

## **Puhtausalan esimiestyö ja sen kehittyminen**

Aino-Kaisa Aho

Opinnäytetyö  
Restonomi ylempi amk-tutkinto  
Palveluliiketoiminnan koulutus-  
ohjelma  
2014

<p><b>Tekijä</b> Aino-Kaisa Aho</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> YPA2012S</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Puhtausalan esimiestyö ja se kehittyminen</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 77 + 2</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Eija Kjelin</p>	
<p>Puhtausalan esimiestyö on muuttunut ja kehittynyt 1950-luvulta naisten työelämään mukaan tulosta 2010-luvun ammattimaiseen siivoustyön johtamiseen. Tulevaisuuden esimiesten on hallittava entistä laajempia kokonaisuuksia ja mahdollisesti useita toimialoja.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tulkita puhtausalalla esimiestyössä toimivien käsityksiin perustuen alan esimiestyön kehitystä, nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita. Tavoitteeseen pyrittiin haastatteleamalla puhtausalalla toimivia esimiehiä ja analysoimalla haastattelut. Haastatteluissa esimiehet erittelivät ja arvioivat työtään sen jännitteistä ja ongelmista käsin. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kehittävän työntutkimuksen käsitteistöä ja toimintajärjestelmän mallia. Näiden avulla selvitettiin puhtausalan esimiestyön muutosta ja työssä esiintyviä jännitteitä ja ongelmia työn eri osatekijöiden välillä.</p> <p>Puhtausalan esimiestyöstä löytyi vain vähän tutkimustietoa. Tietoperustaa vahvistettiin siksi alan asiantuntijoiden informanttihaastatteluilla. Tutkimusaineiston analysoimismenetelmänä oli sisällönanalyysi. Tavoitteena oli kuvata tutkimusmateriaali pelkistetyssä, tiivistetyssä ja yleisessä muodossa ja samalla pyrkiä erottamaan tutkimusaineistosta samankaltaisuudet ja eroavaisuudet.</p> <p>Opinnäytetyössä osatekijöitä tarkasteltiin niin, että esimies on subjekti, hänellä on tekijän rooli. Opinnäytetyö käsitteli nimenomaan esimiestyötä, siksi luontevimmalta vaihtoehdolta tuntui asettaa tekijäksi juuri esimies itse.</p> <p>Tärkeimpinä ristiriitoina ja jännitteinä esimiehet kokivat esimiestyön välineiden ja sääntöjen aiheuttamat haasteet työn onnistuneen lopputuloksen esteinä. He pohdiskelivat myös paljon omien voimavarojensa ja osaamisensa riittävyyttä työn vaatimuksista lähtien. Tulevaisuudessa esimiehen toimintaympäristö on edelleen henkilöstön, asiakkaan ja oman organisaation määrittämä. On tärkeää kiinnittää huomiota roolien mukaiseen toimintaan ja eri tahojen välisen yhteistyön vahvistamiseen.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Esimiestyö, puhtausala, kehittävä työntutkimus, muutos, kehittyminen</p>	

Master of Hospitality Management

<p><b>Author</b> Aino-Kaisa Aho</p>	<p><b>Group or year of entry</b> YPA2012S</p>
<p><b>The title of thesis</b> Managerial work and its progress in cleaning services field</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 77 + 2</p>
<p><b>Supervisor</b> Eija Kjelin</p>	
<p>Managerial work in cleaning services field has changed and developed from the 1950s as women became to labor market, to the 2010s professional cleaning work management. Future managers have to deal with wider entities, and possibly several industries.</p> <p>Purpose of this study was to construe development, current status and future challenges of cleaning field services managerial work, based on managers own point of views. Conclusion was achieved by interviewing managers who worked in the cleaning services field. Managers specifically identified and evaluated their work from its tensions and problems. The study utilized developmental work research concepts and activity system model. Change in cleaning field managerial work and tensions in the work and problems between elements of the work were found by through this method and interviews.</p> <p>There were only few studies on managerial work in cleaning services field. Therefore the theory was confirmed by interviews of the informants. Therefore the theory was confirmed by interviews of the informants. The research data was analyzed by method of content analysis. The aim of the research was to describe the material in a simplified, concise and in outline form, and at the same time to try to separate the similarities and differences from the research data. This thesis examines the work from perspective of the manager and dealt specifically with managerial work, therefore it was an easy option to set the manager as a subject.</p> <p>The most important contradictions and tensions from perspective of the managers were between managerial instruments and rules that posed challenges to a successful outcome. They thought also a lot of their own resources and skills to the adequacy of the demands of the work. In the future, the manager's business environment is defined by the employees, customers and the organization. It is important to draw attention to the role and functioning of various stakeholders to strengthen cooperation.</p>	
<p><b>Key words</b> Managerial work, cleaning services field, developmental work research, change, development</p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus .....	6
1.2	Käsitteiden määrittely .....	7
1.3	Suomen Siivoustekninen Liitto.....	9
2	Työn merkitys ja esimiestyö.....	10
2.1	Muuttuva työelämä.....	10
2.2	Työn merkitys .....	12
2.3	Esimiestyö puhtausalalla.....	13
2.4	Esimiehen asema ja rooli.....	19
2.5	Esimiestyö monimuotoisessa ja monikulttuurisessa työyhteisössä.....	22
3	Puhtausala .....	25
3.1	Mikä on puhtausala?.....	25
3.2	Puhtausalan esimiesten koulutus ja sen merkitys .....	27
3.3	Puhtausalan organisoituminen ja ammattimaisen esimiestyön alku .....	29
3.4	Ala kehittyi ammattimaisen työnjohdon avulla .....	32
3.5	Puhtausalan esimiestyö tänään.....	32
3.6	Puhtausalan tulevaisuus .....	35
4	Menetelmät.....	38
4.1	Tiedonkeruumenetelmät .....	38
4.1.1	Informanttihaastattelut .....	39
4.1.2	Tutkimushaastattelut .....	40
4.2	Mitä on kehittävä työntutkimus?.....	41
4.3	Kehittävä työntutkimus siivoustyön tutkimismenetelmänä.....	45
5	Tutkimustulokset.....	47
5.1	Tekijä - esimies .....	48
5.2	Välineet .....	49
5.3	Säännöt .....	51
5.4	Yhteisö.....	53
5.5	Työnjako.....	55
5.6	Kohde .....	56

5.7 Tulos .....	58
6 Pohdinta .....	59
7 Johtopäätökset.....	62
7.1 Esimiestyön nykytilan toimintajärjestelmän analyysi.....	62
7.2 Esimiestyön lähikehityksen vyöhykkeen ja tavoiteltavan tilan kuvaus .....	66
Lähteet.....	70
Liitteet.....	78
Liite 1. Kysymykset informanteilta .....	78
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	80

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tulkita puhtausalalla esimiestyössä toimivien käsityksiin perustuen alan esimiestyön kehitystä, nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita. Tavoitteeseen pyritään analysoimalla puhtausalalla toimivien esimiesten haastatteluita. Haastatteluissa esimiehet erittelevät ja arvioivat työtään sen jännitteistä ja ongelmista käsin. Puhtausalan esimiestyöstä on olemassa vain vähän tutkimustietoa. Tietoperustaa on siksi vahvistettu alan asiantuntijoiden informanttihaastatteluilla.

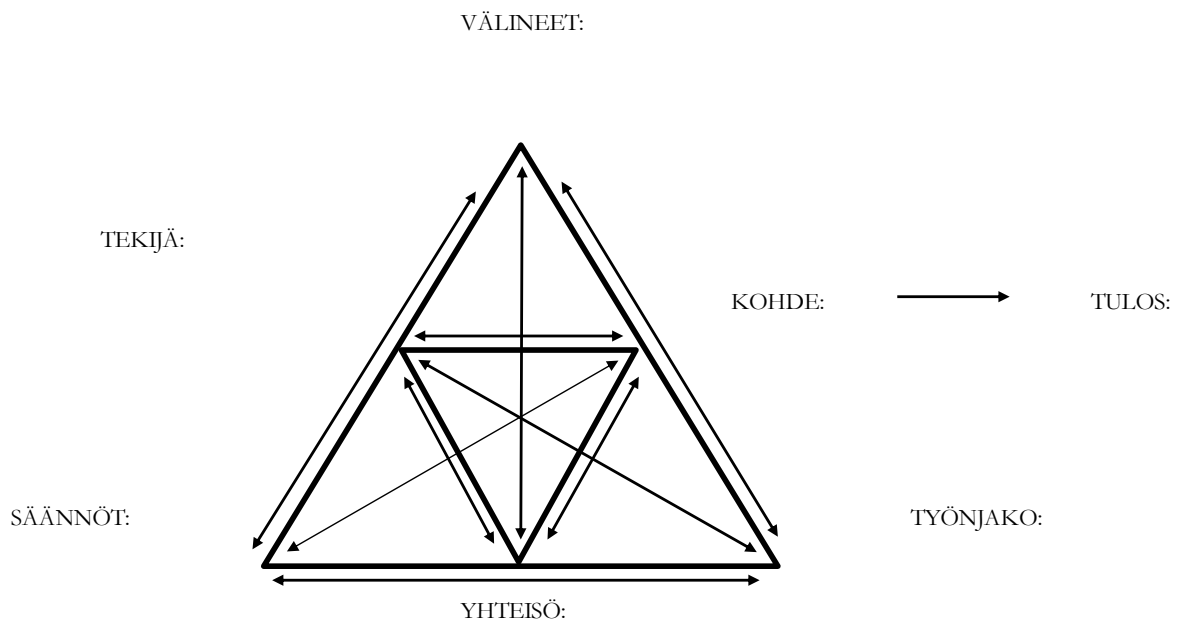
Aihe on tärkeä, koska palveluiden johtaminen muuttuu monimutkaisemmaksi ja puhtausalan työpaikat samalla monimuotoisemmiksi. Puhtausalan esimiestyön laadullisen muutoksen tulkitseminen aineistoa analysoimalla antaa vastauksia niin esimiehen osaa-misedellytysten odotuksiin, työn sisällön ja sen jakautumisen tuntemiseen kuin resur-sointiin.

Mitkä ovat puhtausalan esimiesten itsensä kokemat haasteet ja jännitteet esimiestyössä? Mikä on niiden muutos lähihistorian sekä tulevaisuuden näkymien perusteella? Tavoit-teena on tulkita haastattelujen perusteella alan esimiestyölle tärkeitä haasteita ja jännit-teitä. Lopputuloksena haasteiden ja jännitteiden analysoinnin lisäksi saadaan tietoa esi-miestyön laadullisesta muutoksesta. Olen valinnut opinnäytetyöhöni esimiestyön näkö-kulman, koska itse esimiestyö, sen muuttuminen ja kehittyminen sekä työn muutoksen teema kiinnostavat minua. Tutkittavana ilmiönä on esimiestyön muuttuminen. Pääky-symykset ovat: Mitä on esimiestyö alalla nyt ja miten se on kehittynyt nykytilaansa? Opinnäytetyössä tutkitaan siivoojien lähiesimiesten työtä, ei päälliköiden tai johtajien työtä.

Muuttuva työelämä haastaa työn, työyhteisön ja organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Muuttuva työ asettaa haasteita myös esimiestyölle. Johtamisen osa-alueista muita mer-kittävämmiksi koetaan palveluiden ja ihmisten johtaminen. Esimiestyö edellyttää muu-tosvalmiutta, tiimityötaitoja ja ongelmanratkaisukykyä. Esimiestyöllä on suora vaikutus organisaatioon ja työyhteisöön. (EK, 2006, 32 – 33.)

Hyödynnän opinnäytetyössä kehittävän työntutkimuksen käsitteistöä. Kehittävässä työntutkimuksessa nykytilanteen tulkinta ja tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksien hahmottaminen perustuvat historialliseen analyysiin. Historiallisen analyysin avulla voidaan työn kehitysvaiheista muodostaa kuvitteellinen malli. Kehittävä työntutkimus kohdistuu laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatioissa. (Engeström 1995, 34, 87). Tutkijan tehtävänä on selvittää jännitteisiin ja ongelmiin johtaneet tekijät, osoittaa teoriaan perustuvia uusia ratkaisumalleja ja reflektoida tutkittavien henkilöiden näkemyksiä sekä vallitsevasta tilanteesta että kehitysehdotuksista. (Muutoslaboratorio 2013.)

Työssäni analyysivälineenä toimii kehittävän työntutkimuksen käsitteellinen työväline, toimintajärjestelmän malli (kuvio 1.), jonka avulla voidaan analysoida toiminnan sisäisiä ristiriitoja ja jännitteitä eri osatekijöiden sisällä ja välillä. Toimintajärjestelmän avulla tutkittava esimiestyö saadaan jaettu osatekijöihin, jolloin sitä voidaan tutkia syvällisemmin.



Kuvio 1. Toimintajärjestelmän malli. (Engeström 1995, 47.)

## 1.2 Käsitteiden määrittely

**Esimiestyö** on tulosten aikaansaamista ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on vastata resurssien organisoinnista sujuvan ja tuloksellisen

toiminnan saavuttamiseksi. (Peltokorpi 2003, 15 – 16.) Yhdessä henkilöstön kanssa organisaation visio, missio ja strategiat muuttuvat esimiestyön avulla käytännön- ja asiakaslähtöiseksi toiminnaksi. (Viitanen & Lehto 2005, 120.) Esimiestyötä on työn johtaminen ja aiemmin puhtausalan esimiesten nimikkeenä olikin yleisesti työnjohtaja.

**Puhtauspalvelu** on määritelmän mukaan ammattimaisesti toteutettua palvelutyötä, joka sisältää erilaisia siivous- ja asiakaspalvelutehtäviä sekä säännöllistä laadunseurantaa. Puhtauspalvelu sisältää yleisesti siivous- ja vaihtomattopalvelun sekä hygieniatuotteiden, paperien ja pesuaineiden hankinnan. (Korhonen 2011, 17.) Puhtauspalvelu on prosessimuotoista: palvelun lopputulos eli sovittu puhtaustaso toteutetaan erilaisten siivoustekojen avulla. Avainasemassa on palvelun tarjoajan ja saajan yhteinen näkemys palvelun laadusta. Palvelun onnistumista auttaa asianosaisten yhteinen käsitys tarjottavan ja saatavan palvelun luonteesta. Palvelukonseptissa määritellään niin asiakkaalle kuin henkilöstöllekin palvelu, jota organisaatio asiakkaalle tarjoaa. Palvelukonsepti sisältää määritelmän saavutettavasta puhtaustasosta, mikä on asiakkaan palvelukokemus siivouksen aikana ja asiakastapaamisissa. Lisäksi siihen sisältyvät työohjeet ja perehdytysmateriaali kohteeseen sekä palvelun arvo eli palvelun sisältämä hyöty kustannuksiin nähden asiakkaan näkökulmasta. (Pesonen-Leinonen 2012, 6.)

**Siivous** puolestaan on sisätiloissa tehtävää pintojen puhdistusta, suojausta ja hoitoa sekä erilaisia järjestelyitä, joissa puhtaus tuotetaan ammattimaisesti. Siivouksella ylläpidetään tilojen toiminnalle tarvittavaa ja käyttäjien edellyttämää puhtaustasoa. Siivouksen laatuvaatimuksia ja tarpeita määrittelevät muun muassa terveydelliset ja tuotannolliset näkökohdat, esteettisyys, viihtyvyys, työn tehokkuus, työturvallisuus, paloturvallisuus ja rakenteiden kunnossa pysyminen. Siivouksen tavoitteena on poistaa tilan käyttäjää ja toimintaa häiritsevää, haittaavaa tai vaarantavaa likaa. (Korhonen 2011, 17.)

**Yhdistelmätyö ja monipalvelutyö** voi olla esimerkiksi ruokapalvelun ja siivoustyön yhdistelmätyö. Moniosaajia tarvitaan erityisesti yrityksissä ja organisaatioissa, jotka tarjoavat asiakkailleen laajaa palveluvalikoimaa. ISS:n mukaan (ISS 2013) moniosaajista koostuvan tiimin työntekijä voi saman päivän aikana hoitaa useita tehtäviä esimerkiksi turvallisuus-, kiinteistöhoito-, puhtaanapitopalveluiden ja henkilöstöravintolan työtehtäviä. Yhdistelmätyöllä pyritään tehostamaan toimintoja ja sen on katsottu paranta-



van reagointia muuttuviin tilanteisiin. Työntekijältä yhdistelmätyössä onnistuminen vaatii vahvaa ammattitaitoa.

### **1.3 Suomen Siivoustekninen Liitto**

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomen Siivoustekninen Liitto ry (SSTL). SSTL on puhtausalan neuvonta- ja koulutusjärjestö, jonka tehtäviin kuuluvat alan osaamisen ylläpito, kehittäminen, oppimateriaalin tuottaminen, tiedottaminen, neuvonta ja koulutus. SSTL on perustettu vuonna 1970 ja se toimii puhtausalan puolueettomana etujärjestönä ja asiantuntijana. Työehtosopimusasiat eivät kuulu SSTL:n toimialaan. Liitolla on 17 jäsenyhdistystä ympäri maata ja noin 80 yritysjäsentä. Liittokokouksia järjestetään vuosittain kaksi. SSTL:n edustajat toimivat asiantuntijajäseninä useissa eri puhtausalan kehityshankkeissa. SSTL omistaa Siivoussektori Oy:n, joka huolehtii SSTL:n julkaisu-, näyttely- ja koulutustoiminnasta. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry. 2013.)

SSTL pyrkii vaikuttamaan aktiivisesti siihen, että puhtausalan arvostus kasvaa ja sen merkitys ymmärretään yhteiskunnassa. Liiton tavoitteena on yhdistää puhtausalasta ja sen kehittämistä kiinnostuneet ihmiset ja yhteisöt. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry. 2013.)

## 2 Työn merkitys ja esimiestyö

Tässä luvussa käsitellään yleisesti työn merkitystä sekä työelämän muuttumisen vaikutuksia esimiestyöhön. Miksi esimiestyön ei katsota enää olevan kiinnostava uravaihtoehto nyt työelämään tulleille tai tulossa oleville sukupolville? Esimiestyö puhtausalalla monimutkaistuu ja johdettavat työyhteisöt muuttuvat monimuotoisemmiksi. Samanaikaisesti esimiesten on hallittava laajempia kokonaisuuksia, esimerkiksi ruoka- ja kiinteistöpalveluiden johtaminen. Lisäksi luvussa kuvataan puhtausalan esimiestyön tehtävät, ominaispiirteet, käsitellään esimiehen asemaa ja roolia työyhteisössä sekä tuodaan esille monikulttuuristen työyhteisöjen asettamat vaatimukset esimiestyölle.

### 2.1 Muuttuva työelämä

Työelämä kehittyi, muuttuu ja haastaa työntekijöitä joka päivä. Suomalaisen työelämän muutokset tapahtuvat monella tasolla. Ikäluokat pienenevät ja maahanmuuton myötä työvoiman rakenne muuttuu. Työelämä kansainvälistyy, verkostoituu, tietoistuu ja innostaa tekijänsä. Toisaalta kuullaan kertomuksia työelämän ahdistuksesta, uupumisesta, vetäytymisestä ja vastarinnasta. Signaalit kertovat työn kriittisestä asemasta talouden, yhteiskunnan ja ihmisten elämän leikkauspisteessä. Työ ei ole vain jatkuvassa muutostilassa vaan erityisessä murroskohdassa. Työelämän trendejä ja muutossuuntia ovat palvelu- ja tietotyön lisääntyminen, verkottuminen, erilaisten toimintatapojen joustavuuden lisääntyminen, työnteon muotojen monimuotoisuus, globalisaatio ja ikääntyvä työväestö. Muutoksessa päärooli on kuitenkin taloudellisilla ja teknisillä vaikutuksilla. (Julkinen 2007, 18 – 19, Halava & Pantzar 2010, 23.) Launis & Engeström (1999, 65) kuvaavat työn tekemisen tapojen ja toimintamallien muutosta samansuuntaisesti. Työntekijöiden työtehtäviä yhdistellään ja pyritään yhä joustavampaan työnjakoon. Työn yhteisöllisyys ja yhteinen vastuu lisääntyy ja erityyppiset yhteistyömuodot asiakkaiden kanssa yleistyvät. Ammattiryhmien väliset raja-aidat eivät tulevaisuudessa ole enää yhtä selkeitä, vaan vastuu hajaantuu organisaatioissa eri hierarkiatasoisille.

Yritykset ja organisaatiot ovat kansainvälistyneet ja siksi yrityksissä työskentelee entistä enemmän eri taustoista ja kansallisuuksista tulleita ihmisiä. Naisia työskentelee aiempaa enemmän yritysjohdossa. Talouden ydin on siirtynyt palveluihin, perinteisen hierarkki-

sesti johdetun teollisuuden sijaan. Tiimimäinen ja kollektiivinen johtamistapa on tullut osaksi madaltuneita organisaatioita. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 13.) Työelämästä poistuu ja poistetaan työvoimaa systemaattisesti. Tämä koskee ennen kaikkea vähän koulutettua työvoimaa, mutta koulutuskaan ei nykyään takaa työpaikkaa. Määräaikaiset, osa-aikaiset ja tilapäiset työsuhteet ovat arkipäivää pitkälle koulutetuillekin. Selvärajaiset ammatit, tasainen urakehitys ja pysyvä työsuhde yhteen organisaatioon eivät enää itsestään selvästi toteudu. (Launis & Engeström 1999, 66.) Toisaalta ammatti, ura ja pysyvä työsuhde eivät tulevaisuudessa välttämättä olekaan tavoiteltavia asioita. Työnantajat ovat jo nyt yllättyneet työelämään vasta tulleiden asenteista työtä kohtaan sekä yleisesti vähäisemmästä työelämän ymmärryksestä. Aiemmin esimiehet ovat päässeet vähemmällä, koska vanhemmat sukupolvet ovat toteuttaneet työelämässä hyvää kansalaisuutta. Nuoret sukupolvet toteuttavat itseään pääsääntöisesti muualla kuin töissä, jolloin esimiesten on opeteltava ymmärtämään motivaatorakenteita. Työpaikkojen hengen, työkuulttuurin ja työyhteisöjen vetovoiman pitää olla aiempaa suurempi, jotta tulevaisuuden työntekijät motivoituisivat. Siksi työyhteisöjen muutospainetta kasvaa nopeasti. Valinnanvapaus työelämässä näkyy työpaikkojen vaihtamisina, kilpailuttamisina sekä siirtymisinä pois työelämästä, mikäli taloudelliset mahdollisuudet siihen ovat olemassa. 40 - 50 -vuotiaista kolmannes haluaa siirtyä pois työelämästä taloudellisen tilanteen niin salliessa. Tämä aiheuttaa Suomelle uhkan johtajavajeesta, sillä kyseessä on ammatillisesti pätevin osa ikäluokasta. Suuria ikäluokkia lukuun ottamatta ylipitkät työpäivät ja niin sanottu työn sankaruus eivät tunnu enää hohdokkailta. (Halava & Pantzar 2010, 39 – 40.)

Järvinen (2011, 33) kuvaa työympäristön tietotulvaa yhtenä työelämän muutoshaasteena. Työ on sirpaleista, on hallittava monia päällekkäisiä tehtäviä. Kun työntekijän pitäisi keskittyä työtehtäväänsä, hän saa mielihoiteen vilkaista kännykkäänsä tai sähköpostia lukiessaan unohtuu meneillään olevaa työtehtävää häiritseviin ajatuksiin. Raskaiden ja ponnistelua vaativien tehtävien välttely johtuu ihmisen mielihyväteriaatteesta. Halujen ja tarpeiden suuri voima ohjailee ihmisen käyttäytymistä.

Puhtausalalla työelämän muutoksen aiheuttamat haasteet ovat monilta osin samankaltaisia kuin työelämässä muutoinkin. Ojala-Paloposken (2007, 81 – 82) ja Frantsin (2013, 169 - 170) mukaan alalle ominaiset muutokset näkyvät erityisesti monikulttuuri-

suuden lisääntymisenä ja työvoiman – erityisesti koulutetun työvoiman saannin ongelmia. Myös automatisointi, lisääntyvä siivouskoneiden käyttö ja muun teknologian lisääntyminen aiheuttavat paineita tulevaisuudessa. Uhkakuvana saattaa olla siivouksen laadun laskeminen, joka aiheuttaa laadun valvomiseen esimiestyössä paineita. Kireä kilpailutilanne alalla lisääntyy edelleen. Pulmia nyt ja tulevaisuudessa aiheuttavat puhtausalan työlle myös erilaiset rakennustekniset ratkaisut, sisäilmaongelmat ja rakennusten peruskorjausten tarve.

## 2.2 Työn merkitys

Työ on keskeisessä asemassa suomalaisten arvostuksissa. Ihmisen suhde yhteiskuntaan välittyy työn kautta. Työ tarjoaa ihmiselle myös päämääriä ja mahdollisuuden kehittymiselle. Toisaalta nykyisin lisääntynyt vapaa-aika ja elintason nousu asettavat muutospaineita työelämälle. Työ ja vapaa-aika eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan kokonaisvaltainen elämäntapa antaa tilaa niin työlle, perhe-elämälle kuin vapaa-ajallekin. Työlle asetetaan vaatimuksia, monet haluavat vaihtelevan, itsenäisen ja haasteellisen työn, jossa pääsee toteuttamaan itseään. (Joronen 1993, 45.)

Työolobarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011) mukaan työnteon mielekkyys ja työhalut yleensä ovat muuttuneet huonompaan suuntaan. Arvio on ollut samankaltainen palkansaajien keskuudessa jo useita vuosia. Työolobarometri selvittää muun muassa työelämän kehitystä myönteisinä ja kielteisinä koettujen muutosten osalta. Julkisella sektorilla työn teon mielekkyyden arviot ovat olleet pidempään kielteiset, mutta nyt myös yksityisellä sektorilla arviot ovat heikentyneet. Esimerkkinä kielteisestä kehitysuunnasta voidaan mainita työpaikkakiusaamisen ja henkisen väkivallan lisääntyminen työpaikoilla. Se on lisääntynyt niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Muiden kysyttyjen asioiden osalta muutossuunta on ollut myönteinen. Myönteiseen suuntaan ovat kehittyneet esimerkiksi palkkakehitys, työnantajan joustaminen vastaajien elämäntilanteen mukaan, ja kouluttautuminen niin omalla kuin työajallakin.

