasvu vaikuttaa päällikön työhön?

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena voidaan pitää myös päällikköjen työtä ja yrityksen kasvua kuvaavien teorioiden tarkastelua 2000-luvun Suomessa, nuoressa ja kasvavassa PK-yrityksessä. On kiinnostavaa tutkia, miten kohdeyritys näyttäytyy teorian valossa ja toisaalta miten teoria näyttäytyy nyky-yhteiskunnassa kohdeorganisaation kautta. Mintzberghän muodosti teoriansa jo 1960- ja 1970-luvuilla.

1.3 Keskeiset käsitteet

Päällikkö: Käsitettä päällikkö käytetään tässä tutkimuksessa suomennoksena englannin kielen sanasta ’manager’. Tässä tutkimuksessa päällikkö on henkilö, joka työskentelee esimiesasemassa ja vastaa itsenäisen yksikön toiminnasta yrityksen sisällä. Käsite esimies koetaan liittyväksi liikaa ihmisten välisiin suhteisiin, eikä niinkään henkilön asemaan organisaation sisällä. Olennaista tämän tutkimuksen kannalta on sekä päällikön organisatorinen asema että esimiesvastuu.

Kasvava yritys: Käsitettä kasvava yritys käytetään tässä tutkimuksessa yrityksestä, joka on elinkaarimallin mukaisessa kasvuvaiheessa. Yrityksen kasvu- ja muita kehitysvaiheita käsitellään myöhemmin tämän tutkielman teoriaosuudessa.

Yrityksen elinkaari: Elinkaarella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen kehittymistä ja elinkaaren vaiheilla yrityksen kehitysvaiheita. Kehitysvaiheita ja elinkaaren vaiheita käytetään toistensa synonyymeina.

1.4 Tutkimusmetodit

Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on kuvailla kasvavan yrityksen päällikköjen työtä ja muodostaa käsityksiä työn ongelmista, rajoituksista sekä vaatimuksista kasvavassa organisaatiossa. Robsonin (1993, 52) mukaan tapaustutkimuksessa tärkeää on empiirinen aineisto, joka käsittelee tiettyä ilmiötä ja on

kerätty todellisessa ympäristössä useista eri lähteistä. Koska on tarkoitus selvittää esimiesten ja muiden organisaatiossa toimivien subjektiivisia kokemuksia ja odotuksia, joita ei aiemmin ole tutkittu, kerätään empiirinen aineisto haastatteluilla.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 35) kuten myös Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 200) mukaan haastattelu sopii menetelmäksi muun muassa silloin, kun voidaan olettaa aiheen tuottavan monitahoisia vastauksia. Haastattelu tarjoaa ainestonkeruuseen myös joustavuutta. Sen aikana on mahdollista esimerkiksi pyytää selvennystä ja perusteluja vastauksiin sekä kysyä tarvittaessa lisäkysymyksiä tilanteen vaatimusten mukaan. Esimerkiksi lomakkeiden käyttö aineistonkeruumenetelmänä saattaisi karsia hyvinkin olennaisia asioita aineiston ulkopuolelle. Koska tutkija ei voi tuntea vastaajien ajatusmaailmaa, kaiken kattavan vastauslomakkeen laatiminen voi olla haastavaa. Lomaketta laatiessaan tutkijan olisi siis osattava niin sanotusti ennakoida vastausvaihtoehdot. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37)

Toisaalta lomaketutkimuksen etuna voidaan pitää mahdollisuutta rajata aineistoa tarkasti jo ennen aineistonkeruun toteutusta, kun taas haastattelututkimuksessa aineiston rajaus tapahtuu jälkikäteen (Alasuutari 1994, 42). Hirsjärvi ja Hurme (2000, 35-36) toteavatkin, että etenkin strukturoimattoman ja puolistrukturoidun haastattelun kohdalla ongelmaksi voi koitua suuri aineisto, johon sisältyy paljon tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia. Tästäkin huolimatta haastattelu on tulkittu tutkimuksen aihealue huomioon ottaen sopivimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi.

Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jolloin kaikissa haastattelussa käydään läpi samat aihepiirit eli teema-alueet. Kysymysten muoto tai järjestys saattaa kuitenkin vaihdella ja haastattelussa voidaan edetä tilanteen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.)

Aineistonkeruumenetelmää valittaessa on kuitenkin tiedostettu myös haastatteluihin mahdollisesti liittyviä ongelmia. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 35) mukaan haastattelussa saattaa tapahtua erilaisia virheitä niin haastattelijan kuin haastateltavankin taholta. Haastateltava voi esimerkiksi pyrkiä vastaamaan todellista tilannetta kaunistellen ja pyrkien antamaan sosiaalisesti hyväksyttävämpiä vastauksia. Haastattelemalla työntekijöitä

jokaisesta kohdeorganisaation henkilöstöryhmästä pyritään muodostamaan kokonaiskuva yksikköjen päällikköjen työstä. Päällikköjä haastattelemalla selvitetään heidän omia kokemuksiaan ja näkemyksiään työstään kasvavassa yrityksessä, kun taas yksikköjen työntekijöitä ja ylempää johtoa haastattelemalla pyritään muodostamaan kokonaisvaltaisempi ja myös objektiivisempi näkemys päällikköjen työstä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti on jaettu seitsemään lukuun. Johdannossa selvitetään siis tutkimuksen ja aiheenvalinnan taustaa sekä pohjustetaan teoriaosuutta keskeisen kirjallisuuden esittelyllä. Johdannossa myös määritellään tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä varsinainen tutkimuskysymys sekä alakysymykset.

Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä perehdytään päällikköjen työhön. Päällikköjen työn yleisiä piirteitä tarkastellaan ja määritellään sekä lisäksi perehdytään rooliteoriaan. Teoriaosuuden jälkimmäisessä osassa tarkastellaan yritysten kehitysvaiheita, joista tarkemmin perehdytään kasvuvaiheeseen ja sille olennaisiin piirteisiin. Toisen teorialuvun ja näin ollen koko teoriaosuuden päättää tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teoriaosuuden jälkeen käsitellään tutkimuksen toteuttamista kohdeyrityksessä. Kohdeyritys esitellään ja aineiston keruusta kerrotaan tarkemmin. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen tulokset. Empiirisen aineiston pohjalta tarkastellaan kohdeorganisaation päällikköjen työtä, vastuualueita ja rooleja. Lopuksi esitetään johtopäätökset sekä jatkotutkimuskohteet.

2 PÄÄLLIKÖN TYÖ & ROOLIT

Tässä osiosssa perehdytään tarkemmin päällikön työhön ja rooleihin muutamien teoreettisten suuntausten kautta. Keskeisimpinä teorioina tässä tukimuksessa päällikön työn kannalta ovat Rosemary Stewartin sekä Henry Mintzbergin teoriat.

Stewartin teoria on valittu tämän tutkimuksen teoreettiseksi pohjaksi lähinnä toteutustapansa ansiosta. Stewartin teorian pohjana oli eri asemissa työskentelevät päälliköt, joiden työnkuvat vaihtelivat huomattavasti. Tutkimuksensa ensimmäisessä vaiheessa Stewart kartoitti 180 päällikön näkemyksiä, joiden avulla hän kehitti kysymyspatteristoaan ja kyselylomakettaan. Toisessa vaiheessa haastateltiin 274 päällikköä, joille kaikille esitettiin identtiset kysymykset. Näistä päälliköistä valittiin lopulta 16 viimeiseen vaiheeseen, jossa heidän työtään tutkittiin ja analysoitiin tarkemmin. Haastattelujen lisäksi aineistoa kerättiin päiväkirjojen ja havainnoinnin avulla. Stewart otti mukaan tutkimukseensa hyvin erilaisissa tehtävissä työskenteleviä päällikköjä, joiden yhteisenä nimittäjänä oli titteli (engl. Manager). (Stewart 1976)

Stewartin teoria on siis rakennettu erilaisten ja erilaisissa asemissa työskentelevien päällikköjen työtä tutkimalla. Mintzbergin teoria puolestaan perustuu tutkimukseen, jossa tarkasteltiin viiden toimitusjohtajan (engl. chief executive) työtä havainnoimalla. Vaikka Mintzbergin teoria perustuukin tutkimukseen ylemmän johdon työstä, on se saanut tukea myös alemman tason päällikköjen työtä tarkastelevista tutkimuksista (esim. Stewart). (Mintzberg 1971, B99; 1980, 25) Mintzbergin teoria valittiin, koska halutaan tutkia kohdeyritystä ja kohdeyrityksen yksikköjen päällikköjen työtä nimenomaan jonkin klassikkoteorian kautta. Tarkoituksena ei ole niinkään kyseenalaistaa Mintzbergin työtä, vaan yksinkertaisesti tarkastella sitä täysin alkuperäisistä olosuhteista poikkeavassa kontekstissa. Alkuperäisillä olosuhteilla tarkoitetaan olosuhteita, joiden perusteella teoria on rakennettu ja luotu.

Mintzberg rakensi teoriansa siis viiden ylimpään johtoon kuuluvan päällikön työtä tarkkailemalla. Mintzberg tarkkaili päällikköjen toimintaa, postia sekä kontakteja, ja

muodosti rooliteoriansa näiden pohjalta (Mintzberg 1971). On otettava huomioon, että tutkimus toteutettiin 1960- ja 1970-lukujen taitteessa Yhdysvalloissa toimivissa suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. Organisaatiot saattoivat siis olla hyvinkin byrokraattisia ja hierarkkisia verrattuna tämän tutkimuksen kohdeyritykseen. Voidaan siis tunnustaa, että ennakkoluuloja Mintzbergin teorian paikkaansapitävyydelle tässä tutkimuksessa esitettävässä kontekstissa esiintyy. Lisäksi Mintzbergin aineistonkeruumenetelmiä on kritisoitu. On esitetty esimerkiksi, ettei päällikön työn määritteleminen tai mittaaminen ole mahdollista, mikäli päällikön toiminnan taustoja ja syitä ei selvitetä (Carroll & Gillen 1987). Kritiikin mukaan tulisi siis tutkia tarkemmin, mihin päällikön puhelinsoitot ja tapaamiset liittyvät, eikä niinkään raportoida vain näiden niin sanottujen aktiviteettien määrää. Toisaalta on myös todettu, että Mintzbergin teoria tarjoaa kuvauksen siitä, mitä päälliköt todella tekevät ja toisaalta myös selityksen, miksi he eivät voi hallita työn monimuotoisuutta ja sirpaleisuutta (Kurke & Aldrich 1983).

Vaikka Stewartin teoriaan verrattuna Mintzbergin teoria ei perustu yhtä laajaan otokseen, on sitä kuitenkin laajasti sovellettu. Mintzberg on saanut myös tukea näkemyksilleen eri tahoilta. Esimerkiksi Kurke ja Aldrich (1983) toistivat Mintzbergin tutkimuksen kymmenen vuotta Mintzbergin jälkeen ja saavuttivat samat tulokset. Kurken ja Aldrichin (1983) tutkimuksen konteksti oli kuitenkin melko samanlainen Mintzbergiin verrattuna, kun taas Tengblad (2006) tutki päälliköitä ja heidän työtään noin 30 vuotta myöhemmin Ruotsissa. Tengblad (2006) vertasi saamiaan tuloksia Mintzbergin tutkimustuloksiin ja hänen mukaansa päällikköjen työtaakka on nykyään suurempi ja suurempi osa kontakteista tapahtuu päällikön ja tämän alaisten välillä. Lisäksi nykyään päälliköt käyttävät vähemmän aikaansa hallinnollisiin asioihin. Yhtäläisyyksiä Mintzbergin näkemyksiin löytyi kuitenkin eroavaisuuksia enemmän. Näin ollen ei voidakaan puhua radikaalista muutoksesta päällikköjen työssä. (Tengblad 2006)

2.1 Päällikköjen työn tarkoitus

Organisaatioissa jokaisella työntekijällä on oma työtehtävänsä, jokin osa-alue, josta työntekijä on vastuussa ja johon hän on erikoistunut. Esimerkiksi tavarataloissa on oma

henkilökuntansa jokaisella osastolla. Jokaisella osastolla on useampia henkilöitä, joilla on varmasti vielä tarkasti määritellyt vastuualueet ja jokaisella osastolla on oma päällikkönsä. Päällikkö on henkilö, joka ei välttämättä ole erikoistunut mihinkään tiettyyn tehtävään, vaan hänen tehtävänään on pitää kokonaisuus hallinnassa. Mintzberg (1980) nimittääkin päällikköjä ”generalisteiksi” eli laaja-alaisiksi osaajiksi muiden spesialistien eli oman tehtävänsä asiantuntijoiden joukossa. Toki päällikkö tarvitsee työssään monenlaista asiantuntijuutta työnsä vaihtelevuuden takia.

Päälliköitä siis tarvitaan turvaamaan organisaation toiminnan jatkuvuus ja sujuvuus. Tarvitaan siis henkilöitä huolehtimaan, että roolijako organisaation sisällä on oikea ja että kaikki toiminnot tulevat varmasti suoritetuiksi. Lisäksi tarvitaan henkilöitä, jotka ovat vastuussa uusien työntekijöiden palkkaamisesta. Organisaation ulkoisen ympäristön tarkkailu ja sen muutoksiin sekä vaatimuksiin reagoiminen kuuuvat myös tärkeisiin tehtäviin organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaamisen kannalta. Nämä edellä luetellut tehtäväkokonaisuudet kuuluvat organisaation päällikköjen vastuualueeseen. (Katz & Kahn 1978, 304)

Päällikön tehtävänä on ensisijaisesti huolehtia, että hänen johtamansa organisaatio täyttää tarkoituksensa. Yksinkertaistettuna perustavoitteena on palvelujen tai tuotteiden tehokas tuotanto. Olennaista on myös mukautua yrityksen johdon ja sen omistajien näkemyksiin ja tavoitteisiin. Mikäli tavoitteena on esimerkiksi yrityksen tuotannon tai kannattavuuden kasvattaminen, tulee päällikön viestiä yksikössään asiaa eteenpäin. (Mintzberg 1980, 95) Tällöin keskustellaan jo jollakin tasolla yrityksen arvostuksista. Olennaista on siis ymmärtää, mihin tehokkaalla tuotannolla tähdätään. Päällikköjen työn perimmäisenä tarkoituksena voidaan nähdä tuloksen aikaansaaminen (Shenhar & Renier 1996).

Organisaation rakentuessa useista yksiköistä, on jokaisen yksikön täytettävä tehtävänsä, jotta yritys kokonaisuudessaan voi toimia halutulla tavalla. Jatkuvasti tehokas toiminta edellyttää yksittäisiltä toiminnoilta tasaisuutta ja vakautta, joka päällikön on turvattava yksikössään. Sujuvan toiminnan varmistaminen tarkoittaa kuitenkin muutakin kuin ainoastaan teknisen puolen varmistamista. Päällikön on ohjattava toimintaa jatkuvasti ja pyrittävä edistämään miellyttävää ja viihtyisää työskentelyilmapiiriä. (Mintzberg 1980, 95)

2.2 Päällikköjen työn kuvailu

Koska päällikkö siis on vastuussa yksiköstään ja ennen kaikkea kokonaisuuksista, hänen työnsä rajaaminen on vaikeampaa kuin muiden organisaation työntekijöiden. Yleisesti ottaen ei voida tarkkaan määritellä, mistä päällikön työ alkaa tai mihin se päättyy. Tästä johtuen päällikön työ ei välttämättä ole sidottu työaikaan ja hän onkin niin sanotusti jatkuvassa valmiustilassa. Toinen päällikön työtä kuvaileva tekijä on työhön liittyvä eräänlainen epävarmuus. Päällikkö ei voi koskaan olla varma, tekikö tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla vai olisiko jollakin muulla tavalla tai erilaisia ratkaisuja tekemällä saanut yksikkönsä toimimaan paremmin. (Mintzberg 1980, 30)

Päällikköjen työn yleisiä piirteitä on tutkittu paljon. Yleisesti päällikköjen työtä pidetään pirstailoituneena tehtäväkenttänä, joka koostuu lyhytaikaisista ja vaihtelevista toiminnoista (Mintzberg 1980, Stewart 1976). Päälliköt tekevät usein useampia työtehtäviä samanaikaisesti ja heidän työnsä keskeytyy jatkuvasti (Stewart 1976, 38). Jatkuvat keskeytykset ja yllättävät sekä vaikeasti ennakoitavat tehtävät, jotka edellyttävät ratkaisua kiirellisesti, tekevät päällikön ajankäytön suunnittelusta haastavaa (Stewart 1976, 41). Päällikön työ edellyttää harvoin itsenäistä, pitkäkestoista ja intensiivistä keskittymistä yhteen tehtävään, kuten esimerkiksi kirurgin tai hammaslääkärin työ usein vaatii. (Stewart, 1976, 39) Päällikön työ on myös resurssiriippuvaista. Jotta päällikön työ olisi mahdollista, tarvitsee hän informaation lisäksi kollegojensa sekä alaistensa aikaa ja energiaa. Ilman näitä toiminnan suunnitteleminen ja ennen kaikkea suunnitelmien toteuttaminen olisi lähes mahdotonta. (Carroll & Gillen 1987)

Päällikköjen työtehtävät voivat olla moninaisia. Niissä on kuitenkin havaittavissa useimmiten yleisiä piirteitä, joiden avulla niitä voidaan luokitella. Jotta organisaation toiminta voisi jatkua päivästä toiseen sujuvana ja tehokkaana, kuuluu sen päällikön työhön paljon erilaisten poikkeustilanteiden käsittelyä ja hoitamista. Päällikkö siis pitää huolta tavoitteiden saavuttamisesta seuraamalla toimintaa ja etsii tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan sujuvuutta estäviin ongelmiin ratkaisuja. Osa päällikön tehtävistä taas liittyy yleiseen toiminnan hallinnointiin. Tästä esimerkkinä erilaiset raportit, jotka kuuluvat

päällikön vastuulle. Hallinnointiin liittyvät työtehtävät ovat useimmiten säännöllisesti toistuvia. Kolmannen tehtäväryhmän muodostavat kertaluontoiset ja pitkän aikavälin projektit. Tällöin työ sisältää vähän, jos lainkaan, kaavamaisuutta ja toistuvuutta. Kaikkea päällikköjen työtä ei välttämättä kuitenkaan voida luokitella edellä läpikäydyn jaottelun mukaisesti. (Stewart 1976)

Päällikköjen työn kolmijakoisuutta voidaan tarkastella myös toisesta näkökulmasta. Ensinnäkin päälliköt työskentelevät ihmisten parissa. Päällikön täytyy osata työskennellä ihmisten kanssa, motivoida alaisiaan, kommunikoida eri tahojen kanssa ja ennen kaikkea saada ihmiset tekemään yhteistyötä halutun tavoitteen eteen. Toiseksi päälliköt työskentelevät teknisten asioiden parissa. Päällikön pitää ymmärtää alalla käytettäviä työkaluja, materiaaleja ja koneita. Tekniset asiat viittaavat yleisesti ottaen tuotantoprosessiin, oli kyseessä sitten tuotteen tai palvelun tuotanto. Kolmanneksi päälliköjen työhön liittyy olennaisena osana taloudellisten resurssien eli toisin sanoen rahan käytön hallinta hallinta. Päällikön on tunnettava kulurakenteet, hinnoittelukäytännöt, tulot sekä niiden taustatekijät. Päällikkö voi myös erikoistua yhteen osa-alueeseen muita kahta vahvemmin, mutta kaikki kolme aspektia ovat hänen työssään joka tapauksessa jossain määrin läsnä jatkuvasti. (Shenhar & Renier 1996)

Ei voida kuitenkaan olettaa, että kaikkien päällikköjen työ olisi asemasta ja organisaatiosta riippumatta samanlaista. Päällikön työhön vaikuttaa myös se, missä maassa toimitaan. Kunkin maan yksilöllinen kulttuuri muokkaa myös eri maissa työskentelevien päällikköjen työtä toisistaan poikkeavaksi (Neelankavil, Mathur & Zhang 2000). Työtä muokkaavat ensinnäkin työympäristöön liittyvät tekijät. Toimiala ja organisaatio vaikuttavat työnkuvaan ja -laatuun. (Mintzberg 1980, 103) Vaikutukset eivät välttämättä ole helposti tulkittavissa ja nähtävissä, koska esimerkiksi organisaatioiden rakenteet voivat olla monimutkaisia. Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri vaihtelevat ja ovat varmasti yksilöllisiä kaikissa yrityksissä. Merzin ja Sauberin (1995) mukaan erityisesti pienissä yrityksissä päällikön työhön vaikuttavat ennen kaikkea kilpailutilanne, ympäristön muutosvauhti sekä yrityksen toteutunut kasvu.

