

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Sanni Korhonen

PALVELUVASTAAVAN HAASTEIDEN TUNNISTAMINEN ABC-LIIKENNE-
MYYMÄLÖISSÄ

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2015
Liiketalouden
koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Sanni Korhonen

Nimeke
Palveluvastaavan haasteiden tunnistaminen ABC-liikennemyymälöissä

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tunnistaa ja löytää haasteta ABC-liikennemyymälöiden palveluvastaavien työstä. Palveluvastaava on yksi tärkein osa liikennemyymälöiden arkea, sillä vastaavat johtavat vuoroa. Siksi tutkimuksessa oli tärkeää pystyä havainnoimaan haasteita, jotka voivat haitata työtä. Opinnäytetyö toimii myös tekijän tutkimuksena toisen koulutuksen käytännölliselle lopputyölle.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastatteluihin valittiin kahdesta eri ABC-liikennemyymälöstä kolme henkilöä: yksi työntekijä, yksi palveluvastaava ja päällikkö. Näin ollen, haastatteluja oli yhteensä kuusi. Opinnäytetyön kirjoittaja toimi itse havainnoijana, sillä hän on työskennellyt molemmissa yksiköissä. Haastatteluiden kysymykset pohjautuivat valmentavaan johtamiseen, josta teoreettinen osuus on kirjoitettu. Kuuden haastattelun ja havainnoitsijan tiedoista saatiin kerättyä tutkimusaineistoa, joka litteroitiin ja analysoitiin.

Palveluvastaavat tekevät suorittavaa työtä ja samalla johtavat työvuoroa. Tutkimuksessa havaittiin, että yksi isoimmista haasteista palveluvastaavan työssä on kiire ja monen eri puolen yhtäaikainen johtaminen. Haasteiksi nähtiin myös erilaiset persoonat työpaikalla. Parannettavaa löytyi myös muutamassa muussa asiassa, esimerkiksi kommunikoinnissa ja palautteenannossa. Tämän tutkimuksen perusteella on tarkoitus kehittää työkaluja palveluvastaavan arkeen apuna käyttäen valmentavaa johtamista ja sen työkaluja.

Kieli
suomi

Sivuja 48

Asiasanat
ABC-liikennemyymälä, palveluvastaava, valmentava johtaminen



THESIS
December 2015
Degree Programme in
Business Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
p. (013) 260 6800

Author
Sanni Korhonen

Identifying Challenges in Service Manager Work at ABC Service Stations

Abstract

The purpose of this study was to identify possible challenges and problems occurring in the professional practice of an ABC service station manager. The manager is one of the key persons influencing the everyday functions of a service station. They are the ones who lead and supervise employees during the shift. For this reason, it was important to study what might inhibit managers to operate effectively at work.

This study was conducted through theme interviews in the two biggest ABC service stations in North Karelia. In both business locations, two persons were chosen to represent each of the following groups: employees, service managers and head of the service station. Moreover, observation was used alongside interviewing as the thesis author was working in both locations. The interview questions were based on the literature on coaching and mentoring which thus forms the theoretical base for the thesis. The six interviews and observation produced data that were recorded, transcribed and analyzed.

The results show that one of the biggest challenges in the job of service managers is that they are conducting the same tasks as everyone else and, yet, at the same time, they need to lead the employees in different parts of the service station. In addition, different personality types and group cohesion were found to be challenging. Furthermore, the study shows that there are some other areas requiring improvement, for example communication and trust issues. After this study, the aim is to develop some tools to ease the everyday practice of service managers. Coaching models will be used in the development of such tools.

Language
Finnish

Pages 48

Keywords

ABC-service station, manager in service, coach leading

Sisältö

Tiivistelmä	
Abstract	
1 Johdanto	5
2 Valmentava johtaminen	6
3 Valmentavan johtamisen perustat	8
3.1 Läsnäolo	8
3.2 Kommunikointi ja kuuntelu	9
3.3 Tavoitteiden asettaminen	10
4 Tilannejohtamisen malli	11
4.1 Tilannejohtamiskäyttämisen malli	11
4.2 Tasoihin vaikuttaminen ja siirtymät	13
5 Arjen esimiestyö palveluvastaavana	14
6 Valmentavan johtamisen työkalut	15
6.1 Perehdytys	16
6.2 Luottamuksen rakentaminen	17
6.3 Kysymykset	18
6.4 Sokeapiste-malli	20
6.5 Palaute	22
7 Tutkimuksen tavoite, tehtävät ja tutkimusongelma	23
8 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen suorittaminen	24
9 Tutkimuksen tulokset	25
9.1 Perehdytys	25
9.2 Kommunikointi ja läsnäolo	26
9.3 Sokea piste ja palaute	28
9.4 Tavoitteet ja johtaminen	31
9.5 Luottamussuhde	34
9.6 Palveluvastaavan rooli ja haasteet	36
9.7 Valmentava johtaminen	39
10 Yhteenvetoa ja pohdintaa	40
10.1 Yhteenveto	40
10.2 Johtopäätökset	42
10.3 Pohdinta	46
Lähteet	48

1 Johdanto

ABC-liikennemyymälät ovat S-ryhmän ketjuliiketoimintaa. ABC-liikennemyymälöiden idea on tarjota monta palvelua yhden katon alta nopeasti ja helposti yhdistäen polttonestekaupan, ravintolapalvelut sekä ruokakaupan. Ensimmäiset ABC-asetat rakennettiin vuonna 1998, jonka jälkeen liikennemyymälöitä avattiin vuoteen 2002 mennessä sata. Tällä hetkellä ABC-liikennemyymälöitä löytyy 103 yksikköä, jotka ovat levittäytyneet ympäri Suomen. (ABC 2015.)

Kilpailu millä tahansa liiketoiminnan alueella on nykypäivänä kovaa. Jokaisen toimijan on pyrittävä tehostamaan liiketoimintaansa pienentämällä kustannuksia ja lisäämällä myyntiä. Tehokkuuteen vaikuttavat suuresti työntekijät ja tavat joilla heitä johdetaan. ABC-liikennemyymälöissä arkea johtaa toimipisteen päällikkö ja hänen apunaan ovat palveluvastaavat, jotka johtavat vuoroja joissa he työskentelevät. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia mitkä ovat mahdollisia haasteita palveluvastaavan työnkuvassa jotta niitä päästään ratkomaan.

Minulle opinnäytetyö tuli puoliksi toimeksiantona ja puoliksi omasta mielenkiinnosta. Työskentelen ABC-liikennemyymälässä ja olen päässyt mukaan S-Päällikkö valmennukseen, johon tehdään toiminnallinen lopputyö. Keskustelimme esimieheni kanssa mahdollisista projekteista, joista olisi hyötyä niin yritykselle kuin minullekin, ja että opinnäytetyön jatkoksi olisi mahdollista tehdä päällikkövalmennuksen lopputyö. Päädyimme tutkimaan palveluvastaavan esimiestyötä ja siinä olevia haasteita. Valmentava johtaminen liittyy palveluvastaavan työhön, koska liikennemyymälässä on monta eri puolta ja on huomattu, että valmentava ote on tehokas tapa johtaa tätä kompleksia. Tämän vuoksi teoriatausta käsittelee valmentavaa johtamista ja siihen liittyviä työkaluja.

Tutkimusta on rajattu tarkastelemaan ongelmia palveluvastaavan näkökulmasta. Haastatteluissa on otettu huomioon työntekijän, palveluvastaavan sekä päällikön näkökulmat palveluvastaavan työnkuvasta. Palveluvastaavalla on oikeus tehdä

päätöksiä vuoron aikana, mutta hänellä ei ole oikeuksia tehdä suuria liiketoiminnallisia päätöksiä. Tämän vuoksi päätöstentekoa käsittelevät asiat ovat jätetty pois työstä.

2 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen englanninkielinen sana, coaching, juontaa juurensa pieneen unkarilaiseen kaupunkiin nimeltään Kocs, jossa valmistettiin hevosvaunuja. Ajan myötä sana muotoutui englantilaiseen muotoon coach. Casselman (2011) kertoo kahdesta teoriasta, joita on esitetty sanana vakiintumiselle. Ensimmäisen ja enemmän käytetyn teorian mukaan Oxfordin yliopistossa tutoria alettiin kutsua sanalla coach, sillä tämä ikään kuin kantoi tai kuljetti oppilaita kurssien läpi. Toinen teoria on, että rikkaat käyttivät matkoilla, joita tehtiin hevosvaunuilla, palvelijoitaan lukemaan kirjoja lapsilleen ja opettamaan heitä. Palvelijat siis valmensivat lapsia ja heitä kutsuttiin sanalla coach. (Casselman, 2012.) Sittemmin sanaa on käytetty laajalti urheilussa ja 1950-luvulla coaching alkoi esiintymään johtamiskirjallisuudessa. Vasta viime vuosikymmenten aikana sana ja merkitys ovat vakiintuneesti linkittyneet johtamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21.)

Valmentava johtaminen perustuu esimiehen ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen, jossa pyritään löytämään parhaat tavat päästä tavoitteisiin ja ongelmien ratkaisuihin. Yhteistyöllä haetaan myös eri näkökulmia asioihin, jotta työskentelevät ja normit eivät olisi yksiulotteisia. (Cannon & Kansanen 1997, 8.) Esimiehen tehtävä on valmentaa työntekijää parhaaseen suoritukseen määrittelemällä suunta ja tavoitteet, tukemalla itsenäistä tekemistä ilman, että antaa valmiita vastauksia tai määrittelee tarkkaa toimintatapaa. Huipputulokset saadaan aikaan, kun työntekijä on itse motivoitunut ja tiedostaa työnsä tärkeyden. (Esimies.info 2013.)

Valmentavan johtamisen periaatteet lähtee kehittämisestä niin yksilö- kuin tiimitasolla. Suorituksia ja menetelmiä pyritään kehittämään niin, että lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ovat tasapainossa ja kokonaiskuva toiminnasta on selkeä ja

tavoitteet ovat mukana toiminnassa. Tulokset ovat tärkeitä, mutta työ- ja asiakas-tyytyväisyydellä on myös suuri painoarvo. Toimintaa kehitetään jatkuvasti ja jokaisella työntekijällä, ja esimiehellä, on suurempi vastuu työstään. (Cannon & Kansanen 1997, 11–13.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 26) kuvaavat johtamistehtävien ydinroolit alapuolella esitettävässä kuviossa 1. kolmeen luokkaan: Perustan luominen ja kohtaaminen, vuorovaikuttaja sekä yhdessä kehittymisen mahdollisuus. Näiden tehtävien kautta valmentaja ja valmennettava luovat kehittävän ja tehokkaan valmennussuhteen.

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaja	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömyys ja nöyryys • Kyky asettua toisen asemaan • Toisten kunnioittaminen • Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelutaito • Kysymysten tekemisen taito • Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnointi- ja analyysitaito • Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa • Linjakkuus ja jäämäkkyys

Kuvio 1. Johtamistehtävät (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 26).

Valmentava johtaminen yhdistää managerin, leaderin- sekä coaching-tehtävät. Manager johtaa asioita, esimerkiksi suunnittelun, prosessien ja valvomisen kautta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38–40.) Manager on mahdollistaja, joka luo perusteet ja mahdollisuudet tekemiselle sekä asettaa päämääriä. Leader on ihmisten johtaja, joka ikään kuin nousee johtajaksi ilman nimityksiä. (Benincasa, 2012.) Leader toimii esimerkkinä muille, innostaa, auttaa ja ratkaisee ongelma-tilanteita, ohjaa ja pitää kommunikaatiota yllä. Coach oivalluttaa kysymysten kautta ja sparraa, vahvistaa johdettavaa olemalla läsnä sekä pystyy myöntämään heikkoutensa (Ristikangas & Ristikangas 2012, 39–40).

Hirvihuhta (2006, 43–47) kuvailee valmentajan roolia myös neuvonantajana, opettajana sekä ystävänä. Neuvonantajana roolissa valmentaja auttaa valmennettavaa uusissa tai hankalissa tehtävissä. Tässä tilanteessa valmentaja seuraa ta-

pahtumia läheltä, mutta pyrkii siihen, että ei anna valmiita vastauksia. Samanlainen tilanne on myös opettajan roolissa, mutta tällöin opettaja siirtää aktiivisemmin ja suunnitellummin tietotaitoa toiselle. Vastuu on myös valmennettavalla, hänen tulee olla aktiivinen ja kysellä sekä tarkastella tilannetta eri näkökulmista. Valmennussuhde voi muodostua ystävyudeksi avoimen kommunikaation ja yhteisen tekemisen kautta. Liian tuttavalliseksi suhdetta ei kuitenkaan tulisi päästää, vaan valmennussuhde tulisi pitää neutraalina, jottei alkuperäinen tarkoitus ja metodit kärsi. Valmennussuhteen vuoksi on kuitenkin positiivista, että valmentaja ja valmennettava käyvät avointa ja rentoa keskustelua, näin voi saada lisää informaatiota ja parempia keskusteluja aikaiseksi.

3 Valmentavan johtamisen perustat

Valmentavan johtamisen tarkoitus on oivalluttaa työntekijöitä tekemään työnsä tehokkaammin. Vaikka tämä johtaminen ei ole auktoriteettiperusteista, niin se ei ole myöskään löyhää johtamista. Johtaja näyttää esimerkeillä, läsnäololla ja kommunikoinnilla suuntaa johdettaville. Johtajan tulee olla energinen ja jakaa innostusta motivoinnilla muille jakamalla vastuuta ja päätöksentekomahdollisuuksia. (Autio 2015.) Seuraavaksi käydään läpi perusasioita joista valmentava johtajuus kumpuaa.

3.1 Läsnäolo

Tietoinen läsnäolo eli mindfulness tarkoittaa sitä, että henkilö on tietoisesti sekä avoimesti läsnä ajassa, siinä hetkessä. Henkilö tekee havaintoja, analysoi niitä ja on tietoinen ympärillä olevista ja tapahtuvista asioista ilman kritisointia. (Terveyskirjasto 2015.) Tämä on perusta jolle luodaan toimivia suhteita.

Tutkimuksia johtajan tietoisesta läsnäolosta työntekijöihin ei ole paljoa vielä tehty. Yksi tutkimus on tehty Singaporessa sijaitsevassa yliopistossa vuonna 2014, jossa oli mukana 96 esimiestä ja heidän alaistaan eri aloilta ja eri esimiestasoilta. Tut-

kimus suoritettiin kaksi kertaa. Kummassakin tutkimuksessa oli samat kaksi hypoteesia: 1. johtajan tietoinen läsnäolo vaikuttaa positiivisesti johdettavan hyvinvointiin ja 2. johtajan tietoinen läsnäolo vaikuttaa positiivisesti johdettavan suoriin. Molemmilla kerroilla tutkimuksissa havaittiin, että johtajan tietoinen läsnäolo vaikuttaa positiivisesti sekä hyvinvointiin että suoriin. (Chaturvedi, Matthias & Narayanan 2014, 9–16.)

