

Opinnäytetyö (AMK)

Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka

Autotekniikka

2018

Asta Saarinen

ESIMIESTYÖN DELEGOINTI JA ORGANISOINTI

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka | Autotekniikka

2018 | 37 sivua

Ohjaaja: Leinovaara-Matomäki Anne

Asta Saarinen

ESIMIESTYÖN DELEGOINTI JA ORGANISOINTI

Tämä opinnäytetyö kertoo esimestyön haasteista ja perehtyy tarkemmin delegointiin ja organisointiin yrityksessä. Työssä kerrotaan, että hyvältä esimieheltä vaaditaan taitoa jakaa tuloksellisen työn tekeminen ja johtajuus sopivassa suhteessa. Esimestyö vaatii myös säiliötoiminnan hallintaa sekä kattavaa lakitietoutta. Kehityskeskustelujen hyödyllisyys on ollut useamman vuoden jo puheenaiheena, työssä on käsitelty lyhyesti, mitä kehityskeskustelut ovat ja jaettu kirjoittajan sekä haastatellun mielipide.

Työn delegointi-osiossa kerrotaan hyväksi havaittuja keinoja delegointiin yrityksen sisällä. Delegointia on havainnollistettu esimerkeillä ja pohditaan myös sitä, kuinka tärkeää delegointi on ja mitä kaikkea voi delegoida muiden tehtäväksi. Organisointi-osiossa kerrotaan miten yritys voidaan organisoida ja millaisille yrityksille tietynlaiset organisoitimenetelmät ovat toimivia. Organisoinnissa on tärkeä muistaa huomioida työntekijöiden vahvuudet ja pyrkiä hyödyntämään niitä mahdollisimman paljon.

Työn lopussa pohditaan, mitä kirjoittamisen aikana opittiin esimestyöstä, delegoinnista ja organisoinnista. Havaittiin, että tämä työ ei ole, eikä tule olemaan helppoa. Lisäksi havaittiin, että delegoinnin puute saattaa olla suuri stressiin vaikuttava tekijä ja opittiin miten työssä esimerkkinä käytetty yritys on organisoitu.

Työ toteutettiin kirjallisten lähteiden avulla sekä kirjoittajan omien kokemusten ja haastattelun perusteella.

ASIASANAT:

esimies, kehityskeskustelu, organisointi, delegointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Automotive and Transportation Engineering | Automotive Engineering

2018| 37 pages

Supervisor: Leinovaara-Matomäki Anne

Asta Saarinen

DELEGATION AND ORGANIZING IN MANAGER'S JOB.

This thesis is about challenges in manager's job and gets acquainted closely in delegation and organizing in business. This thesis tells, that a good manager needs to divide the productive job and management into suitable portions. Manager's job requires also the handling of so called "container working" and a good knowledge of law. Usefulness of development discussion has been a discussed a lot for several years. In this thesis it's shortly dealt of what development discussions are, and the opinion of the writer and the interviewed manager is shared.

In a chapter, where delegation issue is discussed, there are explained good ways to delegate inside the company. Delegation is demonstrated with examples and it's also pondered how important delegation is and what can be delegated to someone else. In the organizing subchapter it's discussed how the company can be organized and what kind of organizing is good for different companies. In organizing it's important to remember the employee's strengths and try to use those skills as much as possible.

At the end of the thesis is pondered, what was learned about the manager's job, delegation and organizing during the writing process. It was detected, that this job isn't now and will never be easy. It was also detected, that the lack of delegation can be a cause of stress and was also learned how the example company of the thesis is organized.

This thesis is based on written sources, writers own experiences and an interview of the managing director.

KEYWORDS:

manager, development discussion, organizing, delegation

SISÄLTÖ

SANASTO	6
1 JOHDANTO	6
2 ESIMIESTYÖ	7
2.1 Millainen on hyvä esimies?	7
2.2 Säiliötoiminta	8
2.3 Intuitio esimiestyössä	9
2.4 Miksi johdon ja työntekijöiden välillä on esimiehiä?	10
2.5 Mitä lakeja esimiehen tulisi tietää?	11
2.5.1 Työsopimuslaki 55/2001	11
2.5.2 Työturvallisuuslaki 738/2002	12
2.5.3 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 1329/2014	12
2.5.4 Laki nuorista työntekijöistä 998/1993	12
2.5.5 Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007	13
2.5.6 Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006	13
2.5.7 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007	14
2.5.8 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004	14
2.5.9 Pelastuslaki 379/2011	14
2.5.10 Sairausvakuutuslaki 1224/2004	15
2.5.11 Työaikalaki 605/1996	15
2.5.12 Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015	15
2.5.13 Työterveyshuoltolaki 1383/2001	16
2.5.14 Vuosilomalaki 162/2005	16
2.5.15 Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014	16
2.6 Rekrytointi	17
3 KEHITYSKESKUSTELUN MERKITYS	19
3.1 Kehityskeskustelun tärkeys.	19
3.2 Kehityskeskustelun kulku	20
4 ORGANISOINTI	21

4.1 Organisaatio	22
4.2 Organisaatiotyypit	25
4.2.1 Toimintokohtainen organisaatio	25
4.2.2 Matriisiorganisaatio	26
4.2.3 Tulosaluekohtainen organisaatio	27
5 DELEGOINTI	30
5.1 Varmista	30
5.2 Luovuta	31
5.3 Varmista	31
5.4 Hyväksyntä	31
5.5 Takaisindelegointi	32
5.6 Seuranta	32
5.7 Delegoinnin syyt	33
6 LOPUKSI	35
LÄHTEET	36

SANASTO

Työehtosopimus	Sopimus, jossa sovitaan työssä noudatettavista vähimmäisehdoista (PAM ry 2018)
Esimies	Henkilö, joka on ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä
Kehityskeskustelu	Työpaikalla pidettävä keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä, jossa on tarkoitus seurata työntekijän kehitystä
Delegointi	Töiden siirtämistä eteenpäin muille työntekijöille
Organisaatio	Järjestely toimivaksi kokonaisuudeksi

1 JOHDANTO

Ajatus tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen tuli, kun pääsin ensimmäiseen esimiesvirkaani Siivouspalvelu Kotaan. Työ toi jo muutamassa kuukaudessa esille hyvät ja huonot puolensa. Huomasin, että minulla ei ollutkaan vastausta kaikkiin kysymyksiin ja asioihin, joihin työssäni törmäsin. Päätin kehittää taitojani esimiehenä ja perehtyä aiheeseen opinnäytetyön pohjalta.

Opinnäytetyössäni käsittelen kysymyksiä ja aiheita, jotka jokaisen esimiehen tulisi tietää. Yleisemmällä tasolla käsittelen peruskysymyksiä esimiestyöstä: Millainen on hyvä esimies? Mihin esimiehiä tarvitaan johtajien ja työntekijöiden välillä? Opinnäytetyöni loppuosassa perehdytään tarkemmin delegointiin ja organisointiin sekä niiden tärkeyteen yrityksen toiminnan kannalta.

Perehdyin alasta kertovaan kirjallisuuteen ja olen opinnäytetyössäni lainannut lähteistä kohtia, jotka vastaavat esitettyyn kysymykseen. Lainauksen jälkeen on kirjoittajan oma näkemys sekä joissakin kysymyksissä haastattelun pohjalta toimitusjohtaja Anna Kotamäen näkemys.

2 ESIMIESTYÖ

Lähes jokainen on ennen työelämään astumista ollut tekemisissä yhden esimieheen läheisesti verrattavissa olevan henkilön kanssa, opettajan. Kun tarkemmin alkaa vertailla esimiehen ja opettajan roolia omissa yhteisöissään, niissä on hyvin paljon samaa. Niin esimiehellä kuin opettajallakin on ylempi taho, jolle he ovat vastuussa ja raportoivat. Molempien rooleihin kuuluu opastaa ja neuvoa. Esimiehen tehtävänä on edistää työntekijöiden koulutusta, ammattitaitoa ja olla alansa asiantuntija. Opettajan tehtävänä taas on tukea oppilaiden kehitystä, olla oman oppiaineensa asiantuntija ja edistää yhteiskunnan hyvinvointia työllään. Molemmissa ammateissa tarvitaan pitkälti samanlaisia vuorovaikutustaitoja. (Opetusalan ammattijärjestö 2018.)

Esimiehenä onnistumisen lähtökohta on, että johtaja ymmärtää oman työnsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Hänellä tulee olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja mielipiteitä, mutta tarvittaessa hän tekee myös selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2010, 8.)

Esimiehen on opittava jakamaan johtaminen ja tuloksellisen työntekeminen sopivassa suhteessa. Mikäli esimies tekee tuloksellista työtä liikaa johtamisen tehtäviin nähden, tulee helpommin ongelmia alaisten kanssa. Alaisista voi alkaa helposti tuntua, että esimies ei kuuntele eikä vaikuta riittävästi työpaikan asioihin. Silloin herkästi luottamus esimieheen horjuu, mikä hyvin usein näkyy myös työn jäljessä.

