



Aalto-yliopisto
Kemian tekniikan
korkeakoulu

Kemian tekniikan korkeakoulu
Kemian tekniikan tutkinto-ohjelma

Maija Tiitinen

TYÖNJOHTOTYÖ SUOMALAISESSA ELINTARVIKEALAN YRITYKSESSÄ
Analyysi toimijaverkkoteorian avulla

**Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin
tutkintoa varten Espoossa 14.5.2012.**

Valvoja

Professori Jukka Lipponen

Ohjaaja

Diplomi-insinööri Jouni Virtaharju



Tekijä Maija Tiitinen	
Diplomityön nimi Työnjohtotyö suomalaisessa elintarvikealan yrityksessä Analyysi toimijaverkkoteorian avulla	
Tiivistelmä <p>Työnjohtajat ovat keskeinen ammattiryhmä teollisuudessa. Työnjohtotyötä tutkittiin ja siitä kirjoitettiin paljon 1940 – 1970 luvuilla, mutta sen jälkeen kiinnostus työnjohtotyöhön väheni merkittävästi. Uusien organisaatiomuotojen ja erilaisten johtamistyylien uskottiin korvaavan työnjohtotyön. Näin ei kuitenkaan ole käynyt, vaan työnjohtajat ovat edelleen merkittävässä asemassa organisaatioiden toiminnassa.</p> <p>Tässä työssä tutkitaan työnjohtotyötä erään suomalaisen elintarvikealan yrityksen logistiikassa. Työ on osa elintarvikealan työnjohtotyön kehittämishanketta. Tutkimusaineistoa kerättiin etnografisin menetelmin seuraamalla työnjohtajien työtä sekä keskustelemalla ja haastatteleamalla työnjohtajia sekä muita työnjohtotyön kannalta keskeisiä henkilöitä.</p> <p>Kerättyä aineistoa analysoitiin toimijaverkkoteorian avulla. Sen käyttäminen ohjasi kiinnittämään huomiota inhimillisten toimijoiden lisäksi myös ei-inhimillisiin toimijoihin, kuten koneisiin, järjestelmiin, tiedostoihin ja logistiikan fyysisiin puitteisiin. Toimijaverkkoteorian avulla tehdyn analyysin kautta havaittiin, että työnjohtajat tekevät työtään monimuotoisessa ympäristössä. He tekevät työtään useiden tietojärjestelmien, koneiden, ohjelmien ja lomakkeiden avulla, mutta tärkeintä työssä on työntekijöiden tunteminen ja heidän taitojensa hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi.</p> <p>Työssä havaittiin, että elintarviketeollisuuden työnjohtotyö keskittyy perinteisen työnjohtotyön mallin mukaisesti operatiivisen työn johtamiseen. Työnjohtajat vastaavat siitä, että logistiikan operatiiviset toiminnot pyörivät: asiakkaille menevät kuormat lähtevät ajoissa, tuotevarasto pysyy kunnossa, palautetut tuotteet ja pakkaukset käsitellään asianmukaisesti ja tuotanto saa tarvitsemansa pakkaukset ja lavat oikeaan aikaan. Työnjohtajat tekevät työtään erilaisten järjestelmien avulla. Merkittävä osa työnjohtotyöstä tehdään kentällä työntekijöiden, koneiden ja trukkien lähettyvillä. Työnjohtajat tekevät kentällä esimiestyötä, valvontatyötä ja myös käytännön suunnittelutyötä. Työnjohtajat tekevät päivittäin ratkaisuja, joita tehdessään he miettivät oikeudenmukaisuuden toteutumista omissa päätöksissään. Työnjohtajille oli tärkeää, että heidän tekemänsä työntekijöitä koskevat päätökset ovat oikeudenmukaisia.</p> <p>Toimijaverkkoteorian avulla tehdyn analyysin avulla tarkasteltiin työnjohtotyöhön liittyviä tekijöitä huomattavasti laajemmin, kuin mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on tehty.</p>	
Professuurin nimi Työpsykologia ja johtaminen	Professuurin koodi TU-53.
Työn valvoja Professori Jukka Lipponen	Sivumäärä 7 + 76
Työn ohjaaja DI Jouni Virtaharju	Kieli suomi
Avainsanat työnjohtotyö, toimijaverkkoteoria, etnografia, johtajuus, oikeudenmukaisuus	Päiväys 14.5.2012

Author Maija Tiitinen	
Title of Thesis Supervisory work in a Finnish food industry organization Analysis with the actor-network theory	
Abstract <p>First-line managers (FLM, also known as 'supervisors' or 'foremen') have been an important group in industry organizations. Supervisory work was studied widely from 1940' to 1970's but after that the interest in it diminished. Some even thought that FLMS would vanish all together due to new organizational forms and changing leadership and management styles. However. FLMS didn't vanish and empirical observations show that they are still important.</p> <p>This study examines the managerial work in the logistics of a Finnish food and beverage industry organization. The research was conducted as ethnography. The data collection was done by shadowing the FLMS at their work, interviewing them and other relevant parties in the organization.</p> <p>The data was analyzed with Actor-Network Theory (ANT). Using ANT guided us to pay attention to non-human actors on top of the human actors. The non-human actors consisted of for example machines, systems, mechanisms, files, rules and the physical structure of the logistics. Through the ANT analysis we discovered that FLMS work in a very complex environment. They use lots of different tools in their job. These tools included IT-systems, mechanical machines, computer programs and software files. A key part of FLM work is the identification of subordinates and the ability to utilize their potential in goal attainment.</p> <p>The study concluded that the core of the supervisory work still lies in the management of operational work. The FLMS at the logistics are responsible that the customer deliveries are correct and ready in time, FLMS are also responsible for the upkeep of the warehouse and keeping the production lines filled with correct packages. FLMS fulfill these tasks by using different IT-systems, programs, machines, software files and so on. A major part of the FLM work is conducted on the production floor. There they managed, supervised and planned the work of their subordinates. These decisions were influenced by different categorizations of organizational justice. The justice of the decisions was considered important by the FLMS.</p> <p>By choosing ANT as a tool for analyzing the data we were able to detect a lot of actors affecting the FLMS work.</p>	
Chair Work psychology and leadership	Chair code TU-53.
Supervisor Professor Jukka Lipponen	Pages 7 + 76
Instructor M.Sc. (tech.) Jouni Virtaharju	Language Finnish
Keywords supervisory work, actor-network theory, ethnography, leadership, justice	Date 14.05.2012

Alkusanat

Tieni fuksista diplomi-insinööriksi on ollut pitkä ja kivinen, mutta matkalle on mahtunut lukuisia ikimuistoisia hetkiä, joita en vaihtaisi pois mistään hinnasta. Tämä diplomityö on viimeinen rutistukseni pitkällä matkalla kohti diplomi-insinööriksi valmistumista.

Työn tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman useiden henkilöiden tukea. Yksi merkittävä tekijä oli kohdeorganisaation positiivinen suhtautuminen työhöni. Haluaisinkin kiittää koko logistiikkaa siitä, että he päästivät minut sisälle omaan organisaationsa keräämään tietoa diplomityötäni varten. Erityisen lämpimästi haluan kiittää logistiikan työnjohtajia, jotka ottivat minut avoimesti ja ennakkoluulottomasti vastaan. Ilman heidän positiivista suhtautumistaan tämä työ ei olisi ollut mahdollinen.

Haluaisin kiittää myös Aalto-yliopiston tutkijoita Tuukka Kostamoja sekä Tuomas Liiriä, jotka kumpikin antoivat vinkkejä ja neuvoja työn tekemiseen. Suurimmat kiitokset ansaitsee kuitenkin ohjaajani Jouni Virtaharju, joka uupumatta jaksoi ohjata, neuvoa ja tukea minua työni tekemisessä. Keskustelut Jounin kanssa olivat korvaamaton apu työhön liittyvän ajatteluni kehittymisessä. Kiitos myös siitä, että jaksoit korjata ja kommentoida työtäni sen loppumetreille saakka viikonpäivään ja vuorokaudenaikaan katsomatta.

Työni tekemiseen vaikuttivat välillisesti lukuisat muutkin henkilöt. Autojensa lainaamisesta haluaisin kiittää Jaakkoa, Mikkoa ja Juusia. Erityisesti autojen lainasta kiitoksen ansaitsevat Vuokko Tiitinen ja Marja-Liisa Pietikäinen. Seurantatyöni ei olisi onnistunut ilman teidän apuanne. Pipsa Hellemaa teki minulle erittäin suuren palveluksen oikolukemalla ja kommentoimalla työtäni.

Opiskelin pitkään ja antaumuksella, joten mukaan mahtui useita vuosi uskomattomia kokemuksia niin Kemistikillassa, ylioppilaskunnassa kuin PSK Kuplassakin. Kiitos kaikille mukana olleille siitä, että sain viettää kanssanne ikimuistoiset opiskeluvuodet iki-ihanassa Otaniemessä. Erityisesti haluaisin mainita Tuukka Elorannan, Sebastian Knightin, Teemu Jaakkolan sekä Katariina Majamaan. Teistä jokainen on minulle tavattoman tärkeä. Ilman teitä opiskeluvuoteni olisivat olleet paljon mitäänsanomattomammat – vauhtia ja vaarallisia tilanteita on riittänyt.

Kiitos vanhemmilleni Jorma ja Raili Tiitiselle siitä, että olen aina voinut turvautua teihin hädän hetkellä. Apunne on ollut korvaamatonta, enkä olisi selvinnyt tästä kaikesta ilman teitä.

Viimeiseksi haluaisin kiittää Aleksii Kinnusta, joka jaksoi valaa minuun uskoa siitä, että tämä työ tulee valmiiksi. Haluan kiittää sinua kaikesta saamastani tuesta ja kannustuksesta sekä siitä, että patistit minua aina uudelleen ja uudelleen palaamaan tämän työn äärelle. Minä rakastan sinua.

Espoossa 14.5.2012

Maija Tiitinen

Sisällysluettelo

Diplomityön tiivistelmä	i
Abstract of Master's Thesis.....	ii
Alkusanat	iii
Sisällysluettelo	iv
Liitteet.....	v
Lista työn taulukoista.....	vi
Lista työn kuvista.....	vii
1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen käytännöllinen tausta.....	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.3 Tutkimuksen rakenne	3
2. Teoria ja keskeiset käsitteet	4
2.1 Johtajuus.....	4
2.2 Työnjohtotyö.....	5
2.2.1 Työnjohtajat tässä tutkimuksessa	5
2.2.2 Työnjohtajan tehtävät.....	7
2.3 Oikeudenmukaisuus	11
2.4 Toimijaverkkoteoria.....	15
2.4.1 Toimijaverkkoteorian metodologia.....	16
2.4.2 Toimijaverkkoteorian keskeiset käsitteet	17
2.4.3 Toimijaverkkoteoria ja valta	21
2.4.4 Toimijaverkkoteoria ja rutiinit	22
3. Tutkimusmenetelmät.....	23
3.1 Etnografia.....	23
3.2 Etnografia tutkimusorganisaatiossa	24
3.3 Aineiston jäsentäminen ja analyysi.....	27
3.4 Kohdeorganisaation esittely	28
3.4.1 Logistiikan tehtävät ja organisaatorakenne.....	28
3.4.2 Logistiikan fyysinen rakenne	30

3.4.3	Logistiikan toimintaprosessit	31
3.4.4	Työnjohtajat ja heidän tehtävänsä	32
3.4.5	Tyypillinen työnjohtajan työvuoro.....	41
4	Tutkimustulokset.....	43
4.1	Logistiikan toimijaverkko	43
4.1.1	Logistiikan välittäjät ja toimijat	43
4.1.2	Keruun ja varastoinnin toimijaverkot.....	45
4.1.3	Pakolliset kauttakulkupisteet sekä tehtäväjaon toimijaverkko	48
4.1.4	Kääntäminen tasausvapaiden antamisessa	52
4.1.5	Toimijaverkkoteorian kontribuution työnjohtotyön ymmärtämiseen	55
4.2	Työnjohtajien työn luonne	57
4.3	Työnjohtajat esimiehinä.....	60
4.4	Työnjohtajat ja oikeudenmukaisuus.....	61
5	Keskustelu ja loppupäätelmät	65
5.1	Työn tuloksista.....	65
5.2	Käytetty teoria ja tutkimuskohde	66
5.3	Tutkimuksen rajoitukset.....	67
5.4	Ehdotukset jatkotutkimuksen suhteen.....	69
5.5	Loppupäätelmät.....	70
	Lähteet.....	71

Liitteet

- Liite 1 Keruussa havaittuja toimijoita
- Liite 2 Varastoinnissa havaittuja toimijoita

Lista työn taulukoista

Taulukko 1. Neljä tapaa ymmärtää johtajuutta (Grint 2005)	4
Taulukko 2. Työnjohdon tekniset ja ihmisten johtamiseen liittyvät vaatimukset (Järvinen ja muut 1978)	8
Taulukko 3. Työnjohtajille lisätyt vastuut tai tehtävät (Hales 2005)	10
Taulukko 4. Työnjohtotyöstä poistetut vastuut (Hales 2005)	11
Taulukko 5. Tehty seurantatyö.....	25

Lista työn kuvista

Kuva 1. Johtajan harkinta sääntöjen noudattamisessa ja rikkomisessa (Scott ja muut 2009).....	14
Kuva 2. Täydentävästi toisiinsa liittyvät toimijat (Callon 1991)	20
Kuva 3. Korvaavasti toisiinsa liittyvät toimijat (Callon 1991)	21
Kuva 4. Logistiikan organisaatiokaavio.....	29
Kuva 5. Keruun toimijaverkko.....	45
Kuva 6. Varastoinnin toimijaverkko	47
Kuva 7. Tehtäväjakoon liittyvä toimijaverkko.....	50
Kuva 8. Pakollinen kauttakulkupiste "Saako työntekijä tasausvapaan?"	53
Kuva 9. Ongelmanasetteluun liittyvät toimijoiden tavoitteet ja haasteet	54
Kuva 10. Työnjohtajien ajankäyttö sen mukaan, missä työtä tehdään.....	59

1. Johdanto

Työnjohtajat ovat merkittävässä roolissa monissa yrityksissä operatiivisen työn johtamisessa. Heidän tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia organisaatioiden päivittäisen operatiivisen työn sujuvuudesta. Työnjohtotyötä on kuitenkin tutkittu vähän viime vuosina. Sitä, mitä ja miten työnjohtajat työtään tekevät, on tutkittu vielä vähemmän. Enemmän ollaan oltu kiinnostuneita siitä, mitä työnjohtajien pitäisi tehdä, mikä heidän roolinsa on ja miten työnjohtotyö on muuttunut – jos se on muuttunut.

Tässä diplomityössä perehdytään työnjohtajien työhön erään suomalaisen elintarvikealan logistiikkatoiminnossa. Työnjohtajien työtä tutkittiin etnografisella tutkimusotteella. Tietoa kerättiin seuraamalla työnjohtajia heidän työssään, haastatteleamalla työnjohtajia ja muita keskeisiä henkilöitä sekä tutustumalla työnjohtotyön kannalta keskeisiin yrityksen dokumentteihin.

Diplomityössä keskitytään erityisesti siihen, mitä työnjohtotyö on, millaisia tehtäviä siihen kuuluu ja miten työnjohtajat tekevät työtään. Työnjohtotyötä tarkastellaan toimijaverkkoteorian avulla. Toimijaverkkoteoriaa ei ole aikaisemmin sovellettu työnjohtotyön tutkimuksessa. Latourin (2005), joka on yksi toimijaverkkoteorian kehittäjistä, mukaan ei ole olemassa puhtaasti sosiaalisia toimijoita tai suhteita vaan verkot muodostuvat ihmisten lisäksi koneiden, teknologioiden, tekstien, rakennusten ja lukuisten muiden ei-inhimillisten toimijoiden yhdistelmänä (Law 1992). Tutkimuksen kenttätyövaiheessa kiinnitetään tästä syystä paljon huomiota työnjohtajien työympäristöön, koneisiin, järjestelmiin ja lukuisiin muihin ei-inhimillisiin tekijöihin.

Itse asiassa teknologian yhdistäminen organisaatioiden tutkimiseen on erittäin harvinaista. Orlikowski ja Scott (2008) kirjoittavat, että peräti 95 prosenttia neljässä johtavassa organisaatioita käsittelevässä lehdessä julkaistuista johtajuutta käsittelevistä artikkeleista ei huomioi teknologian roolia lainkaan. Toinen heidän tekemänsä huomio on, että teknologiaa ei huomioida toiminnassa. Näin siitäkkin huolimatta, että teknologia on erittäin merkittävä osa nykyaikaisia organisaatioita ja siihen käytetään myös paljon rahaa (Orlikowski ja Scott 2008). Tässä tutkimuksessa teknologia nostetaan inhimillisten toimijoiden kanssa samantasoiseksi toimijaksi ja sen merkitystä työnjohtotyölle analysoidaan toimijaverkkoteorian kautta.

Koska tutkimuksen kohteena ovat johtamistyötä tekevät työnjohtajat, tulosten tarkastelussa hyödynnetään myös erilaisia johtajuusteorioita. Niissä keskitytään siihen, miten konteksti eli

ympäristö ja tilanne pitäisi ottaa huomioon johtamisen tutkimuksessa. Lisäksi työssä tarkastellaan työnjohtajien oikeudenmukaisuuden kokemuksia työssä.

1.1 Tutkimuksen käytännöllinen tausta

Tämä työ on osa Aalto-yliopiston Työpsykologian ja johtamisen laitoksen sekä BIT-tutkimuskeskuksen 1manager-hanketta, joka on käynnistetty elokuussa 2010. Tutkimushankkeen tavoitteena on selvittää, millaista työnjohtotyö on, millaista sen haluttaisiin olevan ja mitä piirteitä sen kehittämiseen liittyy. 1manager -hanke on jatkoa kahdelle elintarviketeollisuudessa tehdylle kehityshankkeelle JOEL I ja JOEL II. JOEL tulee sanoista ”johtaminen elintarviketeollisuudessa”. Kohdeorganisaatio on ollut mukana molemmissa JOEL-hankkeissa eli siinä on tehty tutkimusavusteista työnjohtotyön kehittämistä jo vuodesta 2008 alkaen. Hankkeiden aikana työnjohtotyötä kehitettiin konkreettisilla toimenpiteillä, kuten erilaisia palaverikäytäntöjä luomalla. Työnjohtotyön sisältöä sekä muutosta on arvioitu hankkeiden aikana useaan otteeseen. Kohdeorganisaation mielenkiinnon kohteena oli tämän viimeisimmän tutkimuksen aikana erityisesti se, mikä kehittämistyön seurauksena oli muuttunut.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä työssä tutkitaan työnjohtotyötä yhden kotimaisen yrityksen logistiikassa. Työntarkoituksena on saada konkreettinen käsitys siitä, mitä työnjohtotyö on. Työnjohtotyötä tarkastellaan toimijaverkkoteorian avulla, jolla pyritään saamaan uusia näkökulmia työnjohtotyöhön. Tutkimuksen tärkeimpänä tutkimuskysymyksenä on:

Millaista työnjohtotyö on toimijaverkkoteorian näkökulmasta?

Tutkimuksessa sivutaan myös sitä, miten työnjohtotyö on muuttunut kyseisessä organisaatiossa erilaisten muutosten seurauksena. Vertailukohteena käytetään JOEL I -hankkeessa 2008 kerättyjä tietoja. Työn toinen tutkimuskysymys on:

Miten työnjohtotyö on muuttunut kohdeorganisaatiossa?

Lisäksi tässä työssä tarkastellaan työnjohtajien oikeudenmukaisuuden kokemuksia. Tarkastelussa pyritään vastaamaan kolmanteen tutkimuskysymykseen:

Mitä työnjohtajat käsittävät oikeudenmukaisuudella ja miten he toteuttavat sitä työssään?

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman tarkka kuva työnjohtajien työstä kyseisessä organisaatiossa. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena ei ole luoda yleispätevää kuvaa työnjohtotyölle vaan keskittyä nimenomaan yhden organisaation ilmiöihin. Havaintoja käsitellään kuitenkin teoreettisessa viitekehyksessä, jotta analyysille saadaan myös laajempaa yleisöä hyödyttävää arvoa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Seuraavassa luvussa esitellään työssä käytettävät keskeisimmät teoriat ja esitellään niihin liittyvät käsitteet. Ensin esitellään yleisesti johtajuusteorioita, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään työnjohtotyöhön liittyvää teoriaa ja sen aiempia tutkimuksia. Sen jälkeen käsitellään oikeudenmukaisuuteen liittyvää tutkimusta ja teorioita. Näihin kolmeen teoriaan tullaan työn lopussa vertaamaan kerätystä aineistosta saatuja tuloksia. Lopuksi luvussa 2 käsitellään toimijaverkkoteoriaa, jonka avulla kerättyä aineistoa analysoidaan.

Luvussa 3 käsitellään työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Siinä kerrotaan, miten työssä käytettävää aineistoa kerättiin ja analysoitiin. Siinä esitellään myös kohdeorganisaatio.

Luvussa 4 käydään läpi tulokset eli esitellään kenttätutkimuksessa kerättyjä havaintoja sekä analysoidaan työnjohtotyötä toimijaverkkoteorian avulla. Tässä luvussa luodaan kuva siitä, mitä työnjohtotyö nykypäivänä on. Toimijaverkkoteorian avulla havainnollistetaan työnjohtajien työn kontekstia sekä työn monimuotoisuutta. Samalla käsitellään työhön liittyvää oikeudenmukaisuutta sekä johtajuutta toimijaverkkoteorian avulla.

Viimeisessä luvussa pohditaan työn merkitystä ja analysoidaan edellisessä luvussa esitettyjä tuloksia. luvussa esitetään tämän tutkimuksen loppupäätelmät sekä tehdään myös ehdotuksia jatkotutkimuksille.

2. Teoria ja keskeiset käsitteet

Tämän luvussa esitellään työssä käytettävät teoriat ja niihin liittyvät käsitteet. Luvun tarkoituksena on luoda teoreettinen pohja, jonka avulla kerättyä tutkimusaineistoa käsitellään myöhemmissä luvuissa. Ensimmäisenä käsitellään johtajuusteorioita, minkä jälkeen siirrytään esittelemään työnjohtotyöhön liittyvää teoriaa sekä muutamia siihen liittyviä aiempia tutkimuksia. Tämän jälkeen perehdytään oikeudenmukaisuuteen liittyvään teoriaan. Viimeisenä tarkastellaan toimijaverkkoteoriaa ja kuvataan, miten kyseistä teoriaa voidaan hyödyntää työnjohtotyön tarkastelussa.

2.1 Johtajuus

Johtajuutta voidaan tarkastella hyvin monella eri tavalla. Grint (2005) pitää epätodennäköisenä, että joskus päästäisiin yhteisymmärrykseen johtajuuden määritelmästä. Hän kuitenkin esittää, että eri tavat määritellä ja tarkastella johtajuutta voidaan jaotella neljään. Nämä tavat on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Neljä tapaa ymmärtää johtajuutta (Grint 2005)

	Tapa määritellä johtajuutta
Persoona	KEITÄ johtajat ovat?
Tulokset	MITÄ johtajat saavat aikaan?
Positio	MISSÄ johtajat operoivat?
Prosessi	MITEN johtajat tekevät työnsä?

Grint (2005) ei edes pidä tärkeänä, että yhteisen määritelmän löytäminen olisi tärkeää. Hänen mukaansa johtajuus koostuu usein kahdesta tai useammastakin taulukossa 1 esitetyistä elementistä. Tässä työssä työnjohtajien johtajuutta tarkastellaan position ja prosessin kautta. Position tarkastelu johtuu siitä, että työnjohtajat edustavat tiettyä ammattikuntaa ja heillä on tietty määritelty asema eli positio organisaatiossa. Prosessinäkökulman avulla pyritään löytämään vastauksia siihen, miten työnjohtajat tekevät työtään.

Millä tavalla johtajat oppivat johtamaan? Grint (2005) vertaa johtamaan oppimista lasten kasvatuksen oppimiseen: lapset opettavat vanhempiaan kasvattamaan heitä samaan tapaan kuin

alaiset opettavat ylempiään johtamaan heitä. Johtajuuden määrittely position kautta johtaa suoraan pohdintaan vallasta ja sen käytöstä. Mitä valta on? Grintin mukaan se on suhteissa eikä kenenkään ominaisuus. Miten johtamisen prosessiin vaikuttaa tiukasti määritelty hierarkia? Työnjohtajat ovat tässä hierarkiassa asetettu työntekijöiden yläpuolelle, joten heillä on jo pelkästään organisaatorakenteesta johtuvaa valtaa suhteessa työntekijöihin.

Positiota tutkittaessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka merkittävä johtajien asema on heidän johtajuudelleen. Tämä on perinteinen tapa käsitellä johtajuutta. Työnjohtajilla on tietty ennalta määritelty asema ja sen tuomat vastuut ja velvollisuudet omassa organisaatiossaan. Miten tämä positio vaikuttaa työnjohtajien johtajuuteen?

Toimijaverkkoteoria pakottaa ottamaan huomioon myös johtajuuden kontekstin. Sen sijaan, että tutkitaan pelkästään työnjohtajia, täytyy huomioon ottaa kaikki ne asiat, joita heidän ympärillään on. Osborn ja muut (2002) kirjoittavat, että johtajuus ja sen tehokkuus riippuvat suurelta osin kontekstista. Jos konteksti muuttuu, myös johtajuus muuttuu kuten myös se, mitä tavoitellaan ja mitä tiettyjä johtajuusmalleja pidetään tehokkaina. He menevät vielä hieman pidemmälle ja väittävät, että johtajuus on upotettu kontekstiinsa. Heidän mukaansa erilaiset mallit soveltuvat erilaisiin tilanteisiin ja tutkijoiden sekä teoreetikoiden pitäisi muokata näkökulmaansa vastaamaan muuttuvia tilanteita. He lisäävät, että johtajuus pitäisi nähdä sarjana yrityksiä muuttua ihmisten käyttäytymistä ja organisaatiosysteemiä ajan kuluessa. Johtajuutta ei tulisi tarkastella eristettynä tapahtumana, jota yksittäiset uniikit toimijat toteuttavat.

2.2 Työnjohtotyö

Tässä luvussa tarkastellaan työnjohtotyötä. Ensin määritellään, mitä työnjohtotyöllä ja työnjohdolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Käsitteen rajaukseen vaikuttaa kirjallisuuden lisäksi myös kohdeorganisaation rakenne ja siellä käytössä olevat käytännöt. Luvun lopuksi käsitellään sitä, miten työnjohtotyön sisältöä on käsitelty kirjallisuudessa.

2.2.1 Työnjohtajat tässä tutkimuksessa

Työnjohtajalla voidaan tarkoittaa hyvinkin erilaisissa tehtävissä ja asemassa työskenteleviä henkilöitä. Kirjallisuudessa työnjohtajalla saatettiin tarkoittaa joko henkilöä, joka on suoraan tekemisissä työntekijöiden kanssa tai henkilöä, joka on välillisesti tekemisissä työntekijöiden kanssa (Betts 1993, Lowe 1992). Hales (2005) puolestaan määrittelee työnjohtajan henkilöksi, jolle raportoivat ne työntekijät, jotka eivät ole esimiesasemassa.

Työnjohtajista käytetään englannin kielessä useita eri nimityksiä. Näitä ovat ”first-line manager”, ”supervisor”, ”foreman” ja harvemmin myös ”overseer”. Englanninkielissä kirjallisuudessa termejä ”first-line manager” ja ”supervisor” käytetään joko synonyymeinä (Allan 1981, Dopson ja muut 1992, Kraut ja muut 1989, Pavett ja Lau 1983, Stewart 1989) tai sitten ”supervisor” on suoraan tekemisissä työntekijöiden kanssa ”first-line managerin” ollessa vain välillisesti tekemisissä työntekijöiden kanssa (Betts 1993, Lowe 1992).

Tässä tutkimuksessa työnjohtajilla tarkoitetaan organisaation ensimmäisellä eli alimmalla esimiestasolla työskenteleviä henkilöitä. Kohdeorganisaatiossa heistä käytetään nimitystä työnjohtaja, mutta vähintään yhtä yleisesti arkikeskustelussa käytettiin nimitystä esimies. Työnjohtajat toimivat suorina esimiehinä logistiikan työntekijöille, mistä johtuen heille kuului lukuisia esimiestehtäviä. Edellä esitetty Halesin määritelmä työnjohtajista henkilöinä, joille raportoivat ne työntekijät, jotka eivät ole esimiesasemassa, sopii täysin tässä tutkimuksessa valittuun työnjohtajien määritelmään. Grintin (2005) johtajuuden määrittelytapoja käyttäen työnjohtajien johtajuus on sidottu tiettyyn positioon omassa organisaatiossaan.

Työnjohtajat kuuluvat kohdeorganisaatiossa toimihenkilöryhmään työntekijöiden kuuluessa työntekijöiden ryhmään. Tämä on yleistä suomalaisessa teollisuudessa (Järvinen ja muut 1978). Toimihenkilöasema on perusteltu, koska työnjohtajat käyttävät työssään työnantajansa heille antamaa toimivaltaa, johon sisältyy myös vastuuta. Työnjohtaja voi esimerkiksi joutua oikeudelliseen vastuuseen vaikkapa työturvallisuusasioissa, mikäli heidän alaisensa ovat joutuneet työtapaturman uhriksi. (Järvinen ja muut 1978) Tällaisista tapauksista puhuttiin myös kohdeorganisaatiossa ja työnjohtajat tiedostivat tämän tosiasian erittäin hyvin.

Järvisen ja muiden (1978) mukaan työnjohtajat johtavat omaa organisatorista yksikköään yrityksessä. Heillä on tietty toimivalta ja resurssit, joilla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tällä tavalla työnjohtajien rooli oli määritelty myös kohdeorganisaatiossa. Työnjohtajilla oli kaikilla vastuu oman vuoronsa toiminnasta. Heillä oli tietty määrä resursseja eli lähinnä työntekijöitä käytettävänä ja heidän tuli resursseja ohjaamalla saavuttaa asetetut tavoitteet. Järvinen ja muut (1978) kirjoittivat myös työnjohtajien työn onnistumisesta. Heidän mukaansa se saavuttaako työnjohtaja asetetut tavoitteet (eli onnistuu työssään), riippuu pitkälti työnjohtajasta itsestään, hänen tiedoistaan ja taidoistaan sekä asennoitumisesta tehtävänsä.

