

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2014

Jani Tuominen

TIIMIEN ROOLI MONIPALVELUJOHTAMISESSA

– toimivan tiimin näkökulmasta tarkasteltuna



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyön valmistumisajankohta 2014 | Sivumäärä 41

Ohjaaja: Juhana Lounela

Jani Tuominen

TIIMIEN ROOLI MONIPALVELUJOHTAMISSA

Monipalvelulla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että saadaan monta palvelua yhdeltä toimittajalta. Palvelut ovat läheltä saatavilla, kustannustehokkaampia, nopeampia sekä läpinäkyviä. Toiminta pohjautuu vuorovaikutukseen. Ihmiset haluavat ostaa nykyään enemmän palvelukokonaisuuksia. Yhteishenki ja yhteistyö edistävät toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on selventää tiimien rooli monipalvelujohtamisessa. Näkökulmaksi on otettu johtaminen, eri tiimien välinen yhteistyö ja joustavuus sekä muodostuminen.

Tässä opinnäytetyössä tiimit muodostuvat Sodexon toimipaikan sisällä toimivista kustannuspaikoista, joita ovat ravintola-, siivous- ja aulapalvelut. Aulapalvelut sisältävät vielä toimitila-, vastaanotto-, kahvila- ja postituspalvelut. Hyvä tiimi muodostuu erilaisista ihmisistä, joiden taidot, arvot ja luonteenpiirteet täydentävät toisiaan. Menestyvällä tiimillä on tärkeää olla selkeät tavoitteet ja hyvää ihmisten johtamistaitoja. Tiimin esimiehen tehtävänä on selkiyttää tiimin päämäärää ja tavoitteita. Sitouttaminen ja itseluottamuksen kehittäminen kuuluvat myös tiimin esimiehen tehtäviin. Tiimin esimies osallistuu myös itse työn tekemiseen, eikä vain delegoi tehtäviä muille.

Opinnäytetyön tietoperustan muodostaa toimiva tiimi ja tiimityöskentelyn määrittely. Kun toimivan tiimin ja tiimityöskentelyn perusteet on määritetty, siirrytään käsittelemään tiimijohtamista ja henkilöstöjohtamista sekä Sodexon yritysasettelu. Tutkimusosassa esitellään tutkimuskysymys, tutkimusmenetelmä, niiden tulkintoja ja pohdintoja.

ASIASANAT:

Tiimi, roolit, tavoitteet, yhteishenki, monipalvelu, henkilöstöjohtaminen, tiimijohtaminen ja itsensä johtaminen.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Hospitality Management

Completion year of the thesis 2014 | Total number of pages 41

Instructor: Juhana Lounela

Jani Tuominen

THE ROLE OF THE TEAMS IN THE MULTI-SERVICE MANAGEMENT

Multi-service means that a single supplier provides many services. Services are available close, cost-effective, faster and transparent. Action is based on interaction. Currently people want to buy more service packages. In team work, each individual brings his abilities, personality and expertise to the team. In a successful team, the members value one another and the team leader steers the resources to reach a common goal. The interest of the team always takes precedence over ambition. Team spirit and cooperation activities contribute to the achievement of the objectives. This thesis discusses the role of teams in multi-service management, from the viewpoint of management, cooperation and flexibility of various teams, as well as their formation.

In this thesis, Sodexo teams consist of various services. These include lobby service, food service, facility management and cleaning service. A good team consists of a variety of people with skills, values, and character traits complementing each other. It is important for a successful team to have clear goals and good people management skills. The task of the team manager is to clarify the team's goals and objectives. The manager is also responsible for team motivation and self-confidence, and participates in the work itself, instead of only delegating tasks to others.

The theoretical base of this thesis contains definitions of operating team, and team working, team management, human resource management as well as Sodexo's business presentation.

The last chapter presents the research questions, research methods, interpretations and reflections.

KEYWORDS:

Team, roles, aims, team spirit, multi-service, human resource management and self-management.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TIIMIT JA NIIDEN MUODOSTUMINEN	9
2.1 Tiimin määritelmä	9
2.2 Tiimin muodostuminen	10
2.3 Tiimin johtaminen	12
2.4 Oppiva tiimi	13
3 MONIPALVELUJOHTAMINEN	15
3.1 Henkilöstöjohtaminen	15
3.2 Tiimijohtaminen	17
3.3 Itsensä johtaminen	20
3.4 Tavoitejohtaminen	23
3.5 Palaute ja kehityskeskustelut	24
3.6 Sodexon organisaatio, missio, visio, strategia ja arvot	27
4 TUTKIMUS, TUTKIMUKSEN TULKINTOJA JA TULOKSIA	30
4.1 Tutkimuskysymys	30
4.2 Tutkimusmenetelmä	30
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	32
4.4 Johtopäätöksiä ja tutkimuksen tulkintoja	33
5 POHDINTA	39
LÄHTEET	41

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

KUVAT

Kuva 1. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot (Aarnikoivu, 2010, 12). 26

Kuva 2. Sodexon monipalvelut (Sodexo 2014). 28

1 JOHDANTO

Monipalvelulla tarkoitetaan sitä, että saadaan monta palvelua yhdeltä toimittajalta. Palvelut ovat läheltä saatavilla, kustannustehokkaampia, nopeampia sekä läpinäkyviä. Toiminta pohjautuu vuorovaikutukseen. Tutkimusten mukaan ihmiset haluavat ostaa nykyään enemmän palvelukokonaisuuksia. Yhteishenki ja yhteistyö edistävät toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Kaikkien toiminnan lähtökohtana on asiakas ja hänen tarpeensa. Toiminta edellyttää ihmistuntemusta, vastuuntuntoa ja kykyä ihmisen kohtaamiseen.

Tiimiorganisaatiossa työskentelevien on ymmärrettävä, miksi tiimi on olemassa ja mitkä ovat sen tehtävät. Itseohjautuvassa tiimissä työn johtaminen, organisointi ja seuranta siirtyvät tiimille itselleen yrityksen strategian ja yhteisesti sovitujen pelisääntöjen puitteissa. Ryhmässä työskenteleminen on tärkeä taito, joka pitää olla hallussa moniammatillisessa työyhteisössä. Tiimissä korostuvatkin hyvät ihmissuhteet, toisten auttaminen ja jäsenten avoimuus. Esimies varmistaa tiimille toimivat työskentelyolosuhteet ja tarvittavat välineet sekä tarpeellisen ja läpinäkyvän tiedon. Esimiehen tehtävänä on vastata kokonaisuudesta, toimivuudesta, ennen kaikkea olla esimerkki ja suunnannäyttäjä. Esimiehen täytyy tuntea itsensä ja ottaa huomioon henkilöstönsä erilaisuudet, että muodostuu oikeanlaiset ja toimivat tiimit (Katzenbach & Smith 1998, 61–62, 158–160). Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on selventää tiimien rooli monipalvelujohtamisessa. Näkökulmaksi on otettu johtaminen ja eri tiimien välinen yhteistyö ja joustavuus sekä muodostuminen.

Tutkimuskysymyksenä on, miten tiimien rooli edesauttaa johtamista monipalvelukohteissa, yrityksen tavoitteet ja arvot huomioiden. Opinnäytetyön lähestymistapana on toimintatutkimus, jolla yhdessä tekemisen kautta ratkotaan olemassa olevia käytännön ongelmia ja pyritään kohti muutosta. Tutkimusmetodina käytettiin haastatteluja, joita oli yhteensä 20 ja haastateltavat olivat Sodexon esimiehiä ja työntekijöitä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Tiimeistä puhuttaessa ensiksi useimmille tulee mieleen erilaiset urheilujoukkueet. Urheilujoukkue on hyvä esimerkki toimivasta tiimistä, mutta tiimejä löytyy paljon muualtakin kuin pelkästään urheilun parista. Tiimit ovat osoittautuneet työryhmiä tehokkaammaksi tavaksi tehdä työtä, joten useat organisaatiot ovat pyrkineet muuttamaan toimintansa tiimipohjaiseksi. Tekijällä on pitkä kokemus urheilusta ja joukkueen jäsenenä toimimisesta, joten tekijä on ollut kokemassa sisältäpäin sekä toimivan tiimin että toimimattoman tiimin erot ja syyt.

Opinnäytetyön tietoperustan muodostaa toimiva tiimi ja tiimityöskentelyn määrittely. Kun toimivan tiimin ja tiimityöskentelyn perusteet on määritetty, siirrytään käsittelemään tiimijohtamista, henkilöstöjohtamista sekä jokainen yritys tarvitsee enemmän tai vähemmän tavoitejohtamista, huomioiden yrityksen strategian ja arvot. Liiketoiminnan kehittäminen vaatii ennen kaikkea hyvät johtamistaidot ja – tiedot. Hyvän johtamisen yhtenä tunnusmerkkinä voidaankin pitää kykyä asettaa hyvin tavoitteita. Tavoitteiden on oltava haastavia ja niiden eteen on ponnisteltava, mutta ne ovat kuitenkin saavutettavissa. Tavoitteet siis motivoivat ja ovat onnistumiskokemusten lähteitä. Työn tekeminen on myös mielekkäämpää, jos tavoitteet ovat merkityksellisiä.

Organisaatiot kohtaavat erilaisia, monimutkaisempia haasteita kuin aiemmin ja työnantajien odotukset työpaikoilla ovat muuttuvia. Myös työntekijöiden odotetaan pystyvän tehokkaampiin suorituksiin. Yhä useammat asiakkaat haluavat ostaa laajemmin palvelukokonaisuuksia. Taloudelliset paineet ovat vaikuttaneet siihen, että henkilöitä irtisanottaessa on organisaatioita pakotettu muokkaamaan myös töiden sisältöjä. Monipalvelukohteissa vaaditaan työntekijöiltä ennen kaikkea joustavuutta, tiimihenkeä ja työn kierron takia monenlaisia taitoja. Kehityskeskustelut ja palautteet ovat hyviä mittareita työn kehittämisessä sekä palkitseminen antaa lisäarvoa työlle.

Sodexo Oy on kokonaisvaltaisia tilapalveluja tarjoava suomalainen yritys, joka kuuluu kansainväliseen, alallaan johtavaan Sodexo - konserniin. Sodexo tarjoaa laajan valikoiman palveluita, jotka parantavat arjen elämänlaatua. Samalla yritys vaikuttaa kohentavasti asiakkaiden tehokkuuteen ja kehitysmahdollisuuksiin. Visio on olla kaikille asiakkaille strateginen kumppani kehittämällä, johtamalla ja

tarjoamalla elämänlaatua parantavia palveluita. Kehittäminen, johtaminen ja monipalveluiden tarjoaminen yrityksille, laitoksille ja julkiselle sektorille on joka päiväistä arkea. Sodexo tuottaa kattavan valikoiman palveluita vastaanotto-, turvallisuus- ja siivouspalveluista ruokailupalveluihin ja -seteleihin sekä toimitila-johtamiseen. Yhtiö työllistää Ruotsissa, Suomessa, Norjassa ja Tanskassa 11 000 työntekijää, ja sen liikevaihto on yli 800 miljoonaa euroa. Se tekee Sode-xosta yhden Pohjoismaiden johtavista palvelujen johtamisen yrityksistä. Työssä esitellään Sodexon organisaatio, missio, visio, strategia ja arvot. (Sodexo 2014.)

Opinnäytetyössä esitellään myös tutkimuskysymys, -menetelmä ja niistä kerätyt tulokset. Työhön valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa selvitettiin Sodexon esimiesten ja työntekijöiden ajatuksia tiimien toimivuuden tärkeydestä, johtamistavoista sekä esimiehen ja työntekijöiden toimivien suhteiden tärkeydestä monipalvelutoimipaikassa johtamiseen peilaten. Tutkimusosassa perehdyttiin haastattelujen avulla Sodexo Oy:n palvelupäälliköiden, keittiöpäälliköiden ja unohtamatta työntekijöiden ajatus- ja toimintatapoihin tiimien roolin ja yhteistyön tärkeydestä johtamistilanteissa omissa tiimeissä eli kustannuspaikoissa.

