



**TEKNIikka JA LIIKENNE**

**Auto- ja kuljetustekniikka**

**Jälkimarkkinointi**

**OPINNÄYTETYÖ**

**ESIMIESTYÖ ALAISTEN NÄKÖKULMASTA AUTOALALLA**

**Työn tekijä: Ville Kähkönen  
Työn ohjaaja: Heikki Parviainen  
Työn ohjaaja: Heikki Parviainen**

**Työ hyväksytty: \_\_. \_\_. 2009**

**Heikki Parviainen  
lehtori**



## **ALKULAUSE**

Ihmisten johtamiseen liittyvän päättötyön tekemisen lähtökohtana on ollut kiinnostukseni aiheeseen. Työn tiedot perustuvat alan kirjallisuuden tietoihin työntekijöiden haastatteluihin, työharjoittelujakson havaintoihin ja laadunvalvontatarkastuksiin. Pääpaino on kuitenkin työharjoittelujakson havainnoilla sekä laadunvalvontatarkastusten tuloksilla.

Kiitän työni ohjaajana ja valvojana toiminutta lehtori Heikki Parviaista Helsingin ammattikorkeakoulusta Tekniikan ja liikenteen toimialalta saamastani opastuksesta ja neuvoista.

Helsingissä 23.9.2009

Ville Kähkönen



## OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä:</b> Ville Kähkönen	
<b>Työn nimi:</b> Esimiestyö alaisten näkökulmasta autoalalla	
<b>Päivämäärä:</b> 23.9.2009	<b>Sivumäärä:</b> 26 s. + 2 liitettä
<b>Koulutusohjelma:</b> Auto- ja kuljetustekniikka	<b>Ammatillinen suuntautuminen:</b> Jälkimarkkinointi
<b>Työn ohjaaja:</b> lehtori Heikki Parviainen	
<b>Työn ohjaaja:</b> lehtori Heikki Parviainen	
<p>Tämän insinöörityön tarkoituksena on tutkia johtamistyötä alaisten näkökulmasta autoalalla. Työn käytännönläheisestä näkökulmasta johtuen autokorjaamon asentajien ja työnjohdon haastattelu loi pohjan koko työlle.</p> <p>Työn tavoitteena on kehittää ihmisten johtamista autoalalla. Työssä tutkittiin autokorjaamon asentajien ja korjaamopäällikön välistä yhteistyötä ja sen vaikutusta työilmapiiriin, -motivaatioon ja -tyytyväisyyteen.</p> <p>Työ toteutettiin johtamistyöhön liittyvän kirjallisuuden sekä työntekijöiden haastatteluiden ja laadunvalvontatarkastusten avulla. Autokorjaamolla haastateltiin autoasentajia ja työnjohtajia. Työ tehtiin Helsingin ammattikorkeakoululle ja haastattelut suoritettiin helmikuun aikana 2009.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että ihmisten johtamisessa ja alaisten kohtelussa on kehitettävää. Tärkeimpinä kehityskohteina voidaan mainita esimiehen ja työntekijän välisen arkikommunikoinnin kehittäminen, työntekijöiden huomioiminen ja kouluttaminen, kehityskeskustelujen säännöllinen käyminen ja yrityksen markkinapotentiaalin tarkastaminen.</p>	
<b>Avainsanat:</b> esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, motivointi, kehityskeskustelu	



## ABSTRACT

**Name:** Ville Kähkönen

**Title:** Management from the subordinate's perspective in the field of automotive engineering

**Date:** 23.9.2009

**Number of pages:** 27

**Department:**

Automotive and Transport Engineering

**Study Programme:**

After sales

**Instructor:** Heikki Parviainen, lecturer (Automotive engineering)

**Supervisor:** Heikki Parviainen, lecturer (Automotive engineering)

The purpose of this graduate study is to examine management from the subordinate's perspective in the field of automotive engineering. Because of its practice oriented nature, interviews with mechanics and repair shop foremen created the basis for this study.

The main objective of this study is to develop human resource management practices in the field of automotive engineering. The cooperation between the mechanics and the foreman of a repair shop, and its effects on the atmosphere, motivation and satisfaction in the work place, was examined.

The study was carried out with the help of management literature, employee interviews and quality control inspections. In the car repair shop mechanics and foremen were interviewed. This graduate study was made for Helsinki Polytechnic and the interviews were carried out in February 2009.

The research shows that there is a lot to improve in human resource management and the treatment of subordinates. The most important targets of development that could be mentioned are: improving the informal communication between superiors and subordinates, paying more attention to employees and their training, holding development discussions on a regular basis, and the checking of the company's marketing potential.

**Keywords:** management, human resource management, motivation, development discussion

# SISÄLLYS

## ALKULAUSE

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ESIMIES ALAISTEN NÄKÖKULMASTA</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Hyvä esimies</b>	<b>3</b>
<b>2.2</b>	<b>Esimiehen ja alaisten välinen suhde</b>	<b>6</b>
<b>2.3</b>	<b>Esimiehen vaikutus työilmapiiriin</b>	<b>6</b>
<b>2.4</b>	<b>Esimiehen rooli</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>MOTIVOINTI</b>	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Esimiehen ja alaisten yhteistyö</b>	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Palkitseminen</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>TYÖNLAATU JA SEN VALVONTA</b>	<b>14</b>
<b>4.1</b>	<b>Laadunvalvonta</b>	<b>15</b>
<b>4.2</b>	<b>Laadunvalvontatarkastukset</b>	<b>16</b>
<b>4.3</b>	<b>Laadunvalvonta palautteen antajana</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>KEHITYSKESKUSTELU</b>	<b>17</b>
<b>5.1</b>	<b>Kehityskeskustelujen merkitys työntekijälle</b>	<b>18</b>
<b>5.2</b>	<b>Kehityskeskustelujen toteutus</b>	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>TIEDOTTAMINEN</b>	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>ESIMIEHEN MERKITYS TUOTTAVUUDEN KANNALTA</b>	<b>21</b>
<b>8</b>	<b>TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELU</b>	<b>22</b>
<b>9</b>	<b>TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>22</b>
	<b>VIITELUETTELO</b>	<b>27</b>

## 1 JOHDANTO

Työn tarkoituksena on kehittää ihmisten johtamista autoalalla. Työssä keskitytään tutkimaan korjaamopäällikön ja asentajien yhteistoimintaa. Ennen kaikkea halutaan selvittää hyvän ihmisten johtajan ominaisuuksia, mikä motivoi alaisia, miten työnlaatuun voidaan vaikuttaa ja miten se vaikuttaa työsuoritukseen.

Työn alussa käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa sekä laadunvalvontaa. Teoriaosuuden jälkeen esitetään työntekijöiden haastattelu ja lopuksi pohditaan, miten ihmisten johtaminen on käytännössä onnistunut tutkimuskohteessa. Työntekijöiden haastattelut ja laadunvalvontatarkastukset suoritettiin eräässä pääkaupunkiseudun autoalan yrityksessä.

Työntekijöiden haastattelut suoritettiin harjoittelujakson ulkopuolella ja laadunvalvontatarkastukset työharjoittelujakson aikana. Haastatteluissa pyrittiin saamaan työntekijöiltä mahdollisimman rehellinen mielipide henkilöstöjohtamisesta, motivaatiosta, laadunvalvonnasta sekä näiden asioiden vaikutuksesta työsuoritukseen. Laadunvalvontatarkastusten päämääränä oli varmistua nopeasti siitä, että asiakkaan tilaamat huolto- ja korjaustyöt oli suoritettu asianmukaisesti.

Asentajat ovat autoliikkeen tuloksen tekijöitä ja samalla ihmisiä. Ihmisten johtamiseen on panostettava, koska se on halvin keino pitää työilmapiiri hyvänä, työmotivaatio korkealla sekä tukea jatkuvaa ammatillista kehittymistä. Hyvällä johtamisella alaiset tekevät parhaansa omassa työssään joka päivä, ja sillä voidaan myös tukea heidän ammatillista kehitystään.

Nykyään esimiestyö on vaativaa ja monipuolista. Vanhat johtamiskäsitykset ovat saaneet tehdä tilaa uudemmille. Esimiestyön lähtökohtana on nykyään esimiehen yhteistyö alaisten kanssa. Yhteistyöllä esimies saa luotua yhteishenkeä työpaikalle sekä parannettua työilmapiiriä. Hyvä yhteishenki ja työilmapiiri motivoivat työntekijöitä. Tavoiteltaessa parempaa liikeloudellista tuloa innostunut ja positiivinen henkilöstö ovat yritykselle pääoma.

## 2 ESIMIES ALAISTEN NÄKÖKULMASTA

Alaisten näkökulmasta esimiehen tehtäviä ovat

- työn tekemisen mahdollistaminen
- työn – ja toiminnan johtaminen
- hyvä esimerkki
  - rehellinen, avoin, oikeudenmukainen ja tasapuolinen
- tavoitteiden asettaminen
- tuki ja turva.

