

Kehittyminen palveluliiketoiminnan esimiehenä

Päiväkirjamuotoinen opinnäyte

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK), Liiketalous
Kevät 2021
Mikko Kasurinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kasurinen, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 53	
Työn nimi Kehittyminen palveluliiketoiminnan esimiehenä Päiväkirjamuotoinen opinnäyte		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Mikael Riihelä, aluejohtaja, Securitas Oy		
Tiivistelmä <p>Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä tutkittiin palveluliiketoiminnan esimiehenä kehittymistä yksityisen palveluntuottajan palveluksessa. Oman työn raportoinnin analysoinnilla kehitettiin esimiestyön kuvattuja osaamisen osa-alueita. Työssä selvitettiin esimiestyön haasteita ja etsittiin keinoja sekä uusia näkemyksiä esimiestyön kehittämiseen.</p> <p>Työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia, jolla luotiin tilannekuva esimiehen viikoittaisesta toimenkuvasta sekä esimiestyön vaatimuksista muuttuvissa toimintaympäristöissä. Havaintoja verrattiin teoretietoon ja samalla etsittiin uusia toimintamalleja arjen esimiestyöhön. Havainnoinnin tuloksena esimiestyön kehittämisen edellytyksiksi todettiin riittävät resurssit ja ajan käytön hallinta.</p> <p>Kehitystyön johtopäätöksenä esimiehen tehtäväkuvaa, esimiestyön painopistealueita sekä johdettavaa organisaatioita muutetaan vastaamaan vallitsevia asiakas- ja henkilöstövaatimuksia. Tehtyjen muutosten mahdollistamana, parannetaan esimiehen ajankäytön uudelleen arvottamisella esimiestyön laatua ja työssäjaksamista.</p>		
Asiasanat esimiestyö, palveluliiketoiminta, resilienssi		

Abstract

Author(s) Kasurinen, Mikko	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 53	
Title of Publication Development as a manager in service business Diary-form thesis		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client Mikael Riihelä, regional manager, Securitas Oy		
<p>Abstract</p> <p>This diary-form thesis studies development as a manager in private sector service business. Different fields of leadership were developed by analyzing reports of one's own work. New means and views on developing leadership are also considered.</p> <p>Thesis applied the use of participant observation by creating a snapshot of a manager's job description and the demands of leadership in a changing environment. Observations were compared with current theories simultaneously searching for new operating models for everyday leadership work. Sufficient resources and time management were found to be prerequisites for developing leadership work.</p> <p>As a conclusion of this development, the current job description, focus as a manager and the organization under leadership are to be amended to meet demands based on clients and personnel. These amendments are meant to improve a manager's quality of leadership and coping with workload by re-evaluating one's time management.</p>		
Keywords leadership, service business, resilience		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Elämme asiakkaista.....	1
1.2	Kehittymisen tavoitteet ja lähtökohdat.....	2
1.3	Tietoperusta.....	3
1.4	Kehittämismenetelmä	4
2	Nykytilanteen kuvaus.....	6
2.1	Oman nykyisen työn analyysi	6
2.2	Sidosryhmät työpaikalla	8
2.3	Vuorovaikutustaidot työpaikalla.....	10
3	Päiväkirjaraportointi	12
3.1	Seurantaviikko 1	12
3.2	Seurantaviikko 2	14
3.3	Seurantaviikko 3	18
3.4	Seurantaviikko 4	20
3.5	Seurantaviikko 5	23
3.6	Seurantaviikko 6	26
3.7	Seurantaviikko 7	29
3.8	Seurantaviikko 8	31
3.9	Seurantaviikko 9	33
3.10	Seurantaviikko 10	36
3.11	Seurantaviikko 11	39
3.12	Seurantaviikko 12	41
3.13	Seurantaviikko 13	43
4	Pohdinta	46
4.1	Oman työn kehittyminen	46
4.2	Ratkaisumalli muutoksen kohtaamiseen	47
4.3	Havainnot ja oppeja päiväkirjamuotoisesta opinnäytetyöstä.....	47
4.4	Huomioita hyödyksi tulevaisuuteen – jatkokehitys.....	48
5	Yhteenveto	50
	Lähteet	51

1 Johdanto

1.1 Elämme asiakkaista

Maamme bruttokansantuotteesta noin kaksi kolmasosaa muodostuu palvelusektorilta (Tilastokeskus 2020a). Työllisistä yli 70 % työskentelee erilaisten palveluiden parissa (Tilastokeskus 2020b). Talouden palveluvaltaistuminen on ilmennyt 80-luvulta alkaen talouden eri sektoreiden työvoimaosuuksien muutoksena ja yritysten toimintatapojen kehittymisenä yhä enemmän palveluiden tuottamiseen. Yhteiskunnan palveluvaltaistumisen myötä perinteisten tuote- ja prosessi-innovaatioiden rinnalla kasvaa tarve uusista asiakasinnovaatioista. Myös vaatimukset työntekijöiden suuntaan muuttuvat, kun asiakasymmärrys ja palveluosaaminen korostuvat kaikilla toimialoilla ja kaikenlaisissa ammateissa. (Työterveyslaitos 2019, 6.)

Palveluiden määrän ja merkityksen lisääntyessä asiakas kohtaa yhä useamman saman yrityksen työntekijän palveluita hankkiessaan. Monikanavaisessa palvelukokemuksessa palveluliiketoiminnan keskeinen pääoma on palveluita ihmisiltä ihmisille tuottavat työntekijät ja heidän osaamisensa. Tämän pääoman kasvattaminen vaatii organisaatioilta ja niiden tekijöiltä laadukasta esimiestyötä. Yhteiskunnan palveluvaltaistuminen edellyttääkin tulevaisuudessa entistä parempaa esimiestyötä eli johtamista.

Esimiehet tarvitsevat erilaisten ongelmien kohtaamiseen työkaluja ja hyväksi havaittuja keinoja. Työelämässä käytetään usein niukasti resursseja olemassa olevien käytäntöjen kyseenalaistamiseen ja uusien toimintatapojen ideointiin. Ratkaisukeskeisessä työympäristössä tartutaan ongelmaan, tehdään toimintasuunnitelma ja budjetti, jonka jälkeen ryhdytään toimeen.

Ratkaisu- ja tuloskeskeisyyden lisäksi esimiestyössä näkyy usein myös urapolkuajattelu, jossa nuori esimies on koulusta valmistuttuaan asetettu tai hakeutunut esimiestehtäviin vailla minkäänlaista käsitystä erilaisten ihmisten erilaisista tarpeista ja arvomaailmasta. Kapeassa samanhenkisessä koulu-, ystävä- ja perhepiirissä varttuneelle uraansa aloittelevalle esimiehelle saattaa tulla yllätyksenä, että monet johdettavat suhtautuvatkin työhönsä erilaisten arvojen kautta, joka saattaa aiheuttaa yhteentörmäyksiä johdettavien ja esimiehen välillä. Puolustusvoimia lukuun ottamatta koulutusjärjestelmämme ei tarjoa valmennusta varsinaiseen esimiestyöhön, vaikka korkeakouluista valmistuneista suuri osa sijoittuu työelämässä esimiestehtäviin ja heidän odotetaan johtavan ihmisiä tehokkaasti sekä motivoivalla tavalla. (Hiltunen 2015, 26.)

Esimiestyö ja erityisesti henkilöjohtaminen on aihe, jota pohditaan eri keskusteluissa työssä ja vapaa-ajalla. Samoja lainalaisuuksia ihmisten käyttäytymisessä, ryhmädynamiikassa, johtamisessa, motivoinnissa ja ohjaamisessa löytyy, kun tarkastelee normaalin työyhteisön johtamista, urheilujoukkueen valmentamista tai lasten kasvattamista. Kaikille näille hankalille lajeille yhteistä menestyksekkääseen suoriutumiseen on luottamus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, yhdenmukainen kohtelu, tehtyjen päätösten perustelu, kuunteleminen, tilanteen mukainen sosiaalinen pelisilmä ja ei vaan pelkästään paikallaolo vaan todellinen vilpiton läsnäolo.

1.2 Kehittymisen tavoitteet ja lähtökohdat

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan palveluliiketoiminnan esimiehenä kehittymistä yksityisen palveluntuottajan palveluksessa. Esimiestyö ja ihmisten johtaminen on varsin monimuotoista. Johtamisen eri osa-alueita on tutkittu vuosien varrella laajasti, mutta usein erikseen omia osiaan, joten eri lähteistä löytyykin lukemattomia eri julkaisuja omien alojensa asiantuntijoilta. Arjen esimiestyö on kuitenkin kovin pirstaleista ja kaikki toimintaympäristössä vaikuttavat kaikkeen, joten on aiheellista tarkastella esimiehenä toimimista yhtenä kokonaisuutena. Tässä opinnäytetyössä kehittymisen lähtökohtana osaamista arvioidaan liikennevalo-mallilla (kuvio 1).



Kuvio 1. Esimiestyön osaaminen – lähtötilanne

Asetetuissa osa-alueissa ei todeta punaiselle jääviä varsinaisia heikkouksia. Vahvuuksina koetaan keskimääräistä parempi ammatillinen ydinosaaminen sekä työyhteisötaidot ja verkostoituminen. Lähestymiskulmiksi kehittymiseen valitaan esimiestyön henkilöstö-, asiakkuus- ja prosessijohtaminen.

1.3 Tietoperusta

Nissinen (2014, 22) toteaa johtamisen perustuvan kokonaisnäkemykseen johdettavan organisaation perustehtävästä, toiminnan suunnasta ja tavoitteista. Johtamiselta, ei pelkästään johtajalta, edellytetään kykyä hahmottaa toimintaympäristö ja sen muuttuminen. Johtajan tehtävä on edesauttaa menestyvää toimintaa yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

Erilaiset toimintakulttuurit ohjaavat organisaatioita tavalla, jolla ajatukset ohjaavat meidän käyttäytymistämme. Jos haluamme ohjata organisaatiotamme kohti menestystä, on hahmotettava toimintaympäristö ja ymmärrettävä kulttuuria sekä siihen vaikuttamisen keinoja. Toimintakulttuurin sisältämät tunteet, arvot ja periaatteet vaikuttavat meihin alitajuisesti. Koska moni meistä käyttää enemmän aikaa työskentelyyn kuin muihin elämänalueisiin, on esimiehen teoilla ja käyttäytymisellä suuri vaikutus vallitsevaan kulttuuriin, sillä jokainen seuraa pomoa. (Hougaard ym. 2018, 171.)

Aarnikoivun (2013, 38) mukaan tyypillisesti menestyvällä palveluorganisaatiolla on valikoidut toimintaansa ohjaavat arvot, missio, visio ja strategia eli toimintasuunnitelma. Kaikissa näissä korostuvat asiakaskeskeisyys ja asiakasymmärrys: ymmärrys siitä, että ilman asiakkaita ei ole palveluorganisaatioita. Menestyksessä palveluliiketoiminta edellyttää tietoa asiakkaiden tarpeista ja halua kehittää palveluita paremmiksi asiakaskokemuksiksi. Tässä arjen esimiestyössä asiakas tarpeineen ohjaakin usein palveluliiketoimintaa.

Esimiestyölle ja ihmisten johtamiselle ladataan usein monenlaisia odotuksia: esimerkiksi palveleva-, valmentava-, muutos-, työkyky- tai ikäjohtaminen. Esimiestyötä tutkinut Krista Pahkin Työterveyslaitoksesta puhuukin mielellään vain hyvästä johtamisesta. Johtamisen painotukset mukautuvat toimintaympäristön ja johdettavien tarpeiden mukaan. Pahkin painottaa, että esimiehen tehtävä ei ole tuoda esiin vain omia näkemyksiään, vaan luoda avointa keskustelukulttuuria työntekijöiden sekä työryhmien välille. (Työterveyslaitos 2017.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Työelämä 2020 – Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus (2018) kuvataan suomalaisen johtajuuden piirteitä. Suomalaisessa johtamisessa erottuu vahva yhteinen arvopohja sekä tyypillisiä hyviä johtajuuden perustekijöitä, kuten vuorovaikutuskyvyt ja kehittymisen tukeminen. Kyselytutkimuksessa korostui myös asiakaskeisyys ja luottamus lukuihin sekä prosesseihin, jotka toisinaan peittävät alleen ihmillisyyden ja merkityksellisyyden kokemuksen johtamisen. Selkeä ja rehellinen

johtaminen sekä pieni valtaetäisyys esimiesten ja työntekijöiden välillä mahdollistavat keskinäisen luottamuksen ja siihen perustuvan yhteistyön. Suomalaiset esimiehet ovat kulttuurimme mukaisesti nöyriä ja vaatimattomia, mikä aiheuttaa tiettyä rajoitteisuutta kehittämisessä, luovuudessa, uudistumiskyvyssä ja tavoitteiden asettamisessa. Tehdään mitä luvataan, mutta ei innostuta liikaa.

Teorioita ja tutkimusaineistoa on palveluliiketoiminnan johtamisesta sekä esimiestyöstä vuosien saatossa koostunut valtavasti. Laura Haataja (2018) on pro gradu -tutkielmassaan pyrkinyt tunnistamaan työntekijöiltä kysymällä palveluliiketoiminnan esimiestyön vaatimuksia ja haasteita sekä tarjoamaan organisaatiolle työvälineitä kehittää esimiestyötä laadukkaammaksi. Haatajan tutkimuksen tuloksena esimiestyössä parannettavaa löytyi tavoitteiden viestimisestä, palautteen annosta ja esimerkkinä toimimisesta.

Vastuulliset työnantajaorganisaatiot kysyvät kenttätyöntekijöiltä mielipiteitä hyvästä esimiestyöstä ja tutkijat sekä yhteisöt tuottavat materiaalia organisaatioiden johtohenkilöille johtajuuden kehittämistarpeista. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokevat kuitenkin, etteivät organisaatiot arvosta heidän työtään riittävästi, mikä näkyy riittämättömissä esimiestyön resursseissa ja osaamisen kehittämisessä (Brik 2020, 7). Tähän johdon ja työntekijöiden välissä olevaan tyhjiöön pyrin vastaamaan opinnäytetyölläni ja tarjoamaan käytännönläheistä vertaistukea palvelualan keskijohdolle arjen esimiestyöstä selviytymiseen.

1.4 Kehittämismenetelmä

Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä tarkastelen työskentelyäni ja kehittymistäni palveluliiketoiminnan esimiehenä johtaen omaa liiketoiminta-alueeni tulosvastuullisena yksikön päällikkönä. Opinnäytetyön tarkoituksena on, oman työn analysoinnin ja uuden oppimisen sekä esimiehenä kehittymisen lisäksi, toimia työkaluna muille palveluiden parissa esimiehenä työskenteleville. Opinnäytetyössäni tarjoan uusia ajatuksia, näkökulmia ja toimintamalleja, jotka auttavat palvelualan esimiehiä ymmärtämään paremmin omaa työtään osana palveluorganisaation perustehtävää sekä kohtaamaan erilaisia asiakkaita ja työntekijöitä erilaisissa tilanteissa.

Opinnäytetyön aihe ja toteutustapa muodostuivat AMK-opintojen aikana havainnoista ja työelämän tarpeista. Tutkimuslupahakemus ja yhteistyösopimus työelämän toimeksiantajan kanssa on allekirjoitettu joulukuussa 2020. Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä käytän tutkimusmenetelmänä aktiivista osallistuvaa havainnointia, jolla tarkoitetaan tutkijan osallistumista tutkimusympäristön toimintaan keräten aineistoa työtehtäviä havainnoiden ja raportoiden ennalta määritellyn ajan (Anttila 1996, 218-224).

Päiväkirjamuotoisessa viikkoraportoinnissa havainnoin omaa toimintaani ja kokemuksiani esimiehenä osana vaihtuvaa toimintaympäristöä. Havainnoista rakennetaan tilannekuva esimiehen kuluneen viikon tapahtumista, joita analysoidaan työelämäkokemukseen ja teoreettiseen lähdeaineistoon verraten. Teemoina viikkoanalyseissa korostuvat ymmärrys toimintaympäristöstä, tilannekuvan hahmottaminen, priorisointi, arvottaminen ja päätöksenteko sekä resilienssi. Tutkimusmateriaalia kerätään loppu vuoden 2020 ja alkuvuoden 2021 aikana, mutta siitä ei voida yksilöidä ajallisesti ja tapahtumiin perustuen yksittäisiä henkilöihin, asiakkaisiin tai toimeksiantajaan liittyviä tietoja.

2 Nykytilanteen kuvaus

2.1 Oman nykyisen työn analyysi

Työskentelen esimiehenä yrityksessä, joka on yksityisen turvallisuusalan toimija. Turvallisuusala kuuluu palvelualoihin, joten työssä korostuu ihmisten tekemä työsuorite toisille ihmisille ja asiakasyrityksille.

Organisaatio on strategian mukaisesti matala ja toimintaa ohjataan globaalisti sekä kansallisesti liiketoimintasegmenttien mukaan. Menestyksessä suoriutuminen vastuualueensa johtamisesta vaatii esimieheltä laaja-alaista tietoa eri asiakassegmenttien olennaisista muuttujista. Suomessa matala organisaatorakenne näkyy erityisesti alueellisesti sekä maakuntien tulosityksikkö tasoilla. Yrityksen johtoryhmän ja kenttätyöntekijän väliin ei jää ylimäärisiä portaita, mikä osaltaan tehostaa johtamista, mutta toisaalta kuluttaa johtajia ja esimiehiä. Toimitusjohtajan alla työskentelevät neljä aluejohtajaa, joiden alla ovat alueelliset paikalliset tulosityksiköt. Itse työskentelen Itä-Suomen alueella Päijät-Hämeen liiketoimintayksikön tulosvastuullisena yksikön päällikkönä. Päijät-Hämeen yksikköön on liitetty myös Etelä-Savon alue. Alaisuudessa toimii 128 turvallisuus- ja palvelualan ammattilaista eri tehtävissä.

Työssäni vaihtelee vaihteittain prosessien, asiakkuuksien ja ihmisten johtaminen. Suurin osa ajallisesti on päivittäisjohtamista, joka vaihtelee eri osa-alueiden välillä vallitsevan tilanteen mukaan. Johtamisen osa-alueet jakautuvat edelleen kukin pienempiin osaprosesseihinsa.

Ihmisten johtaminen

Ennakoiva ja etupainotteinen työskentely sekä liiketoiminnan asiakastarpeiden huomioiminen korostuvat palvelualoilla. Henkilöstövaltaisella palvelualalla on tärkeää huomioida oikea-aikaiset henkilöresurssit asiakastarpeiden mukaan.

Esimiestyöni henkilöstöprosessit koostuvat

- henkilöstösuunnittelusta
- rekrytoinnista
- henkilöstön kehityksestä
- työhyvinvoinnista
- työturvallisuudesta.

Laajat vaatimukset vaativat laajaa osaamista sekä erikoistuneita ihmisiä. Tulevaisuuden menestyjien täytyy voittaa työmarkkinoilla kamppailu erikoistuneista ihmisistä, jonka jälkeen kyse on vain esimiesten tahtotilasta.

Arvioni mukaan henkilöstöjohtamisen prosessini ovat kohtuullisella tasolla, mutta kaipaavat selkeyttä ja syventävää osaamista. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin osaamista olen hankkinut työurani aikana erilaisissa kurssimuotoisissa lisäkoulutuksissa. HR-suunnittelussa ja rekrytoinnissa olen yhtiötasolla vahvaa keskitasoa, mutta oppilaitosyhteistyössä ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä edelläkävijä.

Asiakkuuksien johtaminen

Asiakaskeskeisyys rakentuu syvemmillä asiakassuhteilla, joissa asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, vuorovaikutus, työmme tulosten vaikuttavuuden ja suoritteiden raportointi sekä palaute ovat keskiössä. Palveluliiketoiminnan luonne ja erikoistuminen asettavat toimijalle asiakasvaatimukset, jotka palvelun tuottajan täytyy pystyä ratkaisemaan menestyksekkään liiketoiminnan edellytyksenä. Asiakasvaatimusten vaihdellessa eri asiakkuuksissa täytyy palveluntuottajan pystyä mukautumaan ja olla tavoitettavissa monikanavaisesti niin henkilökohtaisesti kuin myös digitaalisissa kanavissa.

Esimiestyöni asiakasprosessit koostuvat

- myyntistrategian ja resurssien suunnittelusta
- myynnin -johtamisesta, -seurannasta ja -raportoinnista
- asiakkuuksien ylläpidosta ja kehittämisestä
- paikallisesta verkostoyhteistyöstä.

Pitkäjänteinen paikallinen työ asiakkuuksien parissa ja hyvät sosiaaliset taidot ovat auttaneet minua rakentamaan luottamusta sekä vahvoja verkostoja. Tunnettu brändi ja tutut tekijät mahdollistavat sujuvan yhteistyön asiakkaiden kanssa, mutta asettavat myös vaatimuksia palvelulupauksista. Nämä asiakaslupaukset on lunastettava jatkuvasti olemassaolon edellytyksenä. Asiakkuuksien kehittäminen ja uusasiakashankinta vaativat sinnikkyyttä sekä pitkäjänteistä johtamista. Kehitystyölle on löydettävä esimiehenä riittävät resurssit ja osaajat, joten suunnitelmallisuutta ja oman työn johtamista on kehitettävä.

Strategiatyö

Muutoksen pyörä pyörii palvelualallakin entistä nopeammin. Aiempi yrityksemme strategia, erikoistua turvallisuuteen ja räätälöidä asiakkaille integroituja palveluita, on toiminut hyvin ja liiketoiminta on ollut vuosia kasvussa.