Työhön liittyvä arvomaailma ja asenne työhön ovat uuden sukupolven myötä muuttumassa. Merkittäviä odotuksia palkan lisäksi ovat työn merkityksellinen sisältö ja pysyvyyden tunne. Organisaation sijaan työntekijät tulevat sitoutumaan enemmän itse työ-

tehtävään kuin organisaatioon. Työsuhteista ollaan siirtymässä luottamussuhteisiin, jotka sisältävät toisen osaamisen ja asiantuntijuuden arvostamiseen. Työn pitäisikin tulevaisuudessa tarjota tarpeeksi kehittymisen mahdollisuuksia. Tällöin korostuu työn johtaminen osaamisen johtamisena, työtä ja osaamista on siis voitava kehittää samanaikaisesti. (Sumkin & Tuomi 2012, 9 – 10.)

Suomalaisen työelämän kuva julkisuudessa on ollut pitkään kielteinen (Julkunen 2008, 9; Kontiainen 2006, 155). Molemmat kuvaavat työelämän ja esimiestyön arkea kiirekköisyyksien, vaatimusten kasvamisen ja psyykkisen rasittuneisuuden kokemuksilla. Organisaatiot ovat matalampia ja työjohdolliset rakenteet muuttuneet. Työelämän kiristyneet paineet kohdistuvat juuri esimiestyötä tekeviin. Työelämän muutos näkyy monipuolisempina ja vaativampina työtehtävinä. Kun toisaalta odotukset työn merkityksellisemmästä sisällöstä ja kehittymisen mahdollisuuksista ovat toteutuneet, työn ja työelämän laadun koetaan kehittymismahdollisuuksista ja työn monipuolistumisesta huolimatta huonontuneen. Julkunen (2008, 10) kuvaa ilmiötä työelämän laadun paradoksiksi.

Frantsi (2013, 170) kuvaa osuvasti työelämän ilmiöiden vaikutusta esimiestyöhön ja työn vaatimukseen yleensä. Keitä ovat tulevaisuuden esimiestyötä tekevät? Esimiestyö ei herätä suurta kiinnostusta nuorten keskuudessa, esimiesvastuu ei tunnu merkitykselliseltä. Halava & Pantzar (2010, 27) käsittelevät samaa problematiikkaa raportissaan kulluttajakansalaisista. Kuluttajakansalainen välttelee valitessaan työtä kolmea D:tä: Dull, Dirty and Dangerous. Ammatit, joiden piirteinä ovat tylsyys, likaisuus ja vaarallisuus, kärsivät työvoimapulasta. Myös esimiestehtäviä ja työn vastuullisuuden lisääntymistä kartetaan, koska johtajan työ tarkoittaa käytännössä altistumista tulospaineiden ja organisaation suoritustason arkirealismiin väliin. Raportissa todetaan, että melkoisella varmuudella esimiestehtävien kasvavasta vaativuudesta johtuva arvostus ja palkitseminen kasvavat tulevina vuosikymmeninä.

### **2.3 Esimiestyö puhtausalalla**

Esimiehen työ on kompleksista. Tämä luku kuvaa puhtausalan esimiestyön tehtäväkenttää, työhön sisältyvää vastuuta ja niitä esimiestyön edellytyksiä, jotka korostuvat puhtausalan esimiestyössä. Luvussa kuvataan lyhyesti myös siivoojan työtä. Lisäksi tar-

kastellaan esimiestyön asemoitumista osana johtamistyötä. Kompleksista esimiehen tehtäväkokonaisuutta tarkastellaan myös työn vaatimuksista lähtien: Mitä tietoja ja taitoja esimieheltä odotetaan?

Puhtausalan esimiehellä tarkoitetaan tässä työssä siivoustyön esimiehiä esimerkiksi toimistoissa, hotelleissa ja muissa laitoksissa. Työssään he suunnittelevat ja johtavat työtä siivousliikkeessä ja suurissa yrityksissä, neuvottelevat asiakkaiden kanssa sovitusta laadusta, hankkivat tarvikkeita, valvovat tarvikkeiden varastointia ja jakelua, huolehtivat talous- ja henkilöstöasioista (esimerkiksi rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja koulutuksesta) sekä tarvittaessa voivat osallistua siivoustyöhön. Ammatinimikkeenä voi olla siivoustyönjohtaja, palveluesimies tai hotelliemäntä. (Tilastokeskus 2013.)

Puhtausalan esimiehet johtavat siivoustyötä. Siivouksen avulla toimintaympäristöt pidetään puhtaina ja järjestyksessä sekä ylläpidetään viihtyisyyttä, toimivuutta ja turvallisuutta. Siivooja tuottaa tilojen käyttäjille tilojen puhtauden ja viihtyisyyden yhä uudelleen ja uudelleen. Siivoojan ammattitaitoon kuuluu siivousmenetelmien, välineiden, aineiden ja koneiden käytön hallinta. Lisäksi siivoojan työssä korostuvat yhteistyötaidot eri sidosryhmien kanssa toimittaessa. Palvelun ostaja, yrityksen henkilökunta, sen asiakkaat ja koko siivousorganisaatio ovat siivoojan yhteistyöverkosto. Parhaimmillaan puhtauspalvelun tuottaminen on yhteistyötä sidosryhmien kanssa päivittäin. (Huilaja & Kivikallio 2008, 26 – 28). Siivoustyö edellyttää monipuolista osaamista. Työntekijöiden toimenkuvat ovat laajentuneet ja heidän työhönsä voi kuulua siivoustyön lisäksi erilaisia palvelutehtäviä, jotka yhdistetään siivouksen kanssa joustavaksi palvelukokonaisuudeksi. Tällaisia tehtäviä ovat mm. tekstiilien huoltopalvelut, toimisto- ja kokouspalvelut, ateriapalvelut, välinehuoltopalvelut ja kiinteistönhuoltopalvelut. (SSTL, 2014).

Esimies on työnantajan edustaja ja vastaa tehtäväalueensa puitteissa työläinsäädännön noudattamisesta työyhteisössä. Lain noudattaminen samalla antaa johtamiselle raamit ja palvelee työntekijän oikeuksia. Työsopimuslaki määrittelee työsuhteen keskeiset asiat ja on esimiehen ammattitaitoa.

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään

myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työnantajan yleisvelvoite työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Esimiehen työhön kuuluvat työyhteisön kehittämisen ja hyvinvoinnin edistämisen vastuut. Esimiehen vastuulla ovat myös töiden sujuminen ja tavoitteiden saavuttaminen sovitusti. Toisaalta esimiehet ovat suhteessa alaisiinsa työnantajan edustajina, mutta suhteessa omiin esimiehiinsä vuorostaan työntekijöitä. Esimiehelle on työssään tärkeää tietää työnantajan ja työyhteisön odotukset, toisaalta työyhteisöllä pitää olla tieto, mitä he voivat esimieheltä odottaa. Esimiehen tehtävät voidaan ryhmitellä seuraavasti:

- suunnittelu
- organisointi ja delegointi
- motivointi
- ohjaus, seuranta ja valvonta
- kehittäminen

Esimiehen tehtäviä voidaan kuvata ja jaotella muillakin tavoilla. Eri tehtävät ja toiminnot eivät ole toisistaan irrallisia vaan, liittyvät kaikkeen esimiehen tekemiseen. (Kangas, 24 – 25.)

Reikko, Salonen & Uusitalo (2010, 29 - 30) kuvaavat sattuvasti esimiestyötä ”puun ja kuoren välissä” toimimiseksi. Esimies toimii yksikkönsä työntekijä- ja asiakasrajapinnan välissä. Hän sekä vastaa asiakkaiden tarpeisiin että pitää huolta ja välittää työntekijöiden mielipiteitä eteenpäin organisaatiossa. Siten esimiestyö on monella tapaa ”rajalla olemista”. Esimiestyön luonteen kuvaaminen ”vastuualueensa ulko- ja sisäpolitiikan hoitajana” on myös osuva. Tällä tarkoitetaan esimiehen työskentelyä linkkinä ylemmän johdon ja työntekijöiden työn välillä. Organisaation strategia muuttuu käytännön esimiestyön kautta käytännön toiminnaksi yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Esimiestyö voidaan ymmärtää yhdeksi johtamisen osa-alueeksi, (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 12; Peltokorpi, 1996, 54) ja esimiestyötä kuvataankin usein lähijohtamiseksi tai esimiehiä lähijohtajiksi. Johtajuuden tarve organisaatioiden eri tasoilla on kasvava. Tämä johtuu kiristyneestä kilpailusta, kansainvälistymisestä, liiketoiminnan kas-

vamisesta ja monipuolistumisesta. Tehokas ja tuloksellinen johtaminen on vaikeutunut. Johtamisen onnistumiselle keskeistä on hyvä strategia ja keinot saavuttaa asetetut tavoitteet. Esimiehen tehtävänä lähijohtajana on saada ihmiset työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tätä voidaan pitää tärkeimpänä esimiehen tehtävistä. Esimiehen työtä organisaatiossa on saada sen perustehtävä toteutumaan. Ollaan toiminnan etulinjassa, jossa päivittäin kohdataan asiakkaat ja työntekijät tarpeineen.

Esimiehen työ on monisyistä, kompleksista. Asioiden laaja ymmärtäminen ja osaaminen ovat välttämättömiä. Oma toimiala, oman organisaation toimintalogiikka ja oman ryhmän toiminta ja vielä ihmismielen ymmärtäminen ovat kaikki esimieheltä vaadittavia taitoja. Esimiehen tehtävänä on tulkita strategiaa, johtaa siitä toimintasuunnitelmia ja asettaa tavoitteita. Yhteistyö monien sidosryhmien kanssa on välttämätöntä. Työhön kuuluu ihmisiin vaikuttaminen ja vuorovaikutus. Työtä tehdään omalla persoonalla, joka onkin esimiehen tärkein työväline. Päivittäisessä johtamisessa näkyy esimiehen edustamat arvot ja asenteet. Siksi esimiehen on kehitettävä itseään niin, että itselle vähemmän luontaiset vaikuttamistavat onnistuisivat. (Surakka & Laine 2011, 13 – 26.)

Esimiestyössä tarvitaan aineettomia työvälineitä niin sanottua aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman käsite ei ole uusi. Sen voidaan esittää jakautuvan kolmeen resurssi-  
luokkaan, inhimilliseen, rakenteelliseen ja suhdepääomaan. (Roos ym. 2006, 13.)

Aineettoman pääoman voi jakaa myös useampiin eriin. (Tekes, 2013).

- Sisäinen suhdepääoma (yhteistyö ja yhteisymmärrys organisaation eri yksiköiden välillä)
- Ulkoinen suhdepääoma (yhteistyö ja yhteisymmärrys ulkoisten sidosryhmien kanssa)
- Rakenteellinen pääoma (tietojärjestelmät, työkalut, tilat, tietokannat, dokumentoitu tieto)
- Henkilöstön osaaminen (ammattitaito, motivaatio, asiantuntemus)
- Uudistumiskyky (organisaation ja sen henkilöstön kyky hankkia uusia kyvykkyyksiä ja taitoja)
- Luottamuspääoma (organisaation sisäisissä ja ulkoisissa suhteissa vallitseva luottamuksen ilmapiiri)
- Yrittäjyyspääoma (henkilöstön harkittujen riskien ottaminen ja kyky tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia)



Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen hallussa olevaa aineetonta voimavaraa, jonka voi odottaa tulevaisuudessa tuottavan yritykselle tuottoja. Aineetonta pääomaa pidetään nykyisin yhtenä merkittävänä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista asioista. Yksiselitteistä määrittelyä aineettomalle pääomalle ei ole olemassa. Sen merkitystä kuvaa, että joidenkin tutkimusten mukaan yritysten investoinneista suuri osa suuntautuu nimenomaan aineettomiin pääomiin. (Tekes 2010.)

Nykyinen työelämä vaatii entistä parempaa ja monipuolisempaa esimiestyötä, esimiehille asetetaan paljon vaatimuksia. Antilan (2006, 54 - 57) tutkimuksen perusteella merkittävin esimiestyön ongelma näyttäisi olevan esimiehen rajoittuneet tai puutteelliset sosiaaliset kyvyt. Tutkimuksessa työntekijät odottivat esimiehiltään enemmän kannustamista, palautetta, avoimuutta ja yleisesti parempaa tunnetilojen aistimista. Ihmisten johtamisen ominaisuuksissa olisi yleisesti paljon kehittämisen varaa.

Vuorovaikutuksen merkitystä ja keskeistä asemaa esimiestyön onnistumisessa ei voi ohittaa. Vuorovaikutusosaaminen on johtajan ammattiosaamisen tärkein alue substanssiosaamisen ohella. Johtajan vuorovaikutusosaaminen perustuu johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteelle ja sen jännitteiden hallitsemiselle. Jännitteitä vuorovaikutussuhteessa muodostavat 1) läheisyyden ja etäisyyden, 2) osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden sekä 3) varmuuden ja epävarmuuden jännitteet. Esimiehen johtamistyössä keskeistä on tietoisuus johtamisviestintään kohdistuvista odotuksista sekä taito hallita johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteitä. Lisäksi esimiehen oma motivaatio ja halu viestiä sekä avoin suhtautuminen johtamisviestintään jännitteistä huolimatta ovat edellytys vuorovaikutussuhteen onnistumiselle. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 175 – 177.) Vuorovaikutuksen keskeistä asemaa korostaa myös Peltokorpi (2003, 19 - 20). Esimieheltä edellytetään valmiutta oman henkilökohtaisen toiminnan ja persoonallisuuden arviointiin. Kyky oman toiminnan arviointiin ja tarkasteluun auttaa esimiestä luomaan alaisilleen hyvät olosuhteet itseohjautuvan toiminnan toteuttamiseen. Alaisten ja esimiehen vuorovaikutus vaikuttaa kokemukseen työpaikan ilmapiiristä. Mikäli molemminpuoliselle vuorovaikutukselle on ominaista suuntautuminen neuvottelevaan vuorovaikutukseen, on ilmapiiri arvioitu myönteisemmäksi. Esimiehet työskentelevät vuorovaikutussuhteiden maailmassa. Esimiehen käytöstä, esiintymistä ja

tapoja arvioidaan koko ajan ulkoa päin. Työntekijät ja asiakkaat muodostavat havain-  
tojensa perusteella käsityksen esimiehen arvoista, asenteista ja uskomuksista.

Vuorovaikutusosaamista tarvitaan erilaisuuksien johtamisessa monimuotoisella puh-  
tausalalla. Wiskarin (2009, 29 – 52.) mukaan taito johtaa monikulttuurista työympäris-  
töä auttaa esimiestä rakentamaan ihmisille parhaat mahdollisuudet tehdä työnsä siten,  
että toiminta on jatkuvasti menestyksellistä ja asiakaspalvelutilanteet sujuvat positiivi-  
sesti. Palveluyrityksessä esimiestyö pitää ymmärtää palvelutehtävänä, olipa kyseessä  
työntekijä tai asiakas. Palvelutehtävän yhdistäminen omaan arvomaailmaan ja käyttäy-  
tymiseen on keskeistä.

Työyhteisön kehittäminen vaatii esimieheltä ymmärrystä yrityksen muutosvalmiuteen.  
Peltokorven (2003, 25 – 27) mukaan johtamismenetelmät, ilmapiiri, työsuorituksen taso  
ja työmotivaatio ovat prosessimaisesti sidoksissa toisiinsa. Kun organisaation ilmapiiriä  
pyritään muuttamaan siten, että työmotivaatio ja suoritustaso nousevat, on kyseessä  
työyhteisön sisäinen muutosprosessi, kehittäminen. Jatkuva kilpailu ja muutokset tuot-  
teissa, palveluissa ja teknologiassa ovat tehneet välttämättömäksi henkilöstön ja koko  
työyhteisön jatkuvan kehittämisen. Työyhteisön kehittämisessä käyttäytymismuutokset  
ovat keskeisessä asemassa. Työyhteisön jäsenten osallistaminen kehittämistyöhön on  
tärkeä osa esimiehen työtä, jotta henkilöstö ei koe kehittämistoimintaa ylhäältä val-  
miiksi annettuna.

Kehittämistoiminnalla tarkoitetaan usein myös parempien palveluiden ja tuotteiden  
kehittämistä. Parempien palveluiden kehittämisessä on samalla pidettävä kulut kurissa  
(Wiskari 2009, 13). Laadukkaan palvelun toteutumiseksi esimiehen tehtävänä on myös  
työntekijöiden rohkaiseminen ja tukeminen. Työntekijöille tulee antaa joustavuutta asi-  
akkaiden erityisten toiveiden täyttämässä sekä kielteisten tilanteiden korjaamisessa,  
jotta laadukas palvelu toteutuu. Niin johto kuin työntekijätkin tarvitsevat palveluosaa-  
mista. (Grönroos 1998, 168 – 173.)

Puhtausalalla liiketoimintaosaaminen johtamisessa on tulevaisuudessa merkittävä  
osaamisalue. Tärkeimpinä osatekijöinä johtamisosaamisessa ovat alan ansaintalogiikan  
ymmärtäminen ja strategiaosaaminen. Johtamistyössä tarvitaan myös enemmän palve-

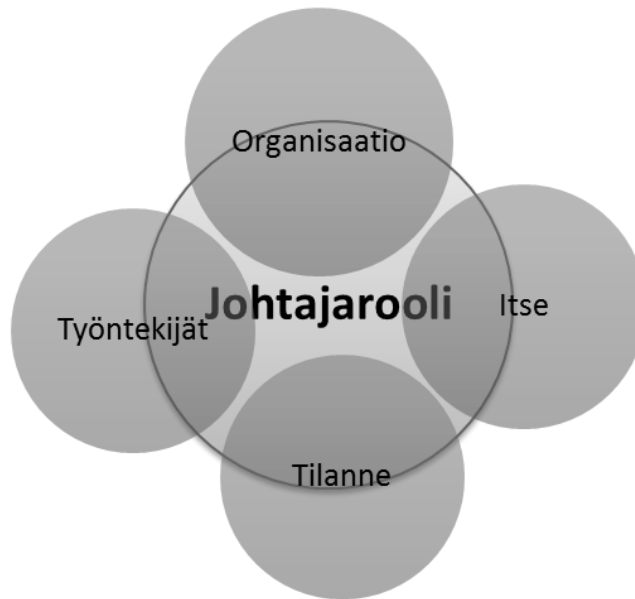
luosaamista. Palveluosaaminen on tulevaisuudessa todellinen kilpailuetu ja sen oppimiseen on kiinnitettävä yhä enemmän huomioita. Merkittävimpinä palveluosaamisessa pidetään asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja ennakointia sekä palveluketjun ja asiakasprosessin kokonaisuuden hallintaa. Asiakaspalveluosaamisen odotetaan olevan jopa tärkeämpää puhtausalalla kuin palvelualoilla yleensä. Puhtausalalla tulevaisuudessa merkittävimpiä johtamisosaamisen osatekijöitä ovat ihmisten ja osaamisen johtaminen sekä itsensä johtaminen. Palvelujohtaminen sekä projektien- ja prosessien johtaminen nähdään jopa tärkeämpinä kuin palvelualalla yleensä. (EK 2006, 33 – 34.)

## 2.4 Esimiehen asema ja rooli

Esimiehen rooli on erotettavissa esimiestehtävistä. Rooli on laajasti määriteltynä yhdelle tai useammalle henkilölle luonteenomaista käyttäytymistä tietyssä tilanteessa. (Biddle 1986, 67). Siihen liittyy myös vahvasti käsitys, jonka mukaan roolit muodostuvat enemmän ympäristön odotuksista kuin henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Katz & Kahn 1966, 49, 174).

Esimiehen rooli voidaan käsittää johtajan roolina, joka rajautuu virallisen vallan ja vastuun sekä rooliin kuuluvien tehtävien kautta. Johtajaroolin toteuttamiseen vaikuttaa vallitseva toimintaympäristö, jossa työtä tehdään. Rooliin kohdistuvat odotukset ovat erilaisia riippuen onko työyhteisö vakaassa tilassa, muutoksessa tai kriisissä.

Lähijohtajan työssä työntekijöiden odotukset vaikuttavat roolin muodostumiseen yhdessä johtajan omien odotusten kanssa. Olennaista roolin muotoutumisessa onkin se, miten johtaja näihin odotuksiin suhtautuu. Johtaja itse rajaa rooliaan tiedostaen tai tiedostamattaan peilaten persoonansa sisäisiä tekijöitä. Johtajan roolissa on tärkeää pohtia mihin oma auktoriteetti ja vakuuttavuus tukeutuu. Esimerkkeinä vakuuttavuuteen vaikuttavista tekijöistä voidaan mainita osaaminen, kokemus, koulutus, ikä, sukupuoli, karisma tai asema. Tietoisien johtajaroolin pohtimisen avulla voi helpommin löytää tasapainon omaan johtajarooliin. Kuitenkin roolin arvioinnin ja pohtimisen perustana pitää olla määrätty tehtävä, joka tukee organisaation päätehtävää. Organisaatio määrittelee rajat, joiden puitteissa johtaja toimii. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 20 - 21.)



Kuvio 2. Johtajarooli koostuu monesta tekijästä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 21.)

Esimiehellä on asemaansa perustuen rooli, joka sisältää tehtävään kuuluvaa valtaa. Esimiehen on hyvä olla tietoinen vallan jakaantumisesta omassa ryhmässään. Valta, joka esimiehen rooliin ja vastuuseen kuuluu, on tarkoitettu käytettäväksi. Muuten voi käydä niin, että todellinen johtajuus on jollakin muulla kuin esimiehellä. Rooleja voi olla vaikea myöhemmin muuttaa. (Surakka & Laine 2011, 70.)

Esimiesrooliin kohdistuu erilaisia tunteita. Tunteet ovat usein niitä, joita olemme aiemmin kohdistaneet elämämme auktoriteetteihin, kuten vanhempimme ja opettajimme. Siksi esimiehen antaman palautteen painoarvo voi olla alaiselle huomattavasti suurempi kuin esimies osaa kuvitella. Työntekijöillä on erilaisia rooli-odotuksia esimiehelle, ne voivat olla jopa keskenään vastakkaisia. Erilaisten rooli-odotusten keskellä esimiehen on noudatettava omaa harkittua linjaansa ja selvitettävä työntekijöilleen miten ja millä perusteella hän esimiesroolissaan toimii. (Surakka & Laine 2011, 71.)

Johtajan rooliin kuuluu olla organisaatiossa dynaaminen, alkuun paneva voima. Johtajat tekevät päivittäistä työtään epävakaisissa ja arvaamattomissa oloissa. He ovat epäselvien tilanteiden asiantuntijoita ja kykenevät selviytymään ristiriitaisistakin vaatimuksista. Ristiriitaisuus näkyy johtajan roolissa siten, että samanaikaisesti on huolehdittava eteen

tulevista yllättävistä tilanteista ja silti pyrittävä strategian edellyttämiin päämääriin. Johtajan rooliin kuuluu kyky muuntautumaan niin johdettaviensa kuin eri tilanteiden mukaisesti. (Armstrong 2012, 12 – 25.) Esimiehillä on organisaatioissa muita paremmat mahdollisuudet roolinsa vuoksi vaikuttaa vaikuttaa työnjakoon, työpaikan ilmapiiriin, kokemuksiin reiluudesta tai epäreiluudesta, työntekijöiden autonomia-asteeseen ja muihin vastaaviin tekijöihin. Siksi heidän roolinsa työpaikoilla on merkittävä. (Antila 2006, 54.)

Johtajaroolin omaksuminen edellyttää sinuiksi tulemistä oman johtajuuden kanssa. On hyväksyttävä, että johtajan rooliin kohdistuu ristiriitaisia toiveita, paineita ja vaatimuksia. Oman paikan löytäminen organisaatiossa kuuluu myös johtajaroolin omaksumiseen. Lähijohtajan rooli työyhteisön suunnannäyttäjänä on haasteellista, se vaatii aitoa ja rehellistä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Oman johtajuuden rakentumisessa auttavat rooliin vaikuttavien tekijöiden tunteminen, oman johtamisnäkömyksen pohtiminen, vastaantulevien tilanteiden ennakointi ja roolissa kehittämisen keinojen tiedostaminen. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 19.)

Mintzbergin (1980, 54 – 59) teoria johtajien työstä käsittelee myös johtajan rooleja. Yhteistä Mintzbergin mukaan johtamistyölle ovat kymmenen erilaista roolia, joiden painotukset vaihtelevat johtajan oman persoonallisuuden ja toimintaympäristön vaikutuksesta. Nämä kymmenen johtajan roolia on teoriassa jaoteltu kolmeen eri ryhmään, jotka ovat a) ihmissuhderoolit, b) tiedottajan roolit ja c) päätöksentekijän roolit. Ihmissuhderoolit antavat johtajalle aseman tiedon välittäjänä ja saajana. Johtaja toimii keulakuvana, yhdysmiehenä ja johtajana. Hänellä on vuorovaikutussuhde alaisiinsa. Ihmissuhderoolien kautta johtajan työ voidaan nähdä eräänlaisena ”hermokeskuksena”. Tiedottajan roolit johtamistyössä painottavat tiedon välittämistä, varastointia ja järjestämistä. Johtaja myös toimii myös organisaation edustajana, kun hän viestii ympäristöön organisaation asioista. Perehdyttäjän, rauhan ylläpitäjän, resurssien kohdentajan ja neuvottelijan roolit kuvaavat johtajan erityistä asemaa päätöksentekijänä.