Päällikköjen työn välisiä eroja voidaan mitata esimerkiksi työpaikan, työn edellyttämien kontaktien sekä työn sisällön avulla (Stewart 1988, 63). Yhden päällikön työ saattaa vaatia

liikkumista ja tapahtuu esimerkiksi useassa yksikössä, kun taas toisen työ voi suurimmaksi osaksi tapahtua yhdessä paikassa. Yksi päällikkö saattaa tavata työpäivänsä aikana ihmisiä pääasiassa organisaationsa ulkopuolelta, kun taas toinen tekee yhteistyötä vain muutaman alaisensa ja kollegansa kanssa. Päällikön työnkuvaan vaikuttaa myös hänen asemansa organisaation hierarkiassa. Mitä korkeampi on päällikön hierarkinen asema, sitä enemmän hänen työhönsä kuuluu pitkän tähtäimen suunnittelua sekä päätöksentekoa. Alemman tason päälliköt tekevät pääasiassa lyhyellä aikavälillä vaikuttavia päätöksiä. (Stewart 1988) Korkeammassa asemassa olevien päällikköjen työtä rajoittavat harvemmin määräajat kuin hierarkisesti matalammassa asemassa työskentelevien päällikköjen (Stewart 1976, 43).

Päällikön organisatorinen asema siis vaikuttaa olennaisesti työhön. Voidaan olettaa toimitusjohtajan ja yksittäisen osaston päällikön työn eroavan suuresti toisistaan. Toisaalta myös eri yksikköjen päällikköjen työt eroavat toisistaan. (Mintzberg 1980, 109) Esimerkiksi markkinointipäällikön ja talouspäällikön tehtävät ovat hyvinkin erilaisia, puhumattakaan niiden sekä esimerkiksi kauppaketjun yksittäisen myymäläpäällikön työstä. Mitä alemmas organisaation hierarkian tarkastelussa tullaan, sitä selkeämpi on päällikön työn rakenne ja sitä enemmän päällikön työhön kuuluu myös niin sanotusti suorittavan eli operatiivisen tason tehtäviä. Hierarkiatasojen välillä on kuitenkin myös jonkin verran yhtäläisyyksiä. (Mintzberg 1980, 109) Mintzbergin (1980) mukaan esimerkiksi päällikön kontaktit alaisten, kollegojen ja esimiesten välillä jakautuvat suhteessa samalla tavalla hierarkisesta asemasta huolimatta.

Kuten jo aiemmin on mainittu Stewartin (1976, 1982, 1988, 1989) työn lähtökohtina ovat olleet päällikköjen työn erojen ja poikkeamien tunnistaminen sekä ymmärtäminen. Samassa asemassa ja jopa samassa organisaatiossa työskentelevien päällikköjen työ voi olla hyvinkin erilaista. Stewartin mukaan nämä eroavuudet johtuvat työn päälliköille asettamista vaatimuksista, rajoituksista sekä toisaalta päälliköille tarjoutuvista vaihtoehdoista. (Stewart 1976, 1982)

Mainitut vaatimukset voivat olla kahdenlaisia: Esimiehen täytyy tehdä tietyt tehtävät ja täyttää tietyt asetetut kriteerit, kuten esimerkiksi tavoitteeksi asetettu liikevaihto, valmistettujen tuotteiden määrä tai jokin yleisemmällä tasolla määritelty kriteeri. Esimiehen työtä määrittelevät rajoituksia puolestaan ovat ne tekijät, joihin esimies itse ei voi vaikuttaa.

(Stewart 1976, 1982) Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksen tai sen yksikön toimiala, maantieteellinen sijainti sekä yrityksen toimintatavat ja käytännöt. Organisaatiokulttuuristakin voidaan löytää rajoittavia tekijöitä. Mintzbergin (1980) mukaan kovin byrokraattisissa organisaatioissa päällikön omat vaikutusmahdollisuudet voivat olla häviävän pienet, jopa olemattomat. Tämä toki rajoittaa päällikön työtä, koska hän ei itsenäisesti saa muokata työnkuvaansa. Rajoittavia tekijöitä voidaan löytää lukematon määrä riippuen siitä, millä tasolla työtä tarkastellaan.

Valinnan vapautta voidaan tarkastella myös eri tavoin. Stewart ehdottaa esimerkiksi ajallista tarkastelutapaa, jonka mukaan voidaan jakaa esimiehen aika vaatimusten täyttämiseen menevään aikaan ja toisaalta aikaan, joka jää jäljelle tämän jälkeen. Toinen tarkastelutapa keskittyy esimiehen vaikutusmahdollisuuksiin ja pyrkii tunnistamaan ne osa-alueet, joilla esimies voi aktiivisesti toimia ja omilla valinnoillaan vaikuttaa esimerkiksi yksikkönsä tuotokseen. Käytännön esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa delegointi. Miten paljon ja kenelle esimies on valmis delegoimaan tai onko hän ylipäätään valmis delegoimaan, ovat asioita, jotka muokkaavat esimiehen omaa työtä. (Stewart 1982)

Stewart (1976) tutki vaatimuksia, rajoituksia ja vaihtoehtoja ja keskittyi ennen kaikkea tarkastelemaan, mitkä asiat tekevät esimiesten työstä erilaista. Koska esimiesten työ on vaihtelevaa ja moninaista, Stewart kehitti kolme mallia, joiden avulla työtä voidaan tulkita paremmin ja selkeämmin. Ensimmäinen malli keskittyy esimiehen työn edellyttämiin henkilökohtaisiin kontakteihin ja suhteisiin. Esimiehen työhön voi sisältyä yhteydenpitoa organisaation sisällä esimerkiksi kollegoihin, alaisiin ja johtoon sekä myös organisaation ulkopuolella oleviin tahoihin. Kontaktien määrä ja laatu vaihtelevat eri esimiesten välillä ja muodostavat siis eroavaisuuksia työtehtävien välille. Toinen malli tarkastelee esimiehen työskentelyn kaavoja keskittyen työtehtävien ajalliseen kestoon, ongelmien tai päätösten aikaväleihin, työn säännöllisyyteen sekä toistuvuuteen, ennalta odotettuja sekä odottamattomien tehtävien vertailuun, kriisien ja kiireisten työtehtävien yleisyyteen, muiden asettamien määräaikojen yleisyyteen sekä työtehtävien alkuperään eli kuinka monet tehtävät syntyvät tarpeesta reagoida muiden tekemisiin ja kuinka usein tehtävät ovat esimiehen itsensä luomia. Kolmas malli pyrkii arvioimaan kontaktien ja ihmissuhteiden sekä toisaalta työn vastuullisuuden asettamien vaatimusten täyttämisen haastavuutta.

2.3 Rooliteoria

Mintzberg (1971, 1980, 1989) tarkastelee päällikköjen työtä rooliteoriansa avulla. Mintzberg määrittelee työn sisältöä päällikköjen käyttäytymisen kautta ja näkee päällikköjen toimivan kaiken kaikkiaan kymmenessä erilaisessa roolissa. Roolit voidaan jakaa kuuluviksi kolmeen ryhmään, jotka ovat ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelyyn liittyvät roolit sekä päätöksentekoon liittyvät roolit (kuvio 1). Roolit muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jossa ihmissuhderoolit perustuvat muodollisesta asemasta ja mahdollistavat kolme tiedonkäsittelyyn liittyvät roolit. Tiedonkäsittelyyn liittyvät roolit puolestaan ovat edellytys päätöksentekoon liittyvissä rooleissa toimimiselle. (Mintzberg 1980, 96) Yksittäinen rooli on siis usein seuraus yhdestä tai useammasta muusta roolista ja näin ollen kaikki roolit linkittyvät jollakin tavalla toisiinsa.

Pearson, Chatterjee ja Okachi (2003) ovat tutkineet Mintzbergin rooliteorian paikkaansapitävyyttä 2000-luvun Japanissa. Heidän mukaansa päällikköjen työ on muutoksen kourissa globalisaation yhdistäessä markkinoita ja teknologian muokatessa työtä. Tästä johtuen myöskään päällikköjen työtä ei voida enää määritellä absoluuttisten roolien kautta, kuten Mintzbergin malli tekee. (Pearson, Chatterjee & Okachi 2003)

Mintzberg (1980, 1989) esittää kymmenen roolin pätevän kaikkien päällikköjen työhön, joskin roolien painotukset voivat vaihdella päällikön aseman mukaan. Esimerkiksi myyntipäällikköinä työskentelevät henkilöt toimivat Mintzbergin mukaan eniten ihmissuhderooleissa, kun taas esimerkiksi tuotantopäälliköt toimivat useimmiten päätöksentekoon liittyvissä rooleissa.

Rooliteorian avulla pyritään hamottamaan päällikköjen työn moninaisuutta ja vaihtelevuutta. Roolit ovat hyvin erilaisia ja niiden avulla voidaan ikään kuin pilkkoa päällikön työ osiin ja havaita, miten monitahoisesta kokonaisuudesta onkaan kyse. Jokainen rooli on eräänlainen toiminta- tai käyttäytymismalli päällikölle. Rooliteoria osoittaakin, miten erilaisiin tilanteisiin päällikön on työssään mukauduttava ja sopeuduttava.

Kuvio 1. Päällikön kymmenen roolia (Mintzberg 1971, 1980, 1989)

2.3.1 Ihmissuhderoolit

Kuten edellä todettiin päällikön organisatorinen asema tuo mukanaan ihmissuhderoolit, joita on kaikkiaan kolme kappaletta. Päällikkö on vastuussa yksiköstään, jonka takia hän toimii yksikkönsä *keulakuvana*. Tähän rooliin ei niinkään sisälly hallinnollista työtä, vaan se sisältää erilaista edustamista. Keulakuvan rooli perustuu pääasiassa päällikön muodolliseen ja organisatoriseen asemaan, eivätkä työtehtävät siihen liittyen ole olennaisia päällikkön ydintehtävää tai hänen olemassaolonsa tarkoitusta silmällä pitäen. (Mintzberg 1971, 1980, 1989) Esimerkkinä keulakuvana toimimisesta voidaan pitää vaikkapa valtiomme päämiehen uudenvuodenpuhetta, jonka saamme kuulla aina vuoden vaihtuessa

presidentin henkilöllisyydestä riippumatta. Keulakuvana toimiessaan päällikkö esiintyy siis ikäänkuin ”valtansa symbolina” suorittaen erilaisia velvollisuuksia (Mintzberg 1980, 96).

Päällikkö toimii myös *johtajana* ohjaten ja motivoiden yksikkönsä toimintaa. Johtajuuteen liittyy suhteet alaisiin ja voidaankiin olettaa päällikön toimivan johtajan roolissa aina esimerkiksi arvioidessaan, palkitessaan, ylentäessään tai palkatessaan alaisia. Johtajuutta itsessään on tutkittu paljon, joskin se Mintzbergin mukaan muodostaakin vain yhden osan päällikön työstä. Johtajan roolia on vaikea havaita erillään muista rooleista. Se liittyykin usein esimerkiksi päätöksentekoon tai tiedonvälittämiseen. Johtajana päällikön olennaisin tehtävä onkin varmistaa, että yksittäisten työntekijöiden tavoitteet käyvät yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. Päällikön aseman tuoma valta ilmenee selkeimmin juuri johtajan roolissa. Päällikön toiminta määrittelee lopulta sen, kuinka paljon hän toteuttaa hänelle suotua valtaa. (Mintzberg 1970, 1980, 1989)

Kolmas ihmissuhderooli on päällikön rooli *yhdyshenkilönä* organisaation ja sen ulkoisten tahojen välillä. Kontaktiverkostossa vaihdetaan tietoa tai palveluksia puolin ja toisin tarpeen ja tilanteen mukaan. Tämän roolin ilmeneminen vaihtelee päällikön asemasta riippuen, mutta siihen voi liittyä esimerkiksi erilaisissa johtokunnissa ja järjestöissä toimimista. Yhdyshenkilönä päällikkö siis luo kontaktiverkkoaan, jota hän muissa rooleissa toimiessaan voi hyödyntää. (Mintzberg 1971, 1980, 1989)

2.3.2 Tiedonkäsittelyyn liittyvät roolit

Tiedonkäsittelyyn liittyvissä rooleissa päällikkö joko vastaanottaa tai välittää tietoa. Päällikkö pääsee alaistensa kautta monenlaiseen tietoon käsiksi. Ajatellaan esimerkkinä toimitusjohtajaa, joka alaistensa kautta pääsee käsiksi monipuoliseen ja asiantuntijoiden tuottamaan yrityksen sisäiseen tietoon. Tiedonkäsittelyyn liittyvät roolit ovat hyvin läheisesti kytkeytyneita toinen toiseensa. Mintzberg (1980) käyttää päälliköstä myös nimitystä hermokeskus (engl. nerve center) viitaten tämän tiedonkäsittelyyn liittyviin rooleihin. Päällikkö on ajantasalla ennen kaikkea sellaisesta tiedosta, joka ei liity yrityksen

rutiineihin tai tietyn työtehtävän suorittamiseen, vaan on enemmänkin yleisluontoista ja kokonaisuuksia koskevaa (Mintzberg 1980, 97).

Valvojana toimiessaan päällikkö etsii uutta tietoa ja on myös tauotta tietotulvan kohteena. Päällikön tulee olla ajantasalla sekä organisaation sisäisistä että sen ympäristössä tapahtuvista asioista, jotta hän kykenee ennakoimaan tulevaa ja tunnistamaan mahdollisuuksia sekä ongelmia. Päällikkö rakentaa valvojan roolissa toimiessaan tietämystä toimintaympäristöstään, jotta ymmärtäisi, milloin tietoa tulee levittää ja päätöksiä tehdä. Olennaista valvojan roolissa on merkittävän ja todellisen tiedon tunnistaminen. (Mintzberg 1971, 1980, 1989) Nykyään Internet on lisännyt tietotulvaa ja tekee varmasti merkittävän tiedon tunnistamisen haastavaksi niin päälliköille kuin kaikille muillekin. Toisaalta Internet tarjoaa mahdollisuuksia saada tietoa, jota aiemmin oli vaikeampaa saada. Informaatiota päällikkö saa erilaisten kanavien kautta, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen sisäiset tapahtumat ja tavat, erilaiset tyylisuuntaukset markkinoilla ja muut yrityksen ulkopuoliset tapahtumat (Mintzberg 1980, 97).

Mintzbergin (1980) mukaan yksi tärkeimmistä päällikön rooleista on *tiedonlevittäjän* rooli, jolloin päällikkö välittää tietoa organisaation ulkopuolelta organisaatioon sekä organisaation sisällä alaisilleen. Tärkeä osa sisäistä viestintää on organisaation arvojen viestiminen työntekijöille heidän työtapojensa tueksi. Asemansa vuoksi päällikkö vastaanottaa paljon spesifiä ja asiapitoista tietoa, jotka hän edelleen välittää suoraan alaisilleen. Toisaalta päällikkö vastaanottaa myös erilaista arvoja viestivää tietoa, jonka todenperäisyyttä ei voida mitata tai todistaa yhtä helposti kuin asiapitoisen tiedon ollessa kyseessä. Tämänkaltaista tietoa valikoidusti eteenpäin viestien päällikkö ohjaa alaistensa työntekoa haluamaansa suuntaan.

Päällikkö levittää tietoa myös organisaation ulkopuolelle sekä organisaation sisällä ylöspäin omille esimiehilleen *edustajan* roolissa. Muodollisen asemansa vuoksi häntä voidaan pitää oman toimialansa asiantuntijana esimerkiksi mediassa. Valvojan roolissa toimiminen mahdollistaa tehokkaan viestimisen myös edustajan roolissa. (Mintzberg 1971, 1980, 1989) Päällikkö esiintyy edustajan roolissa myös hierarkkisesti oman yksikkönsä yläpuolella oleviin tahoihin nähden (Mintzberg 1980, 98). Toisin sanoen päällikkö siis edustaa omaa yksikköään esimiehelleen.

2.3.3 Päätöksentekoon liittyvät roolit

Päällikön toimii myös neljässä päätöksentekoon liittyvässä roolissa. Päätöksenteko on merkittävä osa päällikön työtä, jonka muut roolit mahdollistavat. Nimenomaan päätöksenteko on päällikön työn kannalta se kriittisin tai ratkaisevin tekijä, joka myös toisaalta oikeuttaa päällikön päätäntävallan ja laajan pääsyn erilaisiin tietolähteisiin. Päätöksentekoon liittyvissä rooleissa päällikkö ottaa vastuun strategisista linjauksista, koska tämä on mahdollista muiden roolien myötä. Hänellä on oikeus toimia päätöksentekijänä asemansa puolesta sekä lisäksi hänellä on tarvittava laaja-alainen ja kokonaisvaltainen tietämys sekä organisaatiosta että sen toimintaympäristöstä. (Mintzberg 1971, 1980)

Päällikkö toimii *aloitteentekijänä* vieden organisaatiota eteenpäin muutosta halliten ja suunnitellen. Aloitteentekijän rooliin liittyy läheisesti valvojan rooli, joka auttaa päällikköä havaitsemaan mahdollisuuksia ja ongelmakohtia, jolloin hän voi tehdä aloitteen ja muuttaa esimerkiksi jotakin toimintatapaa yksikössään. Toimintojen kehittäminen ei ole päätöksentekoa käsitteen varsinaisessa merkityksessä, koska useimmiten kehitysprojektiin liittyy useita asioita, joiden suhteen päätöksiä on tehtävä. Havaittuaan niin kutsutun kehittämiskohteen pällikkö voi valita, millä tavalla haluaa itse osallistua kehitystyöhön. Hän voi delegoida koko tehtävän valitsemalleen alaiselle, delegoida suunnitteluvaiheen ja hoitaa itse päätöksenteon eri vaihtoehtojen väliltä tai valvoa koko projektin läpiviemistä tarkasti. Päällikön toimintaan vaikuttaa olennaisesti, miten tärkeästä ja riskialttiista hankkeesta on kyse. (Mintzberg 1971, 1980, 1989)

Siinä missä aloitteentekijän rooli liittyy vapaaehtoiseen toimintaan ja muutokseen päällikön toimiessa *poikkeustilanteiden hoitajana* tilanne on päinvastainen. Päällikkö käsittelee tällöin kriisejä, ongelmia tai muita tilanteita, joiden syntyyn ei itse voi vaikuttaa ja joiden varalle ei ole suunniteltu ratkaisuja tai menettelytapoja. Tällöin päällikkö toimii pakon edessä ja siksi, ettei hänellä ole vaihtoehtoja tai mahdollisuutta ohittaa tilannetta. Koska päällikkö vastaa yksikkönsä toiminnasta, tulee hänen ratkaista ongelmat, joihin yksikön työntekijät eivät löydä ratkaisua. Koska päällikön alaiset ovat erikoistuneet johonkin

tiettyyn työtehtävään ja hoitavat tähän tehtävään liittyvät ongelmat, tulee päällikön kokonaiskuvan hallitsijana ratkaista muut, yleisluontoisemmat ongelmat. Näin toiminta yksikössä voi palautua normaaliksi ja jatkua. (Mintzberg 1980, 1989) Vaikka organisaatioissa pystytäänkin varautumaan muutoksiin esimerkiksi tietoa keräämällä ja toimintaympäristöä tarkkailemalla, aina tulee eteen yllättäviä tilanteita, joihin on reagoitava nopeasti. Tällöin päällikkö toimii siis poikkeustilanteiden hoitajan roolissa.

