Hanne Huotari

Satu Koskela

Monipalvelutyö johtamisen näkökulmasta ISS Palvelut Oy:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö
Toukokuu 2024

Tiivistelmä

Tekijät:	Hanne Huotari & Satu Koskela
Otsikko:	Monipalvelutyö johtamisen näkökulmasta ISS Palvelut Oy:ssä
Sivumäärä:	71 sivua + 3 liitettä
Aika:	Toukokuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Ohjaaja:	Lehtori Minna Liikanen

Kiinteistöpalveluala on kehittyvä ja uusia liiketoimintamuotoja tavoitteleva ala. Yksittäisten palvelujen tuottamisesta on siirrytty monissa alan organisaatioissa monipalvelutyön tuottamiseen. Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää monipalvelutyön etuja ja haasteita ISS Palvelut Oy:n johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä oli tarkoitus keskittyä operatiivisten henkilöiden näkökulmaan, sillä kyseisillä esihenkilöillä on monipalvelutyötä tekeviä alaisia.

Selvitys keskittyi ymmärtämään esihenkilöiden roolia, haasteita ja onnistumisia tässä esihenkilön arkeen liittyvissä kontekstissa. Tavoitteena on syventää ymmärrystä heidän työarjestaan ja tarpeistaan työympäristössä. Opinnäytetyön tietoperusta muodostui esihenkilötyötä, monipalvelutyötä, johtamista koskevasta kirjallisuudesta. Tietoperustassa käsiteltiin esihenkilötyötä sekä monipalvelutyön hyötyjä ja haasteita.

Opinnäytetyön toteutettiin laadullisella selvitysmenetelmällä. Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin avoimista kysymyksistä muodostettua kyselylomaketta sekä päiväkirjan kirjoittamista. Aineistonkeruussa hyödynnettiin kriittisten tapahtumien menetelmää (CIT). Kohderyhmänä olivat ISS Palvelut Oy:n esihenkilöitä, joiden alaisuudessa työskentelee monipalvelutyöntekijöitä. Aineisto kerättiin sähköisesti kyselylomakkeella sekä päiväkirjamerkinnöillä. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään viimeisintä kokemusta. Kysymykset esitetiin avoimina kysymyksinä.

Opinnäytetyön tuottaman tiedon avulla organisaation esihenkilöt voivat kehittää ymmärrystään monipalvelutyön käytännön toteutuksesta, sekä sen hyödyistä ja haasteista. Opinnäytetyö tarjoaa tietoa, jota voidaan hyödyntää suunniteltaessa esimiesten ura- ja kehityspolkuja sekä kehitettäessä palvelujohtamista ja palvelukonsepteja.

Avainsanat: johtaminen, monipalvelutyö, sitoutuminen, palvelun arvo

Abstract

Author:	Hanne Huotari, Satu Koskela
Title:	Multi-Service Work from a Management Perspective in ISS Palvelut Oy
Number of Pages:	71 pages + 3 appendices
Date:	May 2024
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Instructor:	Minna Liikanen, Senior Lecturer

The property services sector is strongly developing and seeking new forms of business. Many organisations in the sector have moved from producing individual services to producing multi-service work. The main goal of this thesis was to find out the benefits and challenges of multi-task work from the perspective of ISS Palvelut Oy's work management. In the thesis, the focus was on the perspective of operative persons, because the supervisors of the target company have subordinates who do multi-service work.

The study focused on understanding supervisors`s role, challenges and successes in this context. The aim was to deepen their understanding of their everyday work and needs in the work environment.
The knowledge base of the thesis consisted of literature on supervisor work, multi-service work and leadership. The knowledge base covered supervisor work and the benefits and challenges of multi-service work.

The study was carried out as a qualitative study. The data collection method used was a questionnaire formed from open-ended questions and the maintenance of a diary. The critical events method (CIT) was used in data collection. The target group consisted of ISS Palvelut Oy's supervisors, who employ multi-task workers. The material was collected electronically with a questionnaire and diary entries. The purpose of the questions was to find out about the latest experience. The questions were presented as open-ended questions.

With the help of the information produced by the thesis, the supervisors of the organisation can develop their understanding of the practical implementation of multi-service work, its benefits and challenges. The thesis provides information that can be utilised when planning managers' career and development paths and developing service management and service concepts.

Keywords: leadership, multi-service work, commitment, service value

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Työn taustaa 1
1.2 Työn tavoitteet ja rajaus 3
1.3 Työn rakenne ja keskeiset käsitteet 4

2 Kohdeorganisaatio 5

2.1 ISS Palvelut Oy 5
2.2 Organisaation asettamat tavoitteet 9
2.3 Asiakkaan näkökulma palvelujen tilaajana 14

3 Tietoperusta 15

3.1 Yleistä tietoa palvelualasta 15
3.2 Johtajuuden määritelmä 18
3.3 Monipalvelutyö 21
3.4 Monipalvelutyön johtaminen 23
3.5 Monipalvelutyön edut ja haasteet 27

4 Tutkimusmenetelmän esittely 30

4.1 Opinnäytetyön menetelmät 30
4.2 Aineiston keruu 32
4.3 Otanta 33
4.4 Aineiston analysointi 35

5 Selvityksen tulokset 36

5.1 Taustakysymykset opinnäytetyössä 36
5.2 Asiakastyytyväisyys 37
5.2.1 Onnistumisen kokemukset 38
5.2.2 Kokemukset haasteista 39
5.2.3 Kehitysehdotukset 39
5.3 Työn suorittaminen 39
5.3.1 Onnistumisen kokemukset 40
5.3.2 Kokemukset haasteista 41
5.3.3 Kehitysehdotukset 41
5.4 Koulutus ja sitoutuminen 42
5.4.1 Onnistumisen kokemukset 43
5.4.2 Kokemukset haasteita 44

5.5 Kehitysehdotukset 44
5.6 Työyhteisö 45
5.6.1 Onnistumisen kokemukset 45
5.6.2 Kokemukset haasteista 46
5.6.3 Kehitysehdotukset 46
5.7 Kustannustehokkuus 46
5.7.1 Onnistumisen kokemukset 47
5.7.2 Kokemukset haasteista 48
5.7.3 Kehitysehdotukset 48
5.8 Esihenkilö 48
5.8.1 Onnistumisen kokemukset 49
5.8.2 Kokemukset haasteista 49
5.8.3 Kehitysehdotukset 50

6 Johtopäätökset 51

6.1 Tulosten pohdintaa 53
6.2 Asiakaspalvelu 54
6.3 Työn tekeminen 55
6.4 Koulutus ja sitoutuminen 56
6.5 Työyhteisö 57
6.6 Esihenkilö 58
6.7 Opinnäytetyön luotettavuus 62

7 Päätäntö 64

Lähteet 66

Liitteet

Liite 1. Tiedote kyselystä

Liite 2. Tiedote päiväkirjan ylläpitämisestä

Liite 3. Kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Kiinteistönpalveluala (engl. facilities management) on jatkuvassa muutoksessa, ja organisaatiot joutuvat arvioimaan uusiksi omia toimintatapojaan. Kiinteistöhoitoalan ydinajatuksena on tuottaa palveluja, jotka ovat merkityksellisiä kiinteistön käyttäjille eli tuottavat heille lisäarvoa. (Rakli 2024.)

Yritykset kohtaavat ennakoimattomia haasteita, joihin niiden tulee kyetä vastaamaan. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (HRD) on integroitu osaksi strategiaa. Muutos herättää epävarmuutta, mutta se avaa oven lukemattomiin mahdollisuuksiin. Tulevaisuus houkuttelee työnhakijoita, tarjoten mahdollisuuden monipuoliseen ja merkitykselliseen työhön. Muutokseen liittyy vahvasti mahdollisuus innovoida ja luoda jotain täysin uuta palveluntuottamista. (Ruuska 2022, 12 - 20.) Monipalvelutyö, jossa työntekijät hallitsevat useita tehtäviä, on osa tätä kehitystä.

Monipalvelutyö lisää joustavuutta ja tehokkuutta organisaatiossa. Tällainen työ kattaa tehtäviä, joissa työntekijän odotetaan hallitsevan monenlaisia taitoja, usein ilman muodollista koulutusta kyseisille aloille. Työnantajat arvostavat työntekijöitä, joilla on osaamista eri ammattialoilta, olipa se hankittu koulutuksen tai työkokemuksen kautta. (Ruuska 2022, 35 - 36.)

Monipalvelutyö on ja tulee mahdollisesti olemaan tulevaisuudessa keskeisessä osassa palveluiden tuottamisessa, tarjoten kokonaisvaltaisen lähestymistavan asiakaskokemukseen. Se työ integroi eri palveluiden osaamista ja tuottaa siten asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Lisäksi sen etuna on, että asiakas voi keskittää tukipalvelut yhdelle palveluntuottajalle, joka vastaa kohteen kokonaisvaltaisesta palvelusta. Monipalvelutyössä korostuvat asiakaslähtöisyys ja kumppanuus. Työntekijä on tiiviisti mukana asiakaskohteen arjessa ja pyrkii vastaamaan asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin. Tämä lähestymistapa mahdollistaa tehokkaamman palveluiden tarjonnan ja lisää organisaation kilpailukykyä.

Monipalvelutyön merkitys kasvaa entisestään digitalisoinnin ja asiakaslähtöisyyden korostuessa. (Rakli 2024.)

Tämän päivän johtaminen edellyttää monimuotoista osaamista. Tämä tarkoittaa kykyä hallita päivittäistä toimintaa tehokkaasti. Operatiivinen johtaja on vastuussa päivittäisen toiminnan sujuvuudesta ja tehokkuudesta. Tämän edellytyksenä olisi omata kyky priorisoida tehtäviä, hallita resursseja ja ratkaista nopeasti esiin tulevia haasteita. (Bäckström 2017.) Monipalvelutyön johtaminen on enemmän kuin yksittäisten palvelutuotteiden johtaminen. Tämä vaatii laaja-alaisempaa näkemystä ja hallintaa kuin yhden palvelun johtaminen.

Monipalveluista vastaava esihenkilö voi olla puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan ammattilainen, joko koulutuksen tai työkokemuksen kautta. Kiinteistöpalvelualalla esihenkilön tai asiantuntijan työhön kuuluu henkilöstön osaamisen kehittäminen, toiminnan suunnittelu, henkilöstötarpeen ennakointi ja rekrytointi. Työhön liittyy olennaisesti asiakaskohteen toiminnan kannattavuudesta ja palvelun laadusta huolehtiminen. On mahdollista, että alan esihenkilöllä voi olla erikoistumisen myötä ammatillista osaamista johtamisesta, kiinteistön toimivuuden ja toimintakunnon arvioinnista, monipalvelujen johtamisesta, puhtaus- ja kiinteistöpalvelujen kehittämisestä tai puhtaus- ja kiinteistöpalvelujen mitoittamisesta ja myynnistä. (Tredu 2024.)

Puhtaus- ja kiinteistöpalvelun esihenkilö saattaa työskennellä kiinteistönhoidossa, kotityöpalveluissa ja puhtausalalla. Lisäksi hän voi toimia kiinteistönhoidon ja puhtausalan asiantuntijana kiinteistöissä ja niiden suunnittelussa tai puhtaus- ja kiinteistöpalvelujen laskennassa ja mitoituksessa. Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan esihenkilön oletetaan olevan organisointitaitoinen ja hänellä on kyky toimia johdonmukaisesti vaikeissakin tilanteissa. (Tredu 2024.)

Johtamistyössä on hyvä huomioida erilaiset palvelut, niiden väliset vuorovaikutukset ja integraatio sekä asiakastarpeiden monimuotoisuus. Lisäksi monipalvelutyön johtaminen edellyttää kykyä koordinoida eri tiimejä ja resursseja tehokkaasti ja varmistaa palveluiden laatu ja asiakastyytyväisyys moninaisissa ympäristöissä ja tilanteissa. Johtamistyö pitää sisällään palvelutuotteiden johtamisen,

henkilöstöjohtamisen ja asiakkuusjohtamisen. Palvelun keskiössä ovat asiakas ja asiakkaan palvelukokemus. (Lämsä & Hautala 2004, 206 - 208.)

Opinnäytetyön aihe syntyi opinnäytetyön tekijöiden omista monipalvelutyön johtamisen kokemuksista. Olemme käyneet läpi siirtymän yhden palvelun johtamisesta monipalvelutyön johtamiseen ja olemme kokeneet monia haasteita sekä menestyksen hetkiä matkan varrella. Opinnäytetyössä tarkastellaan näitä kokemuksia syvällisemmin ja analysoimme niitä, jotta voidaan tarjota mahdollisesti oivalluksia ja käytännön ideoita monipalvelutyön johtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön tuottama tieto voi hyödyttää johtajia ja organisaatioita näiden omassa kehityksessä ja haasteiden voittamisessa monipalvelutyön kontekstissa.

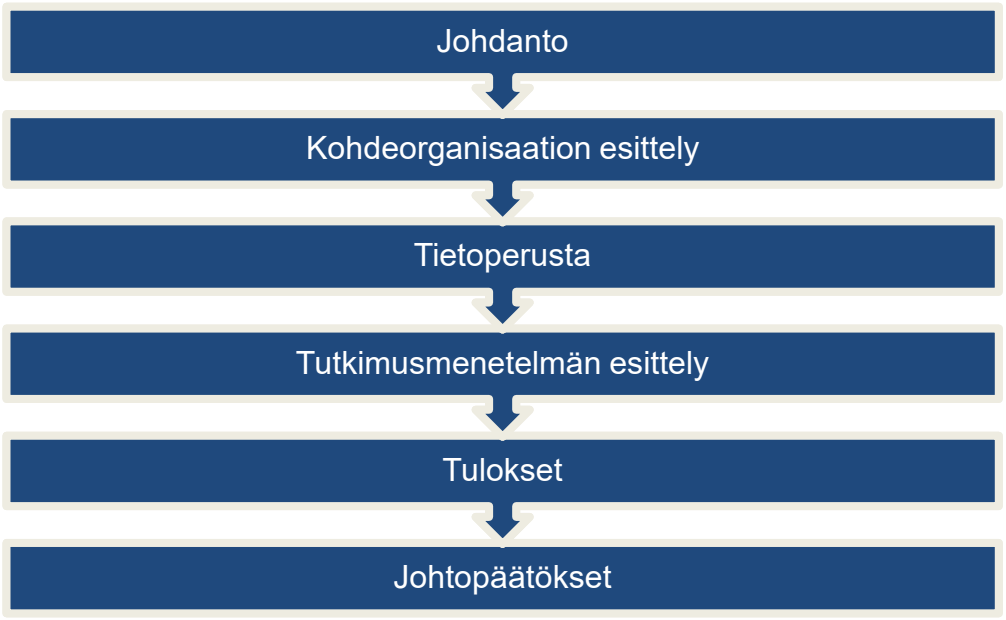
1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön päätarkoituksena on selvittää, millaisia onnistumisia ja haasteita esihenkilöt ovat kohdanneet monipalvelutyön johtamisessa ja minkälaisia kehitysehdotuksia heillä on monipalvelutyön kehittämiseksi johtamisen näkökulmasta. Selvityksen aineisto perustuu esihenkilöiden omiin ajatuksiin ja kokemuksiin päivittäisessä työssään. Työ rajattiin viimeisimpien onnistumisten ja haasteiden selvittämiseen.

Saatujen tietojen avulla arvioidaan nykyisen johtamiskäytännön vahvuuksia ja heikkouksia sekä ehdotetaan parannuksia ja kehitystoimenpiteitä tulevaisuuden työskentelyn tehostamiseksi ja tulosten parantamiseksi. Esihenkilöiden näkemykset auttavat ymmärtämään, miten johtamiskäytännöt voivat edistää työn tehokkuutta, sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Tämä tieto saattaa olla hyödyksi tulevien kehitystoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa, jotta monipalvelutyön johtaminen olisi yhä onnistuneempaa ja tuottavampaa.

1.3 Työn rakenne ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön rakenne (kuvio 1) muodostuu kuudesta eri luvusta: johdannosta, kohdeorganisaation esittelystä, tietoperustasta, tutkimusmenetelmän esittelystä, tuloksista sekä johtopäätöksistä. Rakenne on esitelty tarkemmin kuviossa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Johdannossa (luku 1) päämääränä on ohjata lukija syventymään opinnäytetyön taustoihin, tavoitteisiin sekä rakenteeseen. Johdanto luo pohjan ymmärrykselle opinnäytetyön kokonaisrakenteesta ja tarjoaa ajatuksia siitä, mitä tutkimuksen edetessä on saatu selville. Kohdeorganisaatioluvussa (luku 2) esitellään kohdeorganisaatio ja sen asettamat tavoitteet palveluntuottamiseen. Tämän luvun lopussa tarkastellaan palvelujen tilaajan eli asiakkaan näkökulmaa palvelujentilaajana.