2.2.2 Työnjohtajan tehtävät

Työnjohtajien tehtävät ovat moninaisia ja vaihtelevat jopa saman yrityksen sisällä. (Järvinen ja muut 1978). Järvinen ja muut määrittelevät työnjohtajan tehtävän seuraavasti: ”Työnjohtajan tehtävänä on alaistensa työntekijöiden johtaminen; tulosten saavuttaminen yhteistyössä heidän kanssaan sekä työympäristön ja tuottavuuden kehittäminen.” Samoilla linjoilla on myös Hales (1986 ja 2005).

Työnjohtotyötä tutkittiin ja analysoitiin paljon 1940-luvulta 1970-luvulle (Armstrong 1986, Beynon 1973, Bowey 1973, Child ja Partridge 1982, Fletcher 1969, Gardner ja Whyte 1945, Nichols ja Armstrong 1976, Reeves 1970, Wray, 1949). Työnjohtajan tehtävistä luotiin näissä tutkimuksissa hyvin yhdenmukainen kuva. Näihin kuului: suunnittelu, työn aikatauluttaminen ja allokointi, tulosten seuraaminen ja työn johtaminen, laitteiden tarkastaminen, turvallisuus ja siisteys, uusien laitteiden opastuksen valvonta, ennakoimattomien henkilöstö-, laite- ja tuotanto-ongelmien hoitaminen, kurin ylläpito, erimielisyyksien ratkaiseminen, koulutus, neuvonta tilastojen ylläpito sekä operatiivisessa työssä avustaminen (Kerr ja muut 1986, Hales 2005).

Järvinen ja muut (1978) tutkivat työnjohtotehtävään liittyviä vaatimuksia. He jakoivat ne teknisiin, ihmisten johtamiseen liittyviin ja taloudellisiin vaatimuksiin. Tekniset ja ihmisten johtamiseen liittyvät vaatimukset on esitetty taulukossa 2. Taloudellisia vaatimuksia he eivät eritelleet erikseen, koska ne ovat kirjoittajien mukaan olennainen osa muiden vaatimusten osavaatimuksia. Esimerkiksi sillä, kuinka monta henkilöä tarvitaan tietyn tehtävän suorittamiseen, on suoria taloudellisia vaikutuksia. Samalla tavalla materiaalin käyttöön liittyy myös taloudellisia näkökulmia. Hyötyjen on oltava kustannuksia suuremmat.

Taulukko 2. Työnjohdon tekniset ja ihmisten johtamiseen liittyvät vaatimukset (Järvinen ja muut 1978)

Tekniset vaatimukset	Ihmisten johtamiseen liittyvät vaatimukset
Tuotannon joustavan läpimenon vaatimukset	Henkilöstön tehokkaan käytön vaatimukset
Materiaalin käytön asettamat vaatimukset	Työpaikan työrauhan ylläpitämiseen kuuluvat vaatimukset
Koneiden ja tilojen tehokkaan käytön vaatimukset	Henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen kuuluvat vaatimukset
Tuotteiden tai palveluiden laatuvaatimukset	
Työturvallisuusvaatimukset työolosuhteiden, koneiden ja laitteiden osalta	

Työnjohtajilla on merkittävä johtamistehtäviin liittyvä vastuu ja rooli. Ne liittyvät yrityksen muuhun organisaation. Keskeisimmiksi työnjohtajien johtamistehtäviksi Järvinen ja muut listasivat työnjohtajan alaisina työskentelevien työntekijöiden johtamisen, oman ja alaistensa työympäristön kehittämisen entistä turvallisemmaksi sekä työtehtäviä entistä paremmin vastaavaksi sekä tuottavuuden kehittämisen. (Järvinen ja muut 1978)

1980-luvulla havaittiin, että työnjohtajien rooli ei ollut muuttunut merkittävästi (Hales 1986, Rose ja muut 1987). Samaan aikaan alkoi kuitenkin voimistua käsitys siitä, että ”vanhaa” työnjohtotyötä ei enää tarvita. Puhuttiin itseohjautuvista tiimeistä, epästabiileista organisaatioympäristöistä ja muusta vastaavasta (muun muassa Drucker 1988, Handy 1995, Hecksher ja Donnellan 1994, Kanter 1989, Mintzberg 1998, Morgan 1988, White 1994, Zuboff 1988). 2000-luvulla havaittiin, ettei työnjohtotyö ole kadonnut minnekään. Halesin (2005)

mukaan työnjohtotyö ei ole muuttunut radikaalisti kohti tiimien koordinointia tai yritysjohdantamista, vaan on osoittautunut yllättävän muuttumattomaksi ajan kuluessa.

Sitä, mitä työnjohtotyö oikeastaan on, on tutkittu ainakin viimeisen 20 vuoden aikana hämmästyttävän vähän. Joitakin kuvauksia siitä, mitä työnjohtajien tehtäviin kuuluu, kuitenkin löytyy. Esimerkiksi Hales (1986) toteaa, että työnjohtajat tekevät sekä erityisiä teknisiä että yleisiä ja hallinnollisia tehtäviä. Hän listasi työnjohtajien yleisiin tehtäviin seuraavat yhdeksän asiaa:

1. Organisaation yksikön keulakuvana toimiminen
2. Yhteistyö, kontaktien luominen ja ylläpitäminen
3. Tiedon seuranta, suodattaminen ja välittäminen
4. Resurssien jakaminen
5. Häiriöiden käsittely ja työn etenemisen (work flow) ylläpitäminen
6. Neuvottelu
7. Uuden luominen
8. Suunnittelu
9. Alaisten ohjaaminen ja kontrollointi

Hales palasi työnjohtotyön tutkimuksen pariin lähes 20 vuotta myöhemmin ja vuonna 2005 hän tutki työnjohtotyötä ja sen muutoksia 135 yrityksessä Iso-Britanniassa. Hän listasi uudelleen työnjohtajien tehtävät, joita löytyi tällä kertaa peräti 45. Näistä 11 yleisimmin esiintyvää (96 - 99 % tutkituista organisaatioista) ovat seuraavat:

1. Hyvästä työstä kiittäminen
2. Tuloksen laadun tarkistaminen
3. Tuotannon ja töiden priorisoinnin selittäminen
4. Operatiivisten työtehtävien tekeminen
5. Työprosessien ja käytäntöjen valvonta
6. Neuvoa henkilöstä teknisissä tehtävissä
7. Työn suunnittelu/aikataulutus
8. Viestintäkanavana toimiminen sekä ylös että alas
9. Työtehtävien jakaminen työntekijöille
10. Tilapäisen teknisen ohjauksen antaminen
11. Työntekijöiden avustaminen työtehtävissä

Vertailemalla näitä kahta listaa havaitaan, että niissä on hyvin paljon yhteneviä tekijöitä. Esimerkiksi resurssien eli työntekijöiden jakaminen työtehtäviin, valvonta- ja neuvontatehtävät,

erilaiset viestintään liittyvät tehtävät sekä suunnittelutehtävät löytyvät molemmista listoista. Halesin myöhemmässä työssä esille nousee kuitenkin muutama sellainen asia, joita aiemmassa tutkimuksessa ei ole mainittu. Nämä ovat hyvästä työstä kiittäminen sekä tuotannon ja töiden priorisoinnin selittäminen.

Hales (2005) havaitsi tutkimuksissaan, että lähes kaikissa organisaatioissa työnjohtajan perinteinen rooli valvojana oli kasvanut. Työnjohtajien tehtävänä oli edelleen valvoa työntekijöiden työn tehokkuutta ja laatua. Lähes puolessa Halesin tutkimista organisaatioista työnjohtajille oli tullut lisää suunnitteluun ja valvontaan liittyviä tehtäviä. Yhdessä organisaatiossa kymmenestä työhöhdolle oli annettu enemmän valvojan roolia lisäämällä heidän operatiivista työtään. Suorituskeskeinen työjohto on edelleen keskeinen osa työnjohtajan roolia. Tietojärjestelmien kanssa työskentely on kuitenkin lisääntynyt raportoinnin lisääntyessä, koska tehokkuutta valvotaan ja siitä raportoidaan enemmän. Taulukoissa 3 ja 4 on esitetty työnjohtajien havaitsemat muutokset omassa työssään. Prosenttiluku kertoo, kuinka suuressa osassa tutkittuja organisaatioita kyseinen väite piti paikkansa. (Hales 2005)

Taulukko 3. Työnjohtajille lisätyt vastuut tai tehtävät (Hales 2005)

Tehtävä tai vastuu, joka on lisätty työnjohtajan rooliin	% organisaatioista
Joitakin tehtäviä tai vastuita lisätty	83
Rutiini ”ihmisten johtaminen”	47
Yritysjohdolliset tehtävät (business management)	26
IT:n kanssa työskentely	20
Asiakaskontaktit	10
Työntekijöiden rinnalla työskentely	10
Budjetin hallinta	10
Henkilöstön kehitys	8
Sisäinen kommunikaatio	8
Ei muutosta työnjohtajan roolissa	15

Taulukko 4. Työnjohtotyöstä poistetut vastuut (Hales 2005)

Tehtävä tai vastuu, joka on poistettu työnjohtajan roolista	% organisaatioista
Joitakin tehtäviä tai vastuita menetetty	43
Työntekijöiden rinnalla työskentely	15
Paperityö	10
Rutiini ”ihmisten johtaminen”	7
Budjetin hallinta	5

Kuten edellä olevista taulukoista havaitaan, työnjohtotyö on muuttunut vuosien kuluessa, mutta radikaaleja muutoksia ei ole havaittavissa. Hales (2005) toteaa, että perinteinen valvojan rooli (engl. *supervisory role*) on muuttunut hyvin vähän. Suurimmassa osassa organisaatioista työnjohtajan keskeisimmät vastuut liittyvät välittömään ja päivittäiseen työn ohjaamiseen ja valvontaan. Työnjohtajat johtavat nykypäivänäkin läheltä. Halesin (2005) mukaan heidän valtansa on melko rajallista, kontaktinsa organisaation sisäisiä ja enemmän vertikaalisia kuin horisontaalisia, sekä heidän osallistumisena päätöksen tekoon liittyy lähinnä operatiivisiin rutiineihin.

Hales (2005) kuitenkin toteaa, että työnjohtajat eivät ole enää pelkästään valvojia, vaan heidän vastuulleen kuuluu myös aktiivisesti seurata ja parantaa suorituksia. Tähän liittyvät tehtävät, kuten laadunvalvonta, tiimien käskytykset ja koordinointi, sisältävät elementtejä tiimin vetäjän ja koordinoijan rooleista. Halesin tutkimuksen keskeisin havainto on, että nämä uudet elementit ovat sulautuneet osaksi työnjohtajien valvojan roolia sen sijaan, että olisivat korvanneet sen jollain uudella roolilla. Suorituskeskeinen työnjohtotyö on edelleen keskiössä. Työnjohtajat ovat vastuussa jokapäiväisistä operatiivisista tehtävistä ja työn sujuvuudesta. Työnjohtajan tehtäviä ei ole jaettu ainakaan alaspäin työntekijöille, vaan joissakin tapauksissa ylöspäin päälliköille tai asiantuntijoille. (Hales 2005)

2.3 Oikeudenmukaisuus

Työntekijöille on tärkeää, että esimiehet kohtelevat heitä oikeudenmukaisesti kun taas johtajat kiinnittävät huomiota siihen, että he kohtelevat alaisiaan reilusti. Sekä alaisia että johtajia kiinnostaa se, mitä tapahtuu, jos oikeudenmukaisuuden odotuksia vastaan rikotaan. (Colquitt ja

muut, 2005). Oikeudenmukaisuutta on tarkasteltu organisaatiotutkimuksessa eri näkökulmista aikojen saatossa.

Ensimmäisenä alettiin tutkia jaon oikeudenmukaisuutta (engl. *distributive justice*). Siinä keskitytään organisaatioiden palkkioiden jaon oikeudenmukaisuuteen. Jaon oikeudenmukaisuutta arvioidaan sen mukaan, ovatko lopputulokset yhdenmukaisia hyväksytyjen jaon normien kanssa. Esimerkiksi Adamsin (1965) tasasuhtateoria on yksi tapa käsitellä resurssien jakoa. Hän tutki sitä, miten ihmiset reagoivat siihen, että heistä tuntuu siltä, että heitä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti. Adamsin mukaan henkilö kokee epäoikeudenmukaisuutta, jos hänen antamansa työpanoksen ja siitä saatavan palkan suhde ei vastaa jonkun toisen henkilön panoksen ja palkan suhdetta. Myös esimerkiksi Leventhal (1976) kirjoittaa siitä, miten palkitseamalla voidaan vahvistaa ja kannustaa tietynlaiseen käyttäytymiseen. Jaon oikeudenmukaisuus oli oikeudenmukaisuuden tutkimisen kärjessä kolme vuosikymmentä 1950-luvulta 1970-luvulle.

Jaon oikeudenmukaisuuden rinnalle alkoi nousta 1970-luvulta lähtien menettelytapojen oikeudenmukaisuus (engl. *procedural justice*). Siinä tutkitaan niitä tapoja, joilla erimielisyyksiä ratkaistaan ja erilaisia palkkioita jaetaan. Jaon oikeudenmukaisuuden toteutumista arvioidaan sen mukaan, ovatko menettelytavat tarkkoja, puolueettomia, oikaistavissa ja tarjoavatko ne mahdollisuuden vaikuttaa myös itse. Leventhal (1980) esittää, että yritysten menettelytavat ovat oikeudenmukaisia, mikäli päätöksentekoprosessit ovat puolueettomia, tarkkoja, oikaistavissa sekä eettisiä. Kun menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi, yksilöt ottavat paremmin vastuun tekemistään virheistä (Cropanzano ja Folger 1989).

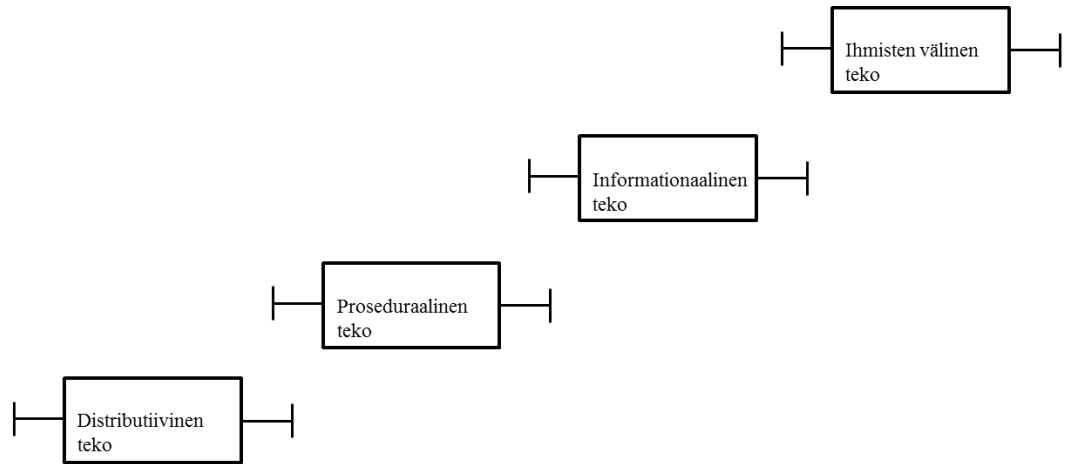
Bies ja Moag (1986) esittivät, että työntekijät arvioivat myös sitä, kuinka oikeudenmukaista ihmisten välinen kohtelu on. He antoivat tälle oikeudenmukaisuuden tyyppille nimen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (engl. *interactional justice*). Siinä tarkastellaan johtajan tapaa kohdella alaisiaan sekä muita sosiaalisen kanssakäymisen tilanteita (Colquitt ja muut, 2005). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta arvioidaan sillä, kuinka rehellisiä ja yksityiskohtaisia kuvauksia keskeisimmistä tapahtumista esitetään. Tutkijat eivät vielä ole yksimielisiä siitä, onko vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus oma, kolmas oikeudenmukaisuuden tyyppinsä vai onko se vain menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sosiaalinen puoli (Cropanzano ja muut 2001).

Greenberg (1993a) on esittänyt, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus pitäisi jakaa kahteen osaan tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen (engl. *informational justice*) ja ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen (engl. *interpersonal justice*). Tiedollinen oikeudenmukaisuus koskee

sosiaalisia merkityksiä, oikeutuksia ja selityksiä, joita annetaan tietyille allokointipäätöksille. Tässä mielessä se voidaan nähdä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sosiaalisena näkökulmana. Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus sen sijaan tarkoittaa ihmisten välisen kohtelun koettua oikeudenmukaisuutta. Se käsittää sellaisia asioita kuin kunnioitus ja arvostus. Greenberg (1993a) esittää, että se voidaan ajatella jaon oikeudenmukaisuuden sosiaalisena näkökulmana. Greenberg (1993b) toteutti myös empiirisen kokeen laboratoriossa, jossa hän havaitsi, että kokemukset sekä tiedollisesta että ihmisten välisestä oikeudenmukaisuudesta vähensivät varkauksia niiden keskuudessa, joille ei ollut maksettu palkkaa.

Oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa on yleensä oltu enemmän kiinnostuneita siitä, miten toiminnan kohteet kokevat oikeudenmukaisen ja epäoikeudenmukaisen toiminnan. Scott ja muut (2009) tutkivat kuitenkin johtajien motivaatioita noudattaa tai loukata oikeudenmukaisuuden sääntöjä. He jakoivat motiivit kahteen eri kategoriaan: kognitiivisiin ja affektiivisiin motiiveihin. Kognitiiviset motiivit liittyvät ajatukseen johtajista rationaalisina päätöksentekijöinä, joita ohjaavat odotettujen tulosten todennäköisyydet sekä näiden päätösten haitat ja edut. Affektiivisiin motiiveihin katsottiin kuuluvaksi tunteisiin vetoavia tekijöitä. Nämä voivat olla hyvinkin impulsiivisia ja automaattisia tarpeita tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.

Motiivien lisäksi Scott ja muut (2009) tutkivat johtajien harkintaa oikeudenmukaisuuden sääntöjen noudattamiseen liittyen. Heidän mukaansa neljän oikeudenmukaisuuden ulottuvuuden (jaon, menettelytapojen, tiedollisen sekä ihmisten välisen oikeudenmukaisuuden) luontaiset piirteet antavat johtajille mahdollisuuden käyttää eri määriä harkintaa omassa toiminnassaan. He tarkoittavat sitä, että johtajilla on enemmän harkintavaltaa noudattaa tai rikkoa toisia johtajuuden ulottuvuuksia kuin toisia. Kuvassa 1 on esitetty Scottin ja muiden mukainen ehdotus johtajien liikkumavarasta suhteessa neljään oikeudenmukaisuuden ulottuvuuteen.



<p>Matala</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enemmän systeemin tekijöiden pakottama • Enemmän vaihtoon perustuva • Enemmän yhteisesti näkyvä • Kalliimpi 	<p>Johtajan harkinta suhteessa sääntöjen noudattamiseen tai rikkomiseen</p>	<p style="text-align: right;">Korkea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vähemmän systeemin tekijöiden pakottama • Enemmän kohtaamiseen perustuva • Vähemmän yhteisesti näkyvä • Halpa
--	--	---

Kuva 1. Johtajan harkinta sääntöjen noudattamisessa ja rikkomisessa (Scott ja muut 2009)

Kuvassa 1 nähdään, että johtajien harkinta sääntöjen noudattamisen ja rikkomisen suhteen kasvaa kun liikutaan jaon oikeudenmukaisuudesta toimintatapojen oikeudenmukaisuuteen, edelleen tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen ja lopulta ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen. Scott ja muut (2009) tarkentavat, että kaikki tietyn oikeudenmukaisuuden ulottuvuuden sisällä olevat toiminnot eivät vaadi samanlaista harkintaa. Esimerkiksi jaon oikeudenmukaisuuden noudattaminen palkkojen suhteen vaatii vähemmän harkintaa kuin julkisen kiitoksen antaminen. Tätä on kuvattu laatikoilla ja niistä jatkuvilla janoilla. Laatikot kuvaavat harkinnan keskiarvoa kullekin ulottuvuudelle ja janat puolestaan kuvaavat harkinnan vaihtelua kyseisessä ulottuvuudessa. Oikeudenmukaisuuden sääntöjen noudattaminen tai niiden rikkominen ei ole staattinen, kertaluontoinen tapahtuma vaan pikemminkin dynaaminen jatkuva prosessi, joka muodostuu lukuisista esimiesten ja alaisten välisistä vuorovaikutuksista. (Scott ja muut 2009)

Tässä työssä oikeudenmukaisuutta tarkastellaan nimenomaan työnjohtajien näkökulmasta; millä tavalla he toteuttavat tai jättävät toteuttamatta oikeudenmukaisuutta omassa työssään suhteessa alaisiinsa. Vaikka tutkimuksen aikana selvitettiin myös työnjohtajien oikeudenmukaisuuden kokemuksia suhteessa heihin kohdistuviin tekoihin, tätä ei käsitellä erikseen.

2.4 Toimijaverkkoteoria

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa analyysin välineenä käytettävä toimijaverkkoteoria (engl. *Actor-Network Theory*, lyhyesti ANT). Toimijaverkkoteoria on kriittinen sosiologian haara, joka kehitettiin keinoksi tutkia tieteellisen tiedon prosesseja sekä teknologian sosiologisia ulottuvuuksia. Se käsitteellistää sosiaalisia interaktioita verkkojen avulla. Näissä verkoissa yhdistyvät materiaallinen ympäristö (kuten tuotantolaitoksen koneet ja laitteet) ja semioottiset ympäristöt (kuten käsitteet ja symboliset merkitykset). Toimijaverkkoteoria väittää, että sosiaaliset interaktiot syntyvät materian ja ihmisten yhteistyössä. (Law 1992)

Toimijaverkkoteoria kehitettiin 1970-luvulla tehtyjen tieteellisten laboratorioden etnografisten tutkimusten pohjalta. Sosiologeja alkoi kiinnostaa tieteellisten faktojen konstruointuminen sekä prosessit, joilla tieteellisiä kiistoja selvitettiin. Tämä teoria kehitettiin Centre de Sociologie de l'Innovation -tutkimusyksikössä Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris – korkeakoulussa Pariisissa 1980-luvun alkupuolella tieteen ja teknologian tutkijoiden Michael Callonin ja Bruno Latourin johdolla. Kehitystyöhön osallistui myös lukuisia vieraita, kuten sosiologi John Law (Stanforth 2006). Teorian kehittäjät väittävät, että tieto on pikemminkin sosiaalinen tuote kuin jotain, jota luodaan etuoikeutetusti tieteellisen metodin avulla. Erityisesti he väittävät, että tieto voidaan nähdä heterogeenisten materiaalien tuotteena tai seurauksena. Heterogeenisillä materiaaleilla Law (1992) tarkoittaa kaikkia niitä *toimijoita*, jotka vaikuttavat tiedon syntyyn. Näihin toimijoihin kuuluvat esimerkiksi koeputket, reagenssit, organismit, taitavat kädet, mikroskoopit, monitorit, muut tutkijat, artikkelit ja tietokoneet.

Nimestään huolimatta toimijaverkkoteoria ei pyri olemaan teoria vaan pikemminkin metodi ilmiöiden tutkimiseen (Latour 2005). Toimijaverkkoteoria ei selitä, *miksi* verkostot muodostuvat vaan pyrkii selittämään *kuinka* ne muodostuvat, pysyvät kasassa tai hajoavat. Tästä syystä se ei ole teoria jostakin vaan pikemminkin metodologinen asenne, jota tutkijat voivat käyttää analyysissään. Metodien kehittäjät Callon, Latour ja Law eivät omasta mielestään olekaan lisänneet nimen loppuun sanaa ”teoria”, vaan Callonin mukaan ovat saaneet sen ”lahjaksi” kollegoiltaan (Callon 1999).

Toimijaverkkoteoriassa inhimilliset ja ei-inhimilliset tekijät huomioidaan samanarvoisina toimijoina. Vaikka ihmisten toiminta on tavoitteellista verrattuna muiden toimijoiden toimintaan, konkreettiseen toimintaan tarvitaan inhimillisten ja ei-inhimillisten toimijoiden vuorovaikutusta (Latour 2005). Esimerkiksi työnjohtajien työhön vaikuttavat työntekijöiden lisäksi myös erilaiset käytössä olevat tietojärjestelmät. Seurantajärjestelmä antaa työnjohtajille tietoa työntekijöiden tehokkuudesta ja näin tekee osan työnjohtajan valvojan roolista.

Toimijaverkkoteoria ei hyväksy ajatusta, jonka mukaan sosiaaliset suhteet ovat materiaalista ja luonnollisesta maailmasta irrallaan. Latourin (2005) mukaan ei ole olemassa puhtaasti sosiaalisia toimijoita tai suhteita. Toimijaverkkoteorian mukaan erilaiset verkot koostuvat siis ihmisten lisäksi koneista, eläimistä, tekstistä, rakennuksista ja mistä tahansa muusta asiaan liittyvästä. Teorian väittämä on, että ”sosiaalinen” ei koostu ainoastaan ihmisistä, vaan kaikista edellä mainituista asioista. Sosiaaliset suhteet voivat muokata koneita, mutta myös koneet voivat muokata sosiaalisia suhteita. Toimijaverkkoteorian näkökulmasta sosiologian tehtävänä onkin luonnehtia näitä heterogeenisiä verkkoja ja tutkia, miten ne tuottavat erilaisia seurauksia kuten organisaatioita, epätasa-arvoa ja valtaa. (Law 1992)

Law:n (1992) mukaan persoona määritellään heterogeenisten, keskenään vuorovaikutuksessa olevien materiaalien verkon tuotteena. Toisin sanoen ihmiset ovat keitä he ovat juuri tällaisen heterogeenisen verkon vuoksi. Law esittää mielenkiintoisen ajatusleikin siitä, millainen ihminen olisi itse, jos häneltä viettäisiin tietokone, kollegat, toimisto, kirjat, pöytä, puhelin ja niin edelleen. Omasta mielestään hän ei olisi enää sosiologi, joka kirjoittaa artikkeleja, luennoi ja tuottaa ”tietoa” (lainausmerkit Law:n omat). Hän olisi jotain aivan muuta. Sama pätee meihin kaikkiin muihinkin.

Toimijaverkkoteorian mukaan vuorovaikutussuhteet ovat yhtä aikaa sekä materiaalisia että semioottisia eli käsitteellisiä. Toimijaverkkoteoria yrittää selittää, kuinka nämä materiaalis-semioottiset verkot toimivat yhdessä yhtenä kokonaisuutena. Teorian mukaan tällaiset verkot ovat kuitenkin ohimeneviä ja lyhytaikaisia, sillä niitä luodaan uudelleen ja uudelleen jatkuvasti. Jotta toimijaverkko pysyisi kasassa, siinä olevia yhteyksiä pitää jatkuvasti ”toteuttaa”, muutoin verkko hajoaa. (Latour 2005)

2.4.1 Toimijaverkkoteorian metodologia

Toimijaverkkoteoriassa on kolme metodologisesti tärkeää periaatetta. Nämä ovat toimijoiden tasapuolinen tarkastelu, tutkimuksessa käytettävä symmetria sekä vapaa assosiaatio seurattaessa toimijoita maailman rakentamisessa ja selittämisessä. Näitä periaatteita tulisi noudattaa koko tutkimuksen ajan. (Callon 1986)

Tasapuolinen tarkastelu tarkoittaa sitä, että havainnoijan tulee suhtautua puolueettomasti toimijoiden esittämiin perusteluihin. Havainnoija ei saa sensuroida tai tuomita toimijoita, kun he puhuvat itsestään, toisistaan ja sosiaalisesta ympäristöstään tai analysoivat näitä. Mitään

näkökulmaa ei suosita eikä tulkintoja sensuroida. Havainnoija ei saa kiinnittää mukana olevien toimijoiden identiteettiä, jos siitä vasta neuvotellaan. (Callon 1986)

Yleisen symmetrian tavoitteena on käyttää samaa sanastoa riippumatta siitä, tarkastellaanko ihmisiä vai kenties ympäristöä, jossa he työskentelevät tai puhutaanko ongelmien teknisistä vai sosiaalisista näkökulmista. Havainnoija ei voi vain toistaa seuraamiensa toimijoiden analyysiä, vaan hänen tulee käyttää siinäkin valitsemaansa sanastoa. Yleisen symmetrian antama tärkein sääntö on pitäytyä valitsemassaan sanastossa siirryttäessä teknisistä sosiaaliin aiheisiin tutkittavan ongelman kohdalla. Tutkija ei saa selittää tiedettä tai teknologiaa Luonnolla tai Yhteiskunnalla¹. (Callon 1986)

Kolmas periaate, vapaa assosiaation liittyy tapaan käsitellä luonnollisten ja sosiaalisten tapahtumien eroja. Sen mukaan havainnoijan täytyy hylätä kaikki edeltävät (*a priori*) erottelut näiden tapahtumien välillä. Hänen täytyy hylätä myös kaikki määritellyt rajat, jotka erottavat luonnon ja sosiaalisen toisistaan. Näiden kahden ajatellaan olevan ristiriidassa toistensa kanssa, koska ne ovat analyysin tuloksia pikemminkin kuin analyysin lähtökohta. Havainnoijan on myös tärkeää huomata seuraamiensa toimijoiden tapa määritellä ja yhdistää erilaisia elementtejä sekä rakentaa ja selittää sosiaalista tai luonnollista maailmaansa. (Callon 1986)

2.4.2 Toimijaverkkoteorian keskeiset käsitteet

Toimijaverkkoteoriassa käytetyt käsitteet ovat keskeisiä analyysin tekemisen välineitä. Siitä syystä nämä käsitteet on tärkeää ymmärtää perinpohjaisesti, jotta niitä voidaan käyttää aineiston analysointiin. Keskeisimpiä käsitteitä ovat välittäjät, toimijat, käänös sekä verkot. Seuraavaksi nämä keskeiset käsitteet selitetään yksi kerrallaan, mutta koska ne linkittyvät vahvasti toisiinsa, sivuavat selitykset usein toisiaan.

Välittäjät kirjaimellisesti kuvaavat omia verkkojaan. Ne muodostavat verkot antamalla niille muodon eli välittäjät sekä järjestävät että luovat välineet, joilla verkkoja voidaan kuvata. Välittäjä on mitä tahansa, mitä liikkuu toimijoiden välillä ja määrittelee toimijoiden välistä suhdetta. (Callon 1991)

¹ Latour käyttää sanoja Luonto ja Yhteiskunta erisniminä kiinnittääkseen huomiota siihen, kuinka ne usein mielletään tarkasti määritellyiksi, itsenäisiksi asioiksi. Latour ei ole samaa mieltä.