Esimies mahdollistaa työn tekemisen eli poistaa esteet hyvien työsuoritusten tieltä. Esimiehen on varmistuttava, että alaisilla on käytössään kaikki ne välineet, joilla työtä tehdään, eikä heidän toimintaansa haittaa mikään. Tehdäkseen työnsä mahdollisimman tuottavasti työntekijä tarvitsee riittävän osaamisen nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa. Riittävän osaamisen määrä varmistetaan tarvittaessa alaisten koulutuksella. Lisäksi esimiehen on luotettava alaisiinsa ja annettava heille vastuuta heidän toimenkuvansa puitteissa.

Töiden sujuvuus ja jouheva eteneminen varmistetaan työn ja toiminnan johtamisella. Työ prosessin on oltava järkevä ja johdonmukainen. Sen suunnitteluun tulisi osallistaa ammattitaitoisia työntekijöitä, koska he ovat käytännössä oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Työntekijöille osallistuminen oman työn kehittämiseen merkitsee sitä, että työnantaja arvostaa ja tunnustaa heidän ammattitaitonsa ja osaamisensa. Lisäksi tällä tavoin alaiset tuleva kuulluiksi. Se osoittaa alaisille, että heistä välitetään ja heitä halutaan kuunnella päätettäessä heitä koskettavista asioista. Tämä hyödyttää myös työnantajaa. Kun alaiset kokevat, että he voivat vaikuttaa mielipiteillään, se parantaa heidän motivaatiotaan ja on omiaan sitouttamaan heitä yrityksen organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Motivoituneella sekä innostuneella henkilöstöllä yritys saavuttaa varmimmin tulos ja visio tavoitteensa.

Toimivan esimiehen ja alaisen välisen suhteen pohjalla on aina osapuolten keskinäinen luottamus. Esimiehen on oltava aloitteellinen luottamuksen rakentaja olemalla luotettava. Hänen on toimittava rehellisesti, avoimesti, oi-

keudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Esimies ei voi odottaa alaiseltaan rehellisyyttä ellei hän itse toimi rehellisesti alaista kohtaan. [7]

Esimes asettaa tavoitteet joihin alaiset pyrkivät. Tavoitteet tulevat yrityksen johdolta ja esimiehen on konkretisoitava ne alaisilleen ja saatava heidät innostumaan niistä. Edellytyksenä alaisten innostumiselle on että he ymmärtävät oman merkityksensä organisaatiossa, eli sen mihin heitä tarvitaan ja miksi he ovat yritykselle tärkeitä. Alaisille voidaan jalkauttaa yrityksen strategiaa kehityskeskustelujen avulla. Näissä alaisen ja esimiehen tapaamisissa olisi suositeltavaa suunnitella alaisen omaa henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. [3]

Esimes on alaisen tuki ja turva, jonka puoleen ongelmatilanteissa käännytään. Ongelmatilanteessa esimies ei saa hylätä alaistaan vaan hänen on autettava ongelman ratkaisemisessa. Tämä ei tarkoita sitä, että esimies ratkaisee alaisen ongelmia valmiiksi, vaan sitä, että hän auttaa alaista löytämään ratkaisun ongelmaan itsenäisesti. Vaikeassa taloudellisessa tilanteessa irtisanomisten uhatessa hyvä esimies rauhoittaa työpaikan tilanteen varmistamalla alaistensa työrauhan. Tämä on tärkeää, jotta vältetään alaisten työtehon lasku ja työsuoritusten sekä työnlaadun heikentyminen. Työteho, työsuoritukset ja työsuorituksen laatu aiheuttavat tuoton, joka taas saa aikaan yrityksen liiketoiminnallisen tuloksen. Mitä paremmin alaiset tuottavat, sitä parempi on yrityksen liiketoiminnallinen tulos. [4]

## 2.1 Hyvä esimies

Esimehenä työskentelevältä henkilöltä vaaditaan monipuolisuutta ja mukautumiskykyä. Tehtävässä joutuu tilanteisiin, joissa joutuu tasapainoilemaan vastakkaisten luonteen piirteiden kanssa.

Ominaisuuksia, joita hyvä esimies tarvitsee työssään, ovat

- organisointikyky
  - läpivientikykyinen
- sosiaalinen
  - tasapuolinen (huomioi kaikki alaiset samalla tavalla)



- tunneäly ja hyvä tilannetaju
- ahkera (toimii esimerkkinä)
- motivoiva (alaisilleen)
- paineensietokykyinen
  - mitoittaa työnsä
  - kyky suodattaa turhia toiveita
  - tukena alaisilleen (pitää alaiensa puolta)
  - tavoitettavissa (aikaa alaisille)
- asiantunteva/pätevä (tekninen ammattitaito)
  - hahmottaa kokonaisuuden
  - auktoriteetti olematta ”nipottaja”

[3, s. 7].

Esimiestyö koostuu ihmisten ja asioiden johtamisesta. Nämä osa-alueet vaativat esimiestyön tekijältä järjestelmällisyyttä sekä järjestelykykyisyyttä. Jos esimieheltä puuttuu organisointikyky, on vaarana, ettei hän suorita kaikkia niitä töitä, joita hänen pitäisi tehdä. Esimiehen huolimattomuus vaikuttaa myös ennen pitkää hänen alaiensa työskentelyä heikentävästi.

Sosiaalisuutta esimies tarvitsee koska hän työskentelee erilaisten ihmisten kanssa. Hänen ennakoasenteensa tai -käsityksensä eivät saa vaikuttaa siihen, miten hän alaiinsa suhtautuu. Esimiehen on oltava ehdottoman tasapuolinen, eikä hän saa suosia ketään. Hänen ei tarvitse olla alaiensa kavერი, vaan hänen on tultava toimeen heidän kanssaan.

Esimies tarvitsee hyvää tunneälyä ja tilannetajua, että hän kykenee kommunikoidaan alaiensa kanssa. Esimiehen kommunikointi tapaan vaikuttavat mm. paikka ja kohde. Alaiensa kanssa esimies kommunikoi eri tavalla kuin asiakkaiden kanssa. Jos esimiehen ja työntekijän välisessä arkikommunikoinnissa on vaikeuksia, voi esimies helposti näyttäytyä alaiselle etäisenä ja

vaikeasti lähestyttävänä. Keskusteluyhteyttä esimiehen ja alaisen välillä voidaan rakentaa kehityskeskustelujen avulla.

Esimiehen on aina muistettava, että hän on esimerkki alaisilleen niin hyvässä kuin pahassa. Jos esimies haluaa saada alaisistaan esiin joitakin luonteenpiirteitä, on hänen saatava ensin itsestään nuo luonteenpiirteet esiin. Jos halutaan, että alaiset tekevät työnsä tunnollisesti, laadukkaasti ja tehokkaasti on esimiehen ensin toimittava omassa työssään näin ja alaisten on tiedostettava tämä.

Alaiset kohdistavat esimieheen toiveita ja odotuksia, jotka luovat osan esimiestyön paineista. Paineensietokykyä esimies tarvitsee kohdatessaan nämä odotukset. Koska esimies ei voi jatkuvasti miettiä työasioita työajan ulkopuolella, on hänen osattava mitoittaa työnsä oman jaksamisensa takia. [3, s. 15.]

Esimies on alaisen tuki ja turva. Todellinen johtaja seuraa alaistensa tekemisiä taustalla ja puuttuu niihin tarvittaessa, esimerkiksi ongelmatilanteissa. Tällöin esimiehellä on oltava aikaa auttaa alaista ongelman ratkaisussa. Alaisilla voi olla virheellinen käsitys siitä, että esimies on mahtava asioiden järjestäjä, joka voi tehdä mitä vain. Todellisuudessa esimiehelläkin on rajat toimivallassaan. Alaisten virheellinen käsitys onkin syytä oikaista hyvissä ajoin, kuitenkin niin, että alaisella säilyy usko esimiehen kykyyn johtaa. [2, s. 130.]

Näin esimies myös innostaa alaisia työntekoon ja tavoitteisiin ottamalla työntekijöiden näkökantoja huomioon. Alaisten toiveista ja odotuksista esimies voi vastaavasti poimia ideoita ja asioita, joita voisi kokeilla käytännössä. Uusista kokeiluista on sovittava kaikkien työntekijöiden kanssa yhdessä.

Esimiehellä täytyy olla jonkinlainen tekninen ammattitaito työssä, jota hän johtaa. Tähän on kaksi tärkeää syytä.