Tietoperusta (luku 3) koostuu viidestä eri alaluvusta, jotka käsittelevät palvelualaa yleisellä tasolla, johtajuutta ja ihmisten johtamista, monipalvelutyötä, monipalvelutyön johtamista sekä monipalvelutyön etuja ja haasteita. Nämä antavat taustatietoa opinnäytetyön tueksi. Johdatus (luku 4) valaisee tutkimusmenetel-

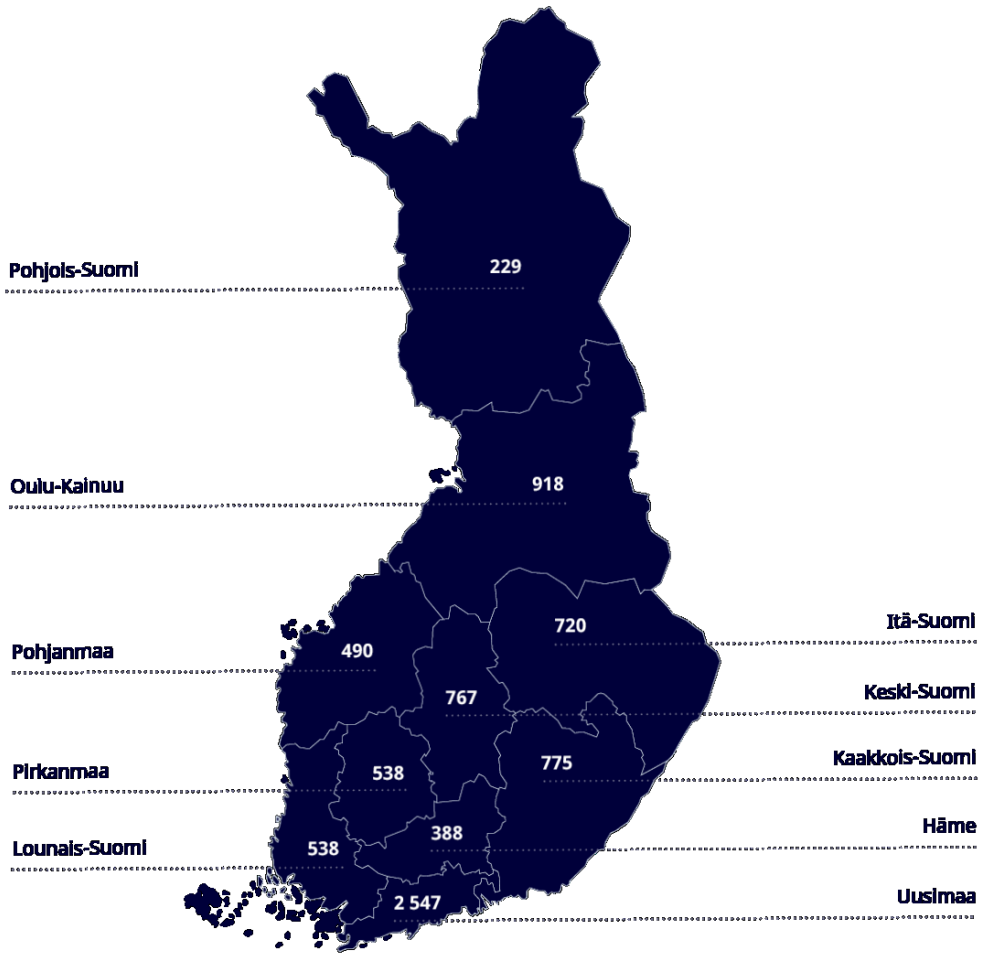
män, aineistonkeruun ja analyysin. Siinä tarkastellaan, kuinka tutkimus suoritettiin, millaisia tietoja kerättiin ja mitä analysointimenetelmää käytetiin tulosten analysoinnissa.

Tulokset-luvussa (luku 5) esitellään keskeisemmät tulokset. Luvussa 6 johtopäätökset. Johtopäätöksissä tarkastellaan saatuja tuloksia vertaamalla niitä aiempaan kirjallisuuteen. Näiden vertailujen perusteella muodostetaan pohdintoja ja johtopäätöksiä. Lisäksi tarkastellaan opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista, kartoituksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Johtopäätöksissä esitetään myös kehitysehdotuksia toimeksiantajayrityksen monipalvelutöitä johtaville esihenkilöille sekä niitä suunnitteleville tahoille.

2 Kohdeorganisaatio

2.1 ISS Palvelut Oy

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa ISS Palvelut Oy. ISS Palvelut on Tanskassa vuonna 1901 perustettu kansainvälinen konserni, joka palvelee yli 30 maassa, ja yksi näistä maista on Suomi. ISS Palvelut on Suomen johtava kiinteistö- ja toimitilapalveluyritys, sekä yksi suurimmista työnantajista Suomessa. Karttakuvassa (kuva 1) on esitetty ISS:n henkilöstömäärät alueittain. (ISS Palvelut 2023.)



Kuva 1. ISS:n henkilöstömäärän jakauma kunnittain (ISS Palvelut 2023).

Kohdeorganisaation toimiala on keskittynyt palvelukokonaisuuksiin, jotka kehittävät asiakkaan liiketoimintaa tekemällä ympäristöstä toimivan, älykkään ja tuottavan. Kokonaispalvelut eli monipalvelut koostuvat yleensä siivous-, kiinteistö-, ravintola- ja työpaikkapalveluista. Kokonaispalvelujen lisäksi palvelun tuottamiseen kuuluvat myös työpaikkapalvelut, jotka voivat olla mm. postitukseen liittyviä tehtäviä. (ISS Palvelut 2023.)

Kuva 2. ISS Palvelut Suomen tietoja 2023 (ISS Palvelut 2023).

ISS Palvelut Suomessa (kuva 2) on 7910 työntekijää ja yritys kuuluu osaan ISS-Konsernia. Yrityksen liikevaihto vuonna 2022 oli 443 miljoonaa euroa ja se työskentelee tiiviisti ympäristövastuullisuuden parissa, tavoitteena on olla vuonna 2035 toiminnassa hiilineutraali. Yrityksen strategiana on tuottaa kiinteistöihin kokonaispalveluratkaisuja, joihin kuuluvat kiinteistönhoito, siivous, tekniset palvelut sekä ateriapalvelut. Näitä edellä mainittuja palveluita tuotetaan asiakkaillemme myös yksittäispalveluina pienistä suuriin asiakkuuksiin. (ISS Palvelut 2023.)

ISS Palvelut Suomi yhtiön strategian keskiössä ovat avainasiakkuudet. Avainasiakkuudella tarkoitetaan merkittävää, strategisesti tärkeätä asiakasta. Nämä asiakkaat ovat usein suuria, mikä tarkoittaa, että useita ISS Palveluiden työntekijöitä työskentelee heidän tiloissaan. Sopimussuhteet näiden asiakkaiden kanssa ovat

usein pitkäkestoisia. Kokonaispalveluratkaisuissa monipalvelutyö ja sen johtaminen korostuu ja on jopa arkipäivää muihin ISS:n palveluihin verrattuna. Muita erikoistuneita palveluita ISS:llä ovat siivous- ja monipalvelut, sisältäen ravintolapalvelut, kiinteistöhuollon, tekniset palvelut ja Direct-siivouspalveluyksikön, joka on keskittynyt pienempien asiakkuuksien siivouspalveluihin. (ISS Palvelut 2023.)

Kuva 3. ISS Palveluiden tunnuslukuja globaalisti (ISS Palvelut 2023).

Globaalisti ISS Palvelut (kuva 3) toimii 30 maassa ja työllistää yli 350 000 työntekijää. Toimija kertoo luovansa tiloja, joissa on hyvä olla ympäri maailmaa. Yrityksen tietojen mukaan, se on maailman johtavin palveluiden tuottaja kiinteistö- ja toimitilapalvelualalla. Organisaation arvoissa korostuu liiketoiminnan strategia, mikä tukee asiakkaan liiketoimintaa tekemällä ympäristöstä toimivan, viihtyisän ja tuottavan. (ISS Palvelut 2023.)

ISS Palveluiden konsernilla on siivous- ja kiinteistöhuollossa franchising-toimintaa. Ketju on perustettu vuonna 1993 ja ketjuun kuuluu nykyisin noin 130 yrittäjää. Franchising asiakkaat ovat pääsääntöisesti pieniä tai keskisuuria. (Laatutakuu 2020.) ISS Palvelut toimii joustavasti yhteistyötä tehden Laatutakuuyrittäjien kanssa. Tarvittaessa ISS Palvelut ja Laatutakuuyrittäjä auttavat toisiaan puolin

ja toisin. Laatutakuu-yrittäjän voi olla haasteellista hankkia kustannustehokkaasti kaikkea välineistöä, joten ISS Palvelut lainaa tai vuokraa siivouskoneita hänen tarpeidensa mukaan.

2.2 Organisaation asettamat tavoitteet

Henkilöstö on yrityksen keskeinen voimavara. Ammattitaitoiset tekijät saavat tarkoituksen todeksi, koska he luovat tiloja, joissa on hyvä olla ja tekevät näin ympäristöstä toimivan. Organisaatio arvostaa erilaisuutta ja monimuotoisuutta, pitäen huolta ammattilaisten hyvinvoinnista ja turvallisuudesta, sekä kannustamalla jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Koulutus- ja valmennusohjelmien avulla tuetaan henkilöstön urapolkuja. (Sydänmaalakka 2012, 212 - 225.)

Yrityksen menestys rakentuu vaiheittain. Onnistunut henkilöstöjohtaminen tukee yrityksen menestyksekästä liiketoimintaa sekä henkilöstön ammatillista kasvua. Henkilöstöjohtaminen viittaa organisaation henkilöstön rekrytointiin, motivointiin, ylläpitämiseen, kehittämiseen ja palkitsemiseen. Sen tavoitteena on saada työntekijät toteuttamaan organisaation tavoitteita, pitämään heidät organisaatiossa mahdollisimman pitkään sekä parantamaan heidän osaamistaan ja hyvinvointiaan. Henkilöstöjohtamisen perusasiat kuvataan hyvin Viitalan 2021 porrasmallissa (kuva 4). Jos alemmilla tasoilla on heikkouksia, se vaikeuttaa etenemistä ylemmille tasoille. (Viitala 2020, 31.)

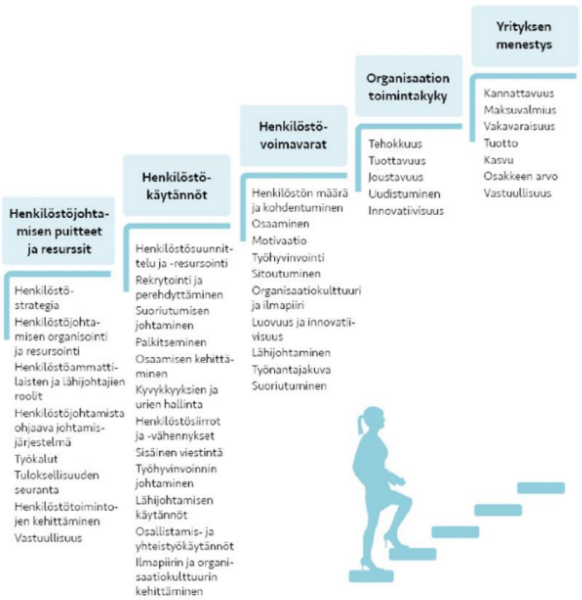
Ensimmäisellä tasolla ovat henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit. Puitteiden perusta on organisaation ylimmän johdon myönteinen asenne henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöön. Tällöin henkilöstöjohtamiseen osoitetaan tarvittavat resurssit. (Viitala 2020, 32.)

Toisella tasolla ovat henkilöstökäytännöt, jotka parantavat organisaation suorituskykyä. Näihin käytäntöihin kuuluvat rekrytointi, toimivat työnkuvat, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, työterveys, työsuojelu, osallistaminen, viestintä, työtehtävien joustavuus, urasuunnittelu, tehtävien kehittäminen, aloitejärjestelmä, hyvä johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen, joka on sidottu organisaation strategiaan. (Viitala 2020, 31.)

Kolmannella tasolla ovat henkilöstövoimavarat. Jotta organisaatio voi toimia tehokkaasti, se tarvitsee riittävästi pätevää henkilöstöä, joka kykenee suoriutumaan tehtävistään ohjattuna. Lisäksi on tärkeää, että työyhteisössä on positiivinen työilmapiiri, joka kannustaa työntekijöitä pysymään organisaatiossa. (Viitala 2020, 31.)

Neljännellä tasolla on organisaation toimintakyky. Toimintakyky muodostuu joustavuudesta ja muutosketteryydestä, jatkuvasta kehittämisestä ja uudistumisesta sekä tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Joustava ja muutoskykyinen organisaatio kehittää osaamista, suunnittelee työvoiman tarvetta, osallistuttaa henkilöstöä ja toimii yhteistyössä henkilöstön kanssa. Toimintakykyinen organisaatio tuottaa laatua sopivalla henkilöstömäärällä. Tehokkuus saavutetaan kohdentamalla henkilöstö oikein, johtamalla heitä tehokkaasti ja kehittämällä heidän osaamistaan. (Viitala 2021, 30.)

Viidentenä tasona on organisaation menestys toimialalla omien tavoitteidensa perusteella. Tavoitteet voivat liittyä talouteen, toimintaan tai organisaation arvoihin (Viitala 2021, 28.)

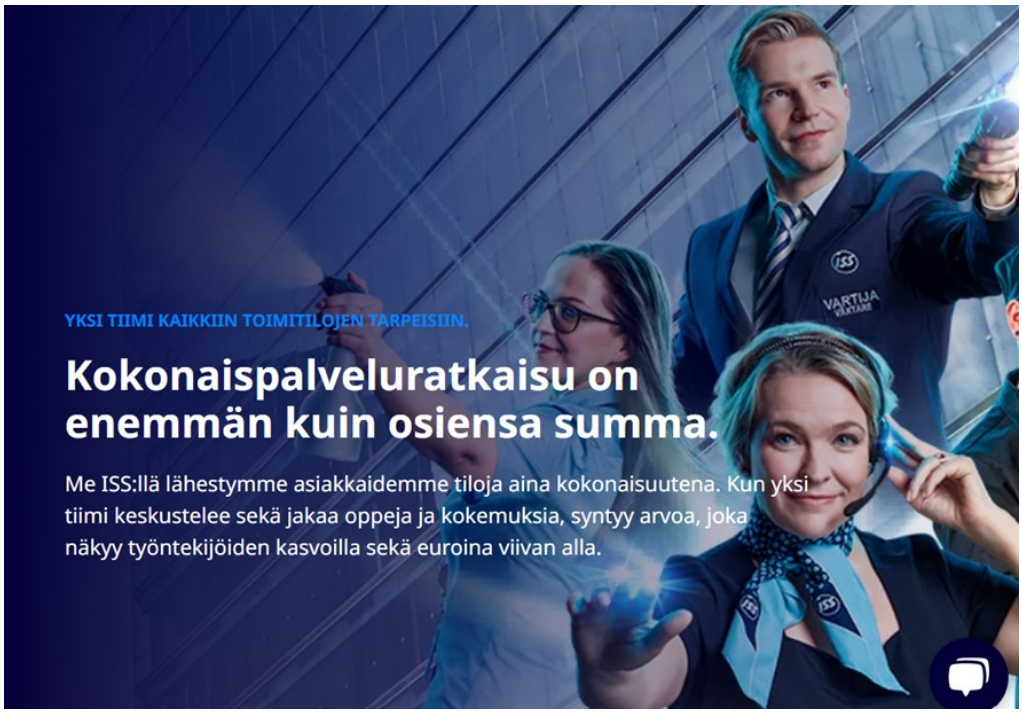


Kuva 4. Onnistuneen henkilöjohtamisen porrasmalli (Viitala 2021).

Asiakkaan tarpeista lähtevä palvelukokonaisuus muodostaa perustan toiminnalle. Kohdeorganisaatiolle on ensiarvoisen tärkeää syventyä asiakkaan liiketoimintaan ja toimintaympäristöön, jotta se voi tuottaa palveluja, jotka mahdollistavat asiakkaan keskittymisen ydintoimintaansa. Tämän ymmärryksen pohjalta luodaan ratkaisu, joka on asiakkaalle helposti hallittava ja joka luo lisäarvoa paitsi asiakkaalle, myös tämän asiakkaille, työntekijöille sekä yhteistyökumppaneille. (ISS Palvelut 2023.)