Esimiestyössäni korostuvat

- yrityksen strategian jalkauttaminen henkilöstölle
- strategiamuutostyö
- strategian huomioiminen suunnittelussa, prosesseissa ja päivittäisjohtamisessa.

Uuden strategiamme ytimessä on tehdä asiakkaidemme elämästä helpompaa ja turvallisempaa tekemällä työtä, jolla on päämäärä ja tarkoitus. Kaikki mitä teemme, täytyy olla asiakaslähtöistä, intohimolla tuotettua, työntekijät ja kanssaihmiset huomioonottavaa sekä kerättyyn ja analysoituun tietoon perustuvaa palvelua ihmisiltä ihmisille. Tulevaisuus on älykkäissä palveluratkaisuissa, niin tietokoneiden tekoäly kuin asiakaspalvelijoidemme tilanneäly huomioiden. Tämä kaikki vaatii tilannetajua ja ymmärrystä vallitsevasta toimintaympäristöstä.

Asioiden johtaminen – liiketoiminnan suunnittelu ja organisointi

Esimiestyöni hallinnolliset prosessit jakautuvat

- liiketoimintayksikön vuosittaiseen budjetointiin
- käyttöomaisuuden hallinnointiin ja inventointiin
- vuotuisen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja seurantaan
- toiminnallisten tavoitteiden ja talouden tunnuslukujen seuraamiseen sekä analysointiin kuukausi-, kvartaali- ja vuositasolla.

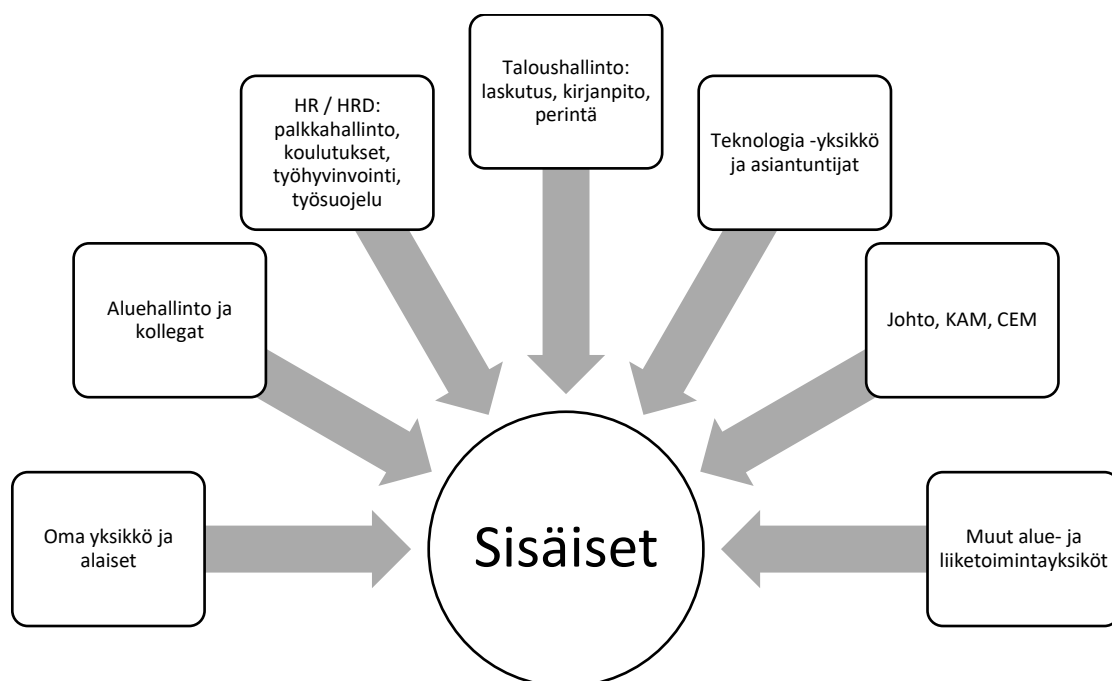
Lukujen johtamisessa tekemiseni on vahvaa keskitasoa. Kykenen arvioimaan syitä ja seurauksia päätöksenteon tukena. Hahmotan kulurakenteeseemme vaikuttavan päätöksen teon ja pystyn hahmottamaan tarjouslaskennassa laajoja kokonaisuuksia. Olen omaksunut vuosien varrella kannattavan kasvun edellytykset ja toteuttanut sitä työssäni. Ajassa pysyminen vaatii jatkuvaa itsensä ja tiiminsä kehittämistä, joka taas mahdollistaa vahvuuden päivittäistoiminnassa. Vahvat osaajat vaativat selkeitä toimintaohjeita ja päämääriä sitoutukseen yhteisiin tavoitteisiin. Esimiestyössä on pystyttävä lisäämään henkilöstön sitoutumista jo toiminnan suunnitteluvaiheessa.

2.2 Sidosryhmät työpaikalla

Kun työelämän vaatimukset muuttuvat kompetensseista luovaan ongelmaratkaisuun, muuttuvat yritykset alustoiksi, joissa eri toimijat antavat oman panoksensa yhteisten tavoitteiden eteen. Työelämä muodostuu entistä enemmän verkostoiksi tai eräänlaisiksi ekosysteemeiksi, joissa korporaatiot toimivat kokonaisuuksien managereina tuottaen arvoa liiketoiminnalleen ja brändille. Yksilön ja yhteisön tulee hahmottaa, milloin rakennetaan ja milloin ollaan osa jotain toista alustaa. Ekosysteemien ohjauksessa datakeskeisyyden

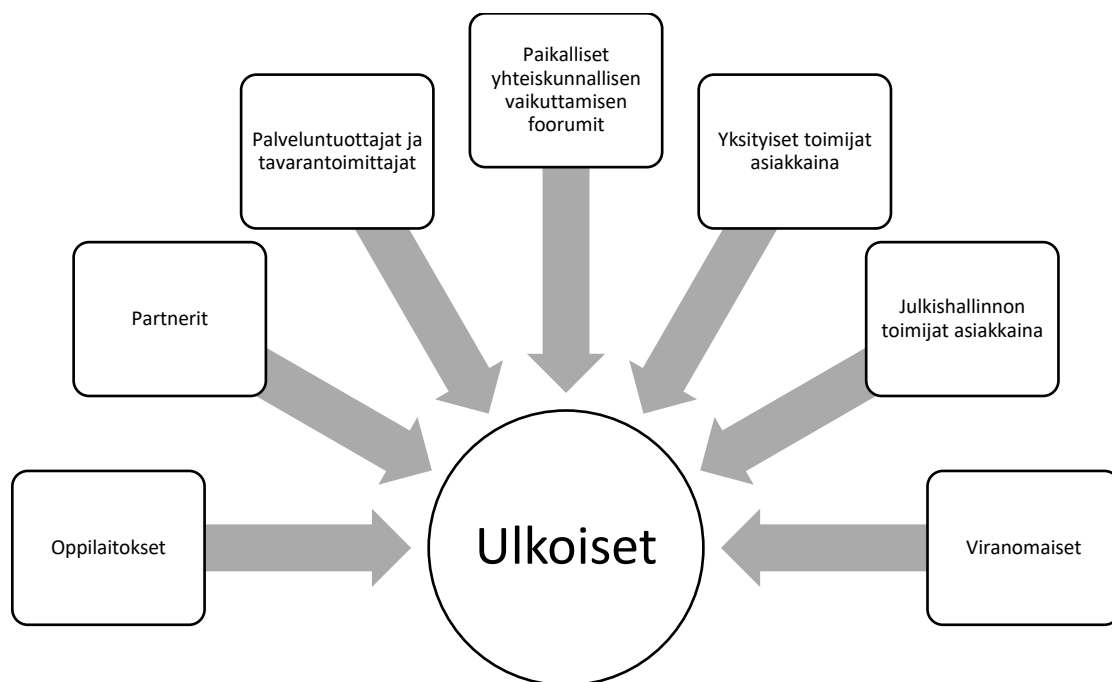
hyödyntäminen nousee tärkeään rooliin eli kuinka pystymme hyödyntämään teknologian mahdollistamia työkaluja vuorovaikutuksessa asiakkaidemme ja yhteistyökumppaneidemme kanssa. Sidosryhmäyhteistyön ja verkostojen rakentamisen vahvuus on sen tietämistä, kuka tekee mitäkin. Usein verkostot myös luovat itsessään mahdollisuuksia uusille verkostoille.

Omat sidosryhmäni koostuvat ulkoisista- ja sisäisistä yhteistyötahoista. Sisäiset sidosryhmät (kuvio 2) kuvaavat enemmän verkostoyhteistyötä, jossa eri toimijat työskentelevät omissa rooleissaan ja omilla vastuualueillaan yhteisten tavoitteiden eteen tuottaen hyötyä kaikille toimijoille.



Kuvio 2. Sisäiset sidosryhmät

Työssäni alueellinen markkinajohtajuus palveluidemme tuottajana asettaa toiminnalle ja verkostoitumiselle paineita sekä velvoitteita, mutta toisaalta tarjoaa yritykselle ja sen edustajille näköalapaikan pohtimaan paikallisten trendien vaikuttavuutta yhteiskuntaan. Sidosryhmäyhteistyö ulkoisten toimijoiden (kuvio 3) kanssa on sinänsä löyhempää yhteisten intressien edistämistä, missä vuorovaikutuksen intensiteetti vaihtelee asiakokonaisuudesta riippuen. Keskenään hyvin erilaiset toimijat vaativat laajaa ymmärrystä taustaorganisaatioista ja henkilöiden sekä heidän edustamiensa tahojen intresseistä.



Kuvio 3. Ulkoiset sidosryhmät

2.3 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Vesa Nissinen (2014, 158) määrittelee johtamiskäyttäytymisen tavoitteelliseksi vuorovaikuttamiseksi, jossa organisaatiolla tai sen yksittäisellä osalla on riittävän selkeä ja yhteisesti ymmärrettävä tavoite, sekä vuorovaikutus ihmisten välisenä toimintana täyttyä määrällisesti ja laadullisesti.

Merkittävänä osana esimiestyötä johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Esimiestyössä ihmisten johtamisen onnistuminen on riippuvaista vuorovaikutusprosessista ja toimivasta dialogista. (Hiltunen 2012, 33.)

Oma vahvuuteni on vahva preesens. Läsnäolo on välillä jopa niin vahva, että täytyy olla tarkkana, ettei ylitsevuotavuus käänny heikkoudeksi. Olen parhaimmillani asiakastyössä nimenomaan silloin, kun keskustellaan kaikkea muuta kuin bisnestä. Nämä keskustelut avaavat henkilökuvaa ja lisäävät luottamusta yhteistyökumppanin suuntaan. Kun keskinäinen luottamus asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on kunnossa, niin silloin yleensä asiat ovat sovittavissa – bisneskin.

Johtaminen on myös jatkuvaa oppimista. Collins (2010, 256) kuvaa palvelualalle tyypillistä vertaistensa joukosta johtajaksi kasvamista ja määrittelee johtajuuden viisi eri tasoa kirjassaan Hyvästä Paras. Collinsin mukaan kaikki alkaa vasta viidennen tason johtajuudesta, jossa luodaan pohjaa pysyväälle paremmuudelle olemalla ihmisenä vaatimaton ja nöyrä, mutta ammatti-ihmisenä voimakastahtoinen.

Työssäni vuorovaikutustilanteet jakautuvat pääosin viralliseen tiettyä proseduuria noudattavaan kirjalliseen tai suulliseen esitykseen sekä vapaaseen enemmän työympäristön tunneilmapiiriä muodostavaan viestintään. Suomalaisessa työelämässä on ehkä liikaa hajuttomia ja mauttomia työntekijöitä, jotka ovat vain hiljaa. Toisaalta esimiehenä on helppo todeta asioiden olevan kunnossa, kun kukaan ei sano mitään. Hiljaisuus kuitenkin viestii enemmän välinpitämättömyyttä, joten esimiehenä on tärkeää huomata kiittää luottamuksesta niitä, jotka tuovat esiin epäkohtia ja antavat mahdollisuuden kehittymiseen. Kokemukseni mukaan myönteinen, empaattinen ja tasa-arvoinen keskusteluympäristö pienentää tunnetta työtiimin valtasuhteista sekä lisää luottamusta antautua kriittiseenkin dialogiin.

Työyhteisön jäsenenä ja varsinkin esimiehenä on tärkeää viestiä sanallisesti ja ei-sanallisesti samoja tunnetiloja. Ihmiset kokevat asioita eri tavalla, joten viestinnän on oltava risti-riidatonta ja sanojen on kohdattava olemuksen sekä tekojen kanssa.

3 Päiväkirjaraportointi

3.1 Seurantaviikko 1

Seurantaviikolle osui kalenterissa kuukauden vaihtuminen, jolloin pääasialliset tavoitteet muun toiminnan johtamisen ohella oli saattaa liiketoimintayksikön tulot ja kulut oikeille kuukausille. Käytännössä täytyi saada kohdennettua tuotettujen palveluiden sopimus- ja tilapäislaskutus vastaamaan muuttuvien ja kiinteiden kulujen aiheuttamisajankohtaa. Liiketoiminnassamme merkittävin kuluerä on palvelualalle tyypillisesti henkilöstölle maksettavat palkat sivukuluineen. Palkkakulujen kohdentuminen kuluneelle kuukaudelle tapahtuu automaattisesti palkkahallinnon ohjelmistojen (WFM ja Mepco) sekä tuloseurantaohjelmiston (QlickView) väillä. Liiketoimintayksikön vastuulla on kohdentaa myyntilaskutus ja ostolaskut oikeille kuukausille.

Viikolle toi lisää jännitettä myös tieto siitä, että toimin esimieheni sijaisena hänen vuosilomansa ajan. Käytännössä tämä ei varsinaisesti tarkoita aktiivisesti mitään erityisiä työtehtäviä muutamia ostolaskuihin ja muihin hyväksymiskäytäntöihin liittyviä rutiinitehtäviä lukuun ottamatta. Toisaalta ikinä ei tiedä mitä akuutteja asiakas- tai henkilöstötilanteita alueemme muissa liiketoimintayksiköissä kollegoilleni tulee hoidettavaksi, jotka vaativat jonkinlaista tukea, kannanottoa tai linjausta.

Viikon alku kului koko päiväisesti myyntilaskujen tarkastamiseen ja laskutusperusteiden raportointiin laskuttajalle. Jatkuvan prosessin keskeytti muutama vapaamuotoinen fiilikeskustelu uusien vasta aloittaneiden työntekijöiden kanssa. Myös suuren kansallisen asiakkaan paikallisiin asiakaskohteisiin tarvittiin nopeasti läsnäolopalveluita, joten teimme työnjohdon kanssa nopean työnjaon: minä kuittasin asiakkaalle tilauksen vastaanotetuksi ja kerroin, että järjestämme sen tavalla tai toisella. Työnjohtomme alkoi järjestellä resursseja seuraavalle yölle ja kaksi tuntia myöhemmin resurssit olivat valmiina sekä ohjeistettu. Tässä toteutui osaltaan palvelulupauksen täyttäminen, osaltaan lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.

Seuraavan päivän aloitin toisella paikkakunnalla. Otin vastaan yrityksemme paikallisissa toimitiloissa oppilaitoksen opettajan sekä työharjoittelussa olevan oppilaan. Teimme väliarvioinnin oppilaan opintojen etenemisestä, ohjasimme opiskelijaa työelämän näyttöjen tekemisessä ja laadimme päivitetyn koulutussopimuksen. Teimme myös suunnitelman koulutussopimuksen muuttamisesta tarvittaessa oppisopimukseksi, jos työnantajalla on tarjota riittävä työvelvoite eli vähintään 75 työtuntia kolmiviikkoisjaksoissa. Iltapäivällä laadin lyhyen suunnitelman asiakkaalle tapahtumaturvallisuuden välttämättömien toimenpiteiden täyttämiseksi heidän asiakastilaisuudessaan. Suunnitelman saatteeksi liitin tarjouksen

palveluistamme asiakkaan tilaisuuteen. Usein tämän tyyppinen vapaamuotoinen asiakkaan opastaminen vastikkeetta asiantuntijan roolissa ja avuksi oleminen asiakkaan liiketoiminnan haasteissa, auttaa luomaan luottamuksellista pohjaa kaupankäyntiin tulevaisuudessa. Päivä loppui Teams-palaveriin asiakasorganisaation avainhenkilöiden kanssa Covid19-tilanteesta. Osaltani vastasin palveluntuottajana asiakkaan tahtotilan jalkauttamisesta omille työntekijöillemme ja kerroin myös palvelutuottajan roolissa näkemyksiämme pandemiastrategian toteuttamisesta heidän työyhteisössään.

Perjantaina aamuna lähdin hyvissä ajoin ennen virka-aikaa ajamaan autolla Lappeenrannan toimipaikallamme. Kollegani oli siirtynyt aiemmin toisen työnantajan palvelukseen, mistä syystä toimin oman toimeni ohessa päällikön sijaisena myös tällä toimipaikalla. Soitin ajaessani muutamia työpuheluita henkilöille, joiden tiesin olevan työssään jo aikaisin aamusta. Päivän aikana tapasin sovittusti kolme työntekijäämme, joiden työ sopimukset oli päivitettävä muuttuneiden toimenkuvien johdosta vastaamaan työehtosopimuksen mukaisia tehtävämukaisia tasopalkkoja ja tuntuvoittoja. Kävimme paikallisen tuotannon esimiehen kanssa läpi edellisen kuukauden tilapäislaskutusta ja muutamia asiakassopimusten muutoksia. Ennen paluumatkaa kävin tapaamassa paikallista asiakasta ja päätimme muuttuvien tarpeiden mukaisista palvelumuutoksista, joista lupasin asiakkaalle tarjouksen maanantaiksi. Kotimatka sujui puoliaksi puhelinpalaverin merkeissä toisen asiakkaan kanssa ja tästäkin jäi mukavasti tekemistä maanantailla. Vaihteleva ensimmäinen seurantaviikko saatiin päätökseen ja kotiovi avautui ennen iltauutisia.

Viikkoanalyysi 1

Viikko sujui pääosin suunnitelmien mukaisesti. Taloushallinnon prosessit saatiin käsiteltyä riittävän ajoissa tuloslaskennan kannalta ja asiakastapaamiset sekä henkilöstökohtaukset onnistuivat suunnitellusti. Akuutin asiakastilauksen järjesteleminen rikkoi suunniteltua aikataulua, joka johti seuraavan päivän sovittujen tapaamisten takia iltaiikaiseen työskenteelyyn. Kalenteriin täytyy pyrkiä varaamaan aikaa myös ylimääräisille, alkuperäisten suunnitelmien jälkeen esiin tuleville, akuuteille työtehtäville.

Palveluliiketoiminnan johtaminen ja esimiestyö on usein kaaoksen hallintaa. Vaikka esimiehenä työskentelevän henkilön viikoissa ja kuukausissa on yrityksen eri prosessien mukaiset tietyt rutiinit, muuttuvat päivän suunnitelmat ja toteutuneet työtehtävät poikkeuksellisen usein. Työn sirpaleisuus ja jatkuva muutos on pysyvää. Muutoksen sietäminen ja siinä kehittyminen on myös monelle esimiehelle osa sitä intohimon lähdettä, joka antaa positiivista imua päivittäiseen tekemiseen.

Työn hektisyys, jatkuva ongelmaratkaisu ja keskeytykset lisäävät aivojen kuormitusta sekä akuuttia stressiä. Ihmisen kokemukseen osana toimintaympäristöä vaikuttavat ympäristön

ja yksilön omien vaatimusten sekä olemassa olevien resurssien kokonaisuus. (Gustafsberg & Holmavuo 2019, 244.)

Muutoksen kohtaaminen on aina henkilökohtainen taistelu - pienempi tai suurempi. Kykyä sietää ja sopeutua nopeisiin muutoksiin, selviytyä henkisesti sekä uudistua kohtaamalla muutos mahdollisuutena, kutsutaan resilienssiksi. Itse käsitän sen myös sisukkuutena ja eräänlaisena ihmisen henkisenä kuminauhana, jonka venymiskykyä on mahdollisuus kehittää. Palvelualalla korostuu yksittäisen esimiehen ymmärrys työmme kompleksisuudesta ja resilienssistä palveluliiketoiminnan johtamisessa. Ihmislähtöisyys ja inhimillisyys on paljon myötätuntoa, mutta johtamisessa tarvitaan myös myötäintoa. Se miten kohtaamme ja käsittelemme asioita muuttuvassa arjessa, ohjaa käyttäytymistämme ja valintojamme.

Erikson (2020, 28-29) kuvaa käyttäytymisen ihmisen persoonan ja olosuhdetekijöiden funktioksi. Ihmisen persoonaan vaikuttaa perimän lisäksi elämän mittainen matka, jonka kokemukset muodostavat päätöksiämme ohjaavan arvopohjan ja asenteet. Persoonan lisäksi meidän ja muiden ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat myös vallitsevat olosuhteet. Olosuhdetekijät ovat yleensä asioita, joihin pystymme vaikuttamaan ja persoonat tekijöitä, joita pyrimme ymmärtämään. Mitä parempi on itseymmärryksesi, sitä paremmin kykenet sopeutumaan vallitseviin olosuhdetekijöihin.