2.1 Millainen on hyvä esimies?

Tähän kysymykseen on varmasti yhtä monta erilaista vastausta, kuin on työntekijöitäkin. Kirjoittajan näkökulmasta hyvä esimies osaa johtaa alaisiaan. Jokainen esimies johtaa omalla tavallaan, toiset rennommalla otteella kuin toiset. ”Johtajaksi ei todellakaan synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja taidoista, jotka voi oppia.” (Järvinen 2010, 8.) Kirjoittajan näkökulmasta tehtävän ja taitojen oppiminen on hankalaa, koska kyse on asiasta, jota ei noin vain voi kirjoista ulkoa opetella. Jokainen ihminen on erilainen ja kokee tilanteet työelämässä eri tavalla. Saatavilla olevasta kirjallisuudesta on apua itsensä kehittämiseen työssä, mutta vastaan tulee myös tilanteita ja hetkiä, jolloin suoraa vastausta ei löydy. Ohessa on Anna Kotamäen näkemys hyvästä esimiehestä:

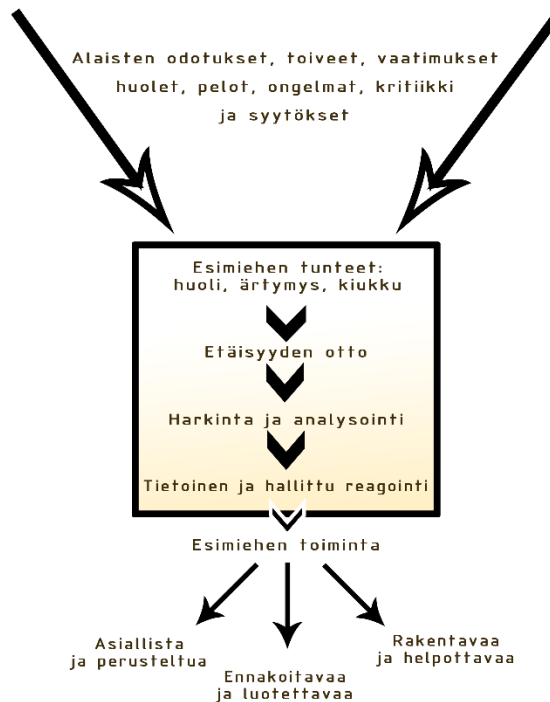
Hyvä esimies tuntee oman toimialansa ja sen toimintamallit ja on myös valmis muuttumaan ja kehittymään ammatillisesti. Hän ymmärtää yrityksen arvot ja toimintaperiaatteen; hän ymmärtää sopivasti kustannusrakennetta, jotta osaa ohjata toimintaa kannattavasti eteenpäin, mutta ei kulje eurot silmillä työntekijäänsä unohtaen. Suhteessa alaisiinsa hänellä on kaksi korvaa ja yksi suu: hän jaksaa keskittyä kuuntelemaan työntekijän sanattomankin viestinnän ja auttaa työntekijää löytämään omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan. Hänen ei tarvitse osata kaikkea, mutta osaa ohjata ja rohkaista eteenpäin, oli kysymys työterveyshuollosta, urakehityksestä tai vaikkapa uusista työvaatteista. (A. Kotamäki henkilökohtainen tiedonanto 4.5.2018.)

Työskentelytyyli on Suomessa hyvin itsenäinen ja yleinen mielikuva esimiehestä onkin se, että esimies on asiakeskeinen ja tunteettoman oloinen, mutta kuitenkin ennalta arvattava ja turvallinen. Hyvää esimiestä kuvaillaan myös luottavaiseksi, hyväksi tueksi tarvittaessa eikä hyvä esimies puutu jokapäiväiseen tekemiseen. Siksi ulkomaalaisen esimiehen johtamisen tyyli voi tuntua omituiseltakin, koska esimerkiksi Ranskassa alaiseen ei luoteta niin kuin meillä. (Vainio 2015.)

2.2 Säiliötoiminta

Esimies voi siis selvittää tehtävässään ainoastaan säilyttämällä oman harkintakykynsä eli miettimällä ensin ja reagoimalla vasta sen jälkeen. Hyvin usein johtajan on parempi olla sanomatta mitään kuin sanoa, mitä hän sillä hetkellä tuntee tai ajattelee. Tällaista mielen sisäistä työskentelyä nimitetään säiliötoiminnaksi. (Järvinen 2010, 13.)

Kuvassa 1 on havainnollistettu säiliötoiminnan toiminta periaatetta.



Kuva 1. Säiliötoiminnan periaate. (Tiimiakatemia 2018.)

Esimiehen ei siis kuulu muokata omaa persoonaansa, mutta itsehillintää tarvitaan. On hyvä muistaa harkita sanojaan, koska kerran sanottua ei saa enää takaisin ja pahimmassa tapauksessa väärällä hetkellä sanotusta asioista voi seurata oikeustoimia. Kehtään ei saa julkisesti muiden työntekijöiden kuullen loukata, eikä antaa vakavaa palautetta.

Esimiehen pitäisi opetella hallitsemaan reaktioitaan, jotka pyrkivät alitajuisesti tapahtumaan. Näyttelemisen tilanteessa ei kuitenkaan ole hyväksi, vaan aidolla itselläsi pääset lähemmäksi työntekijöitä ja saat työhösi syvyyttä ja laatua. (Pentikäinen 2009, 11.)

2.3 Intuitio esimiestyössä

Intuitiolla tarkoitetaan usein niin sanottua kuudetta aistia, aavistusta, sydämen ääntä ja maalaisjärkeä.

Intuitio on hyödyksi esimiestyössä, jossa tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä, visiointia, päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä. Myös sosiaalisen intuition tuomat vahvuudet pääsevät hyvin esiin esimiestyöskentelyssä, jossa ihmisten johtaminen on keskiössä. (Salonen 2017, 66.)

Ihmiset jotka hyödyntävän intuitiotaan, ovat tutkimusten mukaan empaattisia ja asettuvat myös toisen ihmisen asemaan. Intuition avulla esimies saattaa aistia, että työympäristössä on kireyttä ja jos työnteossa tai asiakastyytyväisyydessä tapahtunut muutoksia. Pelkkään intuition ei kuitenkaan kannata luottaa, vaan on hankittava varmistus aistimukselle raporteista tai kyselemällä asiaa työntekijöiltä ja asiakkailta. Jos aistimukselta ei hyvistä raporteista huolimatta saa rauhaa, kannattaa asian selvitystä jatkaa, sillä jotkin asiat vaativat laajempaa selvittelyä. Työympäristöä kannattaakin jatkuvasti seurata intuitiivisella tavalla ja huomioida pienimmätkin muutokset. (Salonen 2017, 66.)

Työssä esimiehenä sekä henkilökohtaisessa elämässä kirjoittaja tukeutuu paljon intuition. Voimakas tunne asiasta, joka ei selvästi ole vielä esillä on hyvä ottaa huomioon, jotta sen toteutumiseen elämässä osaa varautua niin henkisesti kuin fyysisesti. Se myös laskee stressin tasoa, kun ottaa pienimmätkin aavistukset huomioon etukäteen ja vällytään suurimmilta yllätyksiltä.

2.4 Miksi johdon ja työntekijöiden välillä on esimiehiä?

Ylimmän johdon tehtävänä on suunnitella koko liiketoiminnan pitkän aikavälin kehittämistä, ja keski- ja lähijohdon tehtävänä on saada tarvittaessa henkilöstö käytännötasolla muuttamaan työskentelyään uusien linjausten ja tavoitteiden suuntaiseksi. Melko usein se merkitsee henkilöstön kohdalla uusien tehtävien, työmenetelmien tai toimintatapojen opiskelua ja vanhoista rutiineista luopumista. Esimiesten tehtävänä onkin huolehtia, että yksilöt ja ryhmät ymmärtävät oman tehtävänsä yhteyden tuotanto- tai palveluprosesseihin ja näkevät sen osana koko yrityksen toimintaa. (Järvinen 2010, 17.)

Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu työmotivaation ylläpito. Jos alaisiltaan vaatii jatkuvasti liikaa, eikä päästä tuotannollisesti tavoiteltuihin lukuihin, motivaatio laskee epäonnistumisen tunteen takia. Tavoitteet työnteolle tulisikin asettaa järkeviksi ja mahdollisiksi saavuttaa. Kaikkia työntekijöitä ei voi motivoida samalla tavalla; toisille motivaatioiksi riittää tieto yhdessä onnistumisesta, toisille ei riitä edes vuosipalkan kaksinkertaistaminen onnistuessaan. Tärkeää esimiestyössä on muistaa, että kaikkia ei voi miellyttää. Johdon käskyjä ja pyyntöjä tulee kunnioittaa, mutta tarvittaessa on myös vastustettava ja pidettävä huoli työntekijöiden hyvinvoinnista ja etsiä kaikille osapuolille sopivaa ratkaisua. Seuraavassa kappaleessa on Anna Kotamäen näkemys asiasta:

Jokainen työntekijä ansaitsee hyvää palvelua yrityksen sisällä. Mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys, sitä enemmän kertyy velvoitteita, jotka työllistävät yrittäjiä tai johtoa eikä aikaa ihmisten kohtaamiseen vain enää riitä samalla tavalla. Sama pätee meidän töissä myös tehtävien kohdalla; esimerkiksi tuntisuunnittelu on niin

aikaa vievää, että minun ja Petterin aika ei vain riitä siihen, kun samalla pitää kehittää toimintaa, hankkia lisää asiakkaita jne. Toisaalta myös työntekijöiden kynnys kertoa johtajalle tai yrittäjälle haasteistaan voi olla todella korkea, voidaan pelätä potkuja tms. Siksi esimies on hyvä ”puskuri” työntekijän ja johdon välissä. Esimiestyön ongelma toisaalta on myös se, että työntekijä ei opi ottamaan vastuuta itseltään ja työstään jos esimies on aina ”puolestapuhuja”. (A. Kotamäki henkilökohtainen tiedonanto 4.5.2018.)

Arvostetuin piirre esimiehessä on valmennusyritys Deep Leadin tutkimuksen mukaan luotettavuus. Heikoin arvosana tutkimuksessa on esimiehen innostavuudella. (Vainio 2015.) Kirjoittajan mielestä tämä on herättää hieman jopa huolestuneita ajatuksia, koska innostavuus on erittäin tärkeä piirre työssä ja yrityksen pitkänjänteen suunnitelmien kanalta.

2.5 Mitä lakeja esimiehen tulisi tietää?

Esimiehen tulisi tietää useita lakiasioita. Kaikkea ei tarvitse, eikä voi ulkoa muistaa, mutta nykypäivänä esimiesten tukena on monia verkkolähteitä, joista saa varman tiedon välittömästi.