Kohdeorganisaation tarkoituksena on luoda palvelu, joka vie asiakkaan omiin tavoitteisiinsa. Kohdeorganisaation lupauksena on auttaa eri tilanteissa ja eri aikoina ympäri vuoden, päivän tai kellonajan. Organisaatiolla on valmius auttamaa asiakasta, oli kyseessä potilaita parantava sairaala, uutta innovaatiota kehittävä yritys tai matkustajia kotimatkalleen saattava lentokenttä. Toimija kertoo auttavansa asiakasta luomaan loistavia asiakaskokemuksia, vahvistamaan mainetta ja houkuttelemaan sitoutuneita osaajia palvelukseesi. Asiakkaalle annetaan lupauksena tiimi, joka keskustelee läpi siilojen. (ISS Palvelut 2023.)

Organisaatiolla on vahvat arvot ja selkeä visio toiminnastaan. Joustavuus ja omistautuneet työntekijät ovat arvokkaita tekijöitä menestyksekkäässä liiketoiminnassa. Kyky ennustaa ja toimia tavoitteiden saavuttamiseksi sekä sitoutuminen yhteistyöhön, ovat myös arvokkaita ominaisuuksia, jotka tukevat organisaation menestystä ja asiakastyytyväisyyttä. (EY Suomi 2022.)



Kuva 5. ISS Palveluiden kokonaispalveluratkaisut (ISS Palvelut 2023).

Kokonaispalvelujen tärkeys liittyy (kuva 5) ISS Palveluiden arvolupauksiin. Vahvalla yhteistyöllä ja yhtenä tiiminä toimiminen, voi yksinkertaistaa prosesseja ja tehostaa työpaikan tehokkuutta. Asiakkaalle tarjotaan lisäarvoa pitämällä heidät ajan tasalla paikallisista, että globaaleista säädöksistä sekä terveys- ja turvallisuusvaatimuksista. (ISS Palvelut 2023.)

Tiimityöllä tarkoitetaan yhdessä työskentelyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Pysyvässä ryhmässä tiimin jäsenet yhdistävät voimansa ja taitonsa saavuttaakseen asetetut päämäärät. Vaikuttaa siltä, että tulevaisuudessa työ ei ole rutiininomaista yksilötyötä, vaan se tulee korostamaan yhteistyötä ja kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Alakohtaisen tietämyksen ja selkeiden työsuoritteiden sijaan muuttuvassa työssä painottuvat ongelmanratkaisutaidot ja ryhmässä työskentely. Yhteistyökyky ja joustavuus ovat tärkeitä ominaisuuksia, jotka auttavat työntekijöitä menestymään kehittyvissä ja monimuotoisissa työympäristöissä. (Isohätälä 2020.)

Organisaatio laajentaessa toimintaansa, etsitään uusia osaajia työyhteisöön. Työmarkkinoilla on kysyntää päteville työntekijöille, mutta osaavien työntekijöiden puute on yleinen ongelma toimialalla. Vaikka työvoiman tarjonta on runsasta, työnantajat kohtaavat jatkuvan haasteen työvoiman saatavuuden varmistamisessa. Riittävät resurssit ovat oleellinen osa työyhteisön jaksamista. (STTK 2023.)

Kohdeorganisaation toimiala koetaan edelleen vahvasti siivousalaksi ja tästä johtuen avoimen työpaikan ja työtä hakevan henkilön kohtaamattomuus on tyypillistä. Usein sattuman kautta joku hakeutuu tilapäisesti töihin ja huomaakin sitten nauttivansa monipuolisista tehtävistä ja uramahdollisuuksista. (Puhtausala 2021.) Koulutuksen ja työmarkkinoiden tutkimuksessa todetaan painopisteenä olevan työn murros ja siihen sopeutuminen. Globalisaatio, teknologinen kehitys ja väestörakenteen muutos vaikuttavat monin tavoin työmarkkinoihin ja asettavat haasteita työvoima- ja koulutuspolitiikalle. (Etla 2023.)

Monipalvelukohteiden ravintolapuolella vaaditaan koulutusta ydintehtäviin, kun taas avustavissa tehtävissä, kuten tiskauksessa tai salaatin valmistuksessa, käytetään usein lisäapua. Resurssiapulaisilla ei välttämättä ole mitään aikaisempaa kokemusta tai koulutusta työhön. Hygieniapassi edellytys ei tee ammattilaista. Kun työyhteisöön on saatu todellinen moniosaaja, on hänestä pidettävä kiinni. Luonnollisesti hyvän työntekijän tunnistavat kilpailijat ja asiakkaat ja hänelle mahdollisesti tarjotaan tehtäviä toisen työnantajan puolesta, mutta työhönsä sitoutunut, osaamistaan kehittävä ja työnantajansa tukema henkilö kokee työpaikan vaihtamisen haasteellisemmaksi palveluksessa kuin ei-sitoutunut henkilö. (ISS Palvelut 2023.)

Tämän päivän yhteiskunta saattaa tuoda rekrytoivalle esihenkilölle lisähaasteita. Hakemuksista voi ajoittain huomata, että jotkut hakijat ovat "pakotettuja" hakemaan töitä, mikä voi johtaa resurssien tehottomaan käyttöön. Tämä tilanne voi olla haastava, koska se vaikeuttaa oikeiden kandidaattien tunnistamista ja lisää rekrytointiprosessin aikaa ja kustannuksia. Menetetyn ajan olisi voinut käyttää olemassa olevien työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen. Toisaalta

haaste oikean henkilön saamiseksi voi ajaa palkkaamaan henkilön, joka on jo valmiiksi asennoitunut, että on velvoitettu työtehtäviinsä. Esihenkilöillä voi olla samanlainen tilanne, kun he voivat ajatella, että työnhakija on kiireellisesti palkattava palvelukseen, jotta he itse tai olemassa oleva henkilöstö eivät täysin väsyisi.

2.3 Asiakkaan näkökulma palvelujen tilaajana

Asiakaspalvelu on kokemuksia, kohtaamisia ja vuorovaikutusta yrityksen tai palveluiden kautta. Se on luottamista, uskomista ja tunnetta. Kun asiakas luottaa, niin se myös valtuuttaa tekemään puolestaan ratkaisuehdotuksia. Kaikki edellä mainitut asiat korostuvat, kun kilpailu toimialalla vain kiristyy. Menestyksellinen asiakassuhde on toiminnan perusta ja, kilpailulla toimialalla erot hinnoissa ovat pienet, joten kilpaillaan kokemuksilla. (Bell & Zemke 2006.)

Hyvä asiakaspalvelu tarkoittaa asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja jopa ennakointia. Palvelualalla se tarkoittaa palvelun toimivuutta, niin ettei asiakkaan tarvitse puuttua tai olla huolissaan toimijan onnistumisesta tai työkaluista, joita taustalla palvelun toteuttamiseksi on. Asiakkaan tehtävänä ei ole mm. resurssien riittävyyden varmistaminen tai palveluja tuottavan toimijan henkilöstön vuosilomasuunnittelu. (Bell & Zemke 2006.) Esimerkiksi kahviautomaatin toimimattomuus voi olla todella merkityksellinen vahinko, kun se sattuu yhteistyökokouksen yhteyteen. Ennakoimalla, eli tässä tapauksessa kahvin keittäminen termosastiaan voi olla pelastava tekijä, ennen kuin ilmoitetaan kahviautomaatin huoltajan sairastuneen. (Moontalk 2024.)

Yhä useammin huomataan, että palveluiden keskittäminen tuo tehokkuutta ja säästöjä. Tämän edut ovat selkeitä. Ensinnäkin, kun useiden palveluiden laskutus voidaan hoitaa yhdellä laskulla ja sopimusten päivitykset hoituvat yhdestä lähteestä, toimintaa helpottuu merkittävästi. Yleensä asiakasvastaava, kuten kiinteistöpäällikkö, toimii yhden luukun periaatteella, tarjoten yhden yhteyshenkilön kaikkien palveluiden hoitamiseen. Tämä vähentää kokousten määrää ja mahdollistaa asiakkaan keskittymisen omaan ydinosaamiseensa. Palveluiden keskittämisen ansiosta asiakas säästää, ja kun toimijat lunastavat palveluiden

luottamuksen, heillä on mahdollisuus laajentaa toimintaansa muihin asiakkaan ei-ydinprosesseihin, joita asiakas itse vielä hoitaa. Kun tuotetut palvelut täyttävät asiakkaiden odotukset ja annetut lupaukset, tulee luottamus ja hyvä maine helpottavat palveluvalikoiman laajentamista muihin palveluvaihtoehtoihin. (ISS Palvelut 2023.)

Luottamus syntyy palveluista ja palvelua tuottavat ihmiset. Olemassa olevia palveluita hyvin tuottanut henkilöstö on avainasemassa, kun tarjotaan jotain uutta monipalvelukohteessa. Onnistumisen varmistamiseksi tulee henkilöstö avoimesti alusta alkaen ottaa mukaan puolin ja toisin keskusteluun, jotta epävarmuustekijöiltä vältytään. (EY Suomi 2022.) Siivoojaa ei ole tarkoitus kouluttaa insinööriksi, mutta koulutuksen ja hyvän perehdytyksen avulla siivooja tai kiinteistönhoitaja voi suorittaa prosessia tukevia tehtäviä. Tämä helpottaa asiakkaan omaa henkilöstöpulaa ja auttaa ylläpitämään tuotantoa.

3 Tietoperusta

3.1 Yleistä tietoa palvelualasta

Kehittyvässä toimintaympäristössä kiinteistöalan toimijat tuottavat laajasti kiinteistöpalveluja. Kiinteistöpalveluala tunnetaan parhaiten kiinteistönhoito- ja siivouspalveluista. (Kiinteistötyönantajat 2024.) Pienemmät toimijat keskittyvät yleensä yhden palvelun tuottamiseen, kuten siivoukseen tai kiinteistöhoitoon, mutta suuremmat alan toimijat ovat laajentaneet kahteen tai useampaankin palveluun tai palvelukokonaisuuteen. (ISS Palvelut 2023.)

Alalle kouluttavat oppilaitokset korostavat kiinteistöpalvelualan monipuolisia ja vaihtuvia tehtäviä työpäivän tai viikon aikana. Teknisen osaamisen lisäksi työssä korostuvat asiakaspalvelutaidot, itsenäisyys, ryhmätyötaidot, työturvallisuus ja vastuullisuus. (Koulutus 2023.) Oppilaitokset pyrkivät valmistelemaan opiskelijoitaan monipuolisesti työelämään, ja tämä sisältää myös etenemismahdollisuuksien ja alan kehitys- ja myyntitehtävin korostamisen. Opiskelijoiden on hyvä ymmärtää, miten he voivat edetä urallaan ja mitä mahdollisuuksia alalla

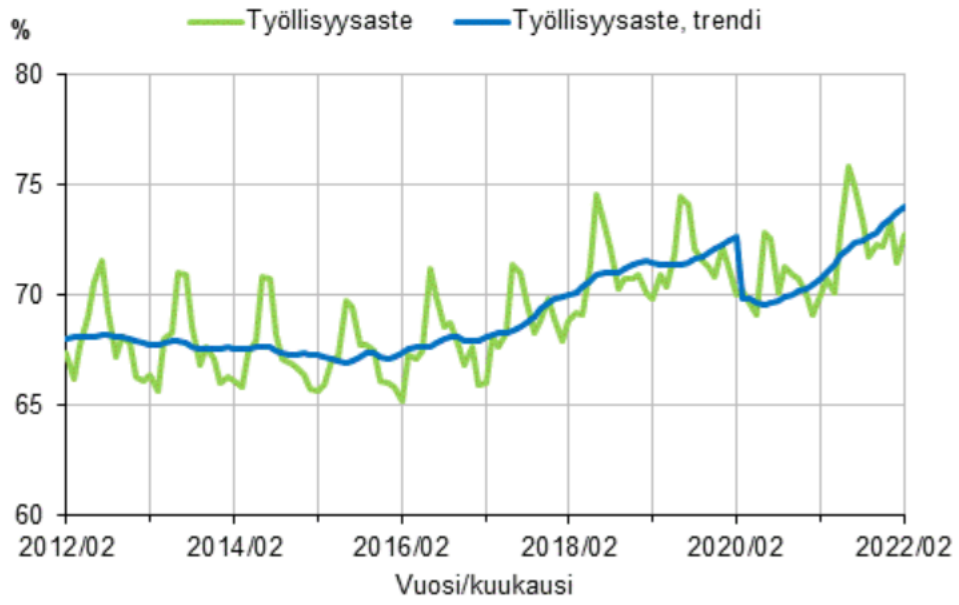
tarjotaan. Lisäksi opiskelijoille pyritään tarjoamaan mahdollisuuksia kehittää taitojaan ja osaamistaan alansa vaatimusten mukaisesti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi harjoittelupaikkoja yrityksissä, projekteja yritysten kanssa tai muita käytännön oppimismahdollisuuksia. (Kiinteistöala 2024.)

Tavoitteena on varmistaa, että opiskelijat ovat valmiita tarttumaan työelämän haasteisiin ja että heillä on tarvittavat taidot menestyäkseen työpaikoilla. Tämä voi sisältää muun muassa neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja, markkinointiosaamista sekä kykyä ymmärtää ja soveltaa uusinta teknologiaa ja innovaatioita. Näiden taitojen kehittäminen auttaa opiskelijoita olemaan kilpailukykyisiä työmarkkinoilla ja saavuttamaan uratavoitteensa. (Kiinteistöala 2024.)

Avoimia työpaikkoja on saatavilla ympäri Suomen, joten kiinteistöalan monipuoliset tehtävät tarjoavat työllistymismahdollisuuksia. Kiinteistönhoidon ja siivouspalvelujen lisäksi alan yritykset voivat olla erikoistuneita isännöintiin, kiinteistöjen turvapalveluihin, teknisiin palveluihin, kuten lämpöön, veteen, ilmastointiin ja sähköön, tai toimitilapalveluihin. (Kiinteistöala 2024.)

Kiinteistöalan työllisyyttä ylläpitää siivous- ja kiinteistöhoidon tarve. (Työsuojelu 2024.) Rakennuksia, olipa kyseessä toimisto, koulu tai tehdas, ei voi jättää hoitamatta. Lisäksi on harvinaista, että eri toimijat huolehtivat siivouksesta itse oman päätyön lisäksi. Kiinteistöalan työllisyys on siis hyvä ja lisäksi työt eivät ole paikkakuntaan sidottuja. Suomessa on kiinteistöjä ympäri maata ja globaalisti ulkomailla, jotka vaativat jo aiemmin mainittua huoltoa. (Rakli 2024.) Kiinteistöpalvelualaa mainostetaan kansainvälisenä ja vahvuuden kerrotaan olevan mm. monikulttuurisuudessa. (ISS Palvelut 2023.)

Työllisyysaste ja työllisyysasteen trendi 2012/02–2022/02, 15–64-vuotiaat



Kaavio 1. Työllisyysaste ja työllisyysasteen trendi 2012 - 2022 (STAT 2022).

Kaavio 1 kertoo työttömien työnhakijoiden määrän ajanjaksolla 2012–2022. Kuviosta voidaan päätellä, että työllisyysaste- ja- trendi ovat olleet viime vuosina nousevia covid-19 pandemia-aikaa lukuun ottamatta. (TTL 2024c.)

> Työllisiä oli vuoden 2022 helmikuussa 2 570 000 (virhemarginaali ±33 000), mikä oli 89 000 enemmän kuin vuotta aiemmin. Työllisiä miehiä oli 43 000 enemmän ja naisia 46 000 enemmän kuin vuoden 2021 helmikuussa. (Tilastokeskus 2022).

Kiinteistöpalvelualalle kouluttavat oppilaitokset ovat yksi toimijoiden tukipilareista. Oppilaitokset yhteistyössä palveluntuottajien kanssa markkinoivat alaa monimuotoisesti ja uusista kulttuureista saapuville henkilöille aktiivisesti. Kiinteistöpalvelualan haasteet työvoiman rekrytoinnissa ovat osa yhteistyötä oppilaitoksien kanssa tilanteen parantamiseksi. (TTL 2022.)