Johtajan on tärkeää olla läsnä ja hereillä tilanteissa, joissa johdettava on mukana. Parhaimmillaan läsnäolo tuottaa spontaaniutta, jota tarvitaan monissa tilanteissa (Ristikangas 2012, 56–57). Spontaanisuus on impulssin, vaikutteen johdosta tapahtuva reaktio, joka voi olla jokseenkin ennustettava tai täysin odottamaton (Oxford dictionaries 2015). Kun valmennussuhde pääsee kehittymään spontaaniin muotoon, jossa molemmat osapuolet ovat tietoisesti läsnä, syntyy uusia ideoita ja se voi antaa uutta voimaa tilanteeseen (Ristikangas 2012, 60–61). Näin johtaja antaa tilaa johdettavalle tehdä omia päätöksiä ja vahvistaa luottamusta osaamiseen ja vuorovaikutussuhteeseen.

3.2 Kommunikointi ja kuuntelu

Tietoinen läsnäolo johtaa avoimeen ja suoraan kommunikointiin. Kommunikointi ja toisen osapuolen kohtaaminen on tärkeää valmentavassa johtamisessa, sillä vain keskustelemalla voidaan selvittää mitkä, ovat molempien tarkoitukset ja intressit. Näin luodaan yhteinen ymmärrys asiaan. (Ristikangas 2012, 86.)

Yksi tärkeimmistä kommunikoinnin muodoista on dialogi. Dialogi tarkoittaa kahden henkilön välistä vuoropuhelua, jossa molemmat osapuolet keskustelevat ja tuovat näkökulmansa esille. Dialogiset taidot ovat kykyä käsitellä omia tunteita, kykyä kuunnella, kykyä puhua ja nähdä avoimesti aihe sekä siihen vaikuttavat asiat. (Wikipedia 2015.) Dialogin muoto voi vaihdella vaikka kyseessä olisi samat osapuolet, Ristikangas (2012, 86):

”Aidon dialogin lisäksi keskustelu voi olla teknistä dialogia, jolloin tavoitteena on toisen objektiivinen ymmärtäminen, mutta ei molemminpuolisen suhteen elävöittäminen ja rakentaminen. Silloin ei synny tunnetasolla kohtaamista.”

Parhaimmassa tapauksessa dialogista voi syntyä trilogia, jossa on myös ns. kolmas näkymätön osapuoli, eli me. Me on parhaimmassa tapauksessa voima, joka kannustaa ja antaa paljon positiivista latausta tilanteisiin. Huonoimmassa tilanteessa me voi olla myös negatiivinen voima, joka erkaannuttaa osapuolet ja saa tuhoa aikaiseksi. Siksi on tärkeää, että kolmas osapuoli tunnistetaan ja sitä käsitellään. (Ristikangas 2012, 87.)

Vuorovaikutussuhteessa on myös tärkeää, että molemmat osapuolet kuuntelevat aktiivisesti ja reagoivat puheeseen, sekä haluavat saada puheesta kaiken mahdollisen hyödyn. On tärkeää, että siinä hetkessä molemmat osapuolet arvostavat toisiaan keskittymällä siihen mistä toinen osapuoli puhuu, eikä reagoimalla liian nopeasti keskeyttämällä tai jakamalla oman mielipiteensä. Vuorovaikutussuhteessa voi tapahtua myös kuuroutumista, henkilö on fyysisesti läsnä mutta ei oikeasti kuuntele toisen sanomisia. Tämä saattaa johtua monestakin syystä: kuuntelija uskoo itse olevansa pätevämpi asiassa, hän saattaa vähätellä puhujan sanomaa ja osaamista tai on muuten omissa ajatuksissaan. (Ristikangas 2012, 104–107.)

Simonton (2012) uskoo, että kuuntelu on johtajan tärkein tehtävä. Kuuntelun kautta syntyy kaksisuuntaista sitoutumista: johtaja kysyy mielipiteitä johdettavilta ja näyttää, että on oikeasti kiinnostunut asioista. Johdettavat arvostavat kiinnostusta heidän työhönsä ja hyvinvointiin. Tästä syntyy arvostusta ja henkilökunta on motivoituneempaa.

3.3 Tavoitteiden asettaminen

Johtajan tulee asettaa tavoitteita yhdessä johdettavan kanssa. Selkeät tavoitteet jotka ovat mahdollisia saavuttaa lisäävät työtehokkuutta ja motivaatiota. Vaikka tavoitteiden tulee olla saavutettavissa, ei niiden tarvitse tai kuulu olla helppoja. Tarkoitus on, että henkilökunta työskentelee tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on määritellä niin yksilöllisiä kuin koko työyhteisön sisäisiä tavoitteita. (Kansanen & Cannon 1997, 20–21.)

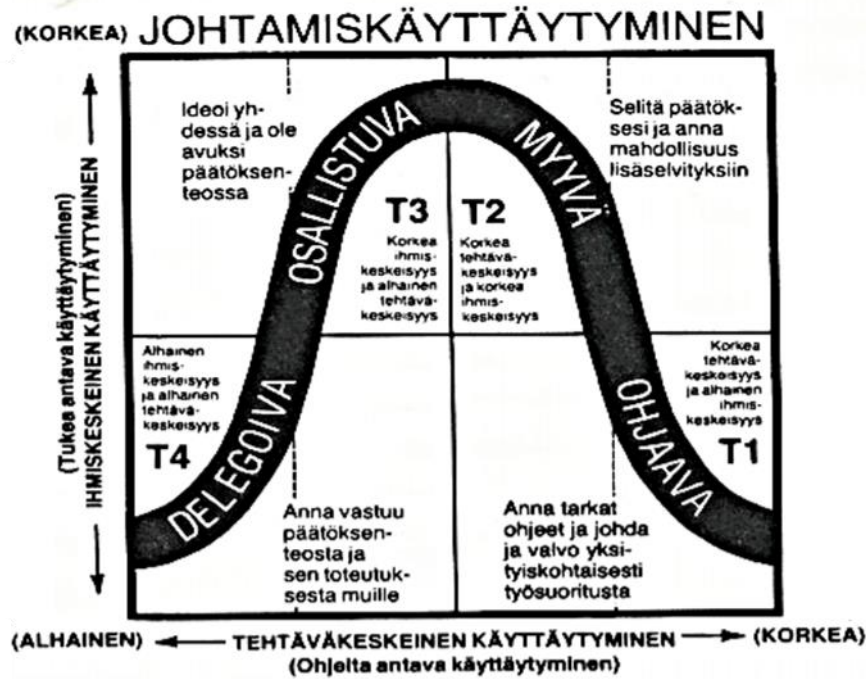
Johtajan rooli on varmistaa, että ylemmän johdon suunnittelemaa strategiaa toteutetaan jokapäiväisessä työssä. Strategiassa puhutaan yleensä niin laadullisista kuin määrällisistä tavoitteista. Näiden tavoitteiden toteuttaminen työyhteisössä on tärkeää, sillä ne muodostavat työntekijöiden työnkuvan ja tehtävät pyrkii parhaimpaan mahdolliseen tulokseen sekä kehittää niin työyhteisöä ja yksilöitä. Tavoitteiden tulee olla mitattavia ja aikaan sidottuja, vain niin voidaan seurata kehitystä. Tavoitteet voi myös muuttua ajan kanssa ja siksi on tärkeää, että niitä seurataan ja muunnellaan tilanteen ja tarpeen mukaan. (Esimies.info 2015.)

4 Tilannejohtamisen malli

Tilannejohtamisen malli kulkee käsi kädessä valmentavan johtajuuden kanssa. Tilannejohtamisen perusajatus on havainnoida erilaiset tilanteet sekä ympäristö ja johtaa niiden perusteella, eli sopeuttaa johtamistyyli tilanteeseen. Päähuomio keskittyy johtajan käyttäytymiseen alaisten kanssa ja auttaa tätä ohjaamaan tilanteita niin, että jokainen pystyy hallinnoimaan tilanteita parhaalla mahdollisella tavalla. Tilannejohtamiseen vaikuttaa kolme osapuolta: ohjauksen ja ohjeiden määrä johtajalta, johtajan tunne- ja vuorovaikutuksellisen tuen määrä sekä alaisen valmiustaso suorittamaan tehtäviään. (Blanchard & Hersey 1998, 162–163.)

4.1 Tilannejohtamiskäyttämisenmalli

Seuraavaksi esittelen tilannejohtamiskäyttämisenmallin kuviossa 2., josta ilmenee suositeltava johtamistyyli erilaisiin valmiustiloihin. Kuvion 2. ylemmässä kuvassa jaetaan johtamiskäyttämisen tehtävä- ja ihmiskeskeiseen. Tehtäväkeskeisessä käyttäytymisessä johtaja antaa selvät ohjeet, päämäärät sekä velvollisuudet työlle ja tarkkailee suoritusta läheltä, kommunikointi on lähes yksipuolista. Ihmiskeskeinen käyttäytymisen antaa enemmän vapautta alaiselle vaikuttaa tilanteisiin ja esimies keskustelelee sekä tukee enemmän kuin antaa selviä käskyjä.



ALAISEN TEHTÄVÄKOHTAINEN VALMIUS

KORKEA	KESKITASOINEN	ALHAINEN
V4	V3	V2
<ul style="list-style-type: none"> • kykenevä • halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> • kykenevä • haluton tai epävarma 	<ul style="list-style-type: none"> • kykenemätön • halukas tai itseensä luottava

ALAISEN PÄÄTÖS
JA ITSEOHJAUS

ESIMIEHEN PÄÄTÖS
JA OHJEET

Kuvio 2. Tilannejohtamisen malli (Blanchard & Hersey 1988, 164).

Kuviossa on neljä eri johtamiskäyttätymisen tyyliä: ohjaava, myyvä, osallistuva sekä delegoiva. Samassa kuviossa on myös yhdistetty alaisen tehtäväkeskeinen valmius, joka on jaettu neljään luokkaan: alhaisin valmiustila eli V1, on kykenemätön suoriutumaan työtehtävästä, haluton ja epävarma. Usein alainen on uusi tehtävässään tai häneltä puuttuu motivaatio työhön ja hänellä ei ole valmiuksia suoriutua tehtävästään. Valmiustasolla kaksi, V2, henkilö on motivoitunut tekemään tehtävänsä, mutta häneltä puuttuu taito. Hän on motivoitunut tekemään työnsä, mutta on riippuvainen johtajan tuesta. V3-tasolla olevan alaisella on taito suoriutua tehtävästään, mutta häneltä puuttuu halu tehdä töitä tai on epävarma taidoistaan. V4-tasolla henkilö on hyvin motivoitunut tekemään työnsä, hänellä on taito suoriutua tehtävistään ja on sitoutunut työhönsä. (Blanchard & Hersey 1988, 164–166.)

Kuviossa 2 esitetään johtamiskäyttäytymisen neljä eri tasoa, jotka ovat sijoitettu diagrammiin tehtävä- ja ihmiskeskeisenkäyttäytymisen tason mukaan. Näihin johtamistasoihin voidaan myös yhdistää alaisen valmiustasot. Taso yksi, ohjaavataso, on hyvin tehtäväkeskeinen: esimies antaa selvät ohjeet, päämäärät sekä neuvot työntekijälle: mitä, miten, milloin ja missä. Esimies ei juurikaan keskustele alaisen kanssa tai kysy hänen mielipidettään, joten ihmiskeskeinen käyttäytyminen on alhainen. Alaisen valmiustaso on alhainen V1, motivaatio ja taidot ovat vähäiset. Tällä tasolla johtaja varmistaa, että työt tehdään ja mitään ei jää tekemättä ohjeiden puuttumisen tai johtamattomuuden vuoksi. Johtamistasolla kaksi johtaja on myyvä ja tehtävä- sekä ihmiskeskeisyys ovat korkeat. Myyvän johtajatason alaiset ovat valmiustasolla kaksi, heiltä puuttuu edelleen taitoja, mutta ovat motivoituneita tekemään työnsä. Johtaja antaa edelleen tarkkoja ohjeita, mutta luo myös mahdollisuuden keskusteluille. Tällä tasolla esimies ikään kuin myy työtehtävät alaiselle: hän ei anna suoria käskyjä, vaan ennemminkin kehottaa ja herättelee alaisen omatoimisuutta. (Blanchard & Hersey 1988, 164–172.)

Tasolla kolme johtaminen on osallistuvaa ja alaisen valmiustaso on V3: hänellä on taitoa suoritua tehtävistään, mutta on haluton tai epävarma. Tällä tasolla esimiehen käyttäytyminen on hyvin ihmiskeskeistä, hänen roolinsa on kannustaa ja rohkaista työntekijää, jolla on valmiudet tehdä työnsä. Parhaaseen lopputulokseen päästään johtajan ja alaisen yhteistyöllä ja sitouttamalla työntekijä työhönsä. Neljäs ja viimeinen taso on tilanne, jolloin työntekijä on valmiustasolla V4, eli hän on kykenevä ja motivoitunut tekemään työnsä. Tällöin johtaja on delegoiva ja ihmiskeskeisyys- ja tehtäväkeskeisyys on alhainen, sillä alainen toimii hyvin itsenäisesti. Johtaja ei puutu tehtäviin ellei tilanne sitä vaadi, vaan hän tarkkailee edistystä. Johtaja antaa alaiselle päätösvaltaa ja vastuuta. (Blanchard & Hersey 1988, 164–172.)

4.2 Tasoihin vaikuttaminen ja siirtymät

Tasoilta toisille siirtyminen on pitkälti alaisesta itsestään kiinni. Johtaja vaikuttaa jokaisella tasolla eri tavalla: alhaisilla tasoilla johtajan tehtävä on huolehtia, että alainen on tuottelias ja että hänellä on selvä työnkuva. Tätä kautta alainen saa

varmuutta tehtäviinsä ja todennäköisemmin myös motivaatiota. Kun alainen kehittyy ja siirtyy alemmalta tasolta ylöspäin, on johtajan mukautettava johtamiskäyttäytymistään ja antaa tukea etenemiseen sitä positiivisesti vahvistamalla. Korkeimmille tasoille saavuttua on johtajan annettava lisää vastuuta ja antaa tilaa toimia itsenäisesti. Jos kehitys alkaa laskemaan, on johtajan mukauduttava myös siihen antamalla tarkempia ohjeita ja tukea, eli palataan alemmalle johtamistasolle. Suurin vaikutusvalta on kuitenkin työntekijällä, hän vaikuttaa omaan valmiustasoonsa joka taas vaikuttaa johtamistasoon. (Blanchard & Hersey 1988, 172–175.)

5 Arjen esimiestyö palveluvastaavana

”Esimiehen tulee olla jämäkkä ja luotettava. Hänen tulee olla tehokas ja tuottava. Hänen tulee tuntea alaisten tehtävät ja olla tukena. Esimiehellä täytyy olla hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky luoda luottamukselliset suhteet ryhmäänsä.” (Moisalo 2010, 15). Esimiehen tehtävä on päivittäin ohjeistaa ja neuvoa työryhmää sekä tehdä ratkaisuja asioissa. Hän on niin ihmisten kuin asioiden johtaja sekä usein tekee suorittavaa työtä. (Moisalo 2010, 126.)