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa pohditaan tuloksia ja kerrotaan työn vaiheista. Ajatuksena on, että tutkimus helpottaisi uusia esimiehiä aloittaa työ, kun vaatimukset ovat tiedossa tiimeissä ja luoden ajatuksia sekä kehittämismenetelmiä työelämään omasta sekä ehkä uusista johtamistavoista.

2 TIIMIT JA NIIDEN MUODOSTUMINEN

2.1 Tiimin määritelmä

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itseohjautuvasti ja tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyjä tavoitteellisia työkokonaisuuksia ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin yhteisten sääntöjen puitteissa. Tiimi on enemmän kuin osiensa summa. Jos ihmiset saadaan tekemään yhteistyötä, he luovat enemmän kuin samat ihmiset yksinään työskennellessään pystyvät luomaan. (Katzenbach & Smith 1998, 34.)

Tässä opinnäytetyössä tiimit muodostuvat yrityksen sisällä toimivista kustannuspaikoista, joita ovat ravintola-, siivous- ja aulapalvelut. Aulapalvelut sisältävät vielä toimitila-, vastaanotto-, kahvila- ja postituspalvelut.

Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja he ovat sitoutuneet yhteiseen tehtävään sekä suoritustavoitteeseen ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa suorituksestaan ja voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Vuorovaikutus tiimissä on avointa ja se tarjoaa yhteisen jatkuvan oppimisen ja kokeilemisen mahdollisuuksia. Kullekin jäsenelle on annettu erityiset tehtävät hoidettavakseen ja jäsenyys on ajallisesti rajoitettu. (Ruohotie & Honka 1999, 100 - 101.)

Tiimissä yhteisesti työskentelevien tulee omata yhteinen käsitys työn tavoitteista ja sisällöistä, työn toteutustavoista ja menetelmistä, yhteistyöstä sekä työnjaon muodoista. Luottamukseen perustuvassa työskentelyssä ihmiset haluavat oppia jatkuvasti ja jakaa osaamistaan. Sosiaalista pääomaa edistetään. Tähän kuuluvat keskinäinen avunanto, tunne yhteisöllisyydestä, erilaisuuden hyväksyminen ja avoimuus. Luottamusta ja avoimuutta edistävän ilmapiirin syntymistä edistetään organisaation eri tasoilla. Hyvinvoivat ihmiset ovat osa organisaation strategiaa. Työpaikan ihmissuhteisiin ja yhteisöllisyyteen kiinnitetään huomiota. (Ojala & Ahonen. 2003, 209 – 210.)

2.2 Tiimin muodostuminen

Kehittyäkseen toimivaksi tiimiksi, ryhmän täytyy saada riittävästi hallinnollista valtaa ja vastuuta. Lisäksi tiimin sisäistä vuorovaikutusta ja toimintaa pitää kehittää. Tähän tarvitaan aikaa ja mahdollisesti myös koulutusta ja ohjausta. Tiimin tulee määritellä selkeät sopimukset ja tavoitteet, selkiinnyttää roolit ja vastuut, tutkia, kehittää ja arvioida tiimin normit ja päätöksentekoprosessit sekä panostaa tiimin ihmissuhteisiin. Tiimiälykkyys rakentuu selvästä tavoitteesta, kiinnostuksesta toisten tekemiseen, kyvystä ratkaista ongelmia ja yksilöllisyyden kunnioittamisesta. (Ruohotie & Honka 1999, 104.)

Tiimi voi syntyä missä tahansa yrityksen organisaation osassa. Erilaiset ihmiset eivät ole este tiimin syntymiselle. Erilaisuus on enemmänkin vahvuus, koska tiimissä syntyy keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa, kun kaikki eivät ajattele samalla tavalla. Tiimit eivät ole este yksilösuorituksille. Tiimeissä löytyy aina keino, miten yksilö voi ottaa osaa tiimin toimintaan ja erottua muista tiimin jäsenistä. Yksilön persoonallisuus ja taidot antavat suunnan yksilön asemalle tiimissä. (Katzenbach & Smith 1998, 61–62.)

Tiimin kehitykseen vaikuttavat onnistumiset ja epäonnistumiset sekä henkilökohtaisen sitoutumisen määrä ja tiimin aikaansaamat tulokset. Tiiminvetäjällä nähdään olevan suuri vaikutus siihen, kypsyykö mahdollinen tiimi todelliseksi tiimiksi tai jopa huipputiimiksi. (Jalonen & Lampi 2012, 15.)

Tiimistä voi ajan mittaan kehittyä itseohjautuva. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tiimiä, joka kantaa vastuuta koko organisaation työskentelyprosesseista tai alueestaan. Tiimin jäsenet pyrkivät parantamaan toimintaansa, ratkaisevat päivittäin kohtaamiaan ongelmia, suunnittelevat ja kontrolloivat omaa työtään. Tiimi ei vastaa pelkästään töiden suorittamisesta, vaan se myös johtaa itseään. Monipalvelujohtamisen näkökulmasta tiimit ovat kehittyneet jo itseohjautuviksi. (Ruohotie & Honka 1999, 111.)

Itseohjautuva tiimi voidaan määritellä yhtenäiseksi ryhmäksi ihmisiä, jotka kantavat vastuuta koko organisaation työskentelyprosessista tai alueesta. Tiimin

jäsenet työskentelevät yhdessä parantaakseen toimintaansa. He ratkaisevat päivittäin kohtaamiaan ongelmia, suunnittelevat ja kontrolloivat omaa työtään. He eivät vastaa yksin töiden suorittamisesta, vaan myös johtavat itseään. Kehittyminen itseohjautuvaksi tiimiksi vaatii aikaa ja tehokasta harjoitusta. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 188, 190.)

Mikään tiimi ei omaa kaikkia tarvitsemiaan taitoja tiimin syntyhetkellä, vaan tiimin tehtävänä on kehittää kaikkia taitoja, mitä tiimi tarvitsee. Tiimin sisäistäessä vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä ja kun se on sovittanut ne yhteen organisaation tarkoituksen ja päämäärän kanssa, voidaan sanoa kyseessä olevan tiimityö. (Spiik 2004, 47.)

Tiimien avulla vastuu ja päätökset saadaan sinne, missä kyseisestä asiasta tiedetään ja osataan parhaiten. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tiimissä hyödynnetään kunkin tiimin jäsenen vahvuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi henkilö, joka on hyvä neuvottelemaan, hoitaa suurimman osan tiimin ja tiimin ulkopuolisen tahon kanssa käymistä neuvotteluista. Tiimityössä monet organisaation ja ihmisten tavoitteista yhtyvät. Täten molempien tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Tämä lisää henkilöstön hyvinvointia. (Spiik 2004, 24, 29.)

Tiimissä huolenaiheet ja ongelmat ratkaistaan rehellisesti keskustelemalla. Ongelmista ja huolenaiheista keskusteltaessa on hyvä pitää mielessä, että asiat riitelevät eivätkä ihmiset. Jos ongelmat otetaan henkilökohtaisesti, on lopputuloksena tiimin jäsenten välien tulehtuminen. Ongelmia tiimille tuottaa tietojen tai osaamisen puuttaminen. Mitä avoimempi ilmapiiri tiimissä on, sitä paremmin se toimii. Avoimen ilmapiirin edellytyksenä on, että tiimin jäsenien henkilösuhteet ovat kunnossa. (Sydänmaanlakka 2007, 47.)

Jokainen organisaatio tuottaa esteitä tiimille riippumatta siitä miten ne suhtautuvat tiimityöhön. Esimerkkeinä esteistä ovat ristiriitaiset ja liian kunnianhimoiset tavoitteet. Organisaatio voi kannustaa tai vastustaa tiimejä joko avoimesti tai peitellysti. On myös mahdollista, ettei tiimiä huomioida mitenkään. Tiimille tuottaa ongelmia, jos tiimin vetäjän toiminta on puutteellista. Aika usein puutteellisuus johtuu huonosta itsensä johtamisesta. Tiimin toiminnan alkupuolella on

ymmärrettävää, että tiimin vetäjä ei hallitse kaikkia tiimin vetämiseen tarvittavia taitoja. Muiden tiimin jäsenten on autettava tällaisessa tilanteessa tiimin vetäjää suoriutumaan tehtävästään. Tiimi vahvistuu jokaisesta ratkaistusta ongelmasta. Ongelmien ratkaiseminen lisää tiimin sisäistä luotettavuutta ja vahvistaa tiimin keskinäistä yhteistyötä. (Katzenbach & Smith 1998, 177–178, 186–187.)

Hyvä tiimi muodostuu erilaisista ihmisistä, joiden taidot, arvot ja luonteenpiirteet täydentävät toisiaan. Tiimin jäsenten liiallinen samankaltaisuus aiheuttaa ongelmia ennen pitkää tiimin toiminnalle. Monet tiimin vetäjät uskovat, että tiimiin tarvitaan heti alusta alkaen oikeanlaiset ihmiset. Tiimin jäsenet kehittyvät taidoillaan tiimityöskentelyn aikana, joten ei ole välttämätöntä, että tiimiin valitaan heti kaikki tarvittavat taidot osaavat henkilöt. Tällöin vaikuttaa henkilöiden halu kehittyä ja kouluttautua.

2.3 Tiimin johtaminen

Aloittava tiimi tarvitsee johtajakseen ihmiskeskeisen vetäjän. Jos tiimin vetäjällä ei ole tarvittavia ihmissuhdetaitoja, hän voi olla tiimille enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Yleensä ongelmana on liian auktoritaarinen johtaja, joka kontrolloi tiimin työskentelyä liian tarkasti ja tekee päätöksiä keskustelematta tiimin kanssa. (Heikkilä 2002, 38–41.)

Tiimin esimiehen on ymmärrettävä, että tiimityössä on tärkeämpää tiimin suoritustulokset, kuin esimiehen omat henkilökohtaiset tavoitteet tai menestyminen. Tiimin esimiehen tehtävänä on selkiyttää tiimin päämäärää ja tavoitteita. Sitouttaminen ja itseluottamuksen kehittäminen kuuluvat myös esimiehen tehtäviin. Lisäksi tiimin esimies poistaa tiimin ulkopuolella olevia esteitä. Erona työryhmän johtamiseen tiimin esimies osallistuu myös itse työn tekemiseen, eikä vain delegoi tehtäviä muille. (Katzenbach & Smith 1998, 147–148.) Monipalvelujohtamisessa tämä tarkoittaa tiimin esimiehen menemistä ruohonjuuritasolle tarvittaessa, eikä saa antaa ylpeyden olla esteenä.

Tiimin esimiehen tärkein ominaisuus on oikea asenne. Jos hän ei tiedä vastauksia kaikkiin kysymyksiin, hän kertoo sen muulle tiimille. Hän ei tee kaikkia

päätöksiä itse, koska tiimissä päätökset ovat yhteisiä. Tiimin esimies pyrkii siihen, että kaikkien tiimin jäsenten taitoja käytetään hyödyksi niin paljon kuin mahdollista. Oikea asenne tarkoittaa käytännössä sitä, että tiimin esimies asettaa tiimin edun oman egonsa edelle. (Katzenbach & Smith 1998, 148.)

Tiimin esimiehen tehtävänä on kasvattaa tiimin jäsenten ja koko tiimin sitoutumista ja itseluottamusta. Tiimin esimiehen odotetaan hoitavan suhteet tiimin ulkopuolisiin tahoihin. Tätä odottavat tiimin jäsenet ja tiimin ulkopuoliset henkilöt. Tiimin esimiehen on annettava vakuuttava kuva tiimin päämäärästä, tavoitteista ja toimintamallista jokaiselle, joka voi vaikeuttaa tiimin toimintaa. Tiimin esimiehen on myös osattava puuttua mahdollisiin esteisiin, jotka estävät tiimiä toimimasta tai heikentävät sen suoritusmoraalia. (Katzenbach & Smith 1998, 158–160.)