Callon (1991) jakaa välittäjät neljään päätyyppiin. Nämä ovat:

1. Kirjoitukset kuten raportit, kirjat, artikkelit, patentit ja muistiinpanot
2. Tekniset artefaktit kuten tieteen tekemisen välineet, koneet, robotit ja kulutustuotteet
3. Ihmiset, mukaan lukien heidän taitonsa, tietonsa ja osaamisensa
4. Raha kaikissa muodoissaan

Tärkeintä on tunnistaa välittäjinä toimivia olioita niiden tarkan karakterisoinnin sijaan. Callonin (1991) mukaan välittäjä voi olla mikä tahansa, mitä toimijoiden välillä tapahtuu ja mikä määrittää heidän suhteensa.

Toimija (engl. *actor* tai *actant*) on Callonin (1991) mukaan mikä tahansa olio, joka voi yhdistää tekstejä, ihmisiä, ei-ihmisiä ja rahaa. Se on olio, joka enemmän tai vähemmän menestyksekkäästi määrittelee ja rakentaa maailmaa, jossa on muitakin olioita, joilla on oma historia, identiteetti sekä keskinäiset suhteet. Toimijat määrittelevät toisensa välittäjien avulla. Kuten välittäjät, myös toimijat voivat olla kollektiiveja tai esiintyä erilaisina hybrideinä. Välittäjä ja toimija voivat olla myös synonyymeja keskenään. Tästä Callon (1991) antaa esimerkkinä tieteellisen tekstin. Sen tarkoituksena on antaa lukijalleen taidot vahvistaa, kääntää tai ottaa käyttöön tekstissä kuvattu verkko. Callonin esimerkin tieteellinen paperi on siis myös toimija.

Aina toimijat eivät onnistu. Voi olla, että edellä kuvattu artikkeli ei löydä sopivia lukijoita tai se saatetaan tuhota. Kone voi ruostua paikalleen tai taito ei löydä tekijää. Jos mitään ei sanota tai merkitä, mikään ei ”toimi”. Toiminta tapahtuu välittäjien liikkeessä. Toimija on välittäjä, joka laittaa muut välittäjät liikkeelle, toisin sanoen toimija on alulle panija. Toisin kuin välittäjät, toimijat ovat olemassa myös itsessään. Välittäjät ovat jotain, mitä tapahtuu toimijoiden välillä. Välittäjät eivät toimi initiaattoreina eri toiminnoille toisin kuin toimijat, jotka laittavat välittäjät liikkeelle. Välittäjä on esimerkiksi yrityksen tuottama tuote, jonka asiakas ostaa. Tuote liittyy nämä kaksi toimijaa yhteen, mutta tuote itsessään ei laita alulle toimintoja, kuten esimerkiksi siitä tehty yritys tai sen suunnittelema mainoskampanja. (Callon 1991)

Callonin mukaan edellä mainitulla tavalla määritelty toimija on olio, joka ottaa välittäjien viimeisimmän sukupolven ja kääntää (yhdistää, sekoittaa, ketjuttaa, hajottaa, laskee tai ennakoii) nämä luodakseen uuden välittäjien sukupolven. Yleisesti toimijat ovat ne, jotka tutkivat, panevat liikkeelle, suunnittelevat ja levittävät tai poistavat välittäjiä. (Callon 1991)

Käännös (engl. *translation*) on jotain, mitä toimijat tekevät. Kääntämällä toimijat toteuttavat asettamaansa tehtävää tai ohjelmaa ja näin muodostavat verkkoja. Toimija määrittelee ja jakaa

toisten toimijoiden roolit eri keinoja käyttämällä käynnöksen aikana. (Callon 1986). Kääntäminen on uusien toimijoiden syntymistä ja jo olemassa olevien toimijoiden muuntumista. Toimijat pyrkivät käynnöksen avulla muokkaamaan toimintaympäristöään, mutta eivät pysty tekemään sitä yksin. Toimijat tavallaan kamppailevat jatkuvasti keskenään värätessään toisiaan vahvistaakseen verkostoaan.

Callon (1986) jaottelee käynnöksen neljään eri vaiheeseen. Nämä ovat:

1) *Kuinka tulla korvaamattomaksi: ongelmanasettelu*

Toimijat selvittävät, mikä ongelma pitää ratkaista ja ketkä ovat tärkeitä toimijoita sen kannalta. Toimijat laativat suunnitelman käynnöstä varten ja yrittävät tehdä itsestään korvaamattoman. Toimijoiden pyrkimyksenä on tehdä itsestään pakollinen kauttakulkupiste (engl. *obligatory passage point*, OPP), jotta siitä tulee korvaamaton.

2) *Kuinka liittolaiset kiinnitetään paikoilleen: suostuttelun² keinot*

Suostuttelun aikana edellisessä kohdassa päätoimijoiksi nousseet toimijat yrittävät määrätä ja vakiinnuttaa muiden toimijoiden identiteetin. Päämääränä on, että muiden toimijoiden roolit tunnustavat ja vahvistavat päätoimijan keskeisen roolin. Näitä suostuttelutehtäviä voidaan suorittaa erilaisten apuvälineiden avulla. Ongelmanasettelun avulla muodostuneet päätoimijat voivat joko integroitua alkuperäiseen suunnitelmaan tai kieltäytyä käynnöksestä määrittelemällä identiteettinsä, tavoitteensa, projektinsa, orientaationsa, motivaationsa tai kiinnostuksen kohteensa eri tavalla. Toimijoiden identiteetti ja päämäärät muuttuvat ja mukautuvat koko ajan toiminnan aikana. Toimija lukitsee muut toimijat paikalleen tulemalla näiden ja muiden vaihtoehtoisten toimijoiden väliin eli toimimalla pakollisena kauttakulkupisteenä.

3) *Ilmoittaminen tai kuinka rooleja määritellään ja koordinoidaan*

Tässä vaiheessa toimijat hyväksyvät päätoimijan roolin ja siitä tulee kiinnostuksen kohde. Toimijoiden roolit määritellään muiden toimijoiden avulla ja päätoimija määrittelee tavan, jolla eri toimijat eli roolien kantajat ovat suhteessa keskenään. Prosessin aikana luodaan passiivisten toimijoiden verkosto.

4) *Liittolaisten liikkeelle laittaminen tai ovatko edustajat edustavia*

Viimeisessä vaiheessa keskeisimmät toimijat muuttavat itsensä passiivisten toimijoiden verkon edustajaksi, jolla on oikeus puhua heidän puolestaan. Näiden keskeisimpien toimijoiden tavoitteena on saada passiiviset toimijat liikkeelle. Säilyykö toimijoiden puhevalta vai kiistääkö joku joko ongelmanasettelun tai jonkin toisen käynnöksen vaiheen? (Callon 1986)

² Callon käyttää termiä ”interressement”, joka on yhdistelmä ranskaa ja englantia.

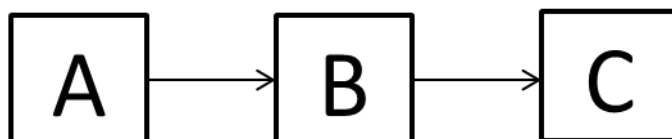
On tärkeää huomata, että tarinat ovat tärkeässä roolissa käänöksessä. Kun päätoimijasta tulee verkon puolestapuhuja, hän kertoo eteenpäin hiljaisten toimijoiden näkemyksiä ja toiveita. Näiden tarinoiden analysointi on tärkeä ja sopiva keino toimijaverkkojen tutkimiseksi.

Law (1992) puolestaan puhuu erilaisten käänösten eroista ja yhtäläisyyksistä. Ensin hän muistuttaa, että käänökset ovat satunnaisia, paikallisia ja muuttuvia. Niillä on kuitenkin Law'n mukaan neljä yhteistä asiaa. Ensinnäkin jotkut materiaalit ovat kestävämpiä kuin toiset ja säilyttävät suhteellisen muotonsa pidempään. Esimerkiksi ajatukset ja puhe säilyvät hyvin lyhyen aikaa, mutta kun ne alkavat ilmentää suhteita, ja kun ihmiset alkavat ilmentää niitä konkreettisesti tekstinä ja rakennuksina, ne kestävät kauemmin. Melko pysyvä verkko saadaan, kun sitä ilmentää ja suorittaa valikoima pysyviä materiaaleja. (Law 1992)

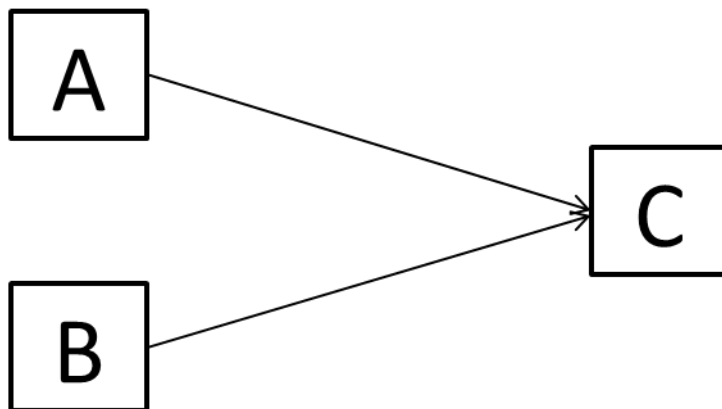
Jos edellä mainittu kestävyys on ajan järjestämistä, liikkuvuus on paikan järjestämistä. Law nostaa toiseksi käänösten yhdistäväksi tekijäksi juuri liikkuvuuden. Tästä syystä keskiöt ja reunat ovat seurauksia, jotka muodostuvat valvonnalla ja kontrollilla. Toimijaverkkoteoria tutkii kommunikoinnin välineitä ja prosesseja kuten kirjoitusta, elektronista kommunikointia, edustamisen tapoja ja pankkijärjestelmiä. Toimijaverkkoteoria pyrkii paljastamaan käänöksiä, jotka luovat mahdollisuuksia välittää muuttumattomia liikuteltavia (engl. *immutable mobiles*) kuten luottokorttilaskuja, sotilaallisia määräyksiä tai tykinkuulia. Muuttumattomat liikuteltavat liikkuvat verkossa, mutta eivät itse muutu (käännä). (Law 1992)

Toimijat ja välittäjät antavat kuvan *verkolle*. Ne identifioivat ja määrittävät toisia ryhmiä, toimijoita ja välittäjiä sekä näiden välisiä suhteita. Toimijan hyväksymä välittäjien verkko on muuttunut tekijänsä nimeä kantavaksi ohjelmaksi, jonka tehtävänä on etsiä roolejaan toteuttamaan valmiina olevia toimijoita. Tässä on toimijaverkkoteorian nimen ydin: verkot voivat olla myös toimijoita. Tällä tavalla toimijat voivat toimia kollektiiveina. (Callon 1991)

Verkko alkaa muodostua välittömästi kolmen toimijan liittyessä toisiinsa välittäjien avulla. Toimijat liittyä toisiinsa kahdella eri tavalla joko täydentävästi (engl. *complementarily*) tai korvaavasti (engl. *substitutability*) (Callon 1991). Nämä on esitetty kuvissa 2 ja 3.



Kuva 2. Täydentävästi toisiinsa liittyvät toimijat (Callon 1991)



Kuva 3. Korvaavasti toisiinsa liittyvät toimijat (Callon 1991)

Kuvassa 2 on esitetty täydentävästi toisiinsa liittyneet toimijat. Jos A kääntää B:tä, joka kääntää C:tä, myös A kääntää C:tä. Korvaavasti toisiinsa liittyvien toimijoiden (kuva 3) tapauksessa A ja B kääntävät C:tä samalla tavalla. Ryhmittymisen taso riippuu siitä, kuinka tuloksellista kääntäminen on. Korvaavassa kääntämisessä se riippuu myös siitä, kuinka samankaltaisia toimijat ovat. Verkkojen vahvuus ja heikkous riippuu ryhmittymisen tasosta. Vahvasti ryhmittyneissä verkoissa kääntäminen tuottaa tulosta ja korvaavan kääntämisen tapauksessa kääntämisen tulos on melko samanlaista. (Callon 1991) Kun verkko järjestäytyy, substanssi muuttuu objektista asiaksi. Latourin (2011) sanoin se muuttuu tosiasia (engl. *matter of fact*) huolenaiheeksi (engl. *matter of concern*).

Täsmällistäminen (engl. *punctualization*) tarkoittaa sitä, että verkko kokonaisuutena voi olla suurempi kuin osiensa summa. Kun verkko rakentuu, synergiset edut tulevat mahdolliseksi ja kun verkko hajoaa, yksittäiset verkon osat menettävät verkon tuomat edut pyrkiessään saavuttamaan omia itsenäisiä päämääriään yksinään. (Law 1992)

2.4.3 Toimijaverkkoteoria ja valta

Toimijaverkkoteoriassa valta on keskeisessä asemassa. Valtaa ei kuitenkaan ajatella perinteisellä tavalla pohtien, kuka valtaa käyttää tai miten sitä käytetään. Toimijaverkkoteoria on enemmän kiinnostunut vallasta toiminnan seurauksena kuin sen syynä. Valtaa ei siis voi omistaa, vaan se on sidoksissa toimintaan. (Law 1992)

Latourin mukaan valta saavutetaan suostuttelemalla mukaan useita toimijoita. Valta ei ole minkään asian syy. Latourin ajatus vallasta on samankaltainen kuin hänen käsityksensä yhteiskunnasta esityksenä, joka määrittyy aina uudelleen tapauskohtaisesti yhteisen toiminnan seurauksena. Valtakin määrittyy joka hetki uudestaan. Se, kenen käsissä valta on, määräytyy sen mukaan kenellä on määrittelyvalta siihen, mitä valta on ja mikä valtaa edustaa. Käytännössä valta on seurausta erilaisten toimijoiden saamisesta ja värväämisestä omalle puolelle. (Latour 1986)

2.4.4 Toimijaverkkoteoria ja rutiinit

Feldman ja Pentland (2005) määrittelevät organisaation rutiinin useiden toimijoiden itsenäisinä toimintoina, jotka ovat toistettavia ja joiden muoto on tunnistettava. . Organisaatioiden rutiineilla voidaan ajatella olevan kaksi osaa: osoittava osa sekä performatiivinen osa. Ensimmäinen on rutiinin abstrakti lyhennetty kuvaus ja jälkimmäinen koostuu kokoelmasta erilaisia toimintoja, jotka toteuttavat rutiinin. Esimerkiksi Rutiiniksi on usein käsitetty erilaiset kertomukset (osoittava osa) , joilla performansseja liitetään yhteen sen sijaan, että olisi kiinnitetty huomiota itse performansseihin. Tämä performatiivinen osa koostuu laajasta valikoimasta erilaisia toimintoja, jotka toteuttavat rutiinin. Feldman ja Pentland (2005) tarkentavat, että performanssilla he tarkoittavat tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottuja toimintoja.

Organisaatioiden rutiinit soveltuvat erityisin hyvin toimijaverkkoteorialla analysoitaviksi. Tämä johtuu siitä, että toimijaverkkoteorian avulla rutiinit voidaan nähdä näennäisobjekteina, jotka koostuvat ihmisten ja fyysisten toimijoiden heterogeenisestä verkosta. Heidän mukaansa toimijaverkkoteoria antaa uuden näkökulman kaksiosaiseen tapaan käsitellä rutiineja, sekä samalla tietoa organisaation rutiinien rakentumisesta, niiden roolista makro-toimijoina sekä niiden vallasta. Toimijaverkkoteorian näkökulmasta rutiinit eivät ole lähtökohta, vaan ne syntyvät, kun toimijat muodostavat tämän verkon. Muutos taas on erilaisten verkkojen luomista. Feldman ja Pentland (2005) korostavat myös, että toimijaverkkoteoriaa käyttämällä rutiineissa kiinnitetään huomiota myös ei-inhimillisiin toimijoihin.

3. Tutkimusmenetelmät

Tässä työssä etsin vastauksia ensimmäisessä luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin tekemällä etnografista tutkimusta kohdeorganisaatiossa. Etnografisessa tutkimuksessa saatua tietoa analysoidaan toimijaverkkoteorian avulla. Saatuja tuloksia peilataan edellisessä kappaleessa esitettyihin teorioihin ja pohditaan tuloksien merkitystä työnjohtotyön tutkimukselle.

Tiedonkeruun aikana perehdyin työnjohtotyöhön mahdollisimman yksityiskohtaisella tasolla tekemällä seurantaan työnjohtajien työstä, keskustelemalla heidän kanssaan ja haastattelemalla heitä. Seuraavaksi esittelen tarkemmin työssä käytetyn etnografisen tutkimusmenetelmän. Lisäksi esittelen, miten tutkimusaineisto on jäsennelty ja millainen kohdeorganisaatio oli.

3.1 Etnografia

Etnografia oli tässä tutkimuksessa itsestään selvä valinta tavaksi kerätä tietoa, koska millään muulla tutkimustavalla en olisi päässyt itse tarkkailemaan työnjohtotyötä ja ennen kaikkea tekemään havaintoja työnjohtajien työympäristöstä, heidän käyttämistään työvälineistä, koneiden ja laitteiden vaikutuksista ja muusta toimijaverkkoteorian muodostamisen kannalta olennaisista asioista. Itse asiassa toimijaverkkoteoriakin on saanut alkunsa tieteen tekijöiden etnografisesta tutkimuksesta.

Etnografia on tutkimusmenetelmänä alun perin antropologisiin tutkimuksiin kehitetty. Siinä mennään tekemään havaintoja erilaisiin tilanteisiin. Antropologisissa tutkimuksissa sitä käytetään muun muassa perinpohjaiseen uuteen kulttuuriin tutustumiseen elämällä kyseisessä kulttuurissa pidempiä aikoja kerrallaan. Tarkkailija pyrkii tekemään mahdollisimman yksityiskohtaisia muistiinpanoja kentällä näkemästään, kokemastaan ja kuulemastaan. Hänen on tarkoituksenmukaista kirjoittaa ylös myös kokemuksiaan. (Eriksen 2004) Etnografiaa on sovellettu paljon sosiaalitieteissä ja jonkin verran myös organisaatiotutkimuksessa.

Pelkkä observointi voisi tuottaa omituista ja epäluonnollista käytöstä, jos seurantatyöntekijä ei puhuisi seuraamiensa henkilöiden kanssa (Atkinson ja muut 2002). Tästä syystä keskustelut ja haastattelut ovat erottamaton osa etnografista kenttättyötä. Myös Czarniawska (2007) puoltaa *osallistuvaa observointia*, jossa seurantatyöntekijä osallistuu sopivaksi katsomalla tavallaan seurattavan organisaation toimintaan.

Etnografisen tutkimuksen yksi keskeinen ongelma on aika. Czarniawska (2007) kirjoittaa muun muassa siitä, kuinka hänen 14 kuukauden etnografisen tutkimuksensa aikana monet asiat muuttuivat tutkittavassa organisaatiossa ja hän menetti lukuisia kontaktejaan. Pitkällä aikavälillä voidaan kuitenkin perehtyä organisaatioon paljon syvemmin kuin lyhyemmällä aikavälillä. Tutkijoiden aika on kuitenkin rajallinen, joten valintoja on tehtävä. Tätä diplomityötä varten tein seurantaan 17 työnjohtovuoron ajan. Se on aika lyhyt aika perehtyä ennestään tuntemattoman organisaation toimintaan. Siinä ajassa pystyin kuitenkin keräämään kentältä kattavan määrän tietoa ja jopa opin vähän ymmärtämään logistiikan toimintaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä vain työnjohtotyöhön, joten seurantatyötä tehtiin koko ajan tämä fokus tarkasti mielessä.

3.2 Etnografia tutkimusorganisaatiossa

Tein tutkimustyötä seuraamalla työnjohtajien työtä heidän työvuoronsa aikana marras-joulukuussa 2011. Työvuorojen aikana tein muistiinpanoja käsin ja työvuorojen jälkeen kirjoitin päiväkirjaa siitä, mitä päivän aikana olin nähnyt ja tehnyt. Lisäksi kirjoitin ylös, millaisia tuntemuksia päivä oli herättänyt. Seurantavuorojen aikana en ollut vain passiivinen tarkkailija, vaan osallistuin keskusteluihin silloin, kun se tuntui luontevalta. Työnjohtajien lisäksi työntekijät tulivat nopeasti tutuiksi. Työntekijätkin tottuivat nopeasti työnjohdon seuraajaan ja antoivat minulle jopa lempinimen ”Varjo”. Työntekijät saattoivat kommentoida seurantatyötä esimerkiksi seuraavin sanoin: ”Varjo on taas näemmä vaihtanut omistajaa.”

Taulukossa 5 on eritelty tarkemmin seuratut vuorot, prosessi ja merkitty näkyviin, sijaistettiin toisen prosessin esimiestä vai ei. ”Prosessi” -sarake kertoo, kumman puolen esimiestä seurattiin. Seuranta pyrittiin tekemään tasapuolisesti molemmissa prosesseissa, mutta logistiikan sijaistuskäytännöt toivat siihen haasteita.

Taulukko 5. Tehty seurantatyö

Kerta	Prosessi	Vuoro	Sijaistus
1	keruu	aamu	ei
2	keruu	aamu	kyllä
3	keruu	aamu	kyllä
4	varastointi	aamu	ei
5	keruu	yö	ei
6	keruu	yö	ei
7	keruu	aamu	ei
8	keruu	ilta	ei
9	keruu	ilta	ei
10	varastointi	ilta	ei
11	varastointi	ilta	kyllä
12	varastointi	aamu	kyllä
13	varastointi	aamu	kyllä
14	varastointi	aamu	kyllä
15	keruu	aamu	ei
16	varastointi	yö	ei
17	varastointi	aamu	ei

Kuten taulukosta 5 näkyy, seurasin työnjohtajia yhteensä 17 vuoron aikana. Näistä vuoroista yhdeksässä seurasin keruuprosessin esimiestä ja kahdeksassa varastoinnin esimiestä. Yövuoroja seurasin kolme kertaa, iltavuoroja neljä kertaa ja aamuvuoroa seurasin yhteensä 10 kertaa.

Tässä työssä seuratut työnjohtajat halusivat oma-aloitteisesti minun osallistuvan mahdollisimman paljon heidän työhönsä. He selittivät kärsivällisesti ja usein erikseen kysymättä, mitä tekevät ja miksi, kenen kanssa puhuivat puhelimesta tai mitä aihetta juuri luettu sähköposti käsitteli. Seurantatyöni oli erittäin konkreettisesti osallistuvaa observointia, josta Czarniawska (2007) kirjoittaa. Eräs työnjohtajista antoi minun jopa kirjoittaa työtaturmailoituksen työntekijän suostumuksella ja toisen työnjohtajan kanssa noudimme yhdessä kokoustarjoiluja aamupalaverin. Työnjohtajat näyttivät pitävän siitä, että heillä oli joku, jonka kanssa keskustella omasta työstään ja joka oli vilpittömästi kiinnostunut heidän

tekemisistään. Seurantatyössä kuljin työnjohtajien perässä kuin varjo. Keskustelin työnjohtajien kanssa lähes jatkuvasti tai vähintään kuuntelin heidän selitystään käsillä olevasta työtehtävästä. Tein muistiinpanoja kuulemastani, näkemästani ja kokemastani. Muistiinpanot olivat lähinnä avainsanojen ylöskirjoittamista, pidempiä deskriptioita ehti kirjoittaa vain harvoin seurannan aikana. Niitä kirjoitin seurannan jälkeen.

Ensimmäisessä tapaamisessa tutkimuskohteena olevan organisaation edustajien kanssa perehdyin siihen, mitä aiemmissa organisaation tutkimus- ja kehityshankkeissa oli tapahtunut ja mikä tilanne oli tällä hetkellä logistiikassa. Lisäksi selvitettiin, mitä kukin tältä tutkimukselta haluaa. Samalla alkoi perehtymiseni kyseisessä logistiikassa käytettävään sanastoon. Seurantatyöhön valmistautumisen aloitin logistiikan henkilöstösuunnittelijan tapaamisella, jossa kävimme läpi uusille työntekijöille tarkoitetun esityksen. Esitys antoi minulle yleiskuvan paikan pelisäännöistä ja tutkimuksen tekemisen rajoitteista. Samalla henkilöstösuunnittelija antoi minulle yleiskatsauksen logistiikan henkilöstöön tilastotiedon avulla sekä esitteli logistiikan viikko- ja kuukausirutiinit. Kävimme lopuksi läpi seurantatyöhöni liittyviä käytännön asioita, kuten avaimien tilausta ja työvaatteiden käyttöön liittyviä asioita.

Työnjohdolle järjestetään kerran kuukaudessa yhteispalaveri, jossa käsitellään työnjohdolle tärkeitä asioita. Näihin palaveriinhin osallistuin kolme kertaa, vaikka kyseisenä päivänä en vuoron seurantaan olisi tehnytään. Kyseisissä tapaamisissa käsiteltiin monia sellaisia työnjohtajia koskevia asioita, jotka eivät välttämättä tulleet esille jokapäiväisessä työssä. Niissä kerätty tieto oli hyödyllistä tutkimukseni kannalta.

Tein haastatteluja kenttätutkimusvaiheen lopuksi. Niissä tarkensin epäselviksi jääneitä asioita sekä selvitin työnjohtajien asenteita ja tunnelmia logistiikassa tehtyyn organisaatiomuutokseen liittyen. Kuuden työnjohtajan lisäksi haastattelin varastopäälliköt, jotka toimivat työnjohdon esimiehinä, logistiikkapäällikön sekä henkilöstösuunnittelijan.

Haastattelujen kesto vaihteli reilusta puolesta tunnista lähes puoleentoista tuntiin. Työnjohtajien haastattelut olivat lyhimpiä, koska heidän kanssaan olin ehtinyt keskustella jo seurantatyön aikana monista tutkimuksen kannalta tärkeistä asioista. Heidän haastatteluissaan lähinnä tarkensin epäselväksi jääneistä asioista sekä pohdin yhdessä työnjohtajien kanssa organisaatiomuutokseen liittyviä asioita. Lisäksi kysyin työnjohtajilta, mitä he erityisesti haluaisivat muuttaa työssään tai organisaatiossaan, mikäli heillä olisi valtaa näin tehdä. Osaa työnjohtajista haastattelin heidän omassa kopissaan, joten haastatteluihin tuli keskeytyksiä työntekijöiden ja muiden tullessa keskustelemaan työnjohdon kanssa. Ratkaisu haastattelujen

tekemisestä työnjohtajien työhuoneessa tuntui kuitenkin luonteelta heidän työnsä luonteen vuoksi eivätkä keskeytykset tuntuneet häiritsevän haastattelujen tekemistä.

Monet haastatteluista jouduttiin keskeyttämään, koska haastateltavalla oli muita sovittuja menoja tai tapaamisia. Tämä oli kuitenkin tiedossa jo etukäteen, joten pystyin varautumaan siihen. Varastopäälliköiden haastattelut kestivät pisimpään, koska heidän kanssaan en ollut ehtinyt juurikaan keskustella työnjohtajien seurannan aikana. Varastopäälliköiden haastatteluissa kartoitin seuraavia aiheita:

- Organisaatiomuutoksen tuomat uudistukset ja vaikutukset sekä siihen liittyvät haasteet
- Työnjohtajien työn tärkeimmät osa-alueet
- Varastopäälliköiden rooli organisaatiossa erityisesti suhteessa työnjohtajiin
- Lean-projekti (esitellään myöhemmin tässä luvussa) sekä uusi palkkausjärjestelmä

3.3 Aineiston jäsentäminen ja analyysi

Ensimmäiseksi muodostin itselleni yleiskuvan kohdeorganisaatiosta. Tein tämän ennen seurantatyön alkamista pidettyjen kahden tapaamisen perusteella. Kirjoitin tapaamisissa muistiinpanoja. Perehdyin näihin muistiinpanoihin sekä logistiikasta mukaani saamaan materiaaliin ja muodostin niistä kuvan organisaatiosta. Näiden pohjatietojen avulla lähdin tekemään seurantatyötä.

Kuten edellisessä luvussa kerroin, työnjohtajat auttoivat minua aineiston jäsennyksessä koko seurantatyön ajan. He kertoivat paljon työhönsä liittyviä tarinoita ja selittivät mielellään koko ajan omaa työtään. He myös perustelivat ääneen tekemiään valintoja minulle. Tämä seurantatyön aikana tapahtuva aktiivinen keskustelu vahvisti ja täydensi tekemääni yleiskuvaa organisaatiosta. Keskustelut työnjohtajien kanssa myös selvensivät, avarsivat ja syvensivät monia seurantatyössä havaittuja asioita.

Seurantatyön jälkeen jäsensin työstä kerättyä materiaalia useilla eri tavoilla. Piirsin aineistosta alustavia verkkokaavioita kuten miellekarttoja, tein listoja keskeisimmistä havaitsemistani ilmiöistä sekä keskustelin havainnoistani muiden työnjohtajuutta tutkineiden tutkijoiden kanssa. Koostin osasta aineistoa kertomuksia seurantajakson jälkeen. Näitä hyödynsin erityisesti toimijaverkkoteoria-analyysiä tehdessäni. Lisäksi näitä kertomuksia on hyödynnetty myös tämän tutkimuksen ulkopuolella työnjohtotyöhön liittyvän koulutuksen yhteydessä.

Jäsensin aineistoa erillistä kohdeyritykselle pidettävää esitelmää varten. Siinä etsin aineistosta vastauksia hieman toisenlaisiin kysymyksiin kuin tässä tutkimuksessa. Kohdeorganisaatio oli esimerkiksi kiinnostunut siitä, miten logistiikan uusi organisaatio toimii ja miten työnjohtajat käyttävät aikaansa. Esityksen koostaminen pakotti minua pohtimaan kerättyä materiaalia eri tavalla, mikä oli hyödyllistä myös tämän tutkimuksen kannalta.

Toimijaverkkoteorian avulla tehtävän analyysin aloitin tunnistamalla erilaisia toimijoita ja välittäjiä työnjohtotyöstä keräämäni aineiston pohjalta. Loin toimijaverkkoja, listasin käännoiksi sekä analysoin työnjohtotyön luonnetta ja työnjohtajien kokemuksia oikeudenmukaisuudesta. Lopuksi vertasin tuloksiani kirjallisuudessa esitettyihin teorioihin.