2.5.1 Työsopimuslaki 55/2001

Tätä lakia sovelletaan työsopimukseen, jonka työntekijä ja työnantaja solmivat keskenään ja jossa työntekijä sitoutuu tekemään työnantajan valvonnassa työnsä palkkaa vastaan. Sopimus voi olla suullinen, kirjallinen tai sähköinen, ja siinä saa olla enintään neljän kuukauden koeaika. Koeaikana työsuhde voidaan purkaa molemmin puolin, mutta ei epäasiallisilla perusteilla. Työsopimuslaissa kerrotaan työntekijän ja työnantajan velvollisuudet. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Työnantajaa koskee useat velvoitteet ja yleisvelvoite on, että omia suhteita työntekijöihin ja työntekijöiden välisiä suhteita tulee edistää ja pitää huoli siitä, että työntekijän on aina mahdollista suoriutua työstään, vaikka yrityksen toiminnassa, tehtävässä työssä tai työmenetelmissä tulisi muutoksia tai niitä kehitettäisiin. Työnantaja on myös velvollinen edistämään työntekijän kehittymistä työurallaan. (Finlex 2018.)

2.5.2 Työturvallisuuslaki 738/2002

Työturvallisuuslain tarkoituksena on suojella ja määrittää työnantajaa ja työntekijää koskevat työsuojelun kannalta merkittävät velvollisuudet. Tämä laki velvoittaa työnantajan opastamaan ja varmistamaan, että työntekijä on ymmärtänyt työtä koskevan ohjeistuksen. Tarkoituksena on ennalta ehkäistä ja parantaa työntekijöiden turvallisuutta, huolehtia hyvinvoinnista ja estää työtapaturmien ja ammattitautien syntymistä. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Yleistä työnantajan huolehtimisvelvoitetta on rajattu sen mukaan, mihin työnantaja ei olisi voinut vaikuttaa eikä seurauksia olisi varoimista huolimatta voitu välttää. Tällaisia rajauksia ovat ennalta arvaamattomat olosuhteet ja epätavalliset olosuhteet. (Finlex 2018.)

2.5.3 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 1329/2014

Tämän lain tarkoituksena on pienentää tasa-arvo eroa naisten ja miesten välillä sekä estää sukupuoli-identiteettiin, sukupuolen ilmaisuun ja sukupuoleen kohdistuva syrjintä (Työturvallisuuskeskus 2018). Mikäli työntekijöitä on säännöllisesti vähintään 30, pitää työpaikalle olla laadittu tasa-arvosuunnitelma. Se voidaan sisällyttää työsuojelun toimintaohjelmaan tai henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Tasa-arvo suunnitelma on tehtävä vähintään joka toinen vuosi. Suunnitelma laaditaan yhdessä luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvaltuutetun tai henkilöstön nimeämien muiden edustajien kanssa. Suunnitelmasta on käytävä ilmi muun muassa naisten ja miesten välinen palkkaero sekä sijoittuminen eri tehtäviin, suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä tasa-arvon edistämiseen sekä aikaisemman tasa-arvosuunnitelman toimenpiteiden toteutuminen. (Finlex 2018.)

2.5.4 Laki nuorista työntekijöistä 998/1993

Tätä lakia sovelletaan alle 18-vuotiaisiin työntekijöihin, ja sen pääasiallinen tarkoitus on suojella nuoria liiallisilta työn rasituksilta. Työnantaja on vastuussa, ettei nuoren työskentelystä ole haittaa terveydelle ja kehitykselle, eikä työ haittaa opintoja. Mikäli työ on luokiteltu vaaralliseksi, on alle 18-vuotiaasta työntekijästä tehtävä erillinen ilmoitus työsuojeluviranomaiselle. 15 vuotta täyttäneen työntekijän saa ottaa vakituiseen työsuhteeseen, jos oppivelvollisuus on täytetty. Jos oppivelvollisuutta on vielä jäljellä, töitä saa

silloin tehdä puolet loma-ajasta ja lukukausien aikana työaikaan pitää rajoittaa. Jos työntekijä täyttää kuluvana kalenterivuonna 14, hän saa tehdä töitä vain huoltajan luvalla. 13 vuotta täyttävä ja sitä nuorempi työntekijä saa tehdä töitä vain työsuojeluviranomaisen erikoisluvalla. Työntekijän ollessa alle 15-vuotias, on huoltajan allekirjoitettava työsopimus tai nuorella on oltava huoltajan suostumus allekirjoittamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

2.5.5 Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007

Lain tarkoitus on edistää yhteistoimintaa kunnissa, mahdollistaa henkilöstön osallistuminen kunnan toiminnan kehittämiseen, antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun, edistää kuntien palvelutuotannon tuloksellisuutta sekä edistää henkilöstön työelämän laatua. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan edellytyksenä on luottamuksellinen ilmapiiri, joka syntyy yhteistoiminnan avulla (Työturvallisuuskeskus 2018). Osapuolina tässä laissa ovat kunta ja sen palkkaamat työntekijät. Merkittäviä henkilöstöön vaikuttavia organisointi muutoksia, palvelurakenteen muutoksia kunnassa, kuntajaon muutoksia, kuntien yhteistyötä, henkilöstöön ja sen kehittämiseen ja kohteluun tasa-arvoisesti liittyvät asiat, sisäiset työyhteisön kommunikaatio periaatteet ja suunnitelmat, osa-aikaistamiset, lomauttamiset ja irtisanomiset tuotannollisista tai taloudellisista syistä tulee käsitellä yhteistoiminnassa. (Finlex 2018.)

2.5.6 Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006

Työsuojeluviranomainen valvoo, että työnantaja ja työntekijät noudattavat työsuojelua koskevia säädöksiä yhteistoiminnasta työpaikalla. Työntekijöiden on voitava vaikuttaa turvallisuutta ja terveellisyttä vaikuttaviin asioihin työpaikalla. Tavoitteena on edesauttaa työntekijöiden ja työnantajan vuorovaikutusta työsuojelu asioissa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Yhteistoiminnassa tulee käsitellä myös työpaikan vaarojen ja haittojen selvitys tapa ja periaatteet. Työterveyshuolto tekee työpaikkaselvityksen, jossa tarkastetaan myös turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavat tekijät. (Finlex 2018)

2.5.7 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007

Lain tavoitteena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Pyritään yhdessä kehittämään yrityksen toimintaa ja annetaan työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa yrityksen sisäisiin päätöksiin, jotka koskevat työntekijöiden työtä, työskentelyoloja tai asemaa yrityksessä. Yhteistoimintaneuvottelujen tarkoitus on, että vuorovaikutus on aitoa ja päädytään yksimieliseen päätökseen. Yhteistoimintamenettely kattaa monia asioita työpaikalla, kuten henkilökunnan asemaan olennaisesti vaikuttavat muutokset työtehtävissä, työaikajärjestelyt sekä palvelujen muutokset. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

2.5.8 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004

Laki on tehty suojaamaan työntekijöiden yksityisyyttä ja yksityiselämää. Siinä säädetään, miten työntekijää koskevia henkilötietoja käsitellään, mitä testejä ja tarkastuksia työntekijälle tehdään, sekä niiden sisällöstä. Laissa käsitellään myös työntekijän sähköpostiviestin avaamista ja teknistä valvontaa koskevat säädökset. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Työnantaja ei saa ilman työntekijän suostumusta hankkia henkilötietoja työntekijästä muilta. Mikäli kyseessä on laissa säädetty tehtävä, viranomaisen saa luovuttaa tietoja ilman suostumusta. Työnantajalla on myös oikeus tarkastaa henkilöluottotiedot ja rikosrekisteri työntekijän luotettavuuden varmistamiseksi. Tästä on kuitenkin tiedotettava työntekijää ennen tietojen pyytämistä. (Finlex 2018.)

2.5.9 Pelastuslaki 379/2011

Laki velvoittaa, että onnettomuuden sattuessa tai uhatessa ihmiset pelastetaan, onnettomuuden seurauksia pyritään rajoittamaan ja tärkeimmät toiminnot turvataan. Tämän lain tarkoitus on turvallisuuden parantaminen ja onnettomuuksien vähentäminen. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Ihmisillä, yrityksillä ja muilla yhteisöillä on velvollisuus onnettomuuksien ja tulipalojen ehkäisyyn, varautua onnettomuustilanteeseen ja toimintaan sen sattuessa tai uhatessa, rajoittaa seurauksia, väestönsuojien ylläpitoon ja rakennukseen, pelastustoimintaan ja väestösuojelukoulutuksiin osallistuminen. (Finlex 2018.)

2.5.10 Sairausvakuutuslaki 1224/2004

Tämän lain säädännön mukaan korvataan kustannuksia työterveyshuollon järjestämisestä ja tasataan työnantajien vuosilomakustannuksia vanhempainvapaiden ajalta. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Tätä lakia ja sen noudattamista valvoo kansaneläkelaitos. Vakuutus koskee kaikkia Suomessa asuvia, vähintään neljä kuukautta yhtäjaksoisesti työskennellyttä työntekijää tai vähintään neljä kuukautta yrittäjänä toiminutta henkilöä. (Finlex 2018.)

2.5.11 Työaikalaki 605/1996

Tämä laki on yleislaki, jota sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa. Sen tarkoitus on suojella työntekijää. Työaika saa olla kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja viikossa 40 tuntia. Työntekijällä on oltava vähintään 35 tunnin mittainen keskeytymätön vapaa kerran viikossa. Työnantaja on velvollinen kirjaamaan tehdyt työtunnit sekä niiden korjaukset. Työaikajärjestelyistä voi myös sopia erikseen työnantajan kanssa työehtosopimuksen mukaan. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Ylitöitä saa tehdä 138 tuntia neljän kuukauden aikana ja 250 tuntia kalenterivuoden aikana. Lisäylitöistä tulee sopia erikseen ja niitä saa tehdä 80 tuntia kalenteri vuodessa, mutta 138 tunnin rajaa neljän kuukauden jaksolla ei saa ylittää. (Finlex 2018.)

2.5.12 Työtaturma- ja ammattitautilaki 459/2015

Tapaturmavakuutus on yrityksille lakisääteinen ja kattaa työtaturmat ja sairaudet, jotka ovat pääasiallisesti työssä kehittyneet. Koska vakuutus on pakollinen, on vakuutusyhtiöiden pakko myöntää vakuutus sitä hakevalle yritykselle, jolloin automaattisesti kaikki työssä käyvät kuuluvat tapaturmavakuutuksen piiriin. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Vakuutusvelvollisuutta ei kuitenkaan ole, jos työnantaja maksaa vuodessa alle 1200 euroa palkkaa tai jos työntekijä on valtion työssä. Valtion työssä aiheutuneet tapaturmat ja ammattitaudit korvataan tämän lain mukaan valtion varoista. (Finlex 2018.)