Johtajuuden rakentumista eri osaroleista ovat käsitelleet myös Romppanen & Kallasvuo (2011, 30 – 31). Osaroolit kumpuavat hoidettavista johtamistehtävistä. Jos osaroolien tasapaino järkkyy, on vaarana takertua toimimaan tietyissä rooleissa ja

samalla laiminlyödä toisia johtamisen osa-alueita. Roolien tulee muuttua ja elää työyhteisön ja organisaation muutosten mukana. Niitä pitää voida kehittää ja uudistaa niin, että ne parhaiten palvelevat tehtävää työtä. Johtaja-asema yleen sä takaa roolin uudistamisen mahdollisuuden, ja jo oman jaksamisenkin takia rooleja on opittava rajaamaan. Johtajan ei pidä tehdä alaistensa, kollegoidensa tai ylemmän johdon tehtäviä.

Esimiestehtävän ja -roolin tärkeyden ymmärtäminen tehtävää vastaanottaessa liittyy vastuullisuuteen itseä ja muita kohtaan. Omien motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeää sekä esimiehen itsensä että muiden työyhteisön jäsenten vuoksi. Motivaatio esimiesroolissa toimimiseen näkyy esimiehen tavassa ottaa rooli haltuun ja toteuttaa esimiestyötä. (Aarnikoivu 2013, 122 -123.)

## **2.5 Esimiestyö monimuotoisessa ja monikulttuurisessa työyhteisössä**

Monimuotoisella työyhteisöllä tarkoitetaan työyhteisöjä, joissa työskentelee ihmisiä, jotka ovat esimerkiksi eri-ikäisiä, edustavat eri sukupuolta, etnistä ryhmää, kansallisuutta tai erilaista seksuaalista suuntautumista. Monimuotoisuus on osa muuttuvaa suomalaista työelämää. Monimuotoisen työyhteisön toimivuuden perusedellytyksenä on työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu. Yhdenvertaisuus työelämässä tarkoittaa sitä, että ihmisillä on yhdenvertaiset mahdollisuudet työhön ja toimeentuloon. (Työterveyslaitos 2014.)

Monikulttuurisella työyhteisöllä tarkoitetaan sellaista työyhteisöä, jossa työskentelee useista eri kulttuureista lähtöisin olevia työntekijöitä. Monikulttuurisuudella voidaan myös tarkoittaa suhtautumista tai asennetta. Monikulttuurisessa yhteisössä eri kulttuuriset ryhmät säilyttävät omat ominaispiirteensä ja samalla hyväksyvät, että muut ryhmät tekevät samoin. Monikulttuuristen työpaikkojen määrä kasvaa hitaasti koko ajan. Työ ja terveys 2009 -tutkimuksessa 30 % palkansaajista ilmoitti, että omalla työpaikalla työskentelee maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. (Vartia, 2010, 613.)

Puhtausalalla, etenkin pääkaupunkiseudulla, monikulttuurinen työyhteisö on ollut yli vuosikymmenen arkipäivää. Maahanmuuttajia tarvitaan tulevaisuudessakin puhtausalalle ja se asettaa kasvavia vaatimuksia niin organisaatioille kuin esimiestyölle.

Frantsin (2013, 15) mukaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden suuri määrä on yksi keskeisellä tavalla puhtausalaa määrittävä tekijä.

Helsingin Sanomien (10.3.2013) artikkelissa kerrotaan ammateista, joissa työskentelee erityisen paljon maahanmuuttajia. Artikkelin mukaan pääkaupunkiseudulla puhtausalalla työskentelevistä ulkomaalaistaustaisista ei ole tarkkaa tilastotietoa, mutta heitä arvioidaan olevan jo yli puolet alan työntekijöistä. Alan maahanmuuttajistuminen on osa laajempaa työelämän rakennemuutosta. Siivoojan työn arvostus ja palkkaus ovat matalia, samanaikaisesti työ on raskasta ja fyysisesti vaativaa. Puhtausalalle on vaikea houkutella suomalaisia työntekijöitä, koska palkalla on vaikea tulla toimeen, työoloissa on puutteita ja työsuhteet ovat usein osa-aikaisia. Ulkomailta tulevat saattavat helpommin tyytyä alan työehtoihin, koska heillä vertailukohtana ovat lähtömaan työehdot.

Monikulttuurinen työvoima luo esimiehille uusia haasteita ja edellyttää uusien toimintatapojen omaksumista. Erityisesti huomioita ja voimavaroja pitää kiinnittää työn opastuksen tehostamiseen sekä ergonomisesti oikeiden työmenetelmien opettamiseen erilaisen kulttuuritaustan ja peruskoulutuksen omaaville työntekijöille. Siivouksessa käytettävien aineiden oikean ja turvallisen käytön opastus asettaa suuria haasteita myös työturvallisuuskoulutukselle. Myös puhtauskäsitteet ja siten käsitykset työn tavoitteista vaihtelevat kulttuureittain. (Hopsu ym. 2009, 376.)

Työyhteisöissä onnistunut toiminta perustuu kaikkien organisaatiotasojen kouluttamiseen monimuotoisen työyhteisön jäsenyyteen ja kaikkien työntekijöiden sitouttamiseen monimuotoiseen työpaikkaan. Myös asiakkaiden on tärkeä hyväksyä ja ymmärtää erilaisuutta. Maahanmuuttajien mahdollisimman hyvä perehdyttäminen työhön, kouluttaminen ammattiin sekä pyrkimys edistää heitä urallaan on tärkeää, jotta he pääsevät täysipainoisesti yhteiskunnan jäseniksi. Samalla otetaan huomioon asiakkaan kanssa tehty sopimus tuottaa siivouspalvelua riippumatta, kuka työn tekee. (Karo 2003, 3 – 13.) Maahanmuuttajien kiinnittymisen tärkeyttä yhteiskuntaan ja työmarkkinoille kuvaa myös Matinheikki-Kokko (2007, 64 – 65, 87.). Kulttuurista toiseen tulevien työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen ovat merkittäviä maahanmuuton säätelijöitä. Työn ja ammatin avulla uuteen kulttuuriin asettumisella on keskeinen merkitys maahanmuuttajalle. Edelläkävijöinä työelämän monikulttuurisiin haasteisiin vas-

taamisessa ovat ne yritykset, joilla on kokemusta maahanmuuttajatyöntekijöistä. Tieto osallistavasta ja mahdollisuuksia avaavasta työyhteisöstä leviää ja antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet kilpailla työvoimasta.

Esimiehet työpaikoilla ovat avainasemassa kun mietitään, mitä monikulttuurisuus ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tulo työyhteisöön tarkoittaa ja minkälaisia toimia se edellyttää päivittäisessä työssä. On keskusteltava ja sovittava uudenlaisista asioista, esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa rukoulu työpaikalla työpäivän aikana. Monikulttuuristen työyhteisöjen toimivuuden ja toimintatapojen kehittämiseen on tärkeää osallistaa myös maahanmuuttajat, jotta heidän näkemyksensä ja tarpeensa tulevat huomioon otetuiksi. (Vartia 2010, 614.). Kujanpään (2010, 624 – 629) tutkimuksessa on kuvattu monikulttuuristuvia työyhteisöitä ja niiden johtamista. Tavoitteena on erilaisuuden huomioon ottava esimies, mutta käytännön tuki jää usein saamatta. Tavoitteiksi on saatettu antaa vaikkapa tiimien kouluttaminen ja olemassa olevan monikulttuurisen henkilöstön huomioon ottaminen. Tutkimuksessa maahanmuuttajien rekrytoiminen nähtiin lähinnä ratkaisuksi työvoimapulaan eläkepoistumaan. Maahanmuuttajat itse kokevat toimiviksi ratkaisuuksi työyhteisöön sopeutumisessa urapolkujen kehittämisen ja työnantajan järjestämän oppisopimuksen.



### 3 Puhtausala

Tässä luvussa kuvataan puhtausalan kehittymistä ja puhtausalalle kouluttautumisen eri vaihtoehtoja. Koulutetun, alalla pysyvän työvoiman, etenkin esimiesten saaminen alalle on tärkeää, koska ala kehittyy esimiestyön avulla. Alan esimiestyön merkitystä selvitetään tässä luvussa puhtausalan organisoitumisen ja ammattimaisen esimiestyön lähihistorian kuvauksen myötä. Luvussa tarkastellaan alan esimiestyön nykytilaa, sen jännitteitä ja ristiriitoja sekä tulevaisuuden näkymiä.

#### 3.1 Mikä on puhtausala?

Tilastokeskuksen vuoden 2006 työssäkäyntitilaston mukaan puhtauspalvelualalla toimi eri ammattinimikkeillä noin 50 300 henkilöä ja sairaala- ja hoitoapulaiset mukaan lukien noin 75 600 henkilöä. Vuoden 2009 lopussa puhtauspalvelualan yrityksiä Suomessa oli 4 280, joista pieniä ja keskisuuria yrityksiä 4 259. Henkilöstöä yrityksissä oli kaikkiaan 32 700. Alalla on muutamia suuria valtakunnallisia toimijoita, joiden palveluksessa on tuhansia työntekijöitä. Vastaavasti valtaosa muista yrityksistä on pieniä muutaman työntekijän yrityksiä, joiden syntymistä on vauhdittanut mm. yksityistalouksien kotitalouspalvelujen lisääntynyt kysyntä verotuksellisten ratkaisujen seurauksena. Seurantavuonna yritysten liikevaihto oli yhteensä noin 1 700 miljoonaa euroa, josta pk-yritysten osuus noin 570 miljoonaa euroa. Yksityisellä sektorilla vuonna 2009 miesten kokonaiskeskiansio oli 11,17 euroa ja naisten 9,59 euroa. Sairaala-, hoito-, ja keittiöapulaisen sekä siivoojan ammattinimikkeillä ansiot olivat miehillä 12,37 ja naisilla 9,72 euroa tunnilta. Kuukausiansiot yksityissektorin siivoojilla olivat 1782 – 1873 euroa. Siivoustyönjohtajilla kuukausiansio oli keskimäärin 2708 ja siivousalan johtajilla 4109. (SSTL 2013.)

Euroopan unionin alueella puhtauspalvelualalla työskentelee noin 3,4 miljoonaa työntekijää yhteensä noin 122 000 yrityksessä. Alan liikevaihdoksi lasketaan yli 50 miljardia euroa. Puhtauspalveluala on eräs nopeimmin kasvavista toimialoista EU:n alueella. Siivouskustannukset muodostavat laskentatavasta ja kohteesta riippuen rakennusten ylläpitokustannuksista yleensä noin 15–20 %. Vuonna 2004 arvioitiin asuinkerrostalojen ja muiden rakennusten (ilman omakotitaloja, pari- ja rivitaloja)

ylläpitokustannuksiksi yhteensä noin 9,5 miljardia euroa. Tästä siivoustyön osuudeksi arvioitiin noin 1,7 miljardia euroa. Kustannuksiin ei ole laskettu mukaan rakentamisen aikaista siivousta. Siivoustyön arvosta noin puolet oli seurantavuonna ostopalvelusiivousta (Korhonen 2011, 18.) Puhtausala on työvoimavaltainen ja henkilöstökulut ovat 70 – 85 % siivoustyön kokonaiskustannuksista organisaatiosta ja laskentatavasta riippuen.

Puhtausala kuuluu kiinteistöpalvelualaan. Kiinteistöpalvelut ry:n (2013) mukaan alan toimijoita ovat yritykset ja organisaatiot, jotka tarjoavat kiinteistöjen koko elinkaaren kattavat kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelut sekä toimitila- ja käyttäjäpalvelut. Kiinteistöpalvelut käsittävät mm. kiinteistöhuollon, puhdistus- ja siivouspalvelut, tekniset palvelut, energiahallintapalvelut, jätehuollon sekä erilaiset toimitila- ja käyttäjäpalvelut, kuten esimerkiksi turva-, posti-, puhelin- ja aulapalvelut. Kiinteistöpalvelualan monimuotoistuminen jatkuu, mikä lisää edelleen uudentyyppisten palvelujen tarvetta. Toimitila- ja käyttäjäpalveluilla tarkoitetaan toimitilojen käyttäjille tarkoitettuja tukipalveluja, kuten catering-palvelut sekä vartiointi- ja turvapalvelut. Käyttäjäpalveluja ovat myös vahtimestari-, aulaemäntä-, postitus- ja puhelinvaihdepalvelut. Osa kiinteistöpalvelujen tuottajista on laajentanut toimintaansa käyttäjäpalveluihin ja toisaalta jotkut rakennusliikkeet ja käyttäjäpalvelujen perinteiset tuottajat esimerkiksi catering-alalla ovat laajentaneet toimintaansa kiinteistöjen ylläpitopalvelujen puolelle. Näin markkinoille on muodostunut kokonaispalvelujen tarjoajia, joilla on hyvin laaja palveluvalikoima. (Kiinteistöpalvelut ry. 2013.)

1990-luvulta näihin päiviin saakka yrityksissä on siirrytty omana työnä tehtävästä siivouksesta ostopalvelusiivoukseen. Ostopalvelulla ja ulkoistamisella tarkoitetaan aiemmin yrityksen itsensä tekemien toimintojen siirtämistä ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäväksi. Erona alihankintaan on ihmisten, omaisuuden, infrastruktuurin ja osaamisen siirtyminen palvelun tuottajalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 204–205). Palveluita on kilpailutettu yleensä hinnalla tai kokonaistaloudellisella edullisuudella, mikä on johtanut kustannusten alenemiseen ja työhön käytettävien resurssien vähenemiseen. Ei ole olemassa tutkimustietoa siitä, onko ulkoistetuilla siivouspalveluilla saavutettu parempaa laatutasoa, mikä takaisi tilojen käyttäjille terveellisen ja turvallisen työympäristön. Se tiedetään, että työtehokkuus alalla on kehittynyt voimakkaasti. Ul-

koistettu siivouspalvelu on asettanut lisääntyviä vaatimuksia siivouksen laadunseurannalle. (Korhonen 2011, 18 – 19.)

Laadunseurantaa hankaloittaa yhtenäisen puhtaustasoluokituksen puuttuminen. Suomessa ei ole käytössä vain yhtä puhtaustasoluokitusta. Puhtaustasoluokituksia ovat luoneet puhtaustasoluokituksen tuottavat organisaatiot, tilaajaorganisaatiot, KiinteistöRYL:ssä on esitetty siivouspalvelujen puhtaustasoluokitus ja INSTA 800 -standardissa on oma luokituksensa. Osa luokituksista perustuu siihen, mikä on tilojen puhtaus heti siivouksen jälkeen. KiinteistöRYL:n puhtaustasoluokitus perustuu siihen, millainen puhtaus tiloissa on heti siivouksen jälkeen ja siivouskertojen välillä. Näin luokitukset eivät ole keskenään vertailukelpoisia. (SSTL 2013.)

Toimialana puhtausala on nopeasti kehittyvä ja haasteellinen ala, joka tarjoaa työntekijöilleen vaihtelevia työympäristöjä ja -tehtäviä. Nykyisin ala on talous- ja yhteiskunta-vaikutukseltaan yksi suurimmista yrityspalvelualoista Euroopan unionissa. Alan elinvoima näkyy myös suoraan työpaikkojen lisääntymisenä. Puhtausalan työvoimavaltaisuuden lisäksi alalle on tyypillistä myös työvoiman osa-aikaisuus, naisvaltaisuus, ikääntyvät työntekijät ja yhä enemmän monikulttuurinen työvoima. Siivoustyö on ollut aliarvostettua työtä. Koska kaikki siivoavat jossakin määrin, syntyy käsitys että kuka tahansa osaa sitä tehdä. Ammattimainen siivoustyö edellyttää kuitenkin monipuolista osaamista siivousmenetelmistä, koneista, aineista, välineistä, asiakaspalvelusta, rakennuksista, materiaaleista, kustannuksista ja ympäristöstä. Siivous on noussut merkittäväksi tekijäksi elinkeinoelämässä ja sen taloudellinen merkitys kasvaa edelleen. (Hopsu ym. 2007, 371.).

### **3.2 Puhtausalan esimiesten koulutus ja sen merkitys**

Puhtausala elää jatkuvan kasvun vaihetta yritysten kasvaessa ja samalla julkisen sektorin ulkoistaessa siivouspalveluita. Alan työntekijät ovat ikääntyneitä ja seuraavan kymmenen vuoden aikana puhtausalan työntekijöistä eläköityy noin 40 prosenttia. Poistuman korvaaminen lisää koulutustarvetta merkittävästi. (Suomen siivoustekninen liitto.)

Frantsin (2013, 15 – 16) mukaan työvoimapula vaikeuttaa alan yritysten toimintaa, koska erityisesti koulutetun työvoiman saaminen on hankalaa. Työyhteisöjen monikulttuu-

risuus tuottaa haasteita työyhteisöihin. Ulkomaalaiset työntekijät tarvitsevat paljon tukea ja ohjausta työssään. Käsitteet siivouksesta ja työkäytännöistä vaihtelevat eri kulttuurien välillä. Puhtausalan kasvu aiheuttaa osaltaan esimiehille lisääntyneitä työmääriä. Puhtausalan esimiestyössä vaaditaan siivoustyön osaamisen lisäksi vuorovaikutustaitoja sekä kykyä työn ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja hallinnollisiin tehtäviin.

Puhdistuspalvelualaa voi opiskella usealla eri koulutustasolla. Ammatillisissa oppilaitoksissa voi suorittaa ammatillisena perustutkintona tai näyttötutkintona alan perustutkinnon sekä näyttötutkintona ammattitutkinnon ja erityisammattitutkinnon. Puhdistuspalvelualaa voi opiskella myös ammattikorkeakouluissa ja erityisosaamista voi hankkia opiskelemalla yliopistoissa. Alan perustutkinto on kotityö- ja puhdistuspalvelujen perustutkinto ja tämän jälkeen, tai jos henkilöllä on hankittuna vastaava osaaminen työelämässä, voi suorittaa laitoshuoltajan ammattitutkinnon. Ammattitutkinto antaa valmiudet toimia ammatillisena puhdistuspalvelualan tehtävissä. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry. 2013.)

Siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto ja siivousteknikon erikoisammattitutkinto on suunnattu henkilöille, joilla on vankka työkokemus ja opintoja alalta ja tavoitteenaan alan vaativat kehitys-, asiantuntija- ja esimiestehtävät. Siivoustyönohjaaja on siivouksen, työhön perehdyttämisen ja ohjaamisen asiantuntija. Siivoustyönohjaajan tehtäviin kuuluu ohjaamista, työn organisointia ja kehittämistehtäviä siivous- ja muiden palvelutöiden lisäksi. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry. 2013.)

Siivousteknikon erikoisammattitutkinnon suorittanut siivousteknikko on puhtausalan johtamisen asiantuntija. Hän toimii esimiehenä, suunnittelee ja kehittää asiakkaiden tarvitsemia palveluja sekä osallistuu organisaationsa markkinointi-, asiantuntija- ja konsultointitehtäviin. Hän vastaa, että asiakkaat saavat sopimuksen mukaista palvelua kattavasti ja tehokkaasti. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry. 2013.)

Opetushallitus (Opintoluotsi 2013) korostaa siivousteknikon työssä perehdyttämistä, suunnittelutehtäviä niin henkilöstö- kuin talousasioissa, esimiestehtäviä sekä asiakkaiden hoitamiseen liittyviä tehtäviä, kuten viestintää sidosryhmille. Myös hankinnat ja budjetin laatiminen on mainittuna tehtäväkentässä. Työmarkkinoilla sijoittumiseen liit-

tyen mainitaan yritykset, joissa voi toimia esimies-, johto- tai päällikkötehtävissä tai suunnittelu-, tuotekehitys- tai asiantuntijatehtävissä sekä oma yritys.

Ammattikorkeakouluissa voi suorittaa matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammattikorkeakoulututkinnon, nimikkeenä restonomi (AMK). Koulutusohjelmien sisällöt painottuvat ammattikorkeakouluittain eri tavoin. Esimerkiksi palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma tarjoaa useita erikoistumismahdollisuuksia, kuten ravitsemis-, majoitus-, elintarvike-, kuluttaja- ja toimitilapalvelujen opintoja. Restonomit sijoittuvat erilaisiin työympäristöihin usein monikulttuurisiin ja kansainvälisiin työyhteisöihin.

Alalla toimivilta vaaditaan palvelu-, yhteistyö- ja verkostotaitoja sekä kykyä toimia kannattavan liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti. Työssä pitää toimia asiakaslähtöisesti ja vastuullisen liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti. Puhtausalalle suuntautuvaa toimitilapalvelujen suuntautumisvaihtoehtoa on tarjolla rajallinen määrä, joten restonomiopintoja suunnittelevan kannattaa tutustua hakuvaiheessa tarkasti eri ammattikorkeakoulujen tarjontaan. (Koulutusnetti 2013.)

Jatkokoulutusta voi hankkia suorittamalla ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai täydentävillä yliopisto-opinnoilla.

### **3.3 Puhtausalan organisoituminen ja ammattimaisen esimiestyön alku**

Tähän ja seuraavaan alalukuun olen referoinut Tarja Kujalan ja Arja Wilkmanin kirjasta ”Jokainen siivota osaa” puhtausalan organisoitumisen sekä siivoustyön johtamisen muotoutumisen alkuvaiheita Suomessa. Kirjassa on kuvattuna suomalaisen ammattisiivouksen kehittyminen 1950-luvulta 2000-luvulle.

1950-luvulla suomalainen yhteiskunta muuttui monella tavalla. Merkittävästi puhtausalaan vaikuttanut tekijä oli naisten hakeutuminen kodin ulkopuolelle työhön. Vuosikymmenen alussa muutamat suuret yritykset halusivat antaa siivouksen ammattilaisten käsiin ja keskittyä omaan liiketoimintaansa. Ensimmäinen Suomeen perustettu siivousalan palveluja tarjoava yritys oli Friedrich Thelenin 20.6.1950 perustama Suomen Puhdistuspalvelu Oy. Moni alan esimiestehtävissä toiminut, Thelen mukaan lukien, sai

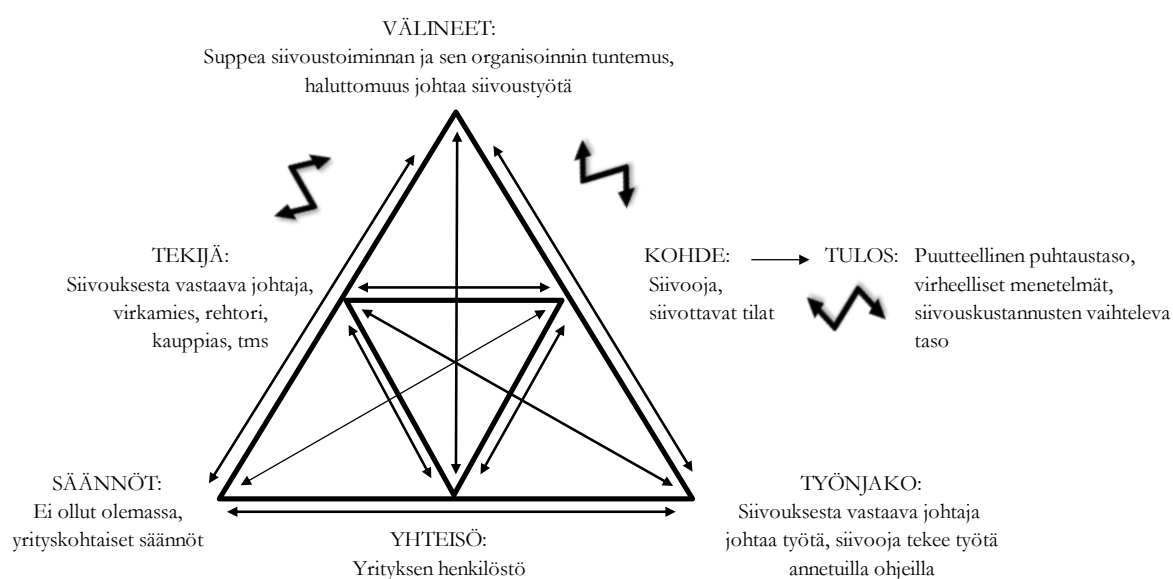
opin alalle Tanskasta, missä ensimmäiset siivousliikkeet olivat aloittaneet toimintansa muutamaa vuosikymmentä aikaisemmin. (Kujala & Wilkman 95 – 97.)

Siivoustyötä ei aluksi ollut organisoitu ammatillisemmin kuin niissä muutamissa siivousliikkeissä, jotka olivat aloittaneet toimintansa 1950- ja 60-luvuilla. Työnjohtotehtävistä vastasivat muuten organisaatiossa toimivat henkilöt, kuten virastopäälliköt, rehtorit, kauppiaat, vahtimestarit, osastonhoitajat ja ylihoitajat. 1960-luvun alusta alkaen siivousala kehittyi nopeasti. Valtionhallinto, suuremmat sairaalat ja isot kaupungit kiinnostuivat siivouksen kehittämistä. Yhteistyötä tehtiin niin kotimaassa kuin kansainvälisesti alan yritysten kesken. Kehitettiin muun muassa palkanmaksun, sopimuslaskutuksen ja kannattavuuslaskennan siirtäminen tietokoneelle. Siivoussuunnitelmia alettiin laatia alalla, ensimmäisenä Tampereen poliisitalon siivoussuunnitelma vuonna 1963. (Kujala & Wilkman 2006, 95 – 97.)

Vähitellen alalla huomattiin työn rationalisoinnin lisäksi muitakin kehittämistarpeita. Siivoustoiminnan järjestäminen ja työn parempi organisoiminen onnistui esimiesten avulla. Tampereen kaupunginkanslia nimesi vuonna 1962 toimikunnan järjestämään siivoustoiminnan, samalla palkattiin toimikunnalle puheenjohtajaksi siivouspäällikkö. Siivouspäällikön tehtävä oli vaativa, sillä tietoa aiemmilta vuosilta ei löytynyt. Siivoojat olivat aiemmin työskennelleet eri laitosten työntekijöinä ja eri laitosten siivouskustannusten välillä oli suuria eroja. Myös muissa suurissa organisaatioissa, kuten valtionhallinnossa, Otaniemessä ja Helsingin yliopistollisessa keskussairaalassa organisoitiin siivoustoiminta ja valittiin siivouksesta vastaavat päälliköt 1960-luvulla. Alettiin kehittää ajatusta siivouksesta päivätyönä, säännöllisine työaikoineen sekä työaikalain noudattamista alalla. (Kujala & Wilkman 2006, 97 – 100.)