3.4 Kohdeorganisaation esittely

Tässä luvussa esittelen kohdeorganisaation. Ensin esittelen organisaation rakenteen ja sen jälkeen käyn läpi työnjohtajan keskeisimmät tehtävät ja tyypillisen työpäivän kulun.

3.4.1 Logistiikan tehtävät ja organisaatorakenne

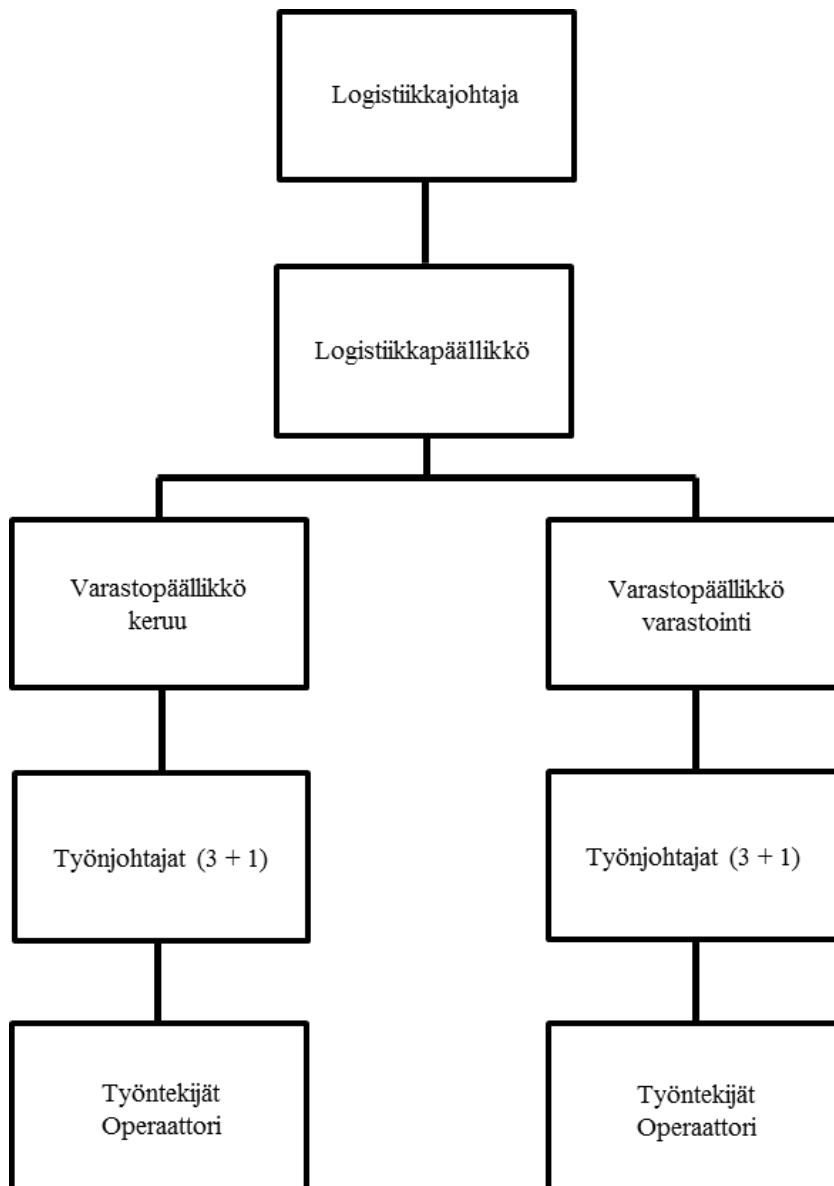
Tutkimuksen taustaorganisaatio on eräs suomalaisen elintarvikealan yrityksen logistiikkaosasto. Logistiikan tehtäviin kuuluu lähtevien kuormien kerääminen, varaston ylläpito, tuotannon tukeminen sekä palautuvien tuotteiden ja pakkausten käsittely. Tuotannon tukemisella tarkoitetaan muun muassa tyhjien pakkausten ja lavojen syöttämistä tuotantolinjojen alkupäähän ja valmiiden tuotteiden keräämistä tuotantolinjan loppupäästä.

Työ logistiikkaosastolla on vuorotyötä. Logistiikassa työskennellään pääsääntöisesti arkipäivinä kolmessa vuorossa. Aamuvuoro on klo 06.00–14.00, iltavuoro 14.00–22.00 ja yövuoro 22.00–06.00. Viikko alkaa sunnuntaina klo 22.00 yövuorolla ja päättyy perjantaina klo 22.00 iltavuoroon. Ylitöitä tehdään viikonloppuisin tarpeen mukaan.

Vuoroista aamuvuoro oli kaikkein kiireisin. Silloin saapui ja lähti eniten kuormia. Lisäksi kaikki toimistoaikaan työskentelevät olivat paikalla suurimman osan vuorosta. Iltavuoro alkoi hiljentyä yleensä viimeistään kuudelta, jonka jälkeen loppuilta ja yövuoro olivat rauhallisia, mikäli mitään tavallisesta poikkeavaa ei sattunut.

Logistiikka on jaettu kahteen toimintaprosessiin keruuseen ja varastointiin. Keruuseen kuuluu lähtevien kuormien kerääminen ja varastointiin varastosta huolehtiminen, tuotannon tukeminen sekä palautuvien tuotteiden ja pakkausten käsittely.

Logistiikkaa johtaa kohdeorganisaatiossa logistiikkajohtaja. Hänen alaisuudessaan toimii logistiikkapäällikkö, jonka alaisina työskentelee kaksi varastopäällikköä. Varastopäälliköillä on molemmilla vastuunaan oma toimintaprosessi. Molemmista toimintaprosesseissa työskentelee omat työnjohtajat. Logistiikan organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Logistiikan organisaatiokaavio.

Kuten kuvassa 4 on esitetty, sekä keruussa että varastoinnissa työskentelee oma varastopäällikkö, joka toimii työnjohtajien esimiehenä. Tutkimustyötä tehdessäni työnjohtajia

oli yhteensä kuusi, kolme molemmissa prosesseissa. Lisäksi molemmissa prosesseissa oli yksi päivätyönjohtaja, mutta tehtäviä hoitavat henkilöt olivat molemmat poissa koko seurantajakson ajan. Heille ei ollut palkattu sijaisia.

Työntekijätasolla logistiikassa työskenteli työntekijöitä sekä operaattoreita. Työntekijöiden tehtäviin kuului keräily, trukkitehtävät sekä palautuvien tuotteiden ja päällysteiden vastaanotto. Työntekijät työskentelivät kentällä työpisteillä, jotka vaihtuivat vuorosta toiseen. Operaattorien tehtäviin kuuluivat erilaiset varastohallinnan tehtävät, kuormien syöttäminen tietojärjestelmiin, niiden tulostaminen työntekijöille sekä erilaiset koneiden hallintaan liittyvät tehtävät. Heidän tehtävänsä olivat vaativampia kuin työntekijöillä, ja niihin tarvittiin enemmän erikoistunutta osaamista, kuten tietojärjestelmien hallintaa. Operaattorit työskentelivät pääsääntöisesti omissa huoneissa tai automaattisella keräilykoneella.

Edellä esittämäni logistiikan organisaatio on itse asiassa kohdeorganisaatiolle uusi, koska logistiikassa tehtiin vuonna 2011 suuri organisaatiomuutos. Sen lopputuloksena edellä kuvatun kaltainen organisaatio otettiin käyttöön syyskuun 2011 alussa. Uudessa organisaatiossa varaston kaksi puolta on tuotu lähemmäksi toisiaan tekemällä niistä tasavertaiset toimintaprosessit. Tässä uudistetussa organisaatiossa keruu- ja varastointiprosessin työnjohtajat muodostavat työparin. Prosessien välinen työnjohtotason työpariajattelu näkyy konkreettisimmin silloin, kun toinen työnjohtajista on poissa. Tällöin toisen prosessin työnjohtaja hoitaa myös poissaolevan työnjohtajan tehtävät.

3.4.2 Logistiikan fyysinen rakenne

Logistiikka sijaitsee fyysisesti tuotannon molemmilla puolilla eli se on kahtiajakautunut. Keruuprosessi sijaitsee pääasiassa tuotannon loppupäässä eli sillä puolella tuotantoa, mistä kuormat lähtevät ulos talosta. Siellä sijaitsevat kaikkien keruun työntekijöiden työpisteet sekä keruun operaattoreiden koppi. Operaattoreiden kopin vieressä on lähettämö, jonka vastuulla on lähetysten käsittely autonkuljettajien kanssa.

Logistiikan keruupäässä sijaitsee myös työnjohdon oma koppi, joka on toisessa kerroksessa. Kopin ikkunasta näkee suoraan lähetysalueelle, joten työnjohtajien oli helppo yhdellä silmäyksellä saada karkea arvio siitä, miten kuormien kerääminen sujuu. Työnjohtajien kopissa on kaksi työpistettä sekä henkilökohtaiset, lukittavat laatikot jokaiselle työnjohtajalle.

Keruun päässä sijaitsee myös useita toimistoja, joissa työskentelivät logistiikkapäällikkö, logistiikan henkilöstösuunnittelija, keruun varastopäällikkö sekä useita muita henkilöitä, jotka

eivät suoraan olleet tekemisissä työnjohtajan kanssa. Logistiikkajohtajan huone sijaitsi eri rakennuksessa kuin logistiikka.

Varastointiprosessin työnjohtajan työpiste sijaitsee tuotannon toisella puolella. Varastoinnin ja keruun työnjohtajien työpisteiden välillä on useamman sadan metrin matka. Tämä tuo haasteita työpariajattelun mukaiselle työn tekemiselle. Varastointiprosessin päähän rakennusta tulevat myös tuotepalautukset sekä palautuvat käytetyt pakkaukset. Varastointiprosessin operaattorin työpiste on samassa huoneessa työnjohtajan kanssa. Varastoinnin työntekijöiden työpisteet sijaitsevat sekä varastointiprosessin että keruuprosessin puolella. Erityisesti trukkikuljettajat, jotka kuuluvat varastointiprosessin työntekijöihin, liikkuvat koko logistiikan alueella ja ajoittain myös tuotannon puolella.

Logistiikkaan kuuluu paljon koneita, joiden kanssa työntekijät tekevät työtä. Jotkut laitteet tarvitsevat työntekijän jatkuvasti paikalle konetta pyörittämään kun taas toiset koneet toimivat joko itsenäisesti tai operaattoreiden ohjaamina. Trukkikuljettajia tarvitaan syöttämään kaikille koneille tarvittavaa tuotetta oikeaan aikaan. Trukkikuljettajien toimintaa ohjaavat operaattorit.

Logistiikan ja myös tuotannon asettelun suunnittelussa on jouduttu huomioimaan se, että samalla alueella liikkuu sekä trukkeja että ihmisiä kävellen. Tästä syystä alueella oli tarkasti määritellyt kävelyreitit sekä alueet, joilla trukit saivat liikkua. Uuden automaattisen keräilykoneen myötä trukeille sallittuja reittejä oli muutettu vain muutama kuukausi ennen kuin aloitin seurantatyöni. Sääntöä noudatettiin tarkasti.³

3.4.3 Logistiikan toimintaprosessit

Keruuprosessiin kuuluu tuotteiden kerääminen eri keruualueilta ja niiden toimittaminen oikeisiin putkiin. Näistä putkista autonkuljettajat pakkaavat tavarat autoon. Keruupuolella lähetysalueelle tehdään myös erilaisista myyntyksiköistä niin kutsuttuja dolly- ja minidolly-kärryjä. Dollyiksi kutsutaan kärryjä, joissa on omat pyörät alla, joten niiden avulla tuotteiden liikuttelu kaupoissa on helppoa. Keruualueella on useita erilaisia keräyspisteitä, joista jokaisessa kerätään tietynlaisia tuotteita. Vuonna 2011 varastossa otettiin käyttöön uusi automaattinen keräilykone, joka kerää tilaukset valmiiksi lavojen päälle.

³ Kerran kierroksella huomasin työnjohtajan kanssa, että trukkikuski ajoi kiellettyä reittiä. Työnjohtaja huomautti asiasta välittömästi trukkikuljettajalle. Asiasta ei työntekijälle tullut sen kummempia seuraamuksia. Työnjohtaja kertoi minulle myöhemmin, että uuden ajoreitin käyttöönoton yhteydessä väärän reitin ajamisesta rangaistiin vähintään suullisella varoituksella.

Keruu on erittäin aikakriittistä, koska yrityksessä on käytössä 48 tunnin tilausyksi, eli tuotteen tilaamisesta saa kulua enintään 48 tuntia siihen, että tuote on asiakkaalla. Viikonloppuja ei huomioida tässä laskussa. Varastosta lähtee kuljetuksia lähes kaikkina vuorokauden aikoina.

Varastoinnissa työalue on huomattavasti laajempi kuin keruupuolella, jossa toimintaan vain yhdessä isossa hallissa. Varastointiin kuuluu keruuhallin lisäksi tuotanto, tuotepalautuspuoli sekä suuret ulko-varastot. Keruuhallissa työskentelevät varastointiprosessin puolelta lähinnä trukkikuskit syöttäessään tuotteita eri koneille ja viedessään tai noutaessaan tuotteita automaattivarastosta tai keruun puolella olevista varastoista. Trukkikuskit liikkuvat myös tuotannon puolella syöttäessään tyhjiä pakkauksia ja lavoja tuotantolinjojen alkupäähän ja hakiessaan valmiita tuotteita pois loppupäästä.

Tuotepalautuspuolelle tulee viikoittain paljon palautuksia, joista suurin osa on tyhjiä pakkauksia. Niiden käsittely vaatii käsityötä ja se työllistää aina muutaman varastoinnin työntekijän jokaisessa vuorossa. Tuotepalautuspuolella tarkistetaan palautetut lavat sekä pestään uudelleen käyttöön menevät pakkaukset ja kennot.

3.4.4 Työnjohtajat ja heidän tehtävänsä

Kaikki työnjohtajat ovat työskennelleet useita vuosia työnjohtotehtävissä kyseisessä yrityksessä. Sen lisäksi he kaikki ovat aiemmin työskennelleet kyseisessä logistiikassa työntekijöinä, trukkikuskeina ja operaattoreina. Lähes kaikilla työnjohtajilla oli yli kymmenen vuoden työura takanaan kohdeorganisaation palveluksessa. Työnjohtajaksi noustiin operaattorin tai työntekijän tehtävistä, jolloin työnjohtajalla oli teknistä osaamista logistiikan laitteista. Tekninen osaaminen on yksi työnjohtajien keskeinen osaamisalue myös kirjallisuuden mukaan (esimerkiksi Hales 1986 ja 2005, Järvinen ja muut 1978). Ne työnjohtajat, joilla on operaattorikokemusta, pystyvät helpommin neuvomaan ongelmatilanteiden ratkaisussa. Erityisesti keruun puolella operaattoreilla on lukuisia tehtäviä hoidettavanaan ja heidän tietotaitonsa on melko erikoistunutta. Operaattorit näyttivät kuitenkin hoitavan omat tehtävänsä itsenäisesti ja ilmeisen ammattitaitoisesti.

Organisaatiomuutoksen myötä myös työnjohtajien vastualueet muuttuivat. Logistiikka jaettiin kahteen prosessiin keruuseen ja varastointiin ja molempiin asetettiin kolme työnjohtajaa, yksi joka vuoroon. Tehtävät prosessien sisällä olivat samanlaisia kuin aiemmassakin organisaatiossa, nyt tehtävät vain jaoteltiin uudelleen ja niille annettiin uudet nimet. Neljän työnjohtajan tehtävät muuttuivat merkittävästi organisaatiomuutoksen myötä. Heidän täytyi opetella uusia tehtäviä,

kun he siirtyivät keruun tehtävistä varastointiin tai toisin päin. Varsinaista työhönopastusta ei uuteen organisaation ole ollut, joten työnjohtajat ovat joutuneet opettelemaan monet tehtävät itsenäisesti. Työhön ohjausta oli suunniteltu, mutta kesälomat ja sesonki olivat estäneet ohjauksen toteutuksen. Työnjohtajat neuvoivat ja neuvovat edelleen toisiaan, jotta tehtävät tulisivat mahdollisimman tutuiksi kaikille.

Vuoron aloitus

Tässä kappaleessa kerrotaan, kuinka työnjohtajat aloittivat työvuoronsa. Kaikki työnjohtajat aloittivat vuoronsa samankaltaisilla tehtävillä. Tärkein osa vuoron alkua oli työntekijöiden vuoron aloitus, jossa työnjohtaja kertoo työntekijöille, mille työpisteelle kukin on sijoitettu.

Työnjohtajat aloittavat työvuoronsa aina noin puolituntia ennen työntekijöiden vuoron alkua. Aamuvuoroon tultaessa tämä työaloitustyö tyypistyy yleensä lyhyemmäksi, 10–15 minuutin mittaiseksi, mutta ilta- tai yövuoroon saatetaan tulla tuntiakin aikaisemmin. Vuoron aloitustöihin kuuluu tehtävälisan läpikäynti. Tehtävälisään työnjohtaja on merkinnyt vuoron tehtäväjaon. Lista on yhteinen varastoinnin kanssa siten, että molemmat työnjohtajat pystyvät seuraamaan kummankin prosessin vuorovahvuutta. Tehtäväjakoon tulee yleensä aina muutoksia vielä juuri ennen vuoron alkua. Siihen vaikuttaa muun muassa työtilanne, edellisen vuoron vahvuus ja tulos, mahdolliset sairastapaukset, mahdolliset koneongelmat ja niin edelleen.

Edellisen vuoron työnjohtaja kertoo ennen vuoron alkua oman vuoronsa kuulumisia. Yleensä tämä tapahtui työnjohtajien omassa huoneessa. JOEL I -hankkeen aikana kehitettiin vuorovaihtoon vuorovaihtopalaveri, jonka tarkoituksena on vaihtaa tietoja vuoron etenemisestä. Palaveri-nimeä ei enää käytetä, mutta asiasisällöllisesti käytäntö on edelleen olemassa. Työnjohtajat keskustelevat keskenään myös vähemmän polttavista asioista, kuten palkkausjärjestelmän uusimisesta, lomien sopimisesta tai työvaateasioista aina vuoron vaihteessa, mikäli aikaa suinkin on.

Vuoron alussa työnjohtajat laittavat vuoron käyntiin eli jakavat työtehtävät työntekijöille. Samalla vuoron alussa kerrotaan, mikäli on odotettavissa muutoksia tehtäviin kesken vuoron. Vuoronaloituspalaveri on myös hyvä paikka tiedottaa ajankohtaisista asioista. Olin kuuntelemassa muun muassa vuoron aloituksia, joissa kerrottiin uuteen palkkausjärjestelmään liittyvistä neuvotteluista, muistutettiin seuraavan päivän aamukahveista ja tiedotettiin iltapäivän kakkukahveista yhden työntekijän kunniaksi.

Vuoron aloitus pidetään keruuprosessissa lähetyalueen kulmalla. Työntekijät nojailevat työkoneisiin tai lavoihin ja työnjohtaja kertoo päivän kulun ja tehtävät. Työntekijöille kerrotaan

myös, mikäli jokin kone on epäkunnossa tai edellinen vuoro on jostain syystä jäänyt pahasti jälkeen tai päässyt reilusti edelle kuormien keräämisessä. Kerran pääsin myös kuulemaan, kun työnjohtaja antoi kiitosta koko vuorolle siitä, että olivat tehneet erittäin hyvän tuloksen edellisenä työpäivänä.

Varastointipuolella on menossa Lean-hanke, jonka tavoitteena on tehostaa toimintaa ja lisätä myös työntekijöiden aloitteellisuutta erityisesti epäkohtien korjaamisessa. Lean-hankkeen myötä varastoinnin puolelle on pystytetty erityinen Lean-taulu, jonka avulla kerrotaan tärkeitä asioita työntekijöille. Taululta näkee muun muassa vuorovahvuuden, tulevan viikon työmäärät tiettyjen työpisteiden osalta, ilmoitukset uusista tai poistuvista tuotteista ja lisäksi taululla on erityinen aloitekohta nopeasti käyttöön otettaville asioille kuten jonkun tietyn tuotteen pinoamiseen liittyviä ohjeita. Varastointipuolella vuoronaloitus pidetään taulupalaverina tämän Lean-taulun luona. Siinä jaetaan työtehtävät samaan tapaan kuin keruussa. Lisäksi Lean-taululta käydään läpi keskeisimmät asiat, kuten vuorovahvuus, mahdolliset muutokset työtavoissa, sairauspoissaolot sekä kennojen sekä lavojen tarve.

Kierrokset

Työnjohtajat tekevät melko säännöllisesti kierroksen kentällä. Yksi työnjohtaja kertoi minulle, että ahkera kiertäminen on logistiikkapäällikön toivomus. Molemmissa prosesseissa työnjohtajat tekevät yleensä ensimmäisen kierroksen heti vuoron tehtäväjaon jälkeen. Samalla he käsittelevät työntekijöiden henkilökohtaisia asioita, kuten lomiamia tai muita poissaoloja. Sen jälkeen kierroksia tehtiin noin tunnin välein. Yksi työnjohtajista seurasi kierrosten alkamisaikaa kellosta, toiset lähtivät kierrokselle vähemmän aikatauluriippuvaisesti. Jokainen työnjohtaja kävi kierroksella myös noin puoli tuntia ennen vuoron loppumista tarkistamassa työpisteiden tilanteen sekä keräämässä työntekijöiltä vuoron päättymiseen liittyviä tietoja.

Yleisten, lähes koko kentän kattavien kierrosten lisäksi työnjohtajat lähtivät kentälle hoitamaan tarvittaessa joitakin yksittäisiä asioita. Tällaisia yksittäisiä asioita olivat esimerkiksi ylityöhalukkuuden tiedustelu työntekijöiltä varastopäällikön toiveesta tai rikki olevan koneen tarkastaminen. Tällöin työnjohtajat kävelivät suoraan siihen pisteeseen, jossa tehtävä oli tarkoitus tehdä. Samalla kentällä kävellessä hoidettiin samoja asioita kuin yleisillä kierroksilla.

Kierrosten aikana seurataan töiden etenemistä, jutellaan työntekijöiden kanssa ja hoidetaan esiin tulevia asioita. Kaikki työnjohtajat kantavat mukanaan paperia ja kynää, jotta he voivat kirjoittaa ylös kierroksen aikana esiin nousevat asiat. Näin työnjohtajat pyrkivät varmistamaan, että esiin tulleet asiat eivät unohdu. Kierroksen aikana keruun puolella työnjohtajat tarkistavat kuormien keräämisen aikataulun – ollaanko työpisteillä edellä, jäljessä vai juuri aikataulussa.

Varastointipuolella lähinnä katsotaan palauman määrää ja tarvittaessa ohjeistetaan työntekijöitä keskittymään tiettyihin osa-alueisiin. Keruupuolen aikakriittisyys näkyy siinä, kuinka tarkasti töiden etenemistä seurataan.

Kierroksen aikana työnjohtajat juttelevat pisteillä olevien työntekijöiden kanssa, mikäli heidät tavoittavat. Työntekijät ovat selvästi tottuneet näkemään työnjohtoa kentällä ja pysäyttävät heitä juttelemaan ohi kulkiessaan, mikäli asiaa ilmenee. Työntekijöiden esiin nostamat asiat vaihtelivat laidasta laitaan. Niihin kuului ainakin:

- lomien, tasausvapaiden ja pekkasten sopiminen
- etukäteen tiedossa olevien sairauslomien ilmoittaminen
- kehitysideoita (esimerkiksi työohjearkku haastaville työpisteille)
- valitukset esimerkiksi työpisteen siivottomuudesta edellisen vuoron jäljiltä, kiireestä, työntekijöiden siirtelystä työpisteeltä toiselle ja pitkistä vasteajoista tietyissä projekteissa
- ilmoitukset puuttuvista tai viallisista tuotteista
- työohjeiden, neuvojen ja avun pyyntöjä esimerkiksi koneiden hoitamisessa

Työnjohtajat kertoivat kierroksilla työntekijöille erilaisia asioita. Vuoron alkupuolella keruun työnjohtajat kävivät kertomassa edellisen päivän palkkioiden suuruudet työntekijöille. Havaintojeni perusteella tämä oli työntekijöille tärkeä asia – palkkion suuruus toimi myös palautteena omasta työnteosta. Monet työntekijät kommentoivat palkkioitaan: "Eilen ei ollut kovin hyvä päivä" tai "Paiskinkin töitä niska limassa". Mikäli työntekijän pitää vaihtaa tehtävää kesken vuoron, tästäkin ilmoitettiin usein kierroksen aikana: "Ole tällä työpisteellä kahvitaukoon asti, mutta sen jälkeen siirry tuolle työpisteelle."

Kierrosten aikana pääsin seuraamaan hyvin monenlaisia keskusteluja. Eräänkin kerran työnjohtaja näytti minulle työntekijän jättämää ventta-aikakirjausta⁴, josta hänellä oli kysyttävää työntekijältä. Työntekijä oli merkinnyt selkeällä, työnjohtajan mielestä aina työllistävällä pisteellä yllättävän paljon ventta-aikaa. Asiasta käytiin kysymässä työntekijältä, joka oli tietämättömyyttään merkinnyt ventta-aikaan asioita, jotka eivät sinne kuulu. Työnjohtaja korjasi kirjauksen ja asia oli sillä loppuun käsitelty. Työntekijöitä muistutettiin kierrosten aikana myös

⁴ Ventta-aika on sellaista aikaa, jolloin työntekijä ei voi tehdä hänelle määrättyä työtehtävää. Esimerkiksi joku tuote on lopussa, kerättäviä kuormia ei ole tai ATK-järjestelmä on epäkunnossa. Ventta-ajalla on merkitystä muun muassa palkkioiden suuruuteen.

taukojen lomittamisesta eli siitä, että kaikki pisteen työntekijät eivät lähde yhtä aikaa tauolle, työpisteiden siivoamisesta ja monista muista työhön vaikuttavista asioista.

Työvaatteiden käyttämisessä oli paljon korjattavaa keruupuolella. Varastoinnin puolella sen sijaan kaikki työntekijät käyttivät työvaatteita. Kiinnitin työntekijöiden kirjajaan pukeutumistapaan huomiota heti ensimmäisellä vierailullani logistiikassa. Osalla työntekijöistä näytti olevan päällä työvaatteet, mutta osa kulki osittain tai kokonaan omissa vaatteissaan. Kysyinkin työvaateasiasta työnjohtajilta. He kertoivat, että periaatteessa kaikilla pitäisi olla työvaatteet, mutta osa pitää niitä epämukavina tai epäkäytännöllisinä. Yksi työnjohtaja kertoi myös työntekijästä, joka oli tuonut lääkärin todistuksen siitä, että hän ei voi käyttää kyseisiä työvaatteita.

Työvaatteet ovat kuitenkin tärkeitä myös näkyvyyden kannalta. Samalla alueella liikutaan sekä jalan että työkoneilla ja on tärkeää, että kaikki jalan liikkuvat on helposti havaittavissa. Muutaman kerran työnjohtajat huomauttivat keruupuolella työntekijöilleen heidän vaatetuksestaan. En havainnut, että näillä huomautuksilla olisi ollut välitöntä vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen. Asiasta puhuttiin myös työnjohtajien kuukausipalavereissa, mutta seurantajakson aikana asiaan ei saatu muutosta aikaiseksi. Sen sijaan palatessani logistiikkaan vuoden alussa 2012 huomasin, että kaikilla työntekijöillä oli vähintäänkin huomioliivit omien vaatteidensa päällä. Kysyin asiasta haastattelussa työnjohtajalta ja hän sanoi, että vuoden alusta päätettiin ottaa yhteinen käytäntö työvaatetuksen suhteen. Käytäntö näytti toimivan, sillä käydessäni logistiikassa tammikuun lopussa, noin kaksi viikkoa edellisen tapaamisen jälkeen, kaikilla työntekijöillä näytti olevan vähintään ne huomioliivit päällä.

Kierrosten aikana työnjohtajat hoitivat monia muitakin asioita. Kiersin useammankin kerran työnjohtajan mukana tarkastamassa joidenkin tuotteiden varastotilannetta, tietyn työalueen siisteyttä tai ongelmallisen laitteen toimivuutta. Monet asiat hoidettiin suoraan kentällä kyseisessä paikassa useimmiten puhelimitse tai tarvittaessa asianosaisten henkilöiden kanssa. Työnjohtajat muun muassa soittivat paikalle siivousta, jos näkivät jonkun kaatavan lavan, ilmoittivat huoltoyhtiölle koneiden vioista tai pyysivät radiopuhelimella trukkikuskia hoitamaan jonkun tietyn siirtotehtävän. Joskus keräsimme työnjohtajan kanssa pahimpia roskia pois tai kävimme tarkistamassa tuotteiden päiväyksiä. Kierroksilla keskusteltiin myös vienti- ja tuontiryhmän kanssa, kuskien kanssa, alueella liikkuvien toimihenkilöiden kanssa, tuotannon työnjohdon kanssa ja muiden vastaan kävelevien henkilöiden kanssa.

Työnjohtajat tekivät kierroksia hieman eri tavoin. Toiset tuntuivat kiertävän kentän aina samassa järjestyksessä, toiset pitivät enemmän vaihtelusta. Kun varastoinnin työnjohtaja tuurasi

keruun työnjohtajaa ja teki kierrosta keruun puolella, kierrokset tehtiin taas aivan eri järjestyksessä.

Varastoinnin työnjohtajalla on huomattavasti suurempi alue kierrettävänä, koska hänen vastuualueensa sijoittuu molemmin puolin tuotantoa. Varastoinnin työnjohtajien alaisista helpoiten tavoitettavissa olivat kiinteillä työpisteillä palautuksessa työskentelevät henkilöt. Trukkikuljettajien työalueet olivat niin laajoja, että heitä ei tavattu läheskään kaikilla kierroksilla.

Varastoinnin puolella operaattori istui työnjohtajan kanssa samassa huoneessa, joten hänen kanssaan kuulumisia vaihdettiin työnlomassa. Keruupuolella työskenteli viisi operaattoria ja heillä oli oma koppinsa työnjohtajien kopin läheisyydessä. Työnjohtajat kävivät operaattoreiden juttusilla aina kierrosten aluksi tai lopuksi. Tämän lisäksi operaattorien huoneessa käytiin muuten vaan ohikulkumatkalla tai esimerkiksi kahvitaulla, koska operaattoreilla oli oma kahvihuone kopissaan. Operaattoreiden kanssa keskusteltiin eri työpisteiden työmääristä, varaston tilanteesta, koneiden toiminnasta ja mahdollisista kuormissa ilmenneistä virheistä. Kaksi operaattoreista työskenteli uudella automaattisella keruukoneella, ja heitä käytiin katsomassa yleensä kierroksen aikana.