Arjen johtamisessa ABC-liikennemyymälöissä avainasemassa on palveluvastaavat. Organisaatiossa on määritelty tarkasti palveluvastaavan toimenkuva neljästä näkökulmasta: asiakas, henkilökunta, prosessi sekä talous. Asiakkaannäkökulmasta vastaava huolehtii peukuttavasta palvelusta, eli kannustaa muita samassa vuorossa olevia työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen palveluun näyttäen esimerkkiä ja motivoimalla. Peukuttavalla palvelulla hyvää palvelua, missä suositellaan tuotteita asiakkaille, toteutetaan lisämyyntiä ja ollaan asiakasta varten. Palveluvastaava seuraa myyntavoitteita ja pitää huolen positiivisesta palveluilmeestä. Tehtävänä on myös huolehtia oikeasta ja totuudenmukaisesta markkinoinnista ja asiakaspolun miellyttävyydestä sekä pyrkiä toimimaan asiakkaan parhaaksi vaikeissa asiakaskohtaamisissa. Henkilöstönnäkökulmasta palveluvastaava johtaa vuoroa ohjaamalla työntekoa asiakaspaineen mukaan ja osallis-

tumalla asiakaspalvelutyöhön muiden kanssa. Palveluvastaava pitää hyvän viireen ja ilmapiirin yllä kannustamalla, auttamalla ja puuttumalla epäkohtiin. Hänen vastuullaan on reagoida muuttuviin tilanteisiin ja antamalla palautetta työskentelestä niin henkilökohtaisesti kuin yhteisestikin. On myös kiinnitettävä huomiota, että pelisääntöjä ja ohjeita noudatetaan ja että tieto kulkee niin vuoron sisällä kuin muillekin vuoroille. (ABC 2015.)

Prosessinäkökulmasta palveluvastaava johtaa liikeidean ja konseptin mukaisesti toimintaa kaikilla osa-alueilla sekä vastaa lainsäädännön mukaisesta toiminnasta ja turvallisuudesta. Tärkeää on myös seurata asiakasvirtaa ja reagoida puutteisiin esillepanossa varmistamalla tuotteiden saanti ja varmistaa asiakaspulun laatu tarkkailemalla ja kiertämällä sitä säännöllisesti. Epäkohtiin tulee reagoida heti. Talouden näkökulmasta palveluvastaavan tulee seurata myyntitavoitteita osallistumalla niiden asettamiseen ja kannustamalla työporukkaa kohti tavoitteita. Myös tuotteiden helpon saannin varmistaminen edesauttaa tavoitteiden saavuttavuutta. Työvuorossa palveluvastaava myös tarkastelee hävikinhallintaa kiinnittämällä huomiota tuotantoon asiakasvirtaan suhteutettuna ja raportteja sekä historiatietoja hyväksi käyttäen. Myös työvälineistä ja työtiloista on pidettävä huolta oikeanlaisilla työmenetelmillä ja puhtaanapidolla, sekä kiinnitettävä huomiota ohjeiden mukaiseen rahankäsittelyyn. Palveluvastaavan työnkuva on siis pitää työvuoro toimivana ja tehokkaana pitäen kiinni ohjeista sekä hyvästä työilmapiiristä. Asiakas on tärkeä ja asiakkaan hyvään palvelukokemukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (ABC 2015.)

6 Valmentavan johtamisen työkalut

Valmentava johtajuus pitää sisällään monenlaisia työkaluja. Tässä opinnäytetyössä olen valinnut esiteltäviksi ne viisi, jotka soveltuvat tutkimukseeni parhaiten: perehdytys, luottamuksen rakentaminen, kysymykset, sokeapiste-malli sekä palaute.

6.1 Perehdytys

Perehdytyksen tarkoitus on tutustuttaa uusi työntekijä organisaatioon, sen työtehtäviin, vaatimuksiin, työympäristöön sekä kanssatyöskentelijöihin. Hyvä perehdytys ei ainoastaan nopeuta uutta työntekijää pääsemään vauhtiin ja saamaan varmuutta sekä motivaatiota uuteen työhön, vaan se on myös työturvallisuuden kannalta erittäin tärkeää. Näin myös varmistetaan, että uusi henkilö pääsee sisälle yritykseen ja toimii sääntöjen sekä oletusten mukaisesti. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62–63.)

Hokkanen ym. (63–64) esittävät, että uutta työntekijää perehdyttää lähin esimies, sekä kokenut työntekijä, jota voi nimetä esimerkiksi kummiksi. Esimies hoitaa virallisen puolen, esimerkiksi sopimukset ja työvaatteet, ja kummi itse työhön perehdytyksen eli käytännöllisen puolen. Joissain tapauksissa esimies hoitaa itse koko perehdytysprosessin, mutta uuden työntekijän kannalta olisi hänet hyvä tutustuttaa johonkin muuhun työntekijään, vertaiseensa työpaikalla, että hän saisi kysyä ja puhua vapaammin. Kummia valittaessa on syytä kiinnittää huomiota hänen osaamistasoonsa sekä motivoituneisuuteensa, sillä on suuri merkitys perehdytyksen laatuun ja uuteen työntekijään. Kaikki uudet työntekijät tulee perehdyttää, niin yrityksen ulkopuolelta tulevat kuin sisäiset siirrot. Perehdytyksen määrä ja syvyys vaihtelee työntekijän edeltävästä työpaikasta, esimerkiksi uudelle alalle tulevat tarvitsevat perusteellisempaa perehdytystä kuin sisäisellä siirrolla tulevat.

Ennen töihin tuloa perehdytysvastuu on esimiehellä, joka hoitaa tarvittavat asiat kuntoon, jotta työt voidaan aloittaa sopimuksen ensimmäisenä päivänä. Kummin tulisi valmistautua perehdytykseen suunnittelemalla mitä, miten ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi. Myös muille työntekijöille on hyvä kertoa uudesta työntekijästä, jotta se ei tulisi yllätyksenä. Mahdollisuuksien mukaan kummin ja uuden työntekijän olisi hyvä tavata ennen kuin hän aloittaa työt, se tuo varmuutta ja mukavuutta uudelle työntekijälle. Ensimmäisenä päivänä viimeistään esimies esittelee kummin ja perehdytettävän toisilleen ja varmistaa, että molemmat osapuolet tietävät mihin tehtäviin perehdytys tulee. Ensimmäisen viikon aikana, ainakin parina ensimmäisenä päivänä, kummi ja perehdytettävä tekevät töitä tiiviisti, jotta tapahtuu oppimista sekä verkostoitumista uuteen paikkaan ja ihmisiin.

Kummin tehtävä on olla ohjaajana ja tukena. Viikon loppupuolella on myös hyvä järjestää tapaaminen esimiehen, kummin ja perehdytettävän kanssa ja käydä läpi prosessia. Kummin ja esimiehen olisi hyvä tavata ja keskustella uuden työntekijän kanssa myös ensimmäisen viikon jälkeen usein ja varmistaa, että hän on päässyt mukaan uuteen työpaikkaan. (Hokkanen ym. 2008, 64–66.)

6.2 Luottamuksen rakentaminen

Luottamus on aina ihmisen oma tunne, johon vaikuttaa moni asia, mutta sitä ei pysty vaatimalla saavuttamaan. Luottamus voidaan kohdistaa eri asioihin, esimerkiksi ihmisiin, organisaation tai osaamiseen, ja sen taso voi vaihdella. (Laine 2010, 27–19.) Luottamus myös herättää tunteita, se antaa positiivista voimaa ja luottamusta työntekoon sekä auttaa ponnistelemaan päämääriä kohti. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä luo hyväksytyksi tulemisen tunnetta ja turvallisuutta. (Laine 2010, 36–37.)

Luottamuksen vaikutus työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen on suuri. Luottamusta pystytään rakentamaan työyhteisössä selvillä pelisäännöillä ja yhteisillä toimintamalleilla, tehtäviin tutustumalla ja tärkeiden asioiden läpikäynnillä. Työntekijän ja johtajan on oltava myös halukkaita sitoutumaan työhön ja kehitykseen, muuten luottamus kärsii. Tärkeää on myös muistaa arvioida ja antaa palautetta tehtävistä. (Savolainen 2015, 12–14.) Yksi luottamuksen edellytys on henkilön osaaminen. Luottamusta työsuhteessa osoitetaan antamalla työntekijälle tehtäviä, joita hän hoitaa itsenäisesti ilman että esimies valvoo etenemistä joka kohdassa. (Laine 200 53–54.) Luottamusta herättävät myös erilaiset keskustelut, niin työhön liittyvät kuin muihin asioihin keskittyvät. Yksi isoimmista ongelmista luottamuksen rakentamisessa on ihmissuhteet. Jos henkilöt eivät tule toimeen työyhteisössä, on luottamus vaarassa. Näissä tilanteissa tulee miettiä vaihtoehtoja, kuinka yhteishenki saadaan kuntoon. (Savolainen 2015, 12–14.)

Organisaatiossa luottamuksesta on monia hyötyjä ja seurauksia. Osaamisen jakaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen työyhteisön sisällä kasvavat. Tietoa jaetaan avoimemmin, mikä antaa mahdollisuuden käsitellä asiat avoimesti ja näin parantaa ilmapiiriä sekä lisää innovatiivisuutta. Työyhteisön sisällä luottamus

nostattaa motivaatiota ja innostaa, nämä taas voivat vaikuttaa yrityksen maineeseen ja tehokkuuteen. Parhaimmillaan luottamus vahvistaa, kehittää ja antaa kilpailukykyä yritykselle. (Savolainen 2015, 11.)

6.3 Kysymykset

Kysymykset ovat valmentavan johtamisen tärkeä työkalu. Kysymyksillä on tarkoitus herättää alainen miettimään miten hän toimii, mitä hän haluaa saavuttaa ja samalla motivoida työhön. Erilaisilla kysymyksillä kartoitetaan tavoitteita, taitoja ja ominaisuuksia sekä onnistumisia. Kysymykset voivat olla avoimia, niiden avulla päästään keskustelemaan ja pohtimaan tilanteita. Kysymykset voivat olla myös suljettuja, joihin on kyllä- tai ei-vastaus. Suljetut kysymykset eivät ole hedelmällisin tapa käsitellä asioita, sillä niistä ei välttämättä kehkeydy keskustelua eikä päästä käsittelemään asioita syvällisesti. Suljetuilla kysymyksillä voidaan varmistaa tilanteita. Hyvä johtaja ei myöskään johdattele kysymyksiä vaan esittää kysymykset niin, että alainen ilmaisee omat ajatuksensa. Kysymyksille täytyy myös antaa aikaa eikä odottaa vastausta suoraan. (Hirvihulta 2006, 73–76.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 114–121) esittelee kirjassaan pilari-mallin, joka auttaa keskittymään keskustelun toiseen osapuoleen. Mallissa on kuusi eri vaihetta. Vaihe 1 keskittyy fokuksen määrittelyyn, siinä keskitytään tähän hetkeen ja tavoitteisiin. Tärkeää on keskittyä ja pysyä rajatuissa asioissa ja pysähtyä miettimään niitä. Kysymyksissä voidaan keskittyä esimerkiksi mistä henkilö haluaa keskustella, mihin asioihin hän keskittyy työssään juuri nyt, ja mistä asioista on hyvä keskustella jotta hän pääsee eteenpäin. Tärkeää on myös kartoittaa tavoitteet ja unelmat kysymällä mitä ne ovat, miten ne saavutetaan ja mitä tapahtuu kun ne saavutetaan.

Vaihe 2 on mahdollisuuksien kartoitus. Tässä vaiheessa on tärkeää, että valmentajan roolissa oleva henkilö ei yritä saada omia ajatuksia ja näkemyksiä läpi, vaan kuuntelee, antaa tilaa valmennettavalle ja hänen mielikuvitukselleen. Valmentajan mielen täytyy olla avoin ja niin sanotusti tyhjä. Mahdollisuuksien kartoitusten ohessa tulisi myös miettiä seuraamuksia, mitä tapahtuu jos mahdollisuudet toteutuvat. Kysymykset voivat olla esimerkiksi seuraavan laisia: mikä olisi paras

asia, jota hänelle voisi tapahtua, miten se vaikuttaa muihin työpaikalla ja miten hänen tavoitteet voidaan saavuttaa. Myös vaihtoehdot on hyvä käydä läpi, sillä niistä voi löytyä parempi tai sopivampi vaihtoehto kuin aluksi pohditut tai niihin voi löytyä lisättävää. Koska valmennettava ei välttämättä keksi vaihtoehtoja, voi valmentaja herättää ajatukset kertomalla omista kokemuksista ja kysymällä mielipidettä niihin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114–121.)

Vaihe 3 on toiminnan suunnittelu, konkreettisesti toimenpiteiden määrittely. Tärkeää on, että valmennettava itse keksii keinoja, miten lähteä tavoittelemaan päämääriä ja kertoo ihan käytännön tasolla, mitä niiden eteen tulisi tehdä. Tässä vaiheessa on myös mietittävä, miten nämä keinot toimivat organisaation kannalta. Kysymykset käsittelevät asioita, joita valmennettavan on tehtävä ja missä järjestyksessä, mitä se tarkoittaa käytännössä, mitkä asiat vaikuttavat onnistumiseen ja miten valmentaja voi tukea henkilöä. Myös mahdolliset kompastuskivet on hyvä tunnistaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114–121.)

Vaihe 4 on esteiden ylitys. Tarkoituksena on tarkistaa, että suunnitelma on toteutuskelpoinen, sekä tukea ja motivoida valmennettavaa. Tässä vaiheessa valmentajan on pysyttävä rauhallisena, sillä on mahdollista, että valmennettava keksii monia syitä miksi ei pääse päämääräänsä ja alkaa epäröimään. Valmentajan on autettava näkemään, että esteistä pääsee yli ja että apua on saatavilla. Tässä vaiheessa kysymysten tulisi keskittyä uhkiin, jotka estävät päämäärien saavuttamista, mitkä asiat ovat haastavimpia ja miten niihin voidaan vaikuttaa sekä mitä hänen on tehtävä, että niistä asioista päästään yli. Myös erilaiset asiat, jotka mietityttävät, on hyvä käydä läpi. Jos näyttää siltä, että tästä on vaikea päästä eteenpäin, on hyödyllistä kysyä aikaisempia kokemuksia samantyyppisistä tilanteista, niin omista kuin toistenkin kokemuksia. Tämän jälkeen voi jatkaa keskustelua kysymällä esimerkiksi: jos sinulla olisi kaikki valta, mitä tekisit? Keneltä kysyisit neuvoa? Oletko puhunut tästä asiasta muiden kanssa ja pohtineet tilanteita yhdessä? (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114–121.)