1967 toukokuussa Turun kaupunginhallituksen pöytäkirjan mukaan siivousalalla nähtiin monia epäkohtia. Epäkohdat ovat kuvaavia sille, millaisessa ilmapiirissä ja oloissa ensimmäiset siivouspäälliköt aloittivat työnsä: Siivoukseen kuluvan ajan määrittelyn perustana oleva jyvitys oli samankin työnantajan eri kohteissa erilainen. Vallitsi epätasa-arvo tiloja siivoavien työntekijöiden kesken. Sopivaa siivousajankohtaa oli vaikea löytää, koska silloisen näkemyksen mukaan siivottavien tilojen piti olla vastapuhdistettuja työajan alkaessa (virastot ja toimistot). Siivoustyöstä vastaavilla johtajilla ei ollut ammatti-

taitoa eikä johtamishalua, koska siivouksen katsottiin olevan välttämätön paha ja vähäpätöinen tehtävä. Toisaalta ongelmana nähtiin siivoustehtävien valvonnan puute ja epäiltiin työn suoritusasteen ilman jatkuvaa valvontaa jäävän vajavaiseksi. Esi-  
miesasemassa olevat virkamiehet eivät löytäneet aikaa siivottavien pintojen, puhdistus-  
aineiden tai – välineiden tutkimiseen, eikä määrärahojakaan tällaiseen ollut varattu. Rat-  
kaisuna epäkohtiin esitettiin siivoustoimen keskittämistä Tampereen, Helsingin ja Lah-  
den kaupunkien tapaan. Lisähyötynä keskittämisestä olisi työvoiman taloudellisempi  
käyttäminen ja sitä kautta kustannusten vähentäminen. Turkuun perustettiin siivous-  
päällikön virka 1967. (Kujala & Wilkman 2006, 101 – 103.)



Kuvio 3. Esimiestyön toimintajärjestelmä puhtausalan organisoitumisen alkuvaiheessa.

Helsingin kaupunki perusti siivouksen suunnittelutoimiston vuonna 1976. Siivoustoi-  
men toimistopäällikkönä toimi tällöin Sirkka-Liisa Fabergé. Koulutukseltaan Fabergé  
oli kotitalousopettaja. Hän näki siivoustyön kehittämistarpeen ja piti huolta siitä, että  
kehitys oli tuloksellista. Hyvät tulokset herättivät laajaa kiinnostusta ja Helsingissä kehi-  
tetty siivouksen suunnittelujärjestelmä hyväksyttiin lähes sellaisenaan kunta-alan palk-  
kauksen perustaksi. Sama perusta on edelleen voimassa. (Taipale 2012, 43.)

### **3.4 Ala kehittyi ammattimaisen työnjohdon avulla**

Suurten kaupunkien siivoustoiminnan organisoiduttua 1970-luvulla alettiin kiinnittää huomiota kiinteistöjen ylläpitokustannuksiin. Johtamisen näkökulmasta ratkaistavia kysymyksiä olivat siivoustoimen yleinen kehittäminen, siivoustyön suunnittelu, koulutus, mitoitus ja valvonta. Siivouspäälliköiden ja työnjohtotason riittämättömyys nähtiin suurena ongelmana organisoinnissa. Suomen Kunnallisliitto ja Suomen Kaupunkiliitto ohjeistivat yli 100 000 asukkaan kuntia siivoustoimen organisoinnista. Ohjeistuksessa esitettiin vaihtoehtoisia organisoitumismalleja, sekä siivouspäällikön, siivoustyönjohtajan, suunnittelua hoitavan henkilön ja siivoojan toimenkuvat. Siivoustyönohjaajan toimenkuvia oli useampia riippuen siitä, painottuiko tehtävä ohjaukseen, koulutukseen, valvontaan vai mitoitukseen. Siivoustyönohjaajan toimenkuva riippui myös siitä, hoitiko tehtävää laitoksen vastuuhenkilö, osastonhoitaja, vahtimestari vai siivooja. (Kujala & Wilkman 2006, 107.)

Koulutusta järjestettäessä ja keskiasteen koulu-uudistusta käynnistettäessä todettiin siivousalan tehtävänimikkeistön olevan laaja ja kirjava. Suomen Siivoustekninen liitto kokosi alan vaikuttajista työryhmän laatimaan suosituksen siivousalan tehtävänimikkeistöksi. Työryhmä päätyi nelitasoiseen nimikerunkoon: siivouspäällikkö, siivoustyönjohtaja, siivoustyönohjaaja ja siivooja. Samalla jokaiselle tehtävänimikkeelle kiteytettiin perustehtävät, sekä vastuu- ja valtuusrajat. Tehtävänimikkeet ovat viiden vuosikymmenen aikana kaikista työryhmistä, organisaatiomuutoksista, ideoista ja nimikilpailuista huolimatta muuttuneet hyvin vähän. 1990-luvulla siivous-etuliite sai väistyä laajemmin, kun siivous alettiin hyväksyä puhtautta tuottavana ja ylläpitävänä palveluna. Nykyisin nimikkeet ovat yhä useammin palvelupäällikkö, palveluesimies ja palveluohjaaja. Siivoojaa tarkoitetaan, kun puhutaan tilahuoltajasta, palveluvastaavasta tai siistijästä. Siivooja-sana on säilynyt hyvänä ammattinimikkeenä. (Kujala & Wilkman 2006, 107 – 108.)

### **3.5 Puhtausalan esimiestyö tänään**

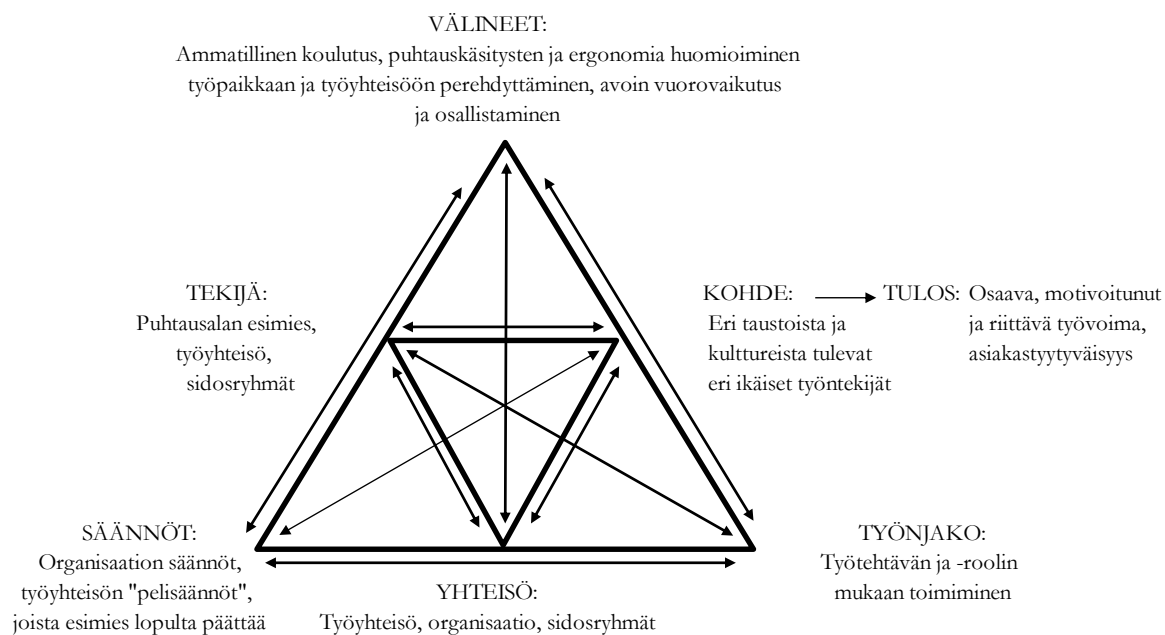
Puhtausalan organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut nopeasti viimeisten vuosikymmenten aikana ja muutokset ovat tulleet osaksi arkipäivän esimiestyötä. Esimiestyön kannalta tarvitaan entistä parempaa osaamista, mikäli halutaan parempia tu-



loksia. Painopiste on siirtynyt esimiestyön sisältöön, vaikuttavuuteen ja tuloksellisuuteen ja yksilölliseen jatkuvaan esimiestyön kehittämiseen. (Peltokorpi 2001, 13.)

Esimiestyö puhtausalalla on monipuolista, lähiesimies vastaa useista johtamisen osa-alueista. Vastuu yksikön tuloksesta, henkilöstöstä, asiakkuuksien hoitamisesta ja prosessien toimivuudesta sekä koko yksikön kehittämisestä kuuluvat esimiehen vastuulle. Matotalampien organisaatioiden myötä vastuu useista kokonaisuuksista on esimiehellä itsellään. Puhtausalalla esimiehet joutuvat nykyisin tekemään paljon työtä työntekijöiden saatavuuden ja motivoinnin hyväksi. Etenkin pääkaupunkiseudulla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja saatavuus ajoittain hankalaa. (Melamies 31.5.2013a.)

Esimiestyössä korostuu monimuotoisuuden ja erilaisuuksien johtaminen. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrä kasvaa koko ajan. Lisäksi työelämässä on paljon eri-ikäisiä ja eri taustoista tulevia työntekijöitä. Ikääntyvien työntekijöiden poistuminen työelämästä on esimiehille haaste. Myös alan esimiehet eläköityvät, mikä saattaa aiheuttaa tietovajetta organisaatioissa. Puhtausalan houkuttelevuutta tulisi lisätä, että saadaan nuoria työntekijöitä alalle. Puhtausalan esimiestyössä korostuvat ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Harmaan talouden kitkeminen alalta olisi arvostuksen kasvamisen kannalta tärkeää. (Suikkanen 14.5.2013a.) Alan houkuttelevuuden lisäämisen merkityksestä kirjoittavat myös Hopsu ym. (2007). Sen katsotaan olevan suuri haaste työnantajille. Alan vetovoimaisuutta lisääisivät ammattitaidon edistäminen, terveen kilpailun kehityksen tukeminen, kokopäivätyön lisääminen, työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden parantaminen sekä yhteiskuntaan sopeutumisen tukeminen ja syrjinnän torjuminen.

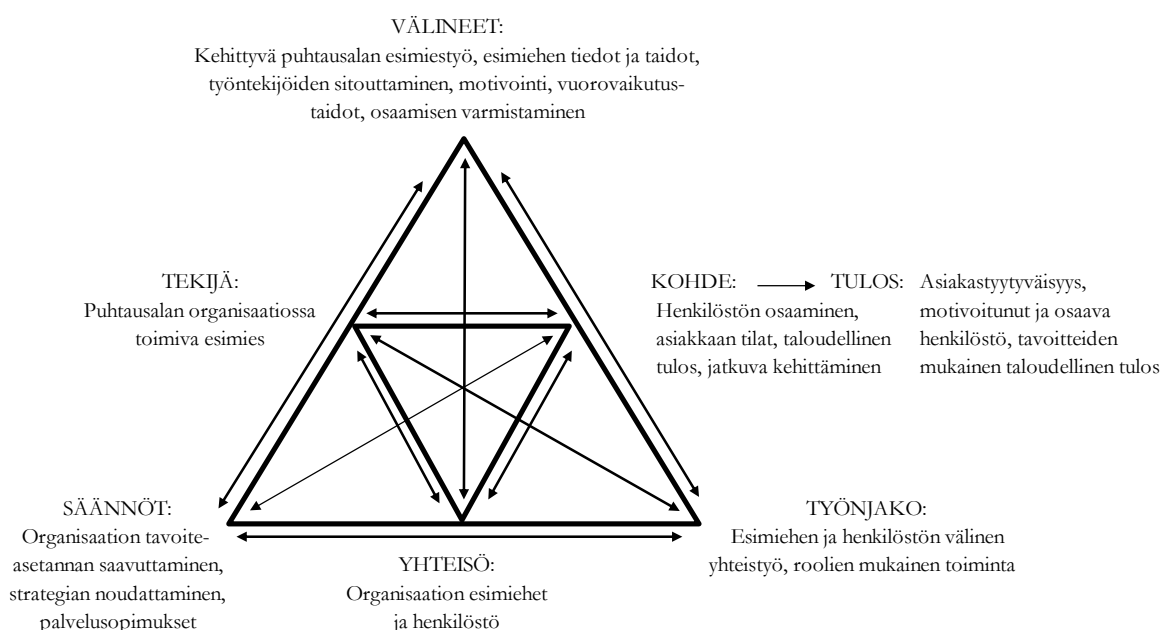


Kuvio 4. Monimuotoisuuden johtamisen toimintajärjestelmä

Toimintaympäristön kompleksisuudesta selviytyäkseen alalla toimivat organisaatiot tarvitsevat muuntautumiskykyä. Toimintaympäristö ja ovat jatkuvan muutos- ja kehitysprosessin alaisia. Ympäristön muutokset ja esimiestyön kehittyminen kulkevat käsi kädessä. Puhtausalan esimiestyössä korostuu tulosten aikaansaaminen yhdessä ihmisten kanssa ja heidän avullaan. Motivoinnista huolehtiminen ja vuorovaikutuksen johtaminen nousevat tärkeimmiksi tuloksellisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi. Yhteisen tavoitteenasetannan ja niihin sitouttamisen tärkeys päämäärien saavuttamiseksi korostuu. Luovien ja oivaltavien ratkaisujen kehittäminen sekä osaamisen varmistaminen resurssien hyödyntämiseksi ja parantamiseksi vaikuttaa suoraan yritysten kilpailukykyyn alalla. (Peltokorpi & Ritvanen 2003, 8.)

Monipalveluita tarjoavia yrityksiä on nykyään useita ja vaatimukset monipalveluiden tarjoamista kohtaan ovat lisääntyneet. Puhtausalalla koetaan, että alan arvostusta ei saada kohoamaan, keskitetyssä palveluratkaisussa siivoustyö saattaa jäädä vähemmälle huomiolle ja kehitystä ei tapahdu. Monipalveluiden tuottajien tulisi resursoida sekä siivouspalveluun, että ruokapalveluun riittävästi. Myös esimiesten tiedot ja taidot saattavat olla puutteelliset useiden toimintojen hallitsemiseen. (Wilkman 6.5.2013a.). Alalla kutsutaan monipalvelukohteiden esimiehiä nimikkeellä yhdistelmäesimies. Yhdistelmäesi-

miehen työ on todella haastavaa, koska on oltava syvällinen tietämys kahdelta tai jopa useammalta sektorilta.



Kuvio 5. Esimiestyön toimintajärjestelmä nykyisin.

Muikun (2012) mukaan puhtausalan työntekijät asettavat aiempaa enemmän odotuksia ja ehtoja työnantajalle. Esimiehiltä odotetaan enemmän aikaa perehdyttämiseen ja seurantaan. Myös muuttuva työvoimatilanne asettaa uusia vaatimuksia esimiehen työlle, eri kulttuurien tunteminen ja erilaisuuden johtaminen nousevat tärkeiksi osa-alueiksi. Esimiehen omasta jaksamisesta huolehtiminen työelämän sirpaleistumisen myötä on perustekijä esimiestyön onnistumiselle. Sirpaleistumiseen liittyen työyhteisöjen pitkäjänteinen kehittäminen kasvattaa merkitystään.

### 3.6 Puhtausalan tulevaisuus

Palvelualoilla on tulevaisuudessa panostettava työpaikkojen kiinnostavuuteen niin nuorille kuin kokeneimmillekin ammattilaisille. Muiden palvelualojen tapaan, puhtausalalla osa työvoimasta on niin sanotusti ”läpikulkuaammattissa” tai työskentelevät alalla opintojen ohella. Alan houkuttelevuutta voi lisätä kehittämällä johtajuutta, jolla on yhä kriit-

tisempi merkitys tulevaisuuden työyhteisöissä ja niiden kehittämisessä. Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö puolestaan lisää tietämystä ja parempaa mielikuvaa alasta. Ulkomaisen työvoiman hyvä perehdyttäminen työtehtäviin ja vallitsevaan työkuulttuuriin on tärkeää, koska osaaminen ja sen kehittäminen ovat avainasemassa organisaatioiden menestymisessä. (EK 2006, 12 – 13.)

Tulevaisuudessa alalla toimii entistä enemmän ulkomaisia ja monikansallisia yrityksiä. Samanaikaisesti suurimmat suomalaiset alan yritykset ovat laajentaneet toimintaansa myös muihin kuin Euroopan maihin. Toimintatapojen yhdenmukaistumista on edesauttanut suuryritysten esimerkki ja vaikutus. Globalisaatio vaikuttaa asiakkaiden ja kilpailijoiden toimintatapojen kehittämiseen, mikä kiristää kilpailua, mutta myös luo uusia markkinoita tuotteille ja ratkaisuille. Globalisaation vaikutus näkyy entistä enemmän myös monikulttuurisissa työyhteisöissä, sekä työntekijät että asiakkaat edustavat eri kansallisuuksia. Puhtausalalla maahanmuuttajien määrä kasvaa niin työntekijä- kuin esimiestehtävissä. (EK 2006, 29.)

Sekä Wilkman (2013) että Hopsu ym. (2007) nostavat esille kunta-alan paineet siivouksen ulkoistamiseen ja sen mukanaan tuomat haasteet. Kunnissa siivous on perinteisesti hoidettu omana työnä, mutta viime vuosina kunnat ovat ulkoistaneet siivouspalveluja, mikä näkyy kuntien siivoojien lukumäärän vähenemisenä. Kilpailuttamispolitiikka vaikuttaa paljon siivousalan arvostukseen ja kehittämiseen. Nykyään parhaan tarjouksen keskeinen peruste on alhainen hinta. Tulevaisuudessa laatujärjestelmät, henkilöstön osaaminen, pysyvyys ja joustavuus nousevat hinnan lisäksi tärkeiksi menestyvien yritysten kilpailutekijöiksi. Parhaillaan esimerkiksi Helsingissä pohditaan kunnallisen liikelaitoksen Palmian tulevaisuutta (Helsingin Sanomat 17.11.2013). Palmiaan on keskitetty muun muassa siivous-, ruoka- ja turvapalvelut. Vaihtoehtoina Palmian tulevaisuudesta on yhtiöittäminen, säilyttäminen liikelaitoksena tai sen pilkkominen osiin.

Suomalaista siivousosaamista, kuten siivousvälineitä, puhdistusaineita ja siivouskäytäntöjä voidaan viedä muihin kulttuureihin entistä helpommin. Toisaalta erilaisten puhtauskulttuurien vaikutuksia on tullut kansalliseen siivouskäytäntöön työyhteisöjen muuttuessa monikulttuurisimmiksi. Sekä työntekijöissä että asiakkaissa on edustettuna

useiden maiden kansalaisia. Erityisesti siivoustehtävissä maahanmuuttajien määrä kasvaa sekä työntekijä- että työnjohtotehtävissä. (EK 2006, 30.)

Työ ja terveys -tutkimuksessa (Hopsu ym. 2007) nousee esille tulevaisuuden haasteena ympäristövaikutusten nykyistä laajempi huomioiminen puhtausalalla. Puhtaanapidossa voidaan hankinnoilla, tuotteiden ja laitteiden oikealla käytöllä sekä jätteiden vähentämisellä vaikuttaa ympäristön tilaan. Ergonomian, ympäristöystävällisyyden ja kestävä kehityksen yhdistäminen on täysin uusi haaste alalla.

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan (Ammattinetti 2013) kiinteistöpalveluala, johon puhtausala kuuluu, on merkittävä työllistäjä myös tulevaisuudessa. Alalla toimivat yritykset tarvitsevat jatkossa yhä enemmän moniosaajia. Tulevaisuuden keskeisiä osaamisalueita ovat asiakaslähtöisyys, tekninen osaaminen ja ekotehokkuus. Kiinteistöpalvelualalle on tärkeää toimia eettisesti ja ekologisesti säilyttäen näin Suomen kiinteistöjen arvon. Ala tarjoaa työntekijöilleen itsenäisiä asiakaspalvelutehtäviä, uramahdollisuuksia ja olemaan vastuullinen työllistäjä. Alan palveluja tarvitaan aina, eikä niitä voida tuottaa ulkomailta käsin. Kiinteistöpalveluala kuuluu niihin harvoihin toimialoihin, joiden tulevaisuudennäkymät ovat talouden taantumasta huolimatta hyvät. Kiinteistöjen käyttäjien vaatimukset ovat lisääntyneet liittyen ylläpitoon, terveellisyyteen ja turvallisuuteen. Uudentyyppisten palvelujen tarve on kasvanut, esimerkkeinä voidaan mainita toimitilapalvelut ja turvapalvelut. Alalla tarvitaan tulevaisuudessa erityisesti asiakaspalvelutaitoisia moniosaajia. Monipalvelukulttuuri luo alan työntekijöille haasteita, sillä työnkuva voi olla hyvinkin laaja-alainen. Teknistymisen myötä työntekijän on hallittava yhä useampia teknisiä laitteita. Automaatio ja tietotekniikka yleistyvät kiinteistöissä edelleen. Tavoitteena on, että kiinteistöissä työskentelevät eri alojen osaajat ymmärtävät, miten kunkin työ vaikuttaa kiinteistövarallisuutemme kunnon ja arvon säilymiseen. Tulevaisuudessa alan yritysten on käytettävä enemmän voimavaroja sekä alalle hakeutuvan työvoiman että jo palveluksessaan olevan henkilöstönsä kouluttamiseen. Kiinteistöpalvelualan tulevaisuuden kannalta on tärkeää löytää keinoja alan tunnettuuden, arvostuksen ja veto-voimaisuuden lisäämiseksi.

## 4 Menetelmät

Tässä luvussa kuvataan mitä menetelmiä tutkimustulosten aikaansaamiseksi on käytetty ja miten tutkimus eteni. Tutkimus suuntautui analysoimaan esimiesten itsensä kokemuksista lähtien esimiestyöstä ja sen kehittymisestä lähihistorian ja tulevaisuuden näkymien kuvaamisella tutkimuskysymysten avulla. Aihealue on tarkentunut käytännön kokemusten, asiantuntijoiden vihjeiden, kirjallisuuden ja aihealueen opiskelun pohjalta. Tähän perustuen tutkimusongelma on tarkentunut konkreettiseksi tutkimuskysymyksi-

si. Esimiestyön kehitystä ja muutosta kuvattaessa on käytetty apuna kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän mallia. Kehittävä työntutkimus kuuluu toimintatutkimuksen tutkimustraditioon. Toimintatutkimuksessa perusolettamuksena on, että ihmiset voivat oppia ja luoda uutta tietoa omia konkreettisia kokemuksiaan pohtimalla, havainnoimalla ja käsitteellistämällä. Muutos nähdään toiminnan tuottamana ja ihminen ympäristönsä muokkaajana. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 52 - 53).

Perusteluina kvalitatiivisen menetelmän valintaan olivat puhtausalan esimiestyöstä tehdyn aiemman tutkimuksen vähyys sekä halu lisätä ymmärrystä puhtausalan esimiestyön kehittymisestä ja muuttumisesta. Kehittävän työntutkimuksen käsitteistön käyttäminen ja lähestymistapa tutkimusongelmaan tuntui käytännönläheiseltä ja toimivalta tavalta analysoida esimiestyötä. Erityisesti analysointivälineenä käytettävä toimintajärjestelmän malli auttoi toiminnan sisäisten ristiriitojen ja jännitteiden tulkitsemisessa eri osatekijöiden välillä. Yrityksissä ja organisaatioissa voi olla vaikea ymmärtää yksittäisten tekojen tai toimintamallien seurauksia, ongelmien syytäkin voi olla hankala löytää. Toimintajärjestelmän analysoiminen kehittävän työntutkimuksen käsitteistön ja toimintajärjestelmän mallia apuna käyttäen on ollut mahdollista myös analysoida sisäisiä vuorovaikutusrakenteita ja tuoda niitä näkyviksi.

### 4.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksen tietoperusta pohjautuu kirjallisuuteen ja informanttien (puhtausalalla vaikuttavien asiantuntijoiden) haastatteluihin. Tiedonkeruumenetelmänä on ollut alalla

toimivien esimiesten haastattelut. Haastateltaviksi on valittu alalla toimivia esimiehiä erilaisista organisaatioista niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta.

#### **4.1.1 Informanttihaastattelut**

Puhtausalasta ja erikseen puhtausalan esimiestyön sisällöstä ei ole saatavilla kovin paljoa tutkimustietoa. Tietoperustan vahvistamiseksi ja tutkimusongelman rajaamiseksi ja täsmentämiseksi on haastateltu alan asiantuntijoita erityyppisissä organisaatioissa. Tätä aineistonkeruutapaa kutsutaan eliittiotannaksi.

Eliittiotannassa tutkimuksen perusjoukon koko voi olla pieni tai suuri, informanteiksi valitaan vain ne henkilöt, joilta oletetaan parhaiten saatavan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Valinnan kriteereinä voi olla esimerkiksi itsensä ilmaisemisen taito, kirjoituskyky tai orientaatio maailmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.)

Informanteja pidetään asiantuntijatietolähteinä. Informanttitekniikka on etnografinen tutkimusmenetelmä, jota on alun perin käytetty kulttuuriantropologian alalla ja nykyisin laajemmin muilla aloilla yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Informanttitekniikka on laadullista tutkimusta ja sen edut tulevat parhaiten esille käytettäessä menetelmää yhdessä muiden laadullisten menetelmien kanssa. Informantit pystyvät joko henkilökohtaisten taitojensa tai yhteiskunnallisen asemansa vuoksi tarjoamaan syvempää tietoa tai tekemään päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. He ovat kiinnostuneita käyttäytymisestä ja kulttuurista ilmiön ympärillä. (Marshall 1996, 92 – 93, 96.)