Tiimin esimiehellä on keskeinen asema tiimin keskinäisen luottamuksen kannalta. Jos vetäjä ei osoita, että hän toimii tiimin puolesta, keskinäistä luottamusta ei synny. Yrityksen johdon on luotettava tiimin esimieheen. Muu organisaatio odottaa, että tiimin esimies hoitaa yhteydenpidon muille. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin esimiehen on vakuutettava tiimin ulkopuoliset henkilöt tiimin päämäärästä. Toiminnan täytyy olla läpinäkyvää koko prosessin läpi. Tiimin esimieheltä ei voida odottaa, että hän osaisi kaikki tarvittavat asiat tiimin aloittaessa. Siksi on tärkeää, että tiimistä löytyy henkilöitä, jotka voivat korvata tiimin esimiehen taitojen puutteet omilla taidoillaan. (Katzenbach & Smith 1998, 160, 178.)

2.4 Oppiva tiimi

Tiimin kehittymisnopeus riippuu paljolti tiimin oppimiskyvystä. Tiimin oppiminen on prosessi, jonka aikana tiimi saa uusia asenteita, tietoja, kokemuksia ja kontakteja ja hyödyntää näitä tiimin toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2007, 51–52.)

Tiimin oppimista ohjaa tiimin sisäinen malli, tiimin yhteiset arvot ja tiimin yhteinen visio. Tiimin toiminnan suunnittelussa päätetään mitä kukin tekee ja miten. Tiimi tekee analyysin siitä mitä osaamista tiimissä on ja mitä uutta osaamista

pitää opetella tai hankkia, jos se on tarpeellista. (Sydänmaanlakka 2007, 52–53.)

Tiimin oppimiseen liittyvät suunnittelu ja kehityskeskustelut. Tiimissä työskentelevät työntekijät, kuten muutkin organisaation työntekijät käyvät henkilökohtaiset kehityskeskustelut lähimpien esimiesten kanssa. Tiimissä voi olla myös tiimikohtaisia kehityskeskusteluja esimiehen kanssa, mutta ne eivät korvaa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Tiimikohtaiset kehityskeskustelut keskittyvät tavoitteiden määrittelyyn, tulosten arviointiin ja tiimin yleisen toimivuuden arviointiin. Asialistalla tiiminkehityskeskusteluissa voi olla esimerkiksi tiimin jäsenet, tiimin tarkoitus, avaintehtävät, tiimin ohjaus ja tiimin kehityssuunnitelma. Yksilötason kehityskeskusteluista voidaan tehdä yhteenveto, joka voidaan jakaa kaikille tiimin jäsenille. Täten saadaan jaettua tietoa tiimin jäsenten tehtävistä ja tavoitteista. Tiimi on oppimisen perusyksikkö organisaatiossa. Jos tiedon jakaminen onnistuu tiimissä, se onnistuu todennäköisesti myös muussa organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2007, 108–109, 177.)

3 MONIPALVELUJOHTAMINEN

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Lähes jokainen esimies pitää ihmisten johtamista suurimpana haasteenaan esimiehen vastualueella. Ihmisten johtaminen pitää sisällään paljon sellaisia elementtejä, jotka ovat epävarmoja, arvaamattomia, hankalia ja jopa pelottavia. Ihmisten johtamisessa esimies ei voi koskaan olla täysin varma siitä, miten ja millä voimakkuudella hänen alaisensa reagoivat hänen johtamistoimenpiteisiinsä. Monesti esimiehen on vaikea saada henkilöstönsä mukaan asioihin, varsinkin uusiin toimintatapoihin ja asioiden muuttamiseen. Yksi ehkä erityisen arvaamaton osa-alue ovat ihmisten väliset keskinäiset suhteet. (Viitala 2007, 8 - 9.)

Esimiehen tarvitsee saada henkilökunta mukaan tarkastelemaan tilannetta ja löytämään kehityskohteita, toimia enemmän itseohjautuvasti. Esimiehellä on kokonaiskäsitys prosessista ja sen vaikutuksista työyhteisön muuhun toimintaan. Esimiehen pitää saada henkilökunta näkemään kehittämistarve, saada syntymään jano kehittää toimintaa ja löytää tiimin kanssa keinot sen toteuttamiseen. Monipalvelukohteissa tämän tapainen johtaminen on ensiarvoisen tärkeää, kun ajatellaan yrityksen menestymistä. (Spiik 2004, 209.)

Tärkeimpiä henkilöstötoimintoja ovat henkilöstötarpeen suunnittelu ja henkilöstöinformaation kerääminen, työsuhdeasioista neuvottelemineen, työntekijöiden rekrytointi ja valinta, perehdytys työtehtäviin, osaamisen kehittäminen ja koulutus, suoritusarviointi ja palkitseminen, urasuunnittelu ja ylennykset sekä työsuhteen päättäminen. Näiden toimintojen tarkoituksena on taata henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukainen toteutuminen organisaatiossa. (Peltonen 2008, 95.)

Yrityksen tärkein ja samalla kuitenkin hauras voimavara on ihmiset. Yrityksen henkilöstöstä on viime kädessä riippuvaista, millaisena organisaation perustettava tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Organisaation työntekijät ovat toiminnan kivijalka. Jos yritys olisi sellai-

sessä tilassa, että henkilöstö vaihtuisi kokonaan kerralla, niin olisi todennäköistä, että yritys kärsisi pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista tai yrityksen toiminta voisi jopa kokonaan loppua. (Viitala 2007, 8.)

Jalosen ja Lammen (2012,112) mukaan koko ryhmä pitää saada toimimaan yksikkönä tai joukkueensa suoritustensa huipputasolla. Se edellyttää hyvää joukkuehenkeä ja myös luo sitä. Jääkiekossa joukkue voi päästä tähän eräänlaiseen hurmostilaan, mutta vain pitkäjänteisen valmentavan johtamisen kautta. Ja tähänkin tarvitaan taas tutut perusmausteet, luottamus, itseluottamus, motivaatio ja sitoutuminen. Pitäisi olla avoimesti ylpeä yhteisöstä, yrityksestä tai joukkueesta, jossa on mukana. Avoimen ja terveen ylpeyden ja ammattiyllpeyden pitäisi heijastua työssä ja suorituksissa sekä siitä pitäisi voida puhua ja viestiä vapaasti. Aika harvoin työntekijät keuhuvat omaa yritystään, vaikka he viihtyvät yrityksen palveluksessa.

Liiketoiminnassa menestymiseen vaikuttavat keskeisesti asiakkaat ja markkinat, johtajuus sekä henkilöstö. On ensiarvoisen tärkeää, että yritykset tuntevat asiakkaansa ja pitävät huolta henkilöstöstään. Pitkäaikaiset suhteet asiakkaisiin mahdollistavat paremman palvelun tarjoamisen. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyys puolestaan varmistetaan hyvällä ja tehokkaalla johtajuudella. Kilpailun kiristyessä sisäisten ja ulkoisten suhteiden johtaminen on nousut keskeiseen asemaan yrityksissä. (Sodexo 2014.)

Yrityksen on huolehdittava siitä, että työntekijät haluavat ja pystyvät tekemään hyvää työtä ja pysyvät yrityksessä, jos yrityksen tavoitteena on toiminnan laadun kehittäminen korkealle tasolle ja yritys haluaa näyttäytyä luotettavana toimittajana tai valmistajana asiakkaille tai sijoittajille. Vaikka yrityksellä olisi hyvä palvelukonsepti, sekään ei riitä pelastamaan yrityksen mainetta, jos työntekijä käyttäytyy tylästi asiakasta kohtaan. Työmotivaationsa menettänyt työntekijä ei sitoudu enää täysin kehittämään työtään ja toimintaa yrityksessä, joten työntekijöiden viihtyvyys ja motivaatio ovat todella tärkeitä yrityksen toiminnan laadun kannalta. Yrityksessä ei myöskään synny uusia tuotteita, palveluja tai toimintatapoja ellei henkilöstö innovatiivisuudellaan pysty niitä kehittämään. (Viitala 2007, 8.)

Yrityksen johtamisessa henkilöstöjohtaminen onkin erityisen haastavan tasapainottelun kenttää. Henkilöstöjohtamisessa täytyy etsiä tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä sekä lyhyen aikajänteen taloudellisuuden ja pitkän aikajänteen tuloksetekokyvyn välillä. Yrityksen liiketoiminnan joustavuutta turvattaessa henkilöstöjohtaminen on usein erittäin keskeisessä roolissa. Joskus on pystyttävä säätelemään henkilöstön määrää ja muokkaamaan työtehtäviä joutuuen markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkillisistä muutoksista. On pystyttävä käyttämään henkilöstöä yrityksen sisällä joustavasti, siellä missä on tarvetta ja vähennettävä sieltä, missä työ vähenee, mikäli tehtäviä on päätetty ulkoistaa, työn määrä vähenee tai palvelukohde vaatii työnkiertoa. Yrityksen henkilöstöön liittyvä joustavuus merkitsee muiden muassa osaamisen joustavuutta, työn sijoittumisen joustavuutta, kustannusjoustavuutta, työpanoksen määrällistä joustavuutta, työtapojen joustavuutta, teknologian joustavuutta sekä palkitsemisjärjestelmien joustavuutta. Tästä on kyse monipalvelujohtamisessa. (Viitala 2007, 9.)

Lisäksi nykyisellä tiimiorganisaatioiden aikakaudella ryhmätyötaitojen merkitys korostuu entistä enemmän oppimisessa. Monia projekteja työmarkkinoilla tehdään entistä laajempina kokonaisuuksina. Hyvänä esimerkkinä voidaan ottaa työtehtävien monipuolistuminen ja siksi joustavuuden merkitys työelämässä kasvaa. Samalla korostuu myös tiedon jakaminen, avoimuus ottaa tietoa vastaan sekä yhteisten tavoitteiden asettaminen ja sisäistäminen. Työnkuvien tarkastaminen ja päivittäminen tasaisin ajoin on välttämätöntä varsinkin palvelu-aloilla. (Ojala & Ahonen. 2003, 208.)

3.2 Tiimijohtaminen

Tiimityöskentelyn onnistumisen keskeinen ehto on se, että tiimillä on yhteinen tavoite. Yhteisen tavoitteen ja yhteisen toimintamallin välinen kytkös kuvaa tiimin tavoitteen jalkautumista tiimin jäsenten toimintaan ja käytäntöihin. Toimivan tiimin tärkein edellytys on selkeä, yhteinen tavoite ja riittävä toimivalta tavoitteen saavuttamiselle. Menestyvällä tiimillä on tärkeää olla selkeät tavoitteet ja niiden

pitää olla aseteltu yksiselitteisesti johdon toimesta. Lisäksi menestyvä tiimi tarvitsee mittarit, joilla jäsenet voivat seurata suorituksiaan sekä edistymistään. Pelkkä tavoite ei kuitenkaan riitä, vaan jokaisen tiimin jäsenen on omalta osaltaan sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin. Ketään ei voi pakottaa sitoutumaan johonkin tavoitteeseen. Sitoutuminen on aina vapaaehtoista ja yksilöllistä. Sitoutumisessa on kyse kiinnittymisestä johonkin, mitä yksilö pitää tärkeänä ja arvokkaana. Tekemisessä pitää välittyä aito kiinnostus ja välittäminen. (Katzenbach & Smith 1998, 107.)