3.2 Seurantaviikko 2

Seuraavan viikon suunnitelman rakensin kahden matkapäivän ympärille, jolloin toimistopäivät koostuivat kaiken muun akuutin keskellä useista puolen tunnin tai tunnin to-do -kalenterimerkinnöistä, joita olin kasannut hoidettavaksi edelliseltä viikolta. Lisäksi tavoitteena oli laatia ja toimittaa ajallaan asiakkaalle luvatut tarjoukset, joista jokainen vei aikaa kahdesta neljään tuntia päivän suunnitelmasta.

Viikko käynnistyi testaamalla paikalliset henkilöstöresurssimme ja työnjohtovalmiutemme osana asiakkaamme valmiusharjoittelua sekä viranomaisyhteistyötä. Tietyissä poikkeus- ja onnettomuustilanteissa, joihin asiakkaallamme on velvoite varautua, saattaa syntyä tilanne, jolloin tarvitaan nopeasti paikalle lisää henkilöstöresursseja turvaamaan asiakkaan ydintoiminnan häiriöttömyys. Prosessi oli meille arkipäivää, koska työmme on ennakoida ja varautua. Ilmoituksesta hälytin työnjohtomme ja henkilöstösuunnittelijan toimenpiteisiin. Vuorossa oleva tuotannon esimies ohjasi työvuorossa olevat liikkuvat resurssimme asiakaskohteelle ja henkilöstösuunnittelijamme soitti vapaalla oleville työntekijöille – itse kirjasin tapahtumia, havaintoja ja toimenpiteitä minuutti minuutilta raporttiin. Onneksi tällä kertaa kyseessä oli harjoitus, joten tunnissa tämä prosessi oli saatu vietyä läpi ja sain lähetettyä dokumentoinnin harjoituksesta asiakkaan yhteyshenkilölle. Päivän aikana vastasin lisäksi

asiakaspalautteeseen, raportoin sisäisesti edellisen viikon henkilöstöpoissaoloja sekä tarkastin osa-aikamyyjien eli työnohessa uusmyyntiä suorittavien työntekijöiden tehdyt uudet toimeksiantosopimukset ja lähetin heidän myyntiprovisiolaskelmat hyväksyttäväiksi sekä eteenpäin palkkahallintoon maksettaviksi. Päivä päättyi perjantain asiakastapaamisessa luvattun tarjouksen lähettämiseen asiakkaalle.

Viikon toinen päivä koostui kahdesta kokonaisuudesta: sopimusauditoinnista ja tulosanalyysistä. Julkishallinnon asiakkuudet kilpailuttavat hankintansa usein Hansel-hankintana, jolloin erikseen Hansel-puitesopimuksen toimittajiksi hyväksytyt palveluntuottajat osallistuvat kilpailutukseen. Kilpailutuksen voittajan kanssa laaditaan toimeksiantosopimukset puitesopimuksessa määritellyin perustein, joten sopimus pohjat ja -ehdot eivät vastaa yrityksen tavomaisia dokumentteja. Tyypillisesti toimeksiantosopimukseen on liitetty erilaisia palvelun tuottamisen haltuunotto-, kehittämis- ja laatu prosessien seurantavelvoitteita, joiden toteutumista seurataan yhdessä asiakkaan yhteyshenkilöiden sekä ulkopuolisten auditoidijien kanssa. Tällä kertaa sopimusauditoinnissa keskityttiin kohteen henkilöstön pätevyys- ja viiranomaisvaatimusten täyttymiseen osana harmaan talouden torjumisen omavalvontaa. Iltapäivällä tarkastin edellisen seurantakuukauden ensimmäistä tulosversiota. Ennusteeseen nähden teimme arvioitua paremman myynnin kehityksen ja samalla pitäessämme kuitenkin kulut kurissa oli vaikutus myös operatiivisen tuloksen puolella positiivinen. Sekä absoluuttinen, että suhteellinen tulos oli parempi, kuin edellisenä vuonna vastaavalla seurantajaksoilla. Vaikka tulos ei ollut vielä lopullinen, jaoin kiitokset tuotannon esimiehillemme mallikkaasti sujuneesta kuukaudesta.

Keskiviikkona olin taas työmatkalla. Tapasin asiakkaan Nastolassa, jossa kartoitimme palvelutarpeita ja päädyin suosittelemaan ennaltaehkäiseviä teknologiaratkaisuja. Yrityksemme tavoite on olla houkutteleva palveluntuottaja turvallisuusratkaisuissa, jotka sisältävät erilaisia palveluina tuotettuja järjestelmiä ja niihin liitettyjä etäpalveluita. Useat asiakkaat liittävät meidät edelleen vain vartiointipalveluiden tuottajaksi, vaikka olemme toimineet jo vuosia erikoistuen eri asiakassegmenttien räätälöityihin turvallisuuden kokonaisratkaisuihin. Asiakkaan kanssa yhdessä laaditun tarvekartoituksen perustella laadin tarjouksen yrityksemme käyttämällä myynnin työkalulla tapaamisen kuluessa, joten sain tarjouksen toimitettua asiakkaalle sähköpostiin mietittäväksi paikan päällä. Toimenpide sujuvoitti omaa työn suunnittelua, kun tarjous oli jo tehty sekä antoi asiakkaalle varmasti dynaamisen ja osaavan kuvan yrityksemme toiminnasta. Nastolasta suuntasin Mikkeliin, jossa tapasin iltapäivän aikana asiakkaan yhteyshenkilön ja työntekijämme palveluiden seurantapalaverissa. Laadin muistion palaverista, jonka liitin saataville asiakasportaaliin. Majoittautumisen jälkeen tapasin vielä illalla paikallisen alihankkijan edustajan, jonka kanssa suunnittelimme uuden alkavan asiakkuuden haltuunotto prosessia ja henkilöstötarpeita sekä pohdimme

mahdollisuuksia laajentaa ja syventää yhteistyötämme Etelä-Savon alueella. Seuraavana aamuna tapasin uuden alkavan asiakkuuden yhteyshenkilöt, joiden kanssa tarkensimme haltuunotto suunnitelmaa ja alihankkijakäytänteitä. Laadin muistion haltuunoton aloituspalaverissa sovitusta asioista, jonka lähetin asiakkaan edustajalle hyväksyttäväksi. Kotimatalla soitin puolen tusinaa puheluita aamupäivän aikana tulleisiin yhteydenottoihin ja osallistuin autoa ajaessani Teams-palaveriin, mutta onneksi tällä kertaa enimmäkseen kuuntelijan roolissa.

Viikon viimeisen aktiivisen toimistotyöpäivän tavoitteena oli luoda käsitys oman vastuuyksikön henkilöstö- ja asiakastilanteesta sekä saada hoidettua pakolliset toimenpiteitä vaativat tehtävät. Aloitin aamun riittävän aikaisin, jotta kerkesin tarkastamaan kiireelliset ostolaskut ja ohjeistamaan työntekijät toissapäiväisen asiakastapaamisen muistion mukaisesti, ennen muun työnjohdon työpäivän alkua. Aamukahvien lomassa tuotannon esimiehimme kanssa keskustellessa pyrin hahmottamaan tilannekuvan ja linjasin tuotannon kenttäresurssien lisäämisestä uusien alkavien asiakaskohteiden johdosta. Työtehtävien lisääntyessä välitön reagoiminen, työajan lisääminen tai uudelleen organisointi, on osaltaan viesti kenttätyöntekijöille, että asiakaslupausten täyttäminen ja laadukas palvelu on keskeinen osa jokapäiväistä tekemistämme. Tässä prosessissa esimiehet toimivat mahdollistajan roolissa. Jatkuva dialogi henkilöstön kanssa ja johdonmukainen käyttäytyminen työtehtävien lisääntyessä tai vähentyessä palvelevat osaltaan henkilöstön muutokseen sopeutumista ja sen sietämistä. Iltapäivä kului vielä sisäisessä raportoinnissa, kun syötin vauhdikkaan viikon asiakastapahtumia CRM-järjestelmään.

Viikkoanalyysi 2

Työtehtävät vaihtuivat viikon aikana yhdestä toiseen hyvässä fiiliksessä. Työskentelin tavoitteellisesti eri asiakkuuksien parissa saavuttaen asetetut tavoitteet. Matkustaminen ja vaihteleva työympäristö toisella paikkakunnalla toisaalta loi vaihtelua, mutta toisaalta vähensi palautumiseen vaadittavaa vapaa-aikaa. Erityisen mielekästä oli jakaa positiivista viestiä työtiimille tuloksellisesti hyvin sujuneesta kuukaudesta sekä viestiä henkilöstölle uusista asiakkuuksista ja suunnitelluista lisäresursseista. Onnistumiset toivat viikkoon positiivista viestiä, jota oli tärkeä jakaa eteenpäin.

Työn arki on täynnä erilaisia pulmia, jotka estävät työn sujuvuutta ja rasittavat työyhteisöä. Lähtökohta työn kehittämisessä on, että työyhteisön toimintaa voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden aktiivista toimijuutta ja vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä hallinnassa ja kehittämisessä. Työelämässä saattaa myös syntyä tilanne, jossa jonkin projektin vetäjä, tuotannon esimies tai muu päätöksen tekijä ei ymmärrä tai osaa laskea suunniteltujen ja tehtyjen toimenpiteiden sekä päätösten kuluvaikutusta. Esimiestyössä pitäisi

enemmän pyrkiä tukemaan alaisia oma-aloitteeseen päätöksentekoon. Toimivan ja tuloksekkaan päätöksen teon tueksi täytyy kuitenkin selvittää edellä mainittu päätöksen ja sitä seuraavan toimenpiteen kuluvaikutus, jotta päätöksen tekijä voi harkita päätöstään vastuualueensa puitteissa.

Menestymiseen liiketoiminnassa on edellytyksenä työyhteisön yhteinen näkemys työpaikan olemassaolon tarkoituksesta (Järvinen 2008, 52). Yhteisön työskennellessä yhteisen tavoitteen eteen, on tärkeää, että jokainen yhteisön toimintaa ohjaava jäsen tuntee riittävällä tasolla toiminnan tulo- ja kulurakenteen. Tämä myös auttaa korjaamaan työntekijöiden harhaluuloa yrityksen hyvästä tai huonosta taloudellisesta tilanteesta ja ymmärtämään paremmin esimerkiksi tuotannon tai työolosuhteiden muutokset.

Tulosorientoituneessa liiketoiminnassa talouden- ja tuotannontunnuslukujen avaaminen soveltuvin osin alemmille organisaatiotasoille, eli kenttätyöntekijöihin saakka, lisää toiminnan avoimuutta ja luottamusta sekä sitouttaa henkilöstön yhteiseen päämäärään. Päätöksentekoa on helpompi perustella, jos tavoitteet ja niiden seuranta on riittävin osin mitattavissa tai ne pystytään muuten todentamaan.

Organisaation muutosten jalkauttaminen onnistuu, kun henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeen sekä sitoutuu ja sopeutuu siihen. Henkilöstön parissa työskentelevät esimiehet ovat myös tärkeässä roolissa muutosprosessien viestinnässä ja sitä kautta muutoksen ymmärtämisessä. Viestinnän on oltava jatkuvaa, ymmärrettävää, johdonmukaista ja ehdottoman rehellistä. (Vesanto & Pahkin 2013, 5.)

Kokemukseni mukaan liian usein puhutaan pelkästään toiminnan tehostamisesta, mikä jo terminä saa aikaan työntekijöissä negatiivisen mielialan ja passiivisen suhtautumisen muutokseen. Toki toiminnan tehostaminen on johtamisen keinoina työkalupakin helpoimpia tapoja lisätä työn tuottavuutta, mutta kapealla ja lyhyt näköisellä johtamisella se tarkoittaa vain työtehtävien ja työnkuorman lisäämistä samoilla olemassa olevilla resursseilla. Omassa yksikössäni olen pyrkinyt ylläpitämään toimintakulttuuria, jossa keskustellaan avoimesti tuotannon resurssien optimoinnista. Optimoinnin tarkoituksena on saada työntekijät ymmärtämään riittävällä tasolla liiketoiminnan kannattavuutta eli hahmottamaan henkilötyöntuntien lisäämisen ja vähentämisen kustannusvaikutukset suhteessa uusien tai päättyvien asiakkuuksien palvelumaksuihin eli euroihin. Työntekijöille ole syytä avata sen tarkemmin hinnoittelua tai yksittäisten asiakkaiden palvelumaksuja, mutta tarkoitus on saada perusteltua konkreettisesti esimiesten päätöksen teko, joka vaikuttaa yksittäisen työntekijän kokemukseen omasta työstään.

3.3 Seurantaviikko 3

Ensi tuntumalta alkavan viikon piti olla aikataulultaan väljempi, joka mahdollistaisi myös kertyneiden rästitehtävien tekemisen. Alati muuttuvassa arjessa työnteko on jatkuvaa priorisoinnista, joka vaatii riittävää ymmärrystä toimintaympäristöstä ja sen yksittäisistä vaatimuksista. Kokonaisuudesta täytyy hahmottaa yksityiskohdat, jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä ja toisaalta asiakokonaisuuksia, jotka voidaan tehdä seuraavassa sopivassa hetkessä. Ymmärryksen jälkeen on helpompi tehdä päätöksiä, mitä täytyy tehdä vallitsevassa tilassa itse ja mitkä tehtävät voi delegoida muille osaajille.

Kuluneen viikonlopun tapahtumien jälkiselvittelyiden jälkeen paneuduin viikon aluksi asiakkaamme lähettämiin Excel-tiedostoihin, joiden perusteella laskin tarjouksen noin viikon mittaisesta, mutta volyymiltaan merkittävästä tilauksesta. Tarjouslaskentaa hankaloitti tilaajan ja toimittajan erilainen näkemys palvelutarpeista ja niiden ratkaisumalleista. Tyypillisesti teollisuus ja tuotanto ovat osto-organisaatioissaan tottuneempia ostamaan raaka-aineita tai komponentteja, joita kilpailutetaan kappalemäärien ja ominaisuuksien perusteella. Onkin välillä harmillista vastata tarkasti yksilöityyn tarjouspyyntöön, jossa vertailuna käytetään yksikköhintaa, kun palveluntuottajana asiakastarpeeseen olisi tarjolla järkevämpi ja asiakkaalle edullisempi toteutustapa. Koska tilaus koski alueellisesti paikkakuntaa, jossa meillä oli rajalliset henkilöresurssit palveluntuottamiseen, täytyi kustannuslaskelmassa huomioida henkilöstön saatavuus alueen muilta paikkakunnilta ja resurssien siirrosta aiheutuvat majoitus- ja matkakustannukset. Huomioitava oli myös, tarjouksesta tilaukseen ja tilauksesta toteutukseen, tässä tapauksessa nopea aikataulu, joka ei mahdollistanut henkilötyötuntien suunnittelua työehtosopimuksen mukaiseen jaksosuunnitteluun.

Viikon puoliväli kului oppilaitosyhteistyön merkeissä. Verkostotapaamisia ei ole tarvetta mitata liiketoiminnalle saatavalla taloudellisella hyödyllä, vaan työelämälähtöisen näkökulman tuominen alan oppilaitosten opettajille ja opiskelijoille on osaltaan yrityksen sekä oman toimikuvani mukaista yhteiskuntavastuun kantamista. Alan toimijan edustajana tehtäväni oli luoda opiskelijoille työelämän konkretiaa teoriaopintojen tueksi ja luoda positiivista työnantajakuva potentiaalisille tuleville työntekijöille. Kohtaamisessa kerroin ensin alasta ja työstä rehellisesti sen enempää edustamaani yritystä mainostamatta ja lopuksi pidin lyhyen muista alan toimijoista erottuvan yritysesittelyn. Kokeneena esiintyjänä puhuisin mielelläni brändistä, tunnusluvuista ja liiketoiminnan kasvusta sekä uusista palveluista. Oppilaitoksessa kuuntelijat ovat kuitenkin lähes poikkeuksetta enemmän kiinnostuneita työvarusteista, työkohteista ja palkasta. Onkin herättävää ymmärtää ajatella ja puhua ihmisten kanssa asioista, jotka ovat heille tärkeitä, eikä pelkästään omien kiinnostusten kohteiden mukaisista asioista.

Viikko päättyi luennoitsijana julkishallinnon asiakkaamme järjestämässä henkilöstöinfossa. Aiheekseni oli annettu ”Turvallisuus yhteisellä työpaikalla”. Olin ymmärtänyt, että esitysaikaa ei niinkään oltu rajattu, vaan asiakkaan toivomus oli ennemminkin puhua mahdollisimman pitkään ja luoda näin sisältöä heidän koulutuspäiväänsä. Tuon otsikon alle rakentelin kahdenkymmenen dian esityksen, josta olin valmis kertomaan tarvittavan ajan kuulijoita kiinnostavia ja keskustelua herättäviä turvallisuusasioita. Kun kuulijakunta ja heidän toimialansa on tuttua, niin tarinaa riittää. Uskon, että hyvien tarinoiden ja yhteisten kokemusten sekaan sain liitettyä kaikille osallistujille mukaan arjen työhön palasen toimitila- ja henkilöturvallisuutta.

Viikkoanalyysi 3

Aikataulultaan sallivampi viikko sujui mallikkaasti, joten sain hoidettua useamman työlistalla odottaneen tehtävän eikä viikolta siirtynyt uusia töitä seuraavalle viikolle. Lisäksi kuluneesta viikosta nousi esille tarjouslaskentaprosessi sekä asiakas- ja verkostotapaamiset.

Palveluntuottajalle olennaista on kustannusten sekä henkilöstöresurssien hallinta ja määrä suhteessa asiakuuden laajuuteen ja merkittävyyteen omassa liiketoiminnassa. Kilpailu osaavista työntekijöistä on monella alalla kiivasta ja samaan aikaan asiakastarpeet on täytettävä entistä pienemmillä henkilöstöresursseilla. Kun palveluntarjoajan katteet on kiristetty minimiin, on yritysten optimoitava käytettävissä olevan resurssin hyöty asiakkaiden suuntaan. (Ritvanen 2011, 185.)

Asiakkaamme henkilöstölle luennoidessa viestin kuuntelijoille, että yhteisellä työpaikalla turvallisuuskulttuuri rakentuu tavasta ajatella asioista samalla tavalla ja ylläpitää toiminnassa yhteisesti tärkeiksi koettuja arvoja. Turvallisuutta ei yksittäisen työntekijän arvomaailmaan ole vaikea perustella, mutta monia muita työelämän ja palveluliiketoiminnan prosesseja saattaa esimies joutua selittämään perusteellisesti. Vaikka yksittäisen työntekijän kyky ymmärtää kokonaisuuksia sekä syy- ja seuraussuhteita on rajallinen, on toiminnan johtaminen sidottava konkreettisiin esimerkkeihin.

Siilasmaan (2018, 173) mukaan omat haasteensa löytyvät myös toimivistakin työyhteisöistä. Järkevää johtamista olisi varautua haasteisiin ja pyrkiä tunnistamaan työyhteisön mahdolliset ongelmat ennalta, jotta ne voitaisiin välttää tai niiden vaikutukset saataisiin minimoitua.

Turvallisuus on ennakointia ja varautumista, niin myös palveluliiketoiminnan johtaminen. Tulevaisuuden osaajien varmistamiseksi yrityksellä on oltava selkeä malli yhteistyöstä opilaitoksien kanssa sekä vastuuhenkilöt koordinoimaan yhteistyötä, koska esimiestyö on pitkälti osaajien valmentamista sekä osaajien ajassa kiinni pitämisen mahdollistamista.

Hiltusen (2012, 139) mukaan esimiehen työ on tukea työntekijä suoriutumaan työstänsä mielekkäästi ja menestyksekkäästi sekä tarjota mahdollisuus kehittyä työssään. Auttaminen on osa esimiehen pyyteetöntä tehtävää, mutta muodostaa myös vastavuoroisuutta. Esimiehen vilpitön tuki syventää tunnesidettä auttajan ja autettavan välille sekä sitouttaa työntekijää johdon tahtotilaan.

3.4 Seurantaviikko 4

Neljännellä seurantaviikolla olivat teemoina vuosikellon mukaiset tehtävät, rekrytointi, perehdyttäminen ja oman osaamisen kehittäminen. Laajat ja oman aikansa sekä keskittymisensä vaativat kokonaisuudet tarvitsivat rinnalleen kalenteriviikolle yhden kokonaisen päivän muiden akuuttien tehtävien tekemiseen.

Viikko käynnistyi käyttöomaisuuden inventoinnilla, joka on tyypillisesti vuoden viimeiselle kvartaalille ajoittuva yrityksen vuosikellon mukainen määräaikaistehtävä. Talousosasto oli toimittanut yksikön tulosvastuullisille henkilöille omien vastuualueidensa käyttöomaisuuden inventointilistat, jotka tarkastettiin yksiköissä ja tarvittavat korjauspyynnöt kirjattiin luetteloihin. Karkeasti käyttöomaisuuden kohteet jakautuvat yrityksen omistamiin asiakaskohteiden teknologialaitteisiin, ajoneuvo- ja työvälinekalustoon sekä yksikön konttori- ja IT-kalustoon. Palvelutuotannon laitteista tarkastettiin asiakaskohteittain laite- ja sopimusnumero, laite- tuoton tulospaikka ja oliko laitekanta vielä käytössä. Jos asiakkaan sopimusta oli esimerkiksi päivitetty ja uusittu tekniikkaa, niin vanhat käytöstä poistuneet laitteet romutettiin ja poistettiin viimeistään nyt käyttöomaisuudesta. Tuotannon ajoneuvo- ja työvälinekalustosta tarkastettiin, oliko kalusto vielä tuottavassa käytössä ja oliko käyttöomaisuuteen määritelty kaluston poistoaika loppunut. Muun kaluston osalta tarkastettiin kaluston olemassaolo ja tulospaikka, jolle poistot kirjanpitoon oli kohdennettu. Tarkastetut inventaarilistat toimitettiin kommentein talousosastolle kirjanpitoon tositteeksi.