Tutkimusta varten haastattelin kolmea eri henkilöä, jotka ovat puhtausalalla pitkään eri tehtävissä toimineita ja laaja-alaisen näkemyksen omaavia asiantuntijoita. Haastattelut tein 6. – 31.5.2013 välisenä aikana. Haastatellut henkilöt olivat palveluesimies Pauliina Melamies (SOL Palvelut Oy), palvelupäällikkö Arja Wilkman (Turun Kiinteistöliikelaitos) ja kehittämisspäällikkö Erja Suikkanen (Palmia). Haastattelukysymykset oli laadittu etukäteen (liite 1.). Haastattelut äänitettiin. Äänitetyistä haastatteluista koottiin kirjallinen materiaali, josta saatiin hyödyllistä tietoa etenkin lukuun 3.5: Puhtausalan esimiestyö tänään. Informanttihaastatteluista kertyneen aineiston äänitetyistä haastatteluista tehtiin teemoittelu ja päätelmät.

#### 4.1.2 Tutkimushaastattelut

Aineistonkeruumenetelmänä on ollut puolistrukturoitu haastattelu, jota voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi. Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja jopa ehdottaa kysymyksiä. (Koskinen ym. 2005, 105.) Haastattelukysymykset oli ennalta laadittu, mutta niiden tarkka muoto ja järjestys itse haastattelutilanteissa vaihtelivat. Haastattelujen aikana esitettiin myös lisä- ja tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Edellä kuvattu haastattelumuoto oli toimiva, sillä haastateltavien taustat, työkokemus ja tietämys aihepiiristä vaihtelivat.

Kohdejoukon eli haastateltavien valinnassa pyrittiin siihen, että haastateltavat edustaisivat erilaisia organisaatioita ja työskentelisivät maantieteellisesti eri puolilla Suomea.

Haastateltaviksi onnistuttiin saamaan tavoitteen mukaisesti henkilöitä erilaisista organisaatioista, kaksi heistä työskentelee julkisella sektorilla, neljä yksityisen suuren siivousliikkeen palveluksessa sekä yksi pienessä siivousalan yrityksessä (alle 100 työntekijää).

Maantieteellisesti kohdejoukko ei edusta koko Suomea, haastateltavista kaksi on Turun seudulta, yksi Jyväskylästä, yksi Hämeenlinnasta ja neljä pääkaupunkiseudulta.

Haastattelukysymykset muotoutuivat tietoperustan ja informanttihaastattelujen pohjalta. Näiden avulla tutkimusongelma ja kysymykset rajautuivat. Kehittävän työntutkimuksen käsitteistön avulla haastattelukysymykset saivat lopullisen muotonsa. Haastattelulomaketta testattiin tekemällä ensin testihaastattelu kahdelle tutkimuksen kohdejoukon ulkopuoliselle henkilölle, jotka toimivat puhtausalalla esimiestehtävissä. Kummankin testihaastattelun jälkeen haastattelulomaketta muokattiin tarkoitukseen sopivammaksi.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotka oli sovittu etukäteen. Kohdejoukon valinnassa pidettiin tärkeänä pitkää kokemusta esimiestyöstä puhtausalalla sekä varmuutta, että analysoitaviksi saataisiin erilaisista organisaatioista lähtöisin olevien esimiesten näkemyksiä. Haastateltavien työkokemus puhtausalan esimiestyössä oli lyhimmillään 6 vuotta, pisimmillään 35 vuotta. Informanttihaastateltavien suosituksesta haastateltaviksi valikoitui neljä henkilöä. Neljä muuta haastateltavaa valikoitui opinnäytetyön



tekijän muiden verkostojen kautta, lähinnä suositusten perusteella. Kukaan haastatelluista henkilöistä ei ollut opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttu. Suostumusta haastatteluun kysyttiin ensin sähköpostitse, jossa esiteltiin opinnäytetyön tekijä ja aihe. Kun suostumus haastatteluun oli saatu, sovittiin haastatteluajankohdasta ja -paikasta, sekä lähetettiin haastattelukysymykset haastateltaville sähköpostitse etukäteen. Haastattelut toteutettiin 5.12.2013 – 20.1.2014 välisenä aikana.

Yhteensä haastateltavia oli kahdeksan henkilöä ja heidän ikäjakaumansa oli 29 – 68 vuotta, yksi haastateltavista oli mies ja seitsemän naisia. Kuusi haastatelluista toteutettiin kasvokkain joko haastateltavan työpaikalla tai muussa rauhallisessa paikassa. Kahden haastateltavan kanssa ei löytynyt yhteistä ajankohtaa kiireen tai välimatkan takia, mistä syystä nämä kaksi haastattelua tehtiin puhelinhaastatteluna. Kaikki haastattelut tallennettiin sanelukoneella ja litteroitiin tekstiksi tietokoneelle. Litteroitua tekstiä tuli lopulta 112 sivua. Jokainen haastattelu tallennettiin omaksi tiedostokseen. Litterointi tehtiin sanatarkasti niin kysymysten kuin vastaustenkin osalta, kuitenkin osapuolten taukoja, huokauksia, naurahduksia tai muita ei-sanallisia äännähdyksiä ei purettu. Lyhin haastattelu kesti 37 minuuttia ja pisin 79 minuuttia. Yhden haastattelun litterointiin kului aikaa kolmesta tunnista yli kuuteen tuntiin haastattelun pituudesta ja haastateltavan puhetyylistä, ja -nopeudesta riippuen.

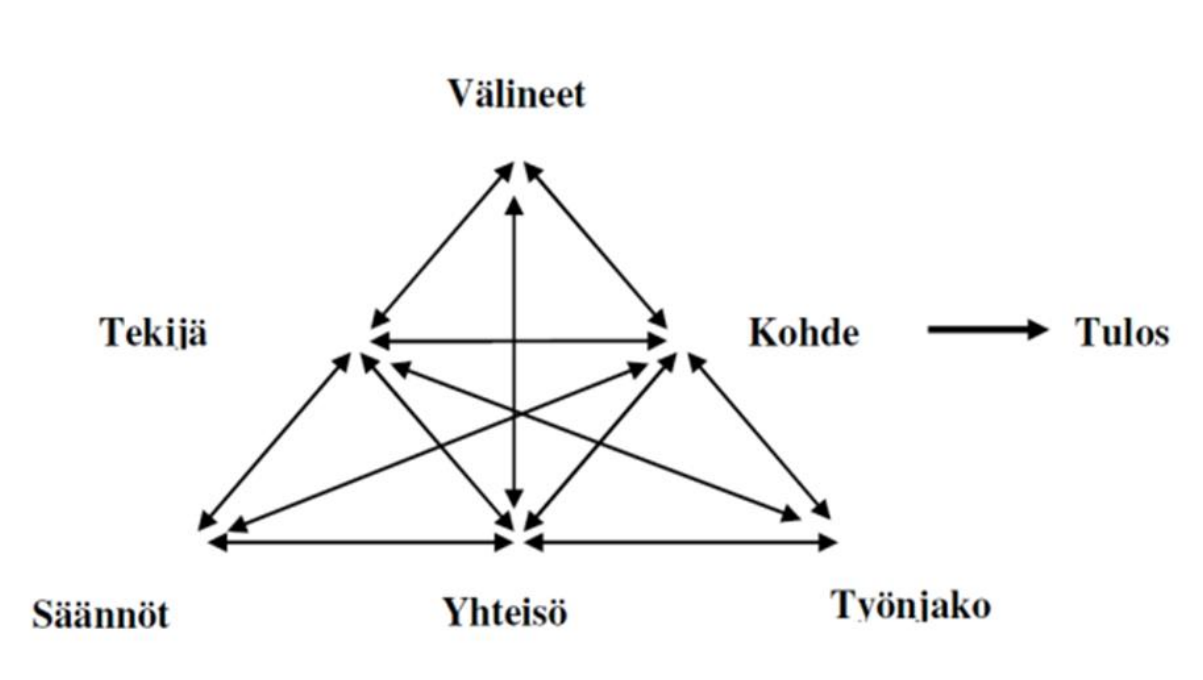
## **4.2 Mitä on kehittävä työntutkimus?**

Kehittävää työntutkimusta on luonnehdittu erääksi toiminnan teorian muodoksi ja sovellukseksi organisaatioiden työtoimintojen tutkimukseen ja kehittämiseen. Kehittävä työntutkimus on 1980-luvulla virinnyt muutosstrategia, joka yhdistää koulutuksen, tutkimuksen ja käytännön kehittämistyön. Lähestymistapa on osallistava, työntekijät itse analysoivat ja muuttavat työtään. Se ei tuota valmiita ratkaisuja ulkoapäin, vaan muokkaa välineitä työyhteisön sisällä toiminnan erittelemiseksi ja uusien mallien suunnittelemiseksi. (Engeström 1995, 12.)

Kehittävässä työntutkimuksessa nykytilanteen tulkinta ja tulevien kehitysmahdollisuuksien hahmottaminen perustuu historialliseen analyysiin. Työntekijöiden eteen muodostetaan ikään kuin ”peili”. Työntekijät erittelevät ja arvioivat toimintatapaansa työnsä

jännitteistä ja ongelmista käsin. Samalla työn kehitysvaiheista muodostetaan kuvitteellinen malli historiallisen analyysin avulla. (Engeström 1995, 34, 124.)

Analyysivälineenä kehittävässä työntutkimuksessa käytetään käsitteellistä työvälinettä, toimintajärjestelmän mallia (kuvio 6). Toimintajärjestelmän avulla toiminta saadaan jaettua osatekijöihin, jolloin niitä voidaan tutkia syvällisemmin. Kaikki toimintajärjestelmän osatekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Koko toimintaa tarkasteltaessa ei välttämättä löydetä ongelmien ytimiä. Toisissa osatekijöissä tapahtuu ajan kuluessa muutoksia ja toisten osatekijöiden toiminta säilyy ennallaan. Tämän johdosta työprosesseissa tai päivittäisessä toiminnassa tapahtuu eritasoisia häiriöitä. Häiriöiden paikantamisen avulla pystytään muuttamaan työskentelyä siten, että häiriöiden aiheuttama paine ei ole enää esteenä toiminnalle. (Engeström 1995, 46–47, 62–63.)



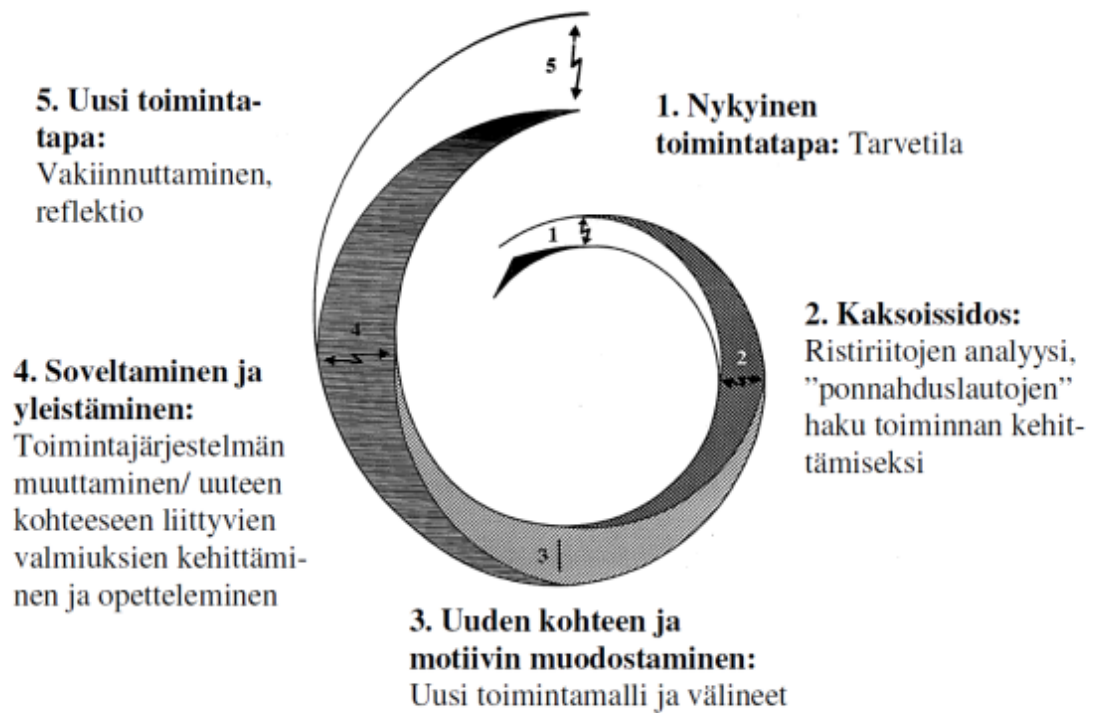
KUVIO 6. Toimintajärjestelmän malli. (Engeström 1995, 47).

Kehittävä työntutkimus kohdistuu työn ja organisaatioiden laadullisiin muutoksiin. Kun perinteisissä oppimisteorioissa oletetaan, että opittavat asiat ovat oppikirjoissa, konkreettisten työntekijöiden työtavoissa ja yhteiskunnan kulttuurivarannossa, kehittävä työntutkimus kohdistuu laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatioissa. Työn laadul-

linen muutos pakottaa työyhteisön oppimaan kirjaimellisesti jotain mitä ei ole vielä olemassa. Ekspansiivisen oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. (Engeström 1995, 87.)

Ekspansiivista oppimista ja sen vaiheita voidaan kuvata avoimella syklillä (kuvio 7), jonka alkuvaiheessa toiminta on melko vakiintunutta. Vähitellen toiminnassa esiintyy poikkeamia toimintojen ja työtapojen muodossa, jotka ilmenevät häiriöinä työn kulusa. Ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäinen varsinainen vaihe on tarvetila, jossa ominaista on toimintajärjestelmän erilaiset kitkatilanteet ja ristiriidat. Tässä vaiheessa tyytymättömyys kohdentuu henkilöihin eikä niinkään yleiseen toimintaan. Tämä enteilee yleensä tarvetta ilman tarkempaa kohdetta olevaan muutokseen. (Engeström 1995, 88–90.)

Syklin toisessa vaiheessa ongelmat kärjistyvät ja työssä esiintyy umpikujia ja ristiriitoja. Aikaisemmalla mallilla ei voida enää toimia, mutta ulospääsyä umpikujasta ei ole havaittavissa. Näin ollen tarvitaan analyysia, jonka avulla pyritään kohdentamaan häiriötekijät, selvittämään taustalla olevat kehitysjännitteet ja ideoimaan uusia ratkaisukeinoja. (Engeström 1995, 90.)



Kuvio 7. Ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström 1995, 92.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan ja analysoimaan puhtausalan esimiestyötä ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäisen ja toisen vaiheen avulla. Työssä kuvataan puhtausalan esimiestyön historiallinen analyysi ja nykytila. Lisäksi opinnäytetyössä analysoidaan alalla toimivien esimiesten käsityksiä työnsä ristiriidoista ja jännitteistä käsin. Ristiriitujen ja jännitteiden kuvaamiseksi hyödynnetään kehittävän työntutkimuksen käsitteellistä toimintajärjestelmän mallia. Tätä kautta nousevat esille työn tuloksena tarpeet toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyössä ei ole tehty käytännön työyhteisön kehittämistyötä ja siksi kehittävän työntutkimuksen ekspansiivisen oppimisen vaiheet kuvataan seuraavissa kappaleissa vain lyhyesti.

Kolmas vaihe pitää sisällään uuden toimintamallin muodostamisen. Periaatteessa uusi toimintamalli kehitetään omassa työyhteisössä, mutta ilman muiden toimintajärjestelmien kokemuksia ja kirjallisuudesta löydettävää teoriaa tehtävä on hankala. Seuraavaksi suunniteltu uusi toimintamalli otetaan käyttöön päivittäisessä työskentelyssä. Tässä vaiheessa esiintyy yleensä konflikteja ja häiriöitä eli muutosvastarintaa. Kompromissit, uusien oivalluksien kokeilu, epäonnistumiset ja käytännön työskentely muovavat toimintamallin ajan kanssa toimivaksi. Viidennessä vaiheessa toimintamalli ja toi-

mintatavat sekä vahvistuvat että vakiintuvat synnyttäen uusia ajattelutapoja ja tottumuksia. Tässä tilanteessa työyhteisössä voidaan arvioida tapahtunutta muutosta. (Engeström 1995, 91.)

Ensimmäinen kehittävän työntutkimuksen toteutunut käytännön sovellutus oli vuosina 1983 - 1985 tehty tutkimus siivoustyön hallinnasta, jossa kohdeyrityksenä oli Servi-Systems Oy. Sittemmin kehittävää työntutkimusta on sovellettu lukuisilla aloilla ja kehittävän työntutkimuksen otetta on käytetty esimerkiksi väitöstutkimuksissa. Engeström on soveltanut omissa tutkimuksissaan kehittävää työntutkimusta muun muassa postinjakajien, siivoojien, tehdastyöntekijöiden ja pankkivirkailijoiden työn tutkimisessa ja kehittämisessä. (Engeström 2005, 199 – 436, Engeström 1995, 163 – 219, Virkkunen ym. 2000, 95 - 98.)

Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä Helsingin yliopistossa on saanut alkunsa kehittävän työntutkimuksen peruslähtökohtiin perustuva kehittämisen menetelmä. Sen avulla työyhteisöt voivat toteuttaa toimintakulttuurin muutoksia ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Muutoslaboratoriossa työntekijät kokoontuvat kehittämään toimintaansa lähellä arkista työkenttäänsä, jolloin irtaantumista arkirealiteeteista ei tapahdu. Työvälineiksi tilaan tai huoneeseen kootaan muutostyöskentelyssä tarvittavat välineet toiminnan häiriöiden kuvaamiseen, analysoimiseen, syiden erittelemiseen sekä muutosten kehittämiseen ja toteuttamiseen. Menetelmänä muutoslaboratorio on joustava, sen avulla toteutetaan kertaluontoisia toimintatapojen uudistuksia. Tavoitteena on, että laboratorio jää pysyvästi työpaikalle, jotta sitä voidaan käyttää jatkuvaan työkäytäntöjen parantamiseen. (Virkkunen ym. 2000, 77 – 87.)

### **4.3 Kehittävä työntutkimus siivoustyön tutkimismenetelmänä**

Engeström (2004, 148) kuvaa siivoojien työtä työelämää ja työn muutosta käsitellessään: ”Vaikka siivoustyö on tarkasti mitoitettua ja ohjeistettua, pyydettyäsi työntekijöitä siivoamaan tietty tila samoilla työohjeilla, kaikki tekivät sen eri tavalla.”

Kehittävän työntutkimuksen keinoja ja periaatteita on käytetty laajasti siivoojien ja puh-  
tausalan esimiesten koulutuksessa. Ensimmäinen kehittävän työntutkimuksen laajempi

projekti koski nimenomaan siivoustyötä. Tutkimusprojektista julkaistiin kirja; Siivoustyön hallinta ja työntekijöiden laadullinen koulutustarve (Engeström & Engeström 1984). Tätä tutkimusta jatkettiin vielä uuden toimintamallin suunnittelulla ja käyttöön otolla. Siivoustutkimuksessa kehitettiin ja otettiin käyttöön menetelmällisiä ratkaisuja, kuten siivoustyön historialliset kehitystyyppit, joita käytettiin käsitysten ja suoritusten luokitteluperustana. Siivoustyön hallintaa koskevan tutkimuksen lähestymistapa otettiin nopeasti käyttöön rakennushallituksessa, jonka palveluksessa oli 1980-luvun lopussa yli 2500 siivoojaa. Kehittävän työntutkimuksen periaatteita sovellettiin esimerkiksi siivoustyön koulutuskokeiluihin, joissa siivoojat kuvanauhojen avulla analysoivat omaa työtään. (Engeström 1995, 163 – 177.)

Arja Wilkmanin tutkimuksessa ”Irti hoitokehästä” (Wilkman, 1989) pyrittiin kehittävän työntutkimuksen avulla selvittämään, voidaanko siivoojien työkäytäntöihin vaikuttaa opettamalla siivoojia erittelemään, suunnittelemaan ja kehittämään työtään. Pyrkimyksenä oli murtaa ”hoitokehä” vähentämällä tuki- ja liikuntaelinsairauksien esiintymistä ja parantamalla työkyvyn säilymistä.

Myös Leila Hopsu (1990) on tutkinut kehittävän työntutkimuksen avulla työnhajauksen vaikutusta siivoustyön kuormittavuuteen. Tutkimus tehtiin koulutusinterventiona, jonka tarkoituksena oli ”saada siivoojat tutkimaan omaa työprosessiaan, analysoimaan ja kehittämään sitä yhteistyössä tutkijan, työnjohtajan ja siivoustyönohjaajan kanssa.” Espoon kaupungissa on toteutettu vuosina 1991 – 1993 sairaala-apulaisen työnkehittämis- ja varhaiskuntoutusprojekti. Projektissa sairaala-apulaisilta kysyttiin heidän työnsä yleistä merkitystä, jolloin sairaala-apulaiset hahmottivat työnsä merkityksen koko sairaalan toiminnan turvaamisen kannalta. Espoon projektissa oli urauurtavaa analyysi sairaala-apulaisen työn historiallisesta kehittymisestä osana sairaaloiden muovautumista. (Engeström 1995, 179 – 182.)

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimustulosten analysoimismenetelmänä on ollut sisällönanalyysi. Tavoitteena on ollut kuvata tutkimusmateriaali pelkistetyssä, tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tutkimusaineistosta on pyritty erottamaan samankaltaisuudet ja eroavaisuudet. Tässä työssä kehittävää työntutkimusta on hyödynnetty sen käsitteistön ja toimintajärjestelmän mallia käyttämällä. Tutkimustulokset on jäsennelty kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän osatekijöiden mukaisesti. Sisällönanalyysin lähestymistapa on deduktiivinen eli teoriasidonnainen. Teoriasidonnaista analyysia on, kun jokin kirjallisuudessa ilmenevä teoria kytketään todellisuuteen. (Metsämuuronen 2005, 213 – 214).

Haastattelumateriaalin sisällönanalyysi aloitettiin kahden haastattelun jälkeen. Haastattelumateriaali päädyttiin teemoittelemaan kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän osatekijöihin. Tällöin osatekijät toimivat ikään kuin kategorioina taulukoinnille, ja materiaalista oli mahdollista systemaattisesti löytää osatekijät haastateltavien kuvailemina. Elon ym. (2014, 5) mukaan alustava aineiston analyysi kannattaa aloittaa jo muutamien haastattelun jälkeen. Tässä työssä sisällön analyysi on deduktiivinen. Deduktiivisessa sisällön analyysissä kehitetään aluksi aineistoa jäsentämään taulukointi, tämän jälkeen koodataan tiedot valittuihin luokkiin. Lopuksi testataan tuloksena saatua hypoteesia, verrataan sitä kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Tulkinnan varmistamiseksi tutkijan on kuvattava tarkasti, miten tulkintaan on päädytty. (Elo & Kyngäs 2007, 105 - 112).

Opinnäytetyössä osatekijöitä tarkastellaan niin, että esimies on subjekti eli hänellä on tekijän rooli. Näkökulman valinnassa olisi ollut mahdollista asettaa tekijän rooliin esimerkiksi resurssit, yhteisö tai vaikkapa työvälineet. Opinnäytetyö kuitenkin käsittelee esimiestyötä, siksi luontevimmalta vaihtoehdolta tuntui asettaa tekijäksi juuri esimies itse.

Seuraavissa alaluvuissa analysoidaan puhtausalan esimiestyön osatekijöitä tutkimushaastattelujen sisällönanalyysin avulla.

## 5.1 Tekijä - esimies

Haastatteluissa nousi esille puhtausalan esimiesten alalle tulemisen ja jäämisen lähtökohdat. Useimmat mainitsivat alan valintaan vaikuttaneena tekijänä siivoustyön tekemisen jossain vaiheessa ennen esimiestyöhön tulemista. Osa oli tehnyt siivoustyötä opiskelujen ohessa tai sitten muun koulutuksen puuttuessa siivoustyö oli tarjonnut mahdollisuuden työllistyä.

*”No, mä oon varmaan alun perin tullut sillain, että mun veljen vaimo, niin tota hänellä on ollut paljon kohteita siellä sun täällä. Niin aikoinaan menin hänelle silloin töihin tosi nuorena. Varmaan sitä kautta niinku ajautunut siihen” (Nainen, alan esimiestyössä 12 vuotta)*

*”No se lähti siitä ko isä oli laitospöhenä ammattikoulussa ja ja meit oli neljä lasta niin piti sit aika nuorena töihin kyllä mennä. Nii ja sit tuli yksityiselämän tuomat, aikasin menin naimisiin ja lapsii tuli, niin sit ei ollut sitä kouluttautumist.” (Nainen, alan esimiestyössä 11 vuotta)*

Esimiestehtäviin haastateltavat olivat joko määrätietoisesti pyrkineet kouluttautumalla tai heidät oli oman organisaation taholta haluttu perehdyttää tai kouluttaa esimiehiksi. Yhdistävänä tekijänä tutkimusmateriaalista tuli ilmi, että puhtausalan esimiestehtäviin ei oltu ammatinvalintamielessä pyritty, vaan esimiestyöhön oli tavalla tai toisella sattuman johdosta päädytty. Sanat päätyä, ajautua, jäädä tai vahinko toistuivat kysyttäessä miten haastateltava oli alun perin tullut työhönsä.

*”Mut eipä se menoa haitannu, et sitte oikeestaan vähän sattuman kaupalla ajaudu in ensin tonne... (Nainen, alan esimiestyössä 24 vuotta).*

Pitkän siivoustyön kokemuksen lisäksi haastatteluista ilmeni, että suurimmalla osalla oli esimieskoulutusta. Haastateltavista vain yhdellä ei ollut alan esimieskoulutusta. Muilla oli joko siivoustyönohjaajan -teknikon tai restonomitutkinto. Ammattitaitoa ja siivouksen teknologian tuntemusta koulutuksen lisäksi arvostettiin korkealle. Haastatteluissa nousi esille, että esimiehet pitivät tärkeänä siivouksen teknologian tuntemusta. Pintamateriaalien, siivousmenetelmien, aineiden, välineiden ja -koneiden tuntemus katsottiin tärkeäksi osaksi esimiehen työtä johtamistyön rinnalla.