Päällikkö toimii yksikössään myös *resurssienjakajana* ja vastaa myös tätä kautta organisaation strategian laatimisesta. Resursseina voidaan pitää niin rahaa, aikaa kuin työntekijöitäkin ja lähestulkoon jokainen päällikön päätös liittyy tavalla tai toisella resurssien jakamiseen. Resurssienjakaminen sisältää kolme tärkeää tehtäväkenttää, jotka ovat ajankäytön suunnittelu, työn suunnittelu ja toiminnan hyväksyminen tai valtuuttaminen. Ajankäyttöään suunnitellessaan päällikkö ikään kuin luo suuntaa organisaation toiminnalle. (Mintzberg 1980, 1989) Mikäli hän päättää käyttää aikaansa esimerkiksi uuden toimintamallin suunnittelemiseen, tulee se mitä luultavammin vaikuttamaan myös päällikön alaisiin viimeistään tulevaisuudessa. Työn suunnitteluun keskitytään yleensä muutosten edessä tai uutta yritystä perustettaessa. Tällöin päällikön tehtävänä on ratkaista perustavaa laatua olevia kysymyksiä, kuten kuka tekee ja mitä tekee. (Mintzberg 1971, 1980, 1989) Päällikkö voi esimerkiksi päättää ulkoistaa esimerkiksi uuden työntekijän etsimisen tai työntekijöidensä kouluttamisen, jolloin hän säästää omaa aikaansa muille tehtäville.

Neljäs päätöksentekoon liittyvä rooli on päällikön rooli *neuvottelijana*. Päällikkö osallistuu neuvotteluihin, jotka koskevat hänen päätäntävallassaan olevia asioita, kuten esimerkiksi hankintoja. Hankinnat puolestaan liittyvät olennaisesti resurssien jakamiseen. Lisäksi neuvotteluissa voidaan tarvita uskottavuutta lisäävää keulakuvaa tai yrityksen tuntevaa tiedottajaa. Neuvottelijan roolissa siis jälleen kerran yhdistyy useampi päällikön rooli, joista selkeästi ovat havaittavissa ainakin keulakuva, edustaja sekä resurssienjakaja. (Mintzberg 1971, 1980, 1989)

3 YRITYKSEN KEHITTYMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella päällikköjen työtä kasvavassa yrityksessä. Tässä luvussa paneudutaan tarkemmin yrityksen kehittymiseen ja kasvuun, jonka jälkeen voidaan paremmin ymmärtää, millaisia vaikutuksia kasvulla on päällikköjen työhön ja työn suorittamiseen.

Kuten moni muukin asia yhteiskunnassamme, myös yritys muuttuu ajan myötä. On tutkimattakin melko selvää, että muutaman henkilön työllistävä, vasta perustettu yritys toimii eri tavalla kuin vuosikymmeniä markkinoilla toiminut suuryritys. Vuosien mittaa yrityksen toiminta voi joko kasvaa, pysyä ennallaan tai loppua. Pitkään toimineella yrityksellä voi olla vakiintuneet käytännöt ja rakenteet, joita se noudattaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yritys vakiintuneista käytännöistään huolimatta voisi kohdata jatkuvasti uusia haasteita tai ongelmia. Vaikka yritys ei toimiessaan kasvaisikaan huomattavasti henkilöstömäärältään tai myynnillisesti, eroja eri ikäisten yritysten toiminnassa varmasti löytyy silti. Yrityksen kehitysvaiheita tarkastellaan useamman teorian kautta ja kasvuun perehdytään tarkemmin Larry E. Greinerin kasvumallin kautta.

Greinerin (1972) havaintojen mukaan on itsestään selvää, etteivät organisaation käytännöt voi säilyä samoina pitkiä ajanjaksoja. Toisaalta Miller & Friesen (1984) esittävät, etteivät yritykset, jotka eivät kasva tai laajenna toimintaansa, myöskään luultavasti etene kehitysvaiheesta toiseen. Heidän mukaansa ikä yksin ei riitä aiheuttamaan suuria muutoksia yrityksen strategiaan tai organisaation rakenteeseen. Greiner (1972) kuitenkin sitoo sekä organisaation koon kasvun että organisaation ikääntymisen kehityksen mittareiksi. Lippitt & Schmidt (1967) eivät sido yrityksen kehitystä ainoastaan sen henkilöstön lukumäärällä tai tuloksella mitattavaksi asiaksi.

Yritysten elinkaaria ja kehitysvaiheita on tutkittu eri konteksteissa laajasti, kuten jo aiemmin luvussa 1.1 tutkimuksen aiheenvalintaa ja taustoja läpikäytäessä todettiin. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kehitysvaiheiden yleisiä piirteitä ja keskitytään tarkemmin

yrityksen kasvuvaiheeseen. Yrityksen kehitysvaiheet esitellään ensin lyhyesti, jonka jälkeen keskitytään tarkemmin kasvuvaiheeseen ja kasvavalle yritykselle ominaisiin piirteisiin.

3.1 Yrityksen kehitysvaiheet

Yksi varhaisimmista yrityksen kehitystä käsittelevistä teorioista on Lippittin ja Schmidtin (1967) käsialaa. Heidän näkemyksensä pohjaa persoonallisuuden kehittymistä kuvaavaan teoriaan ja sen mukaan yritykset kohtaavat elinkaarensa aikana useita kriisejä. Kukin kriisi on ratkaistava, jotta yritys voisi jatkaa toimintaansa ja kehittyä eteenpäin. (Lippitt & Schmidt 1967) Myös Greiner (1972, 1998) esittää yrityksen kehittyvän erilaisia kriisejä ratkaisemalla. Greinerin malli poikkeaa muista elinkaarimallin mukaisista teorioista, koska hän tarkastelee yrityksen kehitystä nimenomaan kasvun kautta ja löytää yrityksen kehityksestä useita erilaisia kasvun vaiheita.

Greinerin teoria sekä myös muut erilaisia kasvun ja kehityksen vaiheita listaavat teoriat, eivät pyri selittämään kasvua aikaansaavia tekijöitä, vaan tarkastelevat enemmänkin yrityksen sisäisiä muutoksia ja niiden edellyttämiä toimenpiteitä, joilla kasvu saadaan jatkumaan (Dobbs & Hamilton 2007). Koska tässä tutkimuksessa pyritäänkin hahmottamaan kasvun vaikutuksia nimenomaan päällikköjen työhön, on juuri tämä vaiheittainen kasvun ja kehityksen hahmottaminen valittu teoreettiseksi pohjaksi. Tarkastellaan siis kasvua päällikköjen työtä muokkaavana tekijänä.

Yrityksen kehitysvaiheet ovat *syntymävaihe*, *kasvuvaihe* sekä *kypsyysvaihe* (Kuvio 2). Yrityksen kehitys alkaa sen perustamisesta. Yrityksen syntymävaiheessa liikeidea muutetaan liiketoiminnaksi. Olennaista on toiminnan alkuun saattaminen, käynnistäminen sekä sen jatkuvuuden turvaaminen rahoituksen kautta (Dodge & Robbins 1992). Yrityksen alkutaipaleella sen johdon on kyettävä tekemään päätöksiä, jotka tukevat yrityksen tuotetta tai palvelua sekä näiden myyntiä. On puntaroitava ja myös päätettävä, millaisia riskejä ollaan valmiita ottamaan. Tämän jälkeen on arvioitava, kuinka paljon ollaan valmiita uhraamaan yrityksen eteen. Yksilötason uhrauksia voivat olla esimerkiksi loma tai vapaa-aika perheen parissa. Ongelmia aiheutuu, koska on tehtävä valinta erilaisten arvojen välillä. (Lippitt & Schmidt 1967) Yrityksen syntymävaiheelle tyypillisiä piirteitä ovat resurssien

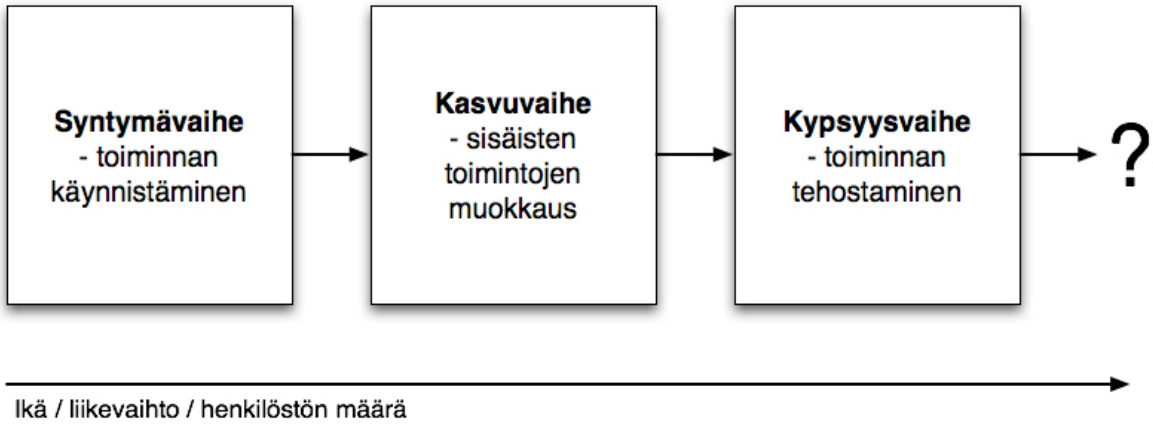
turvaaminen, innovointi sekä suunnitelmallisuuden ja toiminnan koordinoinnin vähäisyys (Quinn & Cameron 1983).

Yrityksen syntymävaiheen jälkeen seuraa kasvuvaihe. Kasvuvaiheessa yritys mukautuu ympäristönsä vaatimuksiin ja muokkaa sisäisiä toimintojaan. Tavoitteena on ensin vakiinnuttaa toiminta ja luoda organisaatio, jonka puitteissa toiminta voi jatkua ja tasoittua. (Lippitt & Schmidt 1967) Olennaista on kuitenkin muokata toimintaa niin, että se on tuottavaa myös tulevaisuudessa. Tulevaisuuden kasvullekin on sis pedattava pohjaa. (Dodge & Robbins 1992) Jotta toimintaa voitaisiin vakauttaa ja tasoittaa, johdon on ymmärrettävä, ettei toiminnan holtiton laajentuminen automaattisesti tarkoita menestymistä. Kasvu yksinään ei siis saisi olla tavoitteena. Yrityksen johdon tulee pohtia toiminnan organisointia ja ratkaista, missä laajuudessa toimintaa rajoitetaan ja ohjataan erilaisten rakenteiden ja sääntöjen kautta. (Lippitt & Schmidt 1967). Kasvuvaiheessa on elintärkeää seurata markkinoita ja sovittaa alkuperäiset strategiat markkinoilla ilmeneviin muutoksiin. Tyypillisiä ongelmia myynnin kasvaessa ovat tuotannon tasapainottaminen sekä tuotteen / palvelun laadun varmistaminen. (Dodge & Robbins 1992)

Kasvuvaiheen jälkeen seuraa kypsyysvaihe (esim. Lippitt & Schmidt 1967, Miller & Friesen 1984, Smith, Mitchell & Summer 1985, Masurel & Mortfort 2006). Vaiheesta käytetään yleisesti myös nimitystä tasapaino (esim. Kazanjian 1988, Dodge & Robbins 1992). Tässä tutkielmassa vaihetta nimitetään kuitenkin kypsyysvaiheeksi. Kypsyysvaiheeseen siirtyminen ei välttämättä tarkoita kasvun pysähtymistä. Kyse on ennemminkin kasvuvauhdin hidastumisesta ja tasoittumisesta (Kazanjian 1988, Dodge & Robbins 1992). Kun myynnin määrä tasaantuu ja innovointi vähenee, yritys keskittyy toimintansa tehostamiseen sekä tietyn, tarkoin määritellyn asiakassegmentin palvelemiseen. Organisaation rakennetta muokataan byrokraattisempaan ja muodollisempaan suuntaan hierarkiaa kasvattamalla. (Miller & Friesen 1984)

Mikäli yrityksessä ei olla aiemmissa kehitysvaiheissa varmistettu kasvun jatkuvuutta, etenkin pienissä yrityksissä menojen ja jopa henkilöstömäärän supistukset voivat olla kypsyysvaiheessa välttämätön toimenpide kannattavuuden turvaamiseksi (Dodge & Robbins 1992). Mikäli yrityksen taloudellinen tilanne on turvattu, yritys voi keskittyä myös imagon rakentamiseen. Aiemmin saavuttamansa hyvän maineen lisäksi se voi lisätä

arvostustaan ja kunnioitustaan esimerkiksi jonkin tietyn asiakasryhmän silmissä. (Lippitt & Schmidt 1967)



Kuvio 2. Yrityksen kehitysvaiheet

3.2 Yrityksen kasvuvaihe

Kasvu tarkoittaa yrityksen jatkuvaa muuttumista. Yrityksen kasvu voidaan määritellä eri tavoin. Useimmissa teorioissa keskitytään myynnin tai henkilöstön määrän kasvuun tai näihin molempiin (esim. Miller & Friesen 1984, Smith, Mitchell & Summer 1985, Dodge & Robbins 1992, Delmar, Davidsson & Gartner 2003, Littunen & Tohmo 2003, Barringer, Jones & Neubaum 2005). Nämä tekijät ovat olennaisia myös tämän tutkielman kannalta.

Myynnin kasvu luo paineita henkilöstön määrän kasvattamiselle, joka taas puolestaan luonnollisesti luo paineita organisaatiorakenteen muokkaamiselle. Kasvu tuo tullessaan tarpeen toimintojen eriyttämiseen ja toisaalta ainakin jossain määrin myös hierarkian rakentamiseen. (Kazanjian 1988) Organisaation rakenteiden muokkaamisesta ja hierarkian kasvattamisesta seuraa myös niin sanotusti monimutkaisempi hallintojärjestelmä, jonka päätökset ovat entistä tärkeämpiä ja merkittävämpiä yrityksen menestymisen kannalta. Olennaista onkin pitkän aikavälin suunnitelmien laatiminen ja yrityksen tarkasteleminen kokonaisuutena. Liika keskittyminen yhteen ongelmaan tai yhteen yksikköön, voi koitua kokonaisuuden kannalta kohtalokkaaksi. (Smith, Mitchell & Summer 1985)

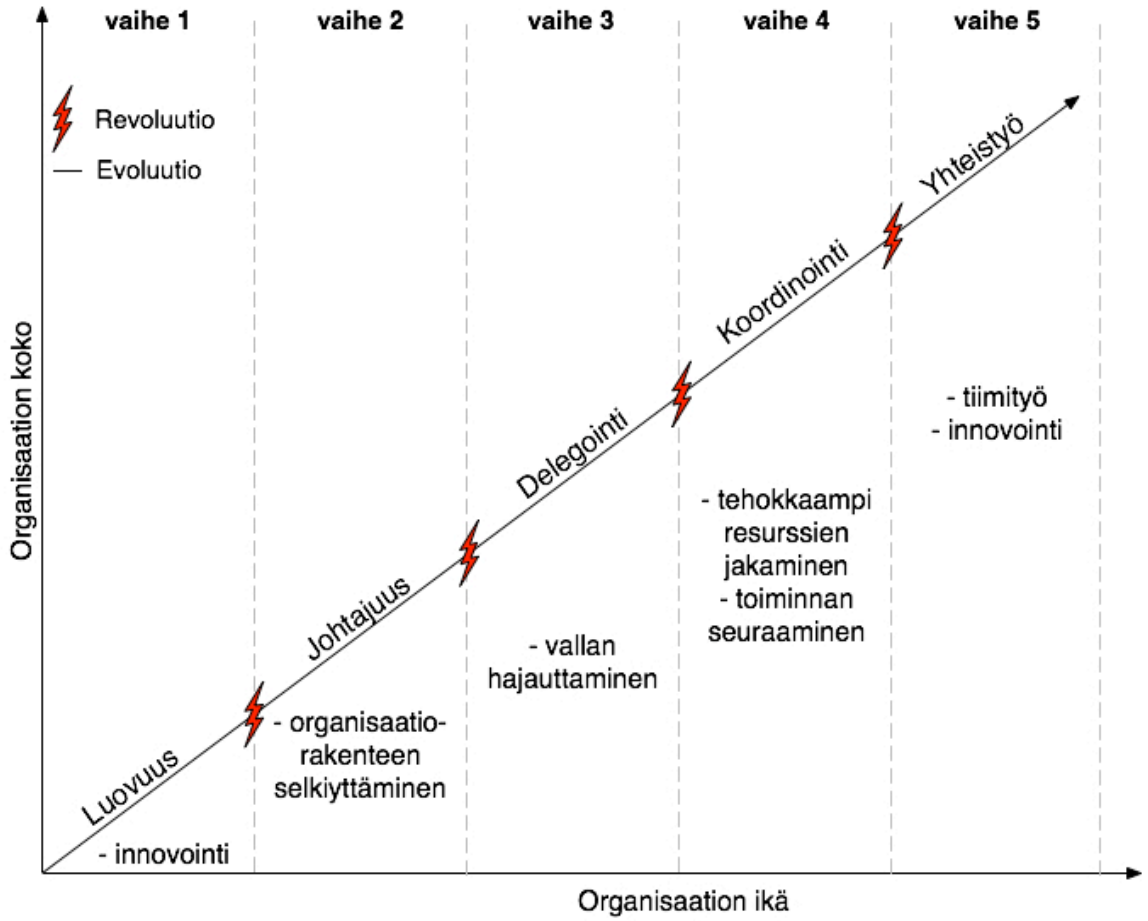
Katz & Kahn (1978) esittävät, että henkilöstön määrää voidaan kasvattaa neljällä eri tavalla. Ensinnäkin yritys voi kasvattaa kokoaan palkkaamalla lisää henkilöstöä jo olemassaoleviin yksiköihin. Toiseksi yritys voi kasvaa uusia yksiköitä perustamalla ja uusiin yksiköihin uutta henkilöstöä palkkaamalla. Kolmanneksi yritys voi kasvaa erikoistumisen kautta, jolloin yrityksen toimintoja jaetaan yksiköiden välillä tai sisällä uudestaan. Neljäs kasvutapa on yritysfuusio, jolloin yritys yhdistyy toiseen tai useampaan yritykseen. (Katz & Kahn 1978) Jotta yritys voi kasvaa, sen täytyy ensin tunnistaa oma yksilöllinen osaaminen ja pätevyys, minkä avulla kasvu voidaan toteuttaa (Miller & Friesen 1984). Kasvu tarkoittaa siis yrityksen jatkuvaa muutosta monessakin mielessä. Kasvua ei kuitenkaan pidä nähdä lineaarisena ja tasaisesti etenevänä prosessina, vaan ennemminkin epätasaisena ja välillä myös hidastuvana kehityksenä (Dobbs & Hamilton 2007).