Ensinnäkin esimiehen on ymmärrettävä, mitä toimintaa hän johtaa. Alaisten työstä ja tekemisistä on oltava kiinnostunut. Toimintaa on koko ajan pyrittävä kehittämään. Esimerkiksi autokorjaamo on pyrittävä suunnittelemaan mahdollisimman tehokkaaksi ja käytännölliseksi. Sen laitteistoa on ajantasaistettava ja alaisia koulutettava. Kaiken taustalla on kilpailukykyyn ja markkinaosuuden turvaaminen. Jos esimies onnistuu työssään hyvin, hän edesauttaa

hyvän työilmapiirin säilymistä ja pystyy tarjoamaan alaisilleen hyvät työolosuhteet. Alaisille tämä näkyy riittävänä työ määränä ja mielekkäänä työympäristönä.

Toiseksi esimies on työpaikalla ihmisten - ja toiminnan johtaja, hän on auktoriteetti. Hänellä on oltava vaikutusvaltaa ihmisiin. Auktoriteetti perustuu esimiehenä toimivan asiantuntemukseen, eikä hän saa käyttää valtaansa väärin. Jos esimies huomauttelee turhasta, komentee ja kääsee, voivat työntekijät tulkita esimiehen käytöksen epävarmuudeksi ja kyseenalaistaa hänen asemansa ja pätevyytensä. [3, s.7]

## **2.2 Esimiehen ja alaisten välinen suhde**

Esimiehen ja alaisen välinen suhde perustuu luottamukseen. Sen perusarvoja ovat rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Jotta suhde olisi toimiva, täytyy niin esimiehen kuin alaisenkin olla sisäistänyt nämä arvot ja noudattaa niitä. Koska esimies on merkittävä roolimalli, on hänen erityisesti toimittava näiden arvojen mukaisesti alaisiaan kohtaan. Jos esimies toimii ja on luotettava voi sitä edellyttää myös alaiseltakin. Esimies johtaa toimintaa työnantajan edustajana ja hänen on käytettävä valtaansa sekä auktoriteettiaan. Työpaikalla esimiehen on ansaittava ja otettava johtajuus. [3, s. 12]

## **2.3 Esimiehen vaikutus työilmapiiriin**

Esimies vaikuttaa työilmapiiriin joka päivä omalla käytöksellään, johtamistavallaan sekä omien vastuidensa ja tehtäviensä kautta. Esimiehen on tarkoituksena on vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin ja innostaa alaisia yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin. Esimiehen päämääränä on saada alaisistaan irti mahdollisimman tehokas ja laadukas työsuoritus, eli tuotto. Esimies tekee yhdessä alaistensa kanssa vastuualueensa liiketoiminnallisen tuloksen. [3, s. 11.]

## 2.4 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli on asettaa päämäärää, yksinkertaistaa tavoitteet, mahdollistaa hyvä työsuoitus ja johtaa toimintaa. Tehtävänsä esimies hoitaa kantamalla vastuut ja tehtävät:

- johtaa toimintaa
  - seuraa tuloksia
  - antaa palautetta
- varmistaa tarvittavan osaamisen ja edistää oppimista
- kehittää työtä ja toimintatapoja
- toimii hyvänä esimerkkinä
- hoitaa hallinnollisia henkilöstöasioita
  - toimii säädösten mukaisesti
- edistää yhteistyötä ja työyhteisön toimivuutta
- luo puitteet työn tekemiselle
  - huolehtii työjärjestelyistä ja resursseista
- näyttää suunnan
  - määrittää tehtävät ja tavoitteet.

[3, s. 20.]

Vastuualueensa toiminnan johtaminen on esimiehen kokonaisvaltaista tarkkailua. Tarkkailemalla alaisten työskentelyä, prosessin läpimenoaika, asiakaspalautetta hyödyntämällä ja palautetta antamalla esimies päättelee, miten alaiset ovat suorittaneet ja saavuttaneet heille annetut työtehtävät sekä yhteisesti sovitut tavoitteet.

Esimies varmistaa tarvittavan osaamisen ja alaisten kehittymisen tarvittavalla koulutuksella ja palautteen antamisella. Kehityskeskustelujen avulla esimies voi räätälöidä henkilökohtaisia ammatillisia kehityssuunnitelmia alaisil-

leen. Esimiehen tulee pyrkiä pitämään kiinni ammattitaitoisista työntekijöistä ja palkata heitä tarpeen mukaan lisää.

Esimiehen kuuluu kehittää työtä ja toimintatapoja jatkuvasti. Tämä tapahtuu henkilöstöä kehittämällä ja kouluttamalla sekä yksinkertaistamalla tavoitteita ja päämääriä, viikkopalaverissa ja kehityskeskustelujen avulla. Koulutuksella ja henkilöstön kehityksellä varmistetaan alaisten tarvittava osaaminen ja edistetään jatkuvan oppimisen ilmapiiriä työyhteisössä. Kehitystyö kannattaa projektoida ja oppimisesta on aina annettava palautetta.

Esimies edustaa työnantajaa alaiselle. Esimies luo alaiselle kuvan organisaation johdosta ja hyvistä käytöstavoista työpaikalla omalla käytöksellään. Esimies määrittää sen, mikä on sallittua ja mikä kiellettyä.

Esimies hoitaa hallinnollisia henkilöstöasioita. Edellytyksenä on, että esimies tuntee johtamansa työyhteisön, sen toimintatavat ja ohjeet. Lisäksi hänen on toimittava niissä ehdottomasti säädösten ja yhteisten sopimusten mukaisesti.

Edistääkseen yhteistyötä ja työyhteisön toimivuutta esimiehen on palkittava alaisiaan, annettava palautetta, perehdytettävä uusia työntekijöitä ja järjestettävä työyhteisön yhteisiä vapaa-ajanviettoilaisuuksia.

Edellytys työyhteisön yhteistyön ja toimivuuden kehittymiselle on, että esimies valvoo alaistensa työsuorituksia. Esimiehen on annettava kaikista suorituksista palautetta, mutta palkittava vain hyvistä. Näin esimies voi karsia huonojen suoritusten määrää. Ilman palkitsemista ja palautteen antamista ei kehitystä tapahdu, koska kukaan ei kiinnitä huomiota siihen mitä pitäisi kehittää.

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeää siksi, että heidät saadaan mahdollisimman nopeasti tuottamaan.

Työpaikan yhteiset vapaa-ajantapahtumat ovat tärkeitä yhteishengen nostattajia. Niiden tärkein tavoite on kasvattaa työyhteisön yhteishenkeä, viettää aikaa yhdessä ja rentoutua.

Esimiehen on varmistuttava, että hänen vastualueellaan alaiset pystyvät tekemään töitä tehokkaasti ilman häiriöitä. Häiriötekijät, kuten työturvallisuusriskit on pyrittävä poistamaan, koska ne vaikuttavat oleellisesti esimie-

hen vastualueen toimintaan ja sen tekemään tulokseen sekä alaisen kannalta työympäristön viihtyvyyteen. Vastuualueensa toiminnasta ja tuloksesta esimies on vastuussa yrityksen johdolle.

Esimies asettaa päämäärän, yksinkertaisen tavoitteen ja keinot sen saavuttamiseen alaisilleen. Edellytyksenä sille, että esimies voi asettaa päämäärän on, että hän tuntee organisaatiokaavion hyvin ja ymmärtää oman ja alaistensa paikan ja merkityksen siinä.

Esimiehen asettama päämäärä perustuu organisaation tavoitteisiin, missioon ja kehityssuuntaan. Esimiehen antamat keinot luovat lisävauhtia ja kannustusta, jota alaiset tarvitsevat päämäärän saavuttamiseen. [3, s. 10–14.]

### 3 MOTIVOINTI

Esimiehen on konkretisoitava alaisilleen yrityksen arvot, missio, visio sekä johdon strategiset linjaukset. Lisäksi esimiehen on innostettava alaiset näiden tavoitteiden taakse. Lisätäkseen alaistensa motivaatiota esimies voi luoda yhdessä heidän kanssaan työyhteisön omat sisäiset pelisäännöt. Tämä osallistaa alaisia yrityksen toimintaan ja kasvattaa motivaatiota.

Yrityksen arvot esimies konkretisoi alaisilleen parhaiten jos hän havainnollistaa esimerkein, mitä ne tarkoittavat päivittäisessä työssä.

Hyvät arvot

- luovat pysyvyyttä
- määrittelevät työyhteisön toiminta ohjeet
  - priorisoivat toiminnan ja päätöksenteon ongelmatilanteissa
  - selventävät yhteiset arvot.

Koko yrityksen liiketoiminta perustuu arvoihin. Hyvät arvot luovat pysyvyyttä ja antavat viitekehyksen työyhteisön toimintaohjeille. Työyhteisön vastuut ja velvollisuudet sekä yrityksen arvojen merkitys päivittäisessä työssä tulee olla määritelty työyhteisön toimintaohjeissa.

Työntekijälle pysyvyys on tärkeää. Työtä tehdään, koska jokaisen pitää ansaita elantonsa. Huonot arvot ja työpaikan menettämisen pelko eivät luo pysyvyyttä vaan aiheuttaa sen että tulevaisuus koetaan uhkana. Muutosvastarinta kasvaa ja työntekijöiden uuden omaksumiskyky heikkenee. Suoritustaso ja työpaikan ilmapiiri heikkenevät.