*”Mun mielest esimiehen pitää olla niistä [menetelmät, koneet, aineet, välineet] tietonen. Koska kuitenkin tän päivän esimiehen ei oo tarkoitus olla sellanen ihminen, joka istuu yläparvella ja kat-*



*too, miten tuolla albaalla mennään. Vaan, että se on siel joukossa mukana ja tukena.” (Nainen, alan esimiestyössä 24 vuotta).*

Haastateltavat pitivät tärkeänä omien voimavarojensa riittävyttä ja moni oli asiasta huolissaan. Tulospaineet, resurssien riittävyys, kehittämistyön tarve ja asiakslupauksen täyttäminen nousivat haastatteluissa esille. Sekä esimiesten että informanttien haastattelujen perusteella puhtausalan esimiestyötä tekevillä on halu ja ”palo” tehdä työtään, he tuntevat eräänlaista kutsumusta esimiestyöhön ja motivaatio työhön kumpuaa lähtökohtaisesti heistä itsestään. Sanoina palo tehdä tätä työtä, kutsumus ja kilpailuhenkisyys toistuivat haastatteluissa.

*”No et, kun mitotukset on laskettu niin tiukoiksi ja katetta pitäis tulla, niin semmonen häiritsee. Mutta kuitenkin yritetään tehdä parhaamme ja mietitään eri ratkaisuja ja yritetään tehdä asioita niin, että saatais niitä kannattaviksi. Kyllä se on tuolla taka-alalla.” (Nainen, alan esimiestyössä 8 vuotta).*

*”Et kyllä tähän työhön täytyy joku semmonen hulluus tai palo olla. Et ne ihmiset, jotka tähän esimiestyöhön ajautuu, ne jollain kierolla tavalla myös haluaa sitä” (nainen, alan esimiestyössä 12 vuotta).*

## **5.2 Välineet**

Monet esimiehen työvälineet ovat aineettomia, esimerkiksi osaaminen. Koulutus, tiedot ja taidot alalta sekä nimenomaan siivoustyön tuntemus koettiin esimiestyön tärkeimmiksi työvälineiksi. Mitä pidempi työkokemus esimiehellä oli esimiestyöstä, sitä paremmin hän koki hallitsevansa monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät ja tilanteet. Myös paineensietokyvyn koettiin kasvavan työkokemuksen myötä. Tärkeimpänä osaamisalueena alan substanssiosaamisen rinnalla nousi esiin hyvien sosiaalisten taitojen merkitys. Haastateltavat arvioivat sosiaalisten taitojen merkityksen olevan tärkeää niin henkilöstön, asiakkaiden kuin oman organisaation kanssa toimimisessa.

*”Ihan ensimmäiseksi näkisin semmosen koulutuksen, minkä nimi olis ihmishuolinta, siis tiedätkö sosiaalipuolen semmonen, koska täällä on niin monta persoonaa. On hyvä et sulla on niinku ammatitutkinto siihen siivoukseen ja sen niinku organisointiin. Mutta jotain johtamispuolen tutkintoa, missä sä niinku opit vähän tunnistaa ihmistyyppejä ja opit tuntee myös itseä johtajana.” (Nainen, alan esimiestyössä 24 vuotta).*

Myös organisaation tuki merkityksellisenä työvälineenä nousi esille. Kollegoiden, alais-  
ten ja oman esimiehen tuki oli esimiehille tärkeä voiman lähde. Organisaation yhtenä-  
isiä toimintamalleja, esimerkiksi konseptoituja palvelukuvauksia tai työkyvyn tukiproses-  
seja arvostettiin työvälineinä. Delegoimisen mahdollisuus tarvittaessa ja resurssien riit-  
täminen sekä hyvä luottamuksen ilmapiiri työyksikössä olivat esimiehen oman jaksami-  
sen tukipilareita.

*”Jos otetaan sitä niinku ylemmäs istuva henkilö, se luottaa mubun enemmän. Se luottamus on kehit-  
tynyt” (Mies, alan esimiestyössä 6 vuotta).*

Osaavan, sitoutuneen työvoiman vaikea saatavuus hankaloittaa esimiestyössä onnistu-  
mista. Tämä tuli esille kaikissa haastatteluissa.

*”Tietysti se työvoiman saanti vaikeuttaa esimiehen työtä. Työvoiman vaihtuvuus, sehän on niinkun,  
välillä turhauttaa, kun käyttää aikaa perehdytykseen ja toinen saanoo, et en mä ookeaan.” (Nai-  
nen, alan esimiestyössä 35 vuotta).*

Tutkimuksessa haastateltujen esimiesten kertomuksissa nousi myös esille vastuun ja  
vallan jakautumisen merkitys esimiehen omaan motivaatioon. Esimiehen vastuualueella  
olevien tehtävien oli oltava sopusoinnussa annetun toimivallan kanssa. Mikäli ristiriitaa  
esiintyi vastuun ja vallan välillä, koettiin esimiestyön tekeminen hankalaksi. Tyypillisiä  
olivat ristiriidat esimerkiksi asiakaslupauksen ja käytössä olevien henkilöstö- tai muiden  
resurssien välillä.

*”Et sen mä koen, et on liian monimutkanen organisaatio. Et se karkas vähän käsistä. Et tuota siel  
ei varmaan olla loppuun saakka ajateltu, että mitä se kukin tekee. Et sä vastaat siitä, et vastaa-  
kaan, vastaatko?” (Nainen, alan esimiestyössä 35 vuotta).*

Haastatteluja analysoimalla nousi vahvasti esiin myös tekniikan kehittymisen vaikutus  
esimiestyöhön. Haastatellut kuvailivat, että niin heillä itsellään kuin työntekijöilläkin on  
käytössään mobiililaitteita, kuten älypuhelimia ja tabletteja, joita he voivat hyödyntää  
reaaliaikaiseen suunnitteluun, seurantaan ja raportointiin. Tekniikan kehittyminen koet-  
tiin pääsääntöisesti hyvänä ja sen mainittiin useissa haastatteluissa tuovan apua ja te-  
hokkuutta työhön. Mennyttä aikaa ei tältä osin haikailtu.

*”Ei tarvii enää sitä kynää ja kumia käyttää. Sillon, kun mä oon alottanut, niin esimerkiksi työvuorosuunnitelmat, nehan tehtiin ihan käsin paperille, kaikki sekunnit otettiin ylös ja laskettiin nämä...”* (Nainen, alan esimiestyössä 35 vuotta).

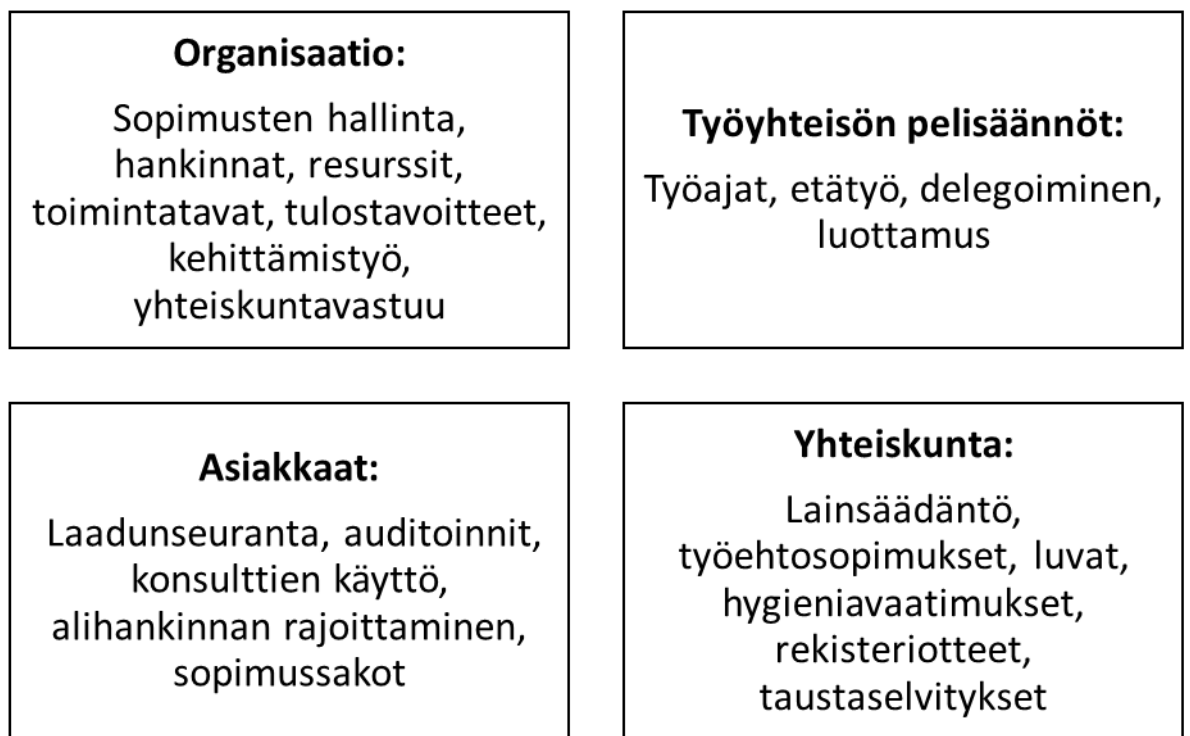
Puhtausalan esimiestyölle on ominaista, että usein työntekijät tekevät työtään hajallaan eri asiakaskohteissa ja esimies ei heitä päivittäin tapaa. Tällöin on suureksi avuksi, että esimiehet voivat seurata vaikkapa työntekijöiden työajan toteutumista mobiililaitteen avulla. Nykytekniikka mahdollistaa myös esimerkiksi työntekijöiden tekemien lisätöiden ilmoittamisen sähköisesti. Teknisten sovellusten avulla ovat monet ennen aikaa vievät työt helpottuneet, esimerkkeinä voidaan mainita työvuorosuunnittelu-, mitoitus-, asiakkuuksien hallinta- ja logistiikkasovellukset. Nämä tulivat esille haastatteluissa selvinä parannuksina rutiininomaisten työtehtävien hallintaan. Toisaalta sähköiset sovellukset ja jatkuvan reaaliaikaisen tiedon välittyminen koettiin stressaavana. Työn ja vapaa-ajan rytmittäminen ja erottaminen toisistaan nousi myös työvälineenä tärkeäksi.

*”Se työrauha on tän meidän sähkösen datan takia aika niinkun sillai mennyttä. Mut siinäki on se osasy, et se on sussa itsessä, miten sä siihen niinku reagoit.”* (Nainen, alan esimiestyössä 24 vuotta).

Onnistuneen esimiestyön yhtenä välineenä nousi haastatteluissa esille oman jaksamisen huomioiminen. Työ- ja vapaa-aika on, monesti omien kokemusten kautta, opittu erottamaan. Työ- ja vapaa-ajan rytmittäminen ja oman toiminnan säätelyn tärkeys tunnistettiin. Esimiehet kokivat, että enää ei tarvitse olla täydellinen joka asiassa ja avun pyytäminen tarvittaessa on sallittua. Esimiesten työssä jaksamiseen oli organisaatioidenkin taholta annettu työvälineitä.

### **5.3 Säännöt**

Esimiehen työtä säätelevät monet säännöt ja niihin liittyvä raportointi ja dokumentointi. Ne koettiin helpottaviksi ja samalla osittain työläiksi toteuttaa. Sääntöjä esimiehen työhön asettavat useat tahot. Yhteiskunta, oma organisaatio, asiakkaat ja työyhteisö säätelevät esimiestyön toteuttamista.



Kuvio 8. Säännöt esimiestyössä

Sääntöjen noudattamiseen esimiehet suhtautuivat toisaalta kunnianhimoisesti. Esimiehen on itse päätettävä missä määrin hän sääntöjä noudattaa ja niitä työssään huomioi. Tämä aiheutti osaltaan ristiriitoja, koska useimmat esimiehet kokivat riittämättömyyttä sääntöviidakossa. Sääntöjä, raportointia ja rajoituksia toiminnassa koettiin olevan enemmän kuin aikaisemmin, toisaalta niiden koettiin tuovan oikeudenmukaisuutta ja ryhtiä työn tekemiseen.

*”Tänä päivänä asiakkaat alkaa vaatimaan, et pitää olla työntekijöilläkin tietty määrä koulutusta ennen ku pääsee kohteisiin.” (Nainen, alan esimiestyössä 8 vuotta).*

*”Mun työpäivä menee hyvin pitkälti juuri siihen, täytä tuo, täytä tuo. Sitte tulee kohta, että vaikk sä oisit tehny sitä sun tärkeintä työtäs, sun esimiestyötäs, niin sua sakotetaan siitä, et sulla on joku lappu täyttämättä. Ja sehän on sitä tän päivän työtä siinä mielessä, et jos tulee konflikti tavalla tai toisella työntekijän kanssa, niin sul pitää olla dokumentoituna, et sä olet käyny nämä asiat ja nämä.” (Nainen, alan esimiestyössä 24 vuotta).*

Haastatellut esimiehet olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että ohjausta ja yhdenmu-  
kaistamista työssä on aiempaa enemmän. Esimiehet halusivat noudattaa sääntöjä ja toimia oikein.

*”Meil on kaikilla samat tiedot, samat ohjeet, koska meidän yritys hakee myös sertifiointia asiaan. Aikasemmin mä oon vähän kärsiny siitä, et sitä yhtenäistä ohjeistusta ei ole.” (Nainen, alan esimiestyössä 24 vuotta).*

*”Eliikkä ihan koko Suomessa työohjeet on ihan samanlaiset ja samoja aineita ja välineitä käytetään. Et se on tietysti, kun sit on niitä vanhempia työntekijöitä, jotka on totunut tekemään sillä omalla tavalla ja tyylillään, niin kyl se ain on semmonen oma haaste viedä uudet niinku toimintatavat.” (Nainen, alan esimiestyössä 12 vuotta).*

Yhteiskuntavastuu käsitteenä ja sen huomioiminen esimiestyössä nousi haastatteluissa myös käsitteenä esille, mutta omien voimavarojen tai muiden resurssien riittämättömyys hankaloitti sen omaksumista ja toteuttamista. Säännöistä kysyttäessä esimiehet olivat vähiten halukkaista tinkimään yhteiskunnan ja asiakkaiden asettamista säännöistä, oman organisaation ja työyhteisön pelisäännöissä sen sijaan saatettiin joustaa.

#### **5.4 Yhteisö**

Puhtausalan esimiestyössä työyhteisö voi olla hyvin erinäköinen riippuen organisaatiosta, työpaikan maantieteellisestä sijainnista ja esimiehen alueelle kuuluvista asiakkuuksista. Työyhteisö voi olla esimerkiksi asiakkaan työyhteisö tai oman organisaation kollegat.

Osa haastatelluista esimiehistä työskenteli asiakaskohteessa, jolloin heille lähin työyhteisö ovat omat työntekijät ja asiakasyrityksen työntekijät. Asiakaskohteessa työskennellessä koettiin hyväksi, että työntekijät ovat lähellä, heihin saa helposti yhteyden. Myös asiakkaan edustajat olivat tällöin lähellä ja yhteistyön tekeminen heidän kanssaan koettiin luontevaksi ja helpoksi. Omasta toiminnasta saatiin palautetta tuoreltaan ja toiminnan kehittäminen koettiin helpoksi. Toisaalta oman organisaation tuki on kauempana.

Osalla haastatelluista esimiehistä oma vastuualue koostui taas useista erillään sijaitsevista asiakaskohteista, jotka saattoivat sijaita pitkien välimatkojen päässä. Tällöin esimiehen oma työpaikka oli organisaation konttorilla kaukana työntekijöistä. Myös esimiehen työaika voi olla eri kuin työntekijöiden. Työntekijät esimerkiksi saattoivat olla iltai- tai yötyössä ja esimies itse päivätyössä. Kun asiakkaat ja työntekijät olivat työssä erillään esimiehestä, nousi esille heidän säännöllisen tapaamisensa vaikeus. Siivoojien kokemus

siitä, että esimies saapui paikalle vasta kun on ongelmia, aiheutti esimiehille painetta säännöllisiin työntekijöiden tapaamisille etäkohteissa. Oman organisaation kollegat, ylempät esimiehet ja tukioorganisaatio työyhteisönä koettiin joka tapauksessa hyvänä. Samoin oman esimiehen helppo tavoitettavuus koettiin tärkeänä tukena työlle.

*Et se on ollu sillon ihanaa aikaa, koska sitte mun ympärillä ei häslänny kun ne mun omat ihmiset ja ne mun omat asiat tavallaan. Sit kun mä tulin tänne mejän toimistoon kaupunkiin, niin sittenhän siel on kollegat, et eihän siellä työntekijät käy. Et sit sä ite jalkaudut enemmän työntekijöitten lähelle. Sitte oon ollu lähempänä omaa esimiestä ja mejän suunnittelijoita. Et sillain tää on ollu erilaista.” (Nainen, alan esimiestyössä 9 vuotta).*

*”Millon se esimies ilmestyy paikalle, niin sillon kun siel kohteessa on joku ongelma. Ja näinhän sen ei pidä olla, mut niin se vaan valitettavasti on.” (Nainen, alan esimiestyössä 24 vuotta).*

Mikäli työntekijät eivät työskennelleet samoissa tiloissa esimiehensä kanssa, haastateltavat korostivat resursoinnin ja delegoinnin tärkeyttä. Heille oli tärkeää, että apuna etäkohteissa toimii palveluohjaajia tai esimiesharjoittelijoita, joihin pystyi luottamaan esimerkiksi työn organisoinnissa ja perehdytyksessä.

*”Ja sit taas siel on viel, et hän [palveluohjaajaa] pystyy, jos puuttuu henkilö, tai et täytyy ottaa lisää. Niinku tietysti käyttöasteen mukaanhan siel sitä työtä tehdään ja työntekijöitä otetaan. Niin mun olis kaubeen vaikee täältä käsin, kun mä en nää sitä varaustilannetta.” (Nainen, alan esimiestyössä 8 vuotta).*

Riippumatta esimiehen työyhteisöstä, nousi tutkimuksessa esille ajatusmalli kolmikantaisesta työyhteisöstä. Kolme peruspilaria olivat asiakkaat, työntekijät ja oma organisaatio. Niiden merkitys esimiehelle vaihteli riippuen esimiehen vastualueella olevien tehtävien järjestelyistä. Esimiehille oli tärkeää kuulua asiakkaiden työyhteisöön ja yhteistyön asiakkaan kanssa koettiin olevan parempaa, mikäli asiakasorganisaatiossa koettiin siivous tärkeäksi.

*”Asiakas, se on hoksannu, että se siivous ei oo vain joku, miten sanotaan, joku formaali juttu, mitä tehdään päivittäin. Et se hoksas, et siitä riippuu hänenkin toiminta. Kyllä asiakaskin on hoksannu, että tää homma on pakko tehdä ja pakko hoitaa siis ihan kunnolla. Että se on, että arvostetaan nyt siivoustyötä paljon paljon, parempi kuin aikaisemmin.” (Mies, alan esimiestyössä 6 vuotta).*

Hyvät ja avoimet välit työntekijöiden kanssa nostettiin oman organisaation (kollegat, oma esimies) edelle. Esimiehen oman työn hallinnan tunnetta vahvisti, että suhteet työntekijöihin ja asiakkaisiin ovat kunnossa.

## 5.5 Työnjako

Esimiesten omat kokemukset työnjaosta olivat yhteneväisiä. Haastatteluaineistosta nousi esille toimivan yhteistyön suuri merkitys niin palveluohjaajan kuin siivoojien kanssa. Parhaat onnistumisen ja työn ilon kokemukset syntyivät, kun yhdessä oman työyhteisön kanssa oli voitu onnistuneesti voitettu hankala tilanne tai vaativa työtehtävä.

*”Meidän oma työyhteisö, no meitä on siinä mun lisäksi kolme, niinku tullaan hyvin toimeen keskenämme ja, ja autetaan puolin ja toisin aina, jos joku tarvii apuja. Ja sit, niin semmonen yhteen hiileen puhaltaminen.”* (Nainen, alan esimiestyössä 8 vuotta).

*”Työn suola kuitenkin on se, että kun oikeesti löytyy työntekijöitä, jotka oikeesti haluaa ja rakastaa tätä työtä. Ne ei halua edetä, eikä ne halua tehdä mitään muuta kuin, et se asiakas on onnellinen, et hän on tehnyt jonkun homman.”* (Nainen, alan esimiestyössä 9 vuotta).

Oman organisaation edustajien kanssa työtä jaettiin vähemmän, tosin osa haastateltavista piti kollegojen kanssa yhteistyön tekemisen ja töiden jakamisen helpottavana ja tärkeänä. Töiden tarkoituksenmukainen jakautuminen esimiehen omalla vastuualueella oli haastatteluaineiston mukaan merkityksellisempää. Haastatelluilla esimiehillä oli vahva pyrkimys ohjata siivoojia ja palveluohjaajia roolien mukaiseen toimintaan. Selkeästi esimiehen vastuulle kuuluvat tehtävät haluttiin hoitaa itse, vaikka siivoojat olisivat työskennelleet kaukana etäkohteissa.

*”Mä oon halunnu tavallaan itse sen hallita, että mä tiedän missä mennään. Pakkohan mun on pystyä luottamaan mun ohjaajiin, mut mä oon siinä aika huono. Mulla on muutama karu kokemus, et mitä on tapahtunut, kun mä oon luottanu. Mä oon maksanu sitä niinku pitkän matkan pois sitä asiaa. Mun on tosi vaikee, se on mun heikoin kohta, että mä antasin niinku. Mä haluan hallita itse.”* (Nainen, alan esimiestyössä 24 vuotta).

Kollegoiden kanssa työn jakoa ei esiintynyt haastattelujen perusteella juurikaan. Esteenä kollegojen väliselle yhteistyölle osa haastateltavista mainitsi näkemyserot työn tekemi-

sessä. Oman organisaation ohjausta ja tehtäviä omalta esimieheltä sekä organisaation taholta tapahtui haastateltavien mukaan enemmän suurissa kuin pienissä organisaatioissa. Esimiehille oli tärkeää, että oman organisaation rajapinnat olivat joustavat. Osallistuminen kehittämistoimintaan ja projektiluonteisiin tehtäviin koettiin mielenkiintoisena ja voimaannuttavana. Rajapintojen joustavuus myös helpotti esimiesten arkea, kun tarvittiin apua. Yhtenä ongelmana haastatteluissa nousi esiin ylempien esimiesten tietämättömyys puhtausalasta. Alan johtotehtäviin kaivattiin ammattitaitoisia puhtausalan ammattilaisia ja syvällisempää puhtausalan tuntemusta, jotta oman työn tuki organisaation taholta varmistuisi.

*”No ensteks olis a ja o, et mul olis niinko siivouksen palvelupäällikkö siivouksen ammattilainen, ketä todella ymmärtää, mitä se siivous siel on. Ja et hän ymmärtää sen oikeen ja asioihin puuttuttas.”*  
(Nainen, alan esimiestehtävissä 24 vuotta).

## 5.6 Kohde

Esimiestyö kohdistuu asiakkaisiin, omaan organisaatioon, henkilöstöön.

*”Siin onki sellanen pyhä kolminaisuus, josta on aina äärettömän vaikee välil habmottaa sitä, et mikä on yksikönen,”* (Nainen, alanesimiestyössä 24 vuotta).

Puhtausalan esimiestyössä korostuu asiakaskeskeinen ajattelu. Esimiehet asettivat asiakkaan etusijalle päätöksiä tehdessään ja yrittivät kaikin tavoin päästä asiakasta tyydyttävään lopputulokseen. Palvelut haluttiin tuottaa sopimuksen mukaisesti ja tarpeen mukaan räätälöitiin erilaisia asiakasta palvelevia ratkaisuja. Vaikka asiakas olikin haastatteleaineiston mukaan esimiehille prioriteettijärjestyksessä ensimmäinen työn kohdetta analysoitaessa, oli toisessa vaakakupissa oma henkilöstö ja oman itsen hyvinvointi. Asiakkaan hyväksi oltiin valmiita tekemään paljonkin järjestelyjä ja töiden uudelleen organisoimista, mutta ei henkilöstön tai oman hyvinvoinnin kustannuksella. Esimiestyön kohteena työhyvinvoinnin kehittäminen niin alaisten kuin esimiesten itsensäkin kannalta nähtiin tärkeäksi välineeksi onnistumisten tuottamiseksi asiakkaan ja oman organisaation hyväksi.

*”No, mennään siihen suuntaan, et esimiesten hyvinvointi ois enemmän jalustalla.”* (Nainen, alan esimiestyössä 9 vuotta).



Työntekijöiden hyväksi tehtävä kehittämistyö työyhteisössä niin työprosessien, töiden organisoinnin kuin osaamisen kehittämisen suhteen on esimiesten tärkeä työn kohde. Kehittämistyö esimiestyön kohteena hyödyttää asiakkaan ja työntekijöiden lisäksi myös oman organisaation toimintaa ja hyviin tuloksiin pääsemistä. Haastatellut esimiehet kokivat haastavana töiden organisoimisen, etenkin jos työtä tehtiin asiakaskohteissa muutamia tunteja kerrallaan. Osa-aikaisten työntekijöiden motivoiminen ja heidän osallistamisensa kehittämistoimintaan on haaste, varsinkin monet osa-aikatyötä tekevät ovat niin sanotusti läpikulkuammattissa kenties opiskelujen tai muun elämäntilanteensa vuoksi.

*”Kehittäminen, ihan ensimmäiseksi niinku oman itsensä kehittäminen ja alaisten kehittäminen. Ja sitä kautta se näkyy niinku asiakkaalle. (Nainen, alan esimiestyössä 24 vuotta).*

Omaa organisaatiota tyydyttävään taloudelliseen tulokseen pääseminen ja esimiestyölle asetettuihin mittareihin pääseminen oli esimiehille tärkeää. Onnistuminen näissä tavoitteissa tuotti tekeville onnistumisen tunteita ja haastatteluja analysoitaessa kävi selvästi ilmi, että esimiestyössä kilpailuhenkisyys korostuu. Vertaillaan kollegojen tuloksia omiin ja ollaan aidosti ylpeitä omista saavutuksista. Tavoitteisiin pääseminen nähdään esimiesten keskuudessa laajemmin koko yritystä hyödyttäväksi sekä oman ja alaisten työpaikkojen säilymisen kannalta tärkeänä.