Tiimi tarvitsee johtajan ohjaamaan työtä. Mieluiten johtajaksi valitaan henkilö, joka tietää asiasta eniten. Vastuunkantaminen on yksi tärkeä osaamisalue tiimissä. Jokaisen jäsenen on myös vastuunkantamisen lisäksi keskityttävä päämäärän saavuttamiseen. Jäsenten viihtyvyyden, motivoituneisuuden, vapautuneisuuden ja tavoitteellisuuden ylläpitämiseksi keskustelu on avointa. Keskustelun lisäksi koko ilmapiirin tulisi olla avoin. Haasteena tiimillä on kehittyä avoimuudesta pohdiskelemaan avoimuuteen, heijastavasta kuuntelusta tulkitsevaan kuunteluun ja keskustelusta vuoropuheluun. Tiimin pitää osata ymmärtää, miten luova ilmapiiri rakennetaan ja miten muut jäsenet otetaan mukaan yhteiseen ideointiin. Ristiriidat ja ongelmat osataan ratkoa luovasti. Kaikki jäsenet osallistuvat omalta osaltaan ratkaisuun ja eriäville mielipiteille annetaan mahdollisuus ja hyväksyntä. Yksi tärkeimmistä toimivan tiimin tunnusmerkeistä on yksinkertaisuudessaan töiden tekeminen yhdessä jokaisen jäsenen työpanos hyödyntäen. Toimiva tiimi toimii vain, jos sille on asetettu yhteiset tavoitteet, selkeät rajat ja yksi vetäjä, joka huolehtii töiden etenemisestä ja siitä, että työt tulevat hoidetuksi. (Ruohotie & Honka 1999, 100 – 102.)

Vastuunoton lisäksi toimivan tiimin tunnusmerkkeihin liittyy läheisesti käsite itseohjautuvuus. Tiimit suorittavat vastuualueeseensa liittyvät tehtävät itseohjautuvasti organisaation ja esimiehen asettamien pelisääntöjen rajoissa, toisin sanoen ne johtavat itse omaa työskentelyään. Itseohjautuvan tiimin jäsenet luottavat entistä enemmän omiin kykyihinsä ja myös toisiinsa. Vaikka tiimi on osa suurempaa yritystä, se toimii kuin pieni yritys. Itseohjautuvassa tiimissä kaikki

tiimin jäsenet ovat vastuussa johtamisen prosessista. (Sydänmaanlakka 2009, 51 – 53.)

Tiimipohjaisissa organisaatioissa tarvitaan hyvää ihmistenjohtamistaitoa. Tiimin johtaminen muistuttaakin paljon valmentamista. Tiimien taidot on arvioitava ja on pyrittävä siihen, että taitoja hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Osallistuvan tiimin johtaminen edellyttää esimieheltä sen, että hän pyrkii saamaan enemmän mielipiteitä päätöksenteon tueksi ja jakaa päätöksentekovastuun tiimille. Kaikki esimiehet eivät vielä ole tottuneet tällaiseen johtamiseen, koska pelkäävät, että he joutuvat luovuttamaan koko vaikutusvaltansa työntekijöille. (Jalonen & Lampi 2012, 56 - 57.) Juuri tämän kaltaisia asenteita on ollut monissa yrityksissä ja näiden asenteiden on muututtava, jos halutaan kehittyä ja menestyä.

Tiimit tarvitsevat mittareita, jotka kertovat onnistumisesta. Selkeiden mittareiden käyttö innostaa tiimiä tuottamaan parempia tuloksia. Tulospaannukset syntyvät lisääntyneellä ajatustyöllä, yhteistyöllä ja jatkuvalla kehitystyöllä, jossa jokainen tiimin jäsen on mukana (Katzenbach & Smith 1998, 71–72). Jokaisen esimiehen ammattitaidon osaamisalueisiin kuuluu kannustaminen ja palautteenanto. Asiointa on helpompaa mitata ja seurata erilaisilla mittareilla, mutta ihmisten kohdalla omantunnonarvo, itseluottamus ja sosiaaliset tarpeet vaativat palautetta, huomiota ja kannustusta.

Esimerkillä johtava johtaja ikään kuin vetää tiimiään kohti haluamaansa suuntaan näyttämällä itse esimerkkiä toiminnallaan. Jo tiimitoiminnan alusta lähtien olisi kannattavaa luoda oikeanlainen suhde tiimin jäseniin. Esimerkillä johtamisessa on kyse siis pohjimmiltaan siitä, että tiimin esimiehen tulisi käyttäytyä ja kohdella tiimin jäseniä tavalla, jolla hän haluaa heidän kohtelevan asiakkaita. Panostaminen tiimin esimerkkinä toimimiseen, tuottaa pitkällä aikavälillä haluttuja tuloksia ja parantaa tiimityöskentelyn toimivuutta. Tiimi toimii, kuten tiimin esimies haluaa sen toimivan. (Ruohotie & Honka 1999, 112 – 114.)

Kaikessa johtamisessa luottamus on kaiken perusta. Johtaminen on niin sanottua luottamus-bisnestä. Valmentavaa ajattelua ja toimintaa ei voi rakentua, jos

esimies ei nauti alaistensa luottamusta, luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Luottamuksen määrään ja laatuun vaikuttavat se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti kommunikoidaan sekä miten uskotaan toisten osaamiseen. Jos tiimissä on luottamusta sekä esimiehen ja alaisen välillä että tiimin jäsenten kesken, on myös vapautta nauttia ja iloita onnistumisista sekä rohkeutta ottaa puheeksi myös kriittisiä asioita ja näkökulmia. (Jalonen & Lampi 2012, 112 – 114.)

Tärkeää on ottaa huomioon yksilöt, antaa palautetta, jakaa valtaa yhteisöllisesti sekä arvostaa asiantuntijuutta. Esimiehen itsensä on oltava tehtävänsä sitoutunut ja saatava myös muut sitoutumaan työhönsä. Ihmisten kanssa toimiminen edellyttää myös, että esimies on tietoinen omasta persoonallisuudestaan ja on valmis jatkuvasti kehittämään persoonallisuuteen liittyviä taitoja. (Nikander 2003, 274 – 275.)

Työn merkityksellisyyden tuntuun vaikuttaa se, että ymmärtää oman paikkansa organisaation kokonaisuudessa. Lisäksi jatkuvasti saatu palaute, vaikka se olisi välillä myös negatiivista, auttaa tuntemaan, että omaa työtä arvostetaan. Työntekijän on saatava tukea omaan työhönsä myös muilta tiimin jäseniltä. Esimiehen tarkoituksena on pyrkiä kehittämään tiimityötä siihen suuntaan, että työympäristö ja lähimmät työtoverit koetaan tukijoukkoina, eikä kilpailijoina. Tiimin pitää olla avoin keskustelemaan, on tärkeää voida puhua myös epäonnistumisista ilman syyttelyä ja tuomitsemista. Epäonnistumisista opitaan yleensä vielä enemmän kuin onnistumisista.

3.3 Itsensä johtaminen

Kaikenlainen johtaminen alkaa itsensä johtamisella. Toisin sanoen, jos haluat olla hyvä johtaja, täytyy johtaminen aloittaa omasta itsestään ja miettiä sisäisiä menetelmiä ja ajatuksia. Kun opimme johtamaan itseämme, voimme johtaa paremmin muita. Vain hyvinvoivat yksilöt, työntekijät sekä johtajat pystyvät toteut-

tamaan itseään tehokkaasti talouden haasteissa. Itsensä johtaminen on aktiivista, päämäärätietoista ja jatkuvaa toimintaa, joka tähtää oman hyvinvoinnin ja elämälaadun kohentamiseen.

Itsensä johtamisella tarkoitetaan työntekijän omaa pohdintaa ja käsitystä omasta itsestään, motiivista tehdä työtä sekä omista voimavaroista, osaamisalueista ja kehittämistarpeista. Omasta hyvinvoinnista ja työkyvystään huolehtiminen sisältyy työntekijän vastuisiin ja siten myös itsensä johtamiseen. Työnantaja vastaakin työympäristön turvallisuudesta ja terveydestä, on esimiehen ja työntekijän itsensä vastuulla myös huolehtia omasta kunnostaan.

Johtajuuden peruseriaate on, että voidakseen johtaa muita, on kyettävä johtamaan itseään. Itsensä johtamisesta ja tuntemisesta on paljon konkreettista hyötyä, vaikkei esimiestehtävässä toimisikaan. Voidakseen johtaa itseään, on tunnettava itsensä. Hyvä itsetuntemus ja -luottamus ovat tärkeä pohja itsensä johtamiselle. Kaikkia näitä on mahdollista myös kehittää tuloksellisesti. Itseään johtamalla voi tutustua itseensä yhä paremmin, löytää kehityskohtiaan, nimetä tavoitteitaan ja tehdä suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. Hyvän itsensä johtajan on suhteellisen helppo olla hyvänä johtamisesimerkkinä myös muille. Itsensä johtaminen on tavoitteellisuutta, itsetuntemusta ja sen kehittämistä. Hyvä itsensä johtaja omaa luottamusta itseensä ja kykyihinsä. Hänellä on vahva halu itsensä kehittämiseen. Hän pystyy asettamaan tavoitteita omaan kehittymiseensä, aikatauluttamaan ja toteuttamaan tavoitteitaan. Hän ymmärtää, mistä teki-jöistä oma hyvinvointi muodostuu ja pystyy vaikuttamaan niihin. (Sydänmaanlakka 2006, 34.)

Itsensä johtamisessa ihmisen keho toimii lähtökohtana ja siihen liittyvät olennaisesti fyysiset toiminnot, joita ovat syöminen, liikkuminen, lepääminen, nukkuminen ja rentoutuminen. Yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä alueista on oman mielen hallinta, mikä käsittää esimerkiksi havaitsemisen, ajattelemisen, muistamisen ja oppimisen. Tunteilla on myös tärkeä merkitys itsensä johtamisessa, niiden avulla hallitaan tunteita sekä emotionaalisia ja sosiaalisia toimintoja kuten ihmissuhteita. Arvoilla, päämäärillä, henkisillä virikkeillä ja asioiden tasapainolla

on merkitystä yksilön kokemaan merkitykseen ja tasapainoon. (Sydänmaanlakka 2006, 29 - 32.)

Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvinvoinnin kokeminen sekä itsensä toteuttaminen, hyvä elämä. Hyvä elämä muodostuu teoista, ajatuksista ja tunteista. Lähtökohdan muodostavat yksilön itsensä tavoitteet ja visiot. (Sydänmaanlakka 2006, 34, 278.)

Voidakseen johtaa itseään hyvin, on kyettävä ottamaan etäisyyttä ja katsomaan itseään kaukaisemmasta perspektiivistä. Itsensä johtaminen on vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla kehoa, mieltä, arvoja ja tunteita ohjataan itsetutkistelun avulla. Ydinasioita itsensä johtamisessa ovat kehittyminen ja kasvu, joka toteutuakseen vaatii myös hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta ja reflektointitaitoa. (Sydänmaanlakka 2006, 32 - 33.)

Itsensä johtaminen on kykyä tunnistaa itselle merkitykselliset asiat ja arvot. Se on myös omien ajattelu- ja toimintamallien haastamista, eli itsetuntemusta ja kykyä arvioida itseään ja omaa toimintaa. Ennen kaikkea uskallusta antaa itselle myös negatiivista palautetta.

Itsensä johtaminen ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan se on taito, jossa voi kehittyä. Opettelussa tärkein työkalu on oman itsetuntemuksen kehittäminen. Itseään voi johtaa paremmin vain tuntemalla itsensä ja oppimalla kyseenalaistamaan ja haastamaan omat ajattelutapansa ja toimintansa. Hyvä itseluottamus synnyttää huipputuloksia. (Sydänmaanlakka 2006, 274).

Oman itsensä johtamisessa on hyvä lähteä liikenteeseen omien vahvuuksien ja heikkouksien määrittämisellä. Omien mahdollisuuksien selvittäminen on ensimmäinen vaihe kohti menestyksestä itsensä johtamista. Itseään johtamalla siis näkee tarkemmin itsensä juuri sellaisena kuin todella on. Kun hahmottaa omat heikkoudet ja vahvuudet selkeästi, on myös helpompi kehittää itseään. (Sydänmaanlakka 2006, 29 - 32.)