Viikon puoliväli taittui kahdella sisäisellä koulutuksella, joissa lisäsin osaamistani huomioida oman esimiestyön vaikutuksia yrityksen vastuullisen toiminnan kokonaisuutena. Rekrytointijärjestelmän syventävä koulutus järjestettiin etäkoulutuksena yksikkömme esimiehille. Kansallisena toimijana meidän on huomioitava rekrytinnissamme muiden liiketoiminta-alueiden yhteistoimintaneuvottelut ja niistä johtuvat työntarjoamisvelvoitteet. Järjestelmällisessä ja läpinäkyvässä henkilöstöhallinnassa on tärkeää, että käytämme rekrytinnissa sähköistä järjestelmäämme, jossa potentiaalisia henkilöstöresursseja kyetään hallinnoimaan koko maan tasolla eikä vain paikallisesti. Rekrytointijärjestelmämme kautta saadaan työvoiman hakeminen uusiin tehtäviin kohdennettua valinnan mukaan sisäisiin- ja ulkoisiin hakukanaviin sekä huomioitua mahdolliset työntarjoamisvelvoitteet. Toinen opintokokonaisuus oli yrityksemme sähköisessä oppimisympäristössä tapahtuvaa itseopiskelua.

Globaalin koulutusalueen kurssien tarjonta ja suoritusvelvollisuus vaihtelee työntekijän työtehtävien sekä vastuualueiden mukaan. Tällä kertaa suoritin kurssit kansainvälisestä kilpailulainsäädännöstä sekä yksityisyyden- ja tietosuojan huomioimisesta liiketoiminnassamme.

Torstaiaamuna siirryin Etelä-Karjalaan vastaanottamaan uutta kollegaa. Tehtävänäni oli oman työn ohessa toimia liiketoimintayksikön uuden esimiehen yhtenä perehdyttäjistä sekä tukena arjen haasteissa. Olin laatinut etukäteen runkoa asiakokonaisuuksista ja prosesseista, jotka ovat olennaista hahmottaa tulosvastuullisen yksikön esimiehen tehtävissä. Perehdyttämisaikataulu toimi projektisuunnitelmalla ja siihen oli eritelty eri talous-, henkilöstö- ja asiakasprosessien vastuulliset henkilöt sekä keskeisten järjestelmien kouluttajat. Esimiehen työskentely on mosaiikkia, joka koostuu monista sirpaleisista yksityiskohdista, joten perehtymistä helpotti eri prosessien hahmottaminen ja niiden vaikutusten sisäistäminen.

Viikon viimeinen päivä käynnistyi työhaastattelujen merkeissä toisella työskentelypaikkakunnalla Pohjoisessa Kymenlaaksossa. Tavoitteena oli kohdata neljä potentiaalista työnhakijaa, jotka olin rekrytointijärjestelmästä etukäteen profiloinut tehtäviin kokemuksensa ja koulutuksensa puolesta sopiviksi. Ihmistuntemukseni ei pettänyt tälläkään kertaa. Vietin neljä vajaan tunnin mittaista antoisaa keskusteluhetkeä kovin erilaisten persoonien kanssa, jotka olivat kaikki hyviä sekä tehtäviin sopivia henkilöitä ja joiden kanssa pääsimme eteneään työhaasteisiin. Ennen kotimatkaa pidin vielä viikon päätteeksi etätapaamisen asiakkaan edustajan ja teknologiayksikön asiantuntijan kanssa. Teimme suunnitelmaa etäkäyttö- ja etävalvontapalveluiden pilotoimisesta asiakkaamme toimipisteissä. Vaikka yrityksemme tuottaa palveluita ihmisiltä ihmisille ja henkilökohtainen kohtaaminen korostuu työssämme, on jotkut rutiinitehtävät järkevää ja kustannustehokasta tarjota teknologiaa sekä tietoliikenne-ratkaisuita hyödyntäen etäpalveluina.

Viikkoanalyysi 4

Mielekäs ja tasapainoinen työviikko tarjosi sopivasti rutiinitehtäviä, ammattiosaamista syventäviä oppimisympäristöjä sekä ihmisten kohtaamisia. Vaikka työpäivät olivat matkustamisesta johtuen pitkiä, oli viikko rekrytoinnin ja perehdyttämisen tuomien kohtaamisten johdosta antoisaa uusien ajatusten oppimista.

Henkilöstöjohtamisessa ja suunnittelujargonissa keskitytään joskus enemmän visioimaan hienolta kuulostavia ideoita, kuin toteuttamaan kehitystä käytännössä. Molemmille on paikkansa, mutta tässä asiassa on tärkeä löytää sopiva tasapaino akateemista ajattelua ja työelämän toimeliaisuutta. Kulttuurien sekoittuminen ja työyhteisöjen moninaisuus on rekrytoinnissa tiedostettava ominaisuus, joka parhaimmillaan tarjoaa erityisiä mahdollisuuksia organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Moninaisuus johtaa kriittiseen ajatteluun ja kehittää tervettä keskustelua organisaatiokulttuurin kehittymiseksi.

Aarnikoivun (2013, 59) mukaan rekrytoinnilla tarkoitetaan yleisesti kaikkia niitä peräkkäisiä tapahtumia, joiden avulla organisaatioon hankitaan sen toimintaan kulloinkin tarvittavaa henkilöstöä. Jokaisen työntekijän valinta osaksi työyhteisöä on tietenkin tärkeää, mutta erityisesti esimiestehtävään valittavan rekrytointi on organisaation kannalta kriittinen. Esimies ei vastaa vain omasta, vaan myös alaistensa työpanoksesta.

Professori Alf Rehn toteaa, että suomalaisten perisyntinä on halumme uskoa yhtenäisiin tarinoihin ja polkuihin. Suomessa on perinteisesti ajateltu, että reserviupseerikoulun käynyt insinööri on hyvä johtaja. Uudessa, palveluihin keskittyvässä kulttuurissamme korostuvat kuitenkin hyvät viestintätaidot, ihmiskeskeinen suunnittelu ja moni muu asia, joihin upseerin koulutus ei välttämättä anna valmiuksia. Rehnin mukaan tarvitaankin päinvastoin monta tarinaa kohdata tapahtuva muutos, joka tarkoittaa, että organisaatiot tarvitsevat tulevaisuudessa monenlaisia, -ikäisiä- ja rotuisia ihmisiä. (Vehkaoja 2019)

Onnistuneen rekrytoinnin tukena on organisaatioissa oltava toimiva perehdytysprosessi. Palvelualan eri toimijoiden kanssa työskennelleenä olen huomannut, että perehdytysprosessit ovat yksityiskohtaisia kenttätyötä tekevien työntekijöiden kohdalla, mutta esimiesten ja asiantuntijoiden perehdytys kaipaakin usein enemmän järjestelmällisyyttä sekä täsmällisyyttä. Työnantajalle yleisvelvoitteen riittävän perehdytyksen antamisesta työtehtäviin ja muuttuneeseen työympäristöön määrätään työsopimuslain (2001/55) 2. luvun 1. ja 3. pykälässä ja työsopimuslainsäädännön yleisvelvoitetta tarkennetaan työturvallisuuslain (2002/738) 2. luvun 8. ja 14. pykälässä. Työsopimuslain yleisvelvoitetta lukuun ottamatta työnantajan velvollisuudet painottuvat pääosin terveydestä ja turvallisuudesta huolehtimiseen, joten esimiesvastuiden kuvaaminen osana organisaation eri prosesseja nousee erityiseen arvoonsa. Koska esimiehet monesti edustavat työnantajaa ja vastaavat osaltaan alaisistaan, pitäisi myös laissa olla tarkemmin määriteltynä työnantajaorganisaation vastuu esimiehinä työskentelevien riittävästä osaamisesta. Kokemukseni mukaan, palvelualoilla osaaminen esimiesvastuista on liikaa yksittäisen työntekijän henkilökohtaisen kompetenssin varassa eikä niinkään johdettua toimintaa.

Valta ja vastuu kulkevat käsikädessä. Laadukas perehdyttäminen nojaa lähes aina organisaation strategiaan, joten on järkevää pohtia mihin tehtävään ja millä osaamisella tulokas on uuteen työympäristöön tulossa. Varsinkin uusien esimiesten suunnitelmallisessa perehdyttämisessä on huomioitava, että onko henkilöllä aiempaa esimieskokemusta ja kuinka selvää uudelle esimiehelle on tehtävän mukaiset oikeudet, velvollisuudet, valtuudet, tavoitteet sekä niiden vaikuttamiseen käytettävissä olevat välineet. (Aarnikoivu 2013, 74.)

3.5 Seurantaviikko 5

Nykytyöelämän jatkuva muutos on uhkana työhyvinvoinnille, kun työn tekemisen pitäisi olla lähtökohtaisesti mielekästä, terveellistä ja hallittavaa. Epävarmuus, väliaikaisuus ja ulkopuoliset paineet vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen omasta työstään. Seurantaviikkoon mahtui paljon perustyötehtäviä, mutta tällä viikolla erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmana oli työhyvinvointi. Tavoitteena oli käydä kaksi kehityskeskustelua fiiliskeskustelumuotoisena sekä lisäksi kaksi erillistä työkykykeskustelua.

Maanantai käynnistyi viikonlopun tuotannon tapahtumien, tekemisten ja tekemättä jättämisten, tarkastelulla. Analysoinnin johdosta syntyi tarve ohjata työntekijöitä muistuttamalla työvälineiden sekä ajoneuvokaluston asianmukaisesta käytöstä. Voidaan ajatella, että nämä olisivat asioita, jotka saataisiin kuntoon riittävällä ohjeistuksella ja opastamisella, mutta ei. Työntekijä on siitä erikoinen otus, että ajan mittaan se aina testaa rajoja sekä valvonnan, välittämisen ja puuttumiskynnyksen olemassaoloa. Vaikka valvonta, seuranta ja poikkeamiin puutuminen koetaan negatiiviseksi, palvelee se kokonaisuuden hallinnassa pysymistä ja sitä kautta edistää tasavertaisuutta työyhteisössä. Iltapäivällä olin yhteydessä työntekijöihin, joita minulla oli tarkoitus viikon aikana tavata. Tutkin seurantaraportteja HR-järjestelmistämme, tulostin tarvittavat raportit keskusteluiden tueksi ja valmistauduin tuleviin tapaamisiin.

Tiistaiamuna tapasin työntekijän työkohteessa. Kävimme läpi fiiliskeskusteluna työn sujuvuutta, tavoitteiden seurantaa ja tulevaisuuden suunnitelmia. Perinteisestä kehityskeskustelu-konseptista rennompi ja kevennetty versio on henkilökohtainen fiiliskeskustelu, joka sopii mielestäni paremmin palvelualan kenttätyötä tekeville työntekijöille. Jos kehityskeskusteluilla on välillä negatiivinen pakon sävy, niin fiiliskeskustelussa on mahdollisuus työntekijän henkilökohtaisia sekä työtiimin onnistumisia kertaamalla saada aikaan dialogissa positiivinen vire. Usein onnistumisten kertaaminen tuo työyhteisöön yhdessä tekemisen meininkiä ja tätä kautta lisää onnistumisia.

Iltapäivällä tapasin toisen työntekijän työkykyä pohtivassa varhaisen välittämisen -keskustelussa. Lähtötilanteessa työntekijällä oli ollut useita lyhyitä sairauspoissaoloja seurantajaksoilla, josta syystä pohdimme yhdessä työntekijän kanssa, kuinka voisimme parantaa hänen työkykyään. Aloitimme sovitun tapaamisemme rauhoittumisella ja keskusteluun orientoitumisella. Pyysin työntekijää täyttämään henkilökohtaisen työkyvyn kartoituslomakkeen, jossa työntekijä pääsi pohtimaan osa-alueittain työkykyynsä mahdollisesti vaikuttavia elementtejä. Työolot käsittävät esimerkiksi työvälineitä ja -menetelmiä sekä työaikajärjestelyitä ja työn kuormittavuutta. Ammatillinen osaaminen kattaa ymmärryksen työntekijän perustehävästä ja tavoitteista sekä riittävästä osaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Oman

työyhteisön arviointi sisältää työntekijän kokemuksen vaikutusmahdollisuudestaan omaan työhönsä työilmapiiriin, palautteen saamisen ja työyhteisön tuen osalta. Kartoituslomakkeen viimeinen osa-alue, omat voimavarat, kerää usein eniten työntekijöiden omia työkykyä kehitettäviä havaintoja. Muutokset elämäntilanteessa tai pitkittynyt epäsuhta työntekijän omien tavoitteiden ja työelämän toteuman välillä voivat vähentää työntekijän henkisiä voimavaroja. Pettymykset siviilielämässä tai haasteet elämän hallinnassa kuluttavat luonnollisesti fyysistä jaksamista, joten lyhyellä aikavälillä se voi näkyä työkyvyn tilapäisenä alenemisena. Tällä kertaa työkyvyn kartoituksessa ja keskusteluissa nousivat esille työntekijän elämän hallintaan liittyvät haasteet. Epäonnistumisen kokemus oman talouden hallinnassa ja vastoinikäymiset ihmissuhteissa olivat aiheuttaneet unettomuutta, joka oli johtanut fyysisen voimavarojen ehtymiseen ja sairauspoissaoloihin. Aktiivisen kuuntelemisen sekä myötälämisen lisäksi pyrin laittamaan persoonaa peliin ja annoin keski-ikäisen miehen elämänkokemuksen mukana tuomia vinkkejä arjen hallintaan. Näissä tilanteissa muutos lähtee aina työntekijästä itsestään, mutta esimiehen on pyrittävä olemaan tukena ja mahdollistajana muutoksessa. Laadimme tapaamisesta yhteisen näkemyksemme mukaisen toimenpidesuunnitelman työkyvyn parantamiseksi. Sovimme toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulun sekä seuraavan seurantapalaverin ajankohdan. Työntekijä poistui tapaamisesta silmin nähdessä huojentuneena, koska asioiden puhuminen varmasti helpotti oloa.

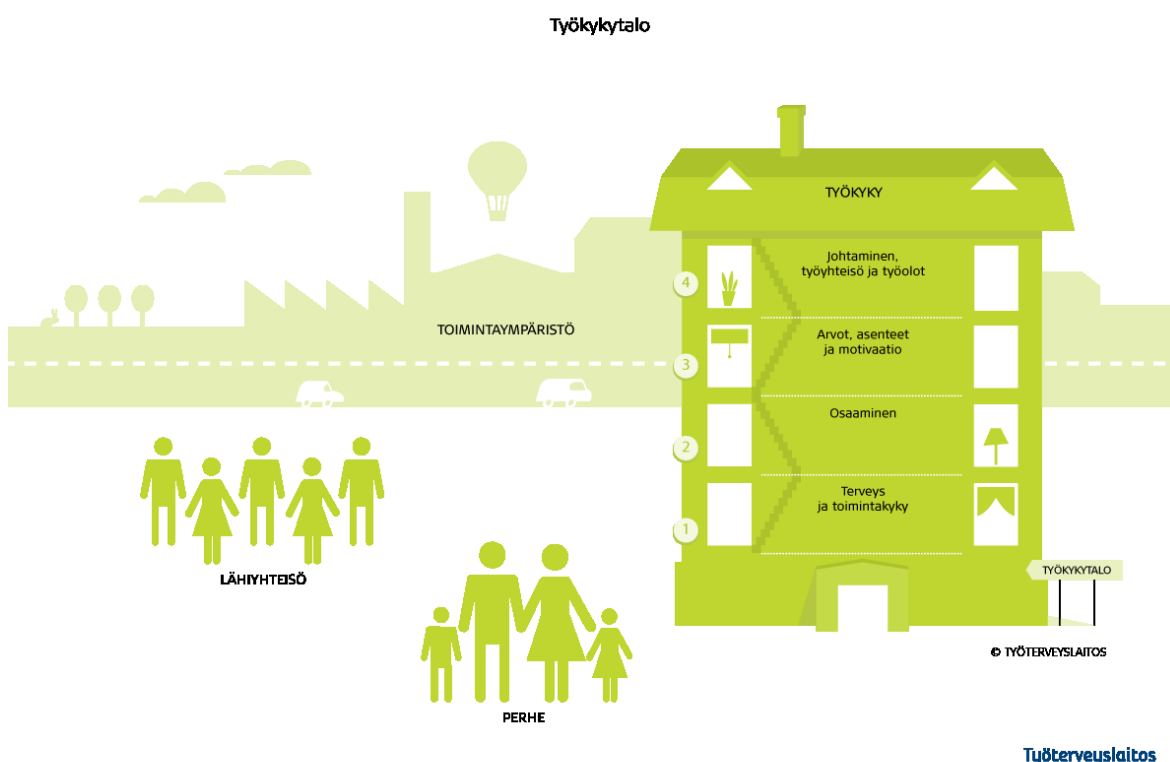
Viikon puolivälissä kohtasin toisen työntekijän työkykykeskusteluiden merkeissä. Lähestymiskulma oli tässä tilanteessa erilainen, koska henkilö oli palaamassa pitkältä sairauspoissaolojaksolta, johon oli ollut syynä vapaa-ajan tapaturman aiheuttama tuki- ja liikuntaelinsairaus. Työntekijä oli saanut työterveyden ohjeilla kuntoutettua itseään ja olimme aiemmin tavanneet kolmikantakeskustelussa työterveyshoitajan ja lääkärin kanssa. Kolmikantakeskustelussa olimme sopineet, että suunnittelemme työhön palaamisen mahdollisimman työergonomisesti eli huomioiden työkohteet ja työn fyysisen kuorman jakautumisen työvuorosuunnittelussa. Löysimme yhteisen näkemyksen työn jaksottaisuudesta ja pohdimme variaatioita suunnitelman muuttamiseksi tarvittaessa. Laadin tapaamisestamme muistion yrityksemme työterveyslääkärille ja kävin henkilöstösuunnittelijamme kanssa läpi suunnitelman työntekijän kevennetystä työhön paluusta. Loppuviikolle suunniteltu viikon toinen fiilis-keskustelu tällä kertaa valitettavasti peruuntui, koska työntekijä oli estynyt saapumasta paikalle.

Viikkoanalyysi 5

Keskeistä yhteisessä työhyvinvoinnin kehittämisessä on jokapäiväinen tekeminen ja avoin sekä toimiva dialogi eri toimijoiden välillä. Työhyvinvointi on osa arkea – ei erillinen tai tilapäinen prosessi. Ihminen on psyko- fyysis- sosiaalinen kokonaisuus, joten suuri osa

työhyvinvointia on yksittäisen työntekijän henkilökohtainen kokemus työkyvystä. Työkyvyn johtaminen onkin olennainen osa työhyvinvointia.

Tunne alaisesi. Läsnäolo, työolojen ja ympäristön tunteminen sekä tarvittaessa varhaisen välittämisen keskustelut antavat selkänöjää esimiehenä toimimiseen ja työntekijöiden työkyvyn kokonaiskuvan hahmottamiseen sekä ylläpitämiseen. Toisaalta, kuten Työterveyslaitoksen työkykytalo (kuvio 4) osoittaa, on työkykyyn ja sitä kautta työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, joihin työnantajilla ei ole suoranaista mahdollisuutta vaikuttaa.



Kuvio 4. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021)

Yhä useammin näissä esimiehen johtamistilanteissa kaivattaisiinkin ennemmin työsosionomia, joka ohjaisi ja tukisi työntekijää siviilielämän haasteissa. Työnantajan tarjoama ”life coach” -palvelu todennäköisesti maksaisi investointina itsensä takaisin sairauspoissaolojen vähentymisenä. Avarakatseinen ihmisten johtaminen ihmisinä tukee työelämän kautta työntekijöiden arjenhallintaa ja maksaa vaivan näön usein myös taloudellisesti takaisin. Työn vaatimusten, tehtävien ja aikojen mielekkäällä suunnittelulla saadaan yleensä motivoitunut ja työnantajaansa sitoutunut työntekijä. Esimerkkinä työsuhteen elinkaarijohtaminen, jossa työtehtävät pyritään suunnittelemaan joustavasti työntekijän ja työnantajan välillä kumpaa-kin osapuolta tyydyttävällä tavalla aina työntekijän elämän tilanteen, ikäkauden ja työuran vaiheen mukaan.

Johdettavien kohtaaminen omina yksilöinä luo esimiehelle mahdollisuuden huomioida paremmin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Pakollista rahallista korvausta enemmän monella työntekijällä motivaatioon vaikuttaa työn merkityksellisyyden, onnistumisten ja arvostuksen kokemukset. Sopivasti haastavat ja vaihtelevat työtehtävät, jotka ovat tasapainossa työntekijän taitojen ja muiden ominaisuuksien kanssa, luovat työn imua. Työn imuksi kuvataan tarmokkuutta, omistautumista sekä syvää keskittymistä ja siitä koettua positiivista kokemusta. (Rubanovitsch 2020, 179.)

Viikko oli onnistunut. Uskon vilpittömyyteen ja arvojohtamiseen – hyviä asioita tekemällä, tapahtui hyviä asioita. Pystyin auttamaan työntekijöitä sekä työhyvinvoinnissa, että siviilielämän haasteissa. Työnantajakin hyötyy henkilöstön työtyytyväisyydestä, kun sitoutuneet työntekijät lisäävät asiakastytyväisyyttä ja liiketoiminnan kannattavuutta.