*”Me halutaan niinku ylittää itemme.” (Mies, alan esimiestyössä 8 vuotta).*

*”Ja mä oon kilpailuviittinen, minäpäähän en anna periksi.” (Nainen, alan esimiestyössä 11 vuotta).*

Rakennustekniset ratkaisut eivät esimiesten harmiksi edelleenkään ota huomioon siivousnäkökohtia riittävästi. Uusissakin rakennuksissa on hankalasti puhtaana pidettäviä osia. Haastatellut esimiehet kantoivat huolta rakennusten kunnon ylläpitämisestä ja näkivät sen yhtenä oman työnsä kohteena, samoin siivouksen ympäristövaikutusten huomioiminen mietitytti esimiehiä.

*”Mää uskon, et jotain tulee tapahtumaan näille aineille sinänsä, koska niin paljon puhutaan siitä, että meidän hiilijalanjälki kasvaa koko ajan ja, et me käytetään enemmän ja enemmän erilaisia kemikaaleja.” (Nainen, alan esimiestyössä 9 vuotta).*

## 5.7 Tulos

Onnistuneen esimiestyön tuloksena esimiehet näkivät tärkeimpänä onnistumisen asiakaslupauksen täyttämässä. Yksinkertaisimmin ilmaistuna työn tuloksena nähtiin tilojen sopimuksen mukainen puhtaustaso. Ilman onnistumista siinä katsottiin vaarana olevan jopa palvelusopimuksen irtisanomisen ja sitä kautta töiden jatkumisen olevan vaarassa. Alan kireä kilpailutilanne tunnistettiin ja työpaikkojen säilyminen nähtiin onnistuneen esimiestyön tuloksena. Siksi myös esimiestyölle organisaation taholta asetettuihin tavoitteisiin haluttiin päästä.

*”Halvalla pitäis saada, ja ihan mitä vaan, myös tätä siivouksen laatua. Se ei tuo tänne meidän alalle sitä toivottua kehitystä ollenkaan” (Nainen, alan esimiestyössä 9 vuotta).*

Yhtenä esimiestyön tuloksena tutkimuksessa nousi esiin vahvasti toimivan työyhteisön aikaansaaminen. Työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen lisääminen sekä heidän sitouttamisensa alalle nähtiin koko puhtausalalan vetovoimaisuutta lisäävänä tekijänä. Työntekijöille haluttiin antaa positiivinen kuva alasta ja lisätä heidän oman työnsä arvostuksen määrää. Esimiehet halusivat varmistaa eri tavoin, että heidän alaisensa tulevat mielellään töihin ja että työtä on hyvä tehdä. Tutkimuksessa nousi selkeästi esille, että alalle ”ajaudutaan”, mutta halutaan jäädä omien hyvien kokemusten vuoksi. Myös siivouksen ja alan arvostuksen kasvua haluttiin saada aikaan omalla esimiestyöskentelyllä.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tuloksena saatiin käsitys alan esimiestyön kehittymisestä, nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista esimiestyön kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän osatekijöiden avulla.

Haastattelumateriaalin sisäistäminen ja tulosten esittämistavan hahmottuminen oli pitkä prosessi. Tutkimusaineisto luettiin läpi kymmeniä kertoja ja lukemiskertojen välillä kehitettiin erilaisia tapoja jäsentää materiaalia. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen oli kuitenkin jo päätetty teemoitella aineisto kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän osatekijöiden mukaisesti. Tämä oli luonnollista, koska haastatteluissa kysymyksinä oli kysytty esimiestyön osatekijöihin liittyen ristiriitoja ja jännitteitä. Runsaan materiaalin käsittelyssä kehitettiin esimerkiksi haastattelutiedostoista osatekijöihin liittyvien osien leikkaamista ja liittämistä erilliseen tiedostoon, missä otsikoina olivat osatekijät. Tapa oli kuitenkin työläs. Lopuksi päädyttiin merkitsemään tulostettuihin litteroituihin haastatteluihin osatekijän nimi aina, kun siihen liittyvä viittaus nousi haastattelussa esille. Litteroidusta tekstistä poimittiin erilliseen tiedostoon ensin merkityt sanat tai lauseet, jotka kuuluivat kunkin alaotsikon alle. Tämän jälkeen esiintymät voitiin tiivistää, pelkistää ja yleistää tuloksiksi. Tutkimusmateriaaliin palattiin aina uudelleen ja uudelleen opinnäytetyön valmistumiseen saakka.

Samaa haastattelutekstiä olisi voitu tulkita useilla eri tavoilla ja eri näkökulmista. Puhtausala on naisvaltainen ja siksi esimerkiksi naisnäkökulman esille nostaminen olisi voinut olla yksi mielenkiintoinen tapa tulkita aineistoa. Haastateltavien kertomukset ja kuvailu työstään oli erittäin mielenkiintoista. Useat haastattelut olivat myös tunnepitoisia, haastateltavat saattoivat itkeä ja nauraa analysoidessaan työnsä vaikeimpia ristiriitoja ja parhaita onnistumisia.

Kehittävän työntutkimuksen käsitteistön hyödyntäminen soveltui tutkimukseen, koska lähestymistapa on käytännönläheinen ja osallistuva. Työntekijät, puhtausalan esimiehet, analysoivat ja erittelivät itse työtään sen jännitteiden ja ristiriitojen kautta. Valmiita ratkaisuja ei tuotu ulkoa päin, vaan tulokset muodostuivat esimiesten itsensä kertomusten analysoimisen kautta. Toimintajärjestelmän mallin hyödyntäminen oli toimiva työkalu.

Haastattelumateriaalin analysointi helpottui, kun mallia hyödynnettiin teemoittelemalla esimiestyön sisältö toimintajärjestelmän osatekijöihin. Osatekijöiden välinen vuorovaikutuksen ja vuorovaikutuksessa esiintyvien jännitteiden analysoinnin seurauksena saatiin muodostettua opinnäytetyön tulokset. Liikkeelle lähdettiin haastattelujen avulla nykytilan analyysistä ja tosiasioiden havainnoinnista. Tämän jälkeen ongelmat muotoiltiin käsitteellisesti ja niiden vaikutukset arvioitiin.

Sisällönanalyysi sopi tulosten analysointiin hyvin, koska tutkimusaineistoa kertyi runsaasti. Sisällönanalyysin luotettavuus perustuu runsaaseen, tarkoituksenmukaiseen ja kylläntyneeseen (engl. saturated) aineistoon. (Elo ym. 2014, 8.). Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri analysointimalliin: aineistolähtöiseen (induktiivinen), teoriasidonnaiseen (deduktiivinen) ja teorialähtöiseen analysointimalliin. Deduktiivinen lähestymistapa oli luontevaa opinnäytetyön kehittävän työntutkimuksen käsitteistöä hyödyntävän jäsentelyn vuoksi, teoria siis kytkettiin todellisuuteen.

Tutkimusprosessin kuvaus on pyritty tekemään mahdollisimman huolellisesti. Olen kuvannut tutkimusprosessin vaiheet mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalle syntyisi selkeä kuva tietojen keräämisestä, analysoinnista ja johtopäätösten muodostumisesta. Tutkimuksen eri vaiheiden kuvaamisella pyrin siihen, että opinnäytetyön lukija voisi löytää saman näkökulman kuin minä. Analysoitavan litteroidun materiaalin määrä oli suuri ja pohdiskelin sen avautumista opinnäytetyön lukijalle. Oli haasteellista saada huomioitua materiaalista kaikki oleellinen ja toisaalta osata jättää huomioimatta epäoleellinen. Oleellisen ja epäoleellisen rajaaminen oli työlästä.

Luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida muun muassa seuraavia asioita: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, eli mitä ollaan tutkimaan ja miksi. Syytä on myös miettiä, mitkä ovat tutkijan omat sitoumukset tutkimuksessa, eli miksi tämä tutkimus on tärkeä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–138). Tutkimuksen aihe nousi omien kokemusten ja kiinnostuksen myötä. Itselläni on lähes 20 vuoden työkokemus esimiestyöstä. Tästä noin kymmenen vuoden ajan olen tehnyt esimiestyötä puhtausalalla. Haastateltavien valinnassa pidin tärkeänä sitä, että haastateltavat eivät olleet itselleni tuttuja ja he edustivat eri organisaatioita ja yrityksiä. Näin itselläni ei ollut sidoksia haastateltaviin.

Tutkimuksen luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamien kaikkien vaiheista. Haastattelujen olosuhteet, kuten haastattelupaikat, niihin käytetty aika, häiriötekijät ja virhetulkinnat haastattelussa, sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta on kuvattava selkeästi ja totuudenmukaisesti. Lisäksi aineiston analyysin luokittelun syntymisen perusteet on kuvattava lukijalle. Tulosten tulkinta on myös kuvattava samoin: millä perusteella päätelmät on tehty. (Hirsjärvi ym. 2007, 227 - 228). Olen pyrkinyt selostamaan mahdollisimman tarkasti miten tutkimus käytännössä tehtiin. Kehittävän työntutkimuksen käsitteistö on ohjannut tulosten analysointia ja johtopäätösten tekoa. Tutkimustuloksiin olen lisännyt niitä elävöittämään suoria lainauksia haastatteluista.

Tutkimukseen lähtiessäni pohdin paljon lähestymistavan valintaa sekä kamppailin erityisesti tutkimusmenetelmän valinnassa. Alun perin kiinnostuksen kohde oli enemmän esimiesten osaaminen ja osaamistarpeet tulevaisuudessa. Tämä oli myös toimeksiantajan alkuperäinen toive tutkimukselle. Aiheeseen perehdyttyäni huomasin, että esimiestyön onnistumiseen vaikuttavat laajasti myös muut tekijät. Lisäksi huomasin, että puhtausalan esimiestyötä ei ole tutkittu juuri lainkaan. Tutkimustietoa oli vaikea löytää. Eriytyisen haasteellista oli löytää ulkomaista luotettavaa aiheeseen soveltuvaa tutkimustietoa. Päädyin lopulta tutkimaan esimiestyön sisältöä laajemmin erityisesti työn muutoksen ja kehittymisen kannalta, koska koko puhtausala ja sen myötä esimiestyö alalla on Suomessa muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana voimakkaasti. Työn kehittymisen, nykytilan ja kehittymisen tutkiminen ja kuvaaminen tuntui kiinnostavalta. Olen pohtinut myös tutkimusprosessin avaamista läpinäkyväksi. Asia, joka itselle tutkimustyön tehneenä ja aiheeseen perehtyneenä on selkeää ja ymmärrettävää, voi olla hankala kuvata lukijalle tarpeeksi helposti ymmärrettävään muotoon. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta se on kuitenkin olennaista.

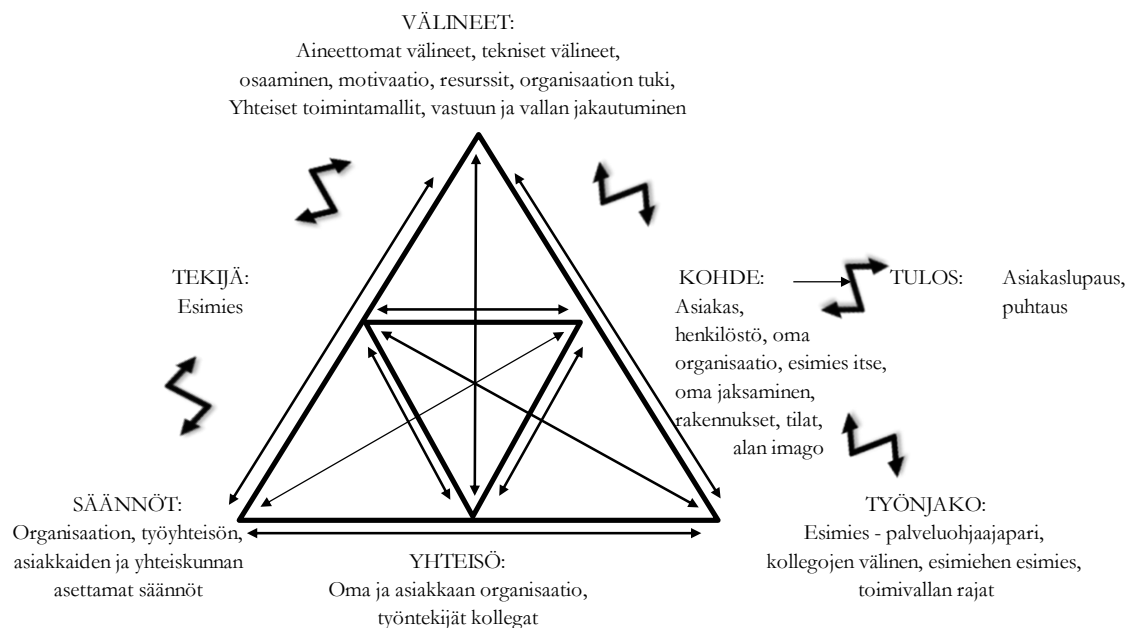
Aloitin opinnäytetyön tekemisen loppuvuodesta 2012 pohtimalla aihetta, näkökulmaa ja käytettävää tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyöprosessi on ollut hidas, koska tein opinnäytetyötä työn ohella. Välillä ote opinnäytetyön tekemiseen on irronnut useamman kuukauden ajaksi, kun aikataulut työssä ja perhe-elämä eivät ole mahdollistaneet opinnäytetyöhön paneutumista. Loppua kohden tiukensin otettani ja työskentelyni opinnäytetyön parissa on ollut säännöllisempää.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön johtopäätöksinä analysoidaan esimiestyön osatekijöiden välisiä haasteita ja jännitteitä, sekä niiden vaikutusta esimiestyön tulokseen. Jännitteistä ja haasteista käsin nousevat esiin myös tämän työn kehittämisehdotukset. Kehittävän työntutkimuksen käsitteistön mukaisesti johtopäätökset on jaettu kahteen osaan; nykytilan ja lähikehityksen vyöhykkeen analyysiin.

### 7.1 Esimiestyön nykytilan toimintajärjestelmän analyysi

Tutkimuksessa esille nousseiden jännitteiden ja haasteiden analysoiminen on ollut melko vaivatonta, koska kehittävän työntutkimuksen lähtökohtana ovat juuri näiden esiin nostaminen. Tärkeimpinä ristiriitoina ja jännitteinä esimiehet kokevat esimiestyön välineiden ja sääntöjen aiheuttamat haasteet työn onnistuneen lopputuloksen esteinä. Samoin omien voimavarojen ja osaamisen riittävyys esimiestyön tekemiseen mietityttää alan esimiehiä.



Kuvio 9. Jännitteet ja haasteet puhtausalan esimiestyössä

Puhtausalan esimiehet tekevät työtään monista eri lähtökohdista ja taustoista käsin. Puhtausalan koulutusta tai esimieskoulutusta ei välttämättä ole, mutta yhdistävänä teki-

jänä on vankka työkokemus alalta. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että esimiestyön tekeminen puhtausalalla on hankalaa ilman siivoustyön tuntemusta. Esimiestyötä tekeviä alalla yhdistääkin erinomainen siivouksen ja sen organisoimisen tuntemus. On tunnettava siivottavien kohteiden pintamateriaalit, menetelmät, siivousaineet ja -koneet. Huolenaiheena monella esimiehellä on oma osaaminen ja tarpeet sen kehittämiseksi, koska useat alan yritykset tarjoavat monipalveluita asiakkailleen. Tällöin olisi siivouksen lisäksi hallittava myös muiden esimiehen vastualueeseen kuuluvien toimialojen erityispiirteet.

Esimiehet ovat sitoutuneita työhönsä ja heillä on halu johtaa siivoustyötä, henkilöstöä, asiakkaita ja edistää kehittämistoimintaa omassa työyksikössään. Työtehtävien kirjo on laaja organisaatiosta riippuen ja paineet onnistua ovat suuret. Esimiehet ovat myös varsin tulorientoituneita ja haluavat päästä hyviin tuloksiin. Yhtenä puhtausalan esimiestyötä tekevien ominaispiirteeksi voi mainita halun toimia esimerkkinä erityisesti työntekijöille. Esimiehet tunnistavat hyvin sen haasteen, että alalle on vaikea saada osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa. Oman esimerkin voima koetaan vahvana vaikuttajana työntekijöiden suuntaan, moni puhtausalalla esimiestyötä tekevä on päätenyt työhönsä omien positiivisten kokemustensa kautta. Siksi on tärkeää, että esimiestehtävissä toimivat ovat esikuvina nuoremmille, sillä omakohtaiset kokemukset innostavista ja kannustavista esimiehistä voivat olla ratkaisevan tärkeitä alan valinnan kannalta. Alan kehittyminen nimenomaan esimiestyön avulla tiedostetaan ja esimiehet haluavat toimia ”oikein”. Samaan aikaan esimerkkinä toimiminen koetaan myös raskaana ja riittämättömyyden tunne vaivaa esimiehiä.

Koulutuksen ja oman työkokemuksen tuomaa osaamista, tietoja ja taitoa esimiestyössä toimimiseen pidettiin tutkimuksessa työvälineistä tärkeimpänä. Sujuvaa yhteistyötä sidosryhmien, kuten asiakkaiden, henkilöstön, tavarantoimittajien, alan etujärjestöjen ja ammattiliittojen kanssa arvostettiin ja sen koettiin olevan hyvä työväline sujuvalle arjelle esimiehen työssä.

Esimiestyön tekijän eli esimiesten itsensä ja työvälineiden väliset ristiriidat näkyvät ensisijaisesti työn organisoimisen vaikeutena, kun haasteena on esimiesten kasvava työtaakka, jaksamisongelmat ja resurssien vähyys. Myös puutteet niin siivoustyön tuntemuk-

sessä kuin sosiaalisten taitojen riittämättömyys vaivaavat esimiehiä ja hankaloittavat toivottuun lopputulokseen pääsemistä. Tekijän ja välineiden välinen tasapaino esimiestyössä muodostuu riittävästä resursseista (henkilöstön määrä ja työssä tarvittavat aineelliset ja aineettomat välineet), oman työn oikeasta aikatauluttamisesta, motivaatiosta tehdä työtä ja organisaation tarjoamasta tuesta. Esimiestyön onnistuneeseen lopputulokseen jännitteitä aiheuttaa motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön saatavuus. Henkilöstön suuri vaihtuvuus, etenkin pääkaupunkiseudulla, vaikuttaa työn lopputulokseen. Siivoustyö on monelle sitä tekeväälle läpikulkuaammatti, sitä ei mielletä varteenotettavana ammattina tai huomioida, että alalla on hyvät mahdollisuudet urakehitykseen. Osaltaan tähän vaikuttaa myös, se että tarjolla on rajallisesti kokoaikaisia työsuhteita. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tulo alalle nähdään puhtausalan esimiesten keskuudessa hyvänä asiana, tutkimuksessa yksikään esimies ei nostanut asiaa esille ongelmallisena. Maahanmuuttajat on otettu työyhteisöihin hyvin vastaan, heidän urapolkujaan halutaan edistää ja vahvistaa heidän ammatillista osaamistaan. Heidän tulonsa alalle nähdään voimavarana ja rikastuttavana asiana.

Välineiden ja sääntöjen väliset ristiriidat tuovat monia jännitteitä esimiestyöhön. Tämä oli tutkimuksessa esille tullut kriittisin jännite. Oman organisaation, asiakkaiden, yhteiskunnan ja työyhteisön suunnilta katsottuina ristiriidat esimiestyön välineiden kanssa näyttävät eri tavoin. Yleinen ristiriita työssä on vastuun ja vallan jakautuminen epätaisisesti. Esimiehellä on vastuullaan tuottaa siivouspalvelut annetuilla resursseilla ja tehdä se organisaation toimintatapojen ja tulostavoitteiden mukaisesti samalla asiakkaan kanssa solmittua palvelusopimusta ja yhteiskunnan asettamia velvoitteita noudattaen. Säännöt koetaan usein myös helpottavaksi ja ne antavat raamit esimiestyön tekemiseen. Oman organisaation taholta tärkeimpänä sääntönä voi kuitenkin olla tuloksen tekeminen, mikä näkyy liian niukkoina resursseina ja sitä kautta heikkona asiakastyytyväisyytenä. Siivouksen kilpailuttamistilanteessa edelleen näkyy tärkeimpänä valintakriteerinä hinta. Tämä näkyy esimiesten työssä juuri resurssien ja asiakaslupauksen välisen ristiriitana. Uskottavan esimiestyön ja asiakkaan kanssa tehtävän yhteistyön tekeminen muodostuu hankalaksi, kun tulostavoitteen ja asiakaslupauksen välillä on ristiriita.

Esimiestyössä onnistuminen, myös esimiestä itseään tyydyttävän lopputuloksen saavuttaminen on tasapainoilua tuloksen tekemisen, asiakaslupauksen, tasapainoisen työyhteis-



sön ja lainsäädännön noudattamisen välillä. Esimies itse pystyy omalla toiminnallaan säatelemään työvälineiden ja sääntöjen välistä tasapainoa.

Esimiestyötä ohjaavien sääntöjen ja yhteisön välillä jännitteitä muodostavat eri yhteisöjen väliset eturistiriidat. Asiakkaat valvovat, että siivouspalvelu toteutuu tasalaatuisesti ja sopimuksen mukaisesti. Esimiehen oman organisaation taholta ohjataan esimiehiä tulostavoitteisiin toisaalta rajoittamalla resursseja tai toimivaltaa rajaamalla, toisaalta tehdään kehittämistyötä ja hyödynnetään yhteisiä toimintamalleja. Oman jännitteensä esimiestyöhön tuovat työntekijät, jotka ovat avainasemassa esimiestyön onnistumisen kannalta. Saadaanko työyhteisö toimimaan, löytyykö sopivia, ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä? Esimiehet ovat tässä asiassa puun ja kuoren välissä. He joutuvat suuntaamaan energiansa usealle eri taholle joiden intressit eroavat toisistaan. Onneksi useimpia esimiehiä auttaa periksi antamattomuus ja positiivinen asenne työhön.

Esimiehen työtehtävien sisältö ja jakautuminen organisaatiossa luo jännitteitä työhön ja saattavat hankaloittaa esimiestyön tekemistä ja siinä onnistumista. Puhtausalan esimiestyötä tekevillä on usein apunaan palveluohjaaja tai useampia. On ratkaisevaa, miten heidän välisensä työnjako toimii. Yleisesti palveluohjaajan tehtävänä on työntekijöiden perehdyttäminen ja laadun varmistaminen. Lisäksi he osallistuvat suorittavaan työhön osan työajastaan. Mikäli esimiehen ja palveluohjaajan välille ei synny luottamuksellista suhdetta ja toimivaa työnjakoa, on esimiehen vaikea onnistua työssään. Palveluohjaajat usein myös sijaistavat esimiestä tämän poissa ollessa. On tärkeää, että toimivallan rajat on määritelty ja niin ohjaaja kuin esimieskin pystyvät toimimaan työroolinsa määrittämällä tavalla. Samat toimivallan rajat ja roolit on tärkeää määritellä myös esimiehen ja hänen esimiehensä välillä samoin kuin kollegojen ja muun organisaation kesken. Työnjako aiheuttaa ristiriitoja, kun ollaan tietämättömiä työn jakautumisesta tai roolit ja valtasuhteet ovat epäselvät.

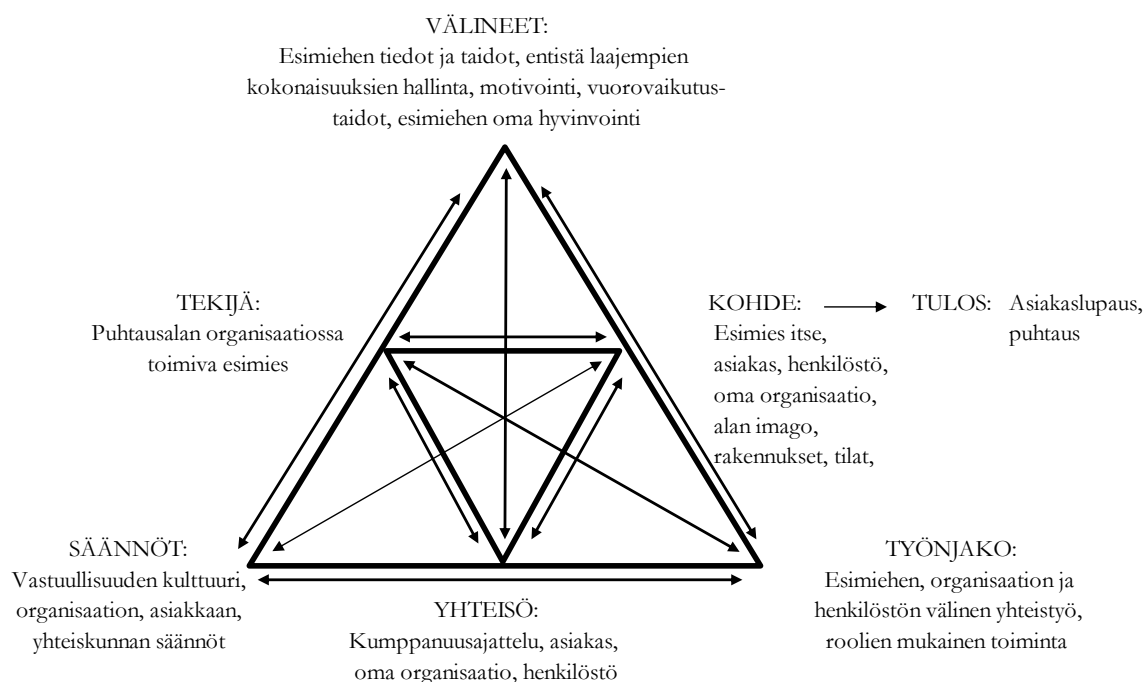
Esimiehen työn kohteena ovat asiakkaat, henkilöstö ja oma organisaatio. Lisäksi esimiehen on huolehdittava omasta jaksamisestaan. Työhyvinvoinnin toteutuminen on tullut esimiehille tärkeämmäksi ja yhtenä tutkimuksen tuloksista voidaan mainita kasvaneen tietoisuuden työhyvinvoinnin merkityksestä niin työyhteisölle kuin myös asiakkaalle. Ristiriitoja esimiestyöhön aiheuttaa se, että kaikkia työn kohteita pitää huomioida

samanaikaisesti. Mikäli esimies jättää vähemmälle huomiolle esimerkiksi työntekijöiden osaamisen varmistamisen, näkyy se heti asiakastyytyvyydessä, vaikka itse työn tekeminen olisi organisoitu hyvin. Eniten ristiriitoja työn kohteen ja esimiestyön tekijän välille aiheutuu haasteesta olla läsnä työntekijöille tai asiakkaille. Puhtausalalla esimiestyössä toimivien työntekijät ovat usein hajallaan kaukana esimiehestä etäkohteissa, joissa tehdään työtä varhain aamulla tai myöhään illalla, jolloin esimies itse ei ole työssä. Esimiesten aikaa kuluu rutiininomaisten asioiden tekemiseen, esimerkiksi palkkojen syöttö ja raportointi eri tahoille. Lisäksi työssä painottuu töiden organisoiminen ja sijaisjärjestelyt. Tällöin saattaa asiakassuhteen hoitaminenkin jäädä liian vähälle huomiolle. Aikatauluttaminen unohtuu ja kiire vaivaa esimiestyötä tekeviä. Kun oma jaksaminen kärsii, on hankalaa huomioida asiakasta, omaa henkilöstä ja organisaation asettamia tavoitteita.