Visio on johdon toive siitä, mihin organisaation tulisi kehittyä. Sen tulee korostaa yhteisöllisyyttä, olla realistinen, haasteellinen, parantaa tulevaisuutta ja sitouttaa ponnistelemaan yhdessä tavoitteeseen. Visio voidaan pelkistää iskulauseksi, jolloin siitä tulee strateginen tahtotila.

#### Visio

- kuva halutusta tulevaisuudesta
- kuvaa organisaation (johdon) tahtotilan
  - millaiseksi organisaation toivotaan kehittyvän
- on saavutettavissa kun yritämme ja onnistumme
- sisältää aina haasteen
- sisältää lupauksen paremmasta tulevaisuudesta osallistujille – sitouttaa ponnistelemaan
- hyvänä haasteellinen, mutta mahdollinen
- pelkistetty iskulause – strateginen tahtotila.

Konkreettisin esimerkein ja toimintaohjein esimies tekee visiosta alaistensa toiminnan yhteisen tavoitteen. Alaisten motivoitumista helpottaa, jos heitä osallistetaan mukaan päätöksen tekoon heidän tavoitteistaan. Tämä kasvattaa motivaatiota, koska heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Jos visio on kaukainen, on viisasta, että esimies mahdollisuuksien mukaan yhdessä alaistensa kanssa suunnittelee realistiset välitavoitteet sen toteuttamiseksi. Johtamalla – ihmisiin vaikuttamalla sekä heidän avullaan – esimies saattaa vastuualueensa liikkeeseen kohti ennalta määritellyä visiota.

Strategia on työkalu, jolla liikutaan missiosta visioon. Strategian juuret ovat organisaation tehtävässä, toiminta-ajatuksessa ja visiossa. Sen määrittää yrityksen johto. Strategia koostuu päätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä joilla yritys mukautuu vallitseviin olosuhteisiin. Esimiehen työskentelyn, johtamisen on tuettava strategisia linjauksia. Esimies voi tuoda strategiaa alaisen tietoisuuteen, eli jalkauttaa sitä kehityskeskustelujen avulla.

Strategian luominen lähtee liikkeelle vallitsevasta olotilasta, johon vaikuttavat viranomaissäädökset, sidosryhmien odotukset, toiminta ympäristön muutosvoimat sekä organisaation nykytila. Nämä asettavat myös kehykset organisaation suunnittelulle yhdessä organisaation mission ja vision, sekä arvojen kanssa.

Strategian luomisen keskeisiä asioita ovat

- liiketoimintamalli
- strategiset valinnat ja voimavarat
- kriittiset menestys tekijät + strategiset tavoitteet ja mittarit
- strategiset toimenpiteet.

Strategia voidaan tehdä joko pienellä määrällä ihmisiä, minkä jälkeen sen ”jalkauttaminen” aloitetaan, kun strategia on saatu valmiiksi. Osallistettaessa strategiatyöskentelyyn enemmän ihmisiä alkaa ”jalkauttaminen” jo strategia työskentelyn aikana. Molemmilla tavoilla on hyötyjä ja haittoja. Pienemmällä porukalla, saadaan päätös aikaan nopeasti ja kokonaisuus tiiviiksi. Näkemys tosin jää tällöin suppeammaksi ja henkilöstö ei välttämättä sisäistä asiaa, koska tieto ei välity heille asti. Isolla porukalla saadaan laajempi näkemys ja henkilöstö sitoutuneemmaksi. Ongelmana tässä tosin on, että strategia ei valmistu nopeasti ja maksaa yritykselle enemmän.

Strategian toteutus organisaation tavoitteista yksilötason suunnitelmiin etenee seuraavasti:

- Organisaation missio, visio, strategia
  - Yksikön tehtävät ja tavoitteet
  - Työntekijän tehtävät ja tavoitteet



- Toimen kuvaus
- Työntekijän tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet

Strateginen johtaminen on itse asiassa monimutkaisuuksien hallintaa ja niiden yksinkertaistamista ymmärrettävään muotoon. Johtajan tehtävä on päättää suunta ja päämäärä sekä saada organisaatio liikkeelle haluttuun suuntaan ja motivoida henkilöstö yhteisen tavoitteen taakse.

Aika ajoin esimiehen on hyvä muistuttaa alaisilleen yrityksen olemassa olon syystä, missiosta. Tämä kannattaa kuitenkin tehdä sivuhuomautuksena, koska muuten alaiset helposti kokevat että heitä pidetään tyhminä.

- Missio on
  - perustehtävä (syy tekemiselle)
  - määritelty joko koko organisaatiolle tai osalle sitä
  - kestävä, innostava ja erikoisuutta korostava
  - annettu tai mukautuva.

Missio on syy, miksi jotain asiaa tehdään, perustehtävä. Se voi olla määritelty joko organisaatiolle tai vain osalle sitä. Tällöin se tukee organisaation tai sen osan perustehtävää.

Vaikka mission tulee olla kestävä, sen ei välttämättä tarvitse olla ikuinen, se voi olla mukautuva. Muutokset taloudellisessa tilanteessa luovat aina uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Yrityksen liiketoiminta säilyy jatkuvana, jos missio kykenee mukautumaan taloudellisen tilanteen muutoksiin. Jos yrityksen johto on määritellyt mission, on yrityksen toiminnan mukauduttava siihen.

Työyhteisön omat sisäiset toimintaohjeet pelisäännöt, ovat tärkeitä koska ne priorisoivat sekä toiminnan että päätöksenteon ongelmatilanteissa ja selventävät työyhteisön sisäisiä arvoja. Nämä esimies voi laatia alaistensa kanssa, kunhan niiden viitekehyksenä säilyvät yrityksen arvot, missio, strategiset linjaukset ja visio.

Pelissäntöjen tulee olla selkeät ja kaikkien työyhteisön jäsenten tulee hyväksyä ja noudattaa niitä. Näissä säännöissä täytyy sopia asiakkaiden, muiden sidosryhmien ja työyhteisön jäsenten kohtelusta, hyväksytyistä johtamistavoista sekä työn suorituksesta pääpiirteittäin. Esimies voi valvoa näiden pelissäntöjen noudattamista esim. seuraamalla asiakaspalvelupalautetta, työnlautua sekä haastattelemalla ja keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Toiminta ohjeiden ajanmukaisuutta esimies voi seurata vaikkapa tutkimalla asiakkaiden kulutus tottumuksia. [3, s. 3–9.]

### **3.1 Esimiehen ja alaisten yhteistyö**

Tarkoituksena on saavuttaa organisaation visio. Esimies valvoo että alaiset toimivat yrityksen arvojen, strategisten linjausten ja yhteisten pelissäntöjen mukaan unohtamatta omaa perustehtäväänsä. Esimiehen on myös noudatettava alaistensa kanssa tekemiä yhteisiä sopimuksia ja muita häntä sitovia lakeja ja säädöksiä. Esimiehen ja alaisten yhteistyön pohjalla on rehellisyyteen perustuva toimiva esimies-alaissuhde. Tässä suhteessa edellytetään molemmin puolista rehellisyyttä, avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta sekä hyviä esimies- ja alaistaitoja. Yhteistyösuhdetta voidaan kehittää muun muassa antamalla palautetta, kehityskeskusteluilla ja edistämällä yhteistyötä sekä työyhteisön toimivuutta. [3]

### **3.2 Palkitseminen**

Palkitseminen on johtamisväline. Sen tarkoitus on tukea organisaation menestystä ja kannustetaan alaisia toimimaan tehokkaasti organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen voidaan jaotella kahteen ryhmään, aineelliseen ja aineettomaan.

Palkitsemisella synnytetään tuotos ja varmistetaan kilpailukyky toimintaa kehittämällä. Suoritukseen sidottu palkkaus on koettu tutkimuksissa tehokkaimmaksi tavaksi työ motivaation ylläpitoon. Hyvästä suorituksesta on ehdottomasti palkittava, jotta suoritustaso pysyy yllä. Huonosta suorituksesta ei kannata palkita, koska se ei paranna suoritusta. Väärillä palkitsemisperusteilla hyvä johtamisväline voi kääntyä tarkoitustaan vastaan.

Palkan suuruus on tärkeää, kun ihminen tyydyttää sillä omia perustarpeitaan. Toisaalta mitä enemmän ihminen ansaitsee, sitä vähemmän se hänelle

merkitsee. Palkan suhteellinen merkitys vähenee, mitä ylemmäs organisaatiokaaviossa nousee tai mitä iäkkäämmistä työntekijöistä puhutaan. Ihmiset, jotka eivät halua menestyä, voivat työskennellä kovasti taloudellisten palkkioiden toivossa, koska haluavat hankkia joitain tarvitsemiaan hyödykkeitä.