Kasvuvaiheeseen kuuluu myös yrityksen maineen kasvattaminen. Tähän liittyen yrityksen johdon täytyy päättää, kuinka paljon keskitytään oman toiminnan arviointiin. Jotta työntekijät voisivat olla ylpeitä työstään ja yrityksestä, jossa työskentelevät, yrityksen on kyettävä myös kritisoimaan omaa toimintaansa ja tarjoamiaan tuotteita tai palveluja. (Lippitt & Schmidt 1992) Työntekijän tuntiessa ylpeyttä työstään ja työnantajastaan hän on kenties yritykseen sitoutuneempi ja työtehtäväänsä motivoituneempi työntekijä. Näin voidaan olettaa, ettei työntekijä tällöin ole halukas vaihtamaan työpaikkaa ja työntekijöiden vaihtuvuus ei koidu yritykselle ongelmaksi.

3.3 Greinerin kasvuteoria

Greiner (1972, 1998) on esittänyt yrityksen kasvua ja kehitystä käsittelevän teorian, joka keskittyy ennen kaikkea liikkeenjohdollisiin ongelmiin. Greinerin mukaan kasvu ei ole ainoastaan yksi yrityksen kehitysvaiheista vaan kokonaisvaltainen prosessi, joka jatkuu myös yrityksen ikääntyessä ja läpi sen elinkaaren. Teorian mukaan yrityksen kehittymiseen vaikuttaa ennen kaikkea menneisyyden tapahtumat ja yrityksen historia, eikä niinkään ulkoinen ympäristö. Seuraavaksi esitellään Greinerin teoriaa yksityiskohtaisemmin.

Greiner (1972, 1998) näkee yrityksen kasvun monivaiheisena prosessina, joka etenee erilaisten kriisien kautta. Hän käyttää käsitettä evoluutio ilmaisemaan tasaista kehitystä ja käsitettä revoluutio, *vallankumous*, kuvaamaan yrityksessä tapahtuvia mullistuksia ja sekasortoa. Yrityksen kehittyessä jokaisesta evolutionaarisestä vaiheesta seuraa väistämättä ongelma tai kriisi, eli revoluutio, josta onnistuneen liikkenjohdon menettelyn tai ratkaisun jälkeen siirrytään seuraavaan evolutionaariseen, tasaisemman kehityksen vaiheeseen (Kuvio 3).



Kuvio 3. Kasvun vaiheet (Greiner 1972, 1998)

Kasvaessaan yritys käy läpi erilaisia kasvun vaiheita. Kukin vaihe etenee siis tasaisesti, mutta johtaa ennen pitkää kriisiin. Olennaista on ymmärtää kunkin kehitysvaiheen olevan seurausta edellisestä ja toisaalta syy seuraavaan kehitysvaiheeseen. Mikään johdon tekemä ratkaisu tai käyttöön ottama toimintamalli ei tuota tulosta loputtomiin, vaan johtaa lopulta uusiin ongelmiin. Greinerin mallin mukaan organisaation kehittymiseen vaikuttavat

olennaisesti organisaation ikä, organisaation koko, evoluutiovaiheet, revoluutiovaiheet sekä toimialan kasvuvauhti. (Greiner 1972) Toimialan kasvuvauhti määrittelee kunkin vaiheen keston. Mikäli toimiala kehittyy nopeasti, on oletettavissa, että myös yrityksen kasvu on nopeaa ja yksittäiset kasvun vaiheet lyhytkestoisia. (Greiner 1998)

Yrityksen syntymävaiheessa keskitytään sekä tuotteen että markkinoiden luomiseen. Koska elinkaaren alussa yritys vasta etsii paikkaansa markkinoilla, on tyypillistä, että myös sen perustajat keskittyvät hallinnoimisen sijaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen sekä myymiseen. Kommunikointi työntekijöiden ja johdon välillä on näin ollen epämuodollista ja jatkuvaa. Kun yritys hiljalleen vakinnuttaa asemaansa, uusia työntekijöitäkin palkataan ja yrityksen koko kasvaa. Kasvanutta henkilöstömäärää ei kuitenkaan välttämättä voida johtaa epämuodollisella kommunikoinnilla ja myös uusien työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen organisaatioon on vaikeampaa. Tässä vaiheessa johdon tulisi ymmärtää muuttaa toimintatapojaan tai löytää johtajan rooliin henkilö, joka on valmis ottamaan vastuun ja viestimään yrityksen tavoitteista selkeästi työntekijöille. Yritys ajautuu siis johtajuuskriisiin. Luovat ja yksilölliset toimintatavat ovat tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta, mutta saattavat johtaa myös ongelmiin yrityksen kasvaessa. (Greiner 1972, 1998) Selvää on, että yritys tarvitsee selkeälinjaista esimiestyötä, jotta epätietoisuudelta työntekijöiden keskuudessa vältyttäisiin ja työtä voitaisiin tehostaa.

Ensimmäisen kehitysvaiheen tuomista haasteista selviytyvät yritykset saavuttavat jälleen kannattavan kasvun voimakkaan johtajan avulla. Toiselle kasvuvaiheelle on tyyppillistä selkeämmän organisaatiorakenteen muodostaminen ja eri toimintojen eriytyminen toisistaan. Työtehtävät rajataan ja tarkennetaan, jotta toiminta olisi tehokkaampaa ja selkeämpää. Myös sisäiseen viestintään kiinnitetään huomiota ja se on aikaisempaa muodollisempaa. Erilaiset kuluseurantajärjestelmät ja tavoitteiden asetannat ynnä muut otetaan käyttöön, jotta toiminnan seuraaminen olisi helpompaa. Ylin johto näyttää toiminnalle suuntaa ja keskijohto toimii enemmänkin oman alansa asiantuntijan roolissa. Kasvuvaiheen edetessä nämä luodut toimintaa ohjaavat tekijät voivat kuitenkin koitua myös kasvun esteiksi. Organisaation kasvaessa keskijohto voi tuntea vaikutusmahdollisuutensa liian rajoitetuksi, koska kokee oman käytännön osaamisensa ja tuntemuksensa

vahvemmaksi kuin ylemmällä johdolla. Lopulta kriisi, *revoluutio*, kärjistyy, kun keskijohto vaatii itselleen enemmän valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia. (Greiner 1972, 1998)

Kolmanteen kasvun vaiheeseen siirrytään delegoinnin seurauksena. Yksiköiden päälliköt saavat enemmän vastuuta ja ylin johto keskittyy ohjaamaan toimintaa enemmänkin erilaisten yksiköiden tuottamien toiminta- & tulosraporttien perusteella. Työntekijät kokevat yksikkönsä vaikutusmahdollisuudet motivoivana tekijänä, jonka tuloksena kasvu jatkuu. Ylin johto voi kuitenkin ennen pitkää tuntea vaikutusmahdollisuuksiensa häviävän, koska yksiköiden päälliköt toimivat kokonaisuutta hahmottamatta ja keskittyvät luonnollisesti vain oman yksikkönsä asioihin ja hyvinvointiin. Jotta ylin johto voisi taas hallita yritystä kokonaisuutena koordinointia yksiköiden välillä on parannettava. (Greiner 1972, 1998)

Neljänteen kasvun vaiheeseen yritys etenee toimintojen koordinoinnin kautta. Organisaation rakennetta muutetaan sekä pienet hajautetut yksiköt yhdistetään ja niiden kulurakennetta seurataan yhä tarkemmin. Yritykseen palkataan henkilöitä, joiden tehtävänä on raportoida ja valvoa toimintaa. Kasvua saadaan aikaan resurssien tehokkaammalla allokoinnilla. Alemman tason esimiehet joutuvat perustelemaan resurssitarpeensa entistä huolellisemmin ylimmälle johdolle, joka puntaroi asioita ja tekee päätöksiä luonnollisesti koko yrityksen parasta ajatellen. Yksiköiden päällikköt eivät koe ylimmän johdon tuntevan paikallisia ja yksikkökohtaisia ongelmia ja organisaatio onkin kasvanut liian isoksi kokonaisuudeksi, jota ei enää voida ohjata jäykillä ja joustamattomilla ohjelmilla ja raporteilla. Greiner käyttää tilanteesta nimitystä paperisotakriisi. Tilanne voidaan selvittää yhteistyötä parantamalla. Kehittyminen ja kasvun jatkuminen edellyttää yhteistyötä organisaation eri tasojen ja yksiköiden välillä. Tiimityötä arvostetaan ja organisaatiota muokataan matriisin muotoon. Tiimit koostuvat eri alojen osaajista, jotta ongelmiin pystyttäisiin löytämään ratkaisut nopeasti. Innovatiivisuutta arvostetaan jälleen ja myös ylin johto pyrkii osallistumaan käytännön työhön. (Greiner 1972, 1998)

Olennaista Greinerin mallissa on ymmärtää, että yhden kriisin ratkaisu, johtaa kasvun myötä seuraavaan kriisiin. Toisin sanoen yhden kriisin ratkaisu on toisen kriisin alullepanija. Tämän ymmärtäminen voi olla päälliköille erityisen haastavaa. Todellisuudessa myöskään vaiheiden erottaminen ja tunnistaminen ei välttämättä ole yhtä

selkeää kuin malli esittää ja antaa ymmärtää. Mallissa kunkin kriisin ratkaisu on esitetty kokonaisvaltaisesti koko organisaatiota koskevana, mutta todellisuudessa uusi evolutionaarinen vaihe voi alkaa myös pienemmässä mittakaavassa esimerkiksi yhdestä yksiköstä yleistyen sitten muuhun organisaatioon. (Greiner 1998)

3.4 Kasvun vaikutus päällikön työhön

Kasvu on yritystä muokkaava prosessi. Kuten aiemmin luvussa 3.2 todettiin, kasvu merkitsee yrityksen jatkuvaa muutosta. Se aiheuttaa muutospaineita organisaation rakenteeseen sekä toimintatapoihin. Organisaatiorakenteen muutokset vaikuttavat luonnollisesti yrityksessä työskentelevien henkilöiden työnkuviin ja työn suorittamiseen. Kasvuprosessi on siis ennen kaikkea liikkeenjohdollinen haaste (Barringer, Jones & Neubaum 2005).

Kasvua tulisi hallita ja johtaa tietoisesti sekä harkitsemalla, huomioimalla ja arvioimalla erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia yritykseen kokonaisuutena (Barringer, Jones & Neubaum 2005). Greinerin (1972, 1998) teoriassa esitellään erilaisia kasvun vaiheita ja erilaisia toimenpiteitä, joilla kasvu saadaan jatkumaan vaiheesta toiseen. Kasvun aiheuttaman muutoksen hallitseminen on siis strateginen prosessi. Tai vähintäänkin prosessi, jonka onnistuminen edellyttää strategian ymmärtämistä ja tuntemista.

Kasvun vaikutukset yksittäisen päällikön työhön ovat pitkälti riippuvaisia päällikön organisatorisesta asemasta. Yleisellä tasolla voidaan ajatella päällikön vastuun kasvavan henkilöstön määrän kasvun myötä. Lisäksi sisäisen viestinnän merkitys korostuu (Greiner 1972, 1998). Viestinnän on oltava yhtenäistä ja kaikille samanaikaisesti tapahtuvaa. Organisaatiorakenteen kasvu voi kaventaa päällikön päätäntävaltaa tai jopa poistaa sen kokonaan joidenkin asioiden suhteen. Lisäksi yksittäinen päällikkö joutuu ehkä näkemään enemmän vaivaa saadakseen äänensä kuuluville ja ajaessaan oman yksikkönsä etua.

Selvää on, että kasvu muokkaa päällikön työtä (Kuvio 4). Päällikön työtä ei voida pitää selkeästi määriteltynä ja rajattuna missään olosuhteissa (Mintzberg 1980, 30). Kasvun keskellä päällikön työ on varmasti haastavampaa, koska lähtökohtaisestikaan selkeitä rajoja

tehtävänkuvalle ei ole. Vaikka tiettyjä kasvu- ja kehitysvaiheita yrityksen elinkaaressa voidaankin tunnistaa, ei kehitys kuitenkaan toteudu samanlaisena kaikissa yrityksissä. Myös tämä seikka tekee päällikköjen työstä entistä haasteellisempaa ja toisaalta mahdollisesti myös moninaisempaa.

Kuvio 4: Kasvun vaikutus päällikön työhön

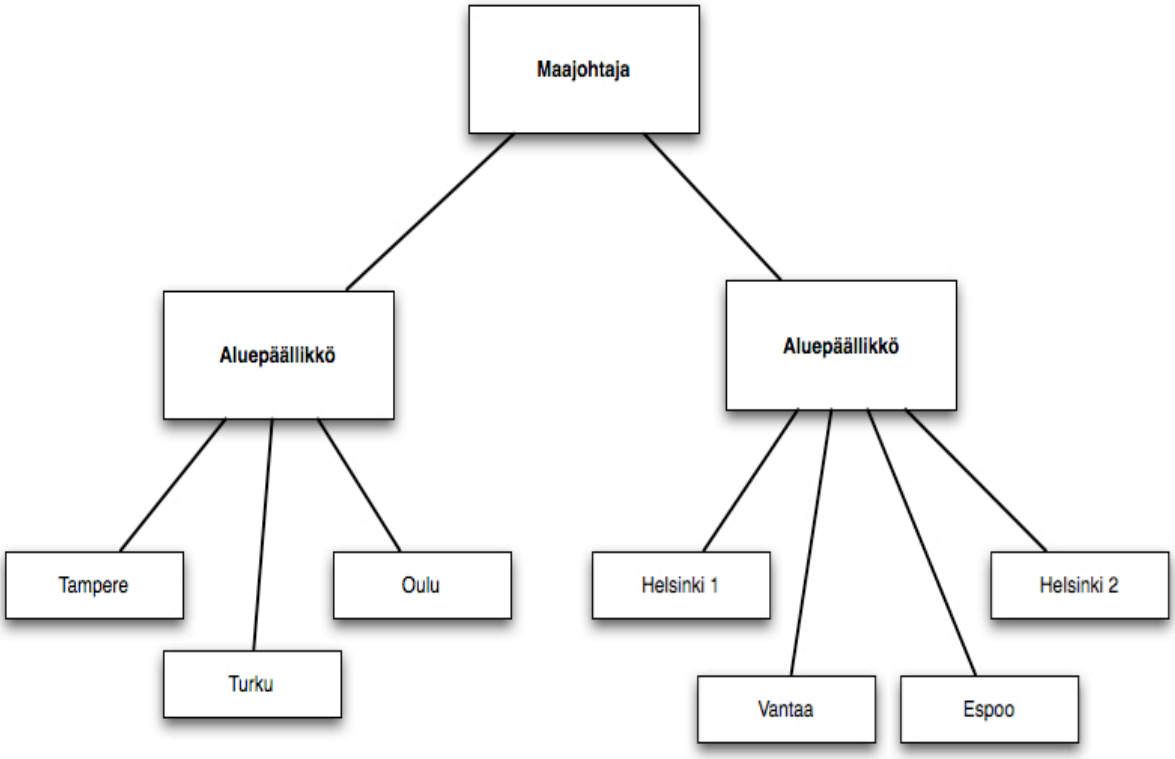
Kuten aiemmin luvussa 3.2 todettiin, tässä tutkimuksessa kasvulla tarkoitetaan henkilöstön määrän sekä myynnin kasvua. Henkilöstön määrän kasvaessa organisaation rakennetta joudutaan miettimään uudelleen ja muokkaamaan. Kaikki nämä muutokset muovaavat päällikön työtä kasvuyrityksessä jatkuvasti. Kasvun seurauksena päällikön työ ja työssä esiin nousevat roolit voivat olla myös vaikeammin eroteltavissa toisistaan.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeyritys on henkilöstöpalvelualalla toimiva Temp-Team Finland Oy. Yritys tuottaa rekrytointi- ja henkilöstönvuokrauspalveluja asiakasyrityksilleen. Temp-Team Finland Oy on osa tanskalaista Juhler Group konsernia ja on toiminut Suomessa elokuusta 2005 alkaen. Temp-Team Finland Oy:n pyrkii toimimaan pieninä yksikköinä joustavasti lähellä asiakkaitaan sekä työnhakijoitaan. Tällä hetkellä yrityksellä on yhteensä seitsemän toimipistettä kuudella eri paikkakunnalla. Toimipisteistä neljä sijaitsee pääkaupunkiseudulla (Helsinki, Espoo, Vantaa). Lisäksi Temp-Team Finland Oy toimii Tampereella, Turussa ja Oulussa. Yrityksellä on tällä hetkellä yhteensä 28 työntekijää ja lisäksi noin 80 vuokratyöntekijää. Vuokratyöntekijät työskentelevät määräaikaisissa työsuhteissa Temp-Team Finland Oy:n asiakasyrityksissä. Koska vuokratyöntekijät eivät siis konkreettisesti työskentele yrityksessä, rajataan heidät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Temp-Team Finland Oy aloitti toimintansa elokuussa 2005 ja työllistää tällä hetkellä 28 henkilöä. Yrityksen toiminta on edelleen kasvussa ja uusia työntekijöitä rekrytoidaan parhaillaan. Kullakin yksiköllä on päällikkönsä, branch manager, joka vastaa yksikön toiminnasta. Lisäksi yksikköjen päällikköjen esimiehenä toimivat aluepäälliköt, joita yrityksessä on kaksi (pääkaupunkiseudulla omansa sekä Turulla, Tampereella ja Oululla omansa) Aluepäälliköiden esimiehenä toimii maajohtaja (Kuvio 4).



Kuvio 5. Organisaatiokaavio, Temp-Team Finland Oy

Temp-Team Finland Oy:n työntekijät ovat pääasiassa rekrytointikonsultteja ja myyntipäällikköjä. Koska yrityksen yksiköt ovat pieniä, myös kukin branch manager toimii jommassa kummassa tehtävässä ja vastaa siis osaltaan yksikön toiminnasta. Kaiken kaikkiaan kahdessa yrityksen yksiköistä työskentelee kaksi henkilöä. Tällöin branch manager vastaa joko konsultoinnista tai myynnistä ja myös hänen työnsä on tuloksen kannalta ratkaisevassa asemassa. Myyntipäällikön työtehtäviin kuuluu uusasiakashankinta sekä jo olemassa olevista asiakassuhteista huolehtiminen, rekrytointikonsultti hoitaessa rekrytointi- tai henkilöstönvuokraustoimeksiannot kokonaisuudessaan aina työpaikkailmoituksen kirjoituksesta kandidaattien haastatteluihin ja esittelyyn asiakkaalle asti.