Sydänmaanlakka (2007, 233) kuvailee ihmisen olevan tunteva, aistiva ja ajatteleva psykofyysinen kokonaisuus. On tärkeää pitää huolta omasta kokonaiskun-

toisuudestaan, johon kuuluvat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen sekä ammatillinen kunto. Näiden osa-alueiden tasapainoinen johtaminen on älykästä itsensä johtamista. Jos jollain osa-alueella on puutteita, se vaikuttaa heti negatiivisesti taitoomme johtaa itseämme. Näiden kaikkien osa-alueiden vahvuudet ja heikkoudet tulisi myös osata tunnistaa, jotta niitä osaisi kehittää.

3.4 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen perustuu siihen, että kaikille organisaation tasoille voidaan määritellä niille sopivat tavoitteet, joiden avulla koko organisaation toimintaa voidaan johtaa. Tavoitteiden saavuttamista seurataan yksilötasolla kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskusteluissa sovitaan tehtävistä, tulostavoitteista ja niiden arvioinnista. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan ole päivittäisen keskustelun korvikkeita, vaan on todettu, että esimiehet, jotka päivittäin käyvät keskustelua alaiensa kanssa, käyvät myös muita esimiehiä todennäköisemmin kehityskeskustelua. Kehityskeskusteluissa luodaan perusteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle. Niiden tarkoituksena ei ole keskustella vain päivittäisestä työstä vaan puhua työskentelystä laajemmin ja hahmottaa yhteistä tulevaisuutta. (Lönnqvist 2003, 62; Juuti & Vuorela 2004, 107–108.)

Tavoitejohtaminen on toimivaa silloin, kun kukin organisaation jäsen on ymmärtänyt ja sisäistänyt omat tehtävänsä ja pyrkii aidosti tavoitteisiinsa. Johdon tehtävänä on tukea alaiensa tavoitteiden saavuttamista parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaation voimavarat siis suunnataan keskeisimpiin avaintehtäviin, jotka johtavat tarkoituksenmukaisesti tuloksiin. Tärkeää on, että tavoitteenasettelu on suunniteltu kunnolla ja tavoitteet on kirjattu. Tuloksellisuuden arviointia helpottaa toiminnan sitominen aikatauluihin sekä tavoitteiden konkretisointi. Arvioinnin perusteella tavoitteita myös voidaan tarkistaa ja uusia tavoitteita asettaa. Tavoitteita asetettaessa on syytä ottaa huomioon mitä organisaatiossa todella halutaan ja toisaalta missä on menestytty. Hyvän johtamisen yhtenä tunnusmerkkinä voidaankin pitää kykyä asettaa hyvin tavoitteita. Tavoitteiden on oltava haastavia ja niiden eteen on ponnisteltava, mutta ne ovat kuitenkin saa-

vutettavissa. Tavoitteet siis motivoivat ja ovat onnistumiskokemusten lähteitä. Työn tekeminen on myös mielekkäämpää, jos tavoitteet ovat saavutettavia. Toisaalta on otettava huomioon myös kyseessä oleva työtilanne ja suhteutettava tavoite siihen. Tällöin usein tavoitteesta tulee myös henkilökohtaisella tasolla mielekäs, kun tavoite liittyy selvästi omaan työtehtävään. (Lönqvist 2003, 62–63.)

Tavoitejohtaminen luo kuitenkin usein jäykkiä rakenteita ja suosii byrokraattista suunnittelua. Voimakas kehitys tai yllättävät muutokset voivat vaikeuttaa tavoitteiden toteuttamista ja suunnittelua. Tavoiteohjaus voi myös olla joustamatonta ja hidasta, mikä saattaa aiheuttaa organisaatiolle ajan myötä vaikeuksia. Se voi myös johtaa työntekijät lyhytjänteisesti vain pyrkimään tiettyyn tavoitteeseen, sillä pitkäjänteisten suunnitelmien toteuttaminen ei kerrytä niin pian myönteisiä tuloksia ja palkitsemista. (Lönqvist 2003, 65–66.)

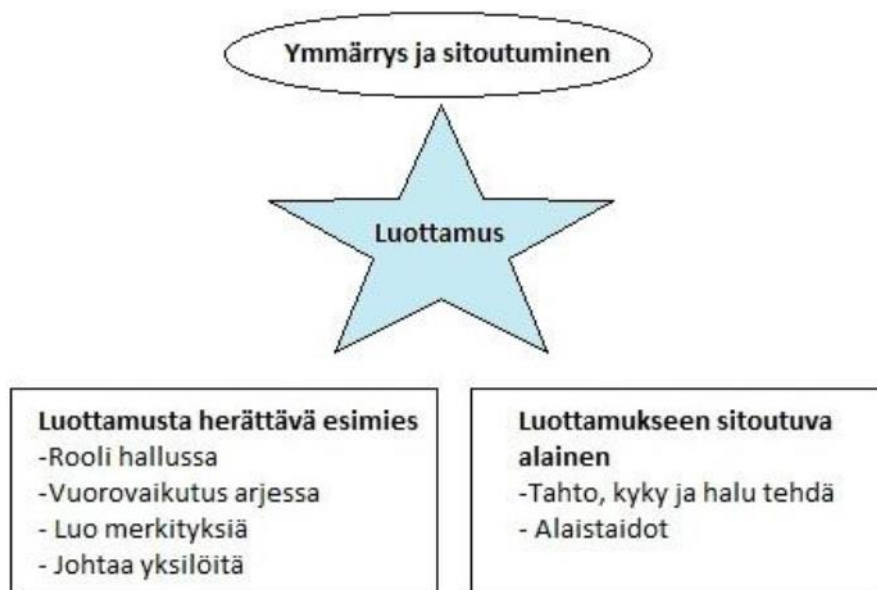
Työelämän vaatimukset näkyvät myös esimiestyössä. Tulostavoitteet on saavutettava ja on huolehdittava itsensä ja työntekijöiden hyvinvointitarpeista. Työn tehostaminen ja kovat tulostavoitteet saattavat aiheuttaa stressiä esimiehen työskentelyyn. Tulostavoitteet kasvavat ja resurssit pienenevät. Toisaalta heidän tulisi pitää alaisten puolia liiallisia ulkoisia vaatimuksia vastaan, mutta samalla pystyttävä saavuttamaan kaikki asetetut tulostavoitteet. Kun mahdolliset luvatut aikataulut ovat liian tiukkoja ja henkilöstöä saattaa olla liian vähän, voi se näkyä lisääntyneinä stressioireina. Tukevassa organisaatiossa esimiesten tulisi keskustella tehtävien mitoituksista alaisten kanssa, huomioida käytettävissä olevat resurssit ja asettaa työn tavoitteet siten, että hyvinvointi huomioidaan. (Nummelin 2008, 15, 25–26.)

3.5 Palaute ja kehityskeskustelut

Palaute on vuorovaikutteinen tilanne, jossa osapuolina on palautteen antaja ja palautteen saaja, jotka ovat molemmat yhtä tärkeässä roolissa. Palaute on keskeinen osa työyhteisön toimintaa ja toimivuutta. Se luo perustan koko työyhteisön sekä yksilöiden kasvulle, oppimiselle ja kehittymiselle. Tämä ei ole mahdol-

lista, jos emme tiedä, missä olemme onnistuneet ja missä epäonnistuneet. Palautteen antamisen tulisi olla molemmin puolista eli johto ja esimiehet antavat, mutta myös tarvitsevat itse palautetta omasta toiminnastaan esimerkiksi asiakailta, alaisiltaan tai kollegoiltaan. Jokapäiväiseen työhön liittyvä palaute on spontaania ja tilanteesta riippuvaa. Tyypillinen muodollinen palautteen antamisen keino on kehityskeskustelut, joissa työntekijä ja esimies tai johto keskustelee siitä, miten työntekijä mahdollisesti voisi parantaa omaa toimintaansa ja tätä kautta saavuttaa paremman tuloksen. Keskustelussa perehdytään työntekijän työhön syvällisesti pidemmältä ajanjaksolta, arvioidaan työn tuloksia ja pyritään tunnistamaan kehittämistarpeet nyt ja tulevaisuudessa. Ne ovat siis hyvin valmisteltuja sekä syvemmin asioita käsitteleviä kuin työn ohessa tapahtuvat keskustelut ja niille suunnitellaan palautekeinoja työkaluja myöten, joita ovat erilaiset rungot, muistilistat ja lomakkeet. (Meretniemi 2012, 19 – 25.) Kehityskeskustelussa myös johdon on mahdollista saada palautetta. Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jonka tarkoituksena on luoda avoimuuden tunnetta ja luottamusta esimiehen ja henkilöstön välille sekä mahdollistaa vuorovaikutteisen palautteen antamisen. Ne ovat siis vuorovaikutustilanteita, jotka selventävät työntekijän tavoitteita työssä ja helpottavat tavoitteiden saavuttamisen ja työn tuloksen seuranta. (Aarnikoivu 2010, 12)

Luottamus on kulmakivenä hyvään esimies-alaisuuteeseen ja on myös vankkana pohjana kehityskeskusteluille (Kuva 1). Jotta luottamussuhde syntyisi, edellyttää se molempien osapuolien panostusta. Esimiehen roolin tulee olla selkeä ja pelisäännöt sekä toimintatavat määriteltäviä. Työtehtävien, vastuun, ja tavoitteiden tulee myös olla selkeitä. (Aarnikoivu, 2010, 12).



Kuva 1. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot (Aarnikoivu, 2010, 12).

Jos kehityskeskustelu onnistuu, mahdollistaa se erinomaisen työsuorituksen syntymisen, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Kehityskeskustelun myötä voi syntyä kehitysideoita ja työhön liittyviä innovaatioita. Jos kehityskeskustelu taas epäonnistuu, se on pelkkää ajanhukkaa ja sillä voi olla negatiivinen vaikutus työpanokseen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. (Aarnikoivu, 2010, 11)

Palautetta tulee antaa sekä positiivista että negatiivista. Johdon on kuitenkin muistettava, että vaikka negatiivisen palautteen antamisessa tarkoituksena olisi vain kehittää työntekijää, on tärkeää antaa enemmän myönteistä kuin kielteistä eikä missään nimessä pelkästään kielteistä palautetta. Näin taataan se, että palaute pysyy kannusteena oppimiseen ja toiminnan parantamiseen eikä lannista työntekijää ja tätä kautta huononna työn tuloksellisuutta. Tärkeää on myös, että negatiivinen tai korjaava palaute annettaisiin kannustavasti ja saatettaisiin pelkästään kyseisen henkilön tietoisuuteen, ei niin, että koko työyhteisö saa tietää, jos joku ei ole täysin onnistunut työtehtävissään. Palaute tulisi antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen, jotta henkilö osaa yhdistää palautteen paremmin tilanteeseen ja toimia seuraavalla kerralla mahdollisesti paremmin.

Jalonen & Lampi (2012, 167) käyttävät kirjassaan Menestyksen pelikirja palautteesta termiä tuleute. Tuleute tarkoittaa myönteisen tuen tai korjaavan ohjeen antamista ryhmän jäsenelle suoritteesta tai työstä tulevaisuutta varten. Tuleute ei ole sidoksissa menneisyyteen eikä menneeseen tekemiseen. Sen tarkoituksena on avata rajoituksitta vuorovaikutteisessa keskustelussa uusia ikkunoita, ajatuksia ja mahdollisuuksia saavuttaa yhä parempia tuloksia tai yhä parempi suoritustaso.