3.6 Seurantaviikko 6

Alkava viikko sisälsi valmistautumista seuraavan vuoden liiketoiminnan suunnitteluun sekä samassa suunnitteluhengessä muutamia myynnin- ja tuotekehityksen sisäisiä palaveriteita. Tavoitteena oli sisäistää johdon tahtotila yrityksen strategian mukaisesta tulevan vuoden liiketoiminnan kehityksestä ja aloittaa dialogi näkemyksistä omassa yksikössä lähimpien alaisten kanssa. Yrityksessämme liiketoiminnan suunnittelu jakautuu lukuihin ja tarinoihin lukujen mahdollistajana eli budjetointiin sekä suunnitelmaan niiden saavuttamiseksi.

Maanantaina osallistuin tulostavasti esimiesten liiketoimintasuunnittelun infoon, joten alkupäivä meni valmistautumiseen. Tutkin suunnittelun tueksi annettuja aineistoja ja ohjeita etukäteen sekä kirjasin ylös huomioitavia ajatuksia. Itse info -tilaisuus oli enemmänkin kannustava ja johdon tahtotilaa viestivä suunnittelun lähtölaukaus, koska tarvittava tieto löytyi materiaaleista.

Viikon toinen päivä sujui osaltaan tarjouslaskennassa sekä toisaalta tuotekehitys- ja myyntipalaverin parissa. Asiakkaamme liiketoiminnan supistuessa tutkimme yhdessä vaihtoehtoisia ratkaisumalleja vastata palvelutarpeisiin. Selvää oli, että säästöjä oli saavutettava. Yhteistä agenda palvellaksemme, pyrimme löytämään palvelukokonaisuuden, jossa asiakkaan palvelumaksut pienenevät ja palveluntuottajan kannattavuus kasvoi. Asiakkaan liiketoiminnan haasteet aiheuttivat myynnin vähentymistä, mutta oikein varioiden ja palveluita muotoillen syntyi mahdollisuus parantaa suhteellista kannattavuutta. Tämä kaikki vaati tietenkin hieman aikaa, vaivaa, tuotetietoutta ja asiakkaan liiketoimintaympäristön tuntemista eli arjen esimiesosaamista. Sama teema jatkui iltapäivällä myynnin- ja tuotekehityksen palaverissa, jossa tarkensimme myyntisuunnitelmia ja pohdimme uusien tuotteidemme käyttökokemuksia asiakkuuksissa. Valtakunnallisen asiakaspalvelun ja paikallisten myyjien

saumaton yhteistyö myyntiputken läpiviemiseksi on tietenkin olennaista asiakasprosessin sujuvuuden kannalta. Tuotepäällikkö esitteli toimittajien markkinoille tuomia uusia ratkaisuita sekä otti vastaan palautetta nykyisistä tuotteista. Ääntä riitti ja palaute oli rakentavaa.

Edellispäivän tunnelmissa työstin liiketoiminnan suunnittelumateriaalista koosteen ja lisäsin mukaan omia ajatuksiani suunnittelun painopisteistä. Lähetin materiaalin tuotannon esimiehille tutustuttavaksi ennen seuraavan päivän suunnittelupalaveria. Puolilta päivin annoin tunnin mittaisen haastattelun eräälle turvallisuusalan tradenomi -opiskelijalle aiheesta: asiakaslähtöinen markkinointi. Haastattelupyynnön esittänyt henkilö oli ennen opiskeluaan työskennellyt yrityksessämme, mutta ei tosin minun suoranaisena alaisena. Hän oli saanut aiheesta esitellessään suosituksen haastatella minua, joten tulkitsin haastattelupyynnön positiivisena palautteena, vaikka kiellänkin olevani markkinoinnin asiantuntija. Kävimme tunnin aikana hyvän keskustelun asiakaslähtöisyydestä ja miten se ilmenee eri organisaatioissa. Toivottavasti henkilö sai uusia ajatuksia opiskeluihinsa sekä tekeillä olevaan projektiinsa. Käytin myös tilaisuuden hyväksi personoituun työnantajamarkkinointiin ja toivotin hänet tervetulleeksi takaisin töihin yritykseemme opiskeluiden edetessä.

Seuraava aamu alkoi toimistolla tuotekehityksen etäpalaverissa. Palaverissa pohdittiin, miksi tietyn asiakassegmentin erikoispalvelu meni kaupaksi yrityksille ja yhteisöille joillain paikkakunnilla, mutta toisilla paikkakunnilla asiakkaat eivät kokeneet tuotetta omakseen. Oliko vika tuotteessa, ostajissa, markkinoissa vai niin kuin yleensä – myyntimiehissä. Erikoistuotteiden ja -palveluiden osalta, jotka ovat suunniteltu rajatulle asiakassegmentille, on joskus hankala tavoittaa oikeat asiakasorganisaatioiden henkilöt, joilla samanaikaisesti on vastuualueensa mukainen tarve palveluille sekä riittävä päätäntävalta ostaa palvelu. Ilta-päivällä kokoustimme yksikön avainhenkilöiden kanssa pohtien missä olimme ja minne olimme menossa. Olin lähettänyt materiaalin etukäteen esimiehille ja myyjille tutustuttavaksi, joten odotin rakentavia näkemyksiä suunnittelun tueksi. Aloitin lyhyellä kolmannen kvartaalin jälkeisellä talouden tilannekatsauksella, jonka jälkeen esittelin yrityksen liiketoimintasuunnittelun rungon sekä strategian mukaiset painopisteet. Haastoin ponnekkaasti esimiehiä vastuualueittain. Tarkoitus ei ollut pelkästään pohtia yhdessä minimitalouksia, joita meille oli asetettu tai mitkä meidän oli välttämätön tarve saavuttaa. Hieman provosoi-vasti toin esille lukuja, jotka meidän olisi onnistuessamme mahdollisuus saavuttaa. Tunnelma lähenei hengellistä tilaisuutta, mutta kenellekään ei jäänyt intohimoni tekemiseen huomaamatta. Jos esimies ei ole tavoitteista kiinnostunut ja niihin sitoutunut, niin kuinka voidaan alaisiltakaan muuta odottaa.

Viikkoanalyysi 6

Yrityksemme on vankka toimija ja meillä on valtava määrä tietoa eli hyvät edellytykset viisauteen. Yksi viisauden ulottuvuus on pohdinta eli kokemusten peilaaminen aikaisempaan tietopohjaan. Kehittyminen vaatii pohdintaa ja ajatusten vaihtoa, mutta toteutuakseen se puolestaan vaatii myötäintoa. Myötäinto johtaa parhaimmillaan uskallukseen kertoa rohkeasti omia ajatuksia ja näkemyksiä eli innovatiivisuuteen sekä uusiin toimintatapoihin.

Suunnittelun täyteinen viikko sisälsi loistavia keskusteluita, joissa kyseenalaistamalla vanhaa ja visioimalla uutta saimme syvennettyä suunnittelutyötä yksikkö- ja yritystasolla. Keskeinen tavoite oli haastaa esimiehiä keskusteluun omien osaamis- ja vastuualueidensa puitteissa. Alun kankeuden jälkeen keskustelu kävi vilkkaana ja innosti esimiehiä pohtimaan omia sekä toistensa työprosesseja. Vaikka viikon tuotekehitystyötä tehtiin tuote- ja projektipäällikkö vetoisesti, niin työtä ja sen tekemistä pitäisi pysähtyä miettimään myös tuotannon esimiesten ja työntekijöiden tasolla. Oman työnsä asiantuntija on tekijä itse.

Palveluiden tuottamisessa ja toimitusketjussa korostuvat lisäarvon tuottaminen. Palvelun asiakaslupaus ensin täytetään ja sen jälkeen pyritään ylittämään. Toimitusketjussa asiakkaalle tuotettua lisäarvoa pyritään kasvattamaan. Uusien näkökulmien pieni pakonomainen syöttäminen osaksi jokaisen työn tekemistä, edesauttaa toiminnaltaan varsin konservatiivisilla ja suorituskeskeisillä aloilla, kuten meillä turvallisuusosalalla. Tähän tarpeeseen olemme vastanneet lisäämällä tuotannon esimiehien tietoutta siitä, mitä kaikkea yrityksemme osaa ja tekee.

Myynnistä puhuttaessa keskitytään usein niin sanottuun luukuttamiseen eli ponnekkaaseen uusien asiakkaiden hankintaan. Uusiasiakashankinta ja huippumyyjät ovat tietenkin keskiössä, kun kasvatetaan liiketoimintaa, mutta ”tosimyyjät” pitävät huolta olemassa olevista asiakkaista. Asiakkuuksien elinkaaren vaiheet huomioiden, on syytä estää perälaudan vuotaminen eli asiakkaiden poistuminen pitämällä olemassa olevat asiakkaat tyytyväisinä sekä myymällä heille lisää eli auttaa asiakkaita heidän liiketoimintansa arjen haasteissa.

Leppäsen (2007,149) mukaan orastavan asiakassuhteen jalostaminen kanta-asiakkuudeksi vaatii palveluyritykseltä kauaskatseista työtä, koska jokainen kumppanuus on ansaittava. Asiakkuuden elinkaaren alkuvaiheessa täytyy yrityksen kyetä erottumaan ja tarjoamaan jotain omaperäistä, joka saa asiakkaan kiinnostumaan ja ryhtymään ostoprosessiin. Ostoprosessin alkuvaiheessa asiakas arvioi vastaako palvelu tarpeita ja mikä on palvelun arvo asiakkaalle. Palvelun käyttöprosessin aikana asiakas arvioi palvelukokemusta ja tyytyväisyyttä, joka pitkälti ratkaisee mihin suuntaan asiakkuuden elinkaari lähtee tasaisen vaiheen jälkeen kaartumaan. Elinkaaren vaarallisen pisteen jälkeen on tyytyväinen asiakas

saatava vakuuttumaan palveluiden tuottamasta arvosta ja sitoutumaan palvelun tuottajaan entistä syvemmin.

Asiakkaan liiketoiminnan ympäristön ja edellytysten muuttuessa on myös palveluntuottajan oltava valmis mukautumaan muuttuviin tarpeisiin. Pyrkimyksenä tulisi olla sujuva dialogi ja yhteinen palvelumuotoilu asiakkaan organisaation vastuuhenkilöiden kanssa. Syvässä yhteistyössä myyntityötä tekevät henkilöt sulautuvat luonnollisiksi osiksi asiakkaan prosesseja ohjaavia organisaatioita. (Rubanovitsch 2020, 78.)

3.7 Seurantaviikko 7

Edessä oli suunnittelutyön täyteinen viikko. Olin varannut kalenteristani kolme kappaletta aamupäivien aikaikkunoita, joiden puitteissa yritin suoriutua välttämättömistä arjen akuuteista hoidettavista asioista. Kaikki muu mahdollinen aika kuluisi ensi vuoden liiketoimintasuunnitelman laatimisen merkeissä. Etukäteisvalmistelut oli tehty vuosien rutiinilla ja katselmuspäivät oman työtiimini kanssa olivat sujuneet innovatiivisessa ilmapiirissä, joten sujuvaan prosessiin oli olemassa kaikki mahdollisuudet.

Maanantai alkoi kuitenkin mittavan asiakastilauksen ja sairauspoissaolojen järjestelyillä, jossa koko työnjohtomme oli aamupäivän varattuna. Osa soitteli vapaalla oleville työntekijöille ja yksi ohjasi liikkuvia resursseja muuttuneisiin asiakaskohteisiin. Iltapäivällä muuttaman puhelinpäätöksen ohessa ehdin lähinnä hahmotella liiketoimintasuunnitelman esitysformaattia, sisällön runkoa ja järjestystä.

Viikon kaksi seuraavaa päivää sujui tiiviisti suunnitelmatyön parissa. Työskentelin toimistolla ja yritin eristää itseni muusta ympäristöstä rauhaan sulkemalla huoneeni oven. Asia herätti heti työntekijöissä ihmetystä, koska minut tunnetaan siitä, että päällikön huone on kuvainnollisesti aina avoinna.

Tänä vuonna suunnittelun rakenne jakautui liiketoimintayksiköittäin karkeasti asiakkuuksien kehittämisen, uusmyynnin toteutuksen, johtamiskyvyn ja määriteltyjen henkilöstöprosessien nykytilan analyysiin, tavoiteasetteluun sekä toimenpidesuunnitelmiin. Painopisteet johdettiin strategistamme muuttuvaa liiketoimintaympäristöä ja markkinoiden trendejä mukailleen. Asiakastoimintasuunnitelmaan koostin perinteisen SWOT-analyysiin, jossa nostin esille vastualueeni liiketoimintaan liittyviä seikkoja yksittäisestä yleiseen – yksikkömme työntekijöiden sitoutumisesta paikallisen kilpailutilanteen kautta maailman politiikkaan. Analyysinikin täytyi olla rohkea, jotta saataisiin suunnittelun pohjaksi riittävän rohkeita skenaarioita. Olemassa olevien asiakkuuksien kehittämisen tueksi havainnollistettiin tiettyjen paikallisten avainasiakkaiden tilat asiakkuuden elinkaarella ja laadittiin konkreettinen listaus toimenpiteistä asiakassuhteen kehittämiseksi tai sopimussuhteen uudistamiseksi.

Uusasiakashankintaan valittiin paikallisesti merkittävät ja potentiaaliset asiakkaat, joihin olemme suunnitelman mukaisesti yhteydessä seuraavan vuoden aikana. Budjettilukujen ohjaamina purimme myynteinkehityksen segmenteittäin ja asetimme kasvulle konkreettiset tavoitteet absoluuttisina euroina, kappalemäärinä tai osa-alueen suhteellisenä kehityksenä. Tavoitteet vaativat toteutuakseen myös selkeitä toimenpiteitä, jotka mahdollistavat tavoitteisiin pääsyn. Kuvasin liiketoimintasuunnitelmaan oman vastuualueeni myynnin ja asiakasylläpidon organisoitumisen sekä käytössä olevat tukiresurssit. Mahdollistajan roolissa nostin toimenpiteistä esille keskeisimpänä osaamisen lisäämisen teknologian tuotetietoudessa ja projektijohtamisessa sekä asiakaspinnassa työskentelevien tuotannon esimiestemme valmentamisen myyntikulttuuriin. Tuotannon esimiehet edustavat yritystämme eturintamassa asiakkaidemme suuntaan eli toimivat asiakkuuksissa eräänlaisina tuntosarvina. Esimiesten laaja tietotaito palveluistamme luo automaattisia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehitykselle, kun asiakastarpeita tunnistetaan sekä raportoidaan ja niihin voidaan suoraan tarjota ratkaisuja. Esimiehemme eivät siis raportoi asiakkaidemme yhteyshenkilöille pelkästään havaintoja poikkeamista eli ongelmia, vaan tuottavat lisäarvoa kertomalla havainnosta ja mahdollisesta valmiista ratkaisuvaihtoehdosta poikkeaman korjaamiseksi.

Loppu viikolle eteen tuli vielä yksi suunnittelemaan asiakastapaaminen, joka vei puolikkaan työpäivän dokumentointineen ja raportointineen. Hieman työpäiviä pidentämällä sain pysyttyä suunnitellussa aikataulussa.

Viikkoanalyysi 7

Tuottaaksemme toiminnallamme lisäarvoa asiakkaille, meidän täytyy konkretisoida avainhenkilöillemme lisäarvolähtöisen ajattelun jalostuminen strategiastamme (Kauppinen 2013, 96). Oli tärkeä jalkauttaa liiketoimintasuunnitelman laatiminen enemmän päällikön pöydältä koko yksikön joukkuetta koskettavaksi yhteiseksi projektiksi, joka lisäsi yksikön avainhenkilöiden sitoutuneisuutta ja loi myötäintoa päivittäiseen tekemiseen. Yhteisesti asetetut ja yrityksen strategian mukaiset tavoitteet antoivat toiminnalle yhteisen suunnan sekä työlle tarkoituksen.

Tieto leviää teknologian mahdollistamana nopeasti ja asiakkailla on välillä liikaakin valinnan varaa. Asiakastyössä on olennaista ymmärtää, mikä ohjaa ihmisten käyttäytymistä ja miten ihmisten sekä yritysten väliset verkostot toimivat. Asiakkaat ovat valmiita panostamaan asioihin, joihin he uskovat ja jotka tukevat heidän ajatusmaailmaansa. Olemalla tykättävä ja mielenkiintoinen, saadaan asiakkaat osallistumaan asiakassuhteen eri prosesseihin eli yhteiseen arvontuottamiseen. (Kankkunen 2012, 178.)

Asenne ohjaa uskomuksia ja uskomukset ohjaavat havaintoja. Tilaston tai analyysin tulkinta vaatii aina tuntumaa sekä ymmärrystä toimintaympäristöstä ja toiminnasta lukujen taustalla

eli lukujen ja datan oikeellisuudesta. Tilastot saadaan vääränlaisella datan syöttämisellä näyttämään vahingossa tai tahallisesti muunneltua totuutta, joten valheellisen datan analysoimisella saadaan aikaiseksi yhtä huono strateginen päätös kuin pelkällä tunteella tehty ratkaisu.

Aalto-yliopiston professori Timo Vuori kertoo Kauppalehden artikkelissa ihmisten luontaisesta taipumuksesta kiinnittää huomiota ja edetä kohti positiivisia tunteita herättävää informaatiota päätöksiä tehdessään. Vaikka arjessa päätöksiä tehdään usein parhaalla mahdollisella tiedolla ja intuitiolla, on tunteilla ja etenkin niiden hallitsemisella tärkeä rooli yrityksen strategiatyössä. Oikeilla strategian mukaisilla ja dataan perustuvilla prosesseilla voidaan välttää tunteisiin ylireagoiminen päätöksenteossa. (Jurvelin 2021, 8.)

3.8 Seurantaviikko 8

Seuraava viikko jatkui samalla teemalla kuin edellinen. Asiakastoiminnan lisäksi liiketoiminnan suunnittelussa oli isona kokonaisuutena myös yrityksemme strategian toimeenpano osa-alueittain. Vastuualueeni osalta pohdin, kuinka toimia vastuullisesti alamme markkinajohtajana syventäen asiakassuhteita tehokkaasti, innovatiivisesti ja kerättyä tietoa analysoiden sekä hyödyntäen. Kaiken toiminnan pohjana toiminnassamme olisi motivoituneet ihmiset, jotka suhtautuvat ylpeydellä ja intohimolla työhönsä ja tarkoituksen mukaiseen tekemiseen.

Organisaatio tarvitsee toimiakseen tekijänsä, joten palveluliiketoiminnan suunnittelussa on tärkeää tarkastella jatkuvasti myös henkilöstöjohtamisen prosesseja. Henkilöstösuunnittelun osalta kuvasin rekrytointiprosessin toimivuutta ja henkilöresurssien saatavuutta, riittävyyttä sekä käytettävyyttä. Tarkastelussa oli myös tuotannon haittatunnit ja henkilöstön vaihtuvuus sekä niiden kehittyminen. Prosessien tarkastelussa työturvallisuus oli erityisen mielekäs osa-alue, joten seuraavan vuoden mittarilukujen kehitystavoitteet asetettiin suunnitelmaan kunnianhimoisesti.

Menestyksekkäissä prosesseissa ja ihmislähtöisyydessä olennaista on johtaminen. Herättävin yksityiskohta koko suunnittelussa olikin havahtua pohtimaan johtajuutta sekä sen jakautumista ja tasapainoa yksikön esimiesten kesken. Meidän oli tarkemmin tunnistettava eri henkilöiden vahvuudet toisaalta asioiden johtamiseen (management) ja toisaalta taas ihmisten johtamiseen (leadership) sekä organisoiduttava sen mukaisesti. Tässä arvioinnissa täytyi olla erityisen rehellinen ja suora itselleen sekä tiimilleen. Arviointi itsessään vaati suoraselkäisyyden lisäksi hieman näkemystä, kokemusta ja ihmistuntemusta. Tämä työviikko venyi viikonlopulle saakka, kun viimeistelin liiketoimintasuunnitelman yksityiskohtia ja ulkoasua sunnuntaina muutamia tunteja. Tiettyjä organisaation aikatauluttamia työtehtäviä ei

voi siirtää itselleen parempaan aikaan, koska määräajat sitovat kaikkia ja toisaalta jokainen työviikko tuo tullessaan uusia haasteita.

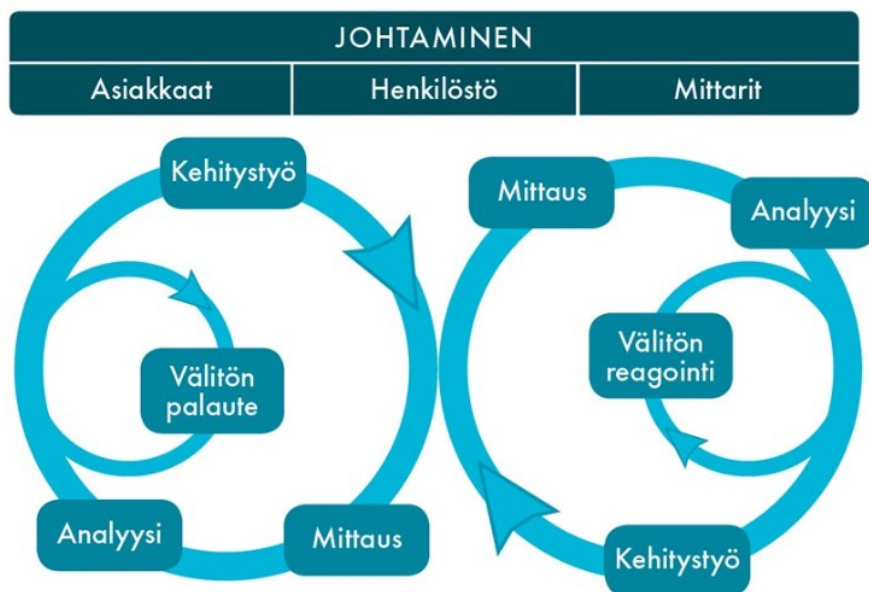
Viikkoanalyysi 8

Ihmisten johtaminen ja esimiestyön vaikutukset osana asiakastyytyväisyyttä sekä liiketoiminnan kehittymistä olivat keskeisimmät havaintoni asettaessani strategiamme mukaisia tavoitteita seuraavalle vuodelle. Henkilöstödatan analysointi oli helppoa, koska tilastot perustuivat todelliseen toimintaan ja kertoivat faktaa. Parantaminen ja tavoitteet olivat selkeästi mitattavissa.