Vaihe 5 on palkitseminen ja tuki. Jokainen saa voimaa ja energiaa hyvästä palautteesta ja tuesta. Kysymykset tähän liittyvät siihen, miten hän palkitsee itsensä

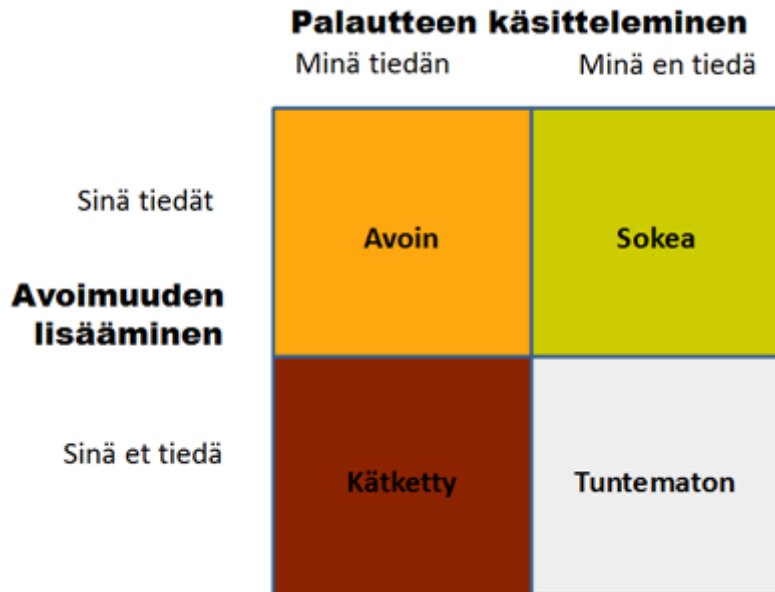
ja millaista tukea hän toivoo, kenelle hän kertoo onnistumisista sekä kuka on hänen paras tuki. Hyödyllistä on myös kartoittaa, miten valmentaja voi olla avuksi jotta pääsee onnistumistilanteeseen ja millaista tukea valmennettava haluaa valmentajalta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114–121.)

Viimeinen vaihe 6 on kertaus ja toisto. Kertaus vahvistaa edellä käytyjä vaiheita ja on hyvä, jos valmennettava kertoo ja kertailee vaiheet omin sanoin. Näin valmentaja saa kuvan siitä, onko asioista yhteisymmärrys, ja onko valmennettava sitoutunut. Kertauksen voi käydä läpi kysymällä, mitkä kohdat olivat tärkeimpiä keskustelussa, mitä hän ottaa keskustelusta mukaan, mitä hän aikoo seuraavaksi tehdä ja milloin, sekä kartoittaa tuntemuksia suunnitelmista ja miten hän luulee niiden toteutuvan. Ihan lopuksi on tärkeää koota asiat ja mietteet yhteen, sekä kysyä onko jotain jäänyt vielä käsittelemättä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114–121.)

6.4 Sokeapistemalli

Johdettava saattaa joutua tilanteisiin, joissa hän tuntee olevansa solmussa. Kokemukset eri tilanteista saattavat näkyä hänelle hyvin mustavalkoisesti ja muodostaa hänelle ajatuksen vääristyneestä totuudesta. Tällöin hänen havaitsemiskykynsä ja asioiden käsittely voivat muuttua hyvin suppeiksi. (Carllson & Forssell 2012, 109–111.)

Sokeiden pisteiden tunnistamiseen voidaan käyttää vuorovaikutusmallia, jota kutsutaan Joharin ikkunaksi. Joharin ikkunan on kehittänyt Joseph Luft ja Harry Ingham Yhdysvalloissa vuonna 1995 kognitiivisen psykologian työkaluksi. Työkalun tarkoitus on tunnistaa sekä havaita eripuolia itsetuntemuksessa ja ihmissuhteissa. Myös viestinnällisiin ongelmiin pääsee paremmin sisälle tutkiessa niitä Joharin avulla. (Valmennus Oy Liitos, 2013.) Kuviossa 3. on esitetty Joharin ikkuna.



Kuvio 3. Joharin ikkuna (Valmennus Oy Liitos 2013.)

Joharin ikkunassa on diagrammiin sijoitettu neljä osa-aluetta, jotka kuvaavat itsetuntemusta. Vasemmalla puolella on kuvattu henkilön omaa käsitystä itsestään sanoilla avoin ja kätkeyty. Avoimuuden alle tulee asioita ja piirteitä, mitkä henkilö näyttää avoimesti muille. Kätkeyty-ruutuun taas tulee asioita, joita henkilö tunnistaa itsessään, muttei näytä toisille. Sokea-ruudussa on asioita, joita henkilö tekee tiedostomattaan, eli on sokea niille. Muut ihmiset ympärillä näkevät ja tiedostavat ne. Tuntematonalue on sananmukaisesti tuntematon, henkilö itse tai muut eivät tiedosta tai näe niitä asioita, mutta ne ovat olemassa. (Valmennus oy Liitos 2013.)

Tarkoituksena on lisätä avoimuutta, eli näkyvyyttä. Tähän on kaksi keinoa, joita on kuvattu kuviossa palautteen käsittelemisellä sekä avoimuuden lisäämisellä. Avoimuutta pystytään lisäämään niin, että henkilö jota tulkitaan Joharin ikkunan avulla, kertoo avoimesti itsestään ja muiden tuntemus henkilöön kasvaa. Tässä tilanteessa henkilö ehkä löytää myöskin sokealta alueelta jotain, mitä ei ole tiedostanut. Samalla muille näkymätön alue pienenee, mutta välttämättä henkilön itsetuntemus ei kasva. Palautteen käsittely keinossa on tarkoitus ottaa vastaan avoimesti palautetta, hakea palautetta ja käsitellä niitä. Näin avoimuus saa lisää tilaa, sokea ja tuntematon alue pienenevät. Vaarana on, että kätkeyty alue suurenee samalla, sillä henkilö saattaa tulla tietoiseksi uusista puolistaan, mutta ei halua paljastaa niitä. Tarkoituksena tässä mallissa on lisätä henkilön itsetuntemusta, jotta hän voi toimia tehokkaammin ja päästä helpommin mukavuusalueen

ulkopuolelle. Myös muiden tuntemus henkilöä kohtaan kasvaa ja helpottaa kanssakäymistä. (Valmennus oy Liitos 2013.)

6.5 Palaute

Palaute-sana tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Työpaikoilla monesti se saa negatiivisen vivahteen, jos yhteisistä palautteenantomenettelyistä ei ole puhuttu tai sovittu. Monesti palautetta ei myöskään haluta antaa, sillä pelätään konflikteja tai että saadaan epäreilu kuva palautteen antajasta, jos hän kehuu toisia ja antaa rakentavaa palautetta toisille. Tärkeää on, että työpaikalla on selvät käytännöt palautteen annosta ja niistä keskustellaan, sillä tarkoitus on tukea ja kehittää palautteen saajaa. Palaute saatetaan jättää antamatta vetoamalla siihen, että ei ole aikaa, tai että oletetaan henkilön tietävän mitä muut ovat hänen tekemisestään mieltä. Työpaikalla saatetaan myös peitellä virheitä koska pelätään niistä johtuvia seurauksia. Tosiasia on, että kaikki tekevät virheitä ja niistä oppii. Joissain tapauksissa esimies ja työntekijät saattavat olla myös välinpitämättömiä- eikä heitä kiinnosta kehittyä ja kehittää. Tällöin saattaa olla kyse motivaation puutteesta tai siitä, että innostusta työhön ei ole. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40–58.)

Kuusela (2013, 87) käyttää palautteesta esimerkkinä peiliä: *”palaute on ikään kuin peili, joka näyttää, miltä toimintani tuntuu muista.”* Palaute on erittäin tärkeää, sillä se auttaa kiinnittämään huomiota tärkeisiin asioihin ja etenemään niissä, sekä kertoo myös johtajan arvostuksesta johdettavaa kohtaan. Palautetta antaessa on tärkeää muistaa, että sitä annetaan toiminnasta, ei henkilön ominaisuuksista tai henkilökohtaisista asioista. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 64) kertovat, että palaute koostuu havainnoista ja niiden vaikutuksista. Jotta palautetta voi antaa, on tarkkailtava tilanteita ja ympäristöä. On pystyttävä myös havainnoimaan negatiiviset asiat joista voi olla vaikeampi antaa palautetta. Palautetta antaessa tulee olla neutraali ja puolueeton, sillä niin saa parhaimman lopputuloksen.

Ahosta ja Lohtaja-Ahosta (2014, 156) lainaten: *”Työyhteisössä annetaan palautetta kahdesta asiasta: kuinka toisen toiminta edistää hänen tavoitteittensa*

saavuttamista ja miten hän noudattaa työyhteisön arvoja ja pelisääntöjä". Palautteen antajan tulisi löytää onnistumisen hetkiä, joista antaa palautetta, eikä ainoastaan epäonnistumisista. Myös syitä palautteenantoon tulee miettiä, sillä palautetta pitää antaa kun haluaa kehittää palautteen vastaanottajaa, tai esittää omia tunteita hänen käytöksestään. Palautteen antaja ei saa antaa palautetta itsekkäistä syistä. (156–158.)

Palaute on parasta antaa heti tai mahdollisimman pian, kun siihen on aihetta. Silloin tilanne on molemmilla osapuolilla vielä tuoreessa muistissa, eikä siihen ole päässyt vaikuttamaan aika tai muut asiat. Hyvä palaute lähtee siitä, että palautteen antaja kertoo havaintonsa, eli kuvaa tapahtuman josta antaa palautetta. On myös hyvä kertoa minkälaisia tunteita tilanne herätti. Palautetta ei tulisi antaa kuulopuheiden perusteella eikä tulkintojen perusteella. Myös yleistämistä tulisi välttää. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 168) esittää seuraavan laisen kaavion palautteen annolle:

"Kun sinä sanoit/teit/kirjoitit____, minä koin/tunsin____."

Tyhjät kohdat tulee täyttää verbeillä. Palaute tulee olla mietitty etukäteen ja kun se on annettu, tulee kuunnella rauhassa vastapuolen reaktiota. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 162, 167–172.)

Kun palautetta annetaan muutoksen edellyttämiseksi, voi se aiheuttaa tunnereaktion palautteen saajassa. Tällöin on hyvä keskustella ja tarkentaa asioita esittämällä kysymyksiä, jotta toinen ymmärtää miksi palautetta annetaan. Tehokkailla kysymyksillä on tarkoitus selvittää tilannetta. Kuuselan (2013, 88) mukaan hyviä kysymyksiä on esimerkiksi: *"mitä tapahtui? Miten sinä koit tilanteen? Miten muut kokivat tilanteen? Mitä ajattelet nyt jälkikäteen toiminnastasi?"*

7 Tutkimuksen tavoite, tehtävät ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on identifioida palveluvastaavan eli vuoropäällikön haasteita valmentavan johtamisen teorian näkökulmasta. Tutkimus tehdään poh-

jatyöksi S-Päällikkö-koulutuksen lopputyöhön, jossa on tarkoitus luoda valmentavasta johtamisesta johdettujen työkalujen avulla toimintamalleja arjen johtamiseen. Tavoitteena on saada kolmiulotteinen, työntekijä-palveluvastaava-esimies, kuva haasteista ja ongelmista.

Tutkimuksen tavoitteena on havaita ongelmia jotka estävät palveluvastaavia suorittamasta tehokkaasti ja selkeästi johtamista. Haasteita haetaan valmentavan johtamisen teorian perusteella ja tutkimus ongelma on muotoutunut kysymys: Millaisia haasteita on palveluvastaavan työnkuvantoteutuksessa ABC-liikennemyymälöissä?

8 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen suorittaminen

Tutkimusmenetelmä on puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuoto, sillä haastatteluissa keskustellaan aiheista vapaammin vaikka kysymykset ovat laadittu niin, että haastateltava vastaa haluttuun kysymykseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tutkimus on kvalitatiivinen, koska haastatteluilla pyritään saamaan yksityiskohtaisempaa ja aineistoon perustuvaa tutkimusmateriaalia valikoiduilta henkilöiltä (Virsta Virtual Statistics, 2015). Tämä sopii aiheen tutkimiseen, koska tarkoituksena on saada laajempi näkemys ja haastateltavan mielipide ennalta annetuista aiheista.

Tutkimus suoritetaan haastatteleamalla kolmea eri ryhmää: työntekijät, palveluvastaavat ja päälliköt. Palveluvastaava toimii työvuoroissa johtajana päällikön kanssa tai yksin työntekijöille. Haastattelut suoritetaan kahden henkilön kanssa kustakin ryhmästä ja eri toimipaikoissa työskenteleville. Opinnäytetyön kirjoittaja antaa myös oman näkökulmansa kysymyksiin havainnoijana, sillä hän on ollut töissä työntekijän ja palveluvastaavan roolissa noin kahdeksan kuukautta ja koulutautuu tällä hetkellä päällikköasemaan. Toimipaikoiksi valittiin alueen kaksi suurinta ABC-liikenneasema yksikköä, sillä näissä yksiköissä on eniten työntekijöitä, sekä mahdollisia ongelmia palveluvastaavan roolin toteutuksessa.

Haastattelu kysymyksiä pohdittiin valmentavan johtamisen teorian ja tutkimuskysymysten kautta. Valmentava johtaminen oli mukana tutkimuksessa, koska sitä pyritään toteuttamaan liikennemyymälöiden arjessa. Haastattelurungosta muotoutui yhdentoista kysymyksen mittainen, mutta kysymyksiä syvennettiin haastatteluiden aikana tarpeen mukaan. Haastattelurunko pysyi samanlaisena kaikille, mutta kysymyksiä painotettiin hieman eri tavalla eri henkilöille riippuen haastateltavan työnkuvasta: työntekijää kehoitettiin pohtimaan kysymyksiä hänen ja palveluvastaavan suhteessa, palveluvastaavia peilaamaan niin työntekijöihin, muihin palveluvastaaviin ja päällikköön ja päällikköä taas palveluvastaavasta koko työporukkaan.

Haastatteluiden anti on litteroitu helposti käsiteltävään ja analysoitavaan muotoon. Litteroinnin jälkeen vastaukset tyypiteltiin niin, että jokaisesta haastattelusta otettiin saman kysymyksen vastaukset allekkain, jotta niistä olisi helpompi käsitellä ja koota analyysi. Johtopäätöksiin haastatteluiden anti tyypiteltiin vielä uudelleen niin, että haasteltavat jaettiin toimipaikan mukaan ja vastaukset jaoteltiin kysymyksittäin.

9 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen haastatteluiden tulokset käydään läpi tässä osioissa. Analysoitavat vastaukset eivät ole kysymysjärjestyksessä, vaan niitä on yhdistetty samanlaisiin kysymyksiin ja vastauksiin. Vastaajat on koodattu niin, että palveluvastaava on pv, työntekijä tt ja päällikkö p. Toimipaikat ovat eroteltu numeroin 1 ja 2.

9.1 Perehdytys

Perehdytyksen toiminnasta, ja kuinka palveluvastaava on läsnä siinä, kysyttiin haastatteluiden alkuvaiheessa. Haastatteluiden perusteella perehdytys on ollut hieman haastavaa ja se on haastateltavien mukaan lastensaappaissa. Uusilla työntekijöillä on saattanut olla monta perehdyttäjää eri alueilta, ja jokainen on saattanut neuvoa asioita eri tavalla. Myös perehdytysvuorojen määrä koettiin

haasteelliseksi, sillä työtunnit viikossa voivat olla pienet ja perehdytystä ei voida antaa tarpeeksi paljon. Asiaan on kuitenkin jo puututtu, ja työpaikoilta on valittu henkilöitä joita koulutetaan työpaikan perehdyttäjiksi, jonka tarkoitus on perehdyttää uusi tekijä jokaiseen toiminnanalueeseen. Kysyttäessä palveluvastaavan roolia perehdytyksessä toinen palveluvastaava, pv2, vastaa seuraavasti:

”Joskus myös työntekijä on parempi perehdyttäjä kuin palveluvastaava, sen takia, että hänellä voi olla parempi tietotaito suorittavasta työstä, sillä voi olla niksejä jotka eivät kuitenkaan sodi konseptia vastaan, joita kannattaa tehdä. Palveluvastaava ei välttämättä tiedä niitä. Siksi en näe, että sen palveluvastaavan olisi aina olla siinä. Toiset myös osaa selittää asiat paremmin kun muut. Myös työajat voivat olla huonoja siihen työhön opastamiseen johon työntekijä on tulossa.”