Kiinteistöpalvelualan yrityksiä koetaan edelläkävijöinä monimuotoisten ja kulttuuristen työyhteisöjen johtajuudessa. Monimuotoisuus tuo yrityksille etuja, ja

yritys, jonka työntekijät edustavat eri etnisiä ryhmiä ja sukupuolia on taloudellisesti kannattavampi. Monimuotoisuuden oletetaan vaikuttavan suoraan asiakastyytyväisyyteen, taloudelliseen kannattavuuteen, henkilöstön tyytyväisyyteen, uusien asiakasryhmien tavoittamiseen, työpaikan vetovoimaisuuteen ja organisaation julkisuuskuvaan. Lisäksi monimuotoisuutta lisäämällä voidaan osittain ratkaista vallitsevaa työvoimapulaa. (TTL 2022.)

3.2 Johtajuuden määritelmä

Kirjallisuudessa jaetaan johtajuuden käsite kahteen osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Menestyvään toimintaan tarvitaan molempia johtamismuotoja, sillä onnistuneeseen ja laadulliseen toimintaan ja sen kehittämiseen kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen. (Lämsä & Hautala 2004, 206 - 208.) Johtajuudella tarkoitetaan ihmisten johtamista arjen päivittäisissä töissä sekä yksilö- että ryhmätasolla. Johtajuuden sekä vuorovaikutteisen yhteistyön tavoitteena on saavuttaa yhteinen päämäärä. Johtajuus on vastuun kantamista, luottamuksen rakentamista, erilaisia näkemyksiä ja kykyä tehdä päätöksiä sekä yksin että yhdessä tiimin tai ryhmän kanssa. (Yukl & Gardner 2020, 22 - 24.)

Taulukossa 1 vertaillaan asioiden ja ihmisten johtamisen eroja. Vertailu auttaa hahmottamaan, miten molemmat johtamistavat vaikuttavat organisaation toimintaan ja työntekijöihin. Asioiden johtaminen keskittyy prosesseihin, tavoitteisiin ja suorituskykyyn, kun taas ihmisten johtaminen keskittyy työntekijöiden motivointiin, kehittämiseen ja hyvinvointiin.

Taulukko 1. Asioiden ja ihmisten johtamisen vertailu (Lämsä & Hautala 2004, 206).

Asioiden johtamisessa on tärkeää	Ihmisten johtamisessa on tärkeää
strategiat rakenteet järjestelmät vakaus ja ennustettavuus	osaaminen ja sen kehittäminen innostaminen yhteiset tavoitteet muutos ja innovaatiot

Kuten taulukosta voidaan päätellä, asioiden johtaminen tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä siihen liittyvää päätöksentekoa. Asioiden johtamisessa tärkeitä ovat erilaisten suunnitelmien tekeminen, strategiaan liittyvät toimet ja budjetointi. Ihmisten johtaminen on kaikkea päivittäistä johtamistyötä, joka keskittyy työntekijöihin. Johtamisen tavoitteena on henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja sen kehittäminen, niin että henkilöstö voi työssään hyvin ja yrityksen tavoitteet ovat saavutettavissa. (Lämsä & Hautala, 2004, 206 - 208.)

Viitala korostaa, että hyvä johtaminen edellyttää esihenkilöltä riittävää tieto- ja taitotasoa. Tämän osaamisen tulisi ilmetä taloudellisena ajattelukykynä, syvällisenä asiantuntemuksena toimialasta ja omasta vastuualueesta sekä kykynä johtaa ihmisiä tehokkaasti (Viitala 2002, 137 - 138.) Kun esihenkilö ohjaa oman tiiminsä kehittämistä, on tärkeää, että hän myös itse panostaa jatkuvaan oman osaamisensa kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen. Menestyäkseen esihenkilön on oltava motivoitunut edistämään alaistensa kehitystä samalla, kun hän kehittää omaa osaamistaan.

Esihenkilö toimii keskeisenä tiedonlähteenä työntekijöilleen (Kauhanen 2012, 176.) Hänen tehtävänään on auttaa työntekijöitä tunnistamaan ja kehittämään osaamistaan. Paras tapa näyttää esimerkkiä on esihenkilön oma toiminta, joka osoittaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tärkeyden kaikille. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 14.) Läsnäolollaan ja tehokkaalla johtamisella esihenkilö edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Esihenkilön suhtautuminen alaisiinsa on suoraan vaikutuksessa asiakaspalveluun. (Eräsalo 2008, 116 - 117.)

Esihenkilötyötä on tärkeää kehittää, jotta se vastaisi paremmin nykyajan työelämän haasteisiin ja vaatimuksiin. Kehittymistä voidaan edistää koulutuksilla ja valmennuksilla, jotka keskittyvät johtajuustaitoihin, viestintään sekä konfliktien hallintaan. Palautteen saaminen ja sen perusteella toimiminen auttavat esihenkilöä ymmärtämään tiiminsä tarpeita sekä parantamaan omaa työskentelyään. Myös verkostoituminen muiden esihenkilöiden kanssa tarjoaa uusia näkökulmia ja ratkaisuja. (Eräsalo 2008, 116 - 117.)

Johtajuuden laatua voidaan mitata erilaisten tulosmittareiden, mutta myös henkilöstön vaihtuvuuden kautta. Vastuullisen ja hyvän johtajuuden arvo on saada ihmiset toimimaan tavoitteellisesti sekä hyväksymään toimintamallit ja -tavat, jotta saavutetaan yhteinen tavoiteltu päämäärä. Joukko ihmisiä, tiimi tai ryhmä tavoittaa johtajuuden tuella päämäärän, kehittyy ja kehittää yrityksen toimintaa (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseen, esihenkilöltä vaaditaan erilaisia kykyjä, mm. vahva itsetuntemus, sosiaaliset taidot, tunneäly, asiantuntemusta, johtamistaidon työkalujen hallintataidot. Hyvällä johtajuudella työntekijät saadaan innostumaan, motivaatio sekä työhyvinvointi säilytetään ja henkilöstö saadaan sitoutettua. (Lämsä & Hautala. 2004, 206 - 208.)

Johtajaksi ei synnytä, eikä johtajuudelle ole määritelty yhtä ja oikeaa toimintatapaa. Johtajuus ja johtajaksi kasvaminen tapahtuu oppimisen ja kokemuksen kautta. Johtajuus on haasteita täynnä olevaa onnistumista. Työelämän muutokset, innovaatiot nyt ja tulevaisuudessa korostavat yhä enemmän muutosjohtajuuden sekä itsensä johtamisen merkitystä. Johtamisen osaamisen säännöllinen kehittäminen ja kouluttautuminen ovat olennaisia tekijöitä johtamistaitojen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Taitojen vahvistaminen sekä kehittäminen auttavat esihenkilöitä pysymään ajan tasalla uusimmista trendeistä ja parhaista käytännöistä. (Lämsä & Hautala. 2004, 206 - 208.)

Työn ja tiimin johtajana on tärkeää tuntea ja osata johtaa itseään. Oman itsensä johtamisella on vaikutusta useisiin eri asioihin elämässä. Ei vain aikaan saami-

sen tunne tai muiden töiden mahdollistajana, vaan kokonaisuutena hallita asioita siten, että jää aikaa omaan elämään ja palautumiseen. Itsensä hyvällä johtamisella saavuttaa suunnitelmallisuutta, ajankäytönhallintaa ja kykyä priorisoida asioita. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Moilasen (2021) tekstiin viitaten, johtajuus on useiden asioiden tekemistä samanaikaisesti, kun tekemättömiä töitä kasaantuu lisää. Kun tiedostaa johtajuutensa ja saa elämänkokemusta, niin syntyy myös luottamusta asioiden hoitumiseen, sekä uskallusta valtuuttaa omia tiimiin kuuluvia työntekijöitä. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Hyvä esihenkilö tunnistaa kaikessa toiminnassaan henkilöstön arvon ja keskittyy ensisijaisesti varmistamaan työntekijöiden hyvinvoinnin, sitoutumisen ja tavoitteiden selkeyden. Esihenkilön keskeinen tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden menestys tukemalla heitä ja varmistamalla, että he voivat hyvin. Vastuullisuus ja yhteistyö ovat organisaatiolle tärkeitä, sillä ne edistävät organisaation menestystä ja yhteistyötä. (Kujala 2017, 285.) Tärkeintä on olla läsnä, kuunnella ja tarjota tukea tarvittaessa. Näiden perusasioiden hallitseminen helpottaa esihenkilön työtä ja luo pohjan työyhteisön menestykselle. (Lämsä & Hautala. 2004, 206 - 209.)

3.3 Monipalvelutyö

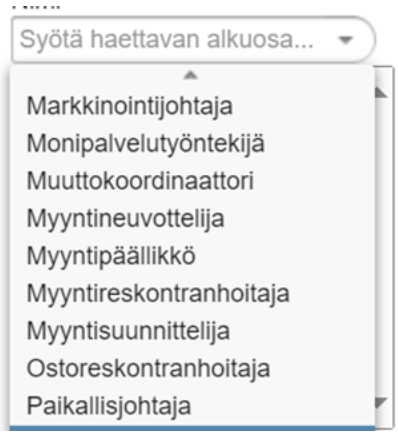
Monimuotoisella työnkuvalla on useita nimityksiä. Sen lisäksi, että sitä kutsutaan monipalvelutyöksi, siitä käytetään myös moniosaamisena. Vuosia aikaisemmin puhuttiin vielä kokonaispalveluratkaisuista. Kokonaispalvelua ja sen merkitystä selitettiin ennen seuraavasti: kokonaispalvelu syntyy, kun yhdistetään kaikki asiakkaan tarvitsemat palvelut yhdeksi yhtenäiseksi palvelukokonaisuudeksi. Kokonaispalvelun katsotaan tarjoavat asiakkaalle palvelullisia ja toiminnallisia synergiaetuja, joista asiakashyötyinä ovat mm. kustannussäästöt, palvelujen joustavuus ja ostamisen helppous. Tämä ilmaisu on vähitellen jäänyt pois ja tilalle on tullut monipalvelu. Koronan jälkeisenä aikana samaan viittaava

sana hybridityö korostui ja näyttää jääneen osittaisen etätyön kautta kulttuuriimme. Monipalvelutyö on henkilöstön moniosaamista. Moniosaajat, monipalvelutyöntekijät ovat työntekijöitä, jotka hallitsevat monia erilaisia taitoja ja kykenevät joustavasti toimimaan erilaisissa tehtävissä, työympäristöissä ja tilanteissa. (Ruuska 2022, 35 - 36.)

ISS Palveluilla hyödynnetään moniosaamiskäsitettä, jota kutsutaan nimellä monipalvelutyö. Tämä käsite viittaa työntekijän kykyyn suorittaa useita erilaisia tehtäviä ja toimia monipuolisesti eri osa-alueilla. Työntekijä rekrytoidaan tämän moniosaamisen perusteella tehtävään, joka tunnetaan nimellä monipalvelutyöntekijä. Tämä tehtävänimike kuvastaa työntekijän monipuolisia vastuualueita ja osaamista, jota häneltä odotetaan. Monipalvelutyö vaatii työntekijältä hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä halua oppia uutta. (Rakli 2024.)

Monipalvelutyöntekijäksi voi tulla joko suoraan rekrytointitilanteessa, jolloin työura monipalvelutyöntekijänä alkaa heti, kun taas toiset voivat siirtyä tähän rooliin työkokemuksen ja taitojen karttuessa. Tärkeintä on, että työntekijä hallitsee tarvittavat taidot ja kykenee suoriutumaan monipuolisista tehtävistä. (Ruuska 2022, 37.)

Monipalvelutyöntekijä voi toimia esimerkiksi asiakaspalvelussa, tilojen ylläpidossa, ja tarvittaessa avustaa erilaisissa projekteissa tai tehtävissä yrityksen tarpeiden mukaan. Työntekijän avauskohdassa (kuva 6) on mahdollista valita suoraan tehtäväksi monipalvelutyöntekijän rooli.



Kuva 6. Tehtävänimikkeen valintaikkuna (ISS Palvelut 2023).

Monipalveluiden tuottaminen perustuu keskittämiseen, jonka oletetaan saaneen alkunsa julkishallinnon yhteisistä palvelupisteistä. Vaatimukset tuottavuuteen ja taloudellisuuteen, sekä väestörakenteen muutokset ja asiakaspalvelu laadun parantaminen ovat mm. olleet syitä keskittämiselle. (Valtioneuvosto 2021.)

Monipalvelutyö on palvelua, jossa työntekijä hoitaa useita erilaisia tehtäviä asiakaskohteessa. Se viittaa tilanteeseen, jossa työntekijällä on laaja-alainen osaaminen, mikä mahdollistaa tehtävien vaihtumisen sisäisesti työyhteisössä. (Viitala 2021, 131.) Tämä palvelumalli toimii erityisesti tiimityössä tai osastoittain organisoituneissa työyhteisöissä, missä tiimin jäsenet voivat tarvittaessa tukea toisiaan tai jopa suorittaa sijaisuuksia toistensa tehtävissä.

Monipuolinen osaaminen tekee työntekijöistä joustavia ja sopeutumiskykyisiä työntekijöitä erilaisiin työtehtäviin. (Lämsä & Hautala 2004, 111). Monipalvelutyö voi sisältää esimerkiksi ruoka-, puhtaus-, kiinteistö-, varasto-, välinehuolto- ja kuljetuspalveluja sekä aulapalvelutehtäviä. Tämä palvelumuoto edistää myös työn tehokkuutta ja jatkuvuutta, sillä resurssien siirtäminen tarpeen mukaan on helpompaa. (ISS Palvelut 2023.)

Moniosaaja hoitaa töitä joustavasti sen mukaan, miten se sopii asiakkaan päivärytmiin ja priorisoi tehtäviään. Esimerkkinä neuvottelutilat voi tilapäisesti jättää siivoamatta, mutta salaattipöytä on lounaalle saatava valmiiksi. Palaute salaattipöydän puuttumisesta tulisi oletettavasti neuvottelutilan siivoamattomuus nopeammin reklamaationa. Monipalvelutyö lisää työntekijöiden arvoa sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Lisäksi vaihtelevat työtehtävät kannustavat työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja hankkimaan uusia taitoja, mikä hyödyttää sekä heitä että organisaatiota pitkällä aikavälillä. (Viitala 2021, 131.)

3.4 Monipalvelutyön johtaminen

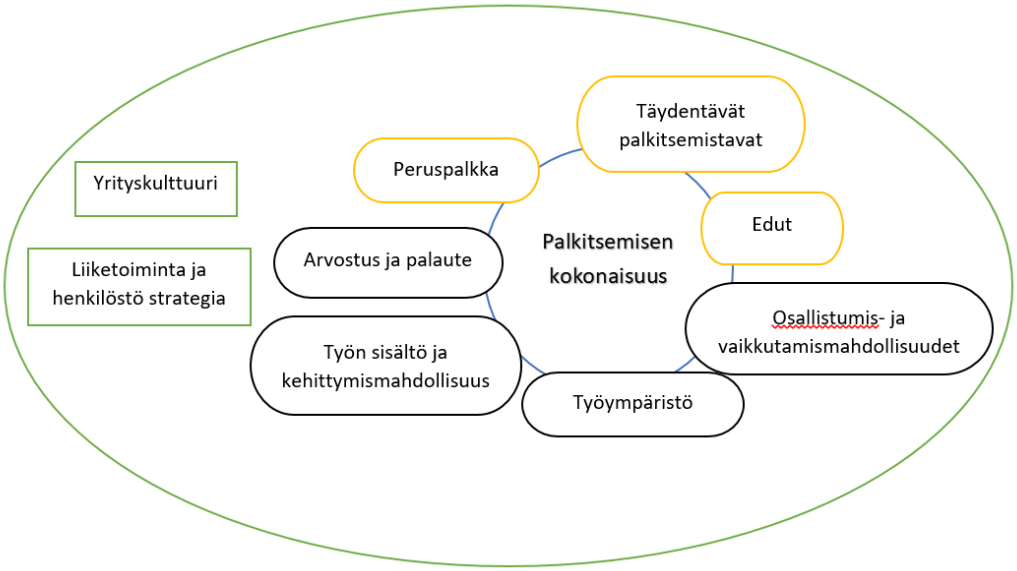
Monipalveluista vastaavalla esihenkilöllä on monipuolinen rooli, jossa hän toimii yhteyshenkilönä sekä asiakkaiden että henkilöstön välillä. Hänellä on suora

kontakti asiakkaisiin ja samalla hän vastaa henkilöstön ohjauksesta ja johtamisesta. Tämä rooli eroaa perinteisemmistä palveluorganisaatioista, joissa voi olla erillinen esimies henkilöstölle ja toinen vastuuhenkilö asiakkaiden suuntaan. Monipalveluista vastaava esihenkilö tarvitsee laaja-alaista osaamista ja kykyä hallita monenlaista vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Tämä rooli edellyttää myös joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin, kun toimitaan asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä. (Lämsä & Hautala 2004, 206.)