2.5.13 Työterveyshuoltolaki 1383/2001

Työterveyshuolto ja sen sisältö ja toteutus ovat työnantajan vastuulla. Yhdessä työnantaja, tekijä ja työterveyshuolto edistävät sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työkykyä uran eri vaiheissa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Työterveyshuollosta on tehtävä kirjallinen sopimus, jossa on työterveyden yleiset järjestelyt, palvelun sisältö sekä sen laajuus. (Finlex 2018.)

2.5.14 Vuosilomalaki 162/2005

Vuosiloman pituus, vuosilomakausi, palkka sekä lomakorvaukset ovat määritelty vuosilomalaissa. Ilmoittaminen, ajankohta, jakaminen, säästäminen ja työkyvyttömyyden vaikutuksesta ja työehtosopimuksen poikkeamista on myös säädetty kyseisessä laissa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Lomanmääräytymis vuosi on 1.4 - 31.3 välinen aika, mukaan lukien lomakausi, joka on 2.5 - 30.9. Arkipäivällä tarkoitetaan tässä laissa muita päiviä paitsi sunnuntaita, kirkollisia juhlapäiviä, pääsiäislauantaita, vapunpäivää, juhannusaattoa, itsenäisyyspäivää ja jouluaattoa. (Finlex 2018.)

2.5.15 Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014

Laki, joka ehkäisee syrjintää ja pyrkii edistämään työntekijöiden yhdenvertaisuutta työpaikalla. Työnantaja on velvollinen arvioimaan ja ajamaan yhdenvertaisuutta toiminnassaan. Tämä laki sisältää muut kuin sukupuolen takia aiheutuvan syrjinnän kiellot. Muita syrjintäperusteita voi olla esimerkiksi ikä, uskonto, kansalaisuus, poliittinen toiminta ja vakaumus. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Lain lisäksi tärkeimpiä asioita esimiestyössä on muistaa noudattaa alalla voimassa olevaa työehtosopimusta. Sieltä löytyy paljon ohjeita, miten alalla kuuluu toimia, mitkä ovat voimassa olevat palkka taulukot, palkkojen lisät, suhtautuminen ylitöihin ja paljon muuta tarpeellista, mistä työntekijät saattavat kysyä. Se, mitä työehtosopimusta kyseinen yritys käyttää, näkyy työsopimuksessa. Irtisanomisen ja työsuhteen purkamisen syiden suhteen esimiehen kannattaa olla erittäin tarkka. Laittomasta irtisanomisesta voi aiheutua

suuria kuluja yritykselle, joten aina kannattaa vielä tarkistaa laillisuus esimerkiksi yrityksen lakimieheltä. Irtisanomiseen on yleisesti kaksi syytä: tuotannolliset ja taloudelliset syyt tai henkilökohtaiset syyt. Tuotannollisista ja taloudellisista syistä voidaan työntekijä irtisanoa, mikäli yrityksessä tehdään suuria pysyviä muutoksia, esimerkiksi korvataan työntekijä koneella eikä hänelle ole vaatimustason mukaista muuta työtä tarjota. Henkilökohtaisista syistä irtisanottaessa tulee olla erityisen tarkka perusteiden täyttymisestä. Yleinen käytäntö on ensin antaa työntekijälle kirjallinen varoitus. Mikäli työntekijä tämän jälkeen ei osoita muutosta, hänet voidaan irtisanoa. Tästä aiheesta löytyy helpoiten ja eniten tietoa internetistä. Sieltä löytyy kunkin alan työehtosopimukset ja runsaasti tarkempaa tietoa, johon kannattaa jokaisen esimiehen perehtyä.

2.6 Rekrytointi

Työntekijän palkkaaminen eli rekrytointi on työsuhteen alku. Työhaastattelun aikana rekrytoijan on hyvä muistaa, että hakija on aina istuttanut pienen toivonkipinän, odottanut ja jännittänyt tilannetta. Toivonkipinää tulee käsitellä varovasti, sillä se on merkittävää tulevaisuuden esimies-alaisuuden kannalta. Ennen rekrytoinnin aloittamista on tärkeää miettiä selkeä ajatus siitä, onko hakuun laitettava työpaikka oikeasti yrityksen strategian ja olemassaolon kannalta olennainen. (Rötkin 2015.)

Yleinen ajatus rekrytointia aloitettaessa on, että tarvitaan joku korvaamaan lopettanut ihminen. Tältä pohjalta usein ajatellaan, että tarvitaan samanlainen ihminen kyseiseen tehtävään kuin ennenkin. (Kaijala 2016.) ”Keskeistä on ymmärtää, että emme ole rekrytoimassa historiaa tai ansioluetteloa vaan esimerkiksi ihmisen aikaansaannoksia, suoritteita, tehtävää palvelua ja johtamiskykyä.” (Kaijala 2016.) Ihmisen ansioluetteloa ei kannata tuijottaa liikaa, on tärkeää tuntea työhaastattelu tilanteessa jo tietynlainen yhteys työntekijään. Haastattelu on tilanne, jossa intuitiivinen ajattelu on usein hyödyksi. Jos työnhakijasta jää omituinen tunne ja joudut tosissasi pohtimaan mistä tuntemus johtuu, kannattaa olla erittäin tarkkana rekrytoinnin suhteen.

Rekrytointi kannattaa tehdä aina pitkäntähtäimen suunnitelmalla. Kannattaa miettiä miten työntekijän tarvitsee kehittyä, mihin muutoksiin pitää varautua ja ennen kaikkea miettiä miten hakija sopii yrityksen kulttuuriin ja tiimiin. Pohtiminen siitä, että sopiiko hakija yritykseen, on hyvä tehdä myös hakijan näkökulmasta. Suurin osa elinajastamme kuluu töissä, eikä näin ollen kannata pilata kenenkään arkea rekrytoimalla ympäristöön, johon hakija ei sovi. (Kaijala 2016.)

Nykyään moni yritys rekrytoi perinteisen työvoimatoimiston lisäksi uusia työntekijöitä sosiaalisen median välityksellä. Sosiaalisessa mediassa pystyy helpolla kohdistamaan työpaikkailmoituksen sopivalle ihmisryhmälle. Siivouspalvelu Kodassa käytetään rekrytoinnissa usein apuna sosiaalista mediaa, etenkin iltasiivoojia tavoittaa helpommin sillä tavalla, koska heistä moni on nuoria opiskelijoita jotka käyttävät aktiivisesti sosiaalista mediaa. Alla esimerkki siitä, miten Kodassa rekrytoidaan.

Esimerkki. Siivouspalvelu Kota käyttää sosiaalisenmedian työpaikkailmoituksissa tällä hetkellä elokuvajuliste teemaa. Juliste luodaan yrityksen rennolla ja reippaalla asenteella, josta paistaa koko yrityksen positiivinen asenne. Sama kirjoitusmuoto pätee myös työvoimatoimiston hakemukseen. Tästä tyylistä on tullut paljon positiivista palautetta hakijoilta, koska vaikutamme heti avoimilta ja reiluilta hakijan silmissä. Me puolestamme saamme heti hakemuksesta selkeän mielikuvan hakijasta ja hänen sopeutumisensa joukkoomme. Haku avataan yleensä, koska työntekijä lopettaa tai uusia asiakkaita on niin paljon, että vanhat työntekijät alkavat kuormittumaan liikaa. Hakemukset hyväksytään vain hakulomakkeen kautta, jotta kaikki hakijat vastaavat samoihin kysymyksiin ja hakemukset tulevat samaan palveluun. Näin niistä on helpoin alkaa karsimaan haastatteluun pyydettäviä. Hakemuksia käsitellään jo hakuaikana ja hakijoita kutsutaan haastatteluun. Haastattelun tekee tuleva esimies ja hänen parinaan on usein joko toinen esimies tai jompikumpi yrityksen omistajista. Haastattelumme etenee perinteisellä kaavalla, kyselemme ja kerromme molemmin puolin avoimeen työhön liittyvistä asioista. Hakijoille ilmoitamme seuraavien viikkojen aikana tulivatko he valituiksi vai ei, joskus joku tekee niin hyvän vaikutuksen, että hänet palkataan jo haastattelun päätteeksi tai samana päivänä. Tämä tapahtuu kuitenkin vain silloin, kun kaikki sovitut haastattelut on suoritettu.

3 KEHITYSKESKUSTELUN MERKITYS

Kehityskeskustelu on ennalta valmisteltu tilaisuus, jossa esimies ja työntekijä keskustelevat ja tekevät yhteiset johtopäätökset menneen kauden suoritustason perusteella. Keskustelussa sovitaan uusista tavoitteista ja arvioidaan yli kehityskeskustelukauden kestävien tavoitteiden edistymistä. Lopuksi käsitellään työntekijän työhönsä liittyvät asiat. Lisäksi kehityskeskusteluissa on mahdollista antaa ja vastaanottaa palautetta. (Suomen lakimiesliitto 2010.)

Työpaikallamme Siivouspalvelu Kodassa on juuri alkanut ns. kehityskeskustelukausi. Tavoitteemme on mahdollisimman tiheällä aikataululla saada pidettyä kehityskeskustelu jokaisen työntekijän kanssa. Ajan saatossa yrityksessä on huomattu, että avotoimistomme ei ole sopiva paikka pitää keskusteluja, joten pyrimme siirtymään työntekijän kanssa läheiseen kahvilaan. Kokeilemme myös kehityskeskusteluja erilaisten aktiiviteettien parissa, esimerkiksi lähdemme yhdessä kävelyille. Myös sillä on merkitystä kenen kanssa keskustelu pidetään. Joillakin työntekijöillä voi olla mielessään sellaisia asioita, joissa oma esimies ei ole paras apu. Esimerkiksi tilanne jossa työntekijä jännittää vieraiden koneiden käyttöä ja on kysymyksiä lähinnä niiden toimintaan ja huoltoon liittyen. Jos hän kokee epävarmuutensa keskittyvän niihin, on hänen parempi varata keskustelu ihmisen kanssa joka tässä asiassa osaa eniten neuvoa sillä hetkellä ja jatkossa.