Suurin osa haastateltavista oli samaa mieltä, että palveluvastaava ei ole välttämättä paras perehdyttäjä työvuorojen sopivuuden ja niin sanottujen lisätöiden (tillaamiset, inventoinnit ja muut) vuoksi tai, että se ei ole hänen roolinsa. Työntekijöiden näkökulmasta olisi kuitenkin hyödyllistä, että palveluvastaava osallistuisi perehdytykseen joltain osin, koska silloin myös hänen roolinsa tulisi vahvemmin esille. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille, että perehdytysvuorojen aikana uudelle työntekijälle tulisi kertoa ja selvittää eri roolit. Havainnoitsijan näkökulmasta palveluvastaavan ei välttämättä tarvitse myöskään olla perehdyttäjä, mutta hänen olisi hyvä tarkkailla perehdytystä sivusta ja auttaa tarvittaessa. Jos vastaava olisi mukana perehdytyksessä, niin hänen roolinsa olisi alusta alkaen vahvemmin esillä.

9.2 Kommunikointi ja läsnäolo

Kommunikointi palveluvastaavan ja päällikön välillä koettiin hyväksi. Kysymys kuului, millaista on palveluvastaavan kommunikointi? Kumpikin osapuoli, päällikkö ja vastaava, kokivat pystyvänsä sanomaan ja kysymään asioita vapaasti ja helposti. Molemmat päälliköt kertoivat, että välttämättä joka päivä ei tarvitse keskustella työasioista palveluvastaavien kanssa ja voi olla, että työvuorot menevät ristiin niin, ettei edes näe kaikkia vastaavia. Toinen päällikkö kertoi, että keskustelua voidaan käydä myös puhelimitse vastaavien kanssa jos on tarpeen, sillä

työajat normaalistikin ovat eri aikaan. Jokaisessa vuorossa tulisi olla yksi vuoronjohtaja ja sen vuoksi päällikön kanssa samaan aikaan ei yleensä ole palveluvastaavia töissä. Päällikön ja vastaavan välinen kommunikointi luonnehdittiin dialogiksi joka on enemmänkin yhdessä asioiden miettimistä. Näin luonnehti p2:

”No hyvin, meillä on niin hyvät palveluvastaavat, että minun ei tarvitse hirveästi käydä heidän kanssa sellaista ohjeistavaa keskustelua vaan enemminkin mietittiin sitten yhdessä jos uusia juttuja tai muuta. Että enemminkin niin päin. Hyvin itseohjautuvia ovat, ei tarvitse minun käskyttää.”

Työntekijät kokivat, että palveluvastaavan kanssa käydään keskustelua, mutta koska hän on esimiesasemassa vuorossa, niin hän voi antaa myös kehotuksia/käskyjä joita totellaan. Käskyttämisenä sitä ei kuitenkaan koettu. Toinen työntekijöistä kuitenkin mainitsi, että kommunikointi voi olla hankalaa, t2: *”... pikkuksen on hankaluuksia sen suhteen, että meillä ei oikein ole sellaista vakio tapaa kommunikoida täällä. Eliikä siis se, että joku lappu on jossain, on se tapa kommunikoida.”* Muutoin kommunikointi oli heidän mielestään kunnossa.

Toinen vastaavista kertoi, että työpaikalla työntekijät tulevat helposti juttelemaan vastaavan kanssa mieltä askarruttavista asioista ja kommunikointi on vaivatonta. Toinen vastaava koki, että kommunikointi voi olla hieman haastavaa koska erilaiset persoonallisuudet tulevat esille kommunikoinnissa ja että kommunikointia tulisi muunnella hieman persoonien välillä, joka voi välillä olla haastavaa. Samasta asiasta mainitsi myös toinen päällikkö, toisille voidaan melkein jakaa käskyjä ja toisille pitää neuvoa ja ohjeistaa, pyytää tekemään. Päällikön mielipide oli, että jokaisella osa-puolella olisi varmastikin parantamisen varaa kommunikoinnissa. Päälliköiden mielestä olisi jopa suotavaa välillä jakaa käskyjä jotta työt tulee tehtyä. Palveluvastaavilla on kuitenkin vastuu ja velvollisuudet vuoroissa ja niistä on pidettävä kiinni.

Havainnoitsija on huomannut tilanteita, joissa kommunikointi ei ole kovin tehokasta. Koska palveluvastaavat tekevät suorittavaa työtä, he eivät välttämättä kerkeä keskustelemaan kaikesta tarvittavasta työntekijöiden kanssa. Silloin yleensä jätetään lappu muille luettavaksi johonkin paikkaan ja välttämättä kaikki eivät sitä

huomaa. Myös kommunikointi vuorossa oleville työntekijöille on välillä takkuilevaa, usein saatetaan antaa niin sanottuja käskyjä, jotka saattavat mennä joko kuuroille korville tai ne koetaan negatiivisena. Vastaavien välinen kommunikaatio on suhteellisen pientä joka johtuu todennäköisesti eri toimipaikasta työpaikan sisällä. Ravintola, Hesburger/Burger ja marketpuoli ovat ikään kuin omanaan ja niiden välillä ei välttämättä hirveästi käydä keskustelua.

9.3 Sokea piste ja palaute

Sokeista pisteistä, niiden havaitsemisesta sekä niiden kohdalla toimimisesta, kysyttäessä suurin osa vastaajista luulee palveluvastaavien havaitsevan niitä työntekijöissä, mutta toisen puolesta on vaikea mennä sanomaan. Palveluvastaavat itse kertoivat havaitsevansa muissa sokeita pisteitä, mutta niistä puhuminen koettiin vaikeaksi. Toinen vastaavista kertoi, että sokeita pisteitä käsitellään palautteen kautta, ja toinen kokee asian erittäin henkilökohtaiseksi ja siksi vaikeaksi asiaksi ottaa puheeksi, pv2:

”Muidenhan näkee, oli vastaava tai ei... Se riippuu siitä mikä se sokea piste on, mihin se vaikuttaa. Ollaan aika henkilökohtaisilla linjoilla kun ruvetaan puhumaan henkilön sokeista pisteistä, silloin on se loukkaantumisen vaara suuri. Itseasiassa, pitää sanoa, että tällä hetkellä sitä varmaan harjoitellaan tuossa meidän yksikössä. On huomattu, että niitä on, on puututtu ja menty metsään, tai ei ole päästy siihen lopputulokseen mitä on haettu.”

Tässä asiassa nousi esille eri persoonallisuudet ja niiden käsittely. Myös luottamus asiat nousivat esille kun puhuttiin siitä, että otetaanko asiat henkilökohtaisesti vai työhön liittyen. Palveluvastaava koki, että työyhteisön tulisi olla luja ja luottamusta herättävä, jotta asioista voitaisiin keskustella vapaasti. Hän myös mietti tämän kysymyksen aikana, olisiko parempi, että sokeiden pisteiden puheeksi ottaja olisi ulkopuolinen henkilö, joka ei ole työyhteisön sisältä, mutta kuitenkin ymmärtää työn tavoitteet.

Palveluvastaavat kertoivat, että myös heitä on autettu näkemään omia sokeita pisteitään. Yleensä nämä keskustelut käydään esimiehen kautta, jolle joku tai jot-

kut, työntekijät ovat käyneet puhumassa asioista. Niitä käsitellään ja pyritään parantamaan. Havainnoitsija on myös huomannut sokeiden pisteiden vaikeuden. Ne ovat hyvinkin henkilökohtaisia osalle ihmisistä. Sokeita pisteitä havaitaan paljonkin ja niistä saatetaan puhua, mutta ei varsinaisesti henkilöille jotka ne omistavat. Parannuksen varaa olisi, se vaatii luottamusta koko työyhteisössä ja rohkeutta ja oikeaa tapaa käsitellä asiaa.

Toinen päällikkö kertoi, että hänen kanssaan on tultu keskustelemaan erilaisista tilanteista, joissa työntekijät ovat tehneet niin sanotusti turhanpäiväisiä töitä, joilla ei siinä vaiheessa ole merkitystä. Näiden tilanteiden selvittäminen koettiin hankaliksi, sillä osapuolten mielen loukkaamisen vaara on suuri. Asioista on kuitenkin keskusteltu ja asianomaisia huomautettu. Päälliköt eivät pystyneet sen enempää kommentoimaan kysymystä siitä, että havaitseeko palveluvastaava henkilökunnan sokeita pisteitä, ja jos havaitsee, niin käsitteleekö hän ne tilanteessa. Tämä johtuu siitä, he eivät yleensä ole töissä samaan aikaan tai, että vastaan ei ole tullut sellaista tilannetta. Näistäkin asioista on saatettu puhua ja pohtia jälkikäteen. Kun kysyttiin, että luulevatko päälliköt että palveluvastaavat havaitsevat itessään sokeita pisteitä, he luulevat heidän havaitsevan niitä.

Työntekijöiden osalta mielipiteet poikkesivat hieman toisistaan. Toinen kertoi, että hänen mielestä palveluvastaava havaitsee sokeita pisteitä, mutta niitä ei välttämättä käsitellä tai jos käsitellään, niin vasta tilanteiden jälkeen. Hän koki, että paras tapa käsitellä asiaa olisi seuraavasti, tt1:

”No siis paras tilannehan tuossa olisi, jos siihen puututtaisiin ja sanottaisiin ihan niin kuin suoraan. Että hei, mut ehkä se ei välillä, tai siis miusta se pitäis siinä tilanteessa sanoa suoraan, että ei vatvota eka pitkään, että miten nyt ja näin. Jos huomaa jotain, niin puuttuu siihen asiaan heti. Se olisi helpompi itsellekin muuttaa tapoja jos ei ole itse tajunnut sitä.”

Kuitenkaan hänen mukaan näin ei toimita aina. Toinen työntekijä taas kertoi, että hän ei ole varma, että havaitseeko palveluvastaava sokeita pisteitä, sillä niistä ei juurikaan puhuta ja palveluvastaava ei välttämättä hirveästi edes puutu käytännön puoleen, tt2: *”Ei hirveästi, kyllä siis sitten niinku, karkeimmat virheet, ns. sokeat pisteet, niihin puututaan. Mutta tuota, ei ole semmoista niinku arkipäivän kehittämistä tai kehittämisehdotuksia, josta sitä tulis, niinkään paljoa.”* Työntekijä

toivoisi, että sokeita pisteitä käytäisiin läpi rakentavasti niin, että kehitystä voisi tapahtua.

Palautteenannossa työntekijät olivat pitkälti samoilla linjoilla keskenään. Samalla tavalla kuin sokeiden pisteiden käsittelyssä, he kokivat, että kehittämisen varaa olisi, tt1:

”Noo mie ite toivosin sellasta rakentavaa palautetta, ja sitten jos on jotain sellasta missä pitäisi korjata, niin se sanottaisiin sitten suoraan eikä jäätäisi katomaan, että miten tämä nyt tapahtuu. Semmosta rakentavaa palautetta ja suoraa.”

Toinen työntekijöistä ei konenut saavansa tarpeeksi palautetta, tt2:

”Hyvässä ja huonossa, ei kummassakaan oikeastaan tarpeeksi. Se ehkä johtuu siitä, että kun vaihtuvuus on tietyn suuruinen, niin tavallaan melkein menee sen negatiivisen kautta kun porukka vaihtuu uusiin eikä välttämättä osaa oikein. Näin. Ja sitten kun sitä tulee tarpeeksi sen negatiivisen kautta, tai unohdetaan se positiivinen, niin sitten on parempi melkein olla sanomatta mitään kun sanoa jotain. Siinä on siis se, toki, varmasti kehitettävää niin kun palautteen annossa ylipäättään. Pitäis tarttua myös siihen positiiviseen mihin harvemmin tartutaan.”

Toinen työntekijä kertoi myös luulevansa, että jos korjaavaa palautetta annetaan, niin tilannetta seurataan vaikka siitä ei jälkeinpäin enää puhutakaan. Samalla lailla kuin sokeiden pisteiden kohdalla, molemmat kaipasivat enemmän kehitettävää keskustelua aiheesta.

Palveluvastaavista toinen kertoi antavan palautetta työntekijöille ja, jos palaute on ollut korjaavaa, niin hän kertoi seuraavansa tilannetta ja antaa palautetta samasta asiasta jos tarvitsee. Päällikölle hän antoi vähemmän palautetta kuin työntekijöille. Hän kertoi, että ei mielestään saa tarpeeksi palautetta omasta työstään. Jos palautetta annettiin, niin sitä ei enää käsitellä sen hetken jälkeen uudelleen. Toinen palveluvastaava koki asian samalla tavalla, pv2: *”Palautetta varmaankin vois antaa paljon paljon enemmän, niin minulle kun minä muille. Erityisesti kun löytäs niitä, että hyvin tehty, tosi hieno juttu ja muistais ja löytäis, osais ottaa sen hetken että hienoa!”* Positiivisen palautteenannon vaikeudeksi hän koki kiireen ja

siihen perustyöntekoon keskittymisen. Myös suurempia kohokohtia on harvakseltaan. Sen vuoksi hän kertoi kokevansa, että virheet ja rikkeet korostuvat. Positiiviset asiat jäävät huomaamatta ja niihin ei reagoida niin usein palautteen muodossa.

Päälliköiden näkökulmasta palautteenannossa olisi myös parantamisen varaa kaikilla. Toinen päälliköistä kertoi, että kehityskeskusteluissa muut työntekijät ovat ilmaisseet kaipaavansa positiivista palautetta palveluvastaavilta eikä aina vain asioihin puuttumista, korjaavaa palautetta. Toinen päällikkö ilmaisi asian palautteenannosta seuraavasti, p2:

”No tuota, varmaan siinä on jokaisella sitä opettelemista, että toki kaikki tulee aina huikattua, että hei kiitti, oli huippu päivä, mutta se ei välttämättä ole sitä oikeaa palautteen antamista. Se menee sisään ja ulos, ja kiitti, jatketaan huomenna. Mut sitten jos joku asia tulis tehtyä tosi hyvin, niin kiitetäänkö sitä työkaveria ja annetaanko palautetta, niin sitä ei täällä ole kovinkaan paljoa. Ei suuntaan eikä toiseen.”

Hän kertoi myös, että jos palveluvastaava antaa työntekijälle korjaavaa palautetta, niin hän ei välttämättä uskalla palata asiaan suuttumisen vuoksi. Päälliköiden ja palveluvastaavien välinen kommunikointi todettiin hyväksi jo aikaisemmin ja palautetta ei varsinaisesti anneta, mutta asioista keskustellaan.