4.2 Yrityksen kasvu

Temp-Team Finland Oy aloitti toimintansa Helsingissä elokuussa 2005 neljän työntekijän voimin. Vuonna 2006 avattiin kolme uutta toimipistettä (Espoo, Vantaa, Tampere), kuten myös Vuonna 2007 (Oulu, Turku, Helsingin toinen toimipiste), jolloin työntekijämäärä kasvoi nykyiseen 28 henkilöön. Yrityksen toiminta on edelleen kasvussa ja uusia työntekijöitä rekrytoidaan parhaillaan. Yrityksen liikevaihto oli ensimmäisenä kokonaisena toimintavuotena noin 890 000 euroa. Liikevaihto kasvoi huomattavasti vuonna 2007 ollen noin 2,3 miljoonaa euroa. Vuoden 2008 ensimmäisen neljänneksen perusteella yrityksen liikevaihto tulee edelleen kasvamaan.

Aiemmin kunkin branch manager raportoi yksikkönsä toiminnasta suoraan maajohtajalle. Elokuussa 2007 Temp-Team Finland Oy:ssä aloitti kuitenkin pääkaupunkiseudun aluepäällikkö ja myöhemmin tammikuussa 2008 myös muun Suomen aluepäällikkö. Aluepäälliköt toimivat branch managerien esimiehinä ja raportoivat alueensa yksikköjen toiminnasta maajohtajalle.

Greinerin (1972, 1998) kasvumallin mukaan yritys on kasvun kolmannessa vaiheessa. Vaiheiden havaitseminen ja tunnistaminen ei välttämättä ole helppoa ja itsestään selvää, mutta pääpiirteissään kasvun kolmas vaihe kuvaa parhaiten kohdeyrityksen tilannetta. Ylin johto seuraa yksikköjen toimintaa pääasiassa erilaisten raporttien muodossa. Branch managerit puolestaan kokevat voivansa vaikutta asioihin. Vaarana on kuitenkin liiallinen oman yksikön edun ajaminen koko yrityksen edun kustannuksella.

4.3 Aineiston keruu

Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joita toteutettiin yhteensä yhdeksän. Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan branch managereiden työstä. Kysymysten muodot vaihtelivat haastateltavan organisatorisen aseman mukaan, mutta käsittelivät kuitenkin tiettyjä teema-alueita. Teema-alueet olivat branch managerien tehtävänkuva, työn suorittaminen ja organisaation vaikutus työhön (LIITE 1).

Haastateltavia valittaessa kiinnitettiin huomiota henkilön organisatoriseen asemaan sekä työhistoriaan yrityksessä. Myös kunkin yksikön tilanne ja siellä mahdollisesti tapahtuneet muutokset huomioitiin. Koska yritys on kasvanut merkittävästi, on yritykseen palkattu paljon uusia työntekijöitä ja työntekijöitä on siirretty yksiköstä toiseen. Koska yrityksen Oulun, Turun, Helsinki Cityn sekä Espoon toimistoissa on tapahtunut viimeisimmät merkittävät henkilöstömuutokset ja toiminta niissä ei siinä mielessä ole vakiintunutta, päätettiin haastateltavat valita kolmesta jäljelle jäävästä yksiköstä.

Oulun ja Turun yksiköt ovat pieniä, joissa molemmissa työskentelee branch managerin lisäksi vain yksi henkilö. Tämä toinen työntekijä on vaihtunut yksiköissä hiljattaen, ja tämän takia päätettiin haastateltavat valita muista yksiköistä. Helsingin toimipisteessä aloitti uusi branch manager, joten myöskin tämä yksikkö jätettiin haastattelujen ulkopuolelle. Myös Vantaan sekä Tampereen toimistoihin on palkattu uusi työntekijä, mutta sitä ei koettu ongelmaksi, koska muut yksikön jäsenet ovat työskennelleet asemassaan pidempään. Yksikköjen koot vaihtelevat kaksi henkilöä työllistävistä viisi henkilöä työllistäviin ja koettiinkin tärkeäksi haastatella sekä isompien että pienten yksikköjen työntekijöitä. Näin oletettiin saatavan kattavampi näkemys yrityksestä.

Haastateltavista kolme työskentelee branch managerina, neljä rekrytointikonsulttina ja näin ollen branch managereiden alaisina. Lisäksi aineistoa kerättiin kohdeyrityksen maajohtajaa ja toista aluepäällikköä haastattelemalla. Haastattelujen ajallinen kesto vaihteli 30 minuutista tuntiin ja aineistoa kertyi runsaasti. Haastattelut tallennettiin ja purettiin kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen aloitettiin aineiston läpikäyminen, luokittelu ja analysointi.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Alasuutarin (1994) mukaan laadullisin metodein kerätyn aineiston analysointi muodostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämiseksi haastatteluilla kerätty aineisto käytiin läpi useaan kertaan. Aineiston lukeminen ja siitä muistiinpanojen tekeminen auttavat kokonaisuuden

hahmottamisessa sekä ymmärtämisessä ja muodostavat näin pohjan analysoinnille (Dey 1993, 83).

Aineisto jaettiin aluksi kolmeen osaan haastateltavien mukaan. Branch managerien haastatteluilla kerätty aineisto muodosti yhden osan, konsulttien haastattelut toisen ja ylemmän johdon haastattelut kolmannen. Jaottelun avulla voitiin tarkastella, miten eri organisatorisessa asemassa olevat ja eri työtä tekevät henkilöt näkivät branch managereiden aseman ja työnkuvan. Tämän jälkeen aineistoa luokiteltiin tarkemmin ja pyrittiin löytämään kustakin aineiston kolmesta osasta branch mangerien tehtävänkuvaa, ominaisuuksia, työn haasteita sekä yritystä branch managereiden toimintakenttänä kuvailevia näkemyksiä.

Aineistoa käsiteltiin ensin kolmena erillisena osana, jolloin voitiin havaita mahdolliset näkemyserot erilaisessa organisatorisessa asemassa työskentelevien välillä. Koska merkittäviä eroja näkemyksissä ei havaittu, osat yhdistettiin kuitenkin myöhemmin. Tämän ansiosta myös kokonaisuuden hahmottaminen oli helpompaa ja yhteenveto mahdollinen. Aineistosta pyrittiin myös löytämään yhteneväisyyksiä branch managerien ja aiemmin tämän tutkielman teoriaosuudessa luvussa 2.3 esiteltyjen Mintzbergin teorian roolien välille.

Aineiston järjestäminen on analysoinnin kannalta välttämätöntä (Dey 1993, 94) Aineistoa luokiteltiinkin esittämällä sille kysymyksiä. Kokonaisuutta ajatellen myös luokitusten välisten yhteyksien havaitseminen ja ymmärtäminen on tärkeää (Dey 1993, 111). Jotta branch managerin tehtävänkuvaus voitiin muodostaa, selvitettiin aineistosta ensin, mitä branch managerit tekevät ja toisaalta mitä heiltä odotetaan. Etsittiin myös työn sisältämiin vaatimuksiin liittyviä tekijöitä, jotta voitaisiin määritellä, mitä branch managerin suorittamien työtehtävien takana on ja miksi hän tekee asioita, niinkuin tekee. Aineistosta pyrittiin erittelemään myös kasvuun liittyviä tekijöitä ja kasvun vaikutuksia päällikköjen työhön. Luokitusten avulla pyrittiin ”ratkaisemaan arvoitus”, kuten Alasuutari (1994) aineiston analyysin toista olennaista vaihetta nimittää.

5 YKSIKKÖJEN PÄÄLLIKKÖJEN TYÖ KOHDEORGANISAATIOSSA

Seuraavaksi kuvataan tämänhetkinen tilanne yrityksessä. Määritellään, millainen on yksikön päällikön eli branch managerin tehtävänkuva ja tarkastellaan myös, miten yrityksen kasvu ja muutokset siihen vaikuttavat. Lisäksi perehdytään tarkemmin branch managerin työssä esiin tuleviin rooleihin ja niiden muodostamaan kokonaisuuteen.

5.1 Branch managerien asema yksiköissä

Branch managerien työ on melko itsenäistä. Kun yrityksen organisaatiorakennetta ja hierarkiaa kasvatettiin aluepäälliköillä, branch managereille on tarjoutunut tilaisuus saada enemmän tukea työhönsä. Ei kuitenkaan ole tarkoitus, että aluepäälliköt tekisivät työt branch managereille valmiiksi, vaan yksikön päällikkönä toimiminen edellyttää todella edelleenkin vastuun ottamista ja myös vastuun kantamista. Branch managereiden asema yksikössään on silti jollain tavalla ristiriitainen. He saavat päättää yksikköjensä asioista, mutta vain ”tiettyyn pisteeseen” asti. Tämä piste tuntuu kuitenkin olevan hieman epäselvä ja kaikilla ei ehkä ole rohkeutta sen etsimiseen.

Kukin branch manager on myös myyjä tai konsultti. Mutta voiko näitä rooleja ajatella erikseen vai toimiiko branch manager jatkuvasti molemmissa rooleissa? Vai ovatko ne kenties yksi ja sama rooli? Branch manager on myös yksikön työntekijöiden esimies, mutta toimiiko hän esimiehen roolissa jatkuvasti? Jos branch manager on välillä myyjä tai konsultti, eikä lainkaan branch manager, tällöinhän hän ei myöskään ole sillä hetkellä esimies. Perinteinen ja yrityksessäkin vallalla ollut ajattelutapa esittää branch managerin olevan myyjä tai konsultti, joka toimii yksikön päällikkönä ikään kuin oman toimensa ohella. Tämä siis ainakin teoriassa merkitsisi sitä, että yksiköllä on päällikkö vain silloin tällöin.

Branch manager ei kuitenkaan useimmiten voi vaikuttaa siihen, milloin hän on yksikön päällikkö ja milloin niin sanotusti rivityöntekijä muiden joukossa. Muut yksikön työntekijät saattavat esimerkiksi tulla kysymään neuvoa tai aluepäällikkö soittaa puhelimella ja kysyä yksikön asioista, jolloin branch managerin on toimittavan yksikön päällikön roolissa. Käytännössä jaottelu yksikön päällikön ja niin sanotun rivityöntekijän välillä ei ole mahdollinen. Vaikka oletetaankin branch managerin käyttävän yksikön päällikkönä toimimisen mukanaan tuomiin tehtäviin vain pienen osan viikkotyöajastaan, käytännössä roolijako ei ehkä olekaan niin selkeä. Selkeämpää olisikin ehkä ajatella branch managerin olevan yksikön päällikkö, jonka vastuulle kuuluu myös myynti tai konsultointi. Toki on edelleen tunnustettava, että myyjän tai konsultin työ on se, johon aikaa menee eniten. Näin tuleekin olla, koska kyseessä ovat pienet yksiköt ja tämä rooli on se, joka tuo myyntiä yksikölle.

Voidaan siis ajatella branch managerin olevan yksikkönsä päällikkö jatkuvasti. Tämä ajattelutapa on looginen myös, jos pohditaan esimiesasemaa ja esimiestyötä, joka osana myöskin siis kuuluu branch managerin tehtäviin. Ei voida olettaa työntekijöiden ymmärtävän branch managerin olevan heidän esimiehensä vain esimerkiksi kolme kertaa viikossa ja näiden ennalta määriteltyjen aikojen ulkopuolella hänen ei tarvitse käyttäytyä ainoastaan esimiehelle sopivalla tavalla. Vaikka kyseessä onkin paikoin pienet yksiköt, on esimiehen silti näytettävä toiminnallaan esimerkkiä muille yksikön työntekijöille. Näin ollen esimiesvastuu on käytännössä tärkeässä asemassa yksikön ilmapiirin ja työskentelykulttuurin luomisessa.

5.2 Branch managerien työn tunnistaminen

Yksikön päällikköys ja siihen liittyvät työtehtävät itsessään eivät siis suorasanaisesti tuo tuloa yksikölle. Vaikka branch manager tekee päällikkönä tärkeää työtä koko yksikkönsä hyväksi, ei se välttämättä yksinään kasvata myyntiä. Tottakai voidaan olettaa yksikön työntekijöiden viihtyvän paremmin, kun heistä todella pidetään huolta ja välitetään. Tämä puolestaan voi lisätä työntekijöiden sitoutumista yksikköön tai koko yritykseen ja myös kasvattaa heidän työskentelymotivaatiotaan. Päällikön tehtäviä suorittamalla branch

manager ei myöskään pääse hänelle asetettuihin tavoitteisiin tai edistä yksikkönsä kokonaistavoitteen saavuttamista. Tämä ehkä onkin syynä siihen, ettei yksikön päällikön tekemää työtä tunnisteta.

Yrityksessä seurataan pääasiassa myyjien ja konsulttien tekemää työtä, joiden avulla tavoitteet ja tuloskin siis saavutetaan. Myynnin seurannan lisäksi seurataan erilaisia aktiviteetteja, joille on asetettu tarkat tavoitteet. Myyjien kohdalla aktiviteeteilla tarkoitetaan esimerkiksi puhelinsoittoja ja asiakastapaamisia ja konsulteilla haastatteluja ja niin ikään asiakaskäyntejä. Yksikön päällikön työtä ei siis varsinaisesti seurata millään näin selkeällä mittarilla. Heidän työhönsä kuuluu esimerkiksi yksikön sisäisten palaverien pitäminen yhdessä kaikkien muoden työntekiöiden kanssa ja kehityskeskustelujen käyminen jokaisen yksikön työntekijän kanssa säännöllisin väliajoin. Lisäksi branch managerit vastaavat yksikkönsä markkinointi- ynnä muiden suunnitelmien laatimisesta. Ehkä näitä raportoimalla branch managerien työ hahmottuisi jossain määrin paremmin.

Toki yksin kehityskeskustelujen tai yksikön sisäisten palaverien määrä ei sinänsä kerro mitään suoranaisesti tulokseen johtavaa. Se kuitenkin selittäisi ja auttaisi ylempää johtoakin hahmottaman paremmin branch managerien ajankäyttöä ja myös esimiestyöskentelyä. Etenkin isommissa yksiköissä, jotka siis työllistävät enemmän kuin kaksi henkilöä, esimiestyötä tarvitaan. Jos esimiestyöhön liittyviä asioita seurattaisiin, voitaisiin toisaalta myös yksikköjen välisiä eroja ja esimiestyötä yksiköissä peilata keskenään. Yksikköjen sisäisten palaverien raportointi voisi puolestaan helpottaa mudostamaan kuvaa myös yrityksen sisäisestä viestinnästä.

Mikäli uusia seurantaraportteja otettaisiin käyttöön, tulisi uudet seurauksen kohteena olevat aktiviteetit määritellä kaikille selkeästi ja samalla tavalla. Näin niiden raportoinnista olisi todellista hyötyä ja eri yksiköiden luvut olisivat keskenään vertailukelpoisia ja niitä voitaisiin myös todellisuudessa hyödyntää. Tottakai on ymmärrettävä, etteivät pelkät aktiviteettiluvut kerro branch managerin esimiestyöstä, etenkään sen laadusta, juuri mitään. Mutta toisaalta samaa voidaan sanoa muistakin aktiviteettiluvuista. Aktiviteettien laadukkuus on se tekijä, jolla todella on merkitystä tulosta ajatellen.

Branch managerien työn tarkemmalla seurannalla heidän työnsä ja ajankäyttönsä tulisi tutummaksi ylemmälle johdolle, joka raportteja seuraisi. Ja koska ajankäyttö tai paremminkin ajan riittämättömyys tuntuu olevan ongelma branch managerienkin keskuudessa, ehkäpä sen ratkaisemiseksi tarvittaisiin tietoa siitä, mitä he todella tekevät ja miten aikansa käyttävät. Ajankäyttöön liittyvät ongelmat tulee ottaa vakavasti, mikäli ne selkeästi vaikuttavat yksikön kokonaissuoritukseen. Mikäli branch manager ei ehdi hoitaa tehtäviään myyjänä tai konsulttina johtuen yksikön päällikköyden edellyttämistä tehtävistä, on asialle tehtävä jotakin konkreettista.

Jokainen branch manager tietää, että työssä on oltava tehokas ja tekevät sen eteen parhaansa. Yksiköt ovat kuitenkin monessakin suhteessa erilaisia, eikä tästä johtuen tehtävien suorittaminen onnistu esimerkiksi samassa ajassa jokaiselta branch managerilta. Jossakin yksikössä on branch managerin lisäksi neljä työntekijää, joten on luonnollista, että esimerkiksi kehityskeskustelut vievät enemmän aikaa kuin yksikössä, jossa on branch managerin lisäksi vain yksi työntekijä. Näin selkeästi havaittavissa yksikköjen väliset erot eivät kuitenkaan suinkaan aina ole. Yksikköjen erot voivat johtua työntekijöiden määrän lisäksi esimerkiksi yksikön sijainnista, ihmisten persoonallisuuseroista, erilaisista ihmissuhteista sekä erilaisista työskentelytavoista, joita on vaikeampi mitata tai seurata.

5.3 Työn jakaminen

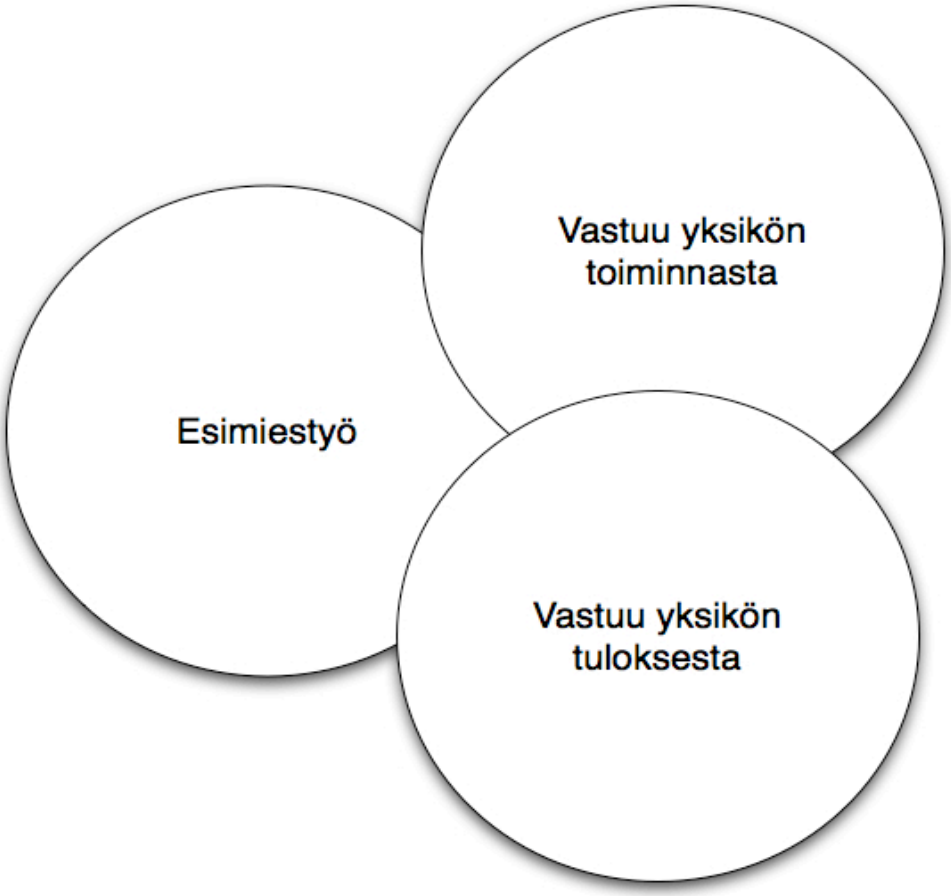
Branch managereiden työskentelyä voisi helpottaa, mikäli joitain heidän vastuullaan olevista tehtävistä siirrettäisiin jonkun toisen vastuulle. Branch managerien vastuualuetta siis kevennettäisiin, jolloin heillä olisi mahdollisuus keskittyä enemmän myyntiin tai konsultointiin sekä muihin yksikön toiminnan sekä tuloksen kannalta olennaisiin ja akuutteihinkin asioihin. Toki branch managerit varmasti pitävät siitä, että heillä on erilaisia työtehtäviä ja he saavat itse esimerkiksi markkinointisuunnitelman laatimalla suunnitella yksikkönsä toimintaa. Mutta on tärkeää miettiä, mitä yksiköiltä halutaan. Halutaanko myyntiä kasvattaa? Halutaanko jo olemassa olevien yksikköjen kokoa kasvattaa? Halutaanko yksikköjen yksilöllisyyttä korostaa? Välttämättä kaikkea haluttua ei aina voida saavuttaa ainakaan samanaikaisesti.