Esihenkilön rooli korostuu alaisten vetäjänä monipalvelukohteissa. Esihenkilön on tuettava henkilöstöään, ilmaistava selkeästi työn tavoitteet ja olla ehkäisemässä konflikteja tai ratkomassa niitä. (Lämsä & Hautala 2004, 206.) Organisaation innovaatiot usein liittyvät muutokseen, joka tarkoittaa asioiden uudella tavalla tekemistä. Monipalveluissa tämä ilmenee palveluiden toimittamisena asiakkaille. Tämä vaatii tiedon jakamista, jatkuvaa työn suunnittelua ja toiminnan parantamista. Monipalvelujohtaminen keskittyy olennaisesti ihmisiin ja ajankäytön hallintaan. Se edellyttää kykyä motivoida ja ohjata henkilöstöä monipuolisten tehtävien parissa samalla huolehtien tehokkaasta ajankäytöstä. (Lämsä & Hautala 2004, 35.)

Palkitseminen on tärkeä osa esihenkilön toimenkuvaa. Palkitseminen koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista (kuva 7). Kokonaispalkitsemisen keinot lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja tukevat sitoutumista organisaatioon. Palkitsemiskäytännöiltä edellytetään, että ne ovat työntekijöiden arvostamia, yhtenäisiä, oikeudenmukaisia ja henkilöstön odotusten tulee täyttyä ja mieluiten ylittyä. Nämä tekijät ovat olennaisia työssä viihtymisen, motivoinnin, sitoutumisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. (Hakonen, N & Hakonen, A & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, luku 1.)

Palkitseminen mielletään usein rahallisena korvauksena tehdystä työstä. Rahalliseen palkitsemiseen sisältyy peruspalkka, joka on osa aineellista palkitsemista. Peruspalkkaa voidaan täydentää muilla rahassa mitattavilla palkitsemisen muodoilla, kuten tulospalkkioilla, luontoiseduilla tai muilla eduilla.



Kuva 7. Palkitsemisenmalli (Mukaillen Hakonen, N & Hakonen, A & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, luku 1.)

Aineetonta palkitsemista ei aina käsitetä palkitsemisena. Aineeton palkitseminen ei ole välttämättä kirjattuna erikseen työpaikkojen käytäntöihin, ja osa siitä on työnantajalle ilmaista. Aineettomista palkitsemistavoista voidaan mainita: kehitysmahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, työympäristö ja työn sisältö, kehittymisen mahdollisuus sekä arvostus ja palaute. (Hakonen, N & Hakonen, A & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, luku 1.). ISS Palveluiden palkitsemisen muodot näkyvät yllä olevassa kuviossa (Vartiainen & Hakola & Hulkko 1998), vaikkakin ne on määritelty selkeästi, jotta toiminta on yhdenvertaista kaikkialla globaalin toimijan alueilla.

Monipuolisen työnkuvan, kuten monipalvelutyön myötä organisaation yhdenvertaisuuskriteerit nousevat keskiöön esihenkilön työssä. On tärkeää, että eri tehtävissä ja eri sopimuksilla työskentelevien työntekijöiden edut ovat selvät ja tasapuoliset. Johdettavassa yhteisössä saattaa olla työntekijöitä, joiden tarpeet ja osaaminen vaihtelevat. Esihenkilön työ monimutkaistuu monimuotoisen työn todellisuudessa. Esihenkilön on kyettävä hienovaraisesti ja taitavasti yhdistämään erilaiset tarpeet ja odotukset. Tämä edellyttää herkkyyttä ymmärtää erilaisten ihmisten tarpeita ja toiveita sekä taitoa löytää tasapaino erilaisten näkökulmien välillä. Työyhteisössä on tarpeen tarkastella pelisääntöjä ja varmistaa kaikkien

työntekijöiden tasavertainen kohtelu. Tämä luo pohjan oikeudenmukaisuudelle ja avoimuudelle, mikä edistää työhyvinvointia ja organisaation menestystä pitkällä aikavälillä. (Ruuska 2022, 43 - 45.)

Monipalvelujohtamisessa esiintyy useita etuja ja haasteita myös esihenkilön näkökulmasta. On huomioitava, että monipalvelukohteesta vastaava esihenkilö on harvoissa tapauksissa siivouksen, kiinteistöhuollon, ravintolapalveluiden ammattilainen. Yleensä koulutus tai työkokemus keskittyy yhteen tai kahteen tuotettavaan palveluun, mutta esihenkilö vastaa kokonaisuudesta. Tämä edellyttää myös tietämystä esihenkilölle vieraista palveluista, jotta hän voi hallita ja johtaa kokonaisuutta tehokkaasti.

Esihenkilön laaja-alaista osaamista ja taitoja tarvitaan tunnistamaan mm. perehdytyksen tarve. Työntekijän ei tarvitse olla ammattilainen, vaan hyvällä vuorovaikutuksella esihenkilö varmistaa osaamisen tason ja kouluttautumisen mahdollisuudet. Perusasioiden tietämys ja ammattilaiset tiimissä ovat vahvuuksia.

Monipalvelutyön johtamisessa tärkeänä tehtävä on hallita eri toimialojen työehtosopimukset. Vaikka sopimusten kaikkien yksityiskohtien ei tarvitse olla ulkomuistissa, on tärkeää olla perillä niiden keskeisistä määräyksistä, erityisesti arjen kannalta merkittävistä seikoista. Työehtosopimuksien velvoitteet asettavat henkilöstöjohtamiselle rajoitteita. (Viitala 2013, 21.) Tämä vaatii jatkuvaa päivittämistä ja perehtymistä, mutta auttaa varmistamaan, että työyhteisö toimii lakien ja sopimusten mukaisesti. Työehtosopimusten tunteminen on siten monipalvelujohtamisen olennainen osa, joka tuo sekä mahdollisuuksia että haasteita esihenkilön tehtäviin. (HE. 55/2001, 2 luku 7 §.) Työntekijän pääasiallinen työ määrittelee sen, minkä työehtosopimuksen piiriin hän kuuluu. Esimerkiksi kun ruokalan kokin, joka viettää suurimman osan työajastaan keittiössä ja siirtyy sitten siivoustöihin, työskentelee pääasiassa keittiössä, työehtosopimus määritellään ravintola-alan MaRan (Matkailu- ja Ravintolapalvelut) mukaan. (PAM 2023.)

Vartiointialan työehtosopimuksessa on määritelty alan vähimmäistyöehdot. Se kattaa eri ammattiryhmät, kuten vartijat, arvokuljettajat, järjestyksenvalvojat ja turvatarkastajat, tarjoten heille ohjeet työajoista, palkasta ja sairausajan palkasta. Nämä ehdot toimivat perustana, jota työnantajan tulee noudattaa. (PAM 2023.)

Kiinteistöpalvelualan työehtosopimuksessa on määritelty alan vähimmäistyöehdot. Siivoojat ja kiinteistönhoitajat sekä muut alalla toimivat työntekijät löytävät sopimuksesta ohjeet, jotka koskevat heidän palkkaansa, työaikaansa ja sairausajan palkkaansa. Tämä sopimus kattaa monenlaisia tehtäviä, kuten puhdistus- ja siivoustehtävät, kiinteistönhoitotehtävät, tekniset palvelutehtävät, toimitilapalvelutehtävät, viherpalvelutehtävät sekä niihin läheisesti liittyvät tehtävät. Näiden tehtävien joukossa saattavat olla myös varastoon liittyvät logistiikkatyöt. Työehtosopimuksessa määritellyt ehdot toimivat työntekijöiden turvana varmistaen, että heille tarjotaan oikeudenmukaiset ja asianmukaiset työolosuhteet. (PAM 2023.)

3.5 Monipalvelutyön edut ja haasteet

Monipalvelutyö tarjoaa työntekijälle etuja, joita hän ei ole osannut edes odottaa tai tavoitella. Monipalvelutyö voi muuttua niin työntekijän, esihenkilön, kuin asiakkaankin kannalta hyödylliseksi. Kokemukset työelämässä vaikuttavat ihmisen koko elämään. (Viitala 2013, 13.) Vaihtelevat tehtävät työssä tuovat mielekkyyttä ja mielekkyyden kautta motivaatio lisääntyy. Motivaatio taas heijastuu työhön ja palvelualttiuteen asiakkuudessa. (Erto 2021.)

Työmotivaatio on impulssi tai sisäinen voima, joka saa meidät tekemään työtehtävämme vapaaehtoisesti käyttämällä henkisiä ja fyysisiä resursseja tavoitteen saavuttamiseksi. Mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä paremmin hän suoriutuu. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät:

- Työntekijän persoonallisuus: Mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan sekä erilaiset tarpeet vaikuttavat työmotivaatioon. Esimerkiksi kiinnostus omaan työhön ja positiiviset asenteet lisäävät työntekijän motivaatiota.

- Työn ominaisuudet: Hyvä työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat palkkiot, hyväksytyt tavoitteet ja hyvä työympäristö. Työn tulisi olla tarkoituksenmukaista ja osa isompaa kokonaisuutta.

- Saavutukset ja tunnustus: Onnistumiset ja tunnustus työssä lisäävät työmotivaatiota. Tavoitteiden saavuttaminen ja positiivinen palaute ovat tärkeitä.

- Eteneminen ja kehittyminen: Mahdollisuus edetä uralla ja kehittyä työssä motivoi työntekijöitä.

- Työympäristö: Hyvä työilmapiiri ja työtoverit vaikuttavat työmotivaatioon. Työolosuhteet ja ympäristö vaikuttavat myös.

- Taloudelliset tekijät: Palkka ja taloudelliset edut vaikuttavat osaltaan työmotivaatioon.

- Sosiaaliset palkkiot: Sosiaalinen tuki ja yhteisöllisyys työpaikalla vaikuttavat motivaatioon.

- Elämänvaihe: Elämäntilanne ja vaiheet voivat vaikuttaa työmotivaatioon.

Ymmärtämällä yllä mainittuja tekijöitä ja luomalla työntekijöiden motiivia tukeva työympäristö, voidaan parantaa työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. (Kotiliesi 2021; Erto 2021.)

Pääsääntöisesti asiakkaat odottavat joustavuutta, mitä heille on tarjottu. Lupausten lunastamisen kautta yhteistyö asiakkaan kanssa syventyy ja voi näkyä hetkittäisten poikkeamien hyväksymisenä sekä kokonaisvaltaisempana katsontana. Esimerkkinä työntekijä on niin arvostettu, että hänen henkilökohtaiset menonsa, kuten lasten hakeminen hoidosta huomioidaan etukäteen hänen työhönsä vaikuttavissa aikatauluissa.

Kokemukseen perustuen monipuolisia tehtäviä hoitaville työntekijöille tarjotaan lisää asiakkuuden sisäisesti hoidetuista tehtävistä. Tällä viitataan esimerkiksi asiakkaan henkilöstön lomakausien sijaistamiseen. Näin monipalvelutyötä tekevät työntekijät oppivat usein monia erilaisia taitoja ja tehtäviä. Kun aikaisemmin henkilön työtodistukseen kirjattiin tehtäväksi siivous, niin nykyisin siinä on lista

monista muista osaamisalueista, joihin on jopa koulutettu työuran aikana. Luonnollisesti tämän kaltainen osaaminen on hyödyllistä uralla etenemisessä ja työllistymisessä jatkossa. (Alahuhta 2015, 160; ISS Palvelut 2023.)

Monipalvelutehtävissä työnkuva on monipuolinen. Vaihtuvien työtehtävien myötä tekijä oppii tuntemaan asiakkaan prosessit ja voi näin ollen olla avuksi asiakkaan tuotannossa. (Alahuhta 2015, 160.) Monipalvelutyöstä esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa laskutuksesta vastaava henkilö ei välttämättä tiedä, missä kerroksissa neuvottelutilat sijaitsevat tai mikä on niiden varaustilanne. Moniosaaja sen sijaan on tietoinen näistä asioista, joten hän osaa huolehtia seuraavien kokousten tarjoilujen ja välisiivousten järjestämisestä.

Yleisesti yritykset ovat voittoa tavoittelevia yrityksiä ja kannattavuutta haetaan myös resurssien tehostamisella. Tehostamisen merkitys on kasvanut ja säilyy tulevaisuudessa tärkeänä, koska työvälineet ja avustavat teknologiat ovat digitalisaation myötä kehittyneet ja jatkavat kehittymistään. (Koistinen 2014, 16; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 26.) Esihenkilö ja työntekijäkin saattavat ajoittain kokea kuormitusta monipalvelutyössä. Tehtävien vaihtuminen aiheuttaa priorisointia, silti tulee huomioida asiakkaan odotukset palvelun onnistumiseksi. Erityisesti kiireisinä aikoina esiintyy stressiä ja tämä haastaa koko työyhteisöä. Toimenkuvat voi muuttua, niin nopeaan useista eri tekijöistä johtuen, että aina osaaminen ei yllä sen vaatimalle asiantuntevuudelle ja tätä kautta hetkellisesti voi työn laatu heijastua poikkeamana luvatussa laadussa. (STM 2024.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on: organisaatio, yksilö, yhteisö, työ ja johtaminen. Kuviossa 2 on esitelty työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Organisaatiolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka voi olla yritys, virasto tai muu organisoitu ryhmä. Yksilöllä on useampia merkityksiä, mutta tässä kuviossa tarkoitetaan työyhteisön jäsentä. Työyhteisöllä tarkoitetaan ryhmää eli useampaa henkilöä. Työssä parhaimman tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan johtajuutta. (Henkilöstövoimavarojen johtaminen 2020; Yrityksen perustaminen 2024.)

Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (STM 2024).

Monipalvelutyön esihenkilö priorisoi sekä aikatauluttaa asioita ja viestittää tilanteista. Esihenkilön työssä viestinnän merkitys korostuu, koska väärinymmärryksiin ei ole varaa niiden usein aiheuttaessa lisäongelmia. Monipalvelutyöntekijältä odotetaan kykyä omaksua uusia asioita, sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja kestää painetta. Kiireen keskellä työntekijän on myös oltava taitava asiakaspalvelija. Kun esihenkilö tunnistaa ja ymmärtää tiiminsä vahvuudet ja heikkoudet sekä edistää selkeää vuorovaikutusta, se auttaa kehittämään tiimityötä. Tällainen tietoisuus ja avoin kommunikaatio parantavat tiimin tehokkuutta ja luo myönteisen työilmapiirin, jossa jokainen jäsen voi olla oma itsensä. Monipalvelutyö ei aina sovi kaikille, koska sen vaihtelevat ja kuormittavat tilanteet voivat olla haastavia. On ymmärrettävää, että osa haluaa hakeutua toisaalle töihin, mikäli työtyytyväisyyttä ei koeta. (STM 2024.)

4 Tutkimusmenetelmän esittely

4.1 Opinnäytetyön menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella menetelmällä. Laadullisia menetelmiä on monenlaisia. Menetelmää valittaessa on tärkeää miettiä, miten saadaan parhaat vastaukset selvityskysymyksiin ja tarkastellaanko kokemuksia vai käsitteitä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin fenomenologista menetelmää. Valittu menetelmä syventyy ilmiöihin, jotka ovat sosiaalisia ja ihmisten välisiä. (Koppa 2023.)

Fenomenologinen strategia voi keskittyä joko tekijän omiin kokemuksiin ja niiden perusteella muodostuvaan ymmärrykseen tai muiden ihmisten kokemusten tarkasteluun. Tavoitteena on löytää keskeinen kokemus. (Tenk 2019.) Strategia korostaa tutkijan avoimuutta, lähestyen tutkimuskohdetta ilman ennalta määrättyjä oletuksia tai teoreettista viitekehystä. Fenomenologinen menetelmä koetaan sopivan hyvin ilmiöihin, joita on tutkittu vähän ja olemassa oleva tieto osoittautuu olevan oletusten muodostamaa tai niin sanottua hiljaista tietoa. (Koppa 2023.)

Opinnäytetyössä keskitytään osallistujien mielipiteitä ja viimeisimpiä henkilökohtaisia kokemuksia. Valitsemamme lähestymistapa tarjoaa syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja vahvistaa tutkimustuloksia monipuolisella aineistolla. (Tenk 2019.) Laadullisen selvitystyön keskeisenä tavoitteena on saada ymmärrystä yksilöiden omista kokemuksista ja niiden heijastamasta koetusta todellisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84 - 87.) Lisäksi tavoitteena on kerätä aineistoa, joka on sisällöllisesti rikasta ja laadullisesti merkityksellistä. Tutkittavien määrä määräytyy tutkimuksen tavoitteiden ja tarvittavan aineiston laajuuden mukaan. (Puusa & Juuti 2020).