Mieleen jäävä asiakaskokemus ja sitä kautta menestyksekkäs liiketoiminta kulkevat käsi kädessä. Työelämässä toteutuvat pehmeiksi koetut asiat eli jatkuva oppiminen, luovuus ja kehittäminen ovat kuitenkin keinoja kovien asioiden eli tuloksellisuuden edistämiseen. (Syvänen ym. 2015, 144.)

Asiakas tarkkailee palveluntuottajaa voimassa olevan asiakaskokemuksen kautta, joka on jokaisen asiakkaan sen hetkinen henkilökohtainen näkemys onnistumisesta vastaamaan asiakkaan odotuksia palvelukohtaamiselta (Fisher & Vainio 2014, 165). Asiakkaan vallan kasvu asiakaskokemuksessa näkyy asiakaskokemuksen johtamisen aikajänteen lyhentymisenä. Palautteeseen pitää reagoida minuuteissa, ei päivien tai viikkojen kuluessa. Ymmärrys ajan käsitteen muuttumisesta on kriittinen. Tässä mielessä asiakaskokemus ja henkilöstökokemus liittyvät toisiinsa.

Korkiakoski (2019, 36) on kiteyttänyt kokonaisuuden kirjassaan *Asiakaskokemus ja Henkilöstökokemus* kuvioiksi, jota hän kutsuu polkupyöräjohtamisen malliksi (kuvio 5). Malli koostuu asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehistä, jotka ovat ikään kuin polkupyörän renkaat. Asiakaskokemuksen kehä ohjaa polkupyörää eli organisaatiota kohti asiakkaan odotuksia ja tarpeita: ohjauksesta vastaa organisaation johto, jonka tulee visionsa perusteella tehdä oikeanlaisia päätöksiä strategian, asiakkuuksien, henkilöstön ja mittareiden suhteen. Korkiakosken mallissa reagoidaan välittömästi asiakaspalautteisiin ja mitattaviin asiakaskokemuksiin, jotka ohjaavat palautteiden muodoissa henkilöstöjohtamista. Toisaalta myös henkilöstökokemusta mitataan ja kehitetään tietenkin pitkällä aikavälillä, mutta myös reagoivalla otteella.



Henkilöstökokemuksen kehät Asiaskokemuksen kehät

Kuvio 5. Asiaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehät (Korkiakoski 2019)

Asiakkaiden mielestä eilinen yllätys on tänään minimi, joten muuttuvien asiakasodotusten kanssa tulee olla jatkuvasti hereillä. Vanhat konkarit kuin myös milleniaalit työntekijöinä odottavat työyhteisöltä ja työpaikaltaan yhä enemmän. Asiaskokemuksen mittaamisen rinnalla, myös jatkuva henkilöstökokemuksen mittaaminen ja kehittäminen on välttämättömyys kamppailussa tulevaisuuden osaajista.

3.9 Seurantaviikko 9

Tulevalle viikolle tavoitteena oli palvelualan toimijakuvan parantaminen, paikallinen verkostoituminen ja onnistunut henkilöstökeskustelu. Kalenterissa oli useampia tyhjiä välejä, joten minulla oli kaikki mahdollisuudet onnistumiseen.

Aloitin viikon vastaamalla asiakkaalle ja myöhemmin vielä asiakkaan asiakkaalle työntekijämme toimista edellisen viikonlopun aikana. Kansalaiset ovat valveutuneita ja huolissaan ihmisten perusoikeuksista, joita työntekijämme joskus työtehtävissään joutuvat lainsäädännön oikeuttamina rajoittamaan. Tässäkään tilanteessa huolissaan toimintamme syistä ja oikeutuksista ei ollut itse kohdehenkilö, vaan tilannetta sivusta seurannut asiakas. Asiakas ei ollut valitettavasti nähnyt koko esitystä, vaan saapunut vasta loppunäytökseen, jolloin loppuhuipennus oli herättänyt aiheellisia tunteita. Muutamien sähköpostien, sisäisten selvitysten ja pitkän puhelun jälkeen kyseisen asiakkaan kanssa, tämäkin poikkeamavainio kääntyi positiiviseksi kuvaksi toiminnastamme ja työmme tarkoituksesta. Olimme samaa mieltä, että uhkaava ja väkivaltainen käytös muita ihmisiä kohtaan ei ole hyväksyttävää

ja siihen on aiheellista puuttua turvallisen asiointiympäristön varmistamiseksi. Aluksi erittäin tuottanut ja vääryyttä ihmiskuntaa vastaan havainnut asiakas oli kiitollinen palveluitamme tuottaville työntekijöillemme. Asiakas kiitti vielä nopeasta, perusteellisesta ja henkilökohtaisesta vastauksesta hänen palautteeseensa.

Viikko jatkui paikallisen toimisto- ja toimitilakeskittymän aamukahvitapaamisella. Verkostotapaamisessa oli mahdollisuus vaihtaa vapaamuotoisesti kuulumisia eri alojen toimijoiden välillä ja siinä ohessa tuoda omaa yritystä sekä palveluita muiden tietoisuuteen. Osallistuminen oli vähäistä, koska moni toimija noudatti pandemiasuosituksia etätöiden merkeissä. Tämän tyyppiset tapaamiset ovat tärkeitä paikallisen näkyvyyden lisäämiseksi, mutta muuttaman etätapaamisen perusteella voin todeta, ettei sama saavutettavuus täyty virtuaalisissa tapaamisissa. Fyysinen läsnäolo luo aina omanlaisensa lämpimän ulottuvuuden verkostoitumiselle ja pohjan mahdolliselle yhteistyölle tulevaisuudessa. Monesti näissä tapaamisissa rakennetaan valmiiksi luottamusta potentiaaliselle yhteistyölle ja luodaan valmiita kanavia ratkaista arjen työhaasteita valmiilla luotettavilla liike-elämän kontakteilla. Loppupäivä kului laskutusperusteiden selvittämiseen ja jakamiseen lähimmille työnjohtajillemme. Sain vielä päivän päätteeksi puhelun asiakkaalta, joka toivoi tarkennusta oman henkilökuntansa ja meidän työntekijöidemme asiakaspalvelutyön rajapintoihin mahdollisimman sujuvan asiakaspalvelukokemuksen tuottamiseksi. Asia vaati välittömiä toimenpiteitä, joten käännyin toimiston ovella ympäri ja avasin työaseman tehdäkseni lisäohjeen heti valmiiksi. Lähetin ohjeen asiakaskohteen työntekijöille, jonka jälkeen soitin vielä kaikille työntekijöille varmistakseni ohjeen perille menon ja ymmärtämisen.

Loppu viikosta keskustelin työntekijän kanssa työvelvoitteen laiminlyönnistä. Edellisellä viikolla työntekijä oli jättänyt saapumatta hänelle suunniteltuun ja työvuorolistassa osoitettuun työvuoroon sekä myöhästynyt toisesta työvuorosta yli tunnin. Olin maanantaina sopinut tapaamisen ja lähettänyt työntekijälle kirjallisen kutsun kuulemistilaisuuteen. Kuulemistilaisuudessa ei tullut ilmi asiaa lieventäviä tai muita huomioitavia seikkoja. Koska työntekijää oli hieman aikaisemmin huomautettu samasta asiasta suullisesti keskustellen eikä työntekijä ollut osoittanut omalla toiminnallaan korjaavan käyttäytymistään, päädyttiin harkinnan jälkeen kirjallisen varoituksen antamiseen. Kävimme työntekijän kanssa läpi tapahtumia, jotka olivat johtaneet kuulemistilaisuuteen. Kuvasin työntekijälle yksittäisen työntekijän huolettoman ja vastuuttoman toiminnan vaikutuksista työyhteisöön sekä asiakkaiden muodostamaan kuvaan palveluistamme. Työntekijä totesi tapahtuneen ja toisaalta ymmärsi toimineensa väärin, mutta ei osoittanut minkäänlaista aktiivisuutta korjatakseen käyttäytymistään. Toivon vilpittömästi tilanteen korjaantuvan ja ettei asiaan tarvitsisi palata – henkistä taistelua kyynisyyttä vastaan.

Viikkoanalyysi 9

Viikon käynnisti tyypillinen asiakaspalaute, joita tulee selvitettäväksi säännöllisesti. Vahvistin vanhan myyntimiehen totuuden: jokainen reklamaatio on uusmyynnin mahdollisuus. Tässä tilanteessa ei päästy tekemään lisäkauppaa, mutta luotiin asiallisella ja henkilökohtaisella reklamaatioprosessilla lisäarvoa asiakaskokemukselle sekä positiivista ja brändiä vahvistavaa yrityskuvaa.

Reklamaatiolla tarkoitetaan yleensä kirjallista valitusta virheellisestä palvelusta tai siihen liittyvästä oheistoiminnosta, joita ovat esimerkiksi raportointi tai laskutus. Palautteiden ja reklamaatioiden käsittely noudattaa tyypillisesti yrityksen laatujärjestelmän mukaisia prosesseja. Palveluliiketoiminnassa asiakaspalautteita vastaanotetaan myös kolmansilta osapuolilta, kun huolestuneet kansalaiset tekevät havaintoja palvelualan työntekijöistä.

Asiakaspalautteen antaminen on tehty helpoksi ja asiakkaiden ääni halutaan kuuluviin. Sähköisissä kanavissa palautteen antaminen käy nopeasti, helposti ja tarvittaessa anonyymisti. Verkko antaa mahdollisuuden tuoda esille havainnot ja päätelmät sen enempää suodattamatta tai taustoja pohtimatta. Tietyille ihmisille on myös erittäin mielekästä tuottaa omista havainnoista rajattuja näkökulmia sosiaalisen median sisällöksi, josta kanssaihmiset voivat suodattamatta tehdä omia päätelmiään ja luoda mielikuvia ajattelunsa tueksi. Koska tässäkään tilanteessa digitalisaatiota ei pidä nähdä uhkana vaan mahdollisuutena, on reklamaatio- ja poikkeamatilanteiden nopeus huomioitava yritysten esimiestyön resurssoinnissa ja osaamisessa.

Palveluliiketoiminnassa asiakaskokemus on lähellä henkilöstökokemusta, mutta monikanavaisessa asiakaskokemuksessa kyse on kuitenkin useista kohtaamispinnoista asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Asiakaskokemus on osiensa summa vuorovaikutteisesta toiminnasta organisaation ja asiakkaan välillä, jossa kaikki fyysiset ja emotionaaliset kohtaamiset vaikuttavat kokonaisuuden kokemiseen (Soudagar ym. 2012, 3).

Tarpeet ja eri hyödykkeiden kysyntää markkinoilla on edelleen, mutta tarjonta on pirstaloitunut. Digitaalisilla kanavilla ja etenkin sosiaalisella medially on merkittävä rooli asiakaskokemuksen muodostajana ja vahvistajana. Saamme vaikutteita jatkuvasti toimiessamme verkossa. Henkilökohtaisilla kanavilla näemme kokemuksia, kuvia ja videoita ystäviltämme tai perheen jäseniltämme. Saatamme myös tutustua ja hakea ennakkotietoa tehdessämme kuluttajana ostopäätöstä palvelusta tai tuotteesta. Toisaalta työssämme tutustumme amatillisiin viestintäkanaviin pysyäksemme kiinni toimialamme kehityksessä. (Shaw ym. 2010, 89.)

Asiakkaalla on siis mahdollisuus tehdä omia valintoja asiakaskokemusta muodostaessaan. Tänä päivänä asiakkaat odottavatkin asiakaskokemukselta enemmän kiitettäviä ratkaisuita yksilöllisiin tarpeisiin, kun olemassa olevia valmiita palveluita, jotka vastaavat vain osittain vaatimuksia.

Asiakkuuksien hallintaa tulee kehittää jatkuvasti. Se onnistuu seuraamalla erilaisia mittareita, tuloksia ja asiakaspalautteita. Asiakkailta saa esimerkiksi hyviä kehitysehdotuksia yrityksen parantamiseen, sillä asiakas kohtaa yrityksen monien eri kanavien kautta. Kaikki nämä eri kohtaamispaikat rakentavat asiakaskokemusta, sekä mielikuvaa brändistä. Asiakassuhteen jatkumo riippuu tästä asiakaskokemuksesta. Nykyaikaisessa asiakasmarkkinoinnissa on kyse siitä, että asiakkaista oikeasti välitetään, eikä pelkästään mietitä rahaa. Tärkeää on, että yritys oppii tuntemaan asiakkaansa ja sen, kuinka asiakkaat luovat arvoa yritykselle ja kuinka yritys luo arvoa asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2016, 450-451.)

3.10 Seurantaviikko 10

Tällä viikolla ohjelmassa oli kaksi merkittävää asiakastapaamista, joiden pohjalta laadin ehdotukset asiakkaalle palveluiden organisoimiseksi. Kummankin asiakkaan kanssa olimme tehneet jo pitkään yhteistyötä asiakkuuksien muissa toimipisteissä, joten asiakkaan odotukset palveluntuottajasta olivat tiedossamme. Olennaista oli hahmottaa asiakaskohteen erityistarpeet ja tarjota peruspalveluidemme lisäksi muita asiakkaan liiketoimintaa tukevia palveluita. Tehdä mitä oli luvattu ja hieman enemmän eli ylittää odotukset.

Tapasin pitkäaikaisen yhteyshenkilömme asiakaskohteessa. Kiersimme kiinteistön, jossa tehtiin laajoja muutostöitä. Tutkimme uusien teknisten järjestelmien mahdollisuuksia toiminnan uudelleen järjestelyiden hyödyntämiseen. Tapasin yhteyshenkilömme kanssa heidän paikalliset kyseisen kohteen esimiehet sekä liiketoimintajohtajan. Kävimme monitasoisen neuvottelun, jossa sivuttiin hyvin tarkkoja nyansseja ja kerrottiin päätöksentekijöiden puolelta taloudellisia raameja palveluiden suunnitteluun. Neuvottelu eteni hyvässä hengessä ja olimme palvelutarpeista saman mielisiä. Paikalliset asiakkaan yhteyshenkilöt olivat kuulleet resursseistamme paljon hyvää kollegoiltaan muista saman asiakkuuden kohteista. Jotenkin tuntui, että olimme jo ansainneet luottamuksen kaikissa päätöksenteon portaissa, joten tarjoustyöskentely helpottui siltä osin.

Seuraavana päivänä olin yhteydessä teknologiayksikkömme tuotepäällikköön, jonka kanssa selvitimme asiakaskohteen laitekannan yhteensopivuutta palveluiden tuottamiseksi osittain etävalvontaratkaisuita hyödyntäen. Oman tietotaitoni ollessa rajallinen erilaisissa tietoliikenneyhteyksien rajapinnoissa ja liitettävyyksissä, ohjasin tuotepäällikkömme keskustelemaan toteutuksesta suoraan asiakkaan it-päällikön kanssa. Laaja

asiantuntijaverkosto eri alojen osaajia helpottaa tekemistä ja luo lisäarvoa henkilökohtaiselle työelämän kompetenssille. Tunne siis oman toimintasi kannalta oikeat ihmiset ja verkostot.

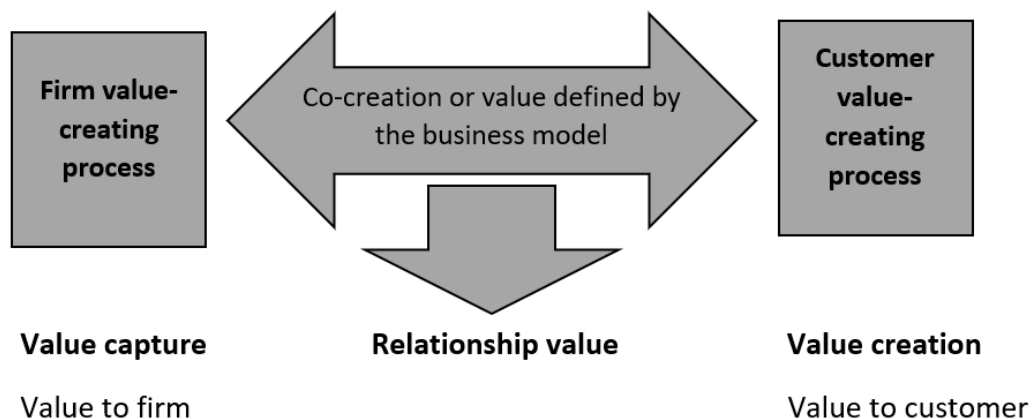
Viikon toinen asiakascase rakentui asiakkaan omien tukitoimintojen ulkoistamissuunnitelmien ympärille. Tapasin kenttäesimiehemme kanssa asiakkaan tukitoimintojen johtoa, jotka avasivat meille suunnitelmiaan ulkoistaa kokonaan tai osittain oman ydinliiketoimintansa tiettyjä tukipalveluita. Olimme toimineet asiakkuudessa pitkään toimittaen vain rajattuja peruspalveluita lähinnä tilauksesta. Keskusteluita palveluiden laajentamisesta oli käyty vuosien varrella hyvässä hengessä, mutta tuloksetta. Asiakkaalla oli ollut aiemmin selkeä strategia tuottaa tukipalvelut omilla työntekijöillä, mutta viime aikoina osaavan henkilöstön pysyvyys ja rekrytointihaasteet olivat pakottaneet muuttamaan toiminta-ajatusta. Pysin keskusteluissa selvittämään kuinka laajasti asiakas kartoittaa tai kilpailuttaa vaihtoehtoja. Asiakkaan mukaan tunnustelut oli jo tehty ja olimme uskottava kumppani, jonka kanssa he haluavat käydä jatkoneuvottelut yksityiskohdista. Selvää oli, että ulkoistamisen toteutuessa me olemme mukana kumppanuudessa palveluntuottajana.

Tarjouksen tai paremmin palveluehdotuksen työstäminen on laajoissa palveluratkaisuissa projektijohtamista. Asiakastarpeiden mukaan ideoidaan erilaajuisia palveluvaihtoehtoja, selvitetään toteutusmahdollisuuksia, pyydetään hintoja yrityksen sisäisistä palveluista sekä optimoidaan omaa tuotantoa ja henkilöstöä tarjouslaskennassa. Mitä enemmän kokonaispalveluissa on kyse henkilötyötunneista, sitä tarkemmin on tunnistettava kustannusrakenne palveluhinnoittelussa. Katelaskennan ohella myös hinnoittelutaktiikka ratkaisee lopullisen tarjousdokumentin luonnissa. Hinnoittelussa on huomioitava asiakkaan suullinen tai kirjallinen tarjouspyyntö, johon on mahdollisesti eritelty palvelut, joista vaaditaan näkyviin laskennalliset yksikköhinnat. Asiakkaan puolella loppukäyttäjää kiinnostaa yleensä palveluiden toimivuus sekä kokonaiskustannukset ja osto-organisaatiota palvelurakenteen yksilöidyt yksikköhinnat.

Kun palvelukokonaisuudet ja niiden hinnoittelu oli päätetty, pohdimme vielä työtiimini kanssa tarjousten tarkoituksen mukaisen laajuuden ja käytettävän formaatin dokumenttien esitykseen. Kumpikin asiakkuuksista oli pitkäaikaisia kumppaneitamme, joten he tunsivat organisaatiomme, paikalliset resurssimme sekä toimintatapamme ja olivat enemmänkin kiinnostuneita palveluvaihtoehtoista hintoineen. Helpoin vaihtoehto olisi ollut vain lähettää asiakkaille hinnasto tarjotuista palveluista, mutta mielestäni oli kohteliasta huomioida pitkäaikainen asiakkuus ja osoittaa, että olimme valmiita näkemään aikaa ja vaivaa tarjouksen koostamiseen. Perjantai oli jo pitkällä, kun sain tarjoukset liitteineen lähtemään asiakkaille.

Viikkoanalyysi 10

Asiakassuhde toimii parhaimmillaan kumppanuutena, jossa tuotetaan liiketoimintamallin mukaisesti yhdessä arvoa niin asiakkaalle kuin yrityksellekin (kuvio 6). Yrityksen asiakkaalle tuottama arvo ja vahva asiakassuhde täytyy pystyä osoittamaan konkreettisesti asiakkaalle esimerkiksi paremmalla palvelulla, tehokkaammalla ja tuottavammalla palveluratkaisulla tai vaikkapa joustavan hinnoittelun ja maksuehdon keinoin. Pitkällä aikavälillä asiakkuuden hyödyt yritykselle eivät ole mahdollisia, ellei myös asiakas koe saavansa arvoa yritykseltä. (Storbacka & Pennanen 2014, 76.)