Kierroksien määrä vaihtelee päivästä ja vuorosta toiseen. Välillä työnjohto käy kentällä vain tarkistamassa jonkun tietyn asian. Kävin työnjohtajan mukana muun muassa tarkistamassa, miksi yksi koneista seiso. Toisella kerralla kävimme etsimässä erästä tiettyä kelmua pakkauskoneen tarpeisiin. Keruun puolella työnjohtajat olivat sitä mieltä, että kierroksilla käyminen selvästi tehosti työntekijöiden työskentelyä erityisesti niissä tehtävissä, joista ei saanut erillistä suoritepalkkiota.

Tehtäväjaon tekeminen ja työnkierto

Työnjohdon tehtäviin kuuluu työtehtävien jakaminen työntekijöille. Uuden organisaation myötä tästä on luotu molemmille prosesseille yhteinen tiedosto, josta molemmat työnjohtajat näkevät tilanteen. Tässä tehtäväjakotiedostossa on listattu molempien prosessien kaikki työpisteet siten, että työpistekohtaisesti näkee, montako työntekijää tehtävään voi sijoittaa. Työpisteiden kohdalle kirjoitetaan niillä kyseisessä vuorossa työskentelevien työntekijöiden nimet. Sen lisäksi tiedostossa on lueteltu molempien prosessien työntekijät. Työntekijöiden nimelistasta pystyy tarkistamaan, että jokaiselle työntekijälle on annettu tehtävä kyseiselle vuorolle. Jokaiselle vuorolle on oma työnjakotiedosto. Tehtäväjakoon merkitään poissaolot, jotta nähdään vuoron vahvuus välittömästi.

Kun poissaolojen määrä on selvillä, työntekijät jaetaan eri työpisteille. Se, kuinka monta henkilöä tarvitaan työskentelemään millekin pisteelle, riippuu vallitsevasta tilanteesta. Keruupuolella tätä määrittelee myynti eli tehdyt tilaukset. Ohjausyksikkö esittää vuorokohtaiset henkilömäärätoiveet kriittisille työpisteille. Heidän laskelmansa perustuvat siihen, kuinka paljon yksi työntekijä keskimäärin pystyy tekemään yhden vuoron aikana. Useimmiten työnjohtajat eivät voineet toteuttaa ohjausyksikön toiveita, koska resursseista eli työntekijöistä oli jatkuvasti pulaa. Tämän lisäksi työnjohto tarkastelee keruutilannetta kuvaavaa Excel-taulukkoa, jossa näkyy kaikkien työpisteiden tilanne - kuinka paljon pitää tämän päivän aikana saada tehdyksi ja kuinka paljon on jo tehty. Työnjohtaja yrittää sijoitella työntekijät niin, että tasapaino säilyy – kaikkia työpisteitä pyritään edistämään samaa tahtia, jotta kuormat pääsevät lähtemään ajallaan. Samaan kuormaan kerätään tavaraa usealta eri pisteeltä, joten jokaiselle pisteelle tarvitaan työntekijöitä.

Tehtävajaon tekoon vaikuttaa työntekijöiden lisääntynyt työnkierto. Aiemmin työntekijät työskentelivät muutamilla osaamillaan työpisteillä, mutta nykyisin tavoitteena on opettaa kaikille työntekijöille kaikki tehtävät, poikkeuksena trukinajotehtävät. Työnkierto on erityisen haastavaa keruuprosessin puolella, koska varsinkin loppuvuodesta myyntiä on niin paljon, että keruun puolella on jatkuva kiire. Koneiden häiriöt lisäävät työntekijöiden ja työnjohdon paineita entisestään. Tästäkin huolimatta työnjohtajat huolehtivat siitä, että työnkierto toimii. Uusiin tehtäviin tarvitaan aina opastaja, jolloin tämä resurssi on poissa jostain muusta.

Tehtäväjakoja tehdessään työnjohtajat yleensä selittivät minulle ääneen, mitä ja miksi ovat tekemässä. Tehtäväjakoja miettiessään työnjohto kiinnitti huomiota siihen, että työnkiertoa oikeasti tapahtuu. Kaksi kolmesta työnjohtajasta seurasi tätä erillisellä itse tehdyllä monivärisellä Excel-tiedostolla, josta näki helposti eri työtehtävät. Sen lisäksi, että pitää huomioida työtehtävien kierto, työntekijöille piti jakaa sopivassa suhteessa suoriteperusteisia ja tuntipalkkaperusteisia tehtäviä.

Työnjohtajat pohtivat myös työntekijöiden heikkouksia ja vahvuuksia tehtäväjakoja tehdessään. Jos tietyllä työpisteellä piti saada aikaiseksi erittäin hyvä tulos, työnjohtajat valitsivat sinne ne henkilöt, jotka osaavat kyseisen tehtävän parhaiten. Jotkut työntekijät eivät ole yhtä tehokkaita kuin toiset. Tämäkin huomioitiin, vaikka työnjohto totesi, että työnkierron on toteuduttava riippumatta siitä, kuinka tehokkaita eri henkilöt ovat eri pisteillä. Työnjohtajat tunnistivat myös sen, että vähemmän tehokkaat työntekijät olivat yleensä tarkempia eikä heidän keräämistään kuormien osista löytynyt huomautettavaa. Joillakin työntekijöillä oli työnjohtajien mielestä myös sosiaalista arvoa eli he ylläpitivät hyvää henkeä. Eräs tällainen hieman hitaampi työntekijä onnistui tekemään minun seurantani aikana ryhmäurakkapisteellä yhdessä kahden muun

työntekijän kanssa ennätystuloksen. Hän oli asiasta niin ylpeä (ja syystäkin), että kehui yhteistä saavutusta myös varastoinnin työnjohtajalle – ja minulle.

Työnjohtajien mielestä työnkierto varastoinnissa toimii hyvin. Varastoinnin työntekijöille haluttiin opettaa myös keruuprosessin helpompia tehtäviä, jotta he voivat tarvittaessa paikata henkilöstövajetta keruun puolella. Keruuprosessissa työskenteli lähes jokaisessa seuraamassani vuorossa vähintään yksi työntekijä varastoinnin puolelta.

Varastoinnissa työnjakoa määrittelee viikonpäivä – alkuviikosta palaamaa tulee enemmän kuin loppuviikosta. Tällöin musertimille tarvitaan enemmän työvoimaa palaaman käsittelyyn. Myös tuotannon tilanne vaikuttaa, koska siitä nähdään, kuinka paljon ja mihin tehtäviin trukkityövoimaa tarvitaan. Lisäksi pitää tietää tarvittavien lavojen, dollyjen ja kennojen määrä. Varastoinnin puolella ainoastaan trukkitehtävillä on aikatauluvaatimuksia. Trukit palvelevat tuotevarastoinnin lisäksi tuotantoa toimittamalla niille lavoja, astioita ja muuta tarpeellista sekä keräämällä valmiit tuotteet pois tuotantolinjojen päistä. Trukit myös nostelevat tavaraa keruuprosessin eri työpisteisiin.

Tehtäväjako seuraavalle päivälle tehdään kuluvan vuoron aikana. Yleensä työnjohtajat aloittavat tämän tehtävän melko aikaisessa vaiheessa vuoroa, jotta sen ehtii saada valmiiksi vuoron loppuun mennessä. Erityisesti keruun aamuvuorossa tehtäväjaon tekeminen on hidasta, koska työhön tulee jatkuvasti keskeytyksiä ihmisten vieraillessa työnjohtajien kopissa. Varastoinnin puolella tehtäväjako on hieman yksinkertaisempi, koska työpisteitä on vähemmän. Lisäksi siellä tietyt työntekijät hoitavat trukkitehtävät ja muille jää muutaman työpisteen hoitaminen. Varastoinnin puolella työnjohtajan huone on myös huomattavasti hiljaisempi, joten siellä tehtäväjaon saa yleensä tehtyä valmiiksi yhdellä istumalla. Lähinnä pitää varmistaa, että keruuprosessi ei tarvitse lisätyövoimaa varastoinnin puolelta.

Palaverit ja muut säännölliset tapaamiset

Työnjohtajat osallistuvat muutamiin palavereihin työvuorojensa aikana. Useimmat niistä ovat enemminkin tiedonvaihtoon tarkoitettuja tilaisuuksia kuin kovin tarkkaan määriteltyjä kokouksia. Palavereja ja muita tapaamisia oli joko päivittäin, viikoittain tai kuukausittain.

Yrityksessä on aloittanut uusi alihankkija, jonka tehtäviin kuuluu laitteiden ja koneiden ylläpito, korjaukset ja huollot. Joka aamuvuorossa klo 08.00 pidetään palaveri huoltopäällikön ja työnjohdon kesken. Tapaamiset ovat epämuodollisia ja niitä pidettiin niin työnjohtajan tai operaattoreiden kopissa kuin käytävällä tai kentällä. Niissä käydään läpi koneiden tilanne, onko jossain koneessa erityistä vikaa tai korjattavaa ja keskustellaan huoltoaikataulusta. Yleensä

tapaamiset kestivät noin kymmenen minuuttia. Välillä kävi myös niin, että istuimme työnjohtajan kanssa työnjohtajan kopissa ja huoltopäällikkö tuli ovelle koputtelemaan. Käyty keskustelu oli hyvin lyhyt: ”Onko jotain uutta?” ”Ei ole” ”Selvä, hyvää päivän jatkoa.”

Kerran viikossa järjestetään Jakelutyön ohjaus -palaveri (JTO-palaveri), johon osallistuvat aamu- ja iltavuorossa olevat työnjohtajat. Siinä käydään läpi myyntiennusteet tuleville viikoille. Erityisesti keskitytään tuleviin sesonkeihin. Joulun alusaika on yksi vuoden kiireisimmistä sesongeista, joten niissä palavereissa, joihin minä osallistuin, oli esillä todella suuria myyntiennustelukuja. JTO:ssa käsitellään myös työvoiman tarvetta. Joulusesonkia varten logistiikkakeskukseen palkattiin useita sesonkityöntekijöitä. Näiden lisäksi välillä jouduttiin teettämään ylitöitä myös halukkailla toimihenkilöillä sekä kutsumaan esimerkiksi paikkakunnilla työskenteleviä menekinedistäjiä logistiikkapuolen töihin. Myös näitä asioita käsiteltiin JTO-palavereissa. Molempien puolien työnjohtajat osallistuivat palaveriin, koska myynti ja myyntiennusteet vaikuttavat myös varastoinnin työhön. Mitä suurempi myynti on ollut, sitä suurempi palauma on odotettavissa varastoinnin puolelle.

Työnjohtajat järjestävät työntekijöille aamukahvit aina aamuvuoroviikon tiistaina (keruu) tai torstaina (varastointi). Tilaisuudessa työntekijöillä ja työnjohtajalla on mahdollisuus tuoda esiin erilaisia työhön liittyviä asioita. Keruupuolella tilaisuus on paljon epämuodollisempi, mutta varastoinnin puolella aamukahvit järjestetään neuvotteluhuoneessa, mikä mahdollistaa esimerkiksi kalvojen esittämisen. Vieraillemissani aamukahvitilaisuuksissa keskusteltiin muun muassa uudesta palkkausjärjestelmästä, työntekijöiden tehoista ja palkkioista, päivän uutisista, työturvallisuudesta, työvaatetuksesta ja virkistäytymisestä. Joku työntekijöistä kävi noutamassa kahvit tilaisuuteen, tosin kerran olin itse mukana auttamassa työnjohtajaa hakemaan kahvit ja sämpylät. Varastoinnin puolella työnjohtaja istui aamukahvitilaisuudessa koko tunnin. Keruupuolella, jossa tapahtuma on huomattavasti epävirallisempi, työnjohtaja oli paikalla yleensä vain reilun puolituntisen.

Työntekijöille järjestetään myös kerran kuussa kuukausipalaveri, jossa käydään virallisemmin läpi yrityksen asioita, lähinnä tuleviin sesonkeihin liittyviä asioita. Lisäksi niissä esitellään uusia laitteita, puhutaan työturvallisuudesta ja tiedotetaan erilaisista ajankohtaisista asioista. Työntekijöille esitetään myynnin tilannetta ja kerrotaan muutenkin yrityksen kuulumisia.

Työnjohdolle pidetään kuukausittain oma työnjohtopalaveri. Se on aina perjantaina iltapäivällä, koska ajatuksena on, että yövuoron jälkeen ehtisi nukkua muutaman tunnin ja sen jälkeen voisi osallistua palaveriin. Yleensä kuitenkin yövuorossa olleet työnjohtajat näyttivät jättävän palaverin väliin. Palaverin vetovastuu on keruupuolen varastopäälliköllä. Palaverissa käydään

läpi ajankohtaisia asioita, pääpaino tietenkin työnjohtajien työhön vaikuttavissa asioissa, kuten eri koneiden huoltoaikatauluissa. Yhteisiä pelisääntöjä kehitetään ja niitä yritetään tuoda käytäntöön palaverin avulla. Työntekijöiden kuukausipalaveriin pohditaan yhteistä sisältöä. Lisäksi palaverissa jokainen työnjohtaja sekä järjestelmien pääkäyttäjät saavat esittää omia kehitysehdotuksiaan ja huomautuksiaan osiossaan. Työnjohtopalaverissa on mukana työnjohtajien lisäksi molemmat varastopäälliköt, varastonohjausjärjestelmän pääkäyttäjät, uuden automaattisen keruukoneen pääkäyttäjät, logistiikan henkilöstösuunnittelija sekä logistiikkapäällikkö.

Työnjohtajien sijaistaminen

Vaikka logistiikka on yrityksessä jaettu selvästi kahteen eri prosessiin, työnjohtajat tekevät yhteistyötä keskenään. Logistiikassa puhutaan työnjohtajien työpariajattelusta. Työnjohtajien pitää tarvittaessa pystyä sijaistamaan toisiaan puolin ja toisin. Seurantajakson aikana näitä tuurauksia oli lähes kaikilla työnjohtajilla. Pääsääntöisesti työnjohtajat sopivat keskenään pitämiensä lomien ja muiden vapaiden ajankohdat, jotta molemmat työnjohtajat eivät olisi yhtä aikaa poissa. Tavoitteena olisi selvittää myös tulevat kesälomat siten, että työnjohtajat sijaistavat ristiin toisiaan.

Molempien prosessien työnjohtajien täytyy näin ollen hallita molemmat prosessit ainakin jollakin tasolla. Varastoinnin puolella operaattori pystyy tukemaan sijaistavaa työnjohtajaa ja tekemään tehtäväjaon sekä hoitamaan vuoronaloituksen eli taulupalaverin työnjohtajan puolesta. Keruuprosessin puolella sijaisena toimivan työnjohtajan tulee hoitaa nämä tehtävät itse.

Pääsin seuraamaan useampia työnjohtajien sijaistusvuoroja. Tällaisia vuoroja seurattaessa muutos ei ollut kovin suuri, mikäli varastointipuolen työnjohtaja oli poissa. Mikäli keruun työnjohtaja oli poissa, myös työn tekemisen paikka vaihtui. Eräänä aamuna olin tullut töihin puoli kuudeksi ja kävelin suoraan varastointipuolen työnjohtajan koppiin. Vastassa oli vuoroansa lopetteleva työnjohtaja, joka kertoi, että työnjohtaja, jota tulini seuraamaan, olikin ”tuurausvuorossa” ja siksi keruupuolella. Kävelin useamman sadan metrin matkan keruupuolelle ja pääsin aloittamaan seurantatyöni 10 minuuttia aiottua myöhemmin.

3.4.5 Tyypillinen työnjohtajan työvuoro

Työvuorot vaihtelivat paljon sisällöltään, mutta tiettyjä yhteisiä piirteitä oli löydettävissä kaikista seuraamistani vuoroista. Kuten aiemmin on kerrottu, työnjohtajat aloittavat työvuoronsa aina ennen työntekijöitä, jotta he ovat tilanteen tasalla työntekijöiden saapuessa töihin. Jokainen

vuoro alkaa vuoron aloituksella, jossa työntekijöille jaetaan työtehtävät ja tarvittaessa tiedotetaan tärkeistä asioista.

Vuoronaloituksen jälkeen työnjohtajat tekivät päivän ensimmäisen kierroksen. Sen jälkeen töitä tehtiin toimistossa esimerkiksi sähköposteja lukemalla, tehtäväjako aloittamalla ja hoitamalla ensimmäisellä kierroksella esiin nousseita asioita. Keruun puolella aamun aluksi syötettiin työntekijöiden edellisen vuoron palkkiot palkkiojärjestelmään. Palkkiot tulostettiin paperille ja käytiin seuraavan kierroksen aikana kertomassa työntekijöille.

Joka aamuvuorossa kahdeksalta osallistuttiin huoltopalaveriin. Mikäli koneet toimivat kuten piti tai niihin ei ollut tullut uusia vikoja, palaverit olivat yleensä hyvin lyhyitä.

Päivän aikana käytiin kierroksilla ja hoidettiin eteen tulevia asioita. Tällaisia olivat esimerkiksi työntekijöiden tasausvapaatoiveet, ylityön tarve, vuorovahvuuksien selvittäminen ja koneiden huoltoaikojen tarkastukset.

Seuraavan vuoron työnjohtajan saavuttua hänelle kerrottiin kuulumiset ja kerrottiin, mikä on tilanne. Yleensä nämä keskustelut käsittelivät keruun tilannetta, koneiden toimintaa ja yleistä tunnelmaa logistiikassa. Vuoron lopuksi varastoinnin puolella työntekijöiltä kerättiin suoritelaput, jotka työnjohtajat tarkastivat. Keruun puolella työntekijöiltä kerättiin suullisesti tai paperilla tiedot ventoista ja keskituntiansiolla tehdyistä tehtävistä. Työnjohtajat eivät yleensä jääneet vuoron jälkeen tekemään töitä vaan he pyrkivät lähtemään hyvin pian työntekijöiden jälkeen.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa analysoidaan tutkimusta varten kerättyä tietoa toimijaverkkoteorian avulla sekä pohditaan työnjohdon tehtäviä suhteessa kirjallisuuskatsauksessa löydettyihin tietoihin. Samalla esitellään tutkimuksen tulokset. Analysointi aloitetaan tunnistamalla logistiikassa vaikuttavia välittäjiä ja toimijoita sekä hahmotellaan niiden muodostama toimijaverkko. Tämän jälkeen käsitellään työnjohtotyöstä tehtyjä havaintoja suhteessa aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja luvun lopussa analysoidaan työnjohtajien oikeudenmukaisuuden käsityksiä.

4.1 Logistiikan toimijaverkko

Tässä luvussa esitetään toimijaverkkoteorian mukainen analyysi logistiikan työnjohtajien työstä. Ensin tunnistetaan logistiikan tärkeimmät toimijat ja piirretään ensimmäinen yleinen toimijaverkko työnjohtotyöstä. Sen jälkeen esitellään tarkemmin työnjohtotyön keskeisimpiä tehtäviä omien toimijaverkkojen avulla.

4.1.1 Logistiikan välittäjät ja toimijat

Logistiikassa toimii monimutkainen verkko välittäjiä ja toimijoita. Tunnistin niitä seurantatyön aikana kiinnittämällä huomiota kaikkiin niihin eri toimijoihin, jotka koskettivat jollakin tavalla työnjohtajien työtä. Seurannan jälkeen tunnistin toimijoita seurannan aikana kerätystä materiaalista.

Logistiikan tärkeimmät toimijat ovat:

- Työnjohtaja
- Työntekijät
- Muu henkilökunta, kuten varastopäälliköt ja logistiikkapäällikkö
- Koneet
- Tehtäväjakotaulukko
- Työpisteet
- Keruun seurantajärjestelmä
- Työntekijöiden palkkausjärjestelmä
- Ohjausyksikkö
- Huoltoyhtiö
- Pelisäännöt
- Kuormat

Välittäjinä toimii näiden lisäksi:

- Palkkionlaskutiedosto
- Ilmoitustaulu
- Lean-taulu

Toimijoita ja välittäjiä voisi tunnistaa vieläkin enemmän. Liitteisiin 1 ja 2 on koottu kattavampi lista logistiikan toimijoista. Ne on luokiteltu tyyppin mukaan sekä merkitty niiden tehtävä tai tavoite. Liitteessä 1 on keruun ja liitteessä 2 varastoinnin toimijat.

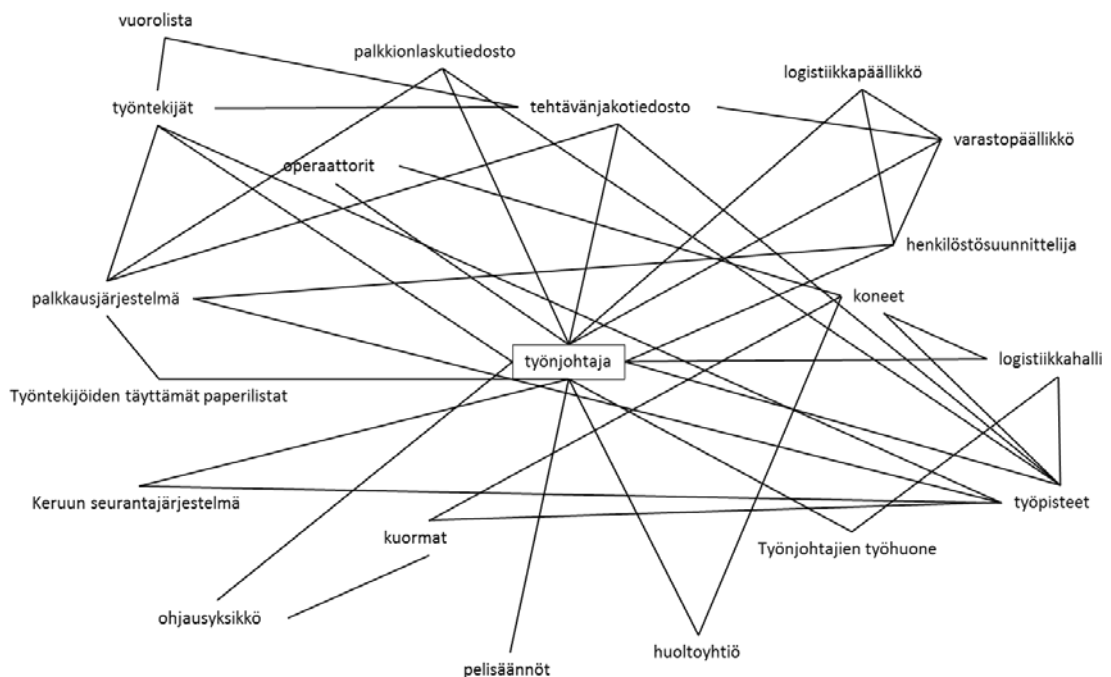
Edellä esitetyt toimijat ja välittäjät ovat vuorovaikutuksessa keskenään lukuisilla eri tavoilla ja vaikuttavat toisiinsa joko suoraan tai välillisesti, paljon tai vähän. Ne kaikki ovat kuitenkin merkittäviä logistiikan toimijaverkon kannalta. Ne ovat tärkeä osa kyseisen verkon ylläpitämisessä: toimijoiden toteuttaessaan omaa tehtäväänsä ne samalla ylläpitävät toimijaverkkoa. Välittäjät osallistuvat verkon ylläpitoon toimijoiden ohjeistuksesta ja ovat tärkeä osa verkkoa. Toimijoilla on toisistaan hyvinkin paljon poikkeavia tavoitteita ja tehtäviä. Se, kenen tavoitteet täyttyvät, riippuu siitä, millainen verkko muodostuu.

Inhimilliset toimijat, kuten työnjohtajat, työntekijät, operaattorit, henkilöstösunnittelija ja varastopäälliköt oli helppo tunnistaa. Seurantatyöni aikana kävi kuitenkin ilmeiseksi, minkä järjestelmien ja koneiden kanssa oltiin tekemisissä päivittäin. Järjestelmät ja erilaiset tiedostot olivat keskeisessä osassa työnjohtajien työtä.

4.1.2 Keruun ja varastoinnin toimijaverkot

Logistiikka voidaan ymmärtää valtavaksi toimijaverkoksi. Sen sisällä on useita pienempiä toimijaverkkoja. Osa niistä on pysyvämpiä kuin muut. Verkon pysyvyys riippuu sen toimijoiden ja niiden käännosten vahvuudesta (Law 1992). Tehtäväjakoon liittyvä toimijaverkko, joka esitellään myöhemmin tässä luvussa, on esimerkki erittäin pysyvästä verkosta. Verkon toimijat toteuttavat tehtävänsä päivittäin ja näin vahvistavat verkon olemassaoloa. Lisäksi tehtäväjako tulostetaan konkreettisesti paperille ja saatua tulostetta seurataan vuoron aikana. Se vahvistaa verkkoa entisestään. Heikompi verkko on esimerkiksi sesonkityöntekijöiden kouluttamiseen rakentuva verkko, koska sen tarve on vain hetkellinen ja suurin osa tiedosta välittyy puheen ja esimerkin näyttämisen avulla. Verkosta ei jää pysyvää konkreettista jälkeä.

Logistiikan kaksi toimintaprosessia käsitellään tässä erikseen, koska prosesseista tunnistettiin useita prosessikohtaisia keskeisiä toimijoita. Valitsin toimijaverkkoihin toimijoiksi ne toimijat, jotka vaikuttivat työnjohtajan päivittäiseen työhön. Työvuoronsa aikana työnjohtaja oli tekemisissä kaikkien toimijaverkossa esitettyjen toimijoiden ja välittäjien kanssa joko suoraan tai välillisesti. Ensin esitellään keruun tärkeimpien toimijoiden muodostama toimijaverkko kuvassa 5 ja sen jälkeen varastoinnin toimijaverkko kuvassa 6.



Kuva 5. Keruun toimijaverkko.

Keruun toimijaverkosta määrittelin 20 tärkeintä toimijaa. Työnjohtajat tekevät tehtäväjaon tehtäväjakotiedostoon. Tässä kirjoittaminen toimii välittäjänä. Tehtäväjaon yhteydessä työnjohtajat pohtivat työntekijöiden taitoja, tilattujen kuormien määrää ja laatua, ohjausyksikön asettamia ohjeita, palkkausjärjestelmää ja vuorolistaa. Päivittäinen tehtäväjaon tekeminen nousi tutkimuksessani niin keskeiseksi työnjohtajien tehtäväksi, että siitä esitetään erillinen toimijaverkko myöhemmin tässä luvussa.

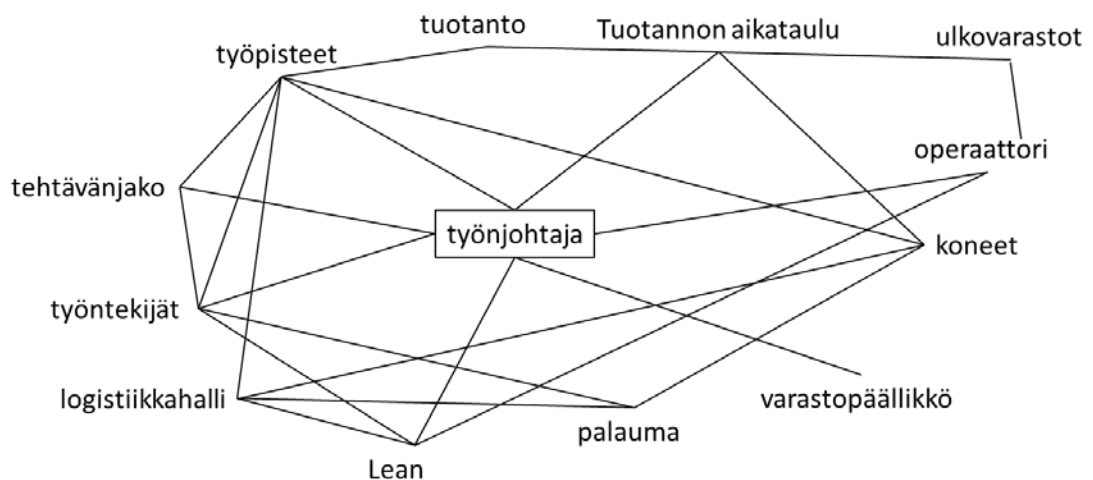
Toimijaverkkoon nousi useampia järjestelmiä (palkkaus- ja keruun seuranta) sekä tiedostoja (palkkioiden laskeminen sekä tehtäväjaon tekeminen). Ne olivat keskeisessä roolissa työnjohtajien työssä. Keruunseurantajärjestelmän avulla työnjohtajat valvoivat työntekijöiden työsuorituksia. Siitä näkyi työpistekohtaisesti kerättyjen tuotteiden lukumäärä. Työnjohtajat vertasivat tätä lukumäärää tilattujen kuormien määrään ja tällä tavalla he saivat tietoa siitä, etenevätkö työt suunnitellusti. Työnjohtajat eivät koskaan minun seurassani puhuneet työn valvomisesta, mutta kaikki keruun puolella työskentelevät työnjohtajat – myös sijaistajat, seurasivat keruun etenemistä jatkuvasti. Tässä järjestelmä – aineellinen, eloton ohjelma – hoitaa työnjohdolle kuuluvaa valvontatehtävää. Työntekijät eivät voineet itse seurata järjestelmän avulla omaa tehokkuuttaan eivätkä he saaneet palautetta työstään suoraan järjestelmästä. Palautteen antaminen työstä jäi työnjohtajien tehtäväksi.

Varastopäällikkö, logistiikkapäällikkö sekä henkilöstösuunnittelija kävivät lähes joka päivä työnjohtajien työhuoneessa aamuvuoron aikana. Ihmistoimijoiden välisenä välittäjänä toimivat puheet ja tekstit, kuten sähköpostit. Edellä mainitut kolme toimijaa antoivat työnjohtajalle tehtäviä, kuten ylityöhalukkuuksien kyselyä tai jo laskettujen palkkioiden tarkistamista. Varastopäälliköt antoivat usein työnjohtajille myös ohjeita siitä, mitä keruun alueita heidän tulisi painottaa. Erityisesti silloin, kun keruu oli aikataulusta jäljessä, varastopäällikkö, logistiikkapäällikkö sekä ohjausyksikkö kävivät ohjeistamassa työnjohtajaa siitä, mitä tehtäviä tulisi priorisoida. Olin useamman kerran kuulemassa, että työnjohtajat saivat edellä mainituilta henkilöiltä ristiriitaisia ohjeita siitä, mitä heidän tulisi tehdä. Parhaan toimintatavan valitseminen jäi usein työnjohtajalle itselleen.