Osallistujien kokemusten kautta saadaan arvokasta tietoa esihenkilöiden näkökulmista ja kokemuksellisista merkityksistä, jotka voivat vaikuttaa laajemmin päätöksiin ja käytäntöihin. Selvittelemällä kokemuksia, voidaan lisätä ymmärrystä ihmisten moninaisuudesta sekä edistää käytännön muutoksia ja parannuksia monipalvelutyön johtajuuteen, soveltamalla laajemmin tutkimuksen antamaa tietoa. (Puusa & Juuti & Aaltio 2020.)

Työn laajuus rajattiin kysymysten avulla pyytämällä vastaajia kertomaan viimeisimmästä kokemuksestaan. Kysymysten tavoin myös päiväkirjamerkinnät pyydettiin pohjautumaan samaan rajaukseen. Tämä lähestymistapa ammattikirjallisuuteen yhdistettynä, auttaa saamaan selvityksestä ajankohtaisempaa ja täsmennetympää tietoa opinnäytetyöhömme. Valittujen kysymysten avulla pyrimme täyttämään opinnäytetyötutkielman tavoitteen selvittämällä monipalvelu-

työn johtamisen edut ja haasteet käytännön työssä. Päiväkirjamerkinnät tarjoavat konkreettisia esimerkkejä ja havaintoja, jotka tukevat tavoitetta ja antavat syvällisemmän ymmärryksen.

Vastausaineiston saaminen osoittautui oletettua haastavammaksi. Vähäisten vastausten vuoksi, muutimme tutkimusmenetelmän monimenetelmälliseksi tutkimukseksi. Monimenetelmällisyys on hyvä valinta tutkittaessa moniulotteisia sosiaalisia ilmiöitä. Tällöin lisäarvo syntyy juuri keskenään erilaisten näkökulmien ja aineistojen systemaattisesta mutta luovasta yhdistämisestä. (Spoken 2021.)

4.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa voidaan kerätä monin eri tavoin ja niitä voidaan yhdistellä. Tavallisesti selvitystietoa hankitaan pääasiassa kyselylomakkeiden avulla, mikä yhä useammin on sähköisessä muodossa, kuten sähköpostilinkin kautta. Kyselylomakkeiden luomisessa on oltava huolellinen sanojen muotoilussa, jotta kysymykset ovat ymmärrettäviä niin vastaajille kuin tutkijoillekin. (Valli 2018, 92 - 93.)

Kyselylomakkeilla voidaan kerätä tietoa eri tavoin, kuten avoimilla kysymyksillä. Avoimet kysymykset mahdollistavat saatujen vastausten analysoinnin laadullisin menetelmin. Avointen kysymysten etuna on, että ne voivat synnyttää uusia ideoita ja antaa perusteltuja vastauksia mielipiteisiin. Toisaalta niiden haittana voi olla se, että niihin saatetaan vastata vähän tai liikaa. Lisäksi avointen kysymysten tulosten analysointi voi viedä enemmän aikaa kuin valmiiden vastausvaihtoehtojen. (Valli 2018, 114.)

Opinnäytetyön aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella sekä monipalvelutyötä johtavien esihenkilöiden päiväkirjamerkintöjen avulla, jotka analysoitiin saatujen vastausten perusteella. Lisäksi taustatietona käytettiin aiemmin hyödynnettyä lähdekirjallisuutta. Päiväkirjan täyttämisestä annettiin ohjeet sähköpostitse. Ohjeessa kerrottiin päiväkirjan tarkoituksesta sekä määräajasta, jonka

kuluessa päiväkirja tulee täyttää. Lisäksi sähköpostissa kerrottiin vapaaehtoisuus ja vastausten anonyymisyys sekä annettiin ohje täytetyn päiväkirjan toimittamisesta.

Ensimmäinen yhteydenotto osallistumisesta opinnäytetyön tutkimukseen aloitettiin 6.3.2024. Lomakekyselyn vastaamiseen annettiin viikko aikaa. Vähäisen vastausmäärän vuoksi, lähetimme viikon päästä valikoiduille esihenkilöille muistutuksen kyselyyn vastaamisesta. Tämän lisäksi päädyimme ottamaan kyselylomakkeen rinnalle toisen menetelmän, päiväkirjamerkinnät. Vastausten lähettämiselle annettiin lisää aikaa. Vastausaika pidennyksineen oli 10 työpäivää.

Aineiston keräämisessä hyödynnettiin myös kriittisten tapahtumien menetelmää. John F. Flanaganin kehittämä kriittisten tapahtumien menetelmä (Critical Incident Technique, CIT) on laadullinen tutkimusmenetelmä, jota käytetään yleisesti inhimillisen käyttäytymisen ja toiminnan tutkimiseen. Tämä menetelmä keskittyy erityisesti poikkeuksellisiin tai kriittisiin tapahtumiin, jotka ovat olennaisia ymmärrettäessä ilmiötä tai käyttäytymistä. Kriittisten tapahtumien menetelmässä tutkittavat henkilöt pyydetään kuvailemaan yksityiskohtaisesti kokemuksiaan ja havaintojaan määritellyistä tapahtumista. Nämä tapahtumat voivat olla positiivisia tai negatiivisia, ja niiden tarkoituksena on antaa syvällinen ymmärrys siitä, miten ihmiset toimivat tilanteen tai ongelman ratkaisemisessa. (Flanagan 1954; Jaakkola & Vornanen & Pölkki 2014.) Opinnäytetyössämme pyrimme selvittämään kyselyyn vastanneiden sekä päiväkirjamerkintöjen kirjaavien omakohtaisiin kokemuksiin perustuvia kokemuksia.

4.3 Otanta

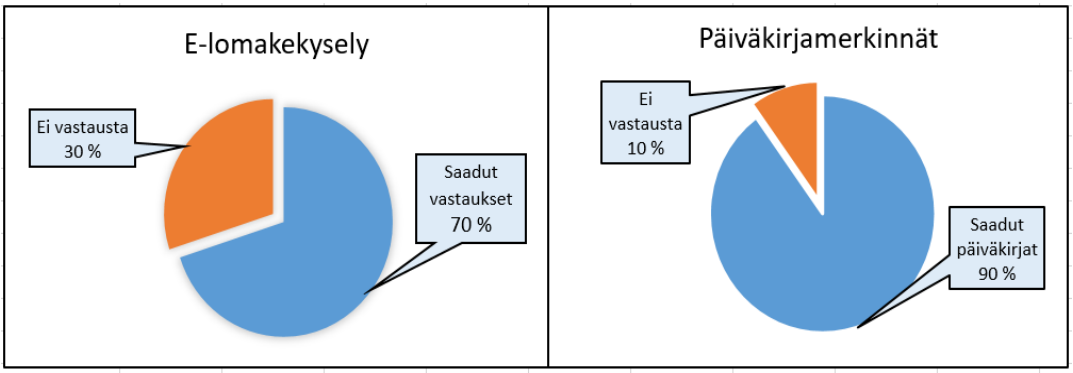
Kyselyn ja päiväkirjan ohjeet välitettiin monipalvelutyön johtaville esihenkilöille kohdeorganisaatiossa sisäisen sähköpostijakelun välityksellä. Aineiston keruu toteutettiin eliittiotantana, jolloin perusjoukko on pieni, mutta tiedonantajiksi valittiin esihenkilöt, joilta oletettiin saavan parhainta tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineiston riittävyys voidaan ratkaista puhumalla saturaatiosta eli aineiston kyllään-

tymisestä. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa uusia tietoja ei enää ilmene, eli aineisto alkaa toistaa itseään. Yleensä tämä toteutuu jo muutaman kymmenen vastauksen kohdalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

Ensimmäisenä otantana lähetetty kysely monipalvelujohtamisen onnistumisista, haasteita ja kehittämistarpeista tuotti vähäisen määrän vastauksia ja jouduimme pohtimaan jatkotoimenpiteitä opinnäytetyömme kattavuuden ja organisaatiomme hyödyn näkökulmasta. Päädyimme lopulta monimenetelmälliseen selvitystyöhön, joka toteutuu erilaisten tutkimusaineistojen yhdistämisestä. Mikäli tarvittavaa tietoa ei saada yhdellä menetelmällä, käytetään yhdistämisestä käsitettä triangulaatio. (Spoken 2021.)

Opinnäytetyössä tämä tarkoitti toista selvitystapaa aikaisemman tueksi ja päädyimme päiväkirjaraportointiin. Koimme, että toisena aineiston keruumenetelmänä tämä vahvasti myötäilee tutkimuksen aihetta ja tavoitetta eli sitä, millaista tietoa tavoittelimme. Yhteensä 30 esihenkilöä kuului perusjoukkoon, ja heille lähetettiin saatekirjeet, jotka sisälsivät kyselylinkin tai päiväkirjaan liittyvän ohjeistuksen. Viikon kuluttua lähetettiin muistutusviesti, jotta vastaajia saataisiin enemmän. Osallistuminen tutkimusaineiston kysymyksiin vastaamiseen oli täysin vapaaehtoista, joten tämä on huomioitava asia saadussa aineistossa. Anonyymisyys oli selvityksessä tärkeää. Opinnäytetyössä anonyymisyydellä viitataan nimeltään tai sanoja nimeämättömään vastaajaan. (Suomi Sanakirja 2024.)

Kyselyitä lähetettiin yhteensä 30 kappaletta, joista 20 oli E-lomakekyselyä ja 10 päiväkirja täyttämiseen liittyvä pyyntö. Nämä lähetetiin eri henkilöille ja näin varmistettiin, ettei sama henkilö voinut vastata molempiin menetelmiin. Päiväkirja E-lomakkeen vastaamiseen sekä päiväkirjamerkinnöille annettiin aikaa 10 työpäivää ja vastaajamäärä eli otoskoko oli E-lomakkeiden osalta 14 ja päiväkirjojen osalta 9. Yhteenveto kyselyjen ja saatujen vastausten määrä esitellään kuviossa 3.



Kuvio 3. Kyselyjen ja saatujen vastausten tilanne.

4.4 Aineiston analysointi

Sisällönanalysoinnin tavoitteena on järjestää aineisto loogiseksi kokonaisuudeksi, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja pohdintoja tutkittavasta ilmiöstä. Opinnäytetyön koottu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, joka on soveltuva menetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Prosessi sisälsi useita vaiheita, kuten analyysiyksikön valinnan, aineiston läpikäynnin, tiedon tiivistämisen, aineiston kategorisoinnin ja lopuksi tulkinnan. (Puusa & Juuti 2020.)

Sisällönanalyysi osoittautui tehokkaaksi menetelmäksi strukturoimattoman aineiston analysoinnissa. Se vastasi tutkimuksen tavoitteita, jotka painottivat tutkittavien kokemusten ymmärtämistä. Analyysissa keskityttiin aineiston sisältöön ja sen tulkintaan, mikä mahdollisti syvällisen käsityksen tutkimusaiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tavoitteenamme oli tuottaa tietoa koetuista kokemuksista sisällönanalyysin avulla. Haastavaksi koimme laadullisessa tutkimuksessamme itsemme ulkoistamisen. Mahdollinen riski oli lähteä toteuttamaan omilla mielipiteillä tutkimusta ja sen kautta saatujen tietojen analysointia.

Aineistoon tutustumisen jälkeen tehtiin aineiston pelkistämistä, keskittyen olennaisiin seikkoihin. Jokaisesta vastauksesta eroteltiin tärkeimmät asiat, jotka olivat keskeisiä selvitystyön kannalta. Kun molemmista aineistoista oli kerätty tärkeimmät asiat, niin aineistolle luotiin yhteiset teemat. Teemoittelu toimii analyy-

sin tulkinnan perustana. Sen avulla korostetaan, mitä teemoista on mainittu. Kyseessä on aineiston ryhmittelyä ja pilkkomista aihealueiden mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Näiden keskeisten näkökulmien avulla esitellään tutkimuksen tulokset. Tämä lähestymistapa auttoi hahmottamaan olennaisen ja tiivistämään aineiston antaman tiedon selkeäksi kokonaisuudeksi.

5 Selvityksen tulokset

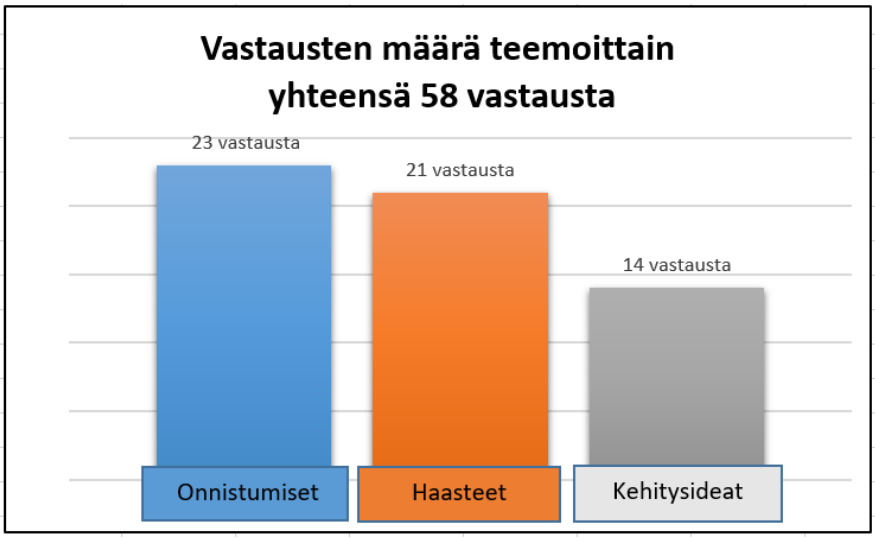
5.1 Taustakysymykset opinnäytetyössä

Opinnäytetyön taustakysymysten: haasteisiin, onnistumisiin ja kehitysajatuksiin saadut vastaukset ovat keskeisiä tietolähteitä tulosten luotettavuuden analysoinnissa. Vastausten perusteella arvioidaan tulosten uskottavuutta ja luotettavuutta. Analyysin jakaminen teemoihin osoitti, että monipalvelutyötä johtavilla esihenkilöillä oli yhteneväisiä näkemyksiä palvelusta tai kohteesta riippumatta. Sekä kyselylomakkeiden vastauksissa että päiväkirjan kirjauksissa ilmeni merkittävästi samankaltaisia koettuja hyötyjä, haasteita monipalvelutyön johtamisessa. Esihenkilöt olivat myös esittäneet keskeisiä kehitysehdotuksia, joissa korostettiin koulutuksen merkitystä ja siihen panostamista, tiedottamista sekä innovaatioiden hyödyntämistä sekä toiminnallisessa työssä että esihenkilön tehtävissä.

Opinnäytetyön selvitysaineisto esitetään kuvioiden avulla ja tekstimuodossa. Tekstimuotoinen esitys tarjoaa syvällisemmän ymmärryksen aineiston sisällöstä ja mahdollistaa tarkemman analyysin. Se mahdollistaa yksityiskohtaisemman kuvauksen aineiston laadullisista piirteistä ja kontekstista. Näiden kahden esitystavan yhdistelmä antaa monipuolisen kuvan aineistosta ja sen merkityksestä tutkimuksessa.

Aineiston tutkimuskysymysten perusteella muodostettiin kolme teemaa viimeisimmän koetun kokemukseen pohjautuen: onnistumiset, haasteet, kehitysehdotukset. Kuvioon on koottu teema ja saatu vastausmäärä. Vastausten lukumäärä

kohdistuu teemaan. Onnistumiset-teemaan kirjattiin 23 vastausta, haasteisiin 21 vastausta ja kehitysideoita kirjattiin 14 vastaukseen.

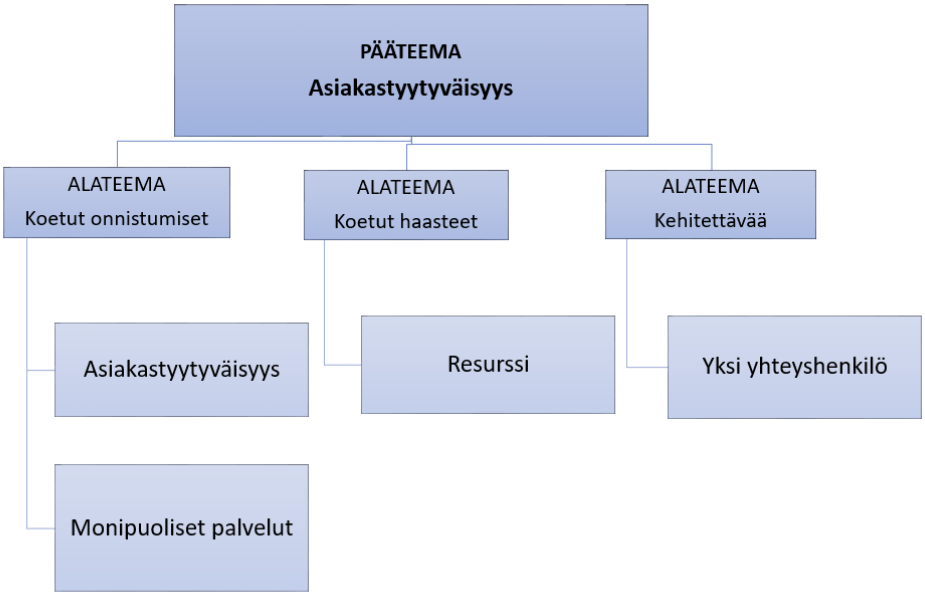


Kuvio 4. Vastausten määrä teemoittain.