Kuvio 6. Arvon luominen asiakkaalle ja palvelun tuottajalle (mukailtu Storbacka & Pennanen 2014)

Menestyksekkäiden asiakassuhteiden ylläpitäminen on asiakaslupausten täyttämistä ja niiden ylittämistä, mutta myös mielikuvien ja fiilisten tuottamista. Asiakaskokemuksen monikanavaisessa viestinnässä fyysinen kohtaaminen on yksi osa, jossa työntekijämme ovat palveluidemme käyntikorttina palveluita hankkivien asiakkaiden suuntaan. Asiakastyö on itsellenikin kohtaamisia, mutta välillä on hankala täyttää niitä sisäisiä asiakastyön mittareita, joilla meitä yksittäisiä esimiehiä mitataan. Oma intohimoni on tehdä työtä asiakkaille eli olomassa olomme mahdollistajille ja henkilöstöllemme eli tärkeimmälle voimavarallemme. Käyttäisin mieluummin työaikani asiakkuuksien, henkilöstön tai itseni kehittämiseen, kuin oman työpanokseni raportoimiseen. Toki parhaimmillaan esimerkiksi CRM-järjestelmällä pystytään ohjaamaan organisaation toimintaa ja kehittämään palvelutuotteita sekä analysoimaan asiakkuuksia, joten hyötynäkökohdatkin ovat järjestelmää oikein käytettynä kiistämättömät.

3.11 Seurantaviikko 11

Viikon tavoitteiksi asetin laadukkaan henkilöstötyön, jossa lähestymiskulmaksi edeltäneistä tapahtumista ja vallinneista olosuhteista johtuen valikoitui työturvallisuus. Viikko käynnistyi, kuten normaalisti, viikonlopun tuotannon- ja henkilöstötapahtumien analysoinnilla ja toimenpiteitä vaativien tilanteiden listaamisella sekä tehtävien jaolla tuotannon työnjohdon kesken. Inventoimme eri työpisteiden pandemiasuojavälineet ja tein lisätilauksen tavarantoimittajillemme. Oli vaikea arvioida, että olisiko pitänyt varautua tilaamalla normaalia suurempi toimituserä omaan välivarastoomme. Suojavälineiden jatkuva saatavuus oli luvattu varmistaa alihankkijamme toimesta, mutta palveluntuottamisemme jatkuvuus ja toisaalta velvollisuus huolehtia omien työntekijöiden työturvallisuudesta vaikutti päätöksentekoon. Suurempi varastoarvo työsuojelun kannalta välttämättömissä tarvikkeissa ei vaikuttaisi liiketoimintamme tulokseen merkittävästi, kun taas niiden loppuminen rajoittaisi palveluidemme tuottamista ja pahimmillaan keskeyttäisi tietyt toiminnot kokonaan.

Vastasin vielä aamupäivän aikana kahdelle asiakkaalle sähköpostilla lyhyen selvityksen aktiivisten työntekijöidemme havainnoista ja toimenpiteistä asiakaskohteessa sekä sovimme Teams-tapaamiset kuluvalle viikolle palveluiden tarkentamiseksi. Iltapäivä oli varattu rekrytointiin, joten haastattelin kaksi työntekijää, jotka olivat työskennelleet aiemmin muutamia vuosia alalla pääkaupunkiseudulla toisen työnantajan palveluksessa. Kuuntelin potentiaallisten uusien osaaajien omia näkemyksiä ja odotuksia uudesta työnantajasta sekä kerroin paikallisista työkohteista ja työtehtävistä. Tarkoituksenamme rekrytoinnissa on saada kysyntä ja tarjonta kohtamaan siten, että erilaisten ihmisten kyvyt ja ominaisuudet hyödynnetään mielekkäässä työympäristössä.

Viikkoon sisältyi myös raportoitu työtapaturma. Työntekijä oli ollut asiakaskohteessa suorittamassa lainoikeuttamaa toimenpidettä kohdehenkilölle, joka oli kohdistanut ensin voimakasta vastarintaa ja väkivallalla uhkaamista sekä tilanteen edetessä fyysistä väkivaltaa työntekijäämme kohtaan. Työntekijä oli raportoinut tapahtumista yrityksemme käytännön mukaisesti työturvallisuuspoikkeaman, joka oli välitetty tuoreeltaan yksikön päällikölle sähköpostiin. Olin ollut aikaisemmin yhteydessä puhelimitse työntekijään ja olin kuullut häntä tuoreeltaan tilanteen etenemisestä, tapahtumista sekä toimenpiteistä. Totesimme puhelinkeskustelussa, ettei tilanteesta aiheutunut tarvetta ohjata työntekijää työterveyden järjestämään debriefingiin. Työntekijä kävi tilanteen johdosta tarkistuttamassa itsensä ensiavun päivystyksessä, mutta onneksi tässä tapauksessa työtapaturma ei johtanut sairauspoissaoloon. Tapaturmatutkinnassa pyrimme selvittämään yhdessä asiakkaan yhteyshenkilön, työntekijämme ja tuotannon esimiehemme kanssa ne seikat, jotka johtivat tilanteen kehityksessä työtapaturmaan. Tavoitteena prosessissa oli oppia tapahtumista ja laatia suunnitelma,

jonka keinoin vastaava tilanne pystytään jatkossa välttämään. Yksikössäni käymme työtaturmat läpi kouluttajamme kanssa, jolloin siirrämme tilanteista oppimisen osaksi koulutus- ja perehdytysprosessia.

Iltapäivällä pidin Teams-palaverin paikallisen työterveyspalveluiden toimittajan kanssa. Palveluntuottajan puolella oli tapahtunut vastuuhenkilöiden vaihdoksia, joten pidin lyhyen esittelyn yrityksestämme ja henkilöstöstrategiamme mukaisista käytänteistä lakisääteisissä työterveyspalveluissa. Sovimme tiettyjen työpisteidemme kohdennetuista työpaikkaselvityksistä ja niihin liittyvistä työntekijöiden ennakkokyselyistä. Lupasin toimittaa tarvittavan materiaalin työterveyshoitajalle vielä saman viikon aikana.

Viikkoanalyysi 11

Työhyvinvointi ja safety-osaaminen ei ole tänä päivänä enää liiketoiminnassa pelkkä mahdollisuus, vaan ehdoton vaatimus uskottavaan asiakastyöhön ja laadukkaaseen esimiestyöhön. Laaja-alainen henkilöstön huomioiminen kumuloituu selvästi parempana henkilöstökokemuksena myös asiakkaiden saamaan palvelukokemukseen. Valitsimme yksikössäni kuluvan vuoden safety-painopisteeksi aktiivisemmän tapaturmista ja läheltä piti -tilanteista oppimisen. Tavoitteena tilanteiden analysointi ja saattaminen case-esimerkeiksi voimankäyttö- ja kohdekoulutuksiin, osaksi kohdeohjeistuksia sekä yksityiskohtaisemmin perehdytysprosesseihin.

Työn vaatimukset kasvavat vuosi vuodelta ja se näkyy kenttähenkilöstön rekrytointihaasteena. Toisaalta vaatimukset asiakaspinnasta kohdentuvat myös toimihenkilöihimme. Kyvykkäitä ihmisiä on työmarkkinoilla ja suurena toimijana olemme houkutteleva kasvatusalusta, mistä syystä meille tullaan oppimaan. Pysyvyysasteet tai ennemminkin työpai-
kan vaihdokset ovat nykyään myös ajankuva, jolloin pitkät työurat samalla työnantajalla ovat katoava luonnonvara.

Toiminnan menestymisen kannalta on tärkeää huomioida johdon kyvykkyys muodostaa yritykselle tai toimivalle yhteisölle selkeä visio ja johtamismalli, jotka vastaavat tämän päivän asiakas- ja henkilöstökokemuksen vaatimuksiin. Asiakkaiden ja henkilöstön tarpeiden näkökulmasta liiketoiminnan täytyy olla dynaamista ja lähes reaaliaikaista, joka täytyy huomioida myös johtamismallia rakentaessa. (Korkiakoski 2019, 10.)

Pitkäjänteisessä toiminnassa työntekijöiden pysyvyys on enemmän kuin tyytyväisyys. Tyytyväisyys on osaltaan sitoutumista, mutta kun siihen lisätään vielä sitoutuminen kollegoihin, työnantajaan ja asiakkaisiin saadaan aikaiseksi vankka kokonaisuus, joka muodostaa työlle ja tekijällensä positiivista imua. Vahva sitoutuminen työhön ja työyhteisöön luo luottamusta

työnantajalle ja sitä kautta tuo myös työntekijöille vapauksia vaikkapa etätyöskentelyn muodossa.

3.12 Seurantaviikko 12

Tulossa oli hyvin rutiininomainen työviikko, jossa korostui kuukauden hallinnolliset määräaikaistehtävät, omavalvonta sekä työnjohdon kenttäkierrokset työkohteissa. Maanantai aamuna olin ensin puhelimitse yhteydessä asiakkaan yhteyshenkilöön ja tarkensin seuraavan päivän asiakaskoulutuksen ryhmien henkilömäärät sekä pandemiaohjeistukset läsnäolo-koulutuksen turvallisiksi toteuttamiseksi. Poikkeuksetta kaikki muut koulutukset olivat peruuntuneet tai siirtyneet suoritettavaksi etänä, mutta tämä päätettiin poikkeuksellisesti toteuttaa tarvittavin erikoisjärjestelyin. Lähetin ohjeet kouluttajalle ja informoin koulutuspaikkakunnan esimiehiä tulevasta koulutuksesta erikoisjärjestelyineen. Iltapäivä kului jälleen akuutteihin hallinnollisiin tehtäviin eri järjestelmien parissa. Tiliöin ja tarkastin nelisenkymmentä ostolaskua, siirsin valmiit ostolaskut maksuun, pyysin osaan hyvityksiä tai korjauksia sekä selvitin organisaatiostamme henkilöitä, joille osa laskuista oikeasti kuului. Suodatin vielä tuoreimmat alueeni työnhakijat rekrytointijärjestelmästä ja lähetin muutaman yhteydenoton sähköpostilla haastatteluja varten.

Seuraava työpäivä alkoi aikaisin, kun automaattinen tarkastusjärjestelmämme oli hälyttänyt puuttuvaa työvuoron aloitusilmoitusta hälytyskeskukseen. Hälytyskeskus herätti minut noin tunnin ennen herätyskellon soittoa. Työntekijää ei tavoitettu puhelimitse, joten kohteelle hälytettiin tilapäisesti liikkuvapartio tuuraamaan. Työnjohtomme tavoitteli mahdollisia sijaisia työvuoroon, joten päätin lähteä itse työkohteelle vapauttamaan liikkuvan partion omiin tehtäviinsä. Kerkesin päivystellä reilun tunnin asiakaskohteella, jonka jälkeen työnjohtomme hälyttämä sijainen saapui työvuoroon. Äkilliset poikkeamat tuotannossa laittoivat monen tuotannon esimiehen aamun kalenterin nopeasti uuteen järjestykseen. Yksittäinen poikkeama arjessa kumuloitui helposti myös muihin yksikön tuotantoresursseihin rasitteeksi ja työllisti esimiehiä poikkeamaselvitysten sekä mahdollisten työsuhteeseen liittyvien keskusteluiden muodossa.

Viikonlopun aikana vastaanotin yhden asiakaspalvelumme välittämän asiakastilauksen toiselle paikkakunnalle sekä yhden henkilöstön sairauspoissaolon. Kumpikin tilanne vaati erillisillä kerroilla tietokoneen käynnistämisen ja toista tuntia selvittelyitä sekä kymmenkunta puhelua. Näissä tilanteissa ei vaativinta ollut itse akuutin asian selvittäminen ja ongelmratkaisu, vaan tilanteesta takaisin viikonlopun viettoon palautuminen. Työvuosien aikana olen huomannut, että noin puolen tunnin työsuoritteesta kesken vapaapäivän palautuminen jälleen ajatuksissa vapaan viettoon, vie helposti kaksikin tuntia. Toinen selkeä mentaalisen

palautumisen estäjä on työsähköpostin tarkastelu illalla sekä viikonloppuisin ja siinä onkin itselläni vielä huomattavasti kehitettävää.

Viikkoanalyysi 12

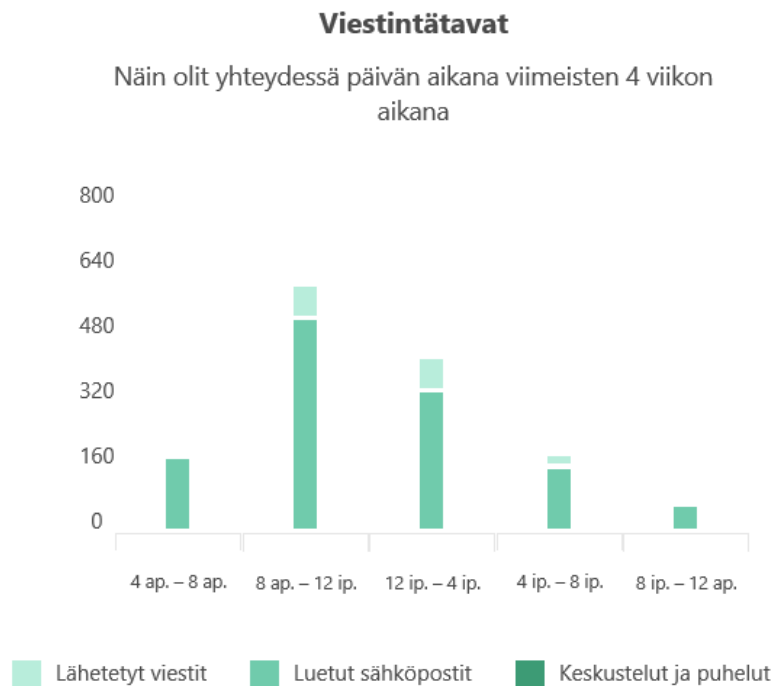
Muuttuvissa johtamistilanteissa suunnitelmallisuus väistyy tilannejohtamisen tieltä. Tilannejohtamiseen on helppo jäädä päivittäistyössä kiinni eli odottamaan uusia palvelutuotannon poikkeamia tai asiakastarpeita johdetavaksi. Esimiestyössä arjen ongelmaratkaisuissa onnistumiset palkitsevat tekijäänsä ja tilannejohtaminen saattaa siirtyä myös vapaa-ajalle. Tähän lienee esimiehistä ja organisaatioista riippuen monia eri syitä. Hallinnan tunteesta luopuminen ja luottaminen alaisiin vaativat orientoitumista sekä harjoittelua. Olen seurannut virka-ajan ulkopuolista työasioiden tekemistä ja ajattelua Microsoft MyAnalytics -raportoinnin avulla (kuvio 7 ja kuvio 8).



Kuvio 7. Käyttäjäraportti A (Microsoft O365 MyAnalytics 2021)

Kuukausittainen ohjelmiston tuottama analyysi vahvistaa oman tuntemukseni sähköposti-riippuvuudesta. Kuvion 7 mukaan vapaa-ajan keskeyttäjänä toimii yleensä työsähköpostit. Sähköpostit päivittyvät reaaliaikaisesti mukana kulkevalle mobiililaitteelle, joten seuran työssä ja vapaa-ajalla sähköposteja koko ajan. Herättävää on huomata, että kuvion 8 mukaan neljän viikon seurantajaksolla olen virka-ajan ulkopuolella lukenut noin 350 sähköpostia, mutta toimenpiteitä eli vastauksia tai eteenpäin välityksiä on vaatinut vain parikymmentä, eikä niistäkään suurin osa kiireellisiä. Kyse on enemmänkin omasta tuntemuksestani, jossa koen lukemattoman sähköpostin tekemättömäksi työtehtäväksi.

Kiire on suhteellinen käsite, mutta digitalisuuden organisaatioissa aiheuttama jatkuva säävutettavuus ja reaktiivisuus lisäävät kiireen tunnetta sekä ohjaavat meitä johtamaan omaa työtämme huonosti. Suunnitelmallisuus ja harkittu toiminta ei pois sulje ketterää palvelutuotantoa, vaan mahdollistaa laadukkaamman ja dataan perustuvan päätöksen teon. (Paju & Riekkä 2020, 105.)



Kuvio 8. Käyttäjäraportti B (Microsoft O365 MyAnalytics 2021)

Esimiestyötä tehdään erilaisten työehtojen ja työ sopimusten määrittelemänä. Usein työehtosopimuksessa määritellystä työntekijän säännöllisestä työajasta on työnantajan ja esimiehenä työskentelevän henkilön välillä sovittu erikseen. Esimiehen työssä voidaan soveltaa työaikalain (872/2019) 12. pykälän mukaista liukuvaa työaika, jossa työntekijä voi sivi-tuissa rajoissa määrätä päivittäisen työaikansa sijoittamisesta tai työaikalain (872/2019) 13. pykälän mukaista joustotyöaika, jossa vähintään puolet työajasta on sellaista, jonka sijoit-telusta ja työntekopaikasta työntekijä voi itsenäisesti päättää.

Omassa esimiestyössäni ei sovelleta työaikalakia, koska työtehtäväni täyttävät työaikalain (872/2019) 2. pykälän mukaiset työaika-autonomian kriteerit ja olen siitä erikseen työnan-tajan kanssa sopinut. Työaika-autonomia on työntekijällä, jonka työaika ei ennalta määri-tellä eikä työajan käyttöä valvota ja joka siten voi itse päättää työajastaan. Lisäksi työnku-vassani täyttyy säännöksen lisäkritere, jonka mukaan työaikalakia ei sovelleta työhön, jota tehtävien ja aseman perusteella on pidettävä yrityksen itsenäisen osan johtamisena.

3.13 Seurantaviikko 13

Seurantajakson viimeisellä viikolla tavoitteena oli huomioida työn ja vapaa-ajan suhdetta työstä palautumisessa sekä työn sirpaleisuutta esimiestyön kuormitustekijänä. Pyrin kiinnit-tämään huomiota työprosessien sujuvuuteen sekä toiminnallisiin hidasteisiin. Työaika

kului paljon erilaisiin sisäisiin raportointeihin, tiedon etsimiseen järjestelmistä ja tiedon syöttämiseen eri järjestelmiin. Toivottavasti tämä oli vain henkilökohtainen tunne ja itsensä johtamisen heikkous. Tiedon pirstaloituminen sisäisille ja ulkoisille alustoille johti tiedon nopeassa tarpeessa merkilliseen haahuiluun eri alustoilla. Nopeimmin tarvittava tieto löytyi yleensä puhelimella soittamalla. Siihen tarvittiin vain keskinkertaiset sosiaaliset kyvyt ja tahotila ammatilliseen verkostoitumiseen. Raportointiin ja tiedonhakuun käytin viikon aikana kolmeatoista eri järjestelmää tai sovellusta, useita niistä päivittäin. Pitkä työkokemus yrityksen palveluksessa helpotti päivittäistä tiedonhaun kohdentamista oikeisiin alustoihin, mutta vei silti kohtuuttomasti aikaa. Kaipaisin työhöni yrityksen sisäistä hakukonetta, joka tunnus-telisi eri järjestelmien tietokantoja ja työntekijöiden osaamista tarjoten osumia kaikesta korporaation datasta hiljaista tietoa unohtamatta.

Työpäivien aikana keskittymisen ja toiminnan keskeytti yleensä puhelu, sähköposti tai työhuoneen ovelle tullut henkilö. Vastattuja työpuheluita seurantaviikon arkipäiville osui keskimäärin 27 kappaletta päivässä ja puheluiden kestot vaihtelivat muutamasta minuutista tuntiin. Sähköposteja vastaanotin 30-40 kappaletta vuorokaudessa. Puhelut painottuivat arkipäiville kello 07.00 ja 18.00 aikavälille, mutta sähköposteja luin tyypillisesti kaikkina päivinä viikon aikana kello 07.00 ja 23.00 välisenä aikana. Asiakastyössä vahvuuteni on ollut saavutettavuus, mutta digitalisaation myötä asiakas- ja henkilöstökanavien määrä on lisääntynyt, käyttö helpottunut ja aikajänne yhteydenpitoon lyhentynyt. Viikon aikana kuorman lisääntyessä, lisääntyivät myös stressiä aiheuttavat tekijät eli kokemus riittämättömyydestä ja hallinnan tunteen menettämisestä.

Vapaa-ajalla palautumisen keskeytti useimmin henkilöstön puhelu tai viesti, mutta asiakkaat sen sijaan lähestyivät virka-ajan ulkopuolella yleensä sähköpostilla. Asiakassähköposteista selvästi kuluttavimpia olivat reklamaatiot palvelupoikkeamista. Tyypillisesti stressasin vapaa-ajalla työasioista, joihin en suoranaisesti voinut itse vaikuttaa, mutta tiesin sen aiheuttavan minulle selvitystyötä ja tiivistä reklamaatioprosessin mukaista asiakasyhteydenpitoa seuraavina arkipäivinä.

Työvälineet sujuvaan tehtävähallintaan olivat olemassa. Valmiiksi kalenteriin suunnitelluissa aikaväleissä laitettiin puhelin äänettömälle ja sähköpostipäivitykset pois päältä, eikä viestisovelluksia käytetty työajan ulkopuolella. Työmuotoa tuki jatkuva keskeytyksetön työaika, jossa keskittyminen prosessiin tehosti tekemistä, mutta valitettavasti stressaannuin enemmän vastaamattomista puheluista ja sähköposteista, kuin työprosessin keskeytyksistä. Toinen kokeiltu vaihtoehto oli työskennellä välillä virka-ajan ulkopuolella, jolloin häiriötekijöitä oli vähemmän. Ajan käyttö on arvottamista ja tässä tapauksessa perhe meni intressivertailussa edelle.