Keruuprosessi on riippuvainen useammasta koneesta sekä keruun seurantajärjestelmästä. Jos koneet eivät toimi, työnjohtajat painottivat niiden korjaamisen tärkeyttä. Joka-aamuissa palaverissa huoltoyhtiön kanssa käytiin läpi tärkeimmät asiat. Huoltoyhtiön vastuulla oli koneiden huoltaminen uusinta automaattista keräilykonetta lukuun ottamatta. Keruun seurantajärjestelmä kaatui kahdesti seurantajaksoni aikana. Tällöin logistiikkakeskuksessa ei voida kerätä mitään, koska kaikki työ ohjataan tämän sähköisen järjestelmän avulla.

Työnjohtaja ei itse vikaa pysty korjaamaan, vaan hän soitti päivystävän IT-asiantuntijan paikalle korjaamaan vikaa.

Tässä toteutuu erittäin hyvin toimijaverkkoteorian ajatus siitä, että inhimilliset ja ei-inhimilliset toimijat huomioidaan samanarvoisina. Työnjohtajien on vaikea saavuttaa tavoitteensa, mikäli koneet eivät toimi, tietoliikennejärjestelmä kaatuu tai työntekijät eivät saavuta heille asetettuja tuloksia. Logistiikan työnjohtotyössä korostuu Latourin (2005) esittämä inhimillisten ja ei-inhimillisten toimijoiden vuorovaikutus. Työnjohtajat tarvitsevat esimerkiksi tehtäväjakotiedostoa ja keruun seurantajärjestelmää työnsä tekemiseen. He saavat järjestelmältä ja tiedostolta tietoa, jonka avulla he voivat tehdä työtään. Työnjohtajat myös siirtävät tietoa esimerkiksi tehtäväjakotiedostoon.



Kuva 6. Varastoinnin toimijaverkko

Varastoinnin toimijaverkko on hieman yksinkertaisempi kuin keruun toimijaverkko. Suurin syy tähän on se, että tunnistin varastoinnista huomattavasti vähemmän tärkeitä toimijoita kuin keruusta. Kuten keruuprosessin puolella, myös varastoinnissa tehtäväjaon tekeminen oli yksi työnjohtajien tärkeimpiä tehtäviä. Varastoinnin puolella työntekijöillä oli kahdenlaisia tehtäviä. Osa työntekijöistä toimi trukkikuskeina, jolloin heidän toiminta-alueenaan oli koko logistiikka, myös keruun puoli. Trukkikuskien toimintaa ohjasivat sekä keruun että tuotannon tarpeet. Työnjohtajat tarkastelivat tuotannon aikataulua myös saadakseen selville, kuinka paljon mitäkin pakkauksia ja lavoja tuotanto tarvitsee ja millä aikataululla. Tämä määritteli työntekijöiden työtä ja töiden priorisointia. Toiset työntekijät työskentelivät tuotepalauman ja hävityksien parissa.

He käsittelivät palautuvat tuotteet kierrätykseen erimerkiksi murskaimien avulla. Tämä työ oli fyysistä käsityötä eikä apuna juurikaan käytetty työkoneita.

Se, paljonko sekä tyhjiä että täysiä palautuvia pakkauksia tuli, vaikutti hyvin paljon varastointipuolen toimitilan siisteyteen ja käytettävyyteen. Palauma oli yleensä suurempi alkuviikosta, jolloin varastointipuolen lattiat olivat hyvin täynnä. Ulkovarastoihin varastointiin sellaisia tuotteita, jotka eivät mahtuneet sisävarastoihin ja joita tarvittiin tietyin aikavälein suuria määriä. Ulos varastoitiin vain tyhjiä pakkauksia. Varastoinnin operaattorin tehtäviin kuului ulkovaraston inventaarion tekeminen kerran viikossa aamuvuoron aikana. Operaattorit toimivat erittäin itsenäisesti eikä työnjohtajien tarvinnut puuttua heidän tekemisiinsä.

Varastoinnin toimijaverkosta voidaan todeta samaa kuin keruun toimijaverkosta. Siinä korostuu inhimillisten ja ei-inhimillisten toimijoiden välinen vuorovaikutus. Työnjohtaja näkee logistiikkahallia katsoessaan, kuinka paljon työntekijöillä on tehtävää palautuvien tuotteiden ja pakkausten käsittelyssä. Tämän mukaan hän osaa ohjeistaa työntekijöitä tekemään työtehtävänsä tietyssä järjestyksessä. Tehtäväjako toimii samalla tavalla kuin keruun puolella; työnjohtajat sekä saavat siitä tietoa, että antavat sinne tietoa.

4.1.3 Pakolliset kauttakulkupisteet sekä tehtäväjaon toimijaverkko

Logistiikassa tunnistettiin muutamia pakollisia kauttakulkupisteitä. Työnjohtajat itse olivat pakollisia kauttakulkupisteitä monille asioille. Heidän kauttaan esimerkiksi hoidettiin työntekijöiden vapaiden suunnittelua, tehtäväjako ja ylitöiden jakamista. Työnjohtajien ohella tunnistin myös kaksi muuta kauttakulkupistettä. Ne olivat varastointipuolen Lean-taulu sekä tehtäväjaketiedosto.

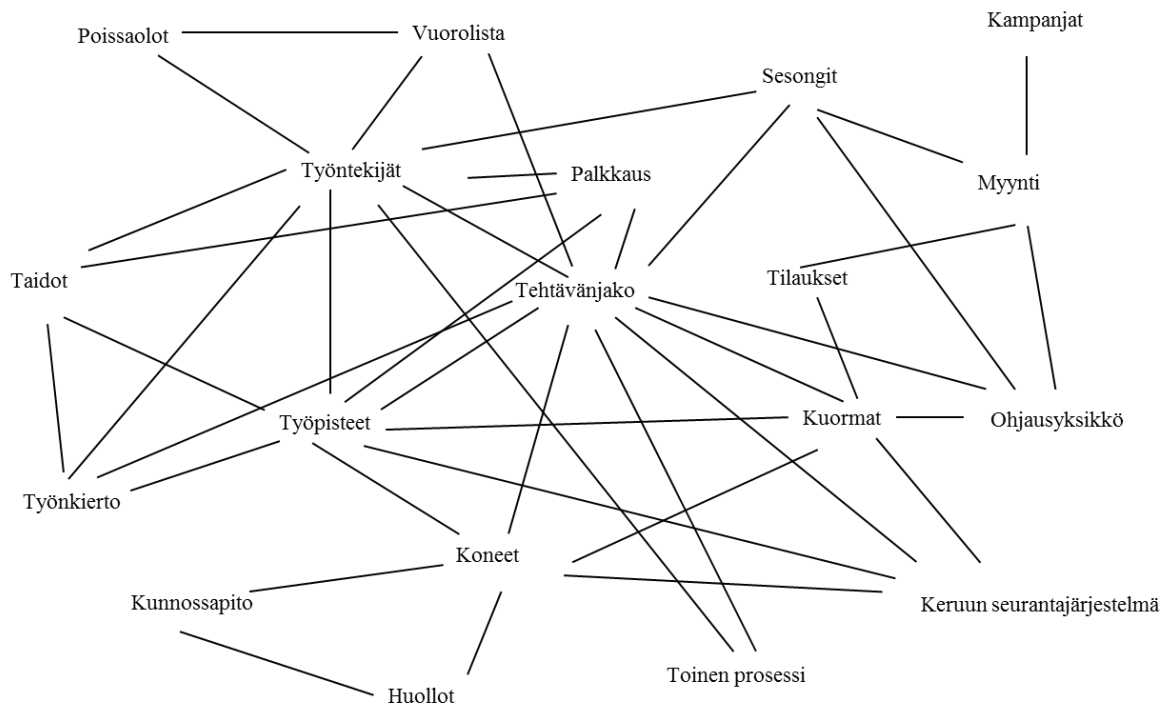
Varastoinnin puolella vuoro aloitettiin joka kerta edellä mainitun Lean- taulun luota, joten taulu toimi myös kirjaimellisesti kauttakulkupisteenä. Taululle kerättiin tietoa vuorovahvuudesta, tuotannon tarpeista (esimerkiksi lavamääristä), työturvallisuuteen liittyvistä asioista, erilaisista tiedotusasioista ja lisäksi taulu toimi tavallaan aloitetauluna ja sitä käytettiin informoimaan erilaisista käytännön asioista kaikille vuoroille. Taululle kuka tahansa sai käydä lisäämässä asioita. Päivitysvastuu kuului pääasiassa varastoinnin työnjohtajille sekä operaattorille.

Tehtäväjaketiedosto keräsi yhteen paikkaan kutakin vuoroa koskevat tärkeimmät asiat. Niihin kuuluivat se, ketkä ovat töissä sekä se, mitkä työpisteet ovat käytössä ja kuinka monta työntekijää niissä on töissä. Tehtäväjaketiedoston tekeminen vaati hyvin monien asioiden huomioimista. Nopeasti ajatellen rutiininomaisesti päivittäin tehtävä tehtäväjako vaikutti

minusta kuitenkin yksinkertaiselta: laitetaan oikeat työntekijät oikealle pisteelle parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi. Seuratessani työnjohtajien työtä havaitsin kuitenkin, että tehtävä ole lainkaan yksinkertainen. Nostinkin tehtäväjaon tekemisen yhdeksi työnjohtajien keskeisimmistä tehtävistä. Tehtäväjaon tekeminen oli yksi työnjohtotyössä päivittäin toistuvista rutiineista ja se vei myös paljon työnjohtajien aikaa.

Seuraavan vuoron tehtäväjako tehtiin aina edellisen vuoron kuluessa. Jaon tekemiseen kului yllättävän paljon aikaa, päivästä riippuen 20–60 minuuttia. Erityisesti keruun puolella työnjohtajat tekivät tehtäväjakoa useassa osassa, koska keskeytyksiä tuli koko ajan. Molempien prosessien työnjohtajat olivat yhteydessä toisiinsa työnjakoa tehdessään, jotta saatiin selville mahdollinen resurssien siirto prosessista toiseen. Työnjohtajat keskittyivät kuitenkin tekemään ainoastaan oman puolensa tehtäväjaon eivätkä puuttuneet toisen puolen jakoon. Ennen jokaista seuraamaani vuoroa työnjohtaja teki muutoksia alkavan vuoron tehtäväjakoon. Korjaukset johtuivat esimerkiksi yllättävistä poissaoloista tai edellisessä vuorossa esiintyneistä ongelmista tai laitevioista.

Kuten luvussa 2.4.4 kerroin, toimijaverkkoteoria on hyvä tapa perehtyä organisaatioiden rutiineihin. Tässä toimijaverkossa keskitytään nimenomaan rutiinin performanssiin eli niihin toimintoihin, jolla rutiini toteutetaan. Juuri tätä Feldman ja Pentland (2005) pitivät toimijaverkkoteorian antina rutiinien tutkimukselle. Tehtäväjaon tekemisen rutiinin abstrakti lyhennetty kuvaus (Feldman ja Pentland 2005) voisi olla esimerkiksi jo aiemmin esitetty ”oikeiden työntekijöiden laittaminen oikealle työpisteelle parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi”. Rutiiniin liittyvä performatiivinen osa koostuu kuvassa 7 esitetyn toimijaverkon toimijoista. Tämä on toimijaverkkoteorian anti rutiinien käsittelylle. Nämä toimijat toteuttavat tehtäväjaon rutiinin. Niistä suurin osa on ei-inhimillisiä toimijoita. Tärkein näistä on tehtävässä käytettävä tehtäväjakotiedosto, johon työ konkreettisesti tehdään. Työnjohtaja on keskeisin toimija, koska hän toteuttaa tehtäväjaon eli tekee käännöksen. Työnjohtajalla on myös puhemiehen rooli tehtäväjakoon liittyen. Hän yksin tarkastelee kaikkia siihen liittyviä toimijoita, jotka ovat asettuneet hänen puolelleen. Hän puhuu auki tehtäväjaon suoraan työntekijöille ja edustaa kaikkia muita toimijoita keskustellessaan toimijaverkon eri toimijoiden kanssa päästäkseen mahdollisimman hyvään lopputulokseen tehtäväjaossa. Kuvasta 7 on helppo päätellä, miksi päivittäiseen rutiinitehtävään kuluu aikaa helposti puolesta tunnista tuntiin.



Kuva 7. Tehtäväjakoon liittyvä toimijaverkko.

Edellä olevasta kuvasta 7 huomataan, että toimijaverkko on erittäin monimuotoinen. Tärkeimpänä on tehtävien kuormien määrä eli tehdyt tilaukset keruuprosessissa sekä tuotepalautuksen ja tuotannon tarpeet varastointiprosessissa. Työntekijöillä on erilaisia vahvuusalueita, joita työnjohto pohti tehtäväjakoa tehdessään. Jos jollakin tietyllä pisteellä oltiin jäämässä jälkeen, tälle pisteelle pyrittiin saamaan parhaat mahdolliset työntekijät aikaeron kiinni kuromiseksi. Mikäli taas pisteellä oli varaa tehdä vähemmän tulosta, saatettiin kyseiselle pisteelle laittaa joku, joka vasta opettelee kyseistä tehtävää tai tekee töitä hitaammin kuin toiset. Työnjohtajat pohtivat myös sitä, ketkä laitetaan työskentelemään samalle pisteelle. ”Laitan tämän työntekijän veljen samalle pisteelle, jolloin veljekset alkavat kilpailla keskenään ja tulos paranee.” ”Laitan tämän tehokkaan ja hyvin toisten työtä ohjaavan kaverin tälle hitaammalle ja suulaammalle kaverille työpariksi, jotta myös tämä hitaampi kaveri saa kasvatettua tehojaan.” Työnjohtajilla näytti olevan hyvä käsitys siitä, ketkä työntekijöistä tulevat hyvin toimeen keskenään ja saavat toisensa parantamaan suoritustaan ja ketkä taas eivät sovi samalle työpisteelle. Työnjohtajat miettivät jatkuvasti työntekijöiden osaamistasoa, tehokkuutta ja yhteistyötaitoja työnjakoa tehdessään. Heidän voidaan sanoa tehneen dynaamista osaamisen johtamista osana normaaleja arkirutiinejaan. Tehtäväjakoa tehdessään työnjohtajat tekivät jatkuvasti päätöksiä, joiden oikeudenmukaisuutta he tarkastelivat. Työnjohtajien oikeudenmukaisuuden käsittelytavoista kerrotaan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Tehtäväjaossa työnjohtajat pyrkivät huolehtimaan myös työnkierrosta. Yrityksessä halutaan laajentaa työntekijöiden osaamista, joten tavoitteena on opettaa kaikille työntekijöille kaikki työpisteet muutamaa koneiden hallintaa vaativaa tehtävää lukuun ottamatta. Lähellä eläkeikää olevia työntekijöitä ei tosin otettu enää mukaan työnkiertoon. Lisäksi joillakin työntekijöillä oli terveydellisiä esteitä, joiden vuoksi he eivät voineet tehdä kaikkia töitä. Näihin päätöksiin liittyy käsitys oikeudenmukaisuudesta, jota käsitellään tarkemmin luvussa 4.4. Osa työnjohtajista tarkasteli työnkierron toteutumista seuraamalla sitä itse luomastaan tiedostosta, jossa eri työpisteille oli annettu omat värikoodit. Siitä näki heidän mukaansa helposti, onko kierto toteutunut halutulla tavalla. Työnjohdon mukaan työntekijät ovat tärkeitä siitä, että suorite- ja keskituntiansiotyö jakautuvat tasaisesti. Työnkierto on keskeisessä roolissa tehtäväjakoa tehtäessä. Oli mielenkiintoista havaita, että vaikka keruupuolella kiireeseen vedoten jätettiin useita asioita ”viemättä kentälle”, työnkierrosta ja perehdytyksestä huolehdittiin. Työntekijät laitettiin tekemään töitä niillekin työpisteille, joista heillä ei ollut kovinkaan paljon kokemusta. Tämä näkyi tietenkin työntekijöiden palkkioissa, mikäli kyseessä oli suoriteperusteinen tehtävä. Työntekijät eivät kuitenkaan valittaneet asiasta. Työnjohtajien mukaan työntekijät tunnustivat työnkierron edut ja olivat valmiit opettelemaan uusia työtehtäviä, vaikka palkkio jäi pienemmäksi. Kovimpina päivinä tosin resurssit jaettiin puhtaasti vahvuuksien mukaan.

Tehtäväjakoon liittyvä rutiini syntyy toimijoiden muodostaessa tämän verkon. Tämä verkko on erittäin vahva, koska siinä tapahtuvia käännöksiä toteutetaan päivittäin ja niitä vahvistetaan myös muiden tehtävien yhteydessä. Esimerkiksi työnjohtajat seuraavat töiden valvontatehtäväänsä liittyen keruun seurantajärjestelmää säännöllisesti useita kertoja päivässä ja aina sitä seurattaessa pohtivat myös tekemäänsä tehtäväjakoa. Kuvasta 7 käy hyvin ilmi se, kuinka merkittävässä roolissa ei-inhimilliset toimijat ovat tämän rutiinin toteuttamisessa. Näihin kuuluvat niin tehtäväjakotiedosto kuin keruun seurantajärjestelmäkin. Myös kuormat, työpisteet sekä koneet ovat tärkeässä osassa rutiinin toteutumisessa. Feldman ja Pentland (2005) korostivat juuri tätä: toimijaverkon avulla rutiineissa kiinnitetään enemmän huomiota ei-inhimillisiin toimijoihin.

Esimerkiksi se, onko yksi koneista huollossa, vaikuttaa tehtäväjaon tekemiseen. Työnjohtaja huomioi, että kyseiselle koneelle ei tarvita työntekijää. Samalla hän pohtii, miten koneen puuttuminen vuorovahvuudesta vaikuttaa vuoron tulokseen. Mille työpisteelle pitää laittaa enemmän työntekijöitä? Jos joku kone hajoaa kesken vuoron, eikä työntekijät tai huoltoyhtiö saa konetta toimimaan nopeasti, työnjohtaja muuttaa tehtäväjakoa ja siirtää koneella työskennelleet työntekijät toisiin tehtäviin. Samalla työnjohtaja pohtii, miten rikkiäinen kone vaikuttaa vuoron tavoitteiden saavuttamiseen.

Ei-inhimilliset toimijat ovat keskeisessä asemassa tehtäväjakoon liittyvässä toimijaverkossa. Koko tehtäväjakoon liittyvää rutiinia ei olisi – ainakaan edellä kuvatussa muodossa, jos käytössä ei olisi tehtäväjakotiedostoa, vuorolistaa, kuormia ja työntekijöitä. Työnjohtajien työtä on toimia näiden eri toimijoiden välissä ja kääntää kunkin tavoitteet yhteiselle, ymmärrettävälle kielelle, jotta vuoron tavoitteet saavutetaan.

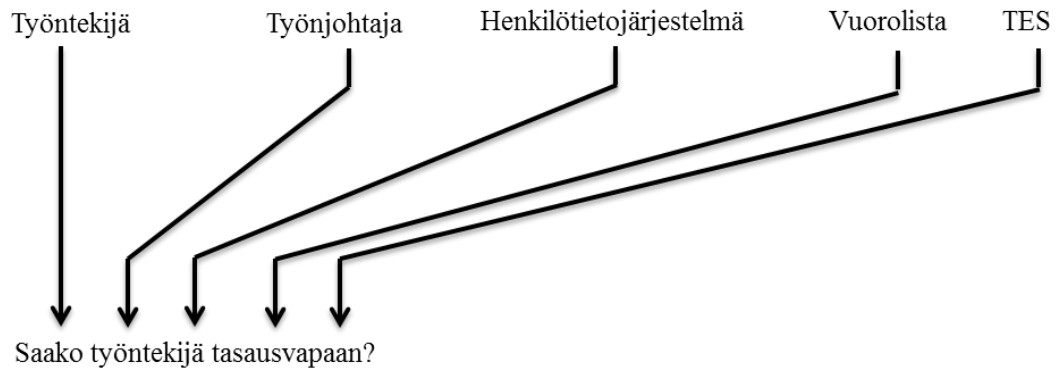
4.1.4 Kääntäminen tasausvapaiden antamisessa

Tärkeä osa työntekijöiden työtä on erilaisten vapaiden, kuten lomien ja tasausvapaiden, sekä muiden poissaolojen hallinta. Työntekijöille työn suurin motivaatio, ainakin työnjohdon mukaan, on raha. Siitä syystä myös vapaat ovat merkittävässä roolissa. Kierrosten aikana työntekijät keskustelivat työnjohdon kanssa useimmiten juuri vapaista, vuorojen siirroista, lyhennyksestä päivästä ja muista vastaavista työaikaan liittyvistä asioista. Kun työntekijä tuli kierroksella kysymään, saako jonkun tietyn päivän tasausvapaata, työnjohto yleensä kirjoitti asian ylös paperille ja lupasi palata asiaan myöhemmin. Asiaan palattiin seuraavalla kerralla, kun työntekijään törmättiin, mikäli työnjohtaja oli ehtinyt käydä koneella tarkistamassa asian. Tiettyinä päivinä vapaita ei saanut pitää lainkaan, jotta toimitusvarmuus säilyy. Esimerkiksi joulunalusviikolla kukaan ei saanut pitää tasausvapaita, jotta vuorovahvuus pysyy riittävän suurena. Vapaita jouduttiin kuitenkin myöntämään, jotta työntekijät saivat pidettyä kaikki tasausvapaat ennen vuoden vaihdetta. Työnjohdolta kyseltiin usein myös ”puolikasta” eli vähän lyhyempää päivää. Näitä kyseltiin erityisesti perjantain iltavuoroa varten. Kovinkaan usein työnjohto ei tähän suostunut.

Myöntäessään erilaisia vapaita työnjohdon täytyy aina tarkastella kokonaistilannetta. Onko jollekin jo luvattu vapaita kyseisille päiville tai onko tiedossa joitakin muita seikkoja, jotka vähentävät vuorovahvuutta? Onko kyseisellä työntekijällä vielä jäljellä tasausvapaita? Työntekijät olivat hyvin tietoisia siitä, kuka sai milloinkin vapaata. He huomauttivat välittömästi, mikäli heistä tuntui siltä, että tiettyjä työntekijöitä suosittiin vapaiden ajankohdan valinnassa. Tätä ja muita oikeudenmukaisuuteen liittyviä kysymyksiä käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.

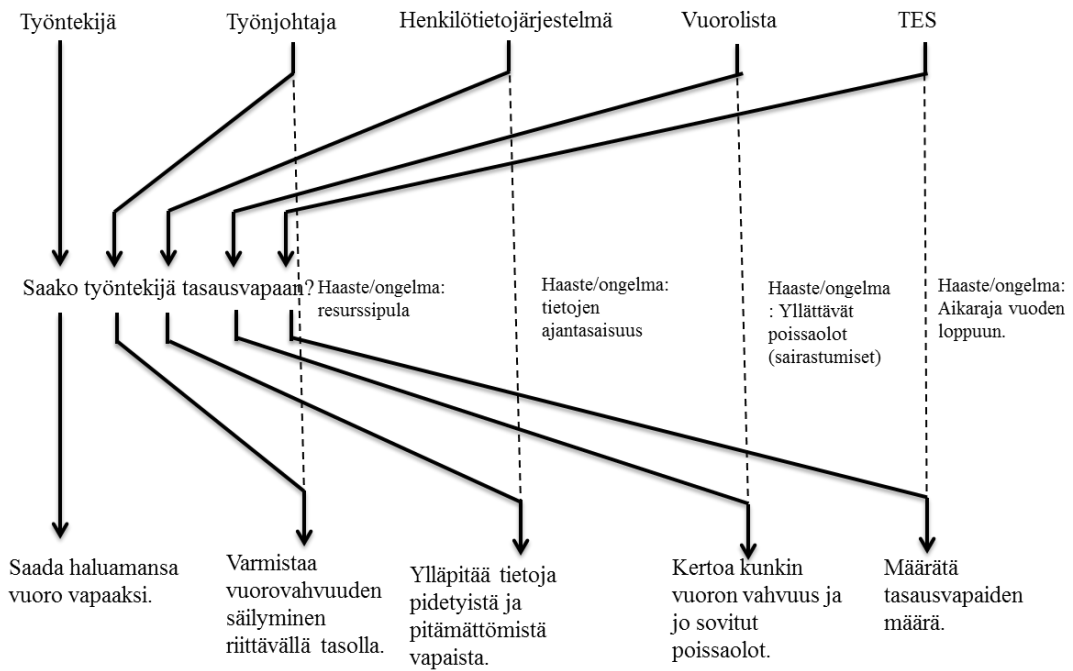
Seuraavaksi esitän vapaiden jakamiseen liittyviä toimijoita Callonin (1986) esittämän käsittelytavan mukaisesti. Kuten luvussa 2.4.2 kerrottiin, Callon (1986) määritteli pakollisen kauttakulkupisteen keskeiseksi osaksi käänösprosessia. Käänösprosessin ensimmäisessä osassa eli ongelmanasettelussa eri toimijat pyrkivät tekemään itsestään pakollisen kauttakulkupisteen, jotta niistä tulee korvaamattomia. Kuvassa 8 on esitetty

ongelmanasetteluprosessiin liittyviä dynaamisia ominaisuuksia. Esimerkkinä on käytetty tilannetta, jossa työntekijä haluaa tasausvapaan tiettyinä päivinä.



Kuva 8. Pakollinen kauttakulkupiste "Saako työntekijä tasausvapaan?"

Kuvassa 8 on esitetty Callonia (1986) mukaillen ne liikkeet ja kiertotiet, jotka kyseisessä prosessissa tulee hyväksyä. Siitä nähdään myös, että saavuttaakseen tavoitteensa eri toimijoiden on työskenneltävä yhdessä, muodostettava liittoutumia. Jokaisella kuvassa esitetyistä toimijoista on kuitenkin omat päämääränsä sekä omat haasteensa. Nämä on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Ongelmanasetteluun liittyvät toimijoiden tavoitteet ja haasteet.

Kuvasta 9 käy ilmi se, että toimijoilla on hyvin erilaiset intressit. Saavuttaakseen tavoitteensa niiden on kuitenkin kyettävä toimimaan yhdessä. Kukaan ei voi saavuttaa haluamaansa tavoitetta ilman toisten apua. Työntekijä haluaa vapaansa tietynä päivänä esimerkiksi perhesyistä; henkilötietojärjestelmä seuraa, kuinka paljon tasausvapaita kyseinen työntekijä on jo pitänyt; työehtosopimus (TES) määrää vuotuisen tasausvapaiden määrän ja vuorolista kertoo, kuinka moni on jo poissa kyseisestä vuorosta. Työnjohtaja joutuu tekemisiin näiden kaikkien toimijoiden kanssa päättäessään, saako työntekijä pitää tasausvapaan haluamaan päivänä. Työnjohtajalle on tärkeää, että vuorovahvuus säilyy riittävän hyvänä vapaasta huolimatta. Vasta tämän jälkeen hän tarkistaa henkilötietojärjestelmästä, onko kyseisellä työntekijällä vielä vapaita pitämättä. TES:iä ei konkreettisesti lueta, koska kyseinen tieto pysyy muuttumattomana koko kalenterivuoden ajan.

Työnjohtaja on se toimija, joka keskustelelee kaikkien muiden toimijoiden kanssa. Hän on tässä tilanteessa puhemies, joka puhuu muiden toimijoiden puolesta toisten toimijoiden kanssa. Hän kääntää edellä olevat haasteet. Aivan ensimmäiseksi työnjohtaja *lukee* vuorolistaa ja katsoo, jääkö vuoroon riittävästi työntekijöitä, mikäli työntekijälle annetaan hänen haluamansa vapaa. Sen jälkeen työnjohtaja tarkistaa, että työntekijällä on vielä tasausvapaita jäljellä. Hän *lukee* (käytännössä *muistaa ulkoa*) TES:iä ja tarkistaa, paljonko tasausvapaita tänä vuonna pidetään. Samalla *tarkastetaan henkilötietojärjestelmästä* työntekijän jäljellä olevat tasausvapaat.

Työnjohtaja kääntää eri toimijoiden sisältämän informaation siten, että ne auttavat häntä tekemään päätöksen. Mikäli vapaan voi myöntää, työnjohtaja kertoo työntekijälle seuraavan kerran hänet nähdessään, että työntekijä saa vapaansa. Työntekijän tavoite on toteutunut, samalla kun kaikkien muidenkin tavoitteet ovat toteutuneet. Työnjohtaja kommunikoi ja kääntää eri toimijoiden välillä niiden tarpeet ja rajoitukset toisilleen. Työnjohtajien kommunikointitaidot ovat tärkeässä asemassa heidän työssään. Työnjohtajilla täytyy myös olla kykyä tulkita erilaisia tietolähteitä sekä taitoja päivittää erilaisia tietojärjestelmiä.

Työnjohtotyöhön liittyy paljon kääntämistä. Työnjohtajilla on mahdollisuus käyttää useita eri järjestelmiä ja yhdistää niistä saamaansa tietoa päätösten tekemiseksi. Seurannan aikana työnjohtajat näyttivät minusta käsittelevän näitä lukuisia eri tietolähteitä tehokkaasti. Osa tiedoista, kuten työehtosopimuksessa määritellyt tasausvapaat, oli sen luontoista, että työnjohtajat muistivat tärkeän luvun, eikä TES:iä tarvinnut joka kerta katsoa erikseen. Lisäksi työnjohtajilla oli hyvä tuntuma siitä, kenellä työntekijöistä oli tasausvapaita jäljellä. Työnjohtajat sanoivat minulle ääneen arvionsa ja tarkastivat sen jälkeen luvun järjestelmästä. Yleensä työnjohtajat muistivat oikein.

4.1.5 Toimijaverkkoteorian kontribuution työnjohtotyön ymmärtämiseen

Grint (2005) esitti neljä tapaa lähestyä johtajuutta. Työnjohtajien johtajuus position kautta tulee siitä, että heidän asemansa organisaatiossa on tarkasti määriteltä. Tämän position kautta heillä on valtaa työntekijöihinsä nähden. Toimijaverkkoteorian avulla on voitu tarkastella johtamista prosessina eli sitä *miten* työnjohtajat tekevät työtään.