Teemoittelun avulla koottiin aineistosta yhtenevät vastaukset, joissa viitataan kyseiseen teemaan ja näiden avulla jaoteltiin vastaukset pääteemoihin sekä alateemoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tulokset ovat muodostuneet aineistosta koottujen teemojen mukaan. Yksittäiset asiat, mitkä eivät ole tuloksen kannalta olennaisia jätettiin huomioimatta analyysiä tehdessä. Pääteemoja muodostettiin 6, joihin liitettiin alateemat. Alateemojen avulla havainnollistetaan aihetta yksityiskohtaisemmin. Luvuissa (luvut 5.1 - 5.8) esitellään tuloksia kirjallisena ja kuvion avulla.

5.2 Asiakastyytyväisyys

Kuviossa 5 esitetään asiakastyytyväisyyteen liittyvien näkökulmien ja teemojen kokonaisuutta. Asiayhteydet avataan tekstimuodossa kuvion alapuolella luvuissa 5.2.1. - 5.2.3.



Kuvio 5. Pääteemana asiakastyytyväisyys

5.2.1 Onnistumisen kokemukset

Saatujen vastausten perusteella havaittiin, että monipuolinen osaaminen mahdollistaa hyvän asiakaspalvelun monilla eri tavoilla. Kun työyhteisössä hyödynnetään monipuolista osaamista eri aloilta, se mahdollistaa tarjoamaan laajempaa palveluvalikoimaa ja tehokkaampia ratkaisuja asiakkaalle. Esihenkilön ja tiimin sitoutuessa asiakkaaseen, näkemykset kokonaisuudesta asiakkuudessa tehostuvat mm. kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta asiakkaan eduksi. Tämä edistää asiakastyytyväisyyttä ja luo vahvempia asiakassuhteita luottamuksen kautta. Vastaajista viisi henkilöä kirjoitti tai mainitsi, että tyytyväisen asiakkaan kokemus vahvistaa organisaation kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin tehokkaasti. (E-lomake; päiväkirja 3.) Yhteenvetona voimme todeta, että onnistuneet palvelukokemukset ruokkivat lisää onnistumisia.

5.2.2 Kokemukset haasteista

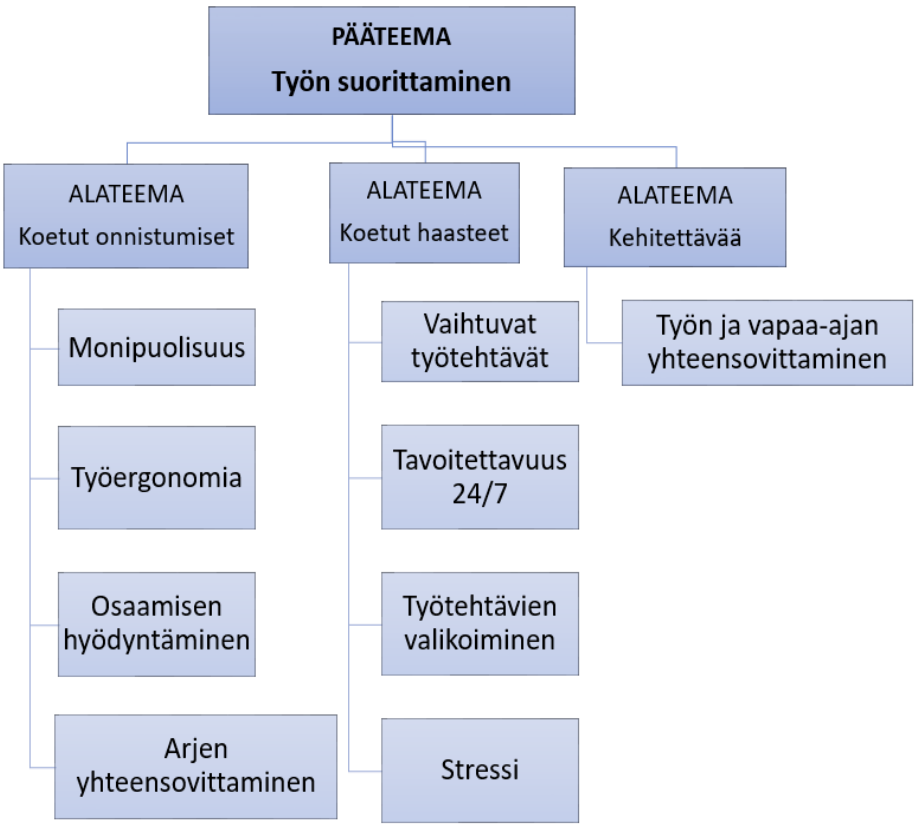
Saaduissa vastauksissa haasteena korostettiin resurssivajetta, joka osoittautui olemaan haasteena jo pitkään. Hetkellisellä vajeella ei ole niin suurta vaikutusta, mutta pitkäkestoisena se johtaa työn kuormittumiseen niin työntekijä kuin esihenkilö tasolla. Tämä puolestaan vaikuttaa vähitellen negatiivisesti työn laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Kun työntekijät ovat ylikuormittuneita, virheiden ja viivästysten riski kasvaa. Resurssien riittävyyden varmistaminen on keskeinen tekijä työn laadun ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämisessä.

5.2.3 Kehitysehdotukset

Kehitettävänä ehdotuksena mainittiin yhden yhteyshenkilön käyttö. Yhteydenpito yhden nimetyn henkilön kanssa parantaisi asioiden hoitamisen selkeyttä ja eteenpäin viemistä. Saatujen vastausten perusteella tämä yhden henkilön periaate toimisi tehokkaasti sekä asiakkaan osalta että palvelun tuottajan roolissa. Toimintamallin koettaisiin edistävän asiakaspalvelun sujuvuutta ja asiakaskokemuksen parantamista entisestään.

5.3 Työn suorittaminen

Kuvio 6 havainnollistaa työnsuorittamiseen liittyvien näkökulmien ja teemojen kokonaisuutta. Kuvion alapuolella esitellään sisältöä yksityiskohtaisemmin.



Kuvio 6. Pääteemana työn suorittaminen.

5.3.1 Onnistumisen kokemukset

Työn suorittamiseen liittyviä onnistumisia kirjattiin selvästi enemmän kuin muihin pääteemoihin. Esihenkilöiden kokemusten perusteella työn monipuolisuus koettiin onnistumisena tai jopa etuna. Vaihtelevat työtehtävät säilyttävät motivaation ja kiinnostuksen työtä kohtaan. Monipalvelutyö antaa mahdollisuuden kehittää erilaisia taitoja ja oppia uutta.

> "Merkittävä etu on työtehtävien monipuolistuminen ja mielenkiintoisten haasteiden tarjoaminen meidän työntekijöille". (Päiväkirja 8).

> "Koulutusta saa. Eri asia missä välissä kouluttautuu". (Päiväkirja 5).

Näitä erilaisia tehtäviä liitettiin myös vahvasti työergonomiaan, sillä ne mahdollistavat työasentojen vaihtelun. Positiivista palautetta kirjattiin myös siitä, kun

työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää omaa ammatillista osaamistaan monipuolisesti. Lisäksi korostui työn merkityksen ymmärtäminen sekä tiimin yhteisten tavoitteiden selkeys. Työn merkityksellisyys liittyy siihen, kuinka yksilö kokee työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi.

5.3.2 Kokemukset haasteista

Työn suorittamisen kannalta vaihtelevat työtehtävät tuovat sekä etuja että haasteita. Vaikka monipuoliset tehtävät voivat ylläpitää motivaatiota, niiden sopeutuminen ja nopeisiin muutoksiin mukautuminen eivät ole aina helppoja. Monipalvelutyö johtaa työn hajanaisuuteen ja keskittymisen vaikeuteen. Useiden erilaisten tehtävien suorittaminen voi aiheuttaa stressiä, erityisesti kun työ seuraa mukana vapaa-ajalle. Lisäksi 24/7-tavoitettavuus asettaa omat haasteensa:

> "Jos jotain, niin stressitaso on noussut". (E-lomake).

Tämä liittyi viikonloppuna tulleeseen yhteydenottoon. Vaikka vaihtelevat työtehtävät ovatkin etu, työntekijöiden on myös tasapainoiltava valitessaan niiden välillä. Merkittävä haaste esihenkilö näkökulmasta koetaan, kun työntekijä valikoi mieleiset työtehtävät ja kieltäytyy hänelle epämieluisista työtehtävistä.

> "Joskus ihan pohdittava, että kuunteliko kukaan mitä sanoin". (E-lomake).

Kun yksikin työntekijä alkaa valita työtehtäviään, se tulee vaikuttamaan negatiivisesti koko työyhteisön viihtyvyyteen. Tällaisessa tilanteessa esihenkilön on toimittava tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, jotta tiimissä ei synny eriarvoisuuden tunnetta.

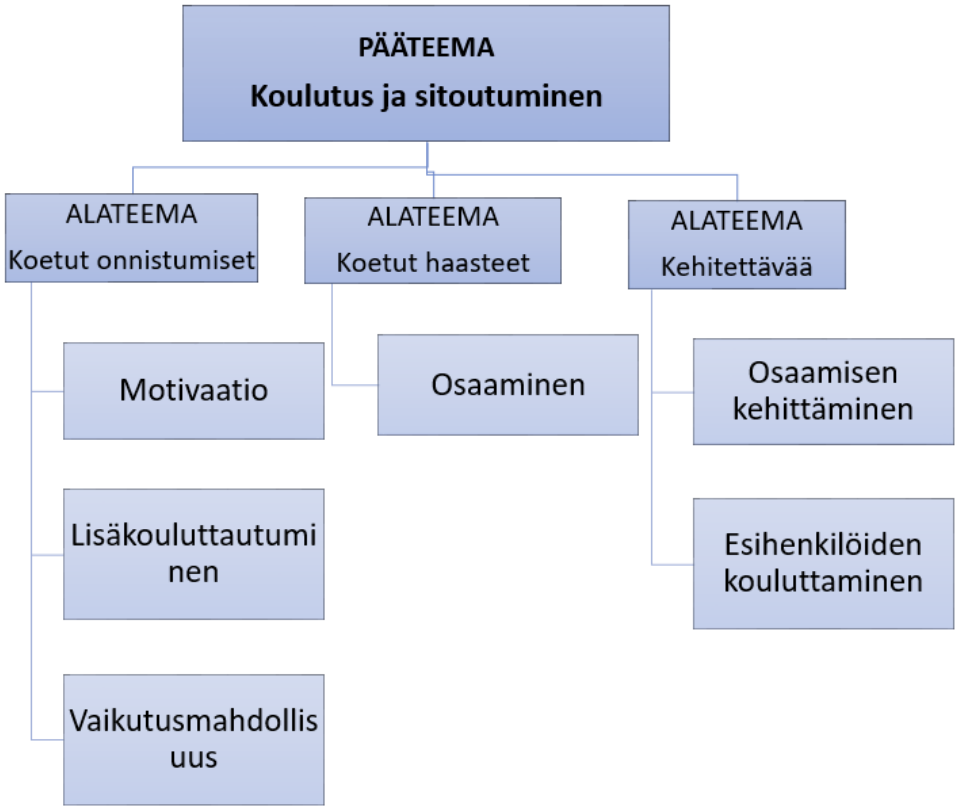
5.3.3 Kehitysehdotukset

Kehitettävänä ehdotuksena esihenkilöt olivat kirjanneet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Esihenkilöiden vastauksista nousi onnistumisen kokemuk-

sena positiivisesti esille joustavuus työajoissa, ja mahdollisuus vaikuttaa työaikaan. Kehitysehdotuksissa oli ristiriitaa edellä mainitun kanssa, kun työn kerrottiin sitovan ympärivuorokautisesti. Vastaajat kuitenkin viittasivat tarpeeseen parantaa työn joustavuutta ja työaikojen sovittamista paremmin yhteen työntekijöiden ja omien henkilökohtaisten tarpeiden kanssa. Useammat olivat maininneet tämän huomioimisen työvuorosuunnittelua tehdessään sekä joustamisessa.

5.4 Koulutus ja sitoutuminen

Kuvio 7 havainnollistaa koulutukseen ja sitoutumiseen liittyvien näkökulmien ja teemojen kokonaisuutta.



Kuvio 7. Pääteemana koulutus ja sitoutuminen.

5.4.1 Onnistumisen kokemukset

Sitoutuminen ja motivaatio nousivat esille monissa vastauksissa, niissä esihenkilö oli tuntenut työntekijän onnistumisen ja positiivisen suhtautumisen työn tekemiseen. Eräässä päiväkirjassa oli maanantain kohdalle kirjoitettu seuraavasti:

> "Maanantai on yleensä se pahin päivä, kun viikonloppuna ei olla oltu töissä. Mutta…tänäänkin työntekijäni näyttivät joustamisensa ja halun palvella asiakasta. Onnistuttiin tekemään lisätyö saman päivän aikana. Kiitos Tiimi!" (Päiväkirja 1).

Monipalvelutyön onnistumisen merkiksi on koettu motivaation kasvu ja sen ylläpito. Tähän viitaten yksi vastaaja oli kirjoittanut viimeisimmästä onnistumisestaan:

> "Olen sitouttanut työntekijän ja hänen osaamisensa on kattavaa monissa palveluissa". (E-lomake).

Lisäkoulutuksen avulla työntekijät voivat kehittää osaamistaan ja pätevyyttään, mikä voi edelleen lisätä motivaatiota ja sitoutumista tehtäviinsä. Kouluttaminen tukee työntekijöiden pysymistä motivoituneina ja innostuneina työssään, mikä puolestaan on todettu parantavan työn laatua ja tehokkuutta. Lisäksi koetaan, että lisäkoulutus tarjoaa myös mahdollisuuksia uralla etenemiseen ja ammatillisen kehittymisen tukemiseen.

> “Esimieheni kannustaa minua kouluttautumaan”. (E-lomake).

Koulutus ja sitoutuminen ovat avainasemassa organisaation menestyksen kannalta. Koulutuksen avulla työntekijät voivat kehittää osaamistaan ja pätevyyttään tehtävissään, mikä puolestaan voi parantaa työn laatua ja tehokkuutta. Sitoutuneet työntekijät puolestaan ovat motivoituneita ja omistautuneita organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, mikä voi parantaa työilmapiiriä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

5.4.2 Kokemukset haasteita

Koulutukseen ja sitoutumiseen liittyvien haasteiden joukossa mainittiin ainoastaan yksi, osaamisen taso. Eräässä E-lomakevastauksessa esihenkilö ilmaisi huolensa työntekijöiden osaamistasosta, erityisesti monipuolisten tehtävien suorittamisen yhteydessä.

> "Tänään jälleen sain todeta, ettei työntekijän osaaminen ole toivotulla tasolla siirtyessä tehtävään, mitä ei ole pitkään aikaan tehnyt". (Päiväkirja 3).

Laadunseurannalla pyritään varmistamaan osaamisen riittävä taso. Säännöllisellä kouluttautumisella turvataan osaamisen ylläpitäminen sekä ammattitaidon kehittyminen.