3.1 Kehityskeskustelun tärkeys.

Kirjoittajan mielestä kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja niillä saa hyvän kuvan työntekijöiden tasosta. Tämän alan yrityksessä laadun poikkeamat näkyvät erittäin nopeasti ja pyrimme kehityskeskusteluissa kartoittamaan tilannetta. Jokaisella meistä on parannettavaa jossain, esimerkiksi laadullisesti hyvä siivooja saattaa olla töykeä ja vaikeasti lähestyttävä asiakkaiden näkökulmasta. Kehityskeskustelussa on myös tärkeää ns. puhdistaa ilmaa, kertoa avoimesti mikä omasta mielestä on pielessä ja yhdessä miettiä ratkaisua asioihin. Alla on toimitusjohtajamme Anna Kotamäen mielipide asiasta.

On ja ei. Kaikista tärkeintä on, että työntekijä tulisi kuulluksi ja nähdyksi ja hänen työtään, persoonaansa sekä työssä kehittymistään voitaisiin tukea oikealla tavalla. Se, onko kehityskeskustelu oikea työväline näiden asioiden selvittämiseen, onkin sitten eri asia. Se on hyvin perinteinen ja paljon käytetty malli, mutta joillekin toimii ja joillekin ei. Juuri tästä syystä meidänkin toiminnassa lähdemme nyt viemään johtamista enemmän palvelukulttuuriin, jossa työntekijä saa itse valita millaista johtamista ja tukea tarvitsee ja miten sitä lähdetään toteuttamaan. (A. Kotamäki henkilökohtainen tiedonanto 2018)

Viimevuosina kehityskeskustelujen tärkeyttä on kyseenalaistettu. Osa yrityksistä on kokonaan luopunut käytännöstä, koska pitävät keskusteluja muodollisina. Tällöin ei ilmeisesti ole ymmärretty keskustelun tarkoitusta ja sisältöä. Ennen kehityskeskusteluista luopumista tulisi kuitenkin miettiä ratkaisua siihen, että miten ilman sitä käydään läpi strategiaa, työssä suoriutumista ja muita normaalisti kehityskeskustelun yhteydessä läpikäytäviä asioita. Kehityskeskustelujen lopettamisen sijasta tulisikin pohtia kannattaisiko esimiehiä valmentaa lisää niiden käymiseen. (Salo K. Salo P, 2016.)

3.2 Kehityskeskustelun kulku

Kehityskeskustelun ensimmäinen vaihe on valmistautuminen. Siihen sisältyy niin tiedon keruuta kuin sopivan rauhallisen keskustelupaikan valinta. Toinen vaihe on avaus, jossa kysellään kuulumisia ja luodaan hyvä ilmapiiri keskustelulle. Tämän jälkeen alkaa keskustelun läpivienti. Läpiviennin tarkoituksena on antaa ja ottaa vastaan palautetta, sopia tulevista tavoitteista, keskustella osaamisesta ja hyvinvoinnista, sekä laatia suunnitelma kehittymiselle. Kun keskustelu on käyty, tehdään vielä yhteenveto. Yhteenveto tehdään tärkeimmistä ilmenneistä asioista ja kehityssuunnitelmista ja sovitut asiat dokumentoidaan. Kehityskeskustelun pohjalta luotujen suunnitelmien seuranta alkaa sovitun mukaisesti ja tuloksia on hyvä arvioida palavereissa ja kehityspäivillä. (Hyppänen, 2017.)

4 ORGANISOINTI

”Yrityksen toiminta-ajatus, liikeidea, strategiat ja tavoitteet muodostavat johtamiselle kiintopisteet. Niiden mukaisesti organisoidaan käytännön toiminta yrityksessä” (Viitala, Jylhä 2013.160). Organisoinnin tarkoituksena on siis järjestää yrityksen sisäinen toiminta. Kukaan yrityksessä ei voi vastata kaikista tapahtuvista asioista, joten ne organisoidaan ja delegoidaan muille työntekijöille. Organisointi vaiheessa mietitään mitä tehdään, missä tehdään ja miten tehdään. Käytetään esimerkkinä yritystä jossa työskentelen, Siivouspalvelu Kota.

Esimerkki. Siivouspalvelu Kodan henkilökunnan lukumäärä on 35. Lukumäärä vaihtelee hieman sesonkien mukaan. Yrityksen toimitusjohtajana, ja toisena omistajana toimii Anna Kotamäki, myyntijohtaja ja toinen omistaja on hänen miehensä Petteri Kotamäki. Lähimpänä yrityksen asiakkaita toimivat siivoojat, jotka luovat kasvot yritykselle ja palvelevat asiakkaita fyysisen työn merkeissä. Kun asiakkailla on kysyttävää yleisesti tai haluavat tilata lisätöitä, heidät ohjataan asiakaspalveluumme, jossa työskentelee päivittäin yksi henkilö. Asiakaspalvelijaa tukevat esimiehet joita on kolme. Esimiesten työt on jaoteltu siten, että kaksi esimiehistä vastaa päivävuorosta ja yksi iltavuorosta. Myyntiä tekee myyntijohtajan lisäksi yksi henkilö, joka myös vastaa työvälineiden kunnosta. Hänen toimenkuvaansa kuuluu myös tarvittaessa välineiden vuokraus ulkopuolisista yrityksistä. Laskutuksesta ja mainonnasta vastaa yksihenkilö.

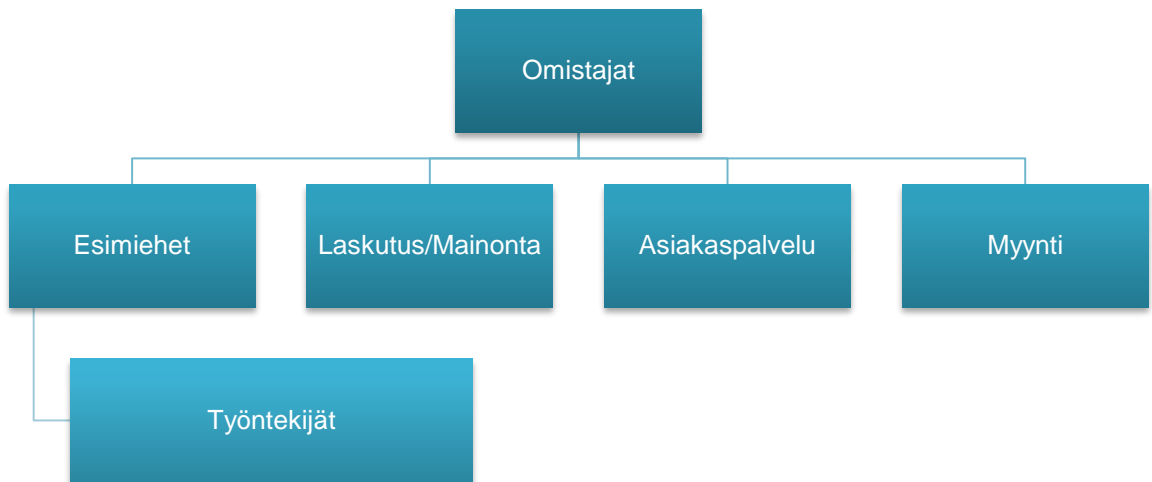
Kuten esimerkistä näkee, on kaikilla selkeä toimenkuva yrityksessä. Koska yritys on suhteellisen pieni, myös siivoojat tietävät jokaisen henkilön vastuu alueet ja tietävät keneltä asiaan saa parhaiten apua. Mobiilisovelluksen avulla työntekijät näkevät kohteiden kuvaukset, aikataulut ja muun tärkeän tiedon. Sen välityksellä he pystyvät viestittämään asioista toimistolle ja hätätilanteessa lähettämään myös sijainti koodinaatit. Työ pisteet vaihtuvat päivävuoron siivoojilla jatkuvasti, iltavuoron työntekijöillä on jokaisella omat kohteensa. Kaikki työntekijät perehdytetään, jotta jokaisella olisi samat edellytykset menestyä työssään. Eri siivousyrityksissä käytännön asioissa ja töiden toteutuksessa on huomattavasti eroja, joten kokemustakin omaava siivooja on hyvä perehdyttää talon tavoille. Perehdytys tehdään yhteistyössä esimiehen ja siivoojien kanssa. Myynnistä ja

työvälineistä vastaava henkilö tekee asiakkaille arviokäyntejä ja vastaa tarjouspyyntöihin. Työvälineitä tämän kokoisessa yrityksessä on jo paljon. Imureiden viikoittainen huolto kuuluu siivoojille, mutta tarvittaessa niihinkin pitää vaihtaa suodattimia ja korjata rikkoutuneita osia. Osa isommista ja kalliimmista työvälineistä vuokrataan. Yrityksen toiminnan kannalta ei olisi järkevää ostaa koneita ja laitteita joita tarvitaan muutaman keran vuodessa. Mielestäni yrityksen organisointi on hoidettu hyvin, jokainen tietää vastuunsa ja tehtävänsä yrityksessä.

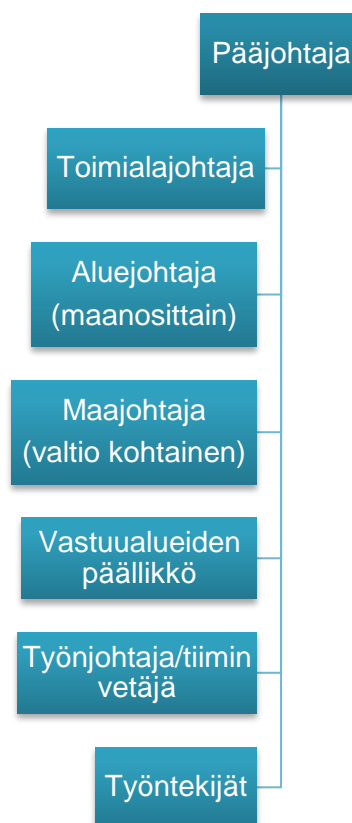
4.1 Organisaatio

”Organisaatioilla on yksilöllinen rakenteensa, joka osoittaa, minkälaisiin kokonaisuuksiin eri toiminnot ja työtehtävät on jaettu.” (Viitala & Jylhä 2013, 160.)