9.4 Tavoitteet ja johtaminen

Tavoitteiden luonnista kysyttäessä haluttiin tietää palveluvastaavien vaikutus tavoitteisiin ja osallistuminen niiden toteutuksessa. Palveluvastaavien osuus tavoitteiden asettamisessa nähtiin vähäisenä. Hän ei varsinaisesti ole mukana luomassa tavoitteita, vaan ne tulevat ylempää päällikkö- tai korkeammalta tasolta. Lähinnä vastaavan roolina tavoitteiden suhteen nähtiin tsemppaaminen ja kannustaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Taloudelliset tavoitteet nähtiin jokaisen osapuolen mukaan ennemminkin päällikön työnä, mutta myös tietynlaista seuranta kaivattiin palveluvastaavan puolelta, näin muotoilee p2:

”Palveluvastaava on silleen niissä mukana, että se palveluvastaava vahvistii, että tuleeko niitä tavoitteita esimerkiksi merkattua peukkutaulukoihin

ja tuota, että toteutuuko ne, tsempata ja kannustaa, sekä näyttää esimerkillä miten sitä lisämyyntiä tehdään.”

Toinen päälliköistä taas pohti pitäisikö palveluvastaavan olla enemmän mukana tavoitteiden luonnissa, p1:

”Varmaan paremminkin pitäisi, meillä on tietysti se joku asia mihin keskitytään, esimerkiksi keskiostos nyt, mutta se varmaan pitäisi henkilökunnalle avata hieman paremmin. En tiedä kiinnostaako heitä sitten seurata sitä, kyllä ne myynnit tuonne joka viikko laitetaan, mutta en tiedä lukeeko niitä kukaan. Et siinä olis varmaan kehittämistä.”

Tässä hän puhui tavoitteiden selkeyttämisestä koko henkilökunnalle, mutta mietti samalla olisiko hyötyä siitä, että vastaava olisi mukana niissä ja osaisi sitten tukea tavoitteita käytännössä. Jokainen haastateltavista puhui joko katteen tarkastelusta tai suosittalevanmyynnin varmistamisesta palveluvastaavan kohdalla tavoitteista keskusteltaessa. He kokivat, että se on palveluvastaavan yksi tärkeä työ tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen palveluvastaavista korosti, että vastaavan rooli on näyttää esimerkkiä ja mallia muille. Myös tavoitteiden seurannan hän koki hieman liian hitaaksi, sillä monesti tavoitteiden toteutumista saatetaan tarkastella vasta jonkun ajan kuluttua. Silloin niihin puuttuminen on hankalampaa. Myös tietotaito ohjelmien ja raporttien käsittelyssä olisi hänen mielestään tärkeää, sillä sieltä voi seurata myynnin toteutumia ja muita tärkeitä tietoja eri aikajanoilla. Palveluvastaavan rooli nähtiin johtajana tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kysyttäessä johtamisesta ja sen mukautumisesta eri tilanteissa ja erilaisten työntekijöiden kanssa, kaikki haastateltavat vastasivat, että johtamistyyli mukautui tai ainakin pitäisi mukautua. Työntekijät kertoivat, että he eivät ole niin paljoa kiinnittäneet huomiota johtamistyyliin, mutta kiireessä johtaminen on erilaista kuin hitaampina aikoina. Toinen heistä ilmaisi asian näin, tt2: *”Kiireessä se on varmasti kiteytetypää, eli siinä ei varmasti tule, eikä siinä välttämättä tule yhtä perusteellisesti se asia eikä varmasti jäädä katsomaan sitä, että onko se perehdytys mennyt perille asti.”* Hiljaisempina aikoina käydään asiat paremmin läpi, niin uusien kuin vanhojen työntekijöiden kanssa, ja kiireessä keskitytään enemmän asioihin jotka tulisi tehdä. Uusien työntekijöiden johtaminen on selvästi erilaista, se on enemmän opettamista ja neuvomista kuin pidempään töissä olleiden. Silloin tapahtuu perehdytystä melkein koko ajan.

Palveluvastaavista toinen koki kiireessä johtamisen selkeämmäksi ja johdetaan eri tavalla juurikin niiden tekemättömien töiden perusteella. Toinen vastaava vastasi kysymykseen, pv2:

”On tai pitäisi olla. Tuossa yksikössä sitä minusta haetaan vielä, sitä dynaamisen päivän johtamistapaa. Minulla on se henkilökohtaisesti mielipide, että silloin keskitytään siihen, että siellä on se asiakas. Silloin ei tehdä mitään sivu tai taustatöitä, vain oikeasti välttämättömiä tehtäviä... Kun kysyit erilaisista päivistä, kyllä siinä olis miun mielestä se, että leppoisana päivänä voidaan muutenkin olla vähän rennommin, en tarkoita että nenää kaivettaisiin, mutta voi tehdä vaikka siivoustöitä ja keskittää voimavarat sinne, tai on se sitten tavarankäytön selvittelyä. Se pitäisi olla automaattisesti mukautuva.”

Havainnoitsijan samaistui palveluvastaavan mielipiteeseen. Johtaminen kiireessä saattaa mennä helposti hieman sekavaksi, sillä pitäisi olla joka paikassa tarkastelemassa tilannetta ja valmiina toimimaan. Toisaalta kiire tilanteet tuovat tietynlaista valppautta ja vastaava tietää mihin kiinnittää huomiota. Johtaminen voi olla järjestelmällisempää kiireessä. Rauhallisempina päivinä on myös haasteita, silloin pitää tietää mitkä asiat ovat jääneet tekemättä aikaisemmin ja ohjata tekijät oikeisiin töihin. Joskus saattaa tilanne olla se, että työntekijät odottavat tehtäviä joita voisi tehdä ja vastaava ei välttämättä ole ihan ajan tasalla tilanteesta. Huonoimmassa tilanteessa tilanne seisoo ja mitään ei tapahdu.

Päälliköiden toive oli, että erilaisia päiviä johdetaan eri tavalla ja se on osakseen toteutunutkin. Toinen päälliköistä kertoi, että hän ei voi olla varma miten palveluvastaava ottaa roolinsa johtajana, sillä hän ei ole tarkastelemassa tilannetta niinä päivinä. Silloin kun hän on töissä, niin hän vastaa ja johtaa vuoroa. Hän kertoi myös johtamisen olevan erilaista eritasoisille työntekijöille, p2:

”Mie uskon että on, kun esimerkiksi, jos sanot vanhemmalle työntekijälle, että mee sinne, niin se tietää mitä se sinne menee tekemään. Uutta työntekijää pitää sitten vähän ohjeistaa, että nyt oot siinä, ja teet sitä tätä ja tuota, ja varmistat sen, että kaikki on kunnossa.”

Hän mainitsi myös, että joskus saattaa olla oletus uudesta työntekijästä ja hänen osaamistasosta liian korkea ja silloin saattaa syntyä ongelmia. Hän painotti, ettei

asia niin saisi mennä. Toisen päällikön mielestä johtaminen kiiretilanteissa näkyi vahvempana ja silloin se on myös organisoidumpaa. Hänen mukaansa valitettavasti kiire saattoi näkyä myös säntäilynä ja paniikin omaisena käyttäytymisenä joka saattaa myös tarttua muihin, p1: ”*Että silloin se palveluvastaavan joka on siinä johtavassa roolissa, niin pitäisi olla se jolla pysyy tilanne ja narut käsissä ja pää kylmänä. Mutta tää on tietysti henkilöstä kiinni.*” Erilaisten työntekijöiden johtaminen oli samanlaista, mutta työkokemus alalta vaikutti siihen ohjaamisen määrään.

9.5 Luottamussuhde

Työntekijöillä oli haastatteluiden perusteella hyvä luottamussuhde palveluvastaaviin. Kummatkin haastateltavat työntekijät kokivat, että voivat luottaa palveluvastaavaan ja hänen ammattitaitoonsa erilaisissa tilanteissa. He myös kokivat, että pystyivät luottamaan siihen, että palveluvastaava tekevät työnsä ja ovat tukena. He kertoivat kokevansa palveluvastaavan luottavan myös heihin.

Toinen palveluvastaavista koki myös luottamuksen olevan hyvä, pv1: ”*Meillä se ainakin on tosi hyvä, aina ollut. Sekä työntekijöihin, että toiseen suuntaan. Voi luottaa, että tieto kulkee ja jutut tulee tehtyä.*” Kokemuksia epäluottamuksesta hänellä ei ole ollut työntekijöiden tai päälliköiden kanssa. Toinen palveluvastaavista taas kertoi, että toisilla työntekijöillä voi olla haasteita luottaa palveluvastaavaan, mutta hän itse pystyi luottamaan työntekijöihin. Luottamus saattoi kuitenkin vaihdella työtehtävistä suoriutumisen mukaan, pv2:

”*Jäin miettimään, että toisiin luotan työntehtävien suorittamisesta ja työntekemisestä kun puhutaan, toisiin luotan toisissa asioissa enemmän tai voi olla asia x, tuon työntekijän kohdalla luotan siihen 99,9 prosenttisesti, toisen kohdalla vaan 60 prosenttisesti. Se ei tee edelleenkään siitä sen huonompaa, sillä voi olla joku toinen tehtävä, jossa se on superhyvä. Kun puhutaan niistä kiire päivistä, kun tehdään sitä myyntiä, tahkotaan sitä rahaa talolle, niin sillan miun mielestä otetaan ne helmet joilla on siltä sektorilta tai siinä työssä paras tatsi. Sen takia, koska sillan on se kiire päivä, se on sen jo pelkästään sen työntekijän kannalta erittäin ystäväl-*”

listä, että hän saa tehdä sitä missä hän on parhaimmillaan, missä on helppoin saada se flow tila tai se, että se saa ees sitä pientä onnistumisen tunnetta.”

Hän korosti, että jokaisella työntekijällä on vahvuus jollain sektorilla ja toisella sektorilla hän ei välttämättä ole yhtä tehokas. Hänen mukaansa kiire päivinä tulisi vahventaa vahvuuksia ja hitaampina päivinä voitaisiin taas vahvistaa heikkouksia, jolloin luottamus kasvaa jokaiselle sektorille ja työntekijät kokisivat itsensä varmemmaksi. Näissä erilaisissa päivissä hän toivoi työntekijöiden luottavan palveluvastaavan pelisilmään siirrellessään työntekijöitä sektorilta toiselle asiakasvirran ja osaamisen mukaan. Nämä tilanteet saatettiin kokea epämiellyttäväksi, pv2:

”...Mie en tiää, se ei vaan tuolla jostain syystä.. En tiedä missä se on, mutta herkästi ajatellaan että mie oon huono tai muuta kun se miut tänne siirti. Ei siitä ole kysymys.

Haastattelija: Eli tarvittaisiin vähän työstöä siihen luottamukseen?

Palveluvastaava: Niin mie uskon siihen. Sitten myös on positiivisia yllätyksiä. Vitsi kun tulisi niitä ajemmin ja enemmän, ehkä sitä kautta tulisi se luottamus paremmin, että mie osaan, pystyn ja hallitsen. Myös se, että tunnistaa niitä heikkouksia. Kiirepäivinä vahvistetaan niitä vahvuuksia eikä heikkouksia, niitä kerkeää vahvistamaan hiljaisina päivinä.”

Aikaisemmin on jo mainittu, että päälliköt kokivat luottamussuhteensa palveluvastaaviin hyväksi. Kysyttäessä millaiseksi he kokevat palveluvastaavan ja työntekijöiden luottamussuhteen, vastaukset erosivat toisistaan. Toinen päällikkö kertoi, että heillä luottamus on todella hyvä ja mitään ongelmia ei ole ilmennyt. Toinen taas kertoi, että heidän toimipisteessään ei ole kauaa ollut vuorovastaavan toimenkuva yhtä vahvasti esillä kuin mitä nyt pyritään toteuttamaan. Hänen mukaansa tämä saattaa aiheuttaa konflikteja työntekijöiden ja palveluvastaavan välille, sillä ei tykätä siitä, että aina on vuoron johtaja paikalla, jolla on vastuu ja oikeus siirtää ihmisiä työtehtävistä toiseen. Aikaisemmin työntekijöillä on ollut enemmän vapaata tehdä omia töitään oman mielen mukaan. Tämä näkyy myös havainnoitsijalle. Voi olla että työntekijät toimivat välillä vastaavan roolin ylitse ja tekevät asiat liiankin itsenäisesti. Varmaksi ei voi sanoa, onko kyseessä luottamuksen puute, mutta luottamussuhteissa on parantamisen varaa.

9.6 Palveluvastaavan rooli ja haasteet

Ensimmäinen haastattelukysymys koski palveluvastaavan roolia, työnkuvaa ja kuinka se näkyy arjessa. Kaikista vastauksista voitiin päätellä, joko suoraan tai epäsuorasti sanottuna, että palveluvastaavaa pidetään vastuuhenkilönä, joka vastaa työvuoron sujuvuudesta ja asiakastyytyväisyydestä. Haastatteluiden perusteella hän on se, joka tekee loppupäässä ratkaisut vuorossa ja auttaa vaikeissa asiakaspalvelutilanteissa. Hieman vastaukset kuitenkin erosivat siinä, että kaksi kuudesta vastaajasta mainitsi tai puhui tausta-/oheistöistä, esimerkiksi tavaroiden tilaamisesta tai inventoinnista. Näitä ei varsinaisesti painotettu haastatteluiden aikana, mutta ne mainittiin kuitenkin tärkeänä osana työnkuvaa. Toinen työntekijä vastaaja näki, että palveluvastaava on sidonnainen paikkaan, tt2:

”No palveluvastaava yleensä keskittyy johonkin näistä kolmesta puolesta, eli market, ravintola tai Hesburger. Ja siellä, esimerkiksi sitten, asiakaspalautteet vähän kattavammin. Esim. marketissa, jossa itse olen, pystyn sanomaan, että se on sitten enemmän vastuussa siitä kokonaisuudesta.”

Havainnot ovat hieman samanlaisia: kun palveluvastaavia on jokaisella osa-alueella yksi, ja he työskentelevät pääsääntöisesti vain siinä alueella, niin työssä ei ehkä tarkastella muita alueita. Eli katse on hieman suppea, eikä nähdä välttämättä koko kuvaa vaikka pitäisi nähdä koko yksikkö ja sen toiminnot samaan aikaan.

Palveluvastaavat näkivät työnsä suurimmaksi osaksi ihmisten ohjaajina ja päättäjinä. Toinen vastaavista kuvasi eron työntekijän ja palveluvastaavan olevan seuraavan lainen, pv1: *”Se on se, jolla loppupäässä on se sananvalta. Tottakai, me ollaan vähän niinku tutoreita täällä.”* Toinen palveluvastaavista kertoi, että arjessa roolin toteutus tulisi olla esimerkillinen, pv2:

”No palveluvastaava tulis olla miun mielestä olla esimerkkinä, niin suoritavassa työssä työntekijöille, kuin myös asiakkaille. Ja sellainen vastuunkantaja, joka ymmärtää kantaa vastuunsa myös asiakkaista, ja se lähtee myös sieltä tyytyväisenä ja on saanut sen minkä on tullut hakemaan ja mahdollisesti myös saanut jotain sellaista mitä tullessaan ei tajunnut, että

tarvitsee. Ja semmonen työilmapiirin hyvästä hengestä pitäis pitää kiinni, koska mie uskon siihen, että jokaisessa työyhteisössä päästään parempiin tuloksiin joka sektorilta ajateltuna, kun se työilmapiiri on hyvä ja viihtyisä.”