3.6 Sodexon organisaatio, missio, visio, strategia ja arvot

Sodexon perusti Pierre Bellon Ranskan Marseillessa vuonna 1966. Nykyään se on maailman johtava elämänlaatua parantavia palveluita tarjoava yritys. Sodexo on yksi maailman suurimmista työnantajista. Noin 420 000 henkilöä työskentelee ympäri maailmaa 80 eri maassa tehdäkseen kaikkiaan 75 miljoonan asiakkaan päivästä paremman. Suomessa henkilökuntaa on noin 2000. Sodexo Oy on kokonaisvaltaisia tilapalveluja tarjoava suomalainen yritys, joka kuuluu kansainväliseen, alallaan johtavaan Sodexo - konserniin. Sodexo tarjoaa laajan valikoiman palveluita, jotka parantavat kaikkien palveluihimme osallistuvien arjen elämänlaatua (Kuva 2). Sodexon tavoitteena on parantaa päivittäisen elämän laatua huolehtien kokonaisvaltaisesti asiakkaan hyvinvoinnista. Tämä tarkoittaa asiakaskohtaisia ratkaisuja Sodexon palveluvalikoimasta. Asiakasyhteisöillä on parhaat edellytykset keskittyä omaan ydintoimintaansa, kun Sodexo vastaa arjen pyörittämisestä ja palveluiden sujuvuudesta. Sodexon liiketoimintastrategiana on myynnin ja tuloksen orgaaninen kasvu, samalla tukien taloudellista kehitystä maissa, joissa yritys toimii. Yrityksen houkuttelevaisuus työnantajana ja yrityskumppanina on erityisen tärkeää kehityksen ja kasvun kannalta. (Sodexo 2014.)



Kuva 2. Sodexon monipalvelut (Sodexo 2014).

Sodexossa palvelualltius on arkipäivän asenne, joka näkyy kaikessa tekemisessä. Palvelualltuitta ovat toisen kuunteleminen ja yksityiskohtien huomioiminen. Siihen kuuluvat myös ystävällisyys, tavoitettavuus, nopea reagointi ja tehokkuus. Tehdään mitä luvataan. Tiimin vetäjä suuntaa voimavarat yhteiseen tavoitteeseen. Ryhmän etu menee aina oman kunnianhimon edelle. Hyvä ryhmähenki on perusarvo ja avain menestykseen kautta koko organisaation tuotannosta ja asiakaspalvelusta ylimpään johtoon. Jokaisella on oikeus kyseenalaistaa vallitsevat toimintatavat. Edistys vaatii sekä onnistumisten että epäonnistumisten tunnistamista. Jatkuva uudistumista tarvitaan, jotta voidaan ennakoita asiakkaiden tulevia tarpeita ja vastata niihin. Yritys voi kehittyä yhteisönä vain, kun jokainen yhteisön jäsen kehittyy yksilönä. (Sodexo 2014.)

Yhtiön tavoitteiden saavuttaminen, tuottavuus ja kasvu edellyttävät sitoutunutta, omistautunutta ja motivoitunutta työvoimaa, jolla on sama suunta kuin yhtiön strategialla. Sodexon laajaan ja moninaiseen työvoimaan kuuluu lukuisia eri toimintoja ja paljon ihmisiä. Jotta koko organisaation voitaisiin varmistaa toimivan samaan suuntaan, tämän suunnan on oltava selkeä. Selkeän suunnan osoittaminen edellyttää kaikilla tasoilla hyvää ja selkeää johtamista. (Sodexo 2014.)

Sodexon arvot ovat palvelualltius, tiimihenki ja jatkuva kehittyminen. Palvelualltiutta ovat toisen kuunteleminen ja yksityiskohtien huomioiminen. Siihen kuuluvat myös ystävällisyys, tavoitettavuus, nopea reagointi ja tehokkuus. Tiimityössä yksilö tuo tiimiin kykynsä, persoonansa ja osaamisensa. Hyvä ryhmähenki on perusarvo ja avain menestykseen kautta koko organisaation tuotannosta ja asiakaspalvelusta ylimpään johtoon. (Sodexo 2014.)

Ammattitaitoiset ja työssään viihtyvät ihmiset ovat menestyksen lähtökohta. Yrityksenä Sodexo haluaa olla osaavien ja sitoutuneiden ihmisten työpaikka, joka tarjoaa mahdollisuuden oppia ja kehittyä, tehdä omaa työtä alan ammattilaisena ja samalla elää täyttä elämää. Henkilöstöstä kokoaikaisia on 92 prosenttia ja osa-aikaisia 8 prosenttia. Keskimääräinen työsuhteen pituus yrityksessä on 7 vuotta ja henkilöstön keski-ikä on 42 vuotta. (Sodexo 2014.)

4 TUTKIMUS, TUTKIMUKSEN TULKINTOJA JA TULOKSIA

4.1 Tutkimuskysymys

Tutkimus rakentuu tietoperustaan, joka perustuu tiimin muodostumisesta ja yhteishengestä sekä roolista monipalvelujohtamisessa. Tietoperustaan kuuluu myös monipalvelujohtamisessa keskeiset johtamismenetelmät, joita ovat henkilöstöjohtaminen, tiimijohtaminen, itsensä johtaminen ja tavoitejohtaminen. Tutkimuksessa otetaan huomioon myös Sodexon strategia ja arvot.

Monipalvelujohtamisessa haasteena on muodostaa toimivat tiimit, jotka ovat sisäistäneet yrityksen tavoitteet ja säännöt, kuitenkin itseohjautuvasti, joustavasti ja eri rooleihin sopeutuen tekevät monipalvelukohteista huipputiimejä. Tiimien rooli korostuu johtamisen näkökulmasta, jolloin tiimien sisällä tarvitaan ydin- ja huippuosaamisen lisäksi toisten tiimien perustaitoja. Huippukokki voi joustavasti suorittaa puhdistuspalvelun puolella erilaisia työvuoroja tai päinvastoin, taitojen ja tietojen rajoissa. Tämänkaltaisen yhteistoiminta ja –henki muodostavat tiimien toimivuuden ja mahdollistavat edellytykset hyvälle johtamiselle.

Tutkimuskysymyksenä oli, miten tiimien rooli edesauttaa johtamista monipalvelukohteissa, yrityksen tavoitteet ja arvot huomioiden. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimivan tiimin muodostamista, oikeanlaisten johtamismenetelmien tärkeyttä sekä yhteishengen merkitystä johtamisen näkökulmasta ja pohtia tiimin merkitystä ennen yksilöä monipalvelujohtamisessa.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, jolla yhdessä tekemisen kautta ratkotaan olemassa olevia käytännön ongelmia ja pyritään kohti muutosta. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa keskitytään miten asioiden pitäisi olla, eikä millä mallilla ne ovat. (Ojasalo ym. 2009, 58). Tutkimusaineistona oli-

vat haastattelut ja kirjallisuus. Haastateltavia oli 20 Sodexon työntekijää, joista 15 toimivat esimiehinä. Haastatteluihin käytetty aika vaihteli 30 minuutin ja tunnin välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jolloin haastattelija pystyi myöhemmin rauhassa ja ajan kanssa syventymään ja tulkitsemaan niitä. Haastattelukysymykset ovat luettavissa opinnäytetyön liitteessä. Haastattelutilanne oli menetelmän ansiosta rauhallinen ja eteenpäin suuntautuva. Haastatteluihin ja litterointiin käytetty aika ja niistä saadut tulokset eivät johtaneet tavoiteltuun tulokseen, vastausten osittaisen toistuvuuden takia. Opinnäytetyön aiheen eläessä myöhemmin käytettiin menetelmänä myös lomakekyselyä, mutta tämä menetelmä vain täydensi haastatteluista saatua tietoa.

Laadullisen tutkimuksen, jota nimitetään myös kvalitatiiviseksi tutkimukseksi, perusajatus on kuvata todellista elämää. Tutkimusmenetelmänä se pyrkii kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan, jossa tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa eli todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä käyttää usein ihmisiä tiedon keruun välineinä ja luottaa sekä heidän kanssaan käytyihin keskusteluihin että omiin havaintoihinsa. Vaikka tiedon keruun apuna voidaan käyttää esimerkiksi lomakkeita, luotetaan mittausvälineillä saatuun tietoon vähemmän, kuin edellä mainituilla tiedon keruun välineillä hankittuun aineistoon. (Hirsjärvi ym. 2007, 157, 160.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tuoda esille odottamattomia seikkoja sekä löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään löytää perusteluja jo laadituille väitämille. Tiedonantajat valitaan tarkoituksenmukaisesti ja siksi tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Ainutlaatuisuus huomioidaan myös tulkittaessa kerättyä aineistoa. Joustavuus ja suunnitelmien muuttaminen olosuhteiden sitä vaatiessa kuuluvat kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 157, 160.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta on tärkeää, että niillä henkilöillä, joilta tieto aiotaan kerätä, on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta tai heillä on siihen liittyen omakohtaisia kokemuksia. Tutkimukseen ei otettu alle vuoden työsuhteen omaavia henkilöitä.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta niitä pyritään analysoimaan niin tarkasti kuin mahdollista. Se auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, esimerkiksi asiakasta tai henkilöstöä, paremmin. Menetelmässä tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti ja sen avulla pyritään selvittämään ja ymmärtämään syitä kohteen käyttäytymiselle. Kun selvitetään kohderyhmän arvot, asenteet, tarpeet ja odotukset, saadaan hyvä pohja esimerkiksi yrityksen markkinoinnin kehittämiseksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat avoimet keskustelun tyyppiset haastattelut, pienryhmähaastattelut, lomakehaastattelut ja teemahaastattelut. Haastattelut ovat vuorovaikutteisia tapahtumia, joissa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Heikkilä 2008, 16.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa. Sen selvittelyssä tarkastellaan sitä, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksessa on pystytty tuottamaan. Luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida tutkimuksen kohde ja tarkoitus, eli mitä ollaan tutkimassa ja miksi. (Metsämuuronen 2006, 200.) Laadullisen tutkimuksen periaatteilla toteutetut tutkimukset ovat ainutlaatuisia eli kahta samanlaista tapausta ei ole olemassa, joten perinteinen luotavuuden arviointi ei ole mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2010, 232.) Tämän tutkimuksen haastateltavat suhtautuivat positiivisesti sekä haastattelutilanteeseen että sen nauhoittamiseen. Esimiehissä oli havaittavissa enemmän avoimuutta kuin työntekijöissä, tämä johtui luultavasti haastattelijan esimiesstatuksesta. Ulkopuolisen haastattelijan käyttö ei olisi johtanut tarkoituksenmukaisuuteen. Haastattelutilanteen eläminen ja välilyksymykset olisivat puuttuneet.

Haastattelut pidettiin huhti- ja toukokuussa 2014, mutta opinnäytetyön aiheen eläessä niitä jatkettiin elokuussa 2014. Myöhemmin tarvittiin vielä hieman lisää ajatuksia, jotka toteutettiin kyselylomakkeilla syys- ja lokakuussa 2014. Haastateltavat työskentelevät Sodexon eri toimipaikoissa ja erilaisissa tehtävissä. Heil-

le kerrottiin haastattelun tarkoitus sekä luottamuksellisuus. Kaikki haastateltavat työskentelevät erilaisissa tiimeissä, joten heidän vastausten luotettavuus oli korkea. Haastateltavia oli 20 Sodexon työntekijää, joista 15 toimivat esimiehinä. Haastatteluista ilmeni, että yhteishengen puutetta tiimeissä ja tiimien välillä oli olemassa joissakin toimipaikoissa. Tiimien rooli monipalvelujohtamisessa vaihteli hieman eri toimipaikkojen kesken. Tämä tarkoittaa sitä, että ei käytetty työtehtävien kiertoa vaan sen sijaan palkattiin sijaistyövoimaa paikkaamaan puutteita ja tiimien rooli oli toissijaista. Yksinvaltiaan roolin ottavia esimiehiä oli haastateltavien joukossa, joten itseohjautuvuus ja yhteistyö sekä tiimihenki olivat pienessä roolissa tai erittäin matalaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua, mutta haastattelijan kokemus, tiedot ja taidot monipalvelujohtamisesta johti myös havainnoinnin käyttöön. Havainnointi ei ollut kuitenkaan varsinaisen tutkimusmenetelmän. Haastateltavat ovat työskennelleet yrityksessä 1 – 25 vuotta, joten kokemusta heillä on. Suurin osa on työskennellyt yli viisi vuotta, jolloin he ovat kokeneet yrityksen kasvun, toimintatapojen muutokset ja tavat johtaa.