Tutkimusten mukaan alaisten, jotka kuuluvat ikäryhmään yli 20-30, kannustus ja rohkaisu toimivat parhaana kannustimena. Heille on myös taloudellinen palkitseminen tärkeää. Ikäryhmässä 40-60, onkin taas keskityttävä työympäristön parantamiseen, hiljaisen tiedon välittämiseen nuoremmille esimerkiksi tutor- ja mentor toiminnan kautta sekä työtyytyväisyyden lisäämiseen. Tämä johtuu siitä, että vanhin ikäryhmä tuntee omat kykynsä, ja lisäksi he ovat rutinoituneita työntekijöitä. Heille on tärkeämpää viihtyisä työympäristö kuin palkka. Palkasta he eivät ole riippuvaisia sen takia koska heidän taloudellinen tilanteensa on helpompi kuin nuoremmilla työntekijöillä. Kokonaispalkitseminen koostuu taloudellisesta palkitsemisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Taloudellista palkitsemista on esim. suora palkitseminen. Näihin luetaan peruspalkka sekä suoritus- ja taitolisät. Epäsuoraa palkitsemista ovat erilaiset vapaaehtoiset ja lakisääteiset edut. Aineetonta palkitsemista on erilaiset ura- ja sosiaaliset palkkiot. Ne ovat yleensä ei taloudellisia palkkioita. Urapalkkioihin luetaan mm. työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet. Sosiaalisia palkkioita ovat status, kiitos, tunnustus, erilaiset verkostoitumismahdollisuudet sekä työnantajan edustustehtävät. [3]

#### **4 TYÖNLAATU JA SEN VALVONTA**

Yritykset tuottavat asiakkailleen erilaisia palveluja. Markkinoidessaan itseään yritys lupaa asiakkailleen hyvää ja asiantuntevaa asiakaspalvelua. Yritys tekee palvelulupauksen, jossa hyvä ja asiantunteva – ja asiakaspalvelu ovat avain asemassa.

Työnlaadun valvonnalla varmistetaan, että yrityksessä noudatetaan työohjeita sekä hyviä korjaustapoja. Sen avulla voidaan myös tehdä johtopäätöksiä palvelun tasosta, miten korjaamon toiminta täyttää palvelulupauksensa asiakkaitaan kohtaan sekä vastaako tehty työ asiakkaan odotuksia ja toiveita. Palvelun taso, asiakkaan odotukset ja toiveet voivat

joskus poiketa toisistaan todella paljon. Laadunvalvonnalla yritykset pyrkivät rakentamaan siltaa asiakkaan odotusten, toiveiden sekä tuottamansa palvelun tason välille.

Asiakkaiden toiveiden täyttäminen tuo yrityksen toimintaan pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Tämä näkyy mm. asiakastyytyväisyyden, merkkioskollisuuden ja kestävien asiakassuhteiden määrän kasvuna. Yritys saa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden, ja lisäksi se pystyy turvaamaan työntekijöidensä työpaikat myös haasteellisessakin taloudellisessa tilanteessa. On huomioitava myös, että uusien asiakassuhteiden luominen on talouden tilanteesta huolimatta helpompaa yritykselle, kun ei tarvitse taistella asiakaskatoa vastaan.

Työnlaatua voidaan valvoa joko ulkoisesti tai yrityksen sisäisesti. Ulkoisesti valvottaessa voidaan käyttää mysteryshopping menetelmää. Tässä tapauksessa yrityksessä asioi laadunvalvontaa suorittavan tahon asiamies, joka on naamioitunut normaaliksi asiakkaaksi. Yrityksen sisäisesti voidaan käyttää esim. tehtävään erikseen nimettyjä laadunvalvoja.

#### **4.1 Laadunvalvonta**

Laadunvalvonnan avulla voidaan tutkia koko korjaamon palveluprosessin toimivuutta. Korjaamon palveluprosessi koostuu ajanvarauksesta, työn vastaanotosta, varaosapalveluista ja asentajasta. Palveluprosessissa toimivilla henkilöillä on oltava teknistä ammattitaitoa, koska heidän toimintansa mahdollistaa asentajan työn tehokkaan ja häiriöttömän suorituksen.

Ajanvarauksen toiminnassa tekninen ammattitaito näkyy vikojen riittävän tarkkana ja oikeana kirjaamisena. Korjaukselle on varattava riittävästi aikaa ja otettava huomioon mahdolliset lisätyöt. Aikaa ei tarvitse varata kuitenkaan liikaa vaan niin että asentajilla säilyy pieni kiire tehdä työt ajallaan.

Varaosapalvelut esikeräävät korjaukseen tulevien autojen varaosat etukäteen. Esikeräys tapahtuu korjaamokohtaisesti jopa viikkoa ennen. Tässä vaiheessa on tärkeää, että oikeat osat kerätään ja tilataan korjausta varten. Näin asentajan työsuoritus ei keskeydy väärin tai puuttuvien varaosien takia.

Työnvastaanotossa työnjohtaja käy työtilauksen läpi asiakkaan kanssa ennen asentajan työsuorituksen alkua. Tässä vaiheessa voidaan vielä muokata työmääräystä ja korjata ajanvarauksen tekemiä virheitä esim. kirjaamalla lisätyöt tilaukseen.

Alaisen näkökulmasta laadunvalvonnan näkyvin osa on hänen työsuorituksensa tarkkailu. Tarkoituksena on, että alainen suorittaa omaan toimenkuvaansa kuuluvaa työtä. Kun alainen on saanut työnsä valmiiksi, tutkitaan, miten työ on suoritettu ja onko se tehty ohjeiden ja sääntöjen mukaan. Näiden seikkojen perusteella arvioidaan, miten hyvin alainen on työstään suoriutunut. [6]

#### **4.2 Laadunvalvontatarkastukset**

Laadunvalvontatarkastuksia suoritettiin yhteensä 80 kappaletta. Tarkastukset suoritettiin kahdessa erässä 21.4.–2.5.2008 ja 3.9.–10.10.2008 kahdessa eri toimipisteessä. Tarkastusten erityiskohteina olivat 1. ja 2. vuosihuollot ja niiden yhteydessä tehdyt lisätyöt. Tarkastuksissa käytettiin yhtä yhtenäistä laaduntarkastuspohjaa. Laadunvalvontatarkastuksissa ei tarvinnut nostaa autoa ylös.

Huollon laaduntarkastuslomakkeen yläosaan täytettiin tiedot toimipaikasta, mekaanikosta, työmääräysnumerosta, rekisteritunnuksesta, mittarilukemasta, saapumis- ja luovutuspäivämäärästä ja tilatusta työstä [LIITE 1].

Lomakkeen keskellä oli huollon laaduntarkastuksen kohteet. Huolto oli jaettu 12 pääkohteeseen, joiden sisällä olevia varsinaisia tarkastuskohteita oli yhteensä 41. Tarkastuskohteet oli pisteytetty sen mukaan, oliko työ tehty vai ei.

#### **4.3 Laadunvalvonta palautteen antajana**

Laadunvalvonta on loistava palautteen antaja koko korjaamon toiminnasta oikein suoritettuna. Se paljastaa palveluketjun (ajanvaraus, varaosapalvelut, työnjohto ja asentaja) heikot kohdat. Kun nämä alueet on paikannettu ja tunnistettu, niitä voidaan vahvistaa esim. koulutuksen avulla. Näin saadaan lujitettua koko korjaamon palveluketjua ja toimintaa tehostettua. Tämä tarkoittaa työntekijän kannalta parhaassa tapauksessa työmäärän lisääntymistä ja ansio tason kasvua. Edellytyksenä sille että sen avulla saadaan luotettavia

ja hyviä tuloksia on, että sen toteutus suunnitellaan huolella ja mietitään, mitä ollaan tekemässä.

Työntekijälle laadunvalvonta ilmenee hänen työsuorituksensa tarkkailuna. Jos laadunvalvonnan suorittamista ei ole perusteltu alaiselle se aiheuttaa varmasti työntekijässä tunteen, että esimies ei luota häneen työntekijänä. Puheet toiminnan kehittamisestä ovat vain käyttämistä ja arvostelua. Työntekijän luottamus esimiestään kohtaan vähenee, ja alun perin molempien hyötyä tavoitellut idea toiminnan kehittamisestä ei onnistu.

Asentajia haastatellessani keskustelimme laadunvalvonnasta. Heidän suhtautumisensa tarkastuksiin oli välinpitämätön, koska niiden tuloksilla ei heidän mielestään ollut mitään käytännön merkitystä. Laadunvalvonnan suorittamisesta ja niiden merkityksestä heidän työhönsä ei ollut kerrottu heille. Myöskään niistä saatuja tuloksia ei käyty heidän kanssaan kunnolla läpi.