Helposti ymmärrettävä organisaatio rakenne selventää kaikille organisaation jäsenille mihin heidän työnsä vaikuttaa. Suuremmat organisaatiot eivät toimisi ilman kunnollista toimintaprosessin jäsentämistä. Organisaatio rakenteen pitäisi aina muuttua ja kehittyä yrityksen liikeidean ja strategian mukana. Virallisen ja muodollisen organisaation rinnalla yrityksessä vallitsee aina myös epävirallinen organisaatio, joka syntyy ihmisten omalla toiminnalla. Osittainen syy epävirallisen organisaation syntymiselle on ihmisten väliset suhteet. Epävirallinen organisaatio saattaa vahvistua, mikäli virallinen organisaatio ei toimi tai vastuuhenkilöillä on luottamus pulaa toisiaan kohtaan. Nykyään organisaatioiden rakenteita muutetaan erittäin tiuhaan tahtiin. Tämä aiheuttaa sen, ettei uusia toimintatapoja ehditä koskaan oppimaan. (Viitala & Jylhä 2013, 161.)



Kuvio 1. Esimerkki kaavio pienen yrityksen organisaatiokaaviosta.

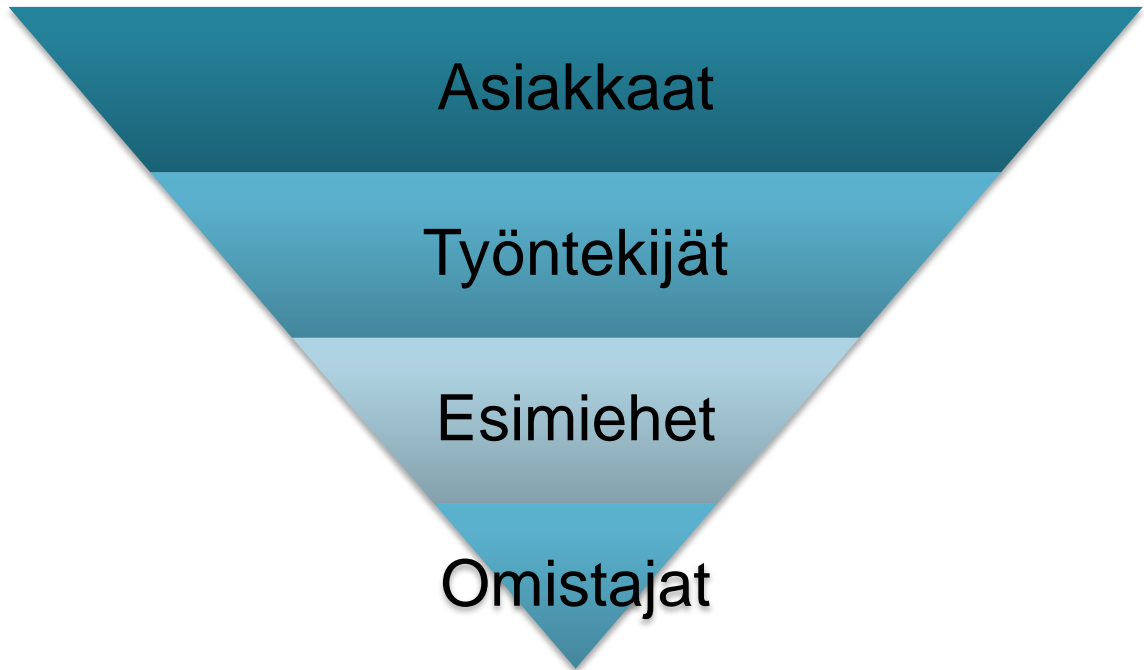


Kuvio 2. Esimerkki suuren monikansallisen yrityksen organisaatiokaaviosta.

Kaaviossa yksi on erittäin perinteisellä tavalla muotoiltu pienen yrityksen organisaatio kaavio. Ylimpänä kaaviossa on yrityksen omistajat, joka tarkoittaa, että hierarkkisesti heillä on eniten vastuuta ja valtaa. Pienten ja suurten yritysten kaaviot eroavat toisistaan usein sillä, että isommissa yrityksissä on useampi hierarkia porrass (kaavio 3). Yrityksen kasvaessa on tärkeää, että vastuu yrityksestä jakautuu tasaisesti useammalle henkilölle, eikä kasaudu muutaman ihmisen hartioille. Viime vuosikymmeninä on isompimpien yritysten organisaatiokaavioita ohennettu vertikaalisesti, eli tasoja omistajien ja työntekijöiden välillä on vähennetty. Tämä tarkoittaa, että niin sanottu johtamisjänne pienenee, eli yhdelle johtajalle tai esimiehelle tulee suurempi määrä suoria alaisia ja hänen vastuualueensa laajenee. Suuri alaisten määrä aiheuttaa sen, ettei johtaja tai esimies tunne tarkasti työntekijöitään, heidän tehtäviä eikä pysty keskustelemaan kaikkien kanssa. Myös oma vastuualue jää helposti varjoon, eikä siitä ole enää yksityiskohtaista kuvaa. (Viitala & Jylhä 2013,163)

Kun alaisten määrä on suuri, usein toimivien ratkaisujen on jakaa johtajuus. Esimiehen kannattaa jakaa alaisensa tiimeihin, joiden vetäjillä on vastuu omasta tiimistään ja sen onnistumisesta. Tämän kaltainen johtajuus onnistuu parhaiten silloin, kun kyseessä on asiantuntijat ja he kykenevät tekemään itsenäisiä päätöksiä. Harvemmin toimiva keino johtaa isoa ryhmää on tehdä työstä niin automatisoitua ja konemaista, että kaikki toimivat tiettyjen standardien mukaisesti. (Viitala & Jylhä 2013,163.)

Jotkut yritykset ovat alkaneet kääntämään hierarkia kaavion ikään kuin väärin päin, perinteisesti yleinen ajatus on, että mitä ylempänä kaaviossa on, sitä tärkeämpi henkilö on. Käänteisellä kaaviolla pyritään osoittamaan, että ylimpänä olevat ovat lähimpänä asiakkaita ja tärkeimpiä yrityksen kannattavuuden ja toiminnan kannalta (kaavio 4). (Viitala & Jylhä 2013,163.)



Kuvio 3. Käänneorganisatiopyramidi.

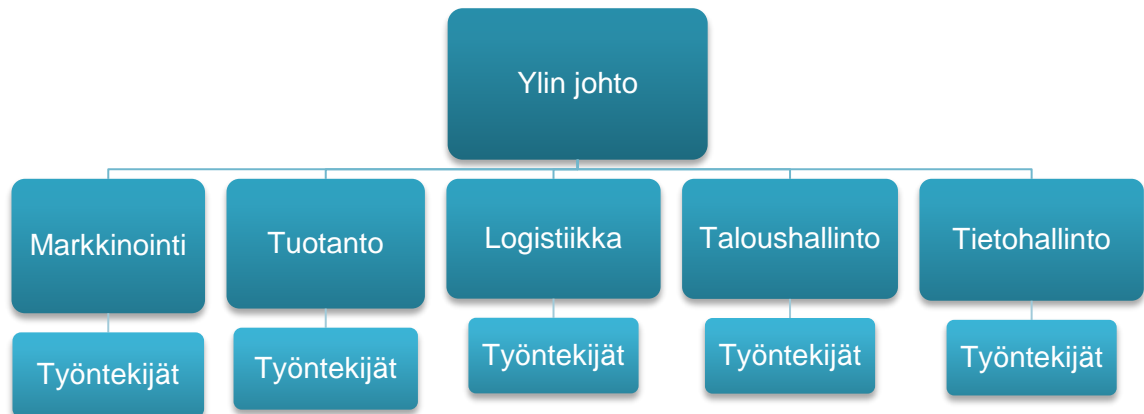
4.2 Organisaatiotyypit

Organisaatio tyyppinä on useita erilaisia, päätyypit ovat toimintokohtainen organisaatio, matriisi organisaatio ja tulosaluekohtainen organisaatio. Päätyyppien lisäksi on myös tiimi- ja verkosto-organisaatioita. (Viitala & Jylhä 2013,163.)

4.2.1 Toimintokohtainen organisaatio

Tämän tyyppisessä organisaatiossa vastuun ja päätösvallan jako on erittäin selvä. Jokainen ylimmän johdon alisuudessa toimiva henkilö on erikoistunut tehtäväänsä ja hoitaa yhtä yrityksen toiminnoista, kuten tuotantoa, logistiikkaa tai markkinointia. Tämän kaltaisen organisoinnin vahvuus on siinä, että jokaisen vastualueen erikoisosaaminen on keskitetty ja eri toiminnoista vastaavat henkilöt voivat tehdä tehokkaasti yhteistyötä ja kehittää toimintaa. Tämä organisointi toimii parhaiten pienemmissä yrityksissä joissa on vain yksi liikeidea. Yrityksen kasvaessa saattaa toimintokohtaiset yksiköt byrokratisoitua ja ajautua etäälle asiakkaista. Tiedonkulku saattaa toimia vastualueiden välillä, mutta se muuttuu vähäiseksi, joka saattaa aiheuttaa sen, että lopuksi vain organisaation ylimmällä johdolla on kokonaisnäkemys liikeideasta. (Viitala & Jylhä 2013,164.)

Toimintokohtaisen organisaation ns. sisarmalli on linjaorganisaatio, joka luodaan muulla kuin toimintojen perusteella: esimerkiksi tuotteiden, asiakkaiden tai maantieteellisten alueiden perusteella. Erona toimintokohtaiseen organisaatioon on, että kunkin alueen kannattavuutta seurataan yleensä erikseen. (Viitala & Jylhä 2013,163.)



Kuvio 4. Toimintokohtaisen organisaation toimintakaavio.