Molemmat päälliköt kertoivat, että palveluvastaava on esimerkkinä työntekijöille ja ohjaa työporukkaa sekä vastaa työvuoron sujuvuudesta. Heillä voi myös olla muita toimia, kuten tilaaminen, tai muita oheistöitä. He myös selvittävät asioita, jotka tulee työvuoronsa aikana hoitaa.

Palveluvastaavan roolin haasteita kysyttiin haastatteluiden loppupuolella. Haasteina jokainen haastateltava näki erilaisia asioita, mutta kuitenkin yhtäläisyyksiä löytyi. Ensimmäinen työntekijä näki haasteena roolin selkeyden kaikille. Varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla palveluvastaavan rooli ei ehkä ole selkeä heille ja sitä joudutaan hieman työstämään. Toinen työntekijä taas koki niukan henkilöstön olevan haaste ja sen, että vain yksi vastaava on kerrallaan töissä ja vastuussa, tt2:

”Varmasti on aika vaikeeta just se, että täällä on niin ohut kattaus kerralla töissä, ja sitten niinkun kaikki, oot yksin töissä koko ajan ja pitää kuitenkin se viesti saada perille ja perehdytyksen ja kaikki muut. Jos olis enemmän samaan aikaan, niin se jakaisi vähän sitä vastuuta ja tiedottamista. Siitä, että vois seurata myös muiden tekemistä, koska nyt se on vähän jälkikäteen, esim. jonkun Reklan kautta vastaat vaan siihen viestiin. Se on varmasti aika haastavaa.”

Toinen palveluvastaavista kuvaili haasteeksi hieman samanlaisen ongelman, pv1:

”Haastavinta on se, että kun ollaan siinä suorittavassa työssä, ja ollaan kiire tilanteessa, pitäisi olla sitten kymmenessä paikassa yhtä aikaa, ja kun ei kuitenkaan voi jättää niitä omiakaan hommia. Sulla pihvi palaa tuolla, ja sitten pitäisi olla tuolla antamassa asiakkaalle hyvitystä, neuvomassa yhtä pullokoneella. Ehkä ne on niitä haastavimpia, pitää oma pää kasassa.”

Toinen vastaava kertoi haasteeksi aikaisemminkin mainitun selkeän johtamiskulttuurin puuttumisen ja työntekijöiden ymmärryksen siitä. Työntekijöitä on monta ja heitä pitäisi pystyä käsittelemään eri tavalla ja johtamaan vuoroa. Kun työntekijät

eivät välttämättä ole kokeneet johtamista vuoroissa, voi sen toteuttaminen olla haastavaa vastarintaman vuoksi. Myös arvostuksen puute nousi esille pidempään töissä olleiden työntekijöiden kohdalla, pv2:

”Samalla se, että on vaikea, palveluvastaavan näkökulmasta, kun katsot tätä konkarityöntekijää ja hänen tekemistään, tunnet sen selkänahoissas sen arvostuksen puutteet, niin samalla on äärimmäisen vaikeaa arvostaa tällaista ihmisenä, myös itsensä. On huomattavasti helpompaa, kun sulla on uusi ihminen, joka jo automaattisesti omaksuu sen, että jos tulee jotain, niin huikkase miulle. Voin sanoa, että pikku hetki, tuun kohta. Ne ei kyseenalaista niitä ohjeita, kehotuksia tai näitä, tai millä tavalla tänään toimitaan tässä minun vuorossani.”

Toimipisteessä oltiin hänen mukaansa luomassa vuorovastaava-/vuoroesimies kulttuuria, joka tulee olemaan pitkä ja haasteellinen prosessi. Hänen mukaansa näihin haasteisiin on jo etsitty erilaisia apuvälineitä.

Päälliköt näkivät haasteiksi erilaiset asiat. Toinen kertoi, että hänen mielestään työnkuva on hieman vääristynyt, p2:

”Haastavinta miusta on se, että meidän palveluvastaavilla on tärkein tehtävä se tavaroiden tilaaminen, se että hyö osaa tilata tavaraa, yks Helsingistä, yks marketista ja yks ravintolasta. Ja se ei ole tärkein tehtävä, siinä onkin vähän hölmöä, että meidän palveluvastaavat hoitaa tilaukset, koska palveluvastaavat on just ne, jotka on koko ajan tuolla arjessa tekemässä. Mutta se mielikuva siitä, että mie saan niin sanotusti parempaa palkkaa siksi, koska mie hoidan tilaukset, koska se ei oo se heidän tärkein työnkuva, vaan se asiakkaan kohtaaminen tuolla tiskin luona, tiskin eessä ja takana.”

Toinen päällikkö koki haasteeksi suorittavan työn ja johtamisen yhdistämisen, p1:

”No varmaan just se, että sie oot niin siinä suorittavassa työssä kiinni, että ne päivät saattaa vähän niin kuin soljua ohi, et kun sie teet ite sitä suorittavaa työtä samalla lailla kuin muut, niin varmaan just se, että osais vähän ennakoida ja puuttua asioihin silloin. Ainakin itse huomaan, että mulla on se, että eilen ei oo merkattu lisämyyntejä, ja että hei, miks työ ette oo merkannu niitä. Että vähän ehkä semmosta haastetta voi olla.”

Havainnoitsija samaistuu pitkälti kaikkiin haastatteluissa mainittuihin asioihin. Suurin haaste vuoronjohtamisessa on aika, sillä ABC-kompleksi on iso ja eri puolet tuovat lisää haasteita. Aikaa pitäisi riittää oman työn tekemiseen, katsoa että toimipaikka on siisti ja myyvä, ja ohjata muita työntekijöitä.

9.7 Valmentava johtaminen

Viimeisellä kysymyksellä haluttiin kartoittaa haastateltavien käsitystä valmentavasta johtamisesta. Heille ei annettu ennen haastatteluita eikä haastatteluiden aikana mitään tietoa valmentavasta johtamisesta. Ensimmäisen työntekijän käsitys valmentavasta johtamisesta kohdistui enemmän johtajaan kuin johdettaviin, t1: *”Se valmentaa hyvään johtamiseen”*. Toisen työntekijän ajatus oli tarkempi: *”Voisin kuvitella, että termi on aika kuvaava. Eliikkä ei olla pomo, vaan johtava, johdetaan esimerkiksi esimerkillä.”*

Palveluvastaavista toinen on ollut valmentavan johtamisen koulutuksessa, muttei muista siitä juurikaan mitään, p1: *”Meillä oli se koulutus, mutta nyt lyö ihan tyhjää. Siinä oli kaikkea palaute juttuja ja... En oo varma tiänkö.”*. Toisen palveluvastaavan näkökulma oli kattavampi:

”Annetaan asia kokonaisuuksia, annetaan sen sisällä niin sanotusti vapaat kädet tehdä mikä on tavoite. Pitää muistaa, että on se tuntemus, ettet anna työntekijälle liikaa. En tarkoita, että liikaa vapautta, vaan on suurta viisautta esimiestyöskentelyssä, että näet sinun alaisesi niin hyvin, että näet että se selvii tästä palasta eikä tule turhautumaan. Sopivasti haastetta ja sopivasti onnistumista. Ei neuvota kaikkea näin, että avaa maitopurkki näin, vaan että saat itsekin sitä pätkäillä. Valitettavasti valmentavajohtaminen joissakin työtehtävissä on mahdotonta, vaan jotkut vaan on niin. Valmentavaa johtamista voidaan käyttää sitten, kun on perus asiat kunnossa. Saadaan motivaatiota aikaiseksi. Annetaan myös vapautta tehdä.”

Päälliköiden näkemys valmentavasta johtamisesta oli seuraavan lainen, p1:

”No varmaan siis semmosta, että kaikki vastaukset ei tulisi valmiina. Enemminkin semmoista, että annetaan niille ihmisille niitä tavoitteita ja

haastetaan ja potkitaan niitä kohti. Että itse pitää ohjautua ja keksiä niitä keinoja että niihin pääsee.”

Toinen päälliköistä vastasi hieman tarkemmin:

”No se on sitä just, että sie esimerkillä teet, ja näytät, koko ajan neuvot ja ohjaat työntekijää. Elikkä se on tuolla perehdyttämisessäkin, että sie et rykäse kaikea suoraan kerralla niskaan, että osaat nyt kaiken, vaan sitä että pystyt olemaan siellä mukana ohjaamassa ja neuvomassa, ja sit ihan tuolla asiakaspalvelutyössä, jos tulee joku nuori työntekijä jolle pitää aloittaa siitä, että asiakkaalle pitää sanoa päivää, koska tämmöistäkin on. Eli koko ajan neuvot, opastat ja neuvot. Miun tahtotila on aina kun nuoria työntekijöitä tulee, että sie kertosit että miks näin tehdään eikä vaan että näin tehdään. Vaan että kaikilla olis joku syy, miks tehdään ja se auttaa ymmärtämään. Se on miun käsitys asiasta.”

10 Yhteenvetoa ja pohdintaa

Tämän luvun tarkoitus on esitellä tutkimustulokset. Ensimmäisessä osassa tehdään yhteenvetoa ja esitetään kokonaiskuva tutkimuksen tuloksista. Toisessa luvussa esitellään tulokset kummastakin yksiköstä erikseen ja annetaan kehitys ehdotuksia. Kolmannessa osiossa pohditaan opinnäytetyön prosessia kokonaisuudessaan.

10.1 Yhteenveto

Haastateltavien kuvaus palveluvastaavan työnkuvasta oli yhteneväinen. Palveluvastaava on esimies vuorossaan ja hänellä on oikeus ja velvollisuus tehdä päätöksiä vuoron aikana. Yksi tärkeä tehtävä on myös kannustaa työporukkaa ja pitää kokonaistilanne hallinnassa. Pieniä eroavaisuuksia oli ryhmien välillä kuvauksessa, muttei mitään, mikä vaikuttaisi kokonaiskuvaan. Sanat esimies, auktoriteetti, ohjaaminen, neuvominen ja kannustaja nousivat esille. Nämä sanat kuvaavat palveluvastaavan työtä myös organisaation näkökulmasta.

Kommunikointi palveluvastaavan ja päällikön välillä on hyvä molemmissa yksiköissä. Palveluvastaavan ja työntekijöiden välinen kommunikaatio on suhteellisen hyvä. Toimipaikojen erot ovat kuitenkin huomattavissa. Kommunikoinnin tärkeys tunnustetaan yksiköissä. Molemmissa yksiköissä palveluvastaavien läsnäolo on hyvää, sillä työ vaatii keskittymistä.

Perehdytys on molemmissa yksiköissä ollut heikkoa. Tämä perusteltiin vähäisillä työtunneilla verrattuna tunteihin, jota perehdytys vaatisi, sekä monen perehdyttäjän osallistumisella. Perehdytyksen tärkeyteen ja tarvittavuuteen on kuitenkin jo puututtu. Molemmissa paikoissa koulutetaan yksi perehdyttäjä, jonka on tarkoitus hoitaa koko perehdytysprosessi uusien työntekijöiden kanssa.

Tavoitteiden asettamista ei juurikaan nähdä palveluvastaavan työksi, vaan hänet enemmin nähdään kannustajana ja motivoijana. Hänen velvollisuutensa on katsoa, että aloitteellista myyntiä tehdään, ja niistä tehdään asianmukaiset merkinnät. Joidenkin haastateltavien mielestä voisi olla hyödyllistä, jos vastaavat osallistuisivat tavoitteiden luomiseen.

Luottamussuhteet ovat eritasoisia kahdessa eripaikassa. Toisessa yksikössä ei ole havaittu ongelmia luottamuksessa, mutta toisella yksiköllä on hieman enemmän haasteita luottamussuhteiden kanssa. Tämä selitetään johtamiskulttuurin puuttumisella sekä erilaisten persoonallisuuksien yhteen pelaavuudella. Luottamus voi olla myös työtehtävään sidonnaista ja tekijän vahvuuksiinsa.

Palautteen annossa olisi haastatteluiden mukaan kaikilla parannettavaa. Myöskään kysymyksiä työn edistymisestä tai muistakaan asioista ei juuri kysytä. Palautteen anto käydään useimmiten rakentavan kautta ja positiivinen palaute jää vähäiseksi. Palautteen kautta käsitellään sokeat pisteet jos niitä ilmenee, tai ne saattavat jäädä käsittelemättä. Karkeimmat virheet kuitenkin korjataan.

Johtaminen mukautuu tilanteiden mukaan kummassakin yksikössä jonkin verran. Kiiretilanteissa johtaminen nähdään vahvempana, mutta joskus kiiretilanteen voivat johtaa säntäilyyn. Eritasoisten työntekijöiden johtaminen on hieman erilaista, uusia neuvotaan enemmän ja kokeneemmille voidaan antaa enemmän käskyjä.

Haasteiksi molemmissa yksiköissä nähdään suorittavan työn ja johtamisen yhdistäminen. Palveluvastaava tekee suorittavaa työtä samalla tavalla kuin muutkin ja hänellä saattaa olla myös muita vastuutöitä. Sen lisäksi hänellä pitäisi olla kokonaiskuva ja ohjat käsissä.

10.2 Johtopäätökset

Tutkimus suoritettiin kahdessa ABC-liikenneasema toimipaikassa. Kummatkin paikat ovat erilaisia ja siksi haastatteluiden anti on erilaista. Tämän vuoksi johtopäätökset ja kehotusehdotukset ovat jaettu omiin toimipaikkoihinsa.

Toimipaikka 1.

Pääosin toimipaikassa asiat toimivat hyvin. Palveluvastaavan työnkuva on kaikille osapuolille selkeä ja he kuvailevat sitä samalla lailla. Palveluvastaavan auktoriteetti näkyy toimipaikassa, hänet nähdään esimiehenä, mutta heidän otetta ei koeta pomottavaksi. Työntekijän mielestä perehdytysprosessin aikana palveluvastaavan olisi hyvä olla mukana joltain osin vaikka hän ei olisikaan itse perehdyttäjä, sillä se toisi uudelle työntekijälle roolin paremmin esille.

Kommunikointi toimii kaikkien kolmen osapuolen välillä pääosin hyvin. Päällikkö toivoo hieman vahvempaa otetta palveluvastaavalta töiden järjestämiseen ja niin sanottuja käskyjä voisi antaa hieman enemmän. Vaikka kommunikointi nähdään hyvänä, niin palveluvastaava sekä työntekijä toivoo lisää palautetta ja sen seuranta. Tähän olisi hyvä kehittää tietynlainen toimintamalli, jota kaikki vastaavat noudattaisivat: jos korjaavaa palautetta annetaan, niin sen jälkeen on seurattava miten tilanne kehittyy. Esimerkiksi pienimuotoinen ja vapaampi kehityskeskustelu palveluvastaavan ja työntekijän välillä olisi hyvä pitää palautteenannon jälkeen ja kysyä sekä puhua palautteesta ja korjaavista toimenpiteistä. Tätä voi tehdä työnohessa ilman, että otetaan erikseen aikaa palaveriin jos asia ei sitä vaadi. Toimintamallia voi käyttää myös muiden työntekijöiden kanssa joilla menee hyvin, näin saadaan aikaan luottamusta lisää ja työntekijöille tunnetta, että heistä

välitetään. Samalla tavalla päällikkö pystyy tukemaan ja rohkaisemaan palveluvastaavia työssään.