Mikäli esimiestyö ei kohdistu tai painotu tasapuolisesti työn eri osa-alueille, jää työn tulos vajavaiseksi. Puhtausalan esimiehet haluavat nähdä työnsä tuloksena asiakaslupausten täyttymisen ja tulostavoitteisiin pääsemisen lisäksi myös alan imagon ja arvostuksen kohoamisen. Tämän esteenä voi olla esimiehen oman työn tekemisen kohdistuminen tai painottuminen epätarkoituksenmukaisesti. Esimerkiksi omassa organisaatiossa tehtävä kehittämistyö voi viedä esimiehen voimavaroja muulta työltä. Yleisesti esimiestyön tulosta hankaloittaa töiden organisoimiseen ja resurssien jakamiseen liittyvät ongelmat. Esimiehen työaika saattaa kulua sijaisten etsimiseen ja päivittäisten poissaolojen aiheuttamien järjestelyjen tekemiseen. Päivät voivat olla yhtä ”tulipalojen sammuttamista”. Onnistuessaan esimiestyön tuloksena asiakaslupausta voidaan toteuttaa sovitusti, työntekijöiden ammattitaito kasvaa ja tulostavoitteisiin päästään niin liikevaihdon, toiminnallisten kuin laadullisten mittareiden osalta.

## **7.2 Esimiestyön lähikehityksen vyöhykkeen ja tavoiteltavan tilan kuvaus**

Toimintajärjestelmän tasolla esimiestyön lähikehityksen vyöhykkeen ja tavoiteltavan tilan kuvaus tarkoittaa eroa nykyisen epätydyttävän toimintatavan ja siihen ratkaisun tuovan mahdollisen uuden toimintatavan välillä. Tässä luvussa kuvataan se, miten esimiestyön avulla voidaan päästä haluttuun lopputulokseen: tuottaa puhtaita toimitiloja asiakkaille ja siten täyttää asiakaslupaus.



Kuvio 10. Esimiestyön lähikehityksen vyöhyke ja tavoiteltava tila

Puhtausalan esimiestyö on muuttunut ja kehittynyt 1950-luvulta naisten työelämään mukaan tulosta 2010-luvun ammattimaiseen siivoustyön johtamiseen. Tulevaisuudessa puhtausalan esimiestyössä on voitava hallita entistä laajempia kokonaisuuksia ja mahdollisesti useita toimialoja. Tarvitaan osaamisen vahvistamista työn vaatimuksista lähtien. Esimiesten vuorovaikutusosaamisen ja sosiaalisten taitojen vahvistaminen on tärkeää samoin kuin esimiesten oman jaksamisen ja hyvinvoinnin merkityksen tunnistaminen. Puhtausalan työtä tekevät ihmiset ja sen johtaminen ei onnistu etätyönä, läsnäolon merkitys on suuri. Vaikka työntekijöitä pystytään nykyisin perehdyttämään tietotekniikan avulla ja monenlaiset tekniset sovellukset helpottavat työn valvontaa ja ohjaamista, eivät ne korvaa esimiehen läsnäolon vaikutusta.

Puhtausalan esimiesten työ on jatkuvaa puun ja kuoren välissä olemista. Esimies toimii henkilöstönsä, asiakkaiden ja oman organisaation keskiössä. Esimiestehtävä on puhtausalalla palvelutehtävä. Esimiehen vaikuttamismahdollisuudet oman työn onnistumiseen lähtevät omasta halusta tehdä esimiestyötä. On pystyttävä tekemään hyvää yhteistyötä koko toimintaympäristön kanssa. Esimies voi omalla työllään vaikuttaa siihen, että eri toimijat ymmärtävät toinen toisiaan. Toisaalta esimiehen työ on kovin yksinäistä ja odotukset asiakkaan, henkilöstön ja oman organisaation taholta ovat korkealla. Täl-

löin oman organisaation tuki on merkityksellistä. Yksi kehittämis ehdotus on, että yrityksissä ja organisaatioissa aiempaa enemmän osallistetaan esimiehiä kehittämistoimintaan ja huomioidaan heidän näkemyksiään kehittämistoiminnassa. Esimiehen työllä on suuri merkitys, kuinka asiakaslupaus pystytään täyttämään.

Johtajilta odotetaan siivousosaamista, kaikilla organisaatiotasolla. Nykyisin puhtausalan johtotehtävissä toimii niin sanottuja ammattijohtajia, joilla ei välttämättä ole siivoustoimialan syvällisempää osaamista. Alan esimiehet kaipaavat puhtausalan ominaispiirteiden huomioimista esimerkiksi kilpailutuksissa, sopimuksista neuvotellessa sekä palvelujen tuottamisen suunnittelussa. Esimiehet kokevat myös monesti olevansa yksin siivousteknisten pulmien kanssa, apua ja asiantuntemusta voi olla vaikea saada omalta organisaatiolta.

Siivousosaamisen vahvistamista tarvitaan toki muillakin organisaatiotasolla. Edelleen tarvitaan työkaluja siivoojien ammattitaidon kartuttamiseksi ja esimiesten osaamisen varmistamiseen. Tulevaisuudessa on varauduttava siihen, että puhtausalan yritykset tarjoavat laajempia palvelukokonaisuuksia ja tämä asettaa esimiestyölle uudenlaisia haasteita. On varauduttava siihen, että työtehtävien kirjo edelleen lisääntyy. Kehittämis ehdotuksena työstä nousee myös alan koulutukseen houkutteleminen. Siihen tulisi panostaa räätälöimällä vaihtoehtoja erilaisista taustoista tuleville henkilöille ja erilaisin tarpeisiin, koska puhtausalan esimiestyötä myös tehdään hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä ja työn sisältö vaihtelee.

*”Ja se koulutuskin auttaa tähän paljon, mut siihen ei houkutella ihmisiä – et tääkin on työ ja siitä voi tehdä uran ja saada eläkkeen” (mies, alan esimiestyössä 6 vuotta).*

Tekesin katsauksessa Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset (Tekes 2010), tuodaan esille tarve siirtyä koulutuksen mukaisen työn vaatimuksista työn mukaiseen koulutuksen tarpeiden kartoittamiseen. Ennakoinnilla on tärkeä tehtävänsä koulutusjärjestelmän opetussuunnitelman rakentamista. 2010-luvun esimiestyön pitää sopeutua työntekijöihin, jotka ovat muuttuneet hallintoalamaisista itsenäisiksi, työsuoritteita valikoiviksi tarjoajaksi. Muutos on jatkumoa koulutus- ja sivistystason nousulle, yritysten suosimalle moniosaaja-ajattelulle sekä suomalaisen työelämän perinteelle, jossa yksilö on vastuussa tehtävästä ryhmän sijasta. Työvoimaresurssin niukkuus ei ole syy muutokseen, toki

niukkuus tukee mahdollisuutta valikoivuuteen. Yritysten tavoin työntekijät arvioivat tarkkaan työtehtävien ja -paikkojen etuja ja haittoja sekä kuuntelevat herkällä korvalla verkostojaan, joista on saatavissa aitoa tietoa yrityksen arkitodellisuudesta.

Alan vetovoimaisuuden ja arvostuksen lisääminen on merkityksellistä, että tulevaisuudessa saadaan osaavia ja motivoituneita esimiehiä alalle. Tutkimuksen tuloksena nousi esille, että monet esimiehet ovat ajautuneet alalle. Alalle on yleensä haluttu jäädä omien hyvien kokemusten takia. On hyvä, että esimiehet haluavat toimia esimerkkinä ja tunnustavat sen merkityksen oman työnsä tuloksena, toki muitakin työkaluja alan arvostuksen lisäämiseksi tarvitaan.

Vastuullisuusajattelusta tullaan siirtymään vastuullisuuden kulttuuriin organisaatioissa. Asiakkaat, palveluja tuottavat yritykset ja organisaatiot sekä henkilöstö omaksuvat vastuullisuuden kulttuurin ja se heijastuu kaikkeen toimintaan. Ympäristömerkityt puhdistusaineet ja energiatehokkaat siivouskoneet ovat jo arkipäivää. Vastuullisuus näkyy myös alan toimijoiden halukkuudesta hankkia laatujärjestelmiä ja –sertifikaatteja. Tämä näkyy jo nykyisin muun muassa palvelusopimusten sisällöissä ja konseptoiduissa toimintatavoissa. Kumppanuuden merkitys korostuu ja siivouksen arvostus on nousussa. Myös näkemys puhtausalan toimijoiden merkityksestä rakennusten kunnon ylläpitäjinä on huomattu ja sitä osataan toivottavasti arvostaa vielä enemmän tulevaisuudessa.

Tulevaisuudessa esimiehen toimintaympäristö on edelleen henkilöstön, asiakkaan ja oman organisaation määrittämä. On tärkeää kiinnittää huomiota roolien mukaiseen toimintaan ja eri tahojen välisen yhteistyön vahvistamiseen.

*”Tulevaisuudessa se on kuitenkin sama: asiakas, työntekijät ja sit siel keikkuu koko ajan se tulos. Mikä on, totta kai, yritys kun yritys, niin jos ei tulosta tehdä niin...” (nainen, alan esimiestyössä 24 vuotta).*

## Lähteet

Aarnikoivu, H., 2013. Keskeyty olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Helsinki. Työministeriö.

Armstrong, M. 2012. Armstrong's handbook of management and leadership. Third edition. Kogan Page Limited. London.

Biddle, B.J. 1986. Recent Development in Role Theory. Annual Review of Sociology, 12, s. 67 - 92.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Luettavissa:  
[http://www.hpl.fi/ek\\_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden\\_osaamistarpeet/palvelut2020/](http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/). Luettu 24.5.2013.

Elo, S., Kääriäinen, M, Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., Kyngäs, H. 2014. Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. SAGE Open. January-March 2014: 1- 10.

Elo, S., Kyngäs, H. 2007. The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing 62, 1, 107–115.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Engeström, Y. 2005. Developmental Work Research. Expanding Activity Theory In Practice. Lehmanns Media. Berlin.

Frantsi, P. 2013. Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY. Porvoo.

Halava, I., Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Miksi työn johtaminen muuttuu? Yliopistopaino. Helsinki.

Heikkinen, H., Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R., Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja, s. 25 – 62. WSOY. Juva.

Helsingin Sanomat 2013. Jopa puolet pääkaupunki-seudun siivoojista maahanmuuttajia. Luettavissa: <http://www.hs.fi/tyoelama/a1362806920278>. Luettu 10.11.2013.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Raamatutrukikoda. Tallinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hopsu, L., Konttinen, J., Louhevaara, V. 2007. Siivous- ja puhdistuspalvelu. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J., Tossavainen, A. (toim.). Työ ja terveys Suomessa 2006, s. 370 - 377. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Huilaja, E., Kivikallio, J. 2008. Asiakaspalvelu ja oman työn kehittäminen. Teoksessa Valkosalo, T. (toim.). Siivoustyön käsikirja, s. 17 – 40. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Iloranta K., Pajunen-Muhonen H. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimitajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy. Helsinki.

ISS 2013. Palvelumme. Luettavissa: <http://www.fi.issworld.com/fi-FI/palvelumme-service/kokonaispalveluratkaisut>. Luettu 11.11.2013.

Joronen, L. 1993. Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.

Julkunen, R. 2007. Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen, s. 18 – 48. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Julkunen R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOY Pro Oy. Helsinki.

Kangas, P. 1998. Työn ja työryhmän johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Karo, S. 2003. Monikulttuurisuus puhtauspalvelualalla. Teoksessa Kujala T. (toim.). Palveluesimiehen käsikirja, s. 8 – 32. AO-Paino. Mikkeli.

Katz, D., Kahn, R.L. 1966. The Social Psychology of Organizations. John Wiley & Sons. New York.

Kiinteistöpalvelut ry. Tietoa toimialasta.

<http://www.kiinteistopalvelut.fi/tietoatoimialasta/>. Luettu 10.4.2013

Kiinteistöpalvelut ry. Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa.

<http://www.kiinteistopalvelut.fi/tietoatoimialasta/tutkimukset/>. Luettu 10.4.2013

Kontiainen, N. 2006. Esimiehestä kaikki irti? Esimiestyön vaatimukset, aikapaine ja vaikutusmahdollisuudet. Teoksessa Lehto, A., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.). Kaikilla mausteilla. Artikkeleja työolotutkimuksesta, s. 155. Yliopistopaino. Helsinki



Korhonen, E. 2011. Puhtauspalvelut ja työympäristö. Ostettujen siivouspalveluiden laadun mittausmenetelmät ja laatu sekä siivouksen vaikutukset sisäilman laatuun, tilojen käyttäjien kokemaan terveyteen ja työn tehokkuuteen toimistorakennuksissa. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino Oy. Tampere.

Kujala, T., Wilkman, A. 2006. Jokainen siivota osaa? Ammattisiivouksen historiaa 1950 – 2000. Gummerus. Jyväskylä.

Launis, K., Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa Eteläpelto, A., Tynjälä, P. (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus, s. 64 – 81. WSOY. Juva.

Marshall, MN. 1996. The key informant techniques. *Family Practice*, 13, 1, s. 92 - 97.

Matinheikki-Kokko, K. 2007. Monikulttuurisuuden haasteet työelämässä. Teoksessa Eteläpelto, A, Collin, K. & Saarinen, J (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen, s. 64 – 88. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Melamies, P. 31.5.2013a. Palveluesimies. SOL Palvelut Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus. Jyväskylä.

Mintzberg, H. 1980. *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Muikku, H. 2012. Siivoojan toimenkuva laajenee. *Puhtaus & palvelusektori*, 43, 2, s. 10 - 13.

Muutoslaboratorio 2013. Luettavissa:

<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=150>. Luettu 4.11.2013.

Ojala-Paloposki, T. 2007. Puhdistuspalvelualan kehitys, ammatillinen osaaminen ja alan tulevaisuuden näkymiä. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.

Opetushallitus 2013. Koulutusnetti – matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Luettavissa:

<http://www.koulutusnetti.fi/index.php?file=1162>. Luettu 13.8.2013.

Opetushallitus 2013. Opintoluotsi - Puhdistuspalvelut. Luettavissa:

<http://www.opintoluotsi.fi/fi->

[FI/koulutusalat\\_ja\\_ammattit/opetusohjelma.aspx?StudyProgrammeId=d55d17f7-fbad-434d-b5df-eb4fc8ea2bce](http://www.opintoluotsi.fi/fi-FI/koulutusalat_ja_ammattit/opetusohjelma.aspx?StudyProgrammeId=d55d17f7-fbad-434d-b5df-eb4fc8ea2bce). Luettu 13.8.2013.

Peltokorpi, M. 2003. Esimiestyö muutoksessa. Teoksessa Kujala T. (toim.). Palveluesimiehen käsikirja, s. 8 – 32. AO-Paino. Mikkeli.

Peltokorpi, M. 2001. Esimiestyö. Teoksessa Kujala T. (toim.). Siivoustyönjohdon käsikirja, s. 13 – 42. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Peltokorpi, M. 1996. Organisaation toiminnan kulttuurinen muutos sairaalan huoltopalveluyksikössä. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Pesonen-Leinonen, E. 2012. Laatu ja tuottavuus – palveluissa erottamattomat. Puhtaus & palvelusektori, 43, 7, 4 – 6.

Reikko, K., Salonen, K., Uusitalo, I. 2010. Puun ja Kuoren välissä. Lähijohtajuus sosi-aali- ja terveystalalla. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy. Tampere.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

- Romppanen, B., Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Salmela, M. 2013. Helsingissä viriämässä kiista ruuasta. Helsingin Sanomat. 313. Kaupunki 17.11.2013, A18 – A19.
- Sumkin, T., Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Suikkanen, E. 14.5.2013. Kehittämispäällikkö. Palmia siivouspalvelut. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki
- Suomen Siivoustekninen Liitto ry. 2013. Luettavissa: <http://puhdasveto.fi/puhdistuspalvelualan-koulutus>. Luettu 27.2.2013.
- Suomen Siivoustekninen Liitto 2013. Luettavissa: <http://puhtausala.fi/sssl>. Luettu 4.11.2013.
- Suomen Siivoustekninen liitto ry. 2013. Luettavissa: <http://www.puhtausala.fi/lisätietoja-0>. Luettu 12.11.2013.
- Suomen Siivoustekninen Liitto ry. 2014. Luettavissa: <http://puhdasveto.fi/>. Luettu 7.4.2014.
- Surakka, T., Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Taipale, R. 2012. In Memoriam Sirkka-Liisa Fabergé. Puhtaus & palvelusektori, 43, 3, s. 43.
- Tekes. 2010. Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset. Tekesin katsaus 270/2010. Luettavissa: [http://www.tekes.fi/Julkaisut/aineeton\\_paaoma.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/aineeton_paaoma.pdf). Luettu 2.3.2014.

Tekes. 2013. Aineeton pääoma ja sen johtamismenetelmät. Tekes Polcy Brief 8/2013.

Luettavissa:

[http://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%20ja%20palvelut/Kampanjat/Innovaatiotutkimus/PolicyBrief\\_8\\_2013\\_AINEETON\\_ARVONLUONTI.pdf](http://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%20ja%20palvelut/Kampanjat/Innovaatiotutkimus/PolicyBrief_8_2013_AINEETON_ARVONLUONTI.pdf). Luettu: 2.3.2014.

Tilastokeskus 2013. Siivoustyön esimiehet toimistoissa, hotelleissa ja muissa laitoksissa.

Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/5151.html>. Luettu 27.2.2013.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerrus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Ammattinetti – toimitilapalvelut. Luettavissa:

<http://www.ammattinetti.fi/ammattinetti/ammattialat/detail/20/21bbf9d80a65344600d55478cecb70b0;jsessionid=C4C9250336BCDD1190C9D492306D341D>. Luettu: 13.8.2013

Työ- ja elinkeinoministeri 2013. Työolobarometri – lokakuu 2011. Luettavissa:

<http://www.tem.fi/?s=3893>. Luettu 14.8.2013

Työterveyslaitos 2014. Mitä on monimuotoisuus. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyuelama/tasa-arvo\\_ja\\_monimuotoinen\\_tyuelama/mita\\_on\\_monimuotoisuus/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyuelama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyuelama/mita_on_monimuotoisuus/sivut/default.aspx). Luettu 4.4.2014.

Vartia, M. 2010. Tavoitteena monikulttuurinen työelämä. Teoksessa Vartia, M. (toim.). Työ ja Ihminen, s. 613 – 615. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Viitanen, E., Lehto, J. 2005. Lähijohtaminen ja –johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa Vuori, J. (toim.). Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä, s. 117 – 149. WSOY. Helsinki.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Helle, M., Pihlaja, J., Poikela R. 2000. Muutoslaboratorio työn uudistamisen välineenä. Teoksessa Sallila, P., Tuomisto, J. (toim.) Työn muutos ja oppiminen, s. 77 – 103. Gummerrus Kirjapaino Oy. Saarijärvi.

Wilkman, A. 6.5.2013. Palvelupäällikkö. Turun Kiinteistöliikelaitos. Henkilökohtainen tiedonanto. Turku.

# Liitteet

## Liite 1. Kysymykset informanteilta

NIMI

PVM

TYÖ

AIEMPI TYÖKOKEMUS

KOULUTUKSESI

1. Mitkä ovat alamme esimiestyön edistysaskelia viimeisen 20 – 10 – 5 vuoden aikana?
2. Mikä aiheuttaa jännitteitä tai ristiriitoja esimiestyössä nykyisin, ja oliko 20 – 10 – 5 vuotta sitten eri tavalla?
3. Mistä Puhtausala ottaa vaikutteita?
4. Mitä ”kuumia” puheenaiheita alallamme esimiestyöhön liittyen tai muutenkin on nykyään?
5. Kuvaile esimiehen toimintaympäristöä ennen ja nykyisin?  
(asiakkaat, prosessit, henkilöstö, talous ym.)
6. Miten haluaisit kehittää puhtausala esimiestyötä yleisesti?
7. Mikä on kilpailutilanteen tai kilpailutusten vaikutus esimiestyöhön?
8. Kestävän kehityksen ja eettisen liiketoiminnan huomioiminen alalla ennen ja nyt? (Aineet, välineet, menetelmät, pintamateriaalit, jätehuolto, ekotehokkuus, kuljetukset, ympäristöstrategiat, alihankkijat, kehitystyö ym.)
9. Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät osa-alueet liiketoiminnan johtamistyössä?
  - Tuottojen ja kulujen johtaminen
  - Ihmisten ja taitojen johtaminen (prosessit, palvelu)
  - Ihmisten ja alihankkijoiden johtaminen
  - Palveluiden ja elämysten myynnin johtaminen
  - Konseptin hallinta
  - Ympäristönjohtaminen
  - Itseni johtaminen
  - Kiinteistönjohtaminen

- Palvelujen johtaminen
- Hengen johtaminen

10. Muuta mitä en kysynyt, mutta haluaisit esimiestyöhön tai puhtausalaan liittyen vielä sanoa?

## Liite 2. Haastattelukysymykset

Taustatiedot:

Syntymävuosi

1. mies 2. nainen

Työkokemus \_\_\_\_v \_\_\_\_kk

Työkokemus alan esimiestyössä \_\_\_\_v \_\_\_\_kk

Koulutuksesi:

- perustutkinto
- opistotason tutkinto
- erikoisammattitutkinto
- AMK tutkinto
- muu koulutus, mikä

Työpaikkasi tällä hetkellä

- yksityinen siivousliike
- kunta/kaupunki/kuntayhtymä
- muu

Omien alaistesi määrä? \_\_\_\_henkilöä

Varsinaiset kysymykset:

1. Miten tulit alun perin alalle?
2. Miten valmistuit ammattiin?
3. Kerro työhistoriasi tähän saakka? (lyhyesti)
4. Miten arvelet alaan liittyvät asiat kehittyvän teidän yrityksessänne seuraavan 5-10 vuoden aikana?
5. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät?
6. Mitä kehitystä yleisesti puhtausalan esimiestyössä ja/tai omassa työssäsi on mielestäsi (negatiivista / positiivista) tapahtunut viimeisen vuosikymmenen aikana?
7. Miten esimiehen työn kohteet ovat muuttuneet ajan kuluessa?
8. Mihin joudut kiinnittämään huomiota, mitä tavoittelet työssäsi?

Esimerkiksi:

- Suunnittelu (talous, oma vastuualue)
- Organisointi (talous, työjärjestelyt, vastuunjako ja delegointi)



- Vuorovaikutus (asiakasyhteistyö, oma organisaatio, oma henkilöstö)
- Verkostoituminen ja yhteistyö (oppilaitokset, tavarantoimittajat, edustajat, toiset työnantajat, SSTL, ammattiliitot, tiedotusvälineet)
- Esiintyminen ja edustaminen
- Kehittäminen (palvelut, ongelmanratkaisu, laatu, koulutus, kestävä kehitys)
- Henkilöstön kannustaminen ja tukeminen (lähijohtaminen, perehdyttäminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen)

9. Miten mielestäsi esimiehen työssä säännöt, yhteisö, tekijät, välineet, työnjako ovat muuttuneet ajan kuluessa?

- Säännöt: Lainsäädäntö, ohjeistukset organisaatiolta, asiakkailta, miten vaikuttavat ja ovatko muuttuneet?
- Yhteisö: Ulkoistukset, keiden kanssa työskentelet, oma esimies, työntekijät, kollegat, asiakkaat
- Tekijät: Ketkä vaikuttavat esimiehen työhön?
- Välineet: Mikä auttaa ja mikä vaikeuttaa?
- Työnjako: Esimiehen tehtävien jakautuminen, delegoiminen, vastuut

10. Mitkä ovat työsi parhaita puolia ”työn suola” tällä hetkellä?

11. Millaisia ovat tämän hetkiset jännitteet tai ristiriidat työssäsi ja mitkä niitä aiheuttavat? Näitä voivat olla esim. eriävät mielipiteet tai erilaiset tavoitteet.

12. Miten em. jännitteisiin tai ristiriitoihin voidaan reagoida nyt?

13. Millaisia muutoksia arvelet, että esimiehen työhön olisi tulossa tulevaisuudessa?

14. Miten voitaisiin tukea esimiehen työn hallinnan ja osaamisen tunnetta?