Mikäli tavoitteena on myynnin kasvattaminen, voisi olla hyvä ajatus jakaa branch managerien tehtäviä muille. Esimerkiksi juuri useampaan kertaan jo mainitut markkinointisuunnitelmat voitaisiin laatia keskitetysti esimerkiksi tiettyä perusmallia noudattaen. Olisiko laatija sitten aluepäällikkö tai molemmat aluepäälliköt yhdessä vai joku muu, sitä pitäisi pohtia erikseen. Myös muut markkinointitoimenpiteet voitaisiin ainakin jossain määrin keskittää pois yksiköistä. Toki on ymmärrettävää, että tällainen tehtävien uudelleenjakaminen voisi vaikuttaa moneen tahoon organisaation sisällä. Näin ollen ratkaisuja toimintojen uudelleenjärjestelyistä ei voidakaan tehdä nopeasti.

Kaikkien tehtävänkuvien määrittely olisi ainakin ensimmäisenä paikallaan, mikäli toimintaa todella haluttaisiin tehostaa ja suunnitella uudelleen. Branch managerien työn olennaisin tarkoitus ja tavoite tulee viestiä selkeästi kaikille organisaation jäsenille, koska tällä hetkellä työntekijöiden keskuudessa tuntuu vallitsevan epätietoisuus yksikön päällikön tehtävänkuvasta. Koska yritys on kasvanut voimakkaasti lyhyessä ajassa, on ihan ymmärrettävää, että toiminnan koordinointi ei ole pysynyt vauhdissa mukana. Jotta toiminta ja kasvu tässä nykyisessä jo hieman isommassa organisaatiossa voisi jatkua, tarvitaan kuitenkin entistä tarkempia suunnitelmia ja ennalta tehtyjä pitkän aikavälin näkemyksiä yrityksen kehityksestä.

5.4 Branch managerien tehtävänkuva

Minkälaisia asioita branch managerin vastuulle yksikössä sitten todellisuudessa kuuluu? Haastatteluaineiston pohjalta voidaan jakaa branch managerin tämänhetkiset vastuualueet kolmeen osaan. Osat ovat kukin riippuvaisia toisistaan ja vaikuttavat siis toinen toisiinsa merkittävästi. Ne muodostavat tiiviin kokonaisuuden ja ovat osittain päällekkäisiä, eikä yhtä vastuualuetta voida siis erottaa yksittäiseksi työtehtäväksi. Siksi niitä tarkastellaankin yhdessä, vaikkakin yksi kerrallaan. Branch managerin vastuualueita ja niiden välistä yhteyttä havainnollistetaan kuviossa 6.



Kuvio 6. Branch managerin vastuualueet

Branch manager vastaa yksikkönsä toiminnasta, josta siis riippuu yksikön tulos. Branch managerin esimiesrooli heijastuu näin ollen sekä tulosvastuuseen että vastuuseen yksikön toiminnasta. Ilman toimintaa ei synny tulosta ja jotta tulos voisi olla tavoitteiden mukainen tarvitaan yksikköön henkilö, joka ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Vastuualueita ja niiden välisiä yhteyksiä selvennetään seuraavaksi tarkemmin.

5.4.1 Vastuu yksikön toiminnasta

Branch manager pitää huolen siitä, että työnteko yksikössä on mahdollista. Hän turvaa toiminnan jatkuvuuden takaamalla yksikkönsä työntekijöiden hyvinvoinnin ja turvallisuuden sekä huolehtimalla, että työnteon puitteet ovat kunnossa. Puitteilla tarkoitetaan esimerkiksi toimitilaa, huonekaluja ja muita sellaisia asioita, jotka ovat työnteon suorittamisen kannalta välttämättömiä. Pieninä yksikköinä toimittaessa on olennaista, että kaikki voivat keskittyä omaan työtehtäväänsä ja työskennellä häiriöttä. Kun vastaan tulee jollakin tapaa epätavallinen tai täysin uusi tilanne tai ongelma, onkin tärkeää saada toimintaohjeet tai apua nopeasti.

Branch managerit ovatkin ottaneet tehtäväkseen toimia tällaisten ongelmatilanteiden selvittäjinä, jolloin muu henkilöstö saa keskittyä työnsä tekemiseen. Yksi haastatelluista branch managereista kuvasi tilannetta seuraavasti:

> ...konsultoinnin edellytykset pitää olla mahdollisimman hyvät, että [myyjillä] on mitä myydä. Ja tietenkin myymisen tekeminen mahdollisimman helpoks. ... Konsultoinnin pitäis toimia silleen smooth-hienosti ja myynnin pitäis toimia silleen hienosti, niin sitten mun rooli täällä on hoitaa kaikki ne kuprut, jotka hidastaa sitä varsinaista toimintaa. Niin mä nään sen ja sitä mä niinku teen.

Pienemmissä kahden työntekijän yksiköissä tilanne voi kuitenkin olla erilainen. Niissä toiminta onkin suunnattu niin, että molemmat selvittävät omaan työhönsä liittyvät ongelmat ja tarvittaessa asioita käsitellään yhdessä.

Jotta ongelmatilanteita voitaisiin välttää ja toimintaa tehostaa, branch managerin rooli tiedonvälittäjänä on myös olennainen. Hän osallistuu yrityksen viikottaisiin sekä kuukausittaisiin palavereihin, joissa käydään läpi yksikkökohtaisia sekä koko yritystä koskevia asioita. Jos ajatellaan tilannetta organisaatiorakenteen kautta, branch manager välittää tietoa sekä alhaalta ylös- että ylhäältä alaspäin. Yksinkertaisina esimerkkeinä voidaan mainita seuraavat: Mikäli yrityksessä otetaan käyttöön jokin uusi toimintamalli, olipa se esimerkiksi uusi palvelun hinnoittelukäytäntö tai uusi raportointimalli, tulee työntekijöiden yleistä linjaa noudattaakseen saada tietoa asiasta. Toisaalta jos yksikössä on

jokin ongelma, voidaan siitä viestiä eteenpäin, jotta apua sen ratkaisemiseksi voitaisiin saada.

5.4.2 Tulosvastuu

Yksikön ja myös koko yrityksen jatkuvuuden kannalta loppujen lopuksi olennaisin branch managerin vastuualue on yksikön tuloksesta vastaaminen. Tähän vastuualueeseen on myös laskettu kuuluvaksi branch managerin oma myynti- tai konsultointivastuu, joka muodostaa ajallisesti suurimman osan hänen työtehtävästään. Branch managerille on asetettu omat henkilökohtaiset tavoitteet siinä, missä kullakin konsultilla ja myyjällä on omat tavoitteensa. Kunkin yksittäisen työntekijän tavoitteet muodostavat yhdessä koko yksikön tavoitteet, eli jokainen yksikön jäsen on omalta osaltaan vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Branch manager kuitenkin kantaa kokonaisvastuun yksiköstään ja sen tuloksesta.

Branch managerin vastuulle kuuluu oman yksikkönsä myynnin seuranta ja raportointi. Hänen tulee myös ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, mikäli tavoitteiden saavuttamisessa on joitain ongelmia tai tulos ei näytä kehittyvän tavoiteltuun suuntaan. Lisäksi branch manager huolehtii, että yksikön myyntilaskut on kohdistettu oikein ja yksikön tulot tulevat raportoiduiksi totuudenmukaisesti.

5.4.3 Esimiestyö

Branch manager toimii yksikkönsä työntekijöiden esimiehenä. Hän määrittelee yksikön toimintatavat yrityksen yleisen, annetun linjan mukaiseksi yhdessä työntekijöidensä kanssa ja yksikön operatiivinen toiminta on näin ollen pitkälti branch managerin vastuulla. Strategiset linjaukset päätetään ylemmän johdon toimesta ja branch managerit pitävät huolen, että strategiaa toteutetaan yksikkötasolla. Toki työnteko yksiköissä on hyvin itseohjautuvaa, eikä branch manager esimiehenä puutukaan työntekijöidensä työn sisältöön.

Haastavan tilanteesta tekee se, että branch managerin tulee kuitenkin toimia työn ohjaajana ja osoittaa työntekijöilleen oikea suunta heidän työssään. Työn ohjaus on olennaista

yksikön kokonaistavoitteiden saavuttamisen kannalta. Mikäli branch manager työskentelee itse myyntitehtävissä, myyjien opastaminen on hänelle varmasti helpompaa kuin konsulttien ja mikäli branch manager työskentelee rekrytointikonsulttina, konsulttien ohjaaminen ja tukeminen on hänelle varmasti helpompaa kuin myyjien. Työntekijöiden työn tunteminen on siis jossain määrin tärkeää, vaikka saman työtehtävän suorittaminen ei branch managerin vastuulle kuuluisikaan.

Yrityksessä branch managerit nähdään kuitenkin enemmänkin tiiminvetäjinä kuin suoranaisina esimiehinä. Kyseessä on kuitenkin hyvin itsenäisten asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden ohjaaminen ja vieläpä pienissä tiimeissä (branch manager mukaan lukien tiimin koot kahdesta viiteen henkilöä), jolloin suoranaista johtamista pidetään ikään kuin tarpeettomana. Etenkin työntekijöiden keskuudessa tuntuu vallitsevan epätietoisuus branch managerin roolista. He kokevat branch managerien olevan enemmänkin ylemmän johdon sanansaattajia ja uskovat, ettei näillä ole juurikaan päätäntävaltaa yksikkönsä asioihin.

”...mun mielestä tää koko järjestelmä on vähän omituinen. ... Kun nää on nyt vähän tämmösiä semi-esimiehiä. Mä en ees tiedä, mitä ne oikein on.”

”... ei näillä branch managereilla taida olla mitään valtaa hirveesti. Et nää on lähinnä sellasia, et vaan ilmottaa, mitä tulee sitten [ylemmältä johdolta] meillepäin.”

Esimiesasemastaan johtuen branch manager näyttää toiminnallaan esimerkkiä muille yksikön työntekijöille. Yksiköiden työntekijät kokevat asian vaikuttavan olennaisesti omaan työmotivaatioonsa. Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi työaikojen noudattaminen sekä branch mangerin työssään menestyminen. Työntekijöiden mukaan branch managerin tulee olla hyvä omassa työssään ja ottaa työnsä vakavasti, jotta työntekijät voivat ottaa hänet vakavasti ja nähdä hänet omana esimiehenään. Vaikka kyseessä onkin pienet yksiköt, joissa työ on itsenäistä ja esimies nähdään enemmänkin kaverina kuin suoranaisena auktoriteettina, esimiehen tulee kuitenkin ymmärtää asemansa ja käyttäytyä sen mukaisesti.

5.5 Toimintaympäristönä kasvava yritys

Kohdeyritys on siis kasvattanut myyntiään sekä henkilöstömääräänsä. Yritys on toiminut Suomessa elokuusta 2005 lähtien, joten ikänsä puolesta kyseessä on nuori yritys. Kasvun myötä organisaatiorakenne on muuttunut ja hierarkiaa on lisätty. Aiemmin kaikki branch managerit esimerkiksi raportoivat suoraan maajohtajalle. Kun yksikköjen lukumäärää kasvatettiin, koettiinkin tarpeelliseksi luoda maajohtajan ja branch managerien välille uusi esimiestaso, joka pystyisi kenties paremmin vastaamaan kunkin yksikön tarpeisiin ja tukemaan yksikköjen toimintaa. Uudet aluepäälliköt otettiin yksiköissä avosylin vastaan ja yrityksessä koetaankin muutoksen olleen erinomainen, vaikka hierarkiatasoja lisättiinkin. Kaikki tuntuvat ymmärtävän, että kasvu johtaa välttämättä myös organisaatiorakenteen kasvattamiseen.

Organisaatiorakenne ei kuitenkaan tunnu kaikille yrityksen työntekijöille täysin selvältä asialta. Esimerkiksi rekrytointikonsultit kokevat yrityksen pääkonsultilta neuvojen ja ohjauksen pyytämisen oman esimiehen ohittamiseksi, vaikka oman yksikön branch managerilla ei välttämättä olisikaan vaadittavaa asiantuntemusta. Työntekijät kritisoivat myös koko organisaatiomallia ja pienten yksiköiden järkevyyttä. Myös yrityksen tulevaisuuden suunta askarruttaa. Epäselvää on, onko tarkoituksena jatkaa pienillä yksiköillä vai onko tavoitteena kasvattaa yksikköjen kokoa tulevaisuudessa.

Yritys on ilmapiiriltään avoin ja branch managerit kokevatkin voivansa jossain määrin vaikuttaa asioihin, vaikka suoranaista päätäntävaltaa eivät omaakaan. Nuoressa yrityksessä työskentelevät branch managerit tuntuvat ajoittain kaipaavan kuitenkin jopa tiukempia rajoja toiminnalleen yleisten ohjeistusten ja toimintatapojen kautta. Toiminnan vapautta perustellaan kuitenkin sillä, että branch managerit voivat tehokkaammin hyödyntää oman yksikkönsä vahvuuksia ja tehdä toiminnasta omalle alueelleen sopivaa. Työmotivaatiota ja sitoutumista yritykseen varmasti lisää, jos työstä saa tehdä itsensä näköistä.

Kasvun jatkuttua pitkään yrityksessä pyritään nyt jonkin verran tiukentamaan otetta yksiköistä. Koetaan olennaisen tärkeäksi tarkkailla yksiköiden toimintaa ja pyritään myös tehostamaan toimintaa. Tulosta ollaan toki jatkuvasti seurattu, mutta nyt keskitytään myös niiden keinojen seuraamiseen, joilla tavoitteet ollaan saavutettu tai toisaalta tavoitteet ovat

jääneet saavuttamatta. Toiminnan organisointi ja koordinointi on selvästikin käynnissä, jonka kautta toimintaa pyritään rationalisoimaan ja tekemään tuottavammaksi sekä tehokkaammaksi.

Oppiminen nähdään kuitenkin yrityksessä jatkuvana prosessina. Paljon on kehitettävää, mutta asioihin on puututtu, järjestelmiä uusittu ja uusia käytäntöjä otettu käyttöön, mikä osoittaakin kehityksen suunnan olevan positiivinen. Vaikka ajoittain aineistosta on havaittavissa kriittisiäkin mielipiteitä, ollaan vähintäänkin oman yksikön toimintaan kovin tyytyväisiä. Oppimisprosessia toisaalta korostaa se, että yrityksessä annetaan myös nuorille ja kokemattomammille henkilöille mahdollisuus toimia yksikön esimiehenä ja näyttää kykynsä tehtävässä. Yrityksessä vallitsee niin sanottu ”tekemisen meininki”, joka varmasti ainakin osaltaan johtuu kunnianhimoisista ja eteenpäin pyrkivistä työntekijöistä. Koska yritys on nuori ja sen yksittäisille työntekijäille on ehtinyt kertyä vasta melko vähän hiljaista tietoa yrityksesta ja sen toiminnasta, voi tekemisen meninki johtaa myös virheiden kertaamiseen eri yksiköissä.

Koska yritys on kasvanut nopeasti ja myös organisaatiorakennetta on kasvatettu, on myös yrityksen sisäinen viestintä kokenut muutoksen. Yrityksen työllistäessä vähemmän henkilöitä, päätösten tekeminen oli solidaarisempaa ja keskustelu avoimempaa. Myös maantieteellinen sijainti voi joissain tilanteissa vaikeuttaa yksikön asemaa sisäisen viestinnän suhteen. Branch managerien vastuu on näin ollen kasvanut tiedottamisen osalta. He osallistuvat sisäisiin palavereihin ja jakavat tietoa yksiköilleen.

Kasvu on tehnyt branch managerien työstä haastavaa monessakin suhteessa. Pitkän tähtäimen sunnittelmien laatiminen on vaikeampaa, koska muutosnopeus yrityksessä on kova. Yrityksessä toimitaan nopeassa tahdissa. Toisaalta myös ylhäältäpäin tulevat suunnitelmat voivat saada uuden suunnan nopeallakin aikavälillä, mikäli jokin uusi ongelma nousee esiin. Asioihin reagoidaan nopeasti ja toimintaa muokataan, mikä tekee oman linjan pitkäjänteisen noudattamisen haastavaksi branch managereille ja myös muille yrityksen työntekijöille. Vaikka strategiset suunnitelmat laatiikin ylempi johto, branch managerin tulee kuitenkin soveltaa niitä omassa yksikössään. Jatkuva muutos edellyttääkin branch managereilta sopeutumiskykyä ja uudistumishalukkuutta.

Uusien branch managereiden valinta koetaan ajoittain ongelmalliseksi tai vähintäänkin hankalaksi. Jos esimerkiksi perustetaan kokonaan uusi yksikkö tai jostakin syystä jo olemassa olevan yksikön branch manager siirtyy muihin tehtäviin, on yksikölle löydyttävä uusi vetäjä. Uutta yksikköä perustettaessa vältytään tilanteelta, jossa branch manager nostetaan jo olemassa olevan tiimin työntekijöiden joukosta. Jo olemassa olevissa yksiköissä tilanne on kuitenkin toinen.

”... Kyl se tavallaan sit aina laskee muitten motivaatiota siinä tiimissä, kun yhdestä tulee branch manager. Kun yks ylennetään, niin toiset tavallaan alennetaan.”

Uuden branch managerin on voitettava tiimin luottamus puolelleen ja näytettävä kykynsä ja halunsa tehdä työtä koko yksikön ja myös muiden työntekijöiden hyväksi.