## 5 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on sekä tavoitteellista että ennalta suunniteltua, alaisen ja esimiehen välistä, vapaamuotoista keskustelua. Onnistuneen kehityskeskustelun pohjalla on esimiehen ja alaisen hyvä arkipäivän kommunikointi. Alaisen tulisi olla kehityskeskustelussa enemmän äänessä kuin esimiehen. Se ei silti tee kehityskeskustelusta alaisen yksinpuhelua. Suunniteltaessa kehityskeskustelua on alaiselle selvitettävä, mikä keskustelun tarkoitus on. Tämä on syytä kerrata vielä ennen keskustelun aloittamista. [2]

Kehityskeskustelu on alaisen ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. Sen on tarkoitus olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan kaikista niistä tärkeistä asioista, jotka koskevat työtilannetta. [2]

Käytännössä kehityskeskusteluja käydään liian harvoin, koska jo pelkkä sana saa tilanteen tuntumaan omituiselta ja epätavalliselta. Vika voi myös olla keskustelun suoritusavassa. Esimerkiksi esimiehen käyttäessä haastattelutekniikkaa vuoropuhelun sijaan, voi alaisesta helposti tuntua koko keskustelu pelkästään muodolliselta kokoukselta. Alainen voi kokea, että kehityskeskustelussa häntä arvioidaan, minkä jälkeen hänelle luetaan

tuomio ja asia on käsitelty taas vuodeksi eteenpäin. Lisäksi kehityskeskustelun toimimattomuuden taustalla voi olla esimiehen ja alaisen hyvän arkikontaktin puute. Jos tämä arkikontaktin puute johtuu esimerkiksi siitä että esimies ja alainen ovat riidoissa keskenään tulisi kehityskeskustelun avulla yksinomaan pyrkiä sopimaan välit kuntoon. [2]

Tehokkaan kehityskeskustelun kannalta on äärimmäisen tärkeää, että aika on etukäteen määrätty. Sen ei tarvitse kestää tuntia kauempaa. Siitä on etua keskustelun molemmille osapuolille koska he tietävät kauanko on aikaa keskustella. Ennalta määritelty aika helpottaa keskustelun suunnittelua ja luo painetta käyttää aika mahdollisimman tehokkaasti sekä keskustella myös vaikeista asioista. Mikäli aikaa ei ole rajattu vaikeat keskustelun aiheet voidaan jättää käsittelemättä kokonaan.

Käytännössä paras aika kehityskeskustelulle on päivän viimeinen työtunti. Jos jokin tärkeä keskustelun aihe on jäämässä kesken koska aika on kulunut umpeen kehityskeskustelua ei pitäisi lopettaa kesken. Jos keskustelua ei voida jatkaa olisi parasta sopia jatkotapaaminen jo heti seuraavaksi päiväksi. Jatkotapaamisessa keskustelua jatketaan siitä mihin se edellisellä kerralla jäi. [2]

### **5.1 Kehityskeskustelujen merkitys työntekijälle**

Työntekijän kannalta kehityskeskustelun tarkoitus on

- § päästä puheisiin esimiehen kanssa ja tutustua häneen paremmin
- § kertoa mikä on todellinen tilanne työpaikalla
- § selvittää kuinka ryhmätyö toimii
- § esittää ajatuksia siitä kuinka työtä voitaisiin kehittää
- § selvittää omat kehitystarpeensa ja omat henkilökohtaiset päämääränsä.

Kehityskeskustelu on hyvä aloittaa selvittämällä kummankin osapuolen odotukset. Alaisen odotuksia voivat olla työn sisältöön liittyvä asiat, hänen keskinäiset välinsä esimiehen kanssa sekä osallistuminen toivottuihin kursseihin tai muuhun täydennyskoulutukseen. Odotukset koskevat itse keskustelua,

mutta kyse voi olla myös odotuksista laajemmassa mielessä. Epäselvät ja kohtuuttomat odotukset voivat muodostaa melkoisen ongelman esimiehen ja alaisen välille. Esimiehet taas ovat monesti huolissaan, koska eivät pysty täyttämään kaikkia alaisen odotuksia. Tämä johtuu usein siitä että alaisella on epärealistinen ”toivomuslista”, jonka hän vain lukee esimiehelleen keskustelun kuluessa. Alainen kokee, että esimies on suuri asioiden järjestelijänä, joka voi tehdä mitä vain. Tämä näkökanta on väärä, ja se voidaan korjata selventämällä keskustelun aluksi mistä keskustellaan. [2]

Kehityskeskustelu on oiva työväline osallistaa alaista organisaation toimintaan sekä tavoitteisiin ja jalkauttaa strategiaa. Esimieheltään alaisen tulisi kehityskeskustelussa saada huomiota ja vahvistusta työlleen. Esimies taas osallistaa työntekijää työprosessin suunnitteluun, kasvattaa hänen haluaan olla vaikuttamassa oman työn sisältöön, tekemässä työtehtäviään koskevia päätöksiä ja saadessaan sekä vastuuta että toimivaltuuksia. Tarkoituksena on siis saada alainen kokemaan, että häneen luotetaan. Tämä johtaa usein työtuloksen paranemiseen, joka vaikuttaa myös alaisen palkkaan. Palkkaukseen liittyviä asioita ei kehityskeskusteluissa ole tarkoitus käydä. [2]

## **5.2 Kehityskeskustelujen toteutus**

Aloitteen keskustelulle voi tehdä joko esimies tai alainen. Yleensä korjaamomaailmassa aloitteen tekijä on kuitenkin luultavasti esimies. Kehityskeskustelua tukemaan voidaan käyttää erilaisia lomakkeita. Ne eivät ole keskustelun päätarkoitus vaan apuväline ja niillä varmistetaan, että myös vaikeat asiat tulevat käsiteltyä.

Kehityskeskustelun arkipäiväistämiseksi täytyy pitää huoli siitä, että

- keskusteluja käydään useammin kuin kerran vuodessa
- keskustellaan eikä haastatella
- osapuolten välinen arkikontakti on hyvä
- keskustelun tarkoitus on selvä.

Esimiehen tulisi olla alaistensa saatavilla. Näin alaistenkin mahdollisuus tehdä aloite kehityskeskustelusta tekee esimiehestä ja alaisesta



tasavertaiset kumppanit keskustelussa. Keskustelun tulisi olla molemminpuolista koska silloin kummallakin, esimiehellä ja alaisella, on yhtä suuri vastuu keskustelun kulusta ja sen sisällöstä. [2].

Onnistunut kehityskeskustelu on väline, jolla voidaan hyödyttää koko organisaatiota, työntekijää ja esimiestä. Organisaatio hyötyy, kun strategiaa jalkautetaan työntekijälle. Tämä lisää työntekijän ymmärrystä omasta merkityksestään organisaatiolle. Työntekijällä kehityskeskustelussa sana on vapaa ja saa antaa palautetta esimiehelleen tämän tekemästä esimiestyöstä. Edellytyksiä keskustelun syntyyn ovat ilmapiirin avoimuus, kiireettömyys, häiriötömyys ja keskustelujen ehdoton luottamuksellisuus.

Kehityskeskusteluun kuuluu kolme vaihetta: valmistautuminen, keskustelujen käyminen ja keskustelujen dokumentointi. Keskustelujen yhteydessä on hyvä sopia myös siitä, miten sovittujen tavoitteiden ja kehitystehtävien seuranta ja jälkihoito suoritetaan.

## 6 TIEDOTTAMINEN

Tiedottamisella pyritään myynnin kasvuun. Se on siis markkinointia. Kohteina ovat asiakkaat, lehdistö ja yrityksen henkilöstö. Tämä luo paineita oikean tiedon välittämiseen. Tiedottamisessa tärkeintä on viestiä kerralla oikein ja oikealla tyylillä. Nykyään markkinointi on hektistä, koska uutiset vanhenevat hetkessä. Laajemmassa merkityksessä tiedottaminen on myös yhteiskunnallisuutta, koska se liittyy ympäristöystävällisyyteen ja ekologisuuteen. Kuvilla on suuri merkitys markkinoinnissa. [5]

Henkilöstöä voidaan tiedottaa esimerkiksi työhajeista, työyhteisön tapahtumista, uusien henkilöiden rekrytoinnista, yrityksen uusista tuotteista ja muusta yritystä koskevasta ajankohtaisista tapahtumista. Tarkoituksena on että alaiset tietävät, mitä heidän ympärillään tapahtuu eikä heitä salata mitään. Työpaikan ilmapiiri pysyy hyvänä ja huhut eivät vaikuta työntekoon. Vaikean taloudellisen tilanteen aikana viestinnässä tärkeintä on välittää oikeaan aikaan oikeaa tietoa, koska se on erittäin tärkeä tekijä rauhoittamaan työoloja. Oikealla viestinnällä ihmisten usko tulevaisuuteen ja organisaatioon säilyy ja he voivat keskittyä työn tekoon.