4.2.2 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiossa on yhdistetty vertikaalinen toimintokohtainen tai muu yksikköjako horisontaaliseen tehtäväjakoon. Siinä käytetään yleensä kahta eri päätösvallan ja vastuun jakoperustetta, jotka voivat olla esimerkiksi tuotteiden, liiketoiminta-alueiden ja asiakkaiden mukaan ja toinen vastuun jakoperuste voi olla markkinointi, logistiikka ja tuotanto. Kansainvälisissä yrityksissä on matriisirakenteen toinen jako yleensä maantieteellinen jako. Matriisiorganisaatiossa yhdistyy toimintokohtainen asiantuntemus ja tuote- tai projektikohtainen asiantuntemus. Tämä tekee matriisiorganisaatiosta joustavamman ja mahdollistaa paremman henkilöstöressurssien käytön. Ristikkäisohjaus voi muodostua ongelmaksi kyseisessä rakenteessa, koska kukin tulosvastuullinen ryhmä ja sen vetäjä joutuvat huomioimaan kahdesta ohjausjärjestelmästä tulevat määräykset, ohjeet ja seu-

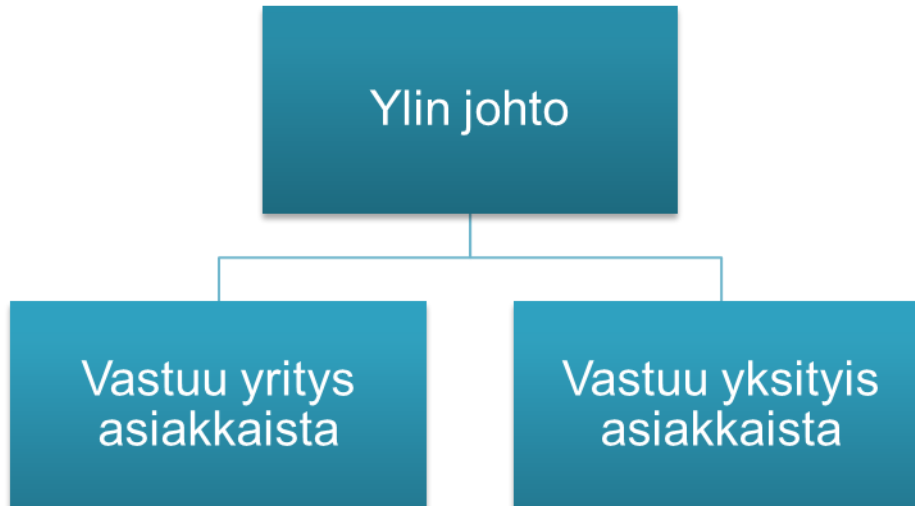
rannan. Suuremmissa organisaatioissa voi sekoittaa matriisirakennetta ja toimintokohtaistarakennetta. Pelkän matriisirakenteen käyttö on osoittautunut vaikeaksi isoissa organisaatioissa, koska se vaatii luottamusta, hyvää tiedon kulkua osapuolten välillä, joustavuutta ja yhteistyötä. Hyväksi matriisirakenne on havaittu esimerkiksi mainostoimistoissa. Vastuualueet- ja yksiköt muodostuvat usein projektien mukana, joihin on valittu erilaista alan asiantuntemusta ja joissa kaikilla on yhteinen tavoite. (Viitala & Jylhä 2013,166.)



Kuvio 5. Matriisiorganisaation toimintakaavio. (Helsingin yliopisto 2006.)

4.2.3 Tulosaluekohtainen organisaatio

Tulosaluekohtaisen organisaation perusteena on jako tulosvastuullisiin yksiköihin tai alueisiin. Tästä organisointimallista on hyötyä etenkin, kun yritys alkaa laajentamaan eri toimialoille, tuoteryhmiin tai maantieteellisille alueille. Jokainen tulosalue on itsenäinen ja vastuussa menestymisestään, ylimmän johdon tehtävänä on valvoa, että liiketoiminnan tuotto vastaa omistajien ja sijoittajien odotuksia. Tulosalueet on usein määritelty tuote- tai asiakasryhmäkohtaisiksi. Tämän ratkaisun etuja on, että jokainen vastuualue voi kehittää osaamistaan ja keskittyä tulosalueelle. Monet samat tukitoiminnot voivat kuitenkin rasittaa rinnakkain toimivia tulosalueita ja näin ollen tuhlaa turhaan kokonaisuuden kannalta tärkeitä voimavaroja. (Viitala & Jylhä 2013,165.)



Kuvio 6. Esimerkki asiakasryhmittäin jaetusta tulosalueesta.

Jos aluejako perustuu markkinoiden ja asiakkaiden sijaintiin, on kyseessä maantieteellinen tulosaluejako. Näin esimerkiksi Aasian yksikössä tehdään sen maanosan liiketoiminnan kannalta tarpeelliset tehtävät ja Euroopassa oman maanosan tehtävät. Tämän jako tavan etuna on, että alueiden johdot tietävät parhaiten vaatimukset jotka koskevat lainsäädäntöä ja kulttuurisia eroja. Maantieteellinen jako on havaittu hyväksi jako perusteeksi, koska päätöksen teossa voidaan huomioida toimintamallit, kulttuuri erot ja muut erikoispiirteet. Päätöksen teko tapahtuu lähellä asiakasta. (Viitala & Jylhä 2013,165.)

Tuote- ja palveluperustainen aluejako on asiakkaiden kannalta hyvä. Sen etuna on nopea reagointi ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen. Tässä vastuualue jaossa johtajat ovat itsenäisessä asemassa, ja he saavat tehdä päätöksiä suhteellisen omatoimisesti. Tulosalueiden väliset eturistiriidat ja kilpailu keskenään voivat aiheuttaa haittaa yhteistyölle. Konsernin johto seuraa usein tulosalueiden tuloskehitystä, saattaa käydä niin, että pitkän aikavälin tavoitteet unohtuvat ja keskitytään ainoastaan lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Samojen töiden tekeminen samanaikaisesti eri tulosalueilla on erittäin kustannustehotonta, ja joskus kehitetyt ratkaisut eivät liiku tulosalueiden välillä ja näin ratkaisusta ei ole hyötyä kuin osalle konsernia. (Viitala & Jylhä 2013, 166.)



Kuvio 7. Maantieteellisesti jaetun organisaation toimintakaavio.

5 DELEGOINTI

Yleisesti delegoinnilla tarkoitetaan asioiden siirtämistä muiden tehtäväksi. Tämä voi äkkiä kuulostaa negatiiviselta ja siltä, että esimies yrittäisi vältellä tehtäviään. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, vaan delegointi on erittäin tärkeä osa esimiehen työtä. Mikäli esimies pyrkii aina huolehtimaan kaikki asiat, eikä anna delegoimalla vastuuta työntekijöille, on olemassa suuri riski, että esimies ylikuormittaa itseään turhaan. Työntekijöihin on luotettava ja annettava heille osa vastuusta. Henkilöille joiden on vaikea antaa tehtäviä muiden hallintaan ja jotka ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti, voi olla hankalaa oppia delegoimaan ja sen oppimiseen saattaa kulua pitkiäkin aikoja. Jotkut oppivat delegoinnin merkityksen vasta kun on liian myöhäistä ja työuupumus on ottanut voiton tilanteesta. Alla esimerkki haastattelun pohjalta siitä, miten voi oppia delegoimaan.

Yhden työuupumuksen kautta eli kantapäähän kautta siis, tosin en silloin ollut vielä yrittäjä. Yrittäjänä on erittäin helppoa heittäytyä kontrolloimaan kaikkea tekemistä, mutta kun siitä opettelee päästämään irti ja hyväksyy sen, että a) ihmiset tekevät eri tavalla asioita ja b) myös lopputulos voi olla eri, mutta c) se on yleensä kuitenkin parempi kuin ajattelitkaan. Siinä rohkaistuu luottamaan niin toisiin kuin yhdessä tekemiseenkin. Totta kai tulee takapakkia ja armollisuus on todella vaikeaa välillä kun euroja valuu roskeen useita satoja, joskus tuhansia. Mutta sitten pitää vaan sama hyväksymisprosessi aloittaa alusta. Vapauden ja luottamuksen haaste on myös todella vaikea yhtälö, kun samalla pitäisi saavuttaa tiettyjä taloudellisia tavoitteita ja kuitenkin olla yhteisiä pelisääntöjä ja raameja. Samaan aikaan toinen nauttii vapaudesta ja toinen ahdistuu siitä. Paras apu delegoinnissa kuitenkin on ollut se, että palkkaa itseään viisaampia ihmisiä töihin – ne vaan osaa hommat paremmin kuin itse! (A. Kotamäki henkilökohtainen tiedonanto 2018)

Delegointi kannattaa tehdä kuudessa erivaiheessa. Kaikki vaiheet ovat tärkeitä onnistuneen delegoinnin kannalta, eikä mitään vaihetta kannata jättää välistä, sillä se kostonuu myöhemmissä vaiheissa.

5.1 Varmista

Tehtävää ei voi tehdä kunnolla jos se on määritelty epäselvästi. On mietittävä tarkkaan ketä asia koskee, mitä työhön kuuluu ja mitkä ovat omat odotuksesi. (Lavas 2013)

Esimerkki. Siivouspalvelu Kodassa huomataan, että olisi tarve hankkia uusia imu-reita. Koska alalla on useita tukkuja ja eri imurin valmistajia on hyvä lähettää tarjouspyyntö moneen yritykseen. Tarjouspyyntöä tehdessä on hyvä ottaa huomioon myös

imurin käyttötarkoitus, meneekö uusi imuri yrityskohteeseen jossa on kokolattiamattoja vai tarvitaanko imuria jolla voi imeä myös vettä. Kun asiaa delegoidaan oikealle henkilölle, on mietittävä kuka yrityksen työntekijöistä tietäisi kyseisistä laitteista, ja osaisi parhaiten arvioida tarpeen sen hankinnalle. Niinpä työ kannattaa delegoida henkilölle, joka vastaa laitteiden huolloista, eikä laskutuksesta vastaavalle henkilölle.