6 YKSIKKÖJEN PÄÄLLIKKÖJEN ROOLIT KOHDEORGANISAATIOSSA

6.1 Rooliteorian mukaiset roolit

Branch managerin tehtävänkuvaa voidaan tarkastella myös teoriaosuudessa luvussa 2.3 käsitellyn Mintzbergin rooliteorian kautta. Hänen mukaansa päälliköllä on siis kymmenen eri roolia, jotka Mintzberg luokittelee kuuluvaksi kolmeen rooliryhmään. Rooliryhmäthän ovat ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelyyn liittyvät ja päätöksentekoon liittyvät roolit. Eri roolit tulevat esiin päällikön työssä erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä. (Mintzberg 1980, 1989) Osa näistä rooleista on myös selkeästi nähtävissä branch managerin työssä. Seuraavaksi tarkastellaan, miten Mintzbergin teorian roolit näkyvät branch managerin työssä. Tämän jälkeen muodostetaan kokonaisvaltainen malli branch managerin työstä ja sen edellyttämistä rooleista.

6.1.1 Ihmissuhderoolit

Branch manager toimii yksikkönsä *keulakuvana* esimerkiksi erilaisissa asiakastilaisuuksissa ja myös yrityksen omissa sisäisissä palavereissa ja tilaisuuksissa. Branch managerin on myös asemansa puolesta oltava paikalla esimerkiksi oman yksikkönsä uuden työntekijän työsopimusta allekirjoitettaessa, jolloin niin ikään voidaan nähdä hänet keulakuvan roolissa. Nämä työtehtävät eivät ole olennaisessa osassa, kun keskitytään tulosvastuuseen tai vastuuseen yksikön toiminnasta, mutta esimiehenä toimimiseen keulakuvan rooli voidaan yhdistää.

Johtajan rooliin liittyy keskeisenä tekijänä suhde alaisiin. Rooli tulee esiin jatkuvasti, kun branch manager on kontaktissa yksikkönsä työntekijöiden kanssa. Työn ohjaus, alaisten motivointi ja kannustaminen päivittäisten rutiinienkin kautta ovat osa johtajan roolia. Johtajuus ei pienissä yksiköissä varmastikaan tarkoita suuria eleitä, vaan näkyy enemmänkin juuri tavoitteiden viestimisenä ja toiminnan ohjaamisena oikeaan suuntaan.

Voitaisiin paremminkin puhua esimieheydestä tai ohjauksesta, kuin suoranaisesta johtajuudesta. Branch manager toimii yksikössään tukihenkilönä, joka pitää yllä miellyttävää työilmapiiriä ja edistää työntekijöiden työssä viihtymistä. Johtajan rooli edesauttaa tällä tavalla koko yksikön suorituksen parantumista ja lisää varmasti ymmärrystä yhteistyön tärkeyttä kohtaan. Johtajan rooli kuuluu olennaisesti branch managerin vastuualueeseen esimiehenä.

Yhdyshenkilön roolin merkitys on melko vähäinen branch managerin työssä. Erilaista verkostoitumista varmasti tapahtuu harrastusten ja ystäväpiirien kautta, mutta sen tarkoituksenmukaisuus ei ole ilmiselvä.

6.1.2 Tiedonkäsittelyyn liittyvät roolit

Valvojan rooli näkyy branch managerin työssä enemmänkin oman yksikön tarkkailuna ja seuraamisena. Tärkeää on havaita, miten työntekijöiden toiminta sujuu ja milloin ylemmältä johdolta tulevia viestejä heille kannattaa esittää. On olennaista olla ajantasalla siitä, millaista tietoa yksikön työntekijät välittävät branch managerille ja toisaalta ymmärtää, miten tähän tietoon kulloisessakin tilanteessa tulisi reagoida. Branch managerin työ edellyttää siis tietynlaista tilannetajua ja havainnointikykyä. Branch managerin tulee seurata yrityksen sisäisiä tapahtumia ja tiedonkulkua. Ulkoisen ympäristön ja sen tuottaman tiedon seuraaminen liittyy enemmänkin branch managerin rooliin myyjänä tai konsulttina. Asiakkaiden viestien tulkitseminen ja tilanteiden ymmärtäminen oikein edistävät asiakassuhteiden muodostumista ja syventymistä. Valvojan rooli voidaan nähdä kaikkiin kolmeen branch managerin vastuualueeseen kuuluvana. Koska siihen ei kuitenkaan olennaisesti kuuluu toimintaa, vaan ennen kaikkea laaja-alaista tiedon keräämistä ja ajantasalla pysymistä, se liittyy läheisimmin branch managerin esimiestyöhön.

Tiedonlevittäjän rooli liittyy branch managerin työssä olennaisesti valvojan rooliin. Tiedon välittäminen yksiköille koetaan yrityksessä yhdeksi branch managerin tärkeimmistä tehtävistä. Branch managerit osallistuvat yrityksen sisäisiin palavereihin ja saavat siellä tietoa esimerkiksi yrityksen ja sen yksikköjen tulevaisuuden näkymistä ja mahdollisista

kehityshankkeista sekä hankinnoista. Vastaanottamansa tiedon perusteella branch manager voi ohjata ja suunnitella oman yksikkönsä toimintaa. Tehokas sisäinen viestintä takaa toiminnan sujuvuuden sekä yksikön sisällä että koko organisaatiossa. Yksikön sisällä myös muiden työntekijöiden viestintä on tärkeää, jotta branch manager hahmottaa kokonaiskuvan yksikkönsä tilanteesta ja voisi viestiä edelleen muuhun yritykseen esimerkiksi yksikkönsä tarpeista ja toiveista. Tehokkaan viestinnän avulla työntekijöiden vastuualueet tukevat toinen toisiaan ja muodostavat yhdessä toimivan kokonaisuuden. Tiedonlevittäjän toimiminen on olennainen osa branch managerin huolehtiessa yksikkönsä toiminnan mahdollistamisesta ja sujuvuudesta.

Tiedonlevittäminen yksikön ulkopuolelle eli *edustajana* toimiminen korostuu branch managerin osallistuessa koko yritystä koskeviin palavereihin. Tiedonvälitys ylemmälle johdolle päin tulkitaan siis edustajan roolissa toimimiseksi. Mikäli omassa yksikössä on ongelmia tai puutteita, on olennaista viestiä niistä eteenpäin, jotta asioihin voisi tulla muutos. Branch manager toimii siis yksikkönsä edustajana, koska hänellä on kokonaiskuva yksikkönsä toiminnasta sen vahvuuksineen ja heikkouksineen. Branch manager on siis ikään kuin ”oman yksikkönsä asiantuntija”. Edustajan rooli korostuu myös asiakaskontakteissa ja –suhteissa branch managerin toimiessa myyjänä tai konsulttina. Tällöin branch manager toimii yrityksen ja yksikkönsä edustajana ja samanaikaisesti alansa asiantuntijana. Edustajan rooli on osa branch managerin esimiesvastuuta.

6.1.3 Päätöksentekoon liittyvät roolit

Päätöksentekoon liittyvät roolit kuuluvat tietyiltä osin branch managerin työn kuvaan, vaikka lopullista päätäntävaltaa asema ei mahdollistakaan. Branch managerit voivat osallistua päätöksentekoprosesseihin, mutta eivät tee lopullisia päätöksiä.

Aloitteentekijän rooli liittyy branch managerin työssä läheisesti valvojan ja edustajan rooleihin ja näkyy varmasti selkeimmin toimintatapojen muokkaamisena. Valvojana branch manager kerää tietoa, jonka perustella hän voi tehdä aloitteita liittyen omaan yksikköönsä. Mikäli branch manager havaitsee esimerkiksi asiakkailta saamansa tiedon

perustella, että toimeksiantojen määrä tulee lisääntymään ja työn määrä yksikössä kasvamaan, hän voi reagoida tilanteeseen ja viestiä asiaa eteenpäin organisaation hierarkiassa edustajan roolissa. Branch manager voi tehdä aloitteen ja myös päätöksen, mikäli kyseessä on hänen yksikkönsä operatiiviseen toimintaan liittyvä asia. Mikäli branch manager havaitsee kehityskohteen jossakin liittyen esimerkiksi yksikön sisäiseen viestintään, hän voi ehdottaa mielestään tehokkaampaa toimintatapaa ja ottaa sen käyttöön. Yksinkertaisimmillaan aloitteenteko liittyy joihinkin tuotehankintoihin. Mikäli tulostimessa ei ole mustetta, branch manager voi ostaa sitä. Tämä toki pätee kaikkiin yksikön työntekijöihin, mikäli kyseessä on päivittäisessä käytössä oleva sekä työn kannalta olennainen asia tai esine. Mikäli kyseessä on strateginen kehitysidea, branch manager voi esittää asian esimiehelleen ja muille branch managereille, joiden kanssa asiaa pohditaan ja viedään eteenpäin. Vaikka branch managerilla ei koko yrityksen tasolla olekaan juuri valtaa päättää asioista, hänellä on kuitenkin mahdollisuus esittää uusia toimintamalleja eteenpäin. Mikäli ehdotus katsotaan toimivaksi, se todennäköisesti otetaan käyttöön. Aloitteentekijän rooli liittyy branch managerin vastuuseen, joka hänellä on yksikön toiminnasta.

Poikkeustilanteiden hoitajana branch manager tarttuu esiinnouseviin ongelmiin ja esteisiin, jotka hankaloittavat yksikön työtä. Tämä rooli liittyy olennaisesti branch managerin vastuuseen yksikkönsä toiminnasta. Jotta toiminta olisi sujuvaa ja tehokasta, on tärkeää tarjota yksikön työntekijöille taustatukea ja toimia ajoittain ongelmanratkaisijana. Tätä roolia sivuttiin jo luvussa 5.4.1, jossa käsiteltiin branch managerin vastuuta yksikkönsä toiminnasta.

Resurssienjakajana branch manager toimii esimerkiksi omaa ajankäyttöään suunnitellessaan. Koska jokainen Temp-Teamin branch manager työskentelee myös myyjänä tai rekrytointikonsulttina, on ajankäytön suunnittelu ja organisointi olennaisen tärkeää, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Työn suunnittelusta vastaa pääasiassa aluepäälliköt, joskin branch managerit voivat olla heidän apunaan. Mikäli kyseessä on isompi yksikkö, jossa on branch managerin lisäksi vähintään kaksi työntekijää, resurssienjakaminen liittyy myös töiden jakamiseen. Branch managerin tehtävänä on varmistaa että esimerkiksi konsultteja kuormitetaan tasaisesti tai että myyjillä on määrällisesti yhtä paljon

asiakastapaamisia, mikäli epäselviä tilanteita tulee yksikössä eteen. Resurssienjakaminen liittyy branch managerin työhön esimiehenä.

Branch managerin työhön ei juurikaan liity *neuvottelijan* roolissa toimimista. Hankinnat tehdään keskitetysti, ellei kyseessä ole pienet päivittäiseen toimintaan olennaisesti kuuluvat ostot. Vaikka branch manager osallistuukin yrityksen sisäisiin palavereihin, ei hänellä silti ole valtaa päättää asioista. Toki hän voi neuvotella jonkin asian puolesta, mutta päätöksen ja lopullisen valinnan tekee ylin johto. Neuvottelijan rooli näkyy enemmänkin branch managerin ollessa kontaktissa asiakkaiden kanssa joko konsulttina tai myyjänä.

6.2 Rooliteorian arviointi

Mintzbergin roolijaottelu ei täysin vastaa branch managerien työnkuvaa. Merkittävin ja huomattavin asia on lopullisen päätäntävallan puuttuminen branch managereilta. Näin ollen päätöksentekoon liittyvät roolit ovat merkittävällä tavalla puutteellisia, eikä niitä siis esitetyssä laajuudessa voida pitää todellisina branch managerin työhön kuuluvina rooleina. Branch managereilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa yksikkönsä käytettävissä oleviin resursseihin. Hän ei voi palkata yksikköönsä uutta työntekijää, hän ei voi päättää markkinointibudjettinsa määrää ja niin edelleen. Nämä ovat rajoituksia, joiden kanssa branch manager työskentelee ja jotka hänen on hyväksyttävä ymmärtääkseen asemansa organisaatiossa. Yksikön sisällä branch managerilla kuitenkin on valtaa, joka ei kuitenkaan korostu Mintzbergin roolien osoittamalla tavalla. Kuten kuitenkin huomattiin, branch managerin työstä voidaan löytää piirteitä ja yhteneväisiä tehtäviä jokaisesta roolista, joskaan nämä tehtävät eivät välttämättä ole niitä olennaisimpia hänen työssään.

Vahvimpia ja merkittävimpiä Mintzbergin rooliteorian rooleja branch managerin työssä ovat poikkeustilanteiden hoitajan sekä tiedonlevittäjän roolit. Nämä ovat selkeimmin havaittavissa ja muodostavat tärkeän osan branch managerin työtä. Keulakuvan, yhdyshenkilön ja neuvottelijan roolit puolestaan ovat melko harvinaisia branch managerin työssä. Nämä roolit tuntuvat kuuluvan ehkä hieman korkeammalla hierarkiassa työskentelevälle päällikölle, vaikka joitain yhteneväisyyksiä toki löytyikin branch

managerin työhön. Mintzbergin rooleissa oli myös jonkin verran havaittavissa yhtäläisyyksiä sellaisten työntekijöiden työhön, jotka eivät työskentele päällikön asemassa. Tässä tapauksessa kyseessä ovat siis myyntityötä tekevät sekä rekrytointikonsulttina työskentelevät työntekijät.

6.3 Branch managerien todelliset roolit

Branch managerin työn piirteet eivät kuitenkaan tule esiin Mintzbergin rooliteorian kautta sellaisina, kuin ne jokapäiväisessä työssä voidaan nähdä olevan. Työ on haastatteluaineiston perusteella ennemminkin moninaista ja kokonaisvaltaista, eikä sitä näin pilkkomalla pieniin osasiin voida kuvata parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta voitaisiin muodostaa kokonaisvaltaisempi näkemys branch managerin työstä, on työssä ilmeneviä rooleja tarkasteltava branch managerin vastuualueiden kautta. Nämä vastuualueet ovat siis vastuu yksikön toiminnasta, vastuu yksikön tuloksesta sekä esimiestyö. Yksikön toimintaan liittyvät roolit ovat tiedonkäsittelijän ja poikkeustilanteiden hoitajan roolit, tulosvastuuseen liittyvät toiminnanohjaajan ja tuloksentekijän roolit sekä esimiestyöhön liittyvät team leaderin ja työnjohtajan roolit (kuvio 6).

Kuvio 7. Branch managerin todelliset roolit

6.3.1 Yksikön toimintaan liittyvät roolit

Mintzbergin teorian tiedonlevittäjä sekä poikkeustilanteiden hoitajan roolit liittyvät branch managerin vastuuseen yksikön toiminnan turvaamisesta ja mahdollistamisesta. Kuten on jo todettu, branch managerin tulee tiedottaa yksikkönsä työntekijöitä muutoksista ynnä muista työntekijöitä tai heidän työtään koskevista asioista, jotta näiden toiminta voisi olla tehokasta ja mieluisaa. Lisäksi yksikön työntekijöiden työn on oltava sujuvaa, mistä johtuen yllättävien ongelmatilanteiden käsittely on niin ikään branch managerin vastuulla. Tiedonlevittäminen ja poikkeuksien hoitaminen eivät kuitenkaan yksinään riitä yksikön

toiminnan turvaamiseksi. Branch manager myös tarvitsee tietoa, jotta voi levittää sitä edelleen.

Tiedonvälittäminen on sosiaalinen prosessi, eikä sen vuorovaikutteisuutta voida jättää tässä huomiotta. Branch managerien työssä haastavaa on asioiden viestiminen oikealla tavalla. Eri henkilöille on viestittävä asiat hieman eri tavalla. Branch managerin täytyy toimia kuin kannustava esimies, eikä ainoastaan ylemmän johdon sanansaattajana. Miten viestiä ylemmän johdon tekemä ratkaisu oman yksikön työntekijöille, mikäli uutinen ei oman yksikön kannalta ole odotettu tai toivottu? Tietoa levittäessään branch managerin on otettava huomioon tilanne ja osattava myös perustella työntekijöilleen, miksi ratkaisu nyt kaikesta huolimatta on juuri se, mihin on päädytty. Koska kyseessä on kaiken kaikkiaan melko pienet yksiköt, joissa on kahdesta viiteen työntekijää, tietoa levitetään useimmiten suullisesti. Tämä tarkoittaa vuorovaikutusta ja toisaalta sitä kautta myös tiedon vastaanottamista samanaikaisesti. Tästä johtuen branch managerille osuvampi rooli onkin kokonaisvaltainen *tiedonkäsittelijän* rooli, johon liittyy siis sekä tiedon jakaminen että vastaanottaminen.

Tiedonkäsittelijänä toimiessaan branch manager vastaanottaa, arvioi ja välittää tietoa. Tietoa hän saa yrityksen sisällä yksikkönsä työntekijöiltä, kollegoilta, ylemmältä johdolta sekä muulta yrityksen henkilökunnalta.

”... pitää olla korvat auki koko ajan joka suuntaan. Eli ylhäältä päin tulee tietoa ja alhaalta päin tulee tietoa ... Sä toimit suodattimena niin sanotusti.”

Lisäksi yrityksen ulkopuolista tietoa tarjoavat asiakkaat, media sekä muut tahot branch managerin henkilökohtaisista kontakteista lähtien. Tietoa branch manager välittää yksikössään, yksiköstä muuhun yritykseen ja yrityksen ulkopuolelle, mutta myös päinvastoin. Branch manager esimerkiksi raportoi säännöllisesti yksikkönsä toiminnasta aluepäällikölle.

Yksikön toiminnan kannalta olennainen osa on tiedonvälittäminen yksikön työntekijöille. Branch manager saa ylemmältä johdolta toimintaohjeita, jotka hänen tulee viestiä eteenpäin yksikölleen.

”... Branch managerin työtehtävä on toimia tietynlaisena suotimena oman yksikön ja muun yrityksen välillä. ... Elikä annetut tavotteet pitäis muotoilla niin, et ne menee yksikössä läpi ja yksikkö seisoo niiden takana.”

Tiedonkäsittelijän rooliin liittyy myös tiedon arviointi. Branch managerin tulee ymmärtää, mihin tietoon reagoida ja mitä tietoa välittää eteenpäin. Hänen on myös osattavaa erottaa esimerkiksi ylemmältä johdolta tulevasta tiedosta oman yksikkönsä kannalta olennaisin ja merkittävin.

Poikkeustilanteiden hoitajana branch manager ottaa selvää asioista ja selvittää mahdollisia epäkohtia liittyen yksikkönsä toimintaan. Näin hän pyrkii tekemään yksikkönsä suorituksesta sujuvaa ja toisaalta myös miellyttävämpää yksikön työntekijöille. Yksikön työntekijät voivat keskittyä omaan osaamiseensa ja omiin ydintoimintoihinsa, eikä heidän tarvitse jatkuvasti huolehtia ylimääräisistä tehtävistä. Käytännössä poikkeukselliset tilanteet kuitenkin liittyvät joko konsulttien työhön tai myyjien työhön. Koska molempien toimintojen on kuitenkin toimittava tasaisen varmasti, on työntekijöiden eteen tulevien esteiden hoitamista nopeutettava ja siihen panostettava. Jotta asiakkaat saavat laadukasta palvelua, on turvattava työn sujuvuus ja toisaalta prosessin tasapainoisuus. Tasapainoisuus edellyttää sekä myynnin että konsultoinnin sujuvuutta.