## 7 ESIMIEHEN MERKITYS TUOTTAVUUDEN KANNALTA

Johtaminen on tuloksien saavuttamista ihmisiin vaikuttamalla sekä heidän avullaan.

Esimiehen vastuut ja tehtävät hyvän tuloksen aikaansaamisessa ovat seuraavat:

- suunnan näyttäjä (määrittää tavoitteet ja tehtävät...)
- johtaa toimintaa (tulosten seuraukset, palautteen anto)
- varmistaa osaamisen ja edistää oppimista
- kehittää työtä ja toimintatapoja
- toimii hyvänä esimerkkinä
- varmistaa että henkilöstöasioissa toiminta säädösten mukaista
- edistää yhteistyötä ja työyhteisön toimivuutta
- luo puitteet työn suorittamiselle (huolehtii työjärjestelyistä, resursseista).

Hyvän tuloksen aikaansaaminen vaatii sekä ihmisten että asioiden johtamista. Pääpainon tulisi olla ihmisten johtamisessa. Muutosjohtamisen asiantuntijan John Kotterin mukaan muutoksen aikaansaamisen tarvitaan 70–90 % ihmisten johtamista ja vain 10–30 % asioiden johtamista. [3]

Irtisanomistilanteessa myös esimies joutuu pohtimaan perusteellisesti omaa tehtäväänsä ja rooliaan yrityksessä. Esimiehen on ymmärrettävä, ettei hän ole esimiehenä vain yksilöitä varten vaan hänen tulee varmistaa se että yritys menestyy jatkossakin. Tämä siksi että vain elinkelpoinen ja menestyvä työpaikka synnyttää ja takaa työpaikkoja sekä kykenee tarjoamaan hyvinvointia työntekijöilleen. [7]

Koulutuksella varmistetaan ammattitaidon kehittyminen, oikeiden työmenetelmien käyttö, työyhteisön hyvä ilmapiiri, alaisten tuottavuus ja liiketoiminnan jatkuvuus. Käytettäessä oikeita työmenetelmiä tuottavuus paranee ja alaisen ammattitaito kehittyy lisäksi asiakastyytyväisyys kasvaa.

## 8 TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELU

Opinnäytetyötä varten tehdyn haastattelun avulla pyrittiin selvittämään erään pääkaupunkiseudulla sijaitsevan autoliikkeen työntekijöiden suhtautumista esimiestyöhön, työmotivaatioon, työilmapiiriin, työnlaatuun, kehityskeskusteluun, yrityksen sisäiseen tiedonkulkuun sekä laadunvalvontaan. Haastattelu oli kohdistettu asentajille sekä työnjohdolle. Haastateltuja oli yhteensä neljätoista, joista asentajia oli kymmenen ja työnjohtajia neljä. Haastattelut suoritettiin ajalla 3.2. - 4.2.2009 ja niissä käytettiin yhtä yhtenäistä haastattelu-pohjaa.

Haastattelut suoritettiin korjaamolla haastateltavien työpäivän aikana. Haastatteluissa käytettiin paljon avoimia kysymyksiä, koska tavoitteena oli saada kunkin haastateltavan henkilön subjektiivinen mielipide mahdollisimman hyvin esille.

Haastatteluissa haluttiin selvittää mitä asioita asentajat ja työnjohtajat pitivät tärkeinä työssään sekä mikä on näiden asioiden vaikutus työmotivaatioon.

## 9 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastatteluissa kävi ilmi että esimiestyöllä on suuri merkitys työtyytyväisyyteen, työn laatuun sekä tuottavuuteen.

Työssään asentajat pitivät tärkeimpinä asioina keskusteluyhteyttä esimiehen kanssa sekä kuulluksi tulemistä. Muita heille tärkeitä asioita olivat ajantasainen ja työtehtävän huomioon ottava koulutus, vastuun antaminen, luottamus ja tasapuolisuus. Näissä asioissa koettiin puutteita ja niiden katsottiin myös huonontavan työilmapiiriä sekä työmotivaatiota.

Asentajat kokivat, että arkikommunikointi esimiehen kanssa ei toiminut. Lisäksi heidän mielipiteitään ei kuunneltu. Esimiehen kommunikointikykyjä luonnehdittiin hyvin puutteellisiksi.

Työpaikan keskusteluyhteys ja kuulluksi tuleminen korjaamopäällikön kanssa olivat todella huonot. Asentajat kokivat, ettei asioista voi keskustella. Asentajista tuntui, että esimies otti eriävät mielipiteet henkilökohtaisena loukkauksena. Keskustelua ei päässyt syntymään, koska ristiriitatilanteessa

esimies käänsi selkänsä alaiselleen ja lähti kävelemään tilanteesta pois. Esimies saattoi myös lopettaa tervehtimisen ja puhumisen sen alaisen kanssa johon hänellä oli tulehtuneet välit. Asentajat kokivat, ettei heitä osallisteta sellaisten päätöksien tekoon, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. Heiltä evättiin täysin mahdollisuus tulla kuulluiksi ja vapaus ilmaista omat mielipiteensä. Näistä syistä ja kiristyneestä taloudellisesta tilanteesta johtuen työilmapiiriin koettiin myös huonontuneen.

Maahantuojaan merkkikohtaista koulutusta pidettiin epätarkoituksenmukaisena. Asentajien työtehtävä huomioon ottaen koulutuksen sisältö koettiin epäolennaiseksi ja turhaksi. Maahantuojan ei koettu keräävän tarpeeksi aktiivisesti tietoa autojen vioista. Korjaamoille sen sijaan säilytettiin vastuu vikojen tiedottamisesta maahantuojalle. Lisäksi maahantuojan korjausohjeita ei pidetty riittävän kattavina.

Asentajat kokivat, että heille annetaan paljon vastuuta, mutta samaan aikaan työnantajan luottamus ja etuisuudet vähenevät. Esimiehen tasapuolisuus kyseenalaistettiin, koska viikkopalavereissa kahden pääkaupunkiseudun toimipisteen tekemää tulosta verrattiin keskenään. Haastateltu toimipiste menestyi kyseisessä tulosvertailussa aina toista toimipistettä huonommin. Syytä huonompaan tulokseen ei koskaan selitetty asentajille. Tämä herätti epäilyksiä, että esimies suosi toista toimipistettä. Epäselväksi jäi johtuiko huonompi tulos esimerkiksi suuremmasta takuutöiden määrästä. Asentajat muistelivat, että korjaamopäällikkö oli kutsunut heitä joskus ”rupusakiksi”.

Tyytymättömyyttä aiheuttivat myös varaosien toimitusvaikeudet. Asentajat menettävät työstään suoritelisät koska kesken olevaa korjausta ei saa tehtyä loppuun, koska osia ei ole. Korjaamon varaosien toimitusvaikeudet heikensivät asentajien motivaatiota suorittaa työnsä ahkerasti ja tehokkaasti.

Laadunvalvonta tarkastuksista asentajat eivät välittäneet, koska niillä ei ollut vaikutusta heidän käytännön työhönsä. Niiden merkitystä söi lisäksi se, ettei niitä käytetty korjaamontoimintojen, kuten varaosatoimituksien kehittämiseen. Laadunvalvontatarkastuksia luonnehdittiin mainostempuiksi, joiden avulla nostetaan profiilia. Asentajien joukosta esitettiin toivomus, että laadunvalvontatarkastuksia suoritettaisiin merkkikorjaamojen lisäksi myös valtuutetuille monimerkkikorjaamoille. Syynä tähän oli se, että jotkut asentajat

epäilivät, suoritetaanko niissä kaikki huolto-ohjelman mukaiset työt ajoneuvon valmistajan edellyttämällä tavalla, koska ne suorittavat työn niin halvalla.

Kehityskeskusteluiden säännöllisyydestä kävi ilmi, ettei niitä pidetä säännöllisesti asentajille ollenkaan. Lisäksi niiden vaikutukseen ei uskottu, koska koettiin, että asiat ilmapiiri oli siinä pisteessä, etteivät asiat keskustelemalla parane.

Mielipiteet kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä jakoivat mielipiteitä. Eräs kritiikin kohde oli kehityskeskustelun itsearviointiosuus. Koettiin, että vastuu kehittämisestä säilytetään kokonaan työntekijän vastuulle. Toivottiin tiukempaa esimiehen ohjausta ja suunnan näyttämistä. Kehityskeskustelussa esimiehellä pitäisi olla näkemys, millaista osaamista tarvitaan ja sen jälkeen kyseisen henkilön ominaisuudet huomioiden kehittää henkilön osaamista yrityksen tarpeiden mukaan.