Viikkoanalyysi 13

Viikon aikana keskityin erottamaan työn vapaa-ajasta ja lisäämään palautumisen mahdollistavia aktiviteetteja. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta onnistuin osoittamaan itseleni ja lähipiirilleni mahdollisuuden toimintamallien muutokseen. Ajatusmaailman muutoksena se tarkoitti käytännössä armollisuutta itselle esimiehenä. Tehokkaan työskentelyn aiheuttama aikaansaamisen kokemus lisäsi positiivisia onnistumisen hetkiä ja jaksamisen tunnetta, mutta toisaalta vähensi kuormittavuudellaan palautumisen edellytyksiä.

Paine ja hallitsematon työnkuorma lisää stressiä, joka johtaa helposti noidankehään. Kuormituksessa kyky toimia ja palautua heikkenee. Toiminta- ja palautumiskyvyn heiketessä joudumme käyttämään asioiden tekemiseen enemmän resursseja, mikä lisää kuormitusta entisestään. (Paju & Riekkilä 2020, 23.)

Mieli taas on ihmisen ymmärrysjärjestelmä, joka ohjaa päivittäistä toimintaamme kokemusten, arvojen, perintötekijöiden ja identiteettimme mukaan. Mielen tulkinta kokemuksesta ohjaa kehon fysiologista tilaa ja lähtökohtaisesti elimistö pyrkii säilyttämään sisäisen tasapainotilan. Palautuminen kuormittavista tilanteista ja kuormituksen sietäminen riippuu kehon tasapainotilan vakauudesta. Pitkäkestoinen kuormitustila saattaa salakavalasti ylittää kehon fysiologiset palautumisresurssit, kun mieli tottuu kuormitustilaan ja ohjaa jatkamaan yli palautumisrajojen. Pitkittynyt kuormitus vaikuttaa myös ymmärrykseen ja päätöksentekokykyyn heikentävästi sekä tunne-elämän muutosten kautta käyttäytymiseen. (Gustafsson & Holmavuo 2019, 242-245.)

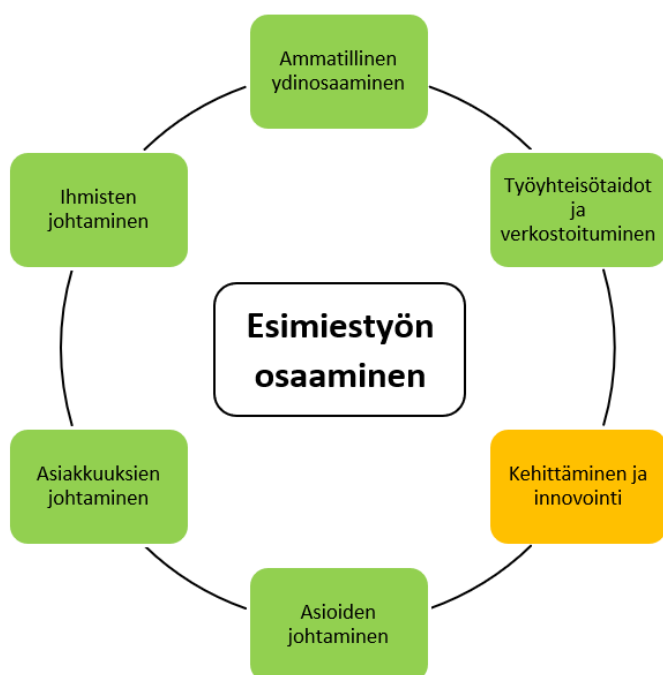
Omasta kehomieli-järjestelmästä huolehtimisesta on esimiehenä helppo säästää. Vapaa-aikamme on rajallista ja ohjaamme sitä arvojemme mukaisesti. Suhtaudun intohimolla työhöni, mutta tärkeimmät henkilöt ovat tietenkin oma perhe ja muut läheiset. Itsensä kehittäminen ja kehomieli-järjestelmää tukeva palautuminen vähenee tai unohtuu kokonaan, kun arkea hallitsevat muista riippuvat aikataulut ja suoriutuminen.

4 Pohdinta

4.1 Oman työn kehittyminen

Oppimisesta ei tule valmista ikinä, koska ajassa pysyäkseen täytyy koko ajan kehittyä ja oppia uutta. Esteeksi tai hyväksi syyksi omaan saamattomuuteen perustellaan kiire ja ajan riittämättömyys. Aikahan ei ole suinkaan loppumassa kesken, sillä sitä tulee koko ajan lisää, mutta ihmiselämä on niin monisyistä, että ajan käyttöä on arvioitava uudelleen.

Vertailemalla kuvion 1 lähtötilannetta ja kuvion 9 kehittymistä voidaan todeta, että pystyin omaa työtäni seuraamalla ja raportoimalla löytämään kehittymiskohteita sekä oppimaan uutta itsestäni esimiehenä. Osana asioiden johtamisen kehittymistä havaitsin, että pelkääntään työaika ei ole itsensä johtamista, vaan huomioitava on myös riittävä palautuminen sekä fyysisen ja psyykkisen tasapainon ylläpito. Käytännön toimenpiteinä muutin oman työn resurssointia sekä huomioin tasapainoisemman työnjohtokuorman jakautumisen organisoitumistamme suunnitelmassa.



Kuvio 9, Esimiestyön osaaminen – kehittyminen

Riittävät ja oikeat muutokset asioiden johtamisessa tukivat siis suoraan kehittymistä myös ammatillisessa ydinosaamisessa sekä asiakkuuksien ja ihmisten johtamisessa. Edellä mainituilla esimiestyön osaamisen osa-alueilla sain nostettua arvioni taidoistani liikennevalomallin mukaisesti vihreälle (kuvio 9).

4.2 Ratkaisumalli muutoksen kohtaamiseen

Viime vuosina yhteiskunta on kehittynyt siihen suuntaan, että resilienssin merkitys korostuu työelämässä sekä vapaa-ajalla. Viestinnän nopeutumisen johdosta hektisyys lisääntyy eli tapahtumien sekä muutosten aikajänne lyhenee. Olen kokenut paineensietokyvyn aina vahvuudekseni. Hakeudun haastaviin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin testaamaan selviytymiskykyäni, mutta samalla kehittämään resilienssiä. Uudessa tai muuttuneessa tilanteessa toimintakyvyn ylläpitämisen edellytyksiä ovat muutoksen hyväksyminen ja sopeutuminen toimimaan muuttuneessa toimintaympäristössä. Minulle luontaista on pohtia yksin tai yhdessä erilaisia skenaarioita tilanteiden kehityssuunnista ja lisätä yleistietoa ilmiöiden takana. Ennakoinnilla pyrin varautumaan mahdolliseen muutokseen ja olen valmiimpi suuntautumaan toiminnassani uusiin mahdollisuuksiin.

Päätelmä tehokkaasta toimimisesta eri organisaatioissa:

- 1. muutossignaali, pohdi muutoksen mahdollisuutta ja varaudu muutokseen
- 2. muutossignaali, ryhdy toimeen muutoksen toteuttamiseksi
- 3. muutossignaali, etsi mahdollisuuksia kehittää ja varioida
- 4. muutossignaali, olet etumatalla ja vahva toimija, auta muita muutoksen toimeenpanossa.

Olemme esimiehinä ja alaisina erilaisia. Osa lähtee toteuttamaan muutosta ensimmäisestä signaalista, jossa on tietenkin mahdollisuus toimia muutoksen edellä kävijänä, mutta vaaransa käyttää resursseja turhaan muutoksen jäädessä toteutumatta tai suunnan muuttuessa olennaisesti. Itse lähdän aktiivisesti liikkeelle toisesta signaalista ja pyrin saavuttamaan hieman etumatkaa, kun muutoksen kohtaajien suurin osa lähtee etenemään vasta kolmannelta signaalista. Ensimmäisen ja toisen signaalin vaiheessa on ihmisille tyypillistä käyttää aikansa sekä energiansa muutoksen vastustamiseen. Ennakoimalla, sopeutumalla ja tilanteen mukaan uudelleen suuntautumalla säästät siis aikaa, resursseja ja omia voimavaroja.

4.3 Havaintoja ja oppeja päiväkirjamuotoisesta opinnäytetyöstä

Työelämässä motivaatio uuden oppimiseen on yleensä tapahtunut tilanteessa, jossa en ole saanut työyhteisöstä riittäviä vastauksia kysymyksiin tai löytänyt henkilöitä, jotka osaisivat vastata vallitseviin haasteisiin. Olen ajautunut, tai ajanut itseni tilanteisiin, joissa olen ollut uudessa ympäristössä uusien asioiden äärellä, jolloin halu näyttää ja selvittää tilanteesta on toiminut motivointina. Vaikka tapanani on perehtyä uuteen asiaan ennen päätöksentekoa, on silti välillä edetty yrityksen ja erehdyksen kautta. Mielestäni huonokin päätös on parempi,

kuin ei päätöstä ollenkaan, koska aina voi tehdä uuden korjaavan päätöksen. Ennen uutta päätöstä on tapahtunut havainnointia, joista on tehty vallitsevaan tilanteeseen ja aikaisempiin kokemuksiin peilaten johtopäätöksiä eli konstruktivisessa oppimisprosessissa uutta opittua on yhdistetty aikaisempaan tietoon.

Analyysi, onnistunut reflektio, vaatii ymmärrystä vallitsevaan tilanteeseen. Vakaalla minäkuvalla varustettuna ja liioittelematta tai väheksymättä omaa roolia ympäröivässä maailmassa, on jokaisen välillä kyseenalaistettava oma toimintansa, eikä aina muiden. Kohdallani voin sanoa, että vasta iän tuoma kokemus; vahvuuksien tiedostaminen, avoimuus omia heikkouksia kohtaan ja sosiaalisten taitojen kehittyminen on mahdollistanut laaja-alaisen lähestymiskulman moniin hankalaksi aiemmin kokemiini asioihin.

Edelleen menestyäkseen riittää oman alansa asiantuntijuus, mutta johtaakseen muutosta tarvitaan yleissivistystä ympäröivän maailman muutoksesta ja sen vaikutuksista omaan tekemiseen. Laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen ja niistä olennaisten asioiden löytäminen kuvaa omaa oppimis- ja kehitymisstrategiaani. Uuden oppimisessa pyrin aina selvittämään, millä tarkkuudella uusi opittava asia tai prosessi on omaksuttava, ja mikä on omaksuttavan tiedon käyttötarkoitus eli tarvitseeko uusi tieto omaksua vain käsitetasolla vai yksityiskohtaisesti.

4.4 Huomioita hyödyksi tulevaisuuteen – jatkokehitys

Ihmisten arvomaailma muuttuu, työtä tehdään saavuttaaksemme riippumattomuuden tai toisaalta mahdollistaaksemme vapaa-aikamme. Aina ei ole selvää, että työpanoksen takana olisi vankka intohimo tekemiseen. Niin kauan kuin kauppaa hyödykkeistä on käyty, markkinoilla ovat menestyneet ne toimijat, jotka ovat oman alansa edelläkävijöitä. Oman alansa asiakastarpeiden tunnistaminen vaatii toimialan kehityksen aallon harjalla oloa ja tulevaisuuden näkymien ennustettavuutta. Menestyjät eivät seuraa markkinoita vaan luovat niitä.

Kehittyvän palveluliiketoiminnan elinehto on toimiva dialogi palveluita ostavien ihmisten ja yritysten sekä palveluita tuottavien toimijoiden välillä. Uusi palvelukonsepti tai innovaatio ei itsessään myy itseään erinomaisuudellaan vaan tarvitsee oikean asiakaskunnan ja todellisen tarpeen täyttääkseen paikkansa markkinoilla. Liian usein palveluntuottajien palvelumuotoilu kompastuu omaan yksinkertaisuuteensa, kun tuotetta tai palvelua on kehitetty enemmän tuotannon näkökulmasta eikä todellisesta asiakastarpeesta. Toimiaksemme joustavasti asiakassuhteen ylläpidon ja kehittämisen parissa meidän on siis tunnettava asiakkaan toimintaympäristö ja sen erikoistarpeet sekä tarpeiden meille tuomat mahdollisuudet.

Digitalisaatio ja globalisaatio saattaa pelottaa. Meistä tiedetään paljon, sormenjäljistä lempiruokaan. Jo nyt työelämässä ongelmia tuottaa tiedonhallinta: järjestely, validointi, analysointi ja toiminnan suunnittelu dataohjautuvasti. Samaan aikaan kun organisaatiot tuskailivat GDPR:n ja tiedon käsittelyn etiikan kanssa, hukkuvat työntekijät tietotulvaan työssään ja vapaa-ajalla. Työelämässä suunnan määrää jatkossa ne, jotka tietävät tiedon tiedosta. Toisaalta toivoa inhimillisyydestä tuo se, että tekoälyn ottaessa valtaa tekemisistämme, korostuu ihmisten kanssakäymisessä tilanneäly eli tilanteeseen sopiva tietoinen ja inhimillinen toiminta. Digitalisaatio on meille samaan aikaan uhka ja mahdollisuus. Ilmiö luo meille businessmahdollisuuksia, mutta tulevaisuuden rajalliset osaaja- ja työntekijäresurssit on pystytävä kohdistamaan oikein. Palveluiden automatisoituessa uusien digitaalisten alustojen ja asiakassovellusten hyöty ulosmitataan käytännössä niiden tuottamalla arvolla eli kuinka paljon asiakas säästää aikaa, resursseja tai kustannuksia. Asiakkaille täytyy pystyä tuottamaan nykyaikainen ja houkutteleva palveluympäristö sekä tekemistä helpottavat ja tehostavat palvelusovellukset.

Samalla kun tekoäly haastaa meidän ihmisten inhimillisen tilanneälyn, haastavat työntekijät työnantajat suvaitsevaisuudessa ja työn joustavuudessa. Virtuaalisuus kohtaa vahvan läsnäolon, jolloin osaamista on tulevaisuudessa valita oikeaan hetkeen oikea tapa kohdata asiakas tai työntekijä. Tämä vaatii osaltaan osittaista arvopohjamuutosta ihmisten johtamisessa. Jatkuvassa murroksessa olevan työelämän odotukset työnantajia kohtaan kasvavat ja samalla luovat kilpailua osaamisesta. Palvelualanyrityksissä, joissa usein palvelusta vastaavat ihmiset ihmisille, tarvitaan menestyksekkääseen toimintaan pitkiä asiakassuhteita ja sitoutuneita työntekijöitä. Sitoutuneet työntekijät vaativat vastavuoroisesti työnantajaltaan aktiivista otetta työntekijöiden parhaan ymmärtämiseen ja kehittämiseen.

5 Yhteenveto

Päiväkirjamuotoisen opinnäytteen raportoinnissa keskityttiin pohtimaan palveluliiketoiminnan esimiestyön arkea ja löytämään parempia toimintamalleja oman työn kehittämiseen sekä jaettavaksi muille palvelualan esimiehille. Raportoinnilla kuvattiin päivittäisjohtamisen eri tilanteita, joita analysoitiin tietoperustaan peilaten. Osaamisen osa-alueina tarkasteltiin lähemmin ihmisten, asiakkuuksien ja asioiden johtamista sekä ammatillisen ydinosaamisen kehittymistä. Esille nousivat henkilöstökokemuksen vaikutukset asiakaskokemuksen muodostumiseen, asiakassuhteiden syventyminen kumppanuuksiksi ja verkostoitumisen tärkeys palveluliiketoiminnan johtamisessa.

Oman työn kehittämisessä havaintojen tulokset keskittyivät tapaan tehdä työtä. Keskeisessä tarkastelussa olivat ajan hallinta, johdettavan organisaation resurssointi, työ- ja vapaa-ajan erottaminen sekä riittävän laadukas työstä palautuminen. Havainnot vahvistivat ymmärrystä ja rohkaisivat pieniin, mutta tehokkuutta ja työssäjaksamista lisääviin työtapojen muutoksiin.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että esimiestyössä toteutuvat pehmeiksi koetut asiat eli jatkuva oppiminen, luovuus ja kehittäminen ovat keinoja kovien asioiden eli tuloksellisuuden edistämiseen. Asiakastyössä kehittyäksemme meidän on pakko pohtia työntekijöinä ja esimiehinä urapolkujen rinnalla työuramme kestäviä opintopolkuja sekä tarjota niitä myös muille. Jatkuvan oppimisen -malli kääntää perinteisen tutkintokeskeisen ajattelun pääläelle. Osaaminen hankitaan omien kiinnostusten ja mielekkäiden työtehtävien ympäriltä valitsevien vaatimusten mukaan. Eri kontekstien ympärille muodostuu eräänlaisia projektiorganisaatioita tai verkostoja, joissa esimiehet työskentelevät osajina yhteisen tavoitteen eteen. Palveluliiketoiminnassa varsinaisista kovista kompetensseista siirrytään luovaan ongelmaratkaisuun ja vuorovaikutustaitoihin, jotka itsessään määrittävät esimiehen osaamisen työelämässä. Esimiestyössä jatkuva oppiminen onkin enemmän tahtotila, jossa korostuu oppimisen merkityksellisyys eli motivaatio etsiä vastauksia ja oppia uutta.

Esimiehenä kehittyminen vaatii resursseja eli aikaa ja jaksamista, jonka mahdollistavat vastuun jakaminen ja hallinnan tunteesta luopuminen. Vastuun ja tiedon jakaminen johdettaville taas vaatii esimieheltä itseluottamusta omasta osaamisesta sekä asemasta. Epävarmuudesta pääsee eroon rehellisellä oman tehtävänsä mukaisella substanssiosaamisen analysoinnilla ja kehityskohteisiin paneutumalla. Hankittu tietotaito on osaamista, joka lisää itsevarmuutta ja mahdollistaa luottamuksen jakamisen. Vanha totuus itseään pätevempien alaisten palkkaamisesta voi toteutua vain, jos esimies tuntee itsensä ja asemansa vakaaksi.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Brik. 2020. Esimiesten työajan jakautuminen – tutkimusraportti 2020. Viitattu 2.5.2021. Saatavissa <https://www.brik.fi/wp-content/uploads/2020/03/Tutkimus12020.pdf>
- Collins, J. 2010. Hyvästä Paras. 10. painos. Helsinki: Talentum.
- Erikson, T. 2020. Idiootit ympärilläni. Tanska: Atena Kustannus Oy.
- Fisher, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Gustafsberg, H. & Holmavuo, H. 2019. Karhuryhmä. Helsinki: Otava.
- Haataja, L. 2018. Esimiestyöllä hyvää palvelua – Palveluliiketoiminnan esimiestyön elementit. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 18.3.2021. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158454/haataja_laura_progradu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. 4. painos. Sanoma Pro Oy.
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva Johtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Jurvelin, K. 2021. Nokian kipu voi olla muiden suomalaisyhtiöiden onni – ”Pakotti kehittämään prosessin, jossa tunnemielessä vaikea päätös saadaan ohjattua rationaaliseksi”. Kauppalehti 20.1.2021, 8.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. 1. painos. Sanoma Pro Oy.
- Kauppinen, T. 2013. Johtamisen pelikirja. 1. painos. Helsinki: Printservice Oy.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – Uusi aika – Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus.
- Microsoft Office 365. 2021. MyAnalytics-käyttäjäraportti.
- Nissinen, V. 2014. Syväjohtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Paju, S. & Riekkilä, T. 2020. Järkeä töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: AT-Julkaisutoimisto Oy.

Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. 1.painos. OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Shaw, C, Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience – Future Trends and In-sights. USA: Palgrave Macmillan.

Siilasmaa, R. 2018. Paranoidi optimisti: Näin johdin Nokiaa murroksessa. Tammi.

Soudagar, R., Iyer, V. & Hildebrand, V. 2012. Customer Experience Edge. USA: McGraw-Hill Companies.

Storbacka, K. & Pennanen, R. 2014. Solution Business – Building a Platform for Organic Growth. Switzerland: Springer.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tilastokeskus. 2020a. Kansantalous – Rakennemuutos. Viitattu 14.1.2021. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#Talouden%20rakennemuutos

Tilastokeskus. 2020b. Työmarkkinat – Työlliset toimialoittain. Viitattu 18.1.2021. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_tyoelama.html#Ty%C3%B6lliset%20toimi-aloittain,%2015%E2%80%939374-vuotiaat

Työaikalaki 872/2019. Suomen laki. Viitattu 2.5.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Pidp447306016>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työelämä 2020 -hanke.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Suomen laki. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Viitattu 9.1.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>

Työterveyslaitos. 2019. Työsuojeluvalvonnan toimintaympäristöanalyysi. Viitattu 25.4.2021. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/126507/Tyosuojeluvalvonnan+toimintaymparistoanalyysi>

Työterveyslaitos. 2021. Työkykytalo. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Suomen laki. Viitattu 24.4.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vehkaoja, M. 2019. Seura-lehti – Artikkel: Johtamisprofessori Alf Rehn kiteyttää ajan suuren haasteen: ”Johtajissa korostuu helposti omahyväinen harha, ettei muutos koske meitä”. Viitattu 22.4.2021. Saatavissa <https://seura.fi/asiat/ajankohtaista/johtamisprofessori-alf-rehn-kiteyttaa-ajan-suuren-haasteen-johtajissa-korostuu-helposti-omahyvainen-harha-ettei-muutos-koske-meita/>

Vesanto, P. & Pahkin, K. 2013. Organisaatiomuutos henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Viitattu 19.3.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-338-7> (pdf)