4.4 Johtopäätöksiä ja tutkimuksen tulkintoja

Tiimien toimivuus

Tärkeimmät tekijät monipalvelujohtamisessa ovat yhteishenki, tiimien toimivuus ja muodostuminen sekä tiimien oikeanlainen johtaminen. Monipalvelujohtaminen vaatii toimivat tiimit, mikä edesauttaa ja helpottaa esimiehen työskentelyä, jolloin valvonta ja työnohjaaminen eivät vie enää paljon aikaa ja voi kohdistaa voimavarat muihin johtamisen alueisiin. Toimiva tiimi näkyy myös ulospäin asiakkaille työn nopeudessa, luotettavuudessa, laadussa ja positiivisuutta huokuvassa ilmapiirissä. Toimiva tiimi kehittyy, toimii itseohjautuvasti ja osoittaa luotettavuutta tuloksellisesti ja asiakaslähtöisesti yrityksen johdolle.

Hyvän yhteistyön voi aistia kaikesta yrityksen toiminnasta ja tällainen toiminta johtaa tavoitteiden saavuttamiseen sekä hyvän johtamisen kautta hyvin taloudellisiin tuloksiin.

Tiimissä, jossa on hyvä henki ja jossa kaikki jäsenet koetaan tasavertaisiksi, saadaan aikaan myönteisiä tuloksia kuten suoritustehokkuus, avoimuus, osallistumisasteen kasvu sekä hyvä yhteistyö muiden tiimien ja organisaation muiden tahojen kanssa.

Työhyvinvointi korostuu toimivissa tiimeissä sairauspoissaolojen vähäisyytenä, haluna kouluttautua, iloisena asiakaspalveluna, suoritusten nopeudessa, laatu-
na, ylpeytenä omasta tekemisestä ja edustamastaan yrityksestä. Haastatteluis-
sa ilmeni, että työhyvinvointi on motivoivampaa kuin raha pitkällä aikavälillä,
samalla työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Hyvinvoiva henkilöstö on
työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailuky-
kyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Työhyvinvoinnin edistäminen
työpaikalla perustuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön. Haastat-
telujen perusteella toimipaikoissa, joissa työhyvinvointi on alhainen, johtaminen
on puutteellista. Yleensä tällainen esimies ei itse näe tai koe toimintaansa puut-
teelliseksi. Tällöin on johdon tehtävä puuttua asiaan. Toimivissa tiimeissä esi-
mies on hyvä itsensä johtaja ja osaa nähdä omat heikkoudet ja ongelmat sekä
hyödyntää tehokkaasti vahvuudet.

Urheilumaailmassa kasvetaan pienestä ihmisestä asti joukkuepelaajaksi, vaikka
puhuttaisiinkin yksilölajeista. Silloin valmennuksen, harjoittelukaverien ja per-
heen yhteishengen on toimittava tai motivaatio voi kadota. Yritysmailmassa
yhteishenkeä ryhdytään kehittämään yhteisten kokemusten, haasteiden, tavoit-
teiden, suoritusten ja ongelmien kautta. Erilaiset vapaa-ajan yhteiset tekemiset
ovat kasvualusta yhteishengelle ja tällaista toimintaa haastatteluissa toivottiin
yritykseltä. Valitettavasti aina heikon taloudellisen tilanteiden vallitessa kyseisis-
tä toimista karsitaan ja tämä kasvattaa epävarmuutta sekä tyytymättömyyttä
henkilöstössä.

Tiimien muodostuminen

Tiimin muodostumisvaiheessa on tärkeää ottaa huomioon tiimin yksilöt ja hei-
dän roolinsa. Tiimi on oleellinen osa monipalveluorganisaation olemassaoloa ja

jokainen sen yksilö on erilainen. Juuri erilaisuus kehittää tiimin toimintaa ja sitä oikein hyödyntäen luodaan menestyvä tiimi. Haastatteluista ilmeni, että erilaisuuden ymmärtäminen ja yhdistäminen tiimissä johtavat oikeanlaiseen toimintaan, kuitenkin erilaisuus katsotaan valitettavan usein esteeksi eikä mahdollisuudeksi.

Tiimin muodostumisessa voidaan ottaa esimerkkinä jääkiekko. Tiimien muodostumisen alussa hyvin harjoitellut ryhmä laadullisella valmentamisella kehittyy ja luo yhteishenkeä. Ryhmästä muodostuu toimiva, eteenpäin menevä tiimi. Tiimin sisällä toimii neljä hyökkäävää sekä voitonnälkäistä ketjua. Ketju on toimivuudeltaan niin vahva kuin sen heikoin lenkki sekä jokainen sen yksilö tarvitsee tavoitteet, vahvan tekijän, itseluottamusta ja suunnannäyttäjän. Tiimin toimivuus koostuu pienistä osa-alueista ja toimimattomuuden vallitessa voidaan pienillä muutoksilla palata toimivaan kokonaisuuteen, muutostarpeen aito syy täytyy havainnollistaa. Haastattelun perusteella tällaiseen toimintaan pitäisi monipalvelujohtamisessa suunnata. Johtamisen toimimattomuus toimipaikoilla voidaan parantaa esimerkiksi esimiesten kierrolla, jolloin toiminta voi muuttua positiiviseen suuntaan. Vaihdos vaatii kuitenkin hyvää ihmistuntemusta, jolloin uusista tiimeistä muodostuu toimivia, eikä vain kierrätetä huonoa johtamista. Tällaiset toimenpiteet ovat mahdollisia Sodexon kaltaisissa yrityksissä niiden laajan materiaalin sekä organisaation sisällä tehtävien siirtojen avulla, jolloin kustannukset jäävät vähäisiksi.

Yritysmailmassa esimiehillä pitäisi olla aina mahdollisuus valita ja rekrytoida henkilöstönsä, luoden siitä oman ja toimintatapojensa mukaisen, yrityksen liikeidean huomioiden. Haastattelujen perusteella Sodexon toiminnassa näin ei aina tapahdu, mikä johtaa tiimien muodostumisessa yhteishengen luomisen kannalta ongelmalliselta sekä esimiehen ja työntekijöiden luottamuksen syntyminen vaikeutena.

Monipalvelujohtaminen

Hyvä johtaminen on keskustelevaa johtamista, jossa yhdistetään ihmisten toiminnot yhteisten päämäärien suuntaisiksi. Kun esimies tunnistaa omat rajalli-

suutensa ja epävarmuutensa, hän voi siirtyä pois ajattelutavasta, että hän osaa kaiken ja muut eivät mitään ja alkaa keskustella ihmisten kanssa aidolla ja heistä kiinnostuneella tavalla. Hän herää huomaamaan työntekijänsä ja heidän työnsä. Johtamisella voidaan edistää ihmisten pyrkimyksiä kehittyä ja menestyä työssään. Samalla se sitouttaa ihmisiä entistä enemmän organisaatioon. Keskustelevassa johtajuudessa pyritään avoimeen keskusteluun työntekijöiden ja työyhteisön kanssa sekä parantamaan työoloja ja sitä kautta myös tulosta. Haastatteluista nousi esiin, että Sodexossa on vielä hieman huomattavissa asenteita, jotka eivät mahdollista keskustelevaa johtamista. Luottamus työntekijöihin ja tiimeihin on puutteellista, mikä ilmenee delegoinnin ja arvostuksen vähäisyydessä ja tämä johtaa ylitöihin esimiehillä sekä avoimuuden ja tiedon kulun puutteellisuutena.

Kiitos on pieni ja lyhyt sana, mutta todella tehokas arvostuksen tunteen luoja. Työssä ilmeni, että kiitoksen sanominen on yllättävän vaikeaa esimiehille yrityksessä. Luullaan, että sanomattakin työntekijät tietävät tekevänsä hyvää ja arvokasta työtä.

Keskustelevan johtajuuden lisäksi hyvä johtamisen väline on myös kehityskeskustelut, jotka myös ohjaavat koko tiimin toimintaa. Kehityskeskusteluiden avulla jaetaan tietoa organisaation toiminnasta. Kehityskeskusteluilla ohjataan henkilöstön toimintaa, pyritään löytämään ihmisten voimavarat sekä antamaan tilaisuus niiden käyttöön. Oman tiimin toiminnan ymmärtäminen ja organisaation tavoitteiden tietäminen on jokaisen työntekijän oikeus. Työntekijän on helpompi ymmärtää oma roolinsa ja asemansa. Henkilöstön jatkuva kehittäminen parantaa myös yrityksen kilpailukyvykkyyttä. Sodexon laaja koulutustarjonta mahdollistaa henkilöstön jatkuvan kehittymisen. Myös itseohjautuvuuteen ohjaavalla toiminnalla on organisaation menestymiseen suotuisat vaikutukset. Organisaatiossa tarvitaan vähemmän seurantaa ja valvontaa. Esimiestyötä helpottavat kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa koota tietoa tiimien toiminnasta ja työntekijöiden potentiaalista ja mahdollisista osaamisista. Kehityskeskustelussa esimies pääsee selville, kuinka työntekijät ovat selvillä organisaation toiminnasta, strategiasta ja arvoista. Esimiehellä on myös loistava tilaisuus kuulla työntekijöiden

kijänsä työmotivaatiosta, jaksamisesta ja työstä selviytymisestä. Kehityskeskusteluissa voi esimies myös antaa palautetta hyvästä toiminnasta sekä onnistuneista suorituksista. Työyhteisön ja tiimien, vaikka olisi hyvinkin itseohjautuva tiimi, toiminnan ja yhteisöllisyyden kannalta kehityskeskustelut esimiehen kanssa on vuorovaikutustilanteita, joissa voidaan tarkistaa töiden jakautuminen tasapuolisesti, oikeudenmukaisen toiminnan toteutuminen, tarpeettomien töiden tekeminen sekä tehtävien tärkeysasteen ymmärtäminen. Kehityskeskustelu on vuorovaikutustilanne, jossa kuullaan ja kuunnellaan. Hyvähenkiset keskustelut mahdollistavat työntekijän parannusehdotusten ja uusien ideoiden esilletulon. Työntekijöillä on usein hyviä kehittämideoita, jotka helposti tahtovat jäädä pimentoon. Kehityskeskustelussa on molempien osapuolien ymmärrettävä sen tarkoituksenmukaisuus, muuten keskustelu ei kehitä vaan on työajan haaskausta. Haastattelujen perusteella Sodexossa ymmärretään kehityskeskustelujen tarkoitus, mutta niistä kerättyjen tietojen ja ajatusten käsittely ja käyttö tulevaisuudessa on olematonta, sekä kehityskeskustelujen avoimuus on puutteellista. Etukäteen tehtävä työ ja keskustelutilanteeseen käytettävä aika ovat riittävät.