Branch managerin on hahmotettava kokonaisuus ja katsottava kutakin tilannetta koko yksikön toiminnan kannalta. Toisaalta myös branch managerilla on omat konsultointi- tai myyntitavoitteensa, jotka myös vaikuttavat yksikön kokonaissuoritukseen. Poikkeustilanteet kuitenkin voivat olla yksittäisille työntekijöille stressaavia ja viedä kohtuuttoman paljon työaikaa. Voidaan olettaa ongelmatilanteen ja sen ratkaisemisen vievän joka tapauksessa työaikaa joltakin yksikön työntekijältä, oli tämä sitten branch manager tai joku muu. Branch managerin onkin ratkaistava käyttääkö omaa aikaansa vai antaako työntekijän itse ratkaista työhönsä liittyvät ongelmat. Toisaalta työntekijöiden työ on kuitenkin hyvin itsenäistä ja nämä tuskin edes mainitsevat ongelmista tai työtään estävistä asioista ennen kuin tilanne todella on vakava.

Toki poikkeustilanteita tai ongelmiakin voi olla monenlaisia. Ne voivat liittyä yksittäiseen työntekijään tai koko yksikköön tai jopa koko yritykseen. Branch manager kuitenkin on

vastuussa yksikkönsä toiminnasta ja hänen on tuettava yksikkönsä työntekijöitä tekemällä työn heille mahdolliseksi suorittaa. Toisaalta ongelmatilanteiden ratkaisu on branch managerille konkreettinen keino herättää ja kasvattaa työntekijöissä luottamusta ja arvostusta. Työntekijöiden työskentelyn tukeminen on tärkeää, jotta työntekijät ymmärtäisivät branch managerin todella olevan kiinnostunut yksiköstään, sen suorituksesta sekä työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä.

6.3.2 Yksikön tulokseen liittyvät roolit

Kantaessaan vastuun yksikön toiminnasta branch manager samanaikaisesti vastaa myös toiminnan tuloksesta. Tulos on kuitenkin toiminnan perimmäinen tarkoitus. Branch managerin tulosvastuuseen kuuluu olennaisesti tuloksen seuranta ja toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan. Lisäksi branch managerin työ myyjänä tai konsulttina on osa tulosvastuuta.

Toiminnan ohjaajana branch manager suuntaa yksikkönsä toimintaa oikeaan suuntaan. Tässäkin roolissa korostuu kokonaisuuden ymmärtäminen, jotta yksittäisten toimintojen syyt ja seuraukset voitaisiin suunnitella ja ennakoida. Branch managerin on ymmärrettävä, mihin yksikkö on menossa ja mikä on sen tavoite. Liiketaloudellisesti yksikön tavoite on tuottaa voittoa ja tehdä tulosta, johon pitkällä tahtäimellä tulisi pyrkiä. Branch managerin tulisikin siis suunnata yksikön toimintaa kannattavampaan suuntaan. Keinot voivat vaihdella yksiköittäin.

Pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää pitkän tähtäimen suunnittelua. Tästä johtuen onkin tärkeää, että branch manager pitää huolta yksikön toiminnan yleisestä linjasta ja sen noudattamisesta. Jokaisen yksikön työntekijän tulee noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, jotta toiminta olisi tasapainoista ja myös tasapuolista kaikkia työntekijöitä kohtaan. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja pitkän aikavälin suunnittelu koetaan kuitenkin kohdeyrityksessa haastavaksi kasvun ja nopean muutosvauhdin vuoksi.

Tuloksentekijänä branch manager toimii ollessaan yhteydessä asiakkaisiin ja toimiessaan myyjänä tai konsulttina. Ajankäytöllisesti tämä on näkyvin branch managerin rooleista.

Olipa branch manager sitten myyjä tai konsultti edellyttää rooli tietynlaista myyntihenkisyyttä, jotta tulosta todella saadaan kasvatettua. Myyntihenkisyys tulee esiin asiakaskontakteissa ja toisaalta konsulteilla myös kontakteissa työnhakijoihin.

6.3.3 Esimiestyöhön liittyvät roolit

Sekä toiminta- että tulosvastuuseen liittyy läheisesti branch managerin rooli yksikkönsä esimiehenä. Esimiestyöhön liittyy kaksi roolia, jotka ovat team leader ja työnjohtaja.

Team leaderina branch manager on yksikkönsä niin sanottu ”hengenluoja”. Hän huolehtii työhyvinvoinnista, työntekijöiden motivoinnista ja kannustamisesta sekä pyrkii edesauttamaan yksikön yhtenäisyyttä. Branch manager tukee yksikön suoritusta, mutta samanaikaisesti myös itse osallistuu tekemiseen. Hän vastaa myös omalta osaltaan ilmapiirin luomisesta. Pienissä yksiköissä avoin ilmapiiri ja viestintä ovät tärkeitä, jotta jokainen työntekijä tietää, missä mennään ja mihin keskitytään. Luonnollisesti esimies omalla esimerkillään luo ilmapiiriä ja kannustaa myös muita menettelemään niin, että avoimuus toteutuisi ja toimisi.

Työntekijöiden kannustaminen ja motivointi vaikuttaa olennaisesti työilmapiiriin ja myös työntekijöiden työssä viihtymiseen. Vaikutukset työsuoritukseen ovat kuitenkin yksilöllisiä ja suoranaiset vaikutukset tulokseen vaikeasti havaittavissa. Vaikka branch managereita ei pidetä yksiköissä ”pomoina” tai yleisesti ottaen johtajina, on kuitenkin selvää, että myös henkilöstöjohtaminen on jossain määrin osa branch managerin työtä. Isommissa yksiköissä sitä varmasti tarvitaan pieniä enemmän. Branch manager tukee yksikkönsä työntekijöitä ja toimintaa.

”Esimieheys näkyy ehkä enemmänkin.. Se on semmonen niinkun tukiprosessi tälle koko hommalle [yksikön toiminnalle].”

Työnjohtajan roolissa branch manager esiintyy tietynlaisena rajojen asettajana. Hän määrittelee, useimmiten yhdessä työntekijöidensä kanssa, yksikön toimintatavat. Branch manager myös huolehtii, että yhteisiä tapoja noudatetaan. Hän on valmis tekemään

päätöksiä yksikön toimintaan liittyen ja antamaan vastauksia tyntekijöiden kysymyksiin. Branch manager ratkaisee mahdolliset kiistat sanomalla viimeisen sanan, mikäli tilanne niin vaatii, eikä sopua saavuteta muuten. Vaikka yksikön työntekijät tekevätkin työnsä itsenäisesti ja vain harvoin tarvitsevat suoranaista opastusta, on branch managerilla kuitenkin vastuu kokonaisuudesta ja siitä, että yksikön yksittäiset työsuoritukset ovat toisiaan täydentäviä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia päällikköjen työtä kasvavassa yrityksessä. Yksikköjen päällikköjen tehtävänkuva ja työssä esiin nousevat roolit määriteltiin. Koska päällikköjen työ on todellisuudessa hyvin moninaista ja edellyttää useissa rooleissa toimimista samanaikaisesti, ei Mintzbergin rooliteoria kuvannut kohdeyrityksen todellisuutta tarpeeksi laajasti. Tämän vuoksi muodostettiin laajemmat ja monipuolisemmat roolikuvaukset, jotka vastaavat myös branch managerin vastuualueita. Roolit ovat kokonaisuutena Mintzbergin mallia suppeammat, mutta yksittäinen rooli on Mintzbergin malliin verrattuna monipuolisempi ja laajempi.

Mintzbergin rooliteorian osittainen pätemättömyys kohdeyrityksen yksikköjen päällikköjen kohdalla voi johtua monista seikoista. Ensinnäkin kyseessä on nuori ja kasvava yritys, jossa muutospaineisiin reagoidaan nopeasti. Tämä tosin on ainakin osittain seurausta toimialan viimeaikaisesta rajusta kehitysvauhdista. Lisäksi kohdeyritys toimii 2000-luvun Suomessa, ja lähtökohtaisesti voidaan olettaa yritysten täällä toimivan eri tavoin kuin Yhdysvalloissa 1960 ja 1970-luvuilla. Tässä tutkimuksessa ei myöskään tutkittu ylintä johtoa, kuten Mintzberg alunperin tutki.

Tutkimustulokset osoittavat Mintzbergin rooliteorian olevan jossain määrin liian staattinen ja yksinkertaistettu, jotta sitä voitaisiin sellaisenaan soveltaa kohdeyrityksessä. Päällikköjen työ on teoriassa pilkottu kovin pieniin osasiin, joista roolit on muodostettu. Mintzbergin roolien joukossa on myös muutamia rooleja, jotka perustuvat pääasiassa päällikön asemaan ja valtaan, mikä tekee teoriasta ehkä paremmin ylimmän johdon työtä kuvaavan. Toisaalta päällikön asemaan perustuvat roolit voivat olla seurausta Mintzbergin tutkimuksen kontekstista ja etenkin suuryritysten byrokraattisista ja hierarkisista organisaatiorakenteista, joita ei kohdeyrityksesta tai monesta muustakaan nuoresta suomalaisesta PK-yrityksestä löydy. Mintzbergin teorian yksittäisten roolien tulisikin olla hieman laaja-alaisempia ja monipuolisempia, jotta ne vastaisivat kohdeyrityksen päällikön työn todellisuutta paremmin.

7.1 Päällikköjen työ kohdeyrityksessä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista branch managerien työ on kohdeyrityksessä. Työ sekä siihen kuuluvat vastuualueet ja roolit on määritelty luvuissa 5 ja 6. Voidaan todeta branch managerin työn koostuvan monista osasista ja erilaisistakin tehtävistä. Branch managerin työn moninaisuutta lisää yrityksen jatkuva kasvu ja kasvun aikaansaamat muutokset.

Jotta branch managerien työstä voitaisiin tehdä selkeämpi kokonaisuus, on branch managerien asema ja tehtävänkuva viestittävä kaikille organisaatiossa työskenteleville. Näin voidaan tulevaisuudessa välttyä epätietoisuudelta ja jopa epämääräisyydeltä, joka paikoin tuntuu yrityksen työntekijöitä vaivaavan. Koska yrityksen henkilöstön määrä on kasvanut ja myös organisaatiorakenne on jossain määrin tämän myötä muuttunut, ei varmastikaan olisi pahitteeksi määritellä kaikkia toimenkuvia ja sen jälkeen viestiä myös nämä työntekijöille..

Toimenkuvien määrittelyllä voitaisiin myös mahdollisesti havaita, olisiko branch managerien työnkuvan muuttaminen ja työn jakaminen mahdollista. Vastuualueiden kaventaminen joltakin osin lisäisi muuhun työhön ja erityisesti tuloksen tekoon käytettävissä olevaa aikaa. Jotta työn jakamisesta voitaisiin hyötyä, on tärkeää määritellä kaikkien työnkuvat. Näin nähdään kokonaiskuva ja voidaan karsia mahdollisesti epäolennaisia toimintoja pois ja korvata niitä esimerkiksi branch managerien tehtävillä. Tehtävänkuvien määrittelyn lisäksi tarvitaan myös realistinen kuvaus ajankäytöstä tai kunkin toiminnon vaatimasta ajasta, jotta ketään ei organisaatiossa kuormitettaisi liikaa.

Jotta mahdollisten epäolennaisten toimintojen karsiminen olisi mahdollista, on määriteltävä toiminnan tavoitteet tarkasti. Jotta branch managerin työ olisi selkeämpää, tavoitteiden tulisi olla myös yksikkökohtaisia. Jokaiselle branch managerille ja myös yksikköjen työntekijöille tulisi olla selvillä, mihin toiminnalla tähdätään. Tämä varmasti kasvattaisi työmotivaatiota ja helpottaisi yksikköjen työntekijöitäkin hahmottamaan kokonaisuuden, jossa ovat osallisina. Pitkän tähtäimen tavoitteet ovat ehdottoman tärkeitä, jotta yksittäinen branch manager voi suunnitella oman yksikkönsä toimintaa ja ohjata sitä oikeaan suuntaan.

7.2 Suuntia jatkotutkimukselle

Tulevaisuudessa Mintzbergin teoriaa voitaisiin testata tutkimalla suomalaisten yritysten ylintä johtoa ja heidän työtään. Tengblad (2006) toisti Mintzbergin tutkimuksen siis Ruotsissa ja näin ollen saataisiin siis myös tietoa mahdollisista suomalaisten ja ruotsalaisten johtajien työn eroista. Lisäksi Mintzbergin teoriaa voitaisiin soveltaa myös laajemmin suomalaisissa tai Suomessa toimivissa yrityksissä työskentelevien päällikköjen työn tutkimiseen.

Kohdeyrityksessä jatkotutkimuskohteita ovat esimerkiksi päällikköjen työhönkin olennaisesti liittyvä sisäinen viestintä ja sen toimivuus. Lisäksi esimerkiksi jokaista tämän tutkimuksen luvussa 5.3 määriteltyä branch managerin työhön kuuluvaa vastuualuetta voitaisiin tutkia tarkemmin esimerkiksi branch managerien ajankäyttöä ja toimintaa tarkemmin seuraamalla. Näin voitaisiin havaita tehokkaammin työhön liittyviä haasteita ja mahdollisesti myös löytää ongelmiin ratkaisuja.

LÄHTEET

Alasuutari, Pentti 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Barringer, Bruce R., Jones, Foard F. & Neubaum, Donald O. 2005. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. Journal of business venturing (20), 663-687.

Brau, James C. & Osteryoung, Jerome S. 2001. The determinants of successful micro-IPOs: An analysis of issues made under the small corporate offering registration (SCOR) procedure. Journal of small business management 29 (3), 209-227.

Carroll, Stephen J. & Gillen, Dennis J. 1987. Are the classical management functions useful in describing managerial work? Academy of management review 12 (1), 38-51.

Delmar, Frédéric, Davidsson, Per & Gartner, William C. 2003. Arriving at the high-growth firm. Journal of business venturing (18), 189-216.

Dey, Ian 1993. Qualitative data analysis. A User-friendly guide for social scientists. London: Routledge.

Dobbs, Matthew & Hamilton, R. T. 2007. Small business growth: recent evidence and new directions. International journal of entrepreneurial behavior & research 13 (5), 296-322.

Dodge, H. Robert & Robbins, John E. 1992. An Empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. Journal of small business management 30 (1), 27-37.

Gregory, Brian T., Rutherford, Matthew W., Oswald, Sharon & Gardiner, Lorraine 2005. An empirical investigation of the growth cycle theory of small firm financing. Journal of small business management 43 (4), 382-392.

Greiner, Larry E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard business review 50 (4), 37-46.

Greiner, Larry E. 1998. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard business review 76 (3), 55-67.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki:

Tammi.

Katz, Daniel & Kahn, Robert L. 1978. The social psychology of organizations. New York: Wiley.

Kazanjian, Robert K. 1988. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. The academy of management journal 31 (2), 257-279.

Kurke, Lance B. & Aldrich, Howard E. 1983. Mintzberg was right! A Replication and extension of the nature of managerial work. Management science 29 (8), 975-984.

Lippitt, Gordon L. & Schmidt, Warren H. 1967. Crises in a developing organization. Harvard business review 45 (nov-dec), 102-112.

Littunen, Hannu & Tohmo, Timo 2003. The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland. Small business economics 21, 187-200.

Masurel, Enno & Van Montfort, Kees 2006. Life cycle characteristics of small professional service firms. Journal of small business management 44 (3), 461-473.

Merz, Russell G. & Sauber, Matthew H. 1995. Profiles of managerial activities in small firms. Strategic management journal 16 (7), 551-564

Miller, Danny & Friesen, Peter H. 1984. A Longitudinal study of the corporate life cycle. Management science 30 (10), 1161-1183.

Mintzberg, Henry 1971. Managerial work: Analysis from observation. Management science 18 (2), B97-B110.

Mintzberg, Henry 1980. The nature of managerial work. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, Henry 1989. Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. New York: Free Press.

Neelankavil, James P., Mathur, Anil & Zhang, Yong 2000. Determinants of managerial performance: A Cross-cultural comparison of the perceptions of middle-level managers in four countries. Journal of international business studies 31 (1), 121-140.

Pearson, Cecil A.L, Chatterjee, Samir R. & Okachi, Katsuji 2003. Managerial work role perceptions in Japanese organizations: an empirical study. International journal of management 20 (1), 101-108.

Quinn, Robert E. 1988. Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, Robert E. & Cameron, Kim 1983. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. Management science 29 (1), 33-51.

Quinn, Robert E., Faerman Sue R., Thompson, Michael E. & McGrath, Michael R. 2003. Becoming a master manager: A Competency framework. Hoboken: Wiley.

Robson, Colin 1993. Real world research. A Resource for social scientists and practitioner researchers. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Shenhar, Aaron J. & Renier, J. 1996. How to define management: a modular approach. Management development review 9 (1), 25-31.

Smith, Ken G., Mitchell, Terence R. & Summer, Charles E. 1985. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. The academy of management journal 28 (4), 799-820.

Stewart, Rosemary 1976. Contrasts in management. Maidenhead: McGraw-Hill.

Stewart, Rosemary 1982. A Model for understanding managerial jobs and behavior. The Academy of management Review 7 (1), 7-13.

Stewart, Rosemary 1988. Managers & their jobs: A Study of the similarities and differences in the ways managers spend their time. Basingstoke: Macmillan.

Stewart, Rosemary 1989. Studies of managerial jobs and behavior: The Ways forward. Journal of management studies 26 (1), 1-10.

Tengblad, Stefan 2006. Is there a ‘new managerial work’? A Comparison with Henry Mintzberg’s classic study 30 years later. Journal of management studies 43 (7), 1437-1461.

LIITE 1: Haastattelukysymykset

Mitkä ovat mielestäsi branch managerin työtehtävät pääpiirteittäin?

Mikä branch managerin työssä on mielestäsi olennaisinta ja tärkeintä?

Miten kuvailisit branch managerin työtä? Millaista se on käytännössä?

Minkälaisia rajoituksia branch managerin työlle on mielestäsi asetettu?

Onko työ mielestäsi itsenäistä?

Miten ”esimieheys” näkyy branch managerin työssä? Miten suuren osan se työstä mielestäsi muodostaa?

Mikä esimiestyössä on mielestäsi haastavinta?

Uskotko branch managerien suhteellisen nuoren iän vaikuttavan heidän työhönsä tai työskentelyynsä? Jos uskot, niin miten?

Uskotko nuoruudella olevan vaikutusta esimiestyöskentelyyn?

Minkälaisia haasteita nuorten esimiesten työhön voi mielestäsi kuulua Temp-Teamissä, joka on kasvava yritys?

Miten Branch managerit ovat mielestäsi tehtävänsä hoitaneet?

Onko mielestäsi havaittavissa kehityskohteita tai jopa puutteita?

Millä osa-alueella branch managerit ovat mielestäsi onnistuneet erityisen hyvin?

Miten olet oman arviosi mukaan suoriutunut työstäsi?

Mikä työssäsi on mielestäsi parasta ja huonointa?

Voisiko Temp-Team tukea branch managerien työtä ja työskentelyä jollakin tavalla paremmin? Jos voisi, niin miten?

Millaisena näet branch managerien työn tulevaisuuden Temp-Teamissä?