Työnjohtotyön toimijaverkot, jotka esitin luvuissa 4.1.2 ja 4.1.3 antoivat kuvan työnjohtotyöstä operatiivisen toiminnan johtajana. Tällaiseksi työnjohtotyö on kuvattu jo vuosikymmenien ajan, kuten esitin luvussa 2.2. Tutkimusaineistosta löytyvät työnjohtajien tehtävät vastaavat hyvin pitkälle luvussa 2.2.2 esitettyjä tehtäviä. Esimerkiksi Halesin (1986) esittämät yhdeksän tehtävää oli helposti tunnistettavissa logistiikan työnjohtajien tehtäväkentästä. Työnjohtajat itse pitivät tärkeimpänä tehtävänä resurssien eli työntekijöiden hallintaa. Kuormat täytyi saada lähtemään ajoissa ja pitää ”kenttä pyörimässä”. Erilaisten häiriöiden käsittely ja työn etenemisen mahdollistaminen veivät päivittäin työnjohtajien aikaa jopa heidän huomaamattaan. Lähes kaikki työnjohtajat muun muassa siivoilivat paikkoja kierrostensa aikana poistamalla pakkausmuoveja lavojen päältä tai kasaamalla lavoja yhteen paikkaan.

Työnjohtajien tehtäviin kuului myös valvontatehtäviä. Niitä työnjohtajat hoitivat välillisesti erilaisten järjestelmien kautta. Järjestelmien ja muiden ei-inhimillisten toimijoiden merkitys työnjohtotyölle nousi hyvin selvästi esille edellisissä luvuissa esitetyissä toimijaverkoissa. Työn tehokkuutta seurattiin keruuprosessin puolella keruun seurantajärjestelmän kautta. Se hoiti työnjohtajan valvontatyötä hänen puolestaan. Myös poissaoloja seurattiin järjestelmän avulla. Suora valvontatyö liittyi lähinnä työpisteiden siisteyden seurantaan.

Järvinen ja muut (1978) esittivät työnjohdolle asetettuja teknisiä ja ihmisten johtamiseen liittyviä vaatimuksia. Tekemäni tutkimuksen perusteella luvussa 2.2.2 esitetty lista on paikkaansa pitävä tutkimassani logistiikkatoiminnossa. Vähiten näistä nousi esiin tuotteiden laatuvaatimukset, koska nämä tehtävät kuuluivat enemmän operaattoreiden kuin työnjohtajien tehtäviin. Työnjohtajat joutuivat tekemisiin laatuasioiden kanssa vain silloin, jos niissä oli merkittäviä puutteita. Erään vuoron aikana keruun työnjohtajien koppiin ilmestyi lappu, jossa työnjohtajaa pyydettiin selvittämään erään työntekijän omalla työpisteellään tekemä merkittävä laaturvirhe. Nämä ovat työnjohdon mukaan harvinaisia, enkä itse nähnytkään muita vastaavia tapauksia. Sen sijaan operaattoreiden kopissa operaattorit kertoivat aina työnjohtajalle kuormissa olevista pienemmistä virheistä, joita operaattorit joutuivat korjaamaan.

Järvinen ja muut (1978) kirjoittivat myös työnjohtajien työn onnistumisesta. Heidän mukaansa se saavuttaako työnjohtaja asetetut tavoitteet (eli onnistuu työssään), riippuu pitkälti työnjohtajasta itsestään, hänen tiedoistaan ja taidoistaan sekä asennoitumisesta tehtäväänsä. Tässä tutkimuksessa havaitsin, että siihen vaikuttavat myös muut asiat. Näihin kuuluvat esimerkiksi koneiden ja järjestelmien toimivuus. Keruun ohjausjärjestelmä oli kerran rikki kokonaan erään seurantavuoroni aluksi. Tällöin logistiikassa ei tapahtunut keruuprosessin puolella mitään ensimmäiseen puoleentoista tuntiin. Työnjohtajat tekivät parhaansa tilanteen korjaamiseksi, mutta väistämättä tällainen rikki oleva järjestelmä vaikutti vuoron tulokseen. Logistiikassa useat tehtävät ovat automaattisten tai puoliautomaattisten koneiden varassa. Mikäli nämä koneet menivät rikki tai eivät pystyneet toimimaan täydellä teholla, työnjohtajalla oli hyvin vähän välittömiä keinoja vaikuttaa vuoron onnistumiseen. Seuraamieni vuorojen aikana koneissa oli lähes joka vuorossa jotain vikaa. Työntekijät pystyivät korjaamaan itse useita näistä vioista, kuten leikkurin toimimattomuuden tai tuotteen kiinni juuttumisen. Tällaiset viat ainoastaan hidastivat koneen toimintaa. Seurantavuorojeni aikana opin, mitkä koneet olivat usein epäkunnossa ja usein työnjohtajat kävivät itse korjaamassa pienempiä vikoja, jotka liittyivät lähinnä robottien toimintaan tai muuhun vastaavaan.

Voin todeta samaa kuin Hales (2005): työnjohtotyö ei ole muuttunut radikaalisti kohti tiimien koordinoitua tai yritysjohtamista. Logistiikan työnjohtajien tärkein tehtävä oli operatiivisesta

työstä vastaaminen. Heidän tärkeintä osaamistaan olivat tehtäväjakoon liittyvät tehtävät. Työntekijöiden tunteminen oli työnjohtajien mielestä tärkeä osa heidän työtään. Tuntemalla hyvin työntekijöidensä taidot he pystyivät vaativassakin tilanteessa tekemään parhaan mahdollisen tuloksen sijoittamalla työntekijät oikeisiin tehtäviin. Työnjohtajat tekivät myös kehitystehtäviä, mutta ne liittyivät tiiviisti operatiiviseen työhön. Esimerkkinä työnjohtajat halusivat eräälle paljon ohjeita vaativalle työpisteelle seinätaulun, johon tärkeimmät ohjeet on koottu kaikkien nähtäville.

Työnjohtajien tehtäviä oli siirretty osittain operaattoreille, kuten laadun varmistukseen liittyvät tehtävät. Logistiikan työnjohtajien työhön tuli eniten lisää uusia vastuualueita organisaatiomuutoksen myötä toisesta prosessista. Vaatimus siitä, että jokaisen logistiikan työnjohtajan tulee hallita molemmat prosessit on lisännyt työnjohtajien vastuuta vaakatasossa. Tehtäviä ei ole siirretty ylöspäin varastopäälliköille tai muille toimihenkilöille.

Luvussa 4.1.2 esitetyn toimijaverkkoanalyysin perusteella voidaan sanoa, että työnjohtajat tekevät työtään hyvin tiiviisti ei-inhimillisten toimijoiden ja välittäjien avulla ja kautta. Jos työnjohtajalta otetaan pois hänen tehtävajakotiedostonsa, keruunseurantajärjestelmänsä, palkkiolaskutaulukonsa, työvaatteensa, työntekijänsä, kännykkänsä ja radiopuhelimensa, eivät he enää olisi työnjohtajia. Ei-inhimilliset toimijat ovat merkittävä osa työnjohtajien työtä. Ne tekevät osan työnjohtajien perinteisestä valvojan roolista, rajaavat työnjohtajan tehtäviä ja ohjaavat hänen työtään. Ei-inhimillisten toimijoiden vahva merkitys työnjohtotyölle on uusi löytö. Tällaista havaintoa ei ole esitetty työnjohtotyötä käsittelevässä kirjallisuudessa tässä laajuudessaan.

4.2 Työnjohtajien työn luonne

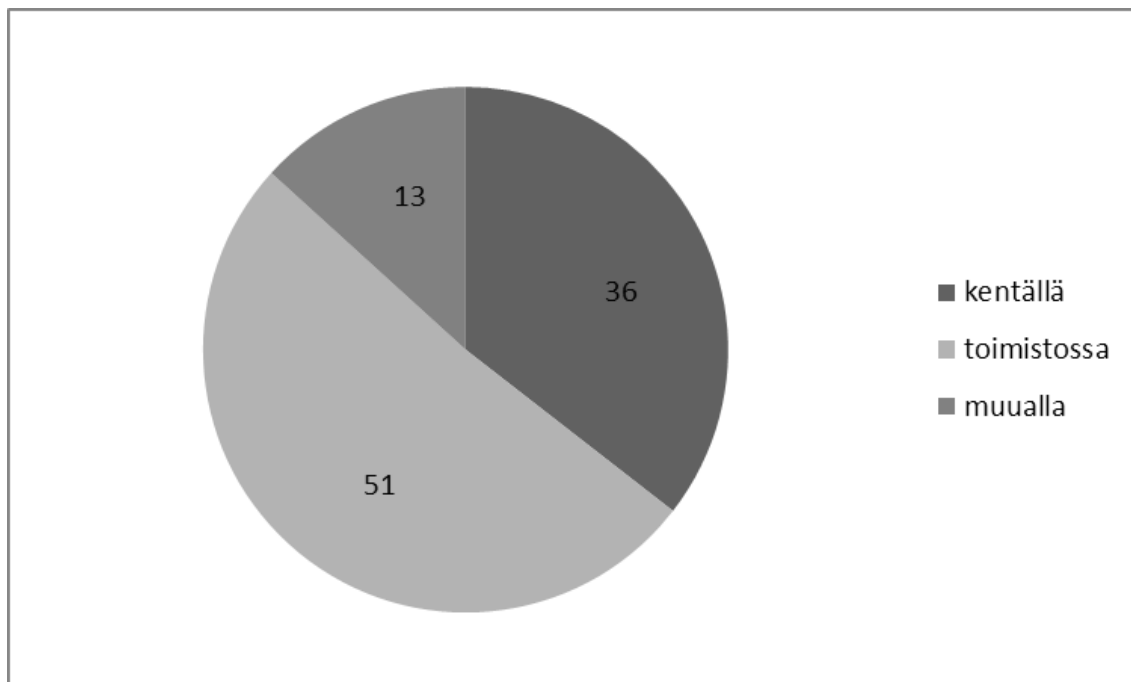
Työnjohtotyötä yhdistävä tekijä tutkimusaineiston pohjalla tuntui olevan kiire. Puhuessaan omasta työstään työnjohtajat nostivat esiin kiireen. Töitä on paljon ja keruun tärkein tehtävä, kuormien valmiiksi saaminen, on erittäin aikakriittinen. Tästä syystä työhön liittyy merkittävä aikapaine. Työnjohtajat ovat vastuussa siitä, että kuormat lähtevät ajoissa. Välillä tapahtui sellaisia, usein yllättäviä asioita, joihin työnjohtajat eivät voineet vaikuttaa; joku laite hajoaa, vuorovahvuus on kovin vajavainen, edellinen vuoro ei ole saavuttanut tavoitettaan tai arkipyhä sattuu erittäin kiireiselle toimitusviikolle.

Työnjohtajien työn luonne on hyvin pirstaleinen. Työnjohtajat hoitivat rinnakkain hyvin erilaisia tehtäviä. Näitä olivat esimerkiksi vapaiden tarkastaminen työntekijälle, uusien

laitteiden tilausaikataulun tarkastaminen, sesonkityöntekijöiden ohjeistus, työvaatteiden varastotilanteen tarkastaminen, toiseen prosessiin perehtyminen tai tehtäväjaon tekeminen. Työnjohtajien tehtävät olivat pääsääntöisesti luonteeltaan nopeasti tehtävissä. Monet asiat hoidetaan välittömästi paikan päällä joko henkilökohtaisesti, puhelimitse tai radiopuhelimella. Kierrosten aikana esiin nousi useita asioita, joihin työnjohtajat joutuivat palaamaan seuraavilla kierroksilla tai tulevina päivinä. Työnjohtajien kopissa keruuprosessin puolella vierailaan usein varsinkin aamuvuoron aikana toimistotyöntekijöiden ollessa talossa. Pidempikestoisten tehtävien suorittaminen, kuten tehtäväjaon tekeminen, vie pitkiä aikoja jatkuvista keskeytyksistä johtuen.

Kuten edellisessä luvussa totesin, työnjohtajien onnistumiseen vaikuttavat työnjohtajan itsensä lisäksi monet muut asiat. Kuten edellä olevissa luvuissa on kuvattu, työnjohtajien työympäristö on erittäin monimuotoinen. Toimijaverkot ovat laajoja ja päivittäisten rutiinienkin tekeminen vaatii useiden toimijoiden vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Työnjohtaja on vain yksi - vaikkakin merkittävä – tekijä työhönsä liittyvissä toimijaverkoissa. Työn sujuvuuteen ja tuloksiin vaikuttavat niin inhimilliset kuin ei-inhimillisetkin toimijat. Työnjohtajan tehtäväksi jää reagointi verkon muutoksiin. Jos yksi verkon pala putoaa pois tai alkaa toimia muuta verkkoa vastaan (esimerkiksi huoltoyhtiö ei saa konetta toimimaan), työnjohtajan pitää tehdä muutoksia verkkoon. Työnjohtaja yrittää joko korjata verkon vastaavalla osalla eli täydentää verkkoa, tuoda verkkoon jotain uutta tai muokata jäljelle jäänyttä verkkoa niin, että se pystyy korvaamaan puuttuvan palan. Verkot eivät ole työnjohtajan puolella ja ne voivat jopa toimia työnjohtajaa vastaan, mutta dynaamisiin päätöksiin kykenevät työnjohtajat voivat vaikuttaa verkon vahvuuteen ja muokata sitä haluttuun suuntaan. Tästä näkökulmasta Järvisen ja muiden (1978) esittämä väite työnjohtajien onnistumisesta vaikuttaa kapea-alaiselta. Siihen vaikuttavat asiat ovat paljon monisyisempiä kuin mitä Järvinen ja muut antavat ymmärtää.

Työnjohtajien ajankäyttöä tarkasteltiin sen mukaan, *missä* työtä tehtiin. Kuva 10 esittää työn jakautumisen toimistoon, kentälle ja muihin paikkoihin. Muita paikkoja ovat muun muassa käytävät ja neuvotteluhuoneet. Kentällä tarkoitetaan sitä aluetta, jolla työntekijät tekevät työtään ja joka kuuluu työnjohtajien vastuualueeseen. Kyseisen kuvan tiedot on kerätty seurantatyön aikana. Seurannan aikana merkittiin ylös, missä kulloinkin töitä tehtiin. Jo ensimmäisen neljän vuoron jälkeen diagrammin jakauma alkoi muistuttaa oheista kuvaa, joten sitä voidaan pitää luotettavana. Kahden tutkitun prosessin välillä ei havaittu merkittävää eroa ajankäytössä, joten koko logistiikka on yhdistetty yhteen kuvaajaan.



Kuva 10. Työnjohtajien ajankäyttö sen mukaan, missä työtä tehdään

JOEL I-hankkeen loppupäätelmissä vuonna 2008 todettiin: ” Kun pomo nähdään, ajatellaan ’Mikä nyt on pielessä?’” Ajatusmaailma oli muuttunut tästä. Työntekijät olivat tottuneet siihen, että työnjohtajat jalkautuvat kentälle ja heitä näkee useita kertoja vuoron aikana. Vuorovaikutus kentällä tapahtui sekä työnjohtajien että työntekijöiden aloitteesta. Työnjohtotyö on muuttunut rutiineita muuttamalla.

Kuten kuvasta 10 näkyy, työstä yli kolmannes tehdään liikkeessä. Kentällä vastaan tulee milloin mitäkin. Työnjohtajat soittavat siivouksen paikalle lavan kaaduttua tai huomattessaan jonkun koneen seisovan varmistavat, että paikalle tulee kunnossapitoyrityksen edustaja korjaamaan tilanteen.

Välillä tapahtuu myös isompia yllätyksiä. ATK-järjestelmät kaatuvat, keräilyn aikataulun kannalta kriittinen laite rikkoutuu tai trukki ajaa ulko-oven rikki. Viimeksi mainittua tilannetta lukuun ottamatta voi olla, että koko prosessi pysähtyy. Tällöin työnjohtajien täytyy löytää keino selvittää tilanne mahdollisimman nopeasti. Havaittavissa oli, että mikäli työnjohtajat eivät itse pystyneet tilannetta nopeasti korjaamaan tai he eivät tieneet, mitä pitäisi tehdä, he hermostuivat.

4.3 Työnjohtajat esimiehinä

Työnjohtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on toimia esimiehenä alaisilleen. Esimiehen rooliin liittyvissä tehtävissä työnjohtajat joutuivat pohtimaan oikeudenmukaisuuden toteutumista omissa päätöksissään. Päivittäisestä työajasta merkittävä osaa kuluu työntekijöihin suoraan tai välillisesti liittyvissä tehtävissä. Näihin tehtäviin kuuluu muun muassa jo edellä esitetyt tehtäväjako, lomien ja muiden vapaiden sopiminen, sairauspoissaoloasiat, työturvallisuusasiat, työtapaturmat, palkkioiden laskeminen ja työn ohjaaminen. Monet näistä teemoista nousevat esiin työnjohtotyötä käsittelevässä kirjallisuudessa (esimerkiksi Järvinen ja muut 1978).

Työntekijöiden tunteminen on tärkeää myös työnjohtajille itselleen. Eräs varastoinnin työnjohtajista oli ensin ollut itse vapaalla ja sen jälkeen sijaistamassa keruun työnjohtajaa. Hän laski, että oli ollut käytännössä kuukauden putkeen poissa omalta alueeltaan varastoinnissa. Työntekijät kommentoivat vuoronaloituksessa: ”Ai, näkee suakin!” Kyseinen työnjohtaja sanoi itse, että kuukaudessa hän on menettänyt otteen omista työntekijöistään, koska ei enää ole perillä heidän kuulumisistaan. Asia selvästi harmitti häntä.

Työntekijöiden tunteminen on tärkeää useiden työnjohtajille kuuluvien tehtävien hoitamisessa. Esimerkiksi Halesin (1986 ja 2005) luettelemista tehtävistä resurssien jakaminen, alaisten ohjaaminen ja kontrollointi, alaisten neuvonta ja työntekijöiden avustaminen ovat tehtäviä, joiden tekemistä auttaa työntekijöiden tunteminen.

Työtapaturmia sattuu silloin tällöin. Esimerkiksi trukkiin noustessa eräs työntekijä löi jalkansa johonkin ulokkeeseen ja halusi tehdä tapahtuneesta ilmoituksen. Työnjohtaja laati ilmoituksen työtapaturmasta työntekijän kanssa yhteistyössä, jonka jälkeen työntekijä lähti lääkäriin ja sairauslomalle. Työnjohtaja kehotti työntekijää varovaisuuteen jatkossa. Työnjohtaja oli hieman turhautunut tilanteesta, koska vastaavia tapaturmia sattuu hänen mukaansa aina silloin tällöin. Toisessa tapauksessa työntekijä oli ollut sairauslomalla joitakin päiviä ja tuli yllättäen pyytämään työnjohdolta työtapaturmailmoituksen tekemistä. Oletettu tapaturma oli sattunut yli kaksi viikkoa aikaisemmin, eikä kyseisestä tapaturmasta ollut kuultu aiemmin mitään. Työnjohto ei voinut muuta kuin täyttää tapaturmailmoituksen. Työnjohtaja kertoi minulle myöhemmin, että hänen mielestään tällaista ei saisi tapahtua; työtapaturmista pitäisi ilmoittaa välittömästi tapaturman jälkeen. Tässä tilanteessa työnjohtaja ei voinut käydä paikan päällä tilannetta tarkastamassa. Työnjohtaja jäi myös pohtimaan, mistä syystä työntekijällä meni näin kauan raportoida tapahtuneesta.

Mikäli työntekijä on sairaana, hänen tulee ilmoittaa poissaolonsa vuorossa olevalle työnjohtajalle. Vuorossa oleva työnjohtaja merkitsi sairauspoissaolon ylös vuorolistaan ja laitto

viestiä kyseisen työntekijän ja vuoron esimiehelle. Sairauspoissaolot näkyvät vuorovahvuudessa ja tehtäväjakoja joudutaan uusimaan niiden takia ennen vuoroa.

Ylitöihin tarvittiin seuranta-aikana usein työntekijöitä. Ylitöitä tehtiin sekä viikonloppuisin että arkena. Jos jonkun vuoron vahvuus oli vajaa, vuoroon yritettiin saada muiden vuoron työntekijöitä ylitöihin. Ylityöhalukkuuksien kysely oli tavanomainen osa kentällä tehtävää kierrosta. Työntekijät alkoivat kysellä mahdollisia ylitöitä viikonlopulle jo alkuvuokosta, mutta yleensä päätös työtarpeesta tehtiin vasta keskiviikkona. Tämän jälkeen työnjohto kysyi yleensä kaikilta työntekijöitä halukkuutta tehdä ylitöitä. Osa työntekijöistä oli selvästi innokkaita tekemään ylitöitä, mutta vuoden loppua kohden heillä alkoi olla jo kiintiö täynnä. Työnjohtajat eivät painostaneet ketään ylitöihin; mikäli kierrokselta ei löytynyt halukkaita, tulokseen tyydyttiin.

4.4 Työnjohtajat ja oikeudenmukaisuus

Työnjohtajat pohtivat päivittäin oikeudenmukaisuuteen liittyviä asioita. Työnjohtajat eivät varsinaisesti puhuneet oikeudenmukaisuudesta, vaan tasapuolisuudesta, reiludesta ja rehellisyydestä. Esimerkiksi tehtäväjaossa työnjohtajat yrittivät parhaansa mukaan huolehtia siitä, että työnkierto toteutuu ja raskaampiin tehtäviin ei joudu liian usein. Esimerkiksi eräälle erityisen raskaalle työpisteelle käytettiin ”korkeintaan kerran viikossa” -sääntöä. Kyseisellä työpisteellä työntekijät tosin pääsivät myös erittäin korkeisiin tuntiansioihin, joten vaikutti siltä, että työpisteellä työskenteleviä haluttiin kierrättää myös tästä syystä. Työtehtävien raskauden lisäksi keruupuolella työnjohtajat huolehtivat siitä, että työntekijät pääsivät tasaisesti suoritetettäviin ja keskituntiansiolla palkattuihin tehtäviin.

Työntekijöiden tärkein ominaisuus ei välttämättä kuitenkaan ole tehokkuus. Kyseisessä logistiikkakeskuksessa on töissä lähes 100 työntekijää, joten joukkoon mahtuu hyvin erilaisia henkilöitä. Työnjohtajat tunnistivat työntekijöidensä taitotasot hyvin. He tiesivät, millaista tulosta kultakin työntekijältä saattoi milläkin työpisteellä odottaa. Vähemmän tehokkaiden työntekijöiden sijoittaminen eri tehtäviin vaati työnjohtajilta hieman enemmän harkintaa kuin tehokkaampien työntekijöiden. Työnjohtajat kuitenkin tunnistivat esimerkiksi sen, että tällainen hidas työntekijä saattoi tehdä huomattavasti vähemmän virheitä kuin tehokkaampi työkaverinsa. Operaattorit joutuvat korjaamaan kuormissa olevat virheet eli noutamaan puuttuvat tuotteet. Hitaampi työntekijä vähensi siis muille koituvaa työtä. Yksi työnjohtajista piti tärkeänä sitä, että työporukassa on myös sosiaalisempia työntekijöitä, jotka vaikuttavat työilmapiiriin positiivisesti.

Työnjohtajat tiedostivat, että työntekijät kiinnittävät paljon huomioita oikeudenmukaisuuden toteutumiseen. Mikäli eri vuorojen välillä havaittiin eri käytäntöjä, tästä annettiin välittömästi suoraa palautetta työnjohtajille. Joskus myös saman vuoron eri prosessien työnjohtajilla oli erilainen tapa hoitaa asioita, mikä aiheutti epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia niin työntekijöissä kuin työnjohtajissakin. Esimerkiksi työpukeutumiseen puuttumisessa oli eroja, jolloin tarkemmin siihen suhtautuva työnjohtaja koki, että toinen työnjohtaja ei tue häntä yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti. Eräs työntekijä lähti säännömukaisesti sairauslomalle työnjohtajien pakottaessa hänet pukemaan työvaatteet päälleen. Haastatteluja tehtäessä huomio kiinnittyi tähän kyseiseen työntekijään ja siihen tosiasiaan, että hänellä oli huomioliivi eli asianmukainen työvaate päällään. Haastattelussa kysyin asiasta ja työnjohtajat kertoivat, että yhteisistä pelisäännöistä pukeutumisen osalla alettiin pitää tarkasti kiinni vuoden vaihteen jälkeen.

Jaon oikeudenmukaisuuteen liittyvistä asioista päättäessään työnjohtajien toimijaverkosta hyödynnettiin useita ei-inhimillisiä toimijoita, kuten palkkaus- ja keruun seurantajärjestelmiä sekä palkkioiden laskemisen ja tehtäväjaon tiedostoja. Esimerkiksi palkkioiden laskemiseen käytettävään tiedostoon työnjohtajat syöttivät luvut suoraan keruun seurantajärjestelmästä. Palkkiojärjestelmä laski suoraan palkkion suuruuden. Jokainen työntekijä sai yhtä tehokkaasta suorituksesta yhtä suuren palkkion. Jaon oikeudenmukaisuuteen liittyi myös minun havaintojeni perusteella enemmän systeemin tekijöiden pakottamia, yleisesti näkyviä ja vaihtoon perustuvia asioita.

Myös menettelytapojen oikeudenmukaisuus toteutui hyvin, sillä työnjohtajat käyttivät säännömukaisesti samankaltaisia menetelmiä jakaessaan työtehtäviä ja vapaita tai käsitellessään työtapaturmiin liittyviä asioita. Näissäkin asioissa toimijaverkkoon kuuluu hyvin paljon ei-inhimillisiä toimijoita, kuten lomakkeita, ohjelmia, työehtosopimuksia ja niin edelleen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa on jo enemmän liikkumavaraa, kuten Scott ja muut (2009) esittivät omassa artikkelissaan.

Esimerkkinä menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta kerron tarinan kahdesta myöhästymisestä. Työntekijöillä on tarkat työajat, joita heidän tulee noudattaa. Silloin tällöin kuitenkin sattuu myöhästymisiä. Eräänä aamuna yksi sesonkityöntekijöistä ei saapunut aamulla tehtäväjakoon, eikä hän ollut ilmoittanut itsestään mitään työnjohtajalle tai toisille työntekijöille. Kyseessä oli nuori mies, joka todennäköisesti oli ensimmäisessä työpaikassaan töissä. Tämä työntekijä ilmestyi paikalle noin puoli tuntia myöhässä. Hän näytti häpeävän tilannetta kovasti ja kertoi syyksi junasta myöhästymisen. Työnjohtajan puhuteltaessa miestä lyhyesti kahden kesken odotin vähän sivummalla. Jälkikäteen työnjohtaja kertoi minulle, että

hän oli ojentanut ”poikaa” siksi, että tälle tulee selväksi, ettei myöhästyminen ole sallittua. Hän oli antanut ”pojalle” neuvoja, mitä tehdä vastaavassa tilanteessa tulevaisuudessa. Työnjohtaja kertoi ”päästäneensä pojan vähällä”, koska tämä tiesi tehneensä virheen. Työntekijä ei vain osannut toimia tilanteessa oikein. Työntekijälle merkittiin aamusta ”luvallinen poissaolo”. Sen sijaan yhden operaattorin nukuttua pommiin hänelle merkittiin poissaoloksi ”luvaton poissaolo”. Työnjohtaja perusteli tekoaan sillä, että operaattori on ollut talossa jo pitkään ja hän tuntee talon tavat. Operaattori oli ilmoittanut myöhästymisestään toisille operaattoreille mutta ei työnjohdolle. Työnjohtaja oli pitänyt operaattorille kahdenkeskisen puhuttelun.

Sen sijaan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden molemmat muodot (tiedollinen sekä ihmisten välinen) antavat työnjohtajalle enemmän liikkumavaraa sen suhteen, noudattaako sääntöjä vai ei, kuten kappaleessa 2.3 esitettiin. Havaitsin työnjohtajien välillä eroja ainakin siinä, miten erilaisia asioita esitettiin. Esimerkiksi voin nostaa työvaatteisiin liittyvät asiat. Varastoinnin puolella kaikki työntekijät pukeutuivat ohjeen mukaisesti työvaatteisiin, mutta keruun puolella asia ei ollut näin seurantajaksoni aikana. Osa työnjohtajista piti työvaateasiaa erittäin tärkeänä ja viestitti asiasta jatkuvasti työntekijöille. Toiset taas vetosivat sesonkiin eivätkä tehneet asialle mitään.

Ylempää tulevien käskyjen jalkauttaminen kentälle saattoi aiheuttaa työnjohdossa vastarintaa ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Tällainen oli esimerkiksi palkkausjärjestelmäneuvotteluissa käytetty painostuskeino siirtää osa työntekijöistä alimmalle tuntipalkalle. Ylempänä päätettiin, ketkä tähän joutuvat ja työnjohtajien tehtäväksi jäi asian toteuttaminen. Työnjohdon oli näissä asioissa helppo sanoa työntekijöille olevansa heidän kanssa samaa mieltä asian epäoikeudenmukaisuudesta. Toisaalta esittämäni esimerkin mukainen käytäntö neuvotteluja vauhdittamassa ymmärrettiin sekä työntekijöiden että työnjohdon puolella.

Mielenkiintoista oli se, että työnjohtajat perustelivat minulle⁵ kaikki tekemänsä päätökset siten, että ainakin heidän mielestään tilanteessa oli toimittu oikein. Mikäli joku työntekijä joutui olemaan useita kertoja peräkkäin samoissa tehtävissä, työnjohtaja perusteli sen pakon sanelemaksi sekä itselleen ja työntekijälle. Joidenkin herkemmin asian esiin nostavien työntekijöiden kohdalla pidettiin tarkemmin huoli siitä, että heidän työnsä vaihtelee riittävästi. Scott ja muut (2009) etsivät vastauksia kysymyksiin: ”Miltä esimiehistä tuntuu heidän toteutettuaan oikeudenmukaisuuden periaatteita tai rikottuaan niitä?” ja ”Kuinka nämä tunteet saattavat vaikuttaa tekoihin tulevaisuudessa?” Kenttätyössä ja haastattelussa ei tullut ilmi

⁵ vai itselleen?

asioita, joissa työnjohtajat olisivat kokeneet rikkovansa oikeudenmukaisuuden sääntöjä. He onnistuivat aina perustelemaan tekemänsä päätökset itselleen ja minulle siten, että he katsoivat oikeudenmukaisuuden toteutuneen. Minä en havainnut seurantajaksoni aikana mitään räikeitä oikeudenmukaisuuteen liittyviä rikkomuksia.