Palveluvastaavan johtaminen eri tilanteissa sekä erilaisten työntekijöiden kanssa koetaan myöskin hyväksi tässä yksikössä. Ainoa asia, joka haastatteluissa nousi esille, on kiireestä johtuva hätäinen tunnelma. Tämä on pitkälti persoonasta kiinni, ja siihen on vaikea vaikuttaa. Vastaavaa voidaan valmistella kiiretilanteiden johtamiseen neuvomalla sekä kouluttamalla, mutta se ei välttämättä vaikuta toivotulla tavalla. Myös tukea kiiretilanteissa tulisi tarjota. Muuten palveluvastaavan koetaan mukautuvan eri tilanteisiin, niin kiire- kuin löysiin-päiviin, sekä erilaisten työntekijöiden ohjaamiseen.

Tavoitteiden asettaminen ja palveluvastaavan osallistamisessa on hieman parantamisen varaa. Palveluvastaava nähdään kannustajan roolissa ja se koetaan hyväksi. Päällikkö toteaa, että työntekijöille pitäisi avata hieman paremmin eri mittarit joita käytetään, esimerkkinä keskiostos. Palveluvastaavien kanssa mittarit olisi hyvä käydä perusteellisemmin läpi, jotta he pystyvät ohjaamaan työntekijöitä niiden avulla ja esittämään faktoja heille. Myös tavoitteiden luonnissa olisi hyvä ottaa vastaavat mukaan, näin saataisiin myös heidät innostumaan niistä ja osallistumista voisi tapahtua enemmän. Heille voisi myös painottaa raporttien seurausta enemmän. Päällikkö ja palveluvastaava voisivat käydä läpi viikkoraportteja, tätä kautta voisi saada aikaan tarkempaa seuraamista ja lisää kannustusta. Palveluvastaava voi vuoronsa aikana asettaa vuorokohtaisia tavoitteita ja tehdä niistä vaikka pienen kilpailun.

Suurimmaksi haasteeksi koetaan se, että palveluvastaava on suorittavassa työssä ja samaan aikaan hänen tulisi johtaa koko työporukkaa. Tähän voisi kehittää toimintamallin, joka helpottaa arkea ja auttaa palveluvastaavaa pitämään kaikki langat käsissä. Toimintamalli voisi olla seuraavan lainen: palveluvastaavan töihin tullessa hän käy eri osaston läpi ja kyselee kuulumiset jokaiselta työntekijältä. Vuoron aikana pitäisi pyrkiä varmistamaan jokaisen pisteen toimivuus irrottautumalla omasta toimipisteestä ja kävelemällä osastot läpi kartoittaen tilanteen. Vuoron lopussa hän tekee saman kierroksen ja kirjaa ylös työt jotka pitäisi päivän

aikaan vielä pyrkiä tekemään. Näin kokonaiskuva olisi hänelle koko ajan selkeä ja seuraavaan vuoroon tulijat tietäisivät myös, mitä on jäänyt tekemättä.

Toimipaikka 2.

Kaikki kolme haastateltavaa kuvaavat palveluvastaavan työnkuvaa samantyyppisesti. Vastaavan työ on pitää kaikki toiminnan osapuolet kunnossa. Työntekijän näkökulmasta palveluvastaava kuitenkin keskittyy lähinnä yhteen puoleen kolmesta. Tämä on yksi ongelmakohta, sillä hyvin pitkälti se näyttäytyy myös arjessa. Samalla lailla kuin toisessa toimipaikassa olisi hyvä tehdä toimintamalli, jossa palveluvastaava tietoisesti kulkee kaikki kolme osastoa läpi pari–kolme kertaa vuoronsa aikana ja kartoittaa tilanteen. Toimipaikan fyysinen olemus saattaa hankaloittaa näkemään kaikkea mitä tapahtuu, sillä ravintolanpuoli on niin sanotusti nurkan takana marketinpuolesta. Tämän vuoksi palveluvastaavan tulisi tietoisesti lähteä omasta pisteestä ja käydä tarkkailemassa tilannetta. Päällikkö nostaa esille harhakuvan työnkuvassa:

”...Mutta se mielikuva siitä, että mie saan niin sanotusti parempaa palkkaa siks koska mie hoidan tilaukset, koska se ei oo se heidän tärkein työnkuva, vaan se asiakkaan kohtaaminen tuolla tiskin luona, tiskin eessä ja takana.”

Haastattelussa hän korostaa, että palveluvastaavan työnkuva on olla asiakaspalvelun johtaja ja se on tärkein tehtävä. Tätä tulisi muistuttaa palveluvastaavalle, esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jotta saataisiin keskittyminen johtamiseen vahvemmin.

Perehdytys on samassa vaiheessa kuin toisessa yksikössä. Perehdytys takkuu, mutta siihen on jo etsitty parempaa käytäntöä ja yhtä henkilöä koulutetaan työpaikan perehdyttäjäksi. Perehdytyksessä olisi hyvä olla palveluvastaavan mukana jotta hänen roolinsa olisi selkeä uudelle työntekijälle, mutta hänen ei tarvitse olla perehdyttävä.

Kommunikointi palveluvastaavan ja päällikön kanssa toimii hyvin ja se on avointa sekä suoraa. Työntekijöiden kanssa kommunikointi eri persoonallisuuksien ja niiden yhteen käymisen vuoksi on haasteellista. Samoin viestin vienti seuraaville

vuoroille koetaan haasteelliseksi, sillä viesti kirjoitetaan joko lapulle tai vihkoon, ja sieltä sen löytäminen tai sen katsominen saattaa välillä jäädä. Tärkeää olisi käydä pieni keskustelu vuorojen vaihteessa kokonaistilanteesta, mutta sekään ei yksinään riitä, sillä vuoroja on monia. Työpaikalla tulisi sopia selkeät raamit viestien jättämiselle ja tehdä esimerkiksi viikkokalenteri, johon viestit kirjoitetaan vihkon tai lappujen sijasta.

Persoonallisuuksien skismat nousevat esille haastatteluissa vahvasti ja näissä tilanteissa palveluvastaavan roolin ylitse saatetaan kävellä tai loukkaannutaan hänen käskyistään. Tämä on suuri haaste työpaikalla mihin tulisi reagoida mahdollisimman nopeasti. Asiaan voidaan puuttua ja vaikuttaa avoimilla keskusteluilla ja ongelman puruilla heti siinä tilanteessa eikä jälkikäteen. Ehkä myös yhteisillä aktiviteeteilla voisi olla positiivinen vaikutus työpaikan ilmapiiriin, esimerkiksi työhyvinvointipäivillä, jolloin työporukka saataisiin pois arjesta, ja viettämään aikaa muualla kuin työpaikalta. Haastatteluissa nousee esille myös se, että toimipaikassa ei ole ollut selkeää vuorojohtamiskulttuuria. Palveluvastaavan toimenkuvaa olisi hyvä käydä vielä paremmin läpi henkilöstön kanssa ja selittää miksi vuoroa johtaa yksi henkilö. Myös palveluvastaavan tulisi ottaa enemmän auktoriteettia, mutta se on hyvin pitkälti henkilöstä itsestään kiinni miten hän asiaan suhtautuu tai mitä asialle tekee. Yksi hyvä keino voisi olla vaihtaa palveluvastaava välillä toiseen toimipaikkaan, jotta hän näkisi erilaisia tilanteita ja myös erilaisen toimintamallin työnkuvaan.

Luottamus palveluvastaavan ja päällikön välillä on hyvä. Työntekijän näkökulmasta myös työntekijän ja vastaavan välinen luottamus on kunnossa, mutta palveluvastaava ja päällikkö kokee työntekijöiden ja palveluvastaavien luottamuksen huteraksi. Tämä juontaa juurensa heidän mukaan johtamiskulttuurin puutoksesta. Luottamusta pystytään vahvistamaan sitouttamalla työntekijöitä ja esimiehiä toisiinsa avoimella keskustelulla, lupauksen pitämällä, tasa-arvoisuudella sekä selkeillä pelisäännöillä. Tässä voidaan käyttää saman tyyppisiä tekniikoita kuin aiemmin jo mainittu. Toiminnanraamit tulee selkeyttää kaikille osapuolille ja esimerkiksi tehdä niistä paperiversiot. Haastatteluissa ilmeni myös palautteenannon puute ja hyvin yleinen ongelma, negatiivisen palautteen korostuminen. Sa-

malla tavalla kuin toisessa yksikössä, myös tähän yksikköön tulisi kehittää palautteen antoon raamit. Palautteenannon jälkiseuraamuksia tulisi seurata myös jälkikäteen jolloin luottamus voi kasvaa. Sokeita pisteitä voidaan käsitellä palautteenannon kautta, mutta tulee myös muistaa, että palautetta annetaan työntekijöihin liittyvistä asioista, ei henkilökohtaisista asioista jos ne eivät vaikuta työhön. Erilaisten kysymysten esittäminen ja myös tunnepuolen huomioon ottaminen herättää luottamusta ja sitouttaa työyhteisöä. Aito välittäminen on tärkeää.

Tavoitteiden kanssa tämä yksikkö on samassa tilanteessa kuin ensimmäinen yksikkö. Palveluvastaavan rooli nähdään pitkälti kannustajana ja valvojana, että merkinnät tehdään listoihin. Tähän parannuksena voisi miettiä samantyylistä menetelmää kuin toiseenkin yksikköön.

Haasteet ovat kaikkien kolmen osapuolten hieman erilaisia. Työntekijä kertoi haasteen olevan kiire, koska suhteellisen pieni porukka on töissä yhtä aikaa, palveluvastaavan haastattelussa nousee esille luottamus ja auktoriteettipula, päällikkö taas kokee, että haaste on hieman vääristynyt kuva työstä. Enempää työntekijöitä ei yrityksen kannattavuuden ja työtehojen vuoksi voida ottaa ja kiire ajat pienellä miehityksellä ovat aaltoilevia, niiden aikana pitää saada työporukan työtehot ja motivaatio viritettyä huippuunsa. Palveluvastaavan tulee kehittää pelisilmäänsä niin, että osaa toimia kiire tilanteissa nopeasti. Tämä toimii osittain, mutta kehitettävää on työporukan luottamussuhteissa josta saadaan parempaa yhteen pelaavuutta. Motivointi ja kannustus ovat tärkeitä.

10.3 Pohdinta

Tutkimus on toiminut S-Päällikkö-valmennuksen lopputyön pohjustuksena. Tässä tutkimuksessa selvinneitä ongelmia lähdetään pohtimaan ylemmän johdon kanssa ja ongelmien ratkaisemiseksi kehitetään erilaisia toimintamalleja, jotka jalkautetaan arkeen kouluttamalla. Toimintamalleissa käytetään valmentavan johtajuuden työkaluja hyväksi, sillä on koettu, että tyyli sopisi liikennemyymälä maailmaan.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä ja yllättävän haasteellinen prosessi. Suurin haaste alussa oli saada aihe rajattua ja hahmotettua selkeästi. Alun jälkeen aihe muutti kuitenkin muotoaan muutaman kerran, mutta aihepiiri pysyi kuitenkin samana. Työn tekeminen on kuitenkin ollut mielenkiintoista, sillä aihe liittyy vahvasti tämän hetken työhöni ja tulevaisuuteeni. Aihepiirin tutkiminen on ollut myös mielenkiintoista. Aihepiirin teoriaan tutustuminen on tuonut hyvää lisätietoa, sillä loppujen lopuksi koulussa käydyt johtamisen kurssit eivät ole juurikaan syventyneet yksittäisiin johtamistyyliin, vaan eri tyyliä on tarkasteltu jonkin verran. Haastatteluiden tekeminen oli mielenkiintoista, sillä kaikki haastateltavat ovat olleet työkavereitani. Tämä vaikuttaa varmasti myös siihen, että olen saanut haastatteluista enemmän tietoa kuin ulkopuolinen henkilö, sillä he ovat luottaneet minuun.

Kriittisesti tarkasteltuani omaa työtäni, voin todeta, että hieman enemmän aihetta olisi vielä voinut kohdentaa ja tarkentaa. Myös enemmän haastatteluita olisi voinut tehdä, mutta aikarajoitteet tulivat vastaan. Kuitenkin oma roolini havainnoitsijana antaa lisää perspektiiviä haastatteluiden antiin.

Lähteet

- ABC. 2015. ABC-Ketju. ABC. <http://www.abcasemat.fi/abc/ketju/tietoa-abc-sta-2.12.2015>.
- ABC. 2015. Palveluvasstaavan toimenkuva. ABC. Organisaation sisäistä tietoa.
- Ahonen, R. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human interest. Liettua: Petro Ofsetas.
- Autoa, A. 2015. Valmentava johtaminen ei ole nössöilyä. Voima Valmenus. <http://www.voimavalmennus.fi/2015/06/02/valmentava-johtaminen-ei-ole-nossoilya/>. 23.7.2015.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Chaturvedi, S., Matthias, J. & Narayanan, J. 2014. Leading Mindfully: Two Studies of the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well Being and Performance. Singapore Management University. http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4319&context=lkcsb_research. 23.7.2015.
- Benincasa, R. 2012. 6 Leadership styles, and when you should use them. Fast Company. <http://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them#1>. 18.7.2015.
- Blanchard, K. & Hersey, P. 1988. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Cannon, F. & Kansanen, O. 1997. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo: WSOY.
- Casselmann, B. 2012. Bill Casselman's words of the world. http://www.billcasselmann.com/wording_room/coach.htm. 16.7.2015.
- Esimies.info. 2013. Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet. Linjassa Oy. <http://esimies.info/Strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet.php>. 31.7.2015.
- Esimies.info. 2013. Valmentava johtaminen. Linjassa Oy. <http://esimies.info/Valmentava-johtaminen.php>. 8.7.2015.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching- valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Tammi PRO.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo: WSOY.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Oxford dictionaries. 2015. spontaneous. Oxford dictionaries. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/spontaneous>. 24.7.2015.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOY Pro.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. 6.3.2 Teemahaastattelu. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. 22.10.2015.
- Savolainen, T. 2015. Academia. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. http://www.academia.edu/5583112/Luottamusjohtajuus_esimiehen_voimavarana_taitona_ja_haasteena_digiajassa_in_Finnish_. 25.11.2015.
- Simonton, B. 2012. Your Most Important Leadership Skill: Listening. <https://www.youtube.com/watch?t=416&v=BWdO529II3Y>. 29.7.2015.

- Terveyskirjasto. 2015. Tietoisien läsnäolon taidot. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=epi00020. 23.7.2015.
- Valmennus oy Liitos. 2013. Joharin ikkuna. Ikkuna kahteen suuntaan. Valmennus oy Liitos. http://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=0_Mik%C3%A4+Johari%3F.html. 15.9.2015.
- Valmennus oy Liitos. 2013. Joharin ikkuna. Palaute tekee näkymättömästä näkyvän. Valmennus oy Liitos. http://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=1_Kehity+Joharilla!.html. 15.9.2015.
- Virsta Virtual Statistics. 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Virsta Virtual Statistics. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. 22.10.2015.
- Wikipedia. 2015. Dialogi. Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Dialogi>. 29.7.201.