Monipalvelujohtamisessa ensiarvoista on luottamus työntekijöihin. Luottamuksen kautta työntekijät oppivat arvostamaan ja kuuntelemaan esimiestään. Haastatteluista ja kyselyistä oli havaittavissa, että niissä toimipaikoissa joissa esimiehen luottamus työntekijöihin oli vahvaa, tekivät positiivista tulosta sekä myös koko yrityksen arvostus oli korkealla tasolla. Vähäisemmän luottamuksen omaavissa toimipaikoissa työntekijöiden ja esimiehen näkemys luottamuksesta poikkesivat huomattavan paljon. Luottamus on aina ansaittava ja silloin lähimmän esimiehen on mentävä ruohonjuuritasolle. Luottamusta eri ihmisten välillä ei voi syntyä, ellei kaikilla osapuolilla ole siihen tahtoa ja ellei tämä tahto näy käytännön teoissa. Vain mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön antaa työntekijälle tilaisuuden lunastaa luottamus ja olla sen arvoinen. Jos luottamusta on, työntekijä voi olla rohkea ja ilmaista omat ajatuksensa avoimesti. Myös kriittisen palautteen antaminen esimiehelle onnistuu jos esimies osaa arvostaa työntekijän rohkeutta. Monipalvelukohteissa esimiehen on myös oltava esimerkki, vaikka hänen ei tarvitse olla se huippuosaaaja joka alalla. Taito johtaa sekä asioita että ihmisiä luovat luottamusta esimiehen johtamisosaamiseen. Luottamus

voi saada ihmisen jäämään työpaikkaansa, vaikka työn sisältö ei kaikilta osin olisikaan toiveiden mukaista. Yleisesti ottaen toimivien tiimien esimiehet odottavat työntekijöiltä hyvää ja sitoutunutta työtehtävien hoitoa. On tärkeää, että työntekijä todella ottaa työn omakseen ja kokee olevansa vastuussa sen laadusta. Kun työntekijän asenne huokuu sitä, että hän haluaa tehdä työnsä hyvin, esimiehen on helppo luottaa työntekijään ja työn laatuun. Haastattelujen perusteella monipalvelukohteiden esimies on melkein aina ravintolatyön huippuosaaja.

Talouden näkökulmasta monipalvelujohtamisessa esimiehen täytyy osata perustiedot ja taidot kaikista johdettavista aloista. Siivoussopimuksia tehtäessä täytyy tietää käytettävä aika ja henkilövahvuus, jolloin henkilökunta suoriutuu tehtävistä laadullisesti ja työajan puitteissa sekä työhyvinvointi ei kärsi. Toimitilapalveluissa ensisijaisen tärkeää ovat tietää kansallinen vuokrataso ja erilaiset palvelupalkkiot. Ravintolapalveluissa on yleensä työsarkaa eniten, joten siihen tarvitaan aina toinen esimies. Kuitenkin suurin vastuu kaikista kustannuspaikoista on palvelupäälliköillä. Tämän hetkisessä taloudellisessa tilanteessa maailmalla on erittäin tärkeää, että esimiehillä on monipalvelukohteissa tarkat ja varmat tiedot toiminnasta, joista on etua kilpailutilanteissa. Sodexolla on esimiesten tueksi kattavat tukiverkostot, jotka helpottavat työtä henkisesti ja ajallisesti.

Esimiehet odottavat alaisiltaan myös oman esimiestyönsä ymmärtämistä. Esimies- ja johtamistehtävissä on usein monia työyhteisön ulkopuolelle ulottuvia vastuita, palavereita asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luona sekä osallistumisia erilaisiin kehittämis- ja koulutuspäiviin. Haastatteluissa moni esimies kokee raskaana sen, että joskus alaiset ajattelevat esimiehen olevan konkreettisesti töissä vain silloin kun hän on paikalla omalla työpisteellään. Monipalvelujohtamistehtävään kuitenkin kuuluu työpaikan ulkopuolisten tehtävien hoito ja verkostoituminen muiden alan toimijoiden sekä sidosryhmien kanssa. Suunnan näyttäminen, tiimityö, jämäkkä johtaminen, esimerkkinä oleminen, oikeudenmukaisuus, kuuntelu, keskustelu, erilaisuuden hyödyntäminen ja läsnäolo ovat monipalvelujohtamisen tärkeimmät piirteet.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoista sekä oman, että koko toimipaikan kehittämisen kannalta. Oletuksena oli tutkia toimipaikan tiimejä ja niiden vaikutusta monipalvelujohtamiseen. Toimipaikka oli kehittynyt muutamassa vuodessa ja erilaisilla toimenpiteillä toimimattomista tiimeistä toimiviksi. Esimiehen vaihdos, yhteishengen kehittäminen ja luottamuksen osoittaminen olivat suurimmat toimenpiteet. Arvona olivat yhteishenki, toimivuus, erilaisuuden hyödyntäminen, itsensä johtaminen ja tiimijohtaminen. Hyvällä yhteishengellä on suuri vaikutus kaikkeen tekemiseen ja tukijalka toimiville tiimeille.

Kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut yrityksissä ja organisaatioissa. Erilaiset menetelmät tuottavat erilaista tietoa ja näkökulmia on useita. Menetelmät ovatkin vain työkaluja, joilla kehitetään jotain uutta. Ihmissuhdeverkostot ja asiantuntemus ovat keskeinen asia työelämän kehittämisessä. Kehittämistyö tapahtuu työelämästä käsin, jossa eteenpäin suuntautuva kehittyminen edellyttää kumppanuutta ja vastuullista yhdessä toimimista. Työn edetessä huomioita olivat, että ryhmätyö ja luottamus tiimeihin ovat todella suuri voimavara kaikessa tekemisessä, johtamista unohtamatta. Toimivat tiimit ovat monipalvelukohdeiden suurin voimavara. Monipalvelujohtamisen suurimmat kehitystarpeet ilmenivät esimiestyötä korostavissa taidoissa, kuten ongelmanratkaisutaidoissa, oman työn hallinnassa, erilaisuuden hyödyntämisessä, työntekijöihin luottamuksessa ja henkilöstöjohtamistaidoissa. Työntekijöiden kannustamisen ja palautteen antamisen ei katsota vaativan esimieheltä erityisiä taitoja. Enemmänkin ne vaativat tahtoa ja asennetta.

Haastattelujen tekeminen oli tekijälleen haastavaa ja uudenlainen tapa tutkia asioita, mikä osoittautui työlääksi, mutta tietoja ja ajatuksia avaavaksi menetelmäksi. Haastatteluista saadun tiedon hyödyntäminen opinnäytetyössä oli haasteellista ja vastausten toistuvuuden takia tavoitteita ei saavutettu kaikilta osin. Menetelmä toimi hyvin kerättäessä yrityksen työntekijöiden ajatuksia sekä käytettäviä työskentely-, ja johtamismenetelmiä. Tehokkaaksi menetelmäksi osoittautui valita haastatteluihin sekä esimiehiä että työntekijöitä, jolloin esille nousi

molempien osapuolien luotettavia näkökulmia yhteishengestä, tiimien toimivuudesta ja luottamuksesta. Haastattelujen kautta on saatu selville monipalvelujohtamisen haasteista ja tavoista kohti oikeanlaista johtamista toimivien tiimien avulla. Tiimin esimiehen tehtävänä on kasvattaa tiimin jäsenten ja koko tiimin sitoutumista ja itseluottamusta.

Yllättävää oli opinnäytetyötä tehtäessä ja haastatteluihin syventyessä, että huomattavan paljon on huonoa ja toimimatonta johtamista yrityksessä sekä yhteishenki ja työhyvinvointi poikkesi toimipaikoissa. Tietoperustan hankinta ja siihen perehtyminen on luonut hyvän perustan aiheen tutkintaan ja opinnäytetyön tekoon sekä tekijän omaan kehittymiseen. Opinnäytetyön suunnittelussa oli huomattavia vaikeuksia löytää kiinnostava aihe, joka myöhemminkin eli koko lailla. Alkuperäisen aiheen kariuduttua motivaatio oli heikkoa sekä sen uudelleen kehittäminen haastavaa. Yllättävää oli tietämys toimivan tiimin edellytyksistä, esimiesten tietämättömyys kehityskohteista ja työntekijöiden suhtautuminen esimiesten suorituskykyyn.

Tiimi toimii hyvin, kun ihmisillä on yhteinen ymmärrys tiimin perustehtävästä ja tavoitteista ja jokainen tietää oman roolinsa kokonaisuudessa. Hyvässä tiimissä toimitaan tehokkaasti ja ilmapiiri on positiivinen. Huipputiimiksi kasvaminen edellyttää, että tiimissä on myös erinomainen yhteishenki ja ilmapiiri. Nämäkään eivät ole itsestään selviä asioita, vaan niiden eteen pitää tehdä töitä. Toimivien tiimien ja niiden oikeinmuodostettujen palasten merkitys monipalvelujohtamisessa on yrityksen kehittymisen kannalta äärimmäisen tärkeää. Esimiesten oikeanlainen johtaminen ja johtajuus, kuten tutkimusosassa kerrotaan, antavat toimipaikoille oikean suunnan ja tavan toimia sekä luovat edellytykset huipputiimeille. Monipalveluesimieheltä edellytetään halua jatkuvaan kehitykseen, koulutukseen, vastuun antamiseen muillekin sekä taitojen ja tietojen hallintaan monelta palvelualalta.

Opinnäytetyön hyödyntäminen käytännössä koko yrityksen näkökulmasta tulee jäämään olemattomaksi, mutta toimipaikan näkökulmasta mahdolliseksi. Tekijä on itse oppinut ja kehittynyt teon aikana sekä saanut uusia näkökulmia ja käytänteitä omaan johtamiseen ja tiimityöskentelyyn.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Heikkilä K. 2002. Tiimit, avain uuden luomiseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki. WSOY.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki. Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Tammi.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä. Docendo Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Juva, WS Bookwell Oy.
- Katzenbach J.R. & Smith D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5.painos. Porvoo. WSOY.
- Lönnqvist, J. 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki. Edita.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nikander, L. 2003. "Hyvää mieltä ja yhteistyötä". Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Hämeenlinna. HAMK & AKTK – julkaisu 3/2003.
- Nummelin, T., 2008. Stressi haastaa työkyvyn, Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva. Ws Bookwell Oy.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T & Ritalahti, R. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Otala, L-M. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. Uudistettu painos. Helsinki, WSOY.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki. Edita.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa. Dark Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä. Gummerus.
- Sydänmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Sodexo Oy 2014. Viitattu 28.10.2014 <http://www.sodexo.fi/yritys/sodexolaisten-arvot-ja-eettiset-periaatteet>.

Haastattelukysymykset

Taustakysymyksiä

1. Haastateltava on nainen / mies.
2. Millainen työhistoria sinulla on?
3. Millainen asema työelämässä sinulla on?
4. Kuinka kauan olet toiminut viimeisessä tehtävässäsi?
5. Mitkä ovat omat työn tavoitteet?
6. Millainen on täydellinen työnantaja?
7. Millaisessa työympäristössä haluaisit työskennellä?

Monipalvelu / johtaminen.

1. Mielikuvat monipalvelujohtamisesta?
2. Minkälaista johtamista vaaditaan?
3. Onko monipalvelukohteille tarvetta?
4. Minkälaisia haasteita kohdataan?
5. Ovatko haasteet motivoivaa vai stressaavaa? Perustele.
6. Miten tiimien rooli ilmenee monipalvelukohteissa?
7. Mikä on tiimin tärkein luonteenpiirre? Miten se ilmenee?
8. Miten koet työnkierron ja työnkuvien muuttumisen?
9. Onko kehityskeskustelu kehittävää vai johdon määräämä pakkokeino? Perustele.
10. Onko monipalvelulla tulevaisuutta?
11. Minkälaista johtajuutta vaaditaan?

Johtamistapaa selventäviä kysymyksiä

1. Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväsi?
2. Mitä kehittäisit johtamistavassasi?
3. Miten huomioit työntekijöitäsi?
4. Minkälaisen henkilön yritys sinusta saa?

5. Onko kokemuksesta hyötyä ja miten se ilmenee?
6. Miten annat tai vastaanotat palautetta?
7. Miten opit negatiivisesta palautteesta?
8. Miten osoitat innovatiivisuutta?
9. Mitä huomioit tehtäväkuvia luodessa? Perustele.
10. Onko tiimi vai yksilö tärkeämpi? Perustele.
11. Mikä on tärkein asia tiimin muodostumisessa? Perustele?
12. Oletko kannustava ja innostava? Minkälaisin keinoin osoitat ne?
13. Mitkä koet yrityksen tärkeimmiksi arvoiksi?
14. Miten huomioit yrityksen strategian ja arvot työssäsi?
15. Onko kehittyminen tärkeätä tällä hetkellä työssäsi? Miten se ilmenee?