Työnjohdossa toiminnan epäkohtina pidettiin yrityksen arvoja ja tapaa harjoittaa liiketoimintaa sekä näiden asioiden vaikutusta asiakkaiden kohteluun. Työjohton kritiikki keskittyi yrityksen arvoihin. Niitä pidettiin liian tulos- ja myyntikeskeisinä ja niiden katsottiin vievän tehon jälkimarkkinoinnilta. Tästä johtuen panostus asiakkaiden jälkihuomointiin ei tule hoidetuksi parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi epäkohtana pidettiin sitä, että asentaja maksaa omalla palkallaan takuuvian korjauksen, koska maahantuojat eivät maksa vianetsinnästä ja diagnosoinnista, vaan pelkästä vian korjauksesta.

Jälkimarkkinointihenkilöstöstä työjohto on jätetty kokonaan huomiotta uusiin automallien kurssituksessa. Lanseerattaessa uusia malleja työjohto sai sähköpostin välityksellä markkinointitiedotteita, joissa on kyseisen mallin teknisiä tietoja. Kouluttamattomuudesta seuraa se, ettei työjohto osaa vastata asiakkaiden kysymyksiin. Asiakkaan silmissä tämä nakertaa työjohton uskottavuutta ja ammattitaitoa.

Korjaamoiden kalliita tunti- ja työhintoja ohjeistetaan perustelemaan asiakkaille heppoisin perustein. Kallista tuntihintaa ei voi nykyään asiakkaalle perustella valmistajan merkkikohtaisen testilaitteen käytöllä. Nämä selitykset ovat liian kuluneita ja epäuskottavia valistuneelle kuluttajalle. Yrityksen johtoryhmän olisikin syytä miettiä omaa markkinaprofiiliaan ja sitä, mikä asiakasryhmä on heidän tuotteidensa potentiaalisin ostajaryhmä.

Kyseinen toimipiste muutti noin puoli vuotta sitten uuteen paikkaan ja koettiin että uudet toimitilat ovat hankalat korjaamotoiminnan suorittamiseen. Tavarautopuolen asentajat joutuvat kävelemään portaita monta kertaa päivässä hakiessaan osia, tarvikkeita tai vain päästäkseen työnjohtajan puheille.

Omat kokemukseni ovat hyvin samansuuntaiset työnjohdon kanssa. Missio, visio ja strategia ovat asioita, joita kukaan ei tunnu miettävän. Tämä on ihmeellistä koska tehdään liiketoimintaa, jonka pitäisi olla tuottavaa.

Yrityksen arvoissa ensimmäisenä on tuloksen tekeminen. Arvoista puhuttaessa se on mielestäni huono lähtökohta, koska tuloksen aikaan saaminen vaatii yritykseltä panostusta henkilöstön asiakaspalvelukoulutukseen. Se motivoi henkilöstön tekemään parhaansa ja ylittämään itsensä. Tämä onnistuu vain jos henkilöstö pystyy hyväksymään, sisäistämään ja noudattamaan yrityksen arvot, mission, vision ja strategian. Tulos on seuraus hyvästä ja joustavasta palvelusta eli asiakkaiden kiitos yritykselle henkilöstön ammatillisesta osaamisesta.

Työntekijät on osallistettava yrityksen toimintaan, koska he tekevät yrityksen tuloksen. Heidän on ymmärrettävä, että heidän toimintansa pitää yrityksen elinkelpoisena ja luo uusia työpaikkoja. Mitä paremmin he tekevät työnsä, sitä paremman tuloksen yritys tekee.

Työntekijöiden on ymmärrettävä, miksi heidän tekemänsä työ on tärkeää (missio), mitkä ovat tavoitteet, joihin yritys liiketoiminnalla pyrkii (visio) ja miten tavoitteet saavutetaan (strategia). Apuvälineenä voidaan käyttää kehityskeskusteluja. Ne jalkauttavat strategiaa sekä osallistavat työntekijöitä yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Tämä parantaa myös keskusteluyhteyttä esimiehen ja alaisten välillä.

Sanotaan, että suorituspalkkaus tehostaa toimintaa verrattuna kiinteään kuukausipalkkaan. Sen käyttöön liittyy kuitenkin ongelmia. Tekniikan monimutkaistuessa vianhaku ei ole välttämättä yksikertaista ja nopeaa. Monet maahantuojaat eivät maksa takuukorjauksissa vianetsinnästä vaan pelkäävät vian korjaamisesta. Kannustaako suoritepalkkaus huolelliseen vianetsintään aikaa vievässä ja monimutkaisessa työssä? Asentaja menettää suoritelisän palkastaan, koska auto ei tule kerralla kuntoon ja asiakas joutuu palaamaan takaisin korjaamolle. Suoritelisän menetys ja muu liiallinen tehokkuuden vaatiminen johtaa siihen, että ammattimaisen vian diagnosoinnin ja

korjauksen sijasta arvaillaan missä vika voisi olla. Takuutöissä tämä on ongelma, koska takuuosasto korvaa vian korjauksen vain kerran. Jos ongelma ei tällä kokeilulla korjaantunut, korjauksen kustannukset maksaa korjaamo. Lisäksi vahinkoa tulee asiakkaan uusinta käynnistä.

Myynti on jatkuvassa yhteydessä asiakkaisiin. Sillä on siis tieto, millaisia asiakkaiden odotukset ja toiveet yritystä kohtaan ovat ja millainen käsitys yrityksestä asiakkailla on. Jälkimarkkinointi tarvitsee näitä tietoja omassa työssään. Myynnin ja jälkimarkkinoinnin tulisikin lisätä yhteistyötään sen sijaan että ne kilpailevat keskenään. Yrityksissä unohtuu tämä asia, koska pääasia on tavoitella vuosineljänneksen hyvää tulosta. Erilaisia tuottavuus - ja asiakastytyväisyyslukuja katsotaan, mutta ei pureuduta siihen mistä luvut muodostuvat. Uuden tuotteen myynnin ja huollon välillä tulisi vallita tasapaino. Ei myydä jälkihoidon kustannuksella ja toisaalta ei myöskään huolleta myynnin kustannuksella. Jos keskitytään vain myymään eikä kyetä hoitamaan jälkimarkkinointia, asiakkaat pettyvät ja yritys menettää heidät. Yrityksen tärkein pääoma on uudelleen ostava asiakas. Jos myynti ja jälkimarkkinointi onnistuvat työssään hyvin, asiakas melko varmasti ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita uudestaan. Yrityksen on vain pidettävä huoli siitä, että asiakas saa rahoilleen vastinetta ja kokee sen myös.

**VIITELUETTELO**

- [1] Laine Nina, Trust in Superior-Subordinate Relationship. Tampereen Yliopisto. 2008.
- [2] Ronthy-Östberg Marika – Rosendahl Suzanne, Kehityskeskustelun opas. Tietosano-  
ma: Porvoo. 2004.
- [3] Parviainen Heikki / Ylhäinen Pertti, Esimieskurssi. Helsingin ammattikorkeakoulu. Tek-  
niikan ja liikenteen toimiala. Helsinki 2009.
- [4] Tiililä Maarit, Coaching – esimies ja johtamistyön apuna haasteellisessa taloudellises-  
sa tilanteessa. Helsingin ammattikorkeakoulu. Tekniikan ja liikenteen toimiala. Helsinki  
2009.
- [5] Kalaja Kalle, Automaahantuojaan tiedotustoiminta. Toyota Motor Finland. Helsingin  
ammattikorkeakoulu. Tekniikan ja liikenteen toimiala. Helsinki 2009.
- [6] Sohlberg Jouko, Jälkemarkkinoista tilanteen pelastaja taantuman yli autoliikkeissä. Au-  
toalan keskusliitto – AKL. Helsingin ammattikorkeakoulu. Tekniikan ja liikenteen toimiala.  
Helsinki 2009.
- [7] Järvinen Pekka, *Onnistu esimiehenä*. WSOY: Helsinki. 2001.





## Haastattelupohja

### Asentajien haastattelu:

- Millainen on hyvä esimies?
- Millainen on esimiehen ja alaisten suhde
- Esimiehen vaikutus työilmapiiriin?
- Alaisten motivointi
  - mikä sitouttaa työntekijän yhteisiin tavoitteisiin eli yrityksen tulevaisuuden näkymiin ja tuloksen tekoon?
- Miten esimies kannustaa/saa työntekijät tekemään työnsä hyvin?  
(oletuksena hyvin tehty työ -> tyytyväiset asiakkaat -> parempi tulos -> uudelleen ostava asiakas)
- Esimies työilmapiirin luojana
- Esimiehen alaisen yhteistyö tyytyväisten asiakkaiden aikaansaamisessa
- Esimiehen rooli alaisille
- Miten esimies varmistuu alaistensa työnlaadusta
- Kehityskeskustelut ja niiden merkitys
- Sisäisen tiedonkulku (miten hoidettu, korjausohjeet)
- Laadunvalvonta
  - o palautteen antajana tehdystä työstä
  - o onnistunutta vai epäonnistunutta
  - o miten tarkastuksista kerrottu ennen kuin ne on aloitettu