5 Keskustelu ja loppupäätelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista työnjohtotyö on toimijaverkkoteorian näkökulmasta. Lisäksi työssä selvitettiin, miten työnjohtotyö on muuttunut kohdeorganisaatiossa ja millaisia oikeudenmukaisuuden käsityksiä työnjohtajilla on ja miten he toteuttavat niitä työssään. Tässä tutkimuksessa tutkittiin työnjohtotyötä perehtymällä syvällisesti yhden organisaation logistiikan työnjohdon työhön. Seurantatyössä sekä haastatteluisa kerättyjä tuloksia analysoitiin toimijaverkkoteorian avulla. Tämän analyysin avulla oli tarkoitus löytää uusi näkökulma työnjohtotyöhön. Tässä työn viimeisessä luvussa pohditaan analyysin tuloksia sekä keskustellaan käytetystä teoriasta sekä sen soveltuvuudesta kyseisen tutkimuskohteen käsittelyyn. Luvussa esitellään myös tutkimuksen rajoitukset sekä tehdään ehdotuksia jatkotutkimuksen suhteen. Lopuksi esitellään työn loppupäätelmät.

5.1 Työn tuloksista

Työnjohtotyötä tutkittiin etnografisin menetelmin ja kerättyä aineistoa analysoitiin toimijaverkkoteorian avulla. Toimijaverkkoteorian avulla pystyttiin havaitsemaan useita työnjohtotyöhön liittyviä ei-inhimillisiä tekijöitä, jotka olisivat jääneet huomioimatta perinteisestä johtajuustutkimuksen näkökulmasta. Työssä havaittiin, että työnjohtotyö ei ole muuttunut merkittävästi, vaan se keskittyy edelleen operatiivisen toiminnan johtamiseen.

Toimijaverkkoteorian näkökulmasta työnjohtotyö on erittäin monimuotoista. Työnjohtajat käyttävät työssään hyödyksi lukuisia järjestelmiä, tiedostoja, koneita, ohjeita ja muita ei-inhimillisiä toimijoita. Näiden hallitseminen on erittäin tärkeää, jotta työnjohtotyötä voi tehdä menestyksekkäästi. Inhimillisistä toimijoista tärkeimmäksi työnjohtotyön kannalta nousivat työnjohtajien lisäksi työntekijät. Työntekijät olivat keskeisessä roolissa työnjohtajille asetettujen tulosten saavuttamiseksi, koska logistiikan toimintojen tekemiseen tarvitaan edelleen ihmisten tekemää käsityötä. Työntekijöiden tunteminen, ohjaaminen, valvominen ja kannustaminen ovat erittäin tärkeitä työnjohtajien työn onnistumisen kannalta.

Työnjohtotyö ei ole muuttunut merkittävästi, mutta logistiikassa oli nähtävissä työnjohtotyön vaakaasuuntainen laajeneminen työnjohtajien vastuualueiden kasvaessa kattamaan molemmat prosessit. Toinen merkittävä havainto oli työnjohtotyön muuttuminen rutiinien muuttumisen myötä. Logistiikan työnjohtajat viettivät entistä enemmän aikaa kentällä työntekijöiden kanssa keskustellen. Tämä oli tutkimusta tehdessäni kaikille työnjohtajille jo itsestään selvä tapa tehdä työtä. Työntekijät pitivät työntekijöiden kohtaamista kentällä tavanomaisena, ja he jopa

odottivat työnjohtajien näkemistä kentällä. Useimmat työntekijät hoitivat juoksevia työhön liittyviä asioita työnjohtajien kanssa kentällä ennemmin kuin työnjohtajien kopissa.

Työnjohtotyöhön oli tullut mukaan uusia järjestelmiä. Logistiikkaan oli tullut myös uusia koneita, joiden hallintaa työnjohtajilta ei enää odotettu. Tässä on muutosta aiempaan: työnjohtajien ei oleteta enää olevan substanssiosaajia, vaan painotus on siirtynyt enemmän heidän esimiesaseman korostamisen suuntaan. Logistiikassa puhuttiin työnjohtajista sisäisesti usein esimiehinä, mikä kuvaa hyvin työnjohtajien nykyisiä tehtäviä. Esimiestyö on tärkeä osa työnjohtotyötä.

Oikeudenmukaisuuden toteutumiseen työnjohtotyössä pääsin tutustumaan melkein huomaamattani. Työnjohtajat pohtivat oikeudenmukaisuuteen liittyviä asioita päivittäin työnsä ohessa ja minun olleessani paikalla he tekivät sitä useimmiten ääneen. Tein oikeudenmukaisuuden toteutumisesta samankaltaisia havaintoja ja päätelmiä kuin Scott ja muut (2009). Jaon oikeudenmukaisuuteen liittyvissä asioissa sääntöjen noudattaminen oli erittäin helppoa, jopa pakollista, koska toiminta oli systeemin tekijöiden pakottamaa. Esimerkiksi palkkioiden jakaminen tehtiin palkkiojakotiedoston avulla. Liikkumavaraa sääntöjen noudattamiseen tuli jo vähän enemmän menettelytapoihin liittyvissä asioissa, kuten vapaiden myöntämisessä, ja vuorovaikutusasioissa liikkumavaraa oli jo todella paljon.

5.2 Käytetty teoria ja tutkimuskohde

Valitsin toimijaverkkoteorian analyysivälineeksi löytääkseni uusia näkökulmia työnjohtotyöhön. Toimijaverkkoteorian avulla kiinnitin enemmän huomiota työnjohtotyön kontekstiin, mitä on tutkittu hyvin vähän. Toimijaverkkoteorian avulla pystyin havainnoimaan erilaisten ei-inhimillisten toimijoiden vaikutusta ja merkitystä paremmin kuin millään muulla menetelmällä. Esimerkiksi koko ajan kasvavien järjestelmien, koneiden ja lisääntyvän automaation merkitys työnjohtotyölle on suuri. Nämä ei-inhimilliset toimijat ovat erottamaton osa työnjohtajien työtä. Niiden avulla työnjohtajat tekevät esimerkiksi valvontatyötä ja palkitsemista. Samalla kuitenkin havaitsin, että siitä huolimatta työnjohtajat ovat edelleen tärkeä osa yrityksen organisaatiota, eikä heidän asemansa todellakaan ole uhattuna. Niin kauan kuin logistiikan toiminnoissa tarvitaan ihmisiä työn tekemiseen, tarvitaan työnjohtajia heitä johtamaan.

Tässä työssä on myös valitun metodin, etnografian, sekä käytetyn teorian avulla päästy perehtymään työnjohtajien työhön paljon tarkemmin kuin useimmissa työnjohtotyötä

käsittelevissä tutkimuksissa. Esimerkiksi tehtäväjakoon liittyvän rutiinin tarkka kuvaaminen ei olisi ollut mahdollista ilman tehtyä metodi- ja teoriavalintaa.

Callon (1986) esitti toimijaverkkoteorialle kolme tärkeää metodologista periaatetta. Nämä olivat tasapuolinen tarkastelu, tutkimuksessa käytettävä symmetria sekä vapaa assosiaatio seurattaessa toimijoiden maailmansa rakentamista ja selittämistä. Näiden toteuttaminen osoittautui haastavaksi. Tasapuolista tarkastelua hankaloitti se, että seurasin tiiviisti työnjohtajia, jolloin heidän esittämänsä perustelut jäivät voimakkaimmin mieleen. Lisäksi huomasin hyvin nopeasti seurantatyön aloitettuani, että asetuin hyvin herkästi työnjohtajien puolelle kaikissa asioissa. Tunnistin kuitenkin puolueellisuuteni hyvin varhaisessa vaiheessa ja kiinnitin siihen aktiivisesti huomiota tutkimustyön ajan. Erityisesti keskustellessani muiden toimijoiden kanssa työnjohtajien ollessa muualla sain heiltä arvokasta tietoa työnjohtotyöstä. Mielestäni onnistuin tasapuolisessa tarkastelussa kohtuullisesti. Yleisen symmetrian tavoitteen toteutumiseen jouduin kiinnittämään huomiota kirjoitustyötä tehdessäni. Korostin mielessäni aktiivisesti ei-inhimillisten toimijoiden roolia toimijaverkoissa ja käytin samaa sanastoa kaikista toimijoista. Tässä onnistuin mielestäni hyvin. Vapaa assosiaatio vaati hieman totuttautumista. Alkuun oli vaikea käsitellä luonnollisia ja sosiaalisia tapahtumia samaan tapaan, mutta työn hioutuessa koen onnistuneeni myös tässä.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen tekemiseen oli käytössä vain rajallinen aika. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi ollut erittäin mielenkiintoista tehdä uusi vastaava seurantajakso työnjohtajien työstä esimerkiksi vuosi tässä työssä tehdyn seurantaosion jälkeen. Jo tässä vaiheessa on tiedossa, että tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa on tehty muutama merkittävä muutos, joilla on varmasti vaikutusta myös työnjohtotyöhön. Lean-projekti aloitettiin vuodenvaihteessa myös keruuprosessin puolella, eikä sen seurauksia ole voitu huomioida tämän työn puitteissa. Odotettavissa on, että sillä on vaikutusta työntekijöiden ja työnjohtajien työhön, koska varastointiprosessin puolellakin sillä oli ollut merkittäviä vaikutuksia. Toiseksi keruupuolen palkkausjärjestelmä uudistettiin samoin vuodenvaihteessa, mikä on muuttanut työnjohtajien palkkioiden laskuun liittyviä tehtäviä. Näitä uusia palkkioiden laskuun liittyviä tehtäviä ei kuitenkaan tämän tutkimuksen puitteissa voitu ajan rajallisuuden vuoksi tehdä. Kummallakaan muutoksella ei kuitenkaan ole merkitystä työnjohtotyön ytimeen – operatiivisen työn johtamiseen. Tästä syystä myös lyhemmällä aikavälillä kerätty tieto on varmasti antanut kattavan kuvan työnjohtotyöstä logistiikassa.

Tämä tutkimus tehtiin puhtaasti laadullisena tutkimuksena. Sekä etnografinen metodi että ennen kaikkea valittu analyysiväline toimijaverkkoteoria ohjasivat tutkimusta vahvasti tähän suuntaan. Pohdittavaksi jää, olisiko saman tutkimusmateriaalin käsittely määrällisillä menetelmillä johtanut erilaisiin loppupäätelmiin. Millään määrällisellä tutkimustavalla ei kuitenkaan olisi päästy perehtymään työnjohtajien työhön näin läheltä ja yksityiskohtaisesti, joten laadullisen tutkimussuunnan valinta oli oikea ratkaisu tämän työn tekemiseen.

Työnjohtotyöhön liittyvää tutkimusta oli saatavilla paljonkin, mutta erittäin suuri osa siitä ei ollut relevanttia tämän tutkimuksen kannalta ja lisäksi suurin osa työnjohtotyötä käsittelevistä julkaisuista oli 1980-luvulta tai sitä vanhempia. Sitä, mitä työnjohtajat työssään tekevät, on tutkittu hämmästyttävän vähän. Eniten tätä on tutkinut Hales (mm. 1986 ja 2005).

Toimijaverkkoja piirtäessäni tein valintoja sen suhteen, mitä verkkoihin otetaan mukaan ja mistä asioista verkkoja piirretään. Otin verkkoihin sellaisia toimijoita ja välittäjiä, jotka olivat päivittäin mukana työnjohtajien työssä tai joilla oli vähintäänkin suuri merkitys työnjohtajien työlle. Toimijoita olisi voinut valita lukuisilla eri tavoilla, mutta koin luontevimmaksi sisällyttää verkkoihin ne toimijat, joita pääsin itse seuraamaan seurantavuorojen aikana.

Toimijaverkkoja olisi voinut piirtää hyvin monista eri asioista. Olisin esimerkiksi voinut piirtää verkon tasausvapaan myöntämisestä, mutta päätin käsitellä sitä hieman eri tavalla. Yksi syy valintaani oli se, että halusin käyttää Callonin (1986) käyttämää toimijaverkkoteorian metodia osana tutkimustani ja kyseinen tehtävä sopi siihen oikein hyvin. Sen sijaan halusin piirtää laajemmat toimijaverkot molemmista toimintaprosesseista sekä työnjohtajien tärkeimmästä rutiinista tehtäväjaoista. Logistiikan kaksi prosessia olivat läsnä työnjohtajien työssä jatkuvasti ja niissä oli monista yhtäläisyyksistä huolimatta selkeitä eroja. Tästä syystä molemmat saivat oman toimijaverkkonsa. Tehtäväjako puolestaan oli tärkein rutiini ja halusin perehtyä siihen mahdollisimman yksityiskohtaisesti toimijaverkkoteorian avulla, koska uskoin sitä kautta saavani uutta tietoa työnjohtotyöstä myös laajemmin.

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä työnjohtotyöstä laajemmin ainakin se, että työnjohtajien työhön kuuluu olennaisesti useita ei-inhimillisiä toimijoita, kuten erilaisia järjestelmiä tai koneita. Nykyään lähes kaikissa yrityksissä on käytössä erilaisia tietojärjestelmiä, joten on todennäköistä, että ne ovat osa työnjohtajien työtä. Lisäksi voidaan varmasti sanoa, että työnjohtotyö on edelleen operatiivisen toiminnan johtamista myös tutkimuskohteena olleen logistiikan ulkopuolella.

Työnjohtajat pohtivat oikeudenmukaisuuteen liittyviä asioita hyvin avoimesti. Tällaisten asioiden pohtiminen vaikutti olevan kiinteä ja jopa arkinen osa työnjohtajien työtä. Työnjohtajat

pitivät työntekijöiden tasapuolista kohtelua keskeisenä osana omaa esimiestyötään. Heidän mukaansa heidän oma uskottavuutensa ja luotettavuutensa esimiehinä kärsii, mikäli he eivät kohtele työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Tässä voi olla eroja eri organisaatioiden välillä. Se, millainen kulttuuri organisaatiossa on, vaikuttaa todennäköisesti myös työnjohtajien tekemien päätösten oikeudenmukaisuuteen. Scottin ja muiden (2009) esittämät oikeudenmukaisuuden suuntaviivat todennäköisesti toteutuvat jossain muodossa myös muissa yrityksissä.

5.4 Ehdotukset jatkotutkimuksen suhteen

Työnjohtotyön tutkiminen on arvokasta ja koska sitä on tutkittu niin kovin vähän viime vuosina, siitä löytyy varmasti paljon uutta ja mielenkiintoista tutkittavaa. Toimijaverkkoteoriaa ei ole aiemmin käytetty työnjohtotyön analysoinnin välineenä ja tämän työn puitteissa analyysin avulla ehdittiin vasta raapaisemaan aiheen pintaa. Siitä huolimatta työnjohtotyöstä saatiin nostettua esille useita uusia asioita. Tätä linjaa kannattaisi jatkaa edelleen.

Toimijaverkkoteoriaa voisi hyödyntää keskittymällä tutkimaan tiettyjä työnjohtotyöhön liittyviä asioita. Esimerkiksi ottamalla tutkimuksen pohjaksi Halesin (2005) esittämät työnjohtajan yleisimmät tehtävät ja tutkimalla jokaista niistä erikseen toimijaverkkoteorian avulla toisi varmasti uutta ja entistä syvällisempää tietoa työnjohtajien työstä.

Samana organisaation etnografinen seuraaminen pidemmällä aikavälillä useissa lyhyissä jaksoissa voisi tuoda uutta tietoa siitä, mitä erilaiset pienet muutokset tuovat mukanaan työnjohtotyöhön. Esimerkiksi rutiinien muuttumisen vaikutukset havaittaisiin paremmin tällaisella pitkäaikaisemmalla seurannalla. Samalla kyseiseen organisaation päästäisiin paljon syvemmälle, mistä voisi olla hyötyä. Perehtymällä samaan organisaatioon entistä läheisemmin nostaisi esille organisaatiossa vaikuttavia hienosyisempiä ja enemmän taustalla vaikuttavia tekijöitä, joihin ei tämän työn puitteissa pystytty paneutumaan.

Etnografinen tutkimusote soveltuu hyvin myös oikeudenmukaisuuden toteutumisen tutkimiseen. Se tosin vaatii sitä, että kohdeorganisaatio on avoin ja tutkija pääsee seurantatyön ohessa tapahtuvan keskustelun avulla sisälle siihen, miten oikeudenmukaisuutta pohditaan ja toteutetaan päivittäisissä tehtävissä.

5.5 Loppupäätelmät

Tämän tutkimuksen perusteella työnohjatit ovat edelleen keskeinen ammattiryhmä nykyaikaisessa organisaatiossa. Heidän tehtävänsä ovat pikemminkin lisääntyneet kuin vähentyneet vuosien saatossa. Työnohjatista on tullut moniosaajia. Työnohjatitön painotus on siirtynyt hieman enemmän esimiestyöhön pois substanssiosaamisesta. Työnohjatit tarvitsevat lisää taitoja ja työvälineitä esimiestyön tekemiseen. Työnohjatitön tutkimiseen pitäisi paneutua aiempaa enemmän, sillä vaikka työnohjatitön on pääpiirteittäin samankaltaista kuin vuosikymmeniä sitten, siihen on tullut paljon uusia elementtejä.

Operatiivinen työ on automatisoitunut viime vuosien aikana. Tästä huolimatta logistiikassa tarvitaan edelleen paljon työntekijöitä, ja sen vuoksi myös työnohjatit. Koneiden monimutkaistuminen ja uusien järjestelmien käyttöönotto on kuitenkin lisännyt työnohjatitön kohdistuvia vaatimuksia. Työnohjatitön ei oleteta enää hallitsevan kaikkia kentällä olevia laitteita paremmin kuin työntekijät. Sen sijaan heidän pitää olla erittäin hyvin perehtyneitä keskeisimpiin käytettäviin järjestelmiin, koska merkittävä osa työnohjatitönstä tehdään näiden järjestelmien kautta.

Työnohjatitön työ on hyvin vahvasti sidottu kontekstiin. Päivittäisessä työssään työnohjatit ovat tekemisissä alustensa eli työntekijöiden lisäksi lukuisten järjestelmien, koneiden ja muiden vastaavien kanssa. Sen lisäksi, että ne ovat työnohjatitön työkaluja, ne myös ohjaavat heidän työtään ja ovat itse asiassa toimijoita samassa suuressa toimijaverkossa työnohjatitön kanssa.

Lähteet

- Adams J.S. (1965), Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology*, **2**, 267-299.
- Allan, P. (1981), Managers at work: a large scale study of the managerial job in New York City government, *Academy of Management Journal*, **24**, 3, 613–19.
- Armstrong, P. (1986), Class and control at the point of production – Foremen 1. Teoksessa Armstrong, P., Carter, B., Smith, C. and Nichols, T. (toimittajat), *White Collar Workers, Trade Unions and Class*. Lontoo, Croom Helm, 19–42.
- Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofl J. ja Lofland, L. (2002) Editorial Introduction. Teoksessa P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland ja L. Lofland (toimittajat) *Handbook of Ethnography*. Cromwell Press Ltd, Trowbridge, Wiltshire: SAGE, 1–7.
- Bechky, B. ja Okhuysen, G.A. (2011), Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises, *Academy of Management Journal*, **54**, 2, 239-261.
- Betts, P. W. (1993), *Supervisory Management*, 6. painos, . Lontoo, Pitman.
- Beynon, H. (1973), *Working for Ford*, Harmondsworth, Penguin.
- Bies. R. J. ja Moag, J.F. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness, *Research on negotiations in organizations*, **1**, 43-55.
- Bowey, A. M. (1973), The changing status of the supervisor, *British Journal of Industrial Relations*, **11**, 3, 393–414.
- Callon, M. (1986), Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay, teoksessa Law, J. (toimittaja) *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?*, Lontoo, Routledge, 196-223.

Callon, M. (1991), Techno-economic networks and irreversibility, teoksessa Law, J. (toimittaja) *A sociology of monsters: Essays on power, technology and domination*, Lontoo, Routledge, 132-161.

Callon, M (1999), Actor-network theory – the market test, teoksessa Law, J. ja Hassard, J. *Actor Network Theory and After*, Oxford, Blackwell Publishers, 181-195.

Child, J. ja Partridge, B. (1982), *The Lost Managers: Supervisors in Industry and Society*, Cambridge, Cambridge University Press.

Colquitt, J.A., Greenberg, J. ja Zapata-Phelan C. P. (2005), What is Organizational Justice? A Historical Overview, teoksessa Greenberg, J. ja Colquitt, J.A. (toimittajat) *Handbook of organizational justice*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 3-49.

Cropanzano, R. ja Folger, R. (1989), Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory, *Journal of Applied Psychology*, **74**, 2, 293-299.

Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C. J. ja Schminke, M. (2001), Three roads to organizational justice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, **20**, 1-113.

Czarniawska, B. (2007), *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*, Malmö / Kööpenhamina / Oslo, Liber / CBS Press / Universitetsforlaget.

Dopson, S., Stewart, R. ja Risk, A. (1992), The changing role of the middle manager in the UK, *International Studies of Management and Organization*, **22**, 1, 40–53.

Drucker, P. (1988), The coping of the new organization, *Harvard Business Review*, **66**, 1, 45-53.

Eriksen, T.H. (2004), *Toista maata? Johdatus antropologiaan*, Helsinki, Oy Yliopistokustannus, 45-58.

Fieldman, M. ja Pentland, B. (2005), Organizational Routines and the Macro-Actor, teoksessa Czarniawska, B. ja Hernes, T. (toimittajat) *Actor-network Theory and Organizing*, Malmö, Elanders Brlings, 91-111.

Fletcher, C. (1969), Men in the middle: a reformulation of the thesis, *The Sociological Review*, **17**, 3, 341-54.

Gardner, B. ja Whyte, W. F. (1945), The man in the middle: position and problems of the foreman, *Applied Anthropology*, **4**, 2.

Greenberg, J. (1993a), The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organisational Justice, teoksessa Cropanzano, R. (toimittaja), *Justive in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 79-103.

Greenberg, J. (1993b), Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of the theft reactions to underpayment inequity, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, **54**, 81-103.

Grint, K. (2005), *Leadership: Limits and possibilities*, New York, Palgrave MacMillan.

Hales, C. (1986), What do managers do? A Critical review of the evidence, *Journal of Management Studies*, **23**, 1, 88-115.

Hales, C. (2005), Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager, *Journal of Management Studies*, **42**, 3, 471-506.

Hande, C. (1995), *Beyond Certainty*, Lontoo, Random House.

Hecksher, C. ja Donnellon, A. (1994), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Lontoo, Sage.

Järvinen J., Kinni P., Korkala P. ja Åman R. (1978). *Suomalainen työnjohtaja*, Tampere, Hämeen kirjapaino.

Kanter, R.M. (1989), The new managerial work, *Harward Business Review*, **67**, 6, 85-92.

Kerr, S., Hill, K. D. ja Broedling, L. (1986), The first-line supervisor: phasing out or here to stay?, *Academy of Management Review*, **11**, 1, 103–17.

Kraut, L. B., Pedigo, P. R., McKenna, D. D. ja Dunette, M. D.(1989), The role of the manager: what's really important in different management jobs, *Academy of Management Executive*, **3**, 4, 286–93.

Latour, B. (1986), The Powers of Association, teoksessa Law, J. (toimittaja), *Power, Actions and Belief, A New Sociology of Knowledge? Sociological Review Monograph*, Lontoo, Routledge, 264-280.

Latour, B. (2005), *Reassembling the social: An Introduction to actor-network theory*, Oxford, Oxford University Press.

Latour, B. (2011), Networks, Societies, Spheres: Reflections of an Actor-Network Theorist, *International Journal of Communications*, **5**, 796-810.

Law, J. (1992), Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity, *Systems Practice*, **5**, 3, 379-393.

Leventhal, G. S. (1976), The distribution of rewards and resources in groups and organizations, *Advances in experimental social psychology*, **9**, 91-131.

Leventhal, G.S. (1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, teoksessa Gergen, K., Greenberg, M ja Willis, R. (toimittajat), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York, Guilford press., 27-55.

Lowe, J. (1992), Locating the line: the front-line supervisor and human resource management, teoksessa Blyton, P. and Turnbull, P. (toimittajat), *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage, 148–69.

Mintzberg, H. (1998), Covert leadership: notes on managing professionals, *Harvard Business Review*, **76**, 5, 140-147.

Morgan, G. (1988), *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, San Francisco, Jossey-Bass.

Nichols, T. ja Armstrong, P. (1976), *Workers Divided: A Study in Shopfloor Politics*, Lontoo, Fontana/Collins.

Orlikowski, W.J. ja Scott, S. V. (2008), Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization, *The Academy of Management Annals*, **2**, 1, 433-474.

Osborn, R.N., Hunt, J.G., Lawrence, R.J. (2002), Toward a contextual theory of leadership, *The Leadership Quarterly*, **13**, 797-837.

Pavett, C. M. ja Lau, A. W. (1983), Managerial work: the influence of hierarchical level and functional specialty, *Academy of Management Journal*, **26**, 1, 170–7.

Reeves, T. K. (1970), The control of manufacture in a garment factory, Teoksessa Woodward, J. (toimittaja), *Industrial Organization: Behaviour and Control*, Lontoo, Oxford University Press, 108–29.

Rose, D., Newby, H. ja Vogler, C. (1987), Goodbye to supervisors?, *Work, Employment and Society*, **1**, 1, 7–24.

Scott, B.A., Colquitt, J.A. ja Paddock, E.L. (2009), An Actor-Focused Model of Justice Rule Adherence and Violation: The Role of Managerial Motives and Discretion, *Journal of Applied Psychology*, **94**, 3, 756-769.

Stanforth, C. (2006), Using Actor-Network Theory to Analyze E-Government Implementation in Developing Countries, *Information Technologies and International Development*, **3**, 3, 35-60.

Stewart, R. (1989), Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward, *Journal of Management Studies*, **26**, 1, 1-10.

White, B.J. (1994), Developing leaders for the high performance workplace, *Human Resource Management*, **33**, 1, 161-168.

Wray, D. (1949), Marginal men of industry: the foremen, *American Journal of Sociology*, **55**, 298-301.

Zuboff, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine*, New York, Basic Books.

Toimija	Mikä se on?	Tehtävä tai tavoite
Työnjohtajat	ihminen	Vaihtelee tilanteen mukaan, päälimmäisenä tavoite saada kuormat lähtemään ajoissa ja pitää kenttä pyörimässä, huolehtia tehtäväjaosta
Työntekijät	ihminen	Asetetun tavoitteen saavuttaminen työpisteellä
Operaattorit	ihminen	Varaston ja keräilyn ohjaaminen, kuskien auttaminen (vajaiden kuormien täyttäminen, aikataulusta tiedottaminen), työntekijöiden keräilylappujen tulostaminen, keräilykeikkojen syöttäminen koneille
Varastopäällikkö	ihminen	Vastuu keruuprosessista
Logistiikkapäällikkö	ihminen	Vastuu koko logistiikasta
Logistiikan henkilöstösuunnittelija	ihminen	Palkanlasku ja maksu menee oikein, henkilöstö voi hyvin, sesonkityöntekijöiden palkkaaminen ja sitä kautta vuorovahvuuden varmistaminen
Automaattinen keräilykone	kone	Kerätä lavoja valmiiksi työntekijöille noudettavaksi
Pakkaus koneet 1 ja 2	kone	Pakata ja muovittaa tiettyjä tuotteita
Keruun seurantajärjestelmä	järjestelmä	Seurata keruun etenemistä reaaliajassa
Palkkaus	järjestelmä	Tehostaa työntekijöiden työtä
Tehtäväjako	tiedosto	Kertoa vuoron tehtäväjako, auttaa sen tekemisessä

Palkkionlaskutiedosto	tiedosto	Palkkioiden laskun helpottaminen, tehojen seurannan mahdollistaminen, työkierron varmistaminen
Ohjausyksikkö	yksikkö samassa organisaatiossa	Kerätään oikeita asioita oikeaan aikaan ja oikealla tavalla, saadaan myydyt tuotteet ulos talosta ajallaan
Huoltoyhtiö	ihmisiä ja varaosia, työkaluja yms.	Pitää logistiikan laitteet toiminnassa, huolehtia niiden huolloista ja korjata vikoja sitä mukaan, kun niitä ilmenee.
Logistiikkahalli	rakennus	Paikka työn tekemiselle, suojan tarjoaminen säältä, prosessien toimivuuden mahdollistaja
Työnjohtajien työhuoneet	rakennus, huone	Tarjota työnjohtajille oma paikka ja kiintopiste, tilaa säilyttää henkilökohtaisia tavaroita, työhön liittyviä papereita jne.
Työpisteet	spatiaalinen	Tietyn toiminnan mahdollistaminen, tilan tarjoaminen
Pelisäännöt	sopimus, paperi tai suullinen	Logistiikan työnjohtajat toimisivat keskenään samalla tavalla vuorosta riippumatta
Työntekijöiden täyttämät paperilistat	aineellinen	Päivän tulos ylös, ventat ylös
Kuormat	aineellinen	Millaisia tuotteita pitää kerätä ja kuinka paljon

Toimija	Mikä se on?	Tehtävä tai tavoite
Työnjohtajat	ihminen	Tehtävien jakaminen, prosessien toimintojen (trukkityö, tuotannon tukeminen, tuotepalauman käsittely) varmistaminen
Työntekijät	ihminen	Asetetun tavoitteen saavuttaminen työpisteellä
Operaattori	ihminen	Päällystevaraston ohjaaminen, trukkien ohjaaminen, ulkovarastoinventaarit, työntekijöiden ohjaaminen, työnjohdon tuuraaminen
Varastopäällikkö	ihminen	Vastuu varastointiprosessista
Tuotanto	osasto samassa organisaatiossa	Tuotteiden valmistus, niiden siirtäminen varastoon
Tehtäväjako	tiedosto	Kertoa vuoron tehtäväjako, auttaa sen tekemisessä
Tuotannon aikataulu	tiedosto	Kertoa, mitä tuotetaan ja milloin, paljonko tarvitaan pakkauksia ja lavoja
Erilaiset koneet	kone	Pakkausten pesu, lavojen tarkastaminen
Työpisteet	spatiaalinen	Tietyn toiminnan mahdollistaminen, tilan tarjoaminen
Logistiikkahalli	rakennus	Paikka työn tekemiselle, suojan tarjoaminen säältä, prosessien toimivuuden mahdollistaja
Ulkovarastot	rakennus	Pitkään varastoitavien tuotepäällysteiden ja lavojen säilytys
Lean	aineeton idea	Tuottavuuden parantaminen

Tuotteiden ja tyhjien pakkausta palautukset	aineellinen	Tulla kierrätetyksi takaisin tuotantoon, suoraan varastoon tai kierrätykseen
---	-------------	--