5.2 Luovuta

Luovuta tehtävä jollain viestintävälineellä. Sähköposti ei ole paras tapa delegoida, koska se jää herkästi puutteelliseksi tai väärin ymmärretyksi. Sähköpostilla kannattaa lähettää tarkempi yleiskuvaus tehtävästä jonka jälkeen kannattaa vielä käydä asia läpi puhelimitse. (Lavas 2013.)

Esimerkki. Edellisen esimerkin perusteella tehtävä delegoitiin huolloista vastaavalle henkilölle. Sähköpostilla kannattaa lähettää tiedot yrityksistä, joihin hankinta kohdistuu. Sähköpostiin on hyvä sisällyttää myös hankinnan budjetti ja aikataulu.

5.3 Varmista

Varmista, että viestisi on ymmärretty. Paras tapa varmistua, on pyytää työntekijää kertaamaan mitä hänen pitäisi tehdä. (Lavas 2013.)

Esimerkki. Kun edellisen esimerkin sähköposti viesti on lähetetty, on hyvä soittaa työn vastaanottajalle. Häneltä kannattaa kysyä esimerkiksi, että mikä on hankinnan budjetti ja aikataulu. Näin varmistetaan, että työn vastaanottaja on lukenut ja myös ymmärtänyt annetun tehtävän.

5.4 Hyväksyntä

Tässä vaiheessa kannattaa varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt mitä hänen pitäisi tehdä ja hyväksyy tehtävän hoidettavakseen. (Lavas 2013)

Esimerkki. Delegoijan kannalta on tärkeä varmistaa, että työn vastaanottaja myös hyväksyy tehtävän. Ilman selkeää hyväksyntää voi työ jäädä tekemättä, koska se

saatetaan mieltää vain tiedotteeksi. Tässä vaiheessa myös työn vastaanottajan kannattaa vielä miettiä, onko oikea henkilö lähettämään tarjouksia imureista, vai olisiko joku muu yrityksen työntekijöistä pätevämpi tehtävään.

5.5 Takaisindelegointi

Tällä tarkoitetaan, että työntekijä delegoi tehtävän keskeneräisenä takaisin työnantajalle. Takaisin delegointiin voi olla useita syitä; mikäli syynä on työntekijän osaamattomuus, ei työtä kannata siltikään ottaa takaisin. Tämä antaa loistavan tilaisuuden kouluttaa työntekijää. Vaikka siihen kuluisi enemmän työnantajan aikaa, osaa seuraavalla kerralla työntekijä tehdä työn itse. (Lavas 2013.)

Esimerkki. Ensimmäisen esimerkin imuri tarjouspyynnöt delegoidaan huolloista vastaavan henkilön sijaan esimiehelle. Esimies aloittaa tekemään tarjouspyyntö kyselyjä, mutta huomaa ettei hän osaa kartoittaa millainen imuri olisi järkevin ostos mihinkin kohteeseen. Esimies yrittää delegoida työn takaisin alkuperäiselle delegoijalle. Hän ei ota työtä takaisin, vaan neuvoo ja opastaa kertomalla laitteiden toiminnasta ja kannattavuudesta. Näin esimies oppii aiheesta ja ensikerralla osaa tehdä työn itsenäisesti.

5.6 Seuranta

Tehtävästä raportointi ja etenemisen seuranta on tärkeää. Tällä tavalla työnantaja voi antaa palautetta ja motivoida työntekijää oikeaan suuntaan. (Lavas 2013.)

Esimerkki. Kun imuritarjouspyyntöihin alkaa tulemaan vastauksia, on niistä hyvä lähettää koonti työnantajalle. Koonnista on hyvä tulla ilmi imurin valmistaja, käyttötarkoitus, hinta, toiminta tapa sekä paino. Tällaisessa tapauksessa parastapa jäsenellä laitteet koontiin on käyttö tarkoitus. Koonti voisi näyttää tältä:

Mattoimurit

Valmistaja	Toiminta tapa	Paino	Hinta
Virtasen imuri	Verkkovirta	10kg	600€
Aaltosen imuri	Akku	13kg	800€

Vesi imurit:

Valmistaja	Toiminta tapa	Paino	Hinta
Virtasen imuri	Verkkovirta	3kg	350€
Aaltosen imuri	Akku	5kg	550€

Tämän tapaisesta koonnista työnantajan on helppo katsoa millaisia vastauksia pyyntöihin on tullut. Työntekijä voi myös tässä vaiheessa kertoa mikä hänestä olisi järkevin valinta ja miksi.

5.7 Delegoinnin syyt

Delegoinnin tarkoituksena on kasvattaa yrityksen kyvykkäisyyttä. Päätöstä delegoinnista kannattaa miettiä siten, että mitä et voi delegoida. Delegointi voi kuitenkin olla huonoa, mikäli delegoinnin perusteet ovat väärät. Hyviä syitä delegoinnille ei ole se, että sillä tavalla välttää ikävät tehtävät. Kun johtaja on pulassa tehtäviensä kanssa, on huono hetki alkaa kiireessä niitä delegoimaan. (Kukkola 2015.) Silloin herkästi unohtuvat edellisten kappaleiden vaiheet, ja työt jäävät pahimmillaan kokonaan tekemättä.

Kun johtaja delegoi mahdollisimman paljon tehtäviään, sitä itsenäisemmiksi työntekijät kasvavat. Vallasta on hyvä luopua, mutta pitää muistaa, että vastuu töistä on kuitenkin aina johtajalla. (Kukkola 2015.)

Delegoitavia asioita voi olla monenlaisia. Helposti mielletään, että paperitöitä delegoidaan ja muut työt ikään kuin määrätään jonkun tehtäväksi. Kuitenkin, määräämisen sijasta sekin kaikki on delegointia, oli se sitten pyyntö viedä asiakkaalle saippuaa tai täydentää wc-paperi varastot. Tällöin luovutat työn toteutettavaksi jollekin työntekijöistä, osoitat luottamusta ja arvostusta työntekijää kohtaan. Päävastuu toimituksesta on edelleen esimiehellä.

6 LOPUKSI

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa opin paljon lisää esimiehen roolista yrityksessä. Kuten johdannossa mainitsin, kyseinen työ näytti hyvät ja huonot puolensa erittäin nopeasti. Ymmärsin, että en ollut sisäistänyt työn vaativuutta, kun otin sen vastaan. Herätys tilanteeseen tuli, kun alle kahden kuukauden sisällä työn aloituksesta istuin pöydän ääressä kollegani kanssa irtisanomassa työntekijää. Siinä vaiheessa ymmärsin, että työ esimiehenä ei tule olemaan helppoa.

Kirjoittaessa tätä työtä olen oppinut, mitä säiliötoiminnalla tarkoitetaan, miten työpaikkani on organisoitu ja kuinka tärkeitä kehityskeskustelut ovat. Ennen tämän kirjoitusta en pitänyt delegointia tärkeänä osana työtäni. Delegoinnin puute saattaakin olla suurimpia stressin aiheuttajia. Tästä opin, että kaikkea ei voi eikä pidä tehdä itse. Johtajamme delegoivat meille tehtäviä ja siksi minun tulee delegoida osa tehtävistä tiimilleni.

Työpaikallani opinnäytetyötäni voisi hyödyntää uusien esimiehien perehdyttämisessä sekä jakaa tämän hetkisille esimiehille ja muulle toimistotiimille. Jatkotutkimus aiheena voisi käyttää ylemmän johdon merkitystä koko yrityksen toimintaan, koska yleensä tavoitteena on pyrkiä urallaan ylöspäin hierarkia portaassa.

Kirjoittamisen loppupuolella siirryin iltavuoron esimiehen tehtävästä päivävuoron esimieheksi. Tulen jatkossakin tarvitsemaan lähteitäni apuna työssäni, mutta siirtoni kertoo jo paljon siitä, miten olen työssäni kehittynyt. Suurimmat kehitystäni edesauttaneet tekijät ovat olleet tämän opinnäytetyön kirjoittaminen ja kollegoiden antama tuki ja rohkaisu.

LÄHTEET

Finlex 2018. Viitattu 13.5.2018.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/>

Helsingin yliopisto 2006. Viitattu 10.5.2018

<http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/ct310pro/organisaatio/organisaatiotyyppeja.shtml>

Hyppänen, R. 2017. Hyvä paha kehityskeskustelu. Viitattu 10.5.2018

<http://riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/>

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön. Helsinki: Alma Talent.

Kukkola, E. 2015. Johtamisen peruseriaate. Viitattu 10.5.2018.

<https://peruspelijaohtaja.com/2015/05/01/johtamisen-peruseriaate-5-delegointi-jaettu-johtajuus/>

Lavas, I. 2013. Mitä delegointi tarkoittaa ja 6 vinkkiä kuinka delegoida tehokkaasti. Viitattu 4.5.2018

<https://www.city.fi/blogit/lavas/mita-delegointi-tarkoittaa-ja-6-vinkkia-kuinka-delegoida-tehokkaasti/124529>

Niemitalo, J. 2015. Onnistu esimiehenä. Viitattu 7.5.2018.

<http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/43885/>

Opetusalan ammattijärjestö 2018. Viitattu 7.5.2018

<https://www.oaj.fi/cs/oaj/Opettajan%20tyo%20eri%20koulumuodoissa>

Palvelualojen ammattiliitto 2018. Viitattu 26.4.2018

<https://www.pam.fi/tyo/tyoehtosopimukset.html>

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. 1. painos. Helsinki: Talentum Media.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum Media

Salo, K. Salo, P. 2016. Millainen on hyvä kehityskeskustelu-vinkkejä esimiehille. Viitattu 24.5.2018.

<http://lehti.mma.fi/tyo-ura/millainen-hyva-kehityskeskustelu-vinkkeja-esimiehelle>

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.

Suomen lakimiesliitto 2010. Kehityskeskusteluopas. Viitattu 8.3.2018.

https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_nettiin.pdf

Työturvallisuuskeskus 2018. Esimiesten perehdyttäminen. Viitattu 10.5.2018

https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf

Vainio, S. 2015. Millainen on hyvä esimies? Viitattu 24.5.2018.

Viitala, R. Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.