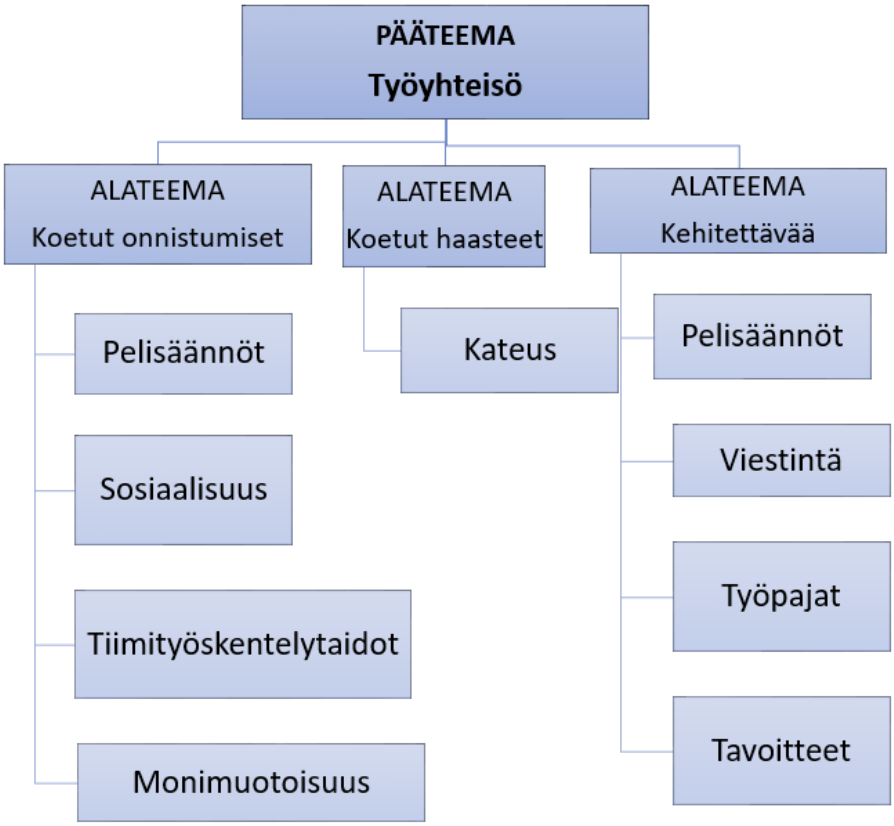
5.5 Kehitysehdotukset

Analysoitujen vastausten perusteella, E-lomake ja päiväkirja voidaan todeta osaamisen ylläpitämisen olevan tarpeellista muuttuvassa työ- ja toimintaympäristössä. Halutaan olla edelläkävijä asiakkaan tarpeiden ennakoinnissa ja sitouttamisessa. Näyttää siis siltä, että työnantaja tarjoaa monipuolisesti kouluttautumismahdollisuuksia. Kouluttautumisen haasteiden esteenä saattaa enemmänkin olla aikataulut. Mielenkiintoa ja esityksiäkin selvitys toi esille. Yksi vastaajista esitti kielitaidon vahvistamista monimuotoisessa työyhteisössään. Monimuotoisuus on tullut jäädäkseen työyhteisöihin.

> "Arki englannin päivittämistä johtamisen tueksi olisi todellakin tarpeen". (Päiväkirja 1).

5.6 Työyhteisö

Kuvio 8 havainnollistaa työyhteisöön liittyvien näkökulmien ja teemojen kokonaisuutta.



Kuvio 8. Pääteemana työyhteisö.

5.6.1 Onnistumisen kokemukset

Työyhteisön vahvuuksiksi tunnistettiin yhteiset pelisäännöt, sosiaaliset kohtaamiset ja tehokas tiimityöskentely. Näitä tekijöitä pidettiin keskeisinä onnistumisina, sillä ne luovat perustan hyvälle yhteistyölle ja tulokselliselle työskentelylle. Pelisääntöjen merkitystä työyhteisössä pidetään merkittävä, sillä ne luovat rakenteen ja selkeyden työskentelylle. Monipalvelutyöntekijän tehtävät ovat monipuolisia, mikä edistää vuorovaikutusta eri työtehtävien ja tiimien välillä. Tähän perusteluun pohjautui esihenkilöiden kokemukset sosiaalisuudesta.

5.6.2 Kokemukset haasteista

Työyhteisön haasteiksi mainittiin kateus ja johtamisen rooli. Tiimeissä saattaa esiintyä kateutta, kun joku hallitsee jotain enemmän kuin toinen. Kateus liittyy usein oman hyvinvoinnin heikkouteen ja tyytymättömyyteen omaan tilanteeseen. Toisena haasteena esihenkilöt kertoivat kokeneensa työntekijän vallankäytön. Monipalvelutyötä tekevä työntekijä käyttää omavaltaisesti määräysvaltaa nauttimalla johtamisen roolista. Ote eräästä päiväkirjamerkinnästä:

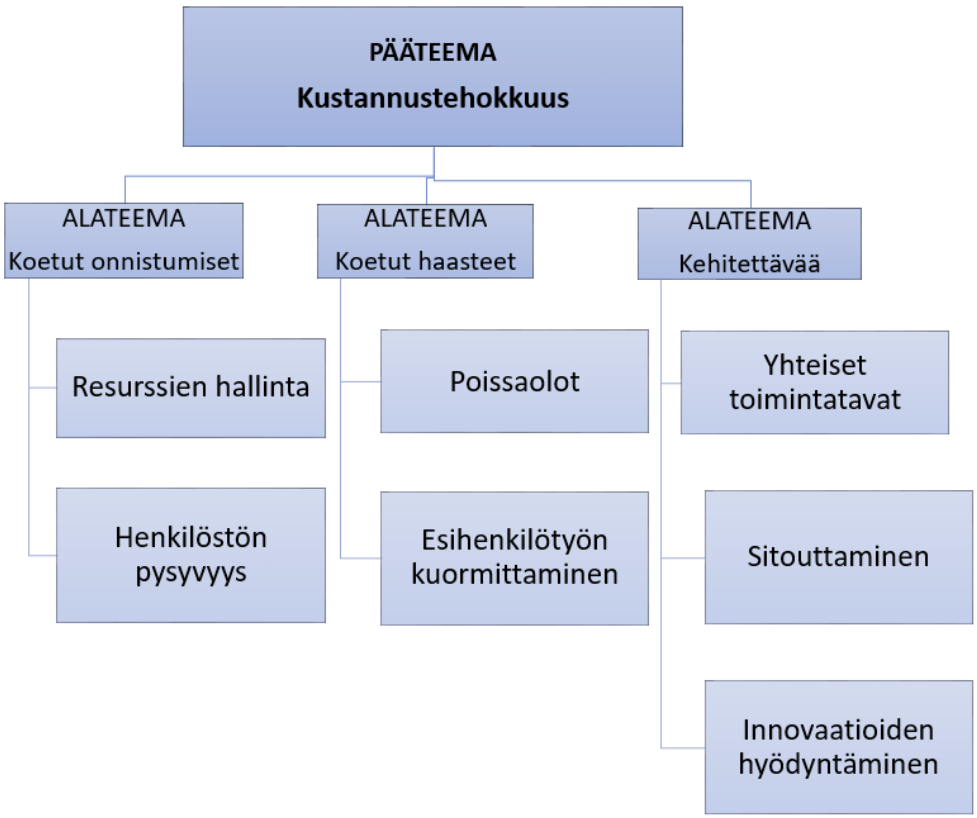
> "Tiimin jäsen otti yhteyttä kokemastaan tilanteesta. Persoonaltaan voimakas työkaveri käytti valtaa töiden järjestelemisessä omaksi edukseen". (Päiväkirja 2).

5.6.3 Kehitysehdotukset

Kirjatut kehitysehdotukset selkeästi kohdistuivat koettujen haasteiden ehkäisemiseen. Pelisääntöjen, viestinnän lisäämisen, erilaisten työpajapäivien ja avoimen toimenkuvien kertominen työyhteisössä uskotaan edistävän hyvän tiimihengen syntymistä. Avoimuus lisää ymmärrystä koko työyhteisössä. Työyhteisön on tiedostettava, kuka toiminnasta vastaa.

5.7 Kustannustehokkuus

Kustannustehokkuus ei viittaa ainoastaan konkreettisiin säästötoimiin. Kuviossa 9 esitellään asioita, mitkä ovat nousseet esille saaduissa vastauksissa.



Kuvio 9. Pääteemana kustannustehokkuus.

5.7.1 Onnistumisen kokemukset

> Vastauksissa viitattiin resurssilla nopeaankin reagointikykyyn monipalvelutöiden tuottamisessa. Kun alueella on valmiina työntekijät, voidaan vastata akuutteihinkin tilanteisiin. Monipalvelujen onnistunut tuottaminen asiakkaille mahdollistaa kustannustehokkaan toiminnan, jolloin palvelut tuotetaan ns. saman katon alta:
>
> “Tiimini auttaa minua ongelmien ratkaisussa”. (E-lomake).

Resurssien hallinta lomien ja muiden poissaolojen aikana helpottuu, kun työntekijät ovat oman tiimin sisällä. Lisäksi vastauksissa korostettiin henkilöstön pysyvyyttä, mikä vähentää rekrytointiprosessiin liittyviä kuluja.

5.7.2 Kokemukset haasteista

Ainoana ja suurimpana haasteena kustannustehokkuuteen liittyvissä vastauksissa mainittiin poissaolot. Monipalvelutyöntekijän ollessa pois töistä, usein useiden palveluiden tarjoaminen samanaikaisesti voi vaarantua. Seuraavat kaksi vastausta liittyivät viimeisimpään koettuun haasteeseen:

> " Resurssivaje ja jatkuvat muutokset ja mietinnät. Työpäivästä yli puolet menee uusien työnjakojen miettimisessä, mitä osaamista ei ole tänään". (E-lomake).

> “Kasautuvat poissaolot, poissaolot, sairastumiset, saikut ja saikut”. (E-lomake).

5.7.3 Kehitysehdotukset

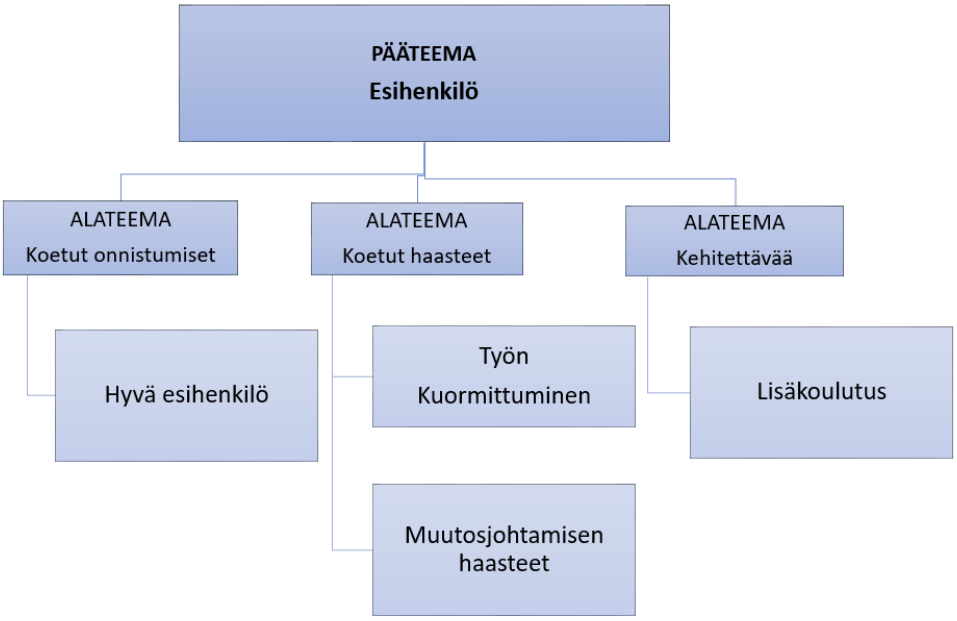
Kustannustehokkuuden kehittämisehdotuksiin sisältyi erityisesti henkilöstön sitouttaminen. Toiseksi esiin nostettiin järjestelmähaasteet. Esihenkilöiden tulee hallita monia eri järjestelmiä ja niiden keskittäminen selkeäksi ja helposti käytettäväksi olisi toivottavaa. Päiväkirjamerkinnöissä vastaaja 2 totesi käyttävänsä kolmea eri järjestelmää pelkästään palkkojen hyväksymisessä:

> " Kerp, Erp ja moni muu..yhtenäisyyttä toivotaan". (Päiväkirja 2).

Näin esihenkilöiltä säästyisi aikaa muiden tehtävien suorittamiseen. Edellä mainittujen kehitysehdotuksien lisäksi organisaation hinnoittelua tulisi kehittää yhdenmukaiseksi.

5.8 Esihenkilö

Kuviossa 10 esitetään esihenkilötyöhön ja esihenkilön toimintaan liittyvien mielipiteiden ja teemojen kokonaisuutta.



Kuvio 10. Pääteemana esihenkilö

5.8.1 Onnistumisen kokemukset

Saatujen vastausten perusteella hyvällä esihenkilötyöllä on suuri merkitys monipalvelutyön johtamisen onnistumisessa:

> “Puhumalla asiat ovat selvinneet”. (E-lomake).

Esihenkilön on kyettävä huomioimaan sekä työntekijöiden että asiakkaiden tarpeet. Päiväkirja merkinnöistä vastaaja 8 kirjoitti:

> “Koen monipalveluosaamisen vetäjän roolin omakseni ja asiakkaani on paras.” (Päiväkirja 8).

On tärkeää palkita hyvästä työstä ja antaa tunnustusta, jotta työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen säilyvät korkealla.

5.8.2 Kokemukset haasteista

Haasteena esihenkilöt ovat kokeneet jatkuvien muutosten aiheuttamat lisätyöt. Tämä näkyy esihenkilöiden työnkuormittumisena. Jatkuviin muutoksiin liitetään

vahvasti resurssipula, mikä onkin nostettu suurimmaksi haasteeksi. Vastausten perusteella resurssien riittävyys vaikuttaa olevan merkittävämpi ongelma kuin työntekijöiden ammattitaito:

“Olisi edes hakijoita. Oikeita hakijoita”. (E-lomake).

5.8.3 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksena esihenkilöt mainitsivat lisäkoulutuksen tarpeen, joka auttaisi heitä sopeutumaan muutoksiin ja kehittymään edelleen. Esihenkilöiden on oltava valmiita mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin ja johtamaan alaisiaan tehokkaasti monipalvelutyössä. Muutokset ja monimuotoisuus edellyttävät jatkuvaa kehitystä ja sopeutumista. Olemme siis kysyneet ja saimme vastauksia. Yhteenvetona todettakoon ristiriitaa kouluttautumisasioihin liittyen. Koulutusta on selvityksemme mukaan tarjolla runsaasti ja monipuolisesti, mutta varsinainen haaste on ajan löytymisessä.

Analysoitu aineisto perustui vastaajien omaan esihenkilökuvan ja toimintatavan pohdintaan. Esihenkilöt tarkastelivat vastauksissaan omia johtamisen ja työskentelyn tyylejään ja miten ne vaikuttavat työyhteisöön ja organisaation tuloksiin. Koimme, että, tämä reflektio auttoi heitä tunnistamaan sekä vahvuutensa että kehityskohteet esihenkilötyössä.

Taulukkoon 2 on koottu yhteenvetona keskeisimmät tulokset. Taulukossa pääteemat kuvaavat asiayhteyden ydinasioita. Alateemat on muodostunut yhtenevistä vastauksista. Alateemoihin on puolestaan koottu kaikki yhtenevät vastaukset asiayhteydellisesti sopivan pääteeman mukaisesti.

Taulukko 2. Teemoittelutaulukko

Pääteema	Alateemat koetuista onnistumisista	Alateemat koetuista haasteista	Alateemat kehitysehdotuksista
Asiakastyytyväisyys	• Tyytyväinen asiakas • Monipuoliset palvelut		• Yksi yhteyshenkilö
Työn suorittaminen	• Monipuolisuus • Vaihtelevuus • Työergonomia • Osaamisen hyödyntäminen • Työn merkitys ja sen tiedostaminen • Arjen yhteensovittaminen	• Vaihtuvat työtehtävät • Tavoitettavuus 24/7 • Työtehtävien valikoiminen • Stressi	• Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
Koulutus ja sitoutuminen	• Motivaatio • Lisäkouluttautuminen • Vaikutusmahdollisuudet	• Osaamisen taso	• Osaamisen kehittäminen
Työyhteisö	• Yhteiset pelisäännöt • Sosiaalisuus • Tiimityöskentely taidot • Monimuotoisuus	• Kateus • Johtamisen roolin	• Pelisäännöt • Viestinnän tehostaminen • Työpaja-päivät • Palvelujen merkitykset
Kustannustehokkuus	• Kustannussäästöt • Resurssien hallinta • Työn tehokkuus • Henkilöstön pysyvyys	• Poissaolot	• Henkilöstön sitouttaminen • Yhteiset toimintatavat, järjestelmät • Innovaatioiden hyödyntäminen • Yhtenäinen hinnoittelu
Esihenkilö	• Hyvä esihenkilö	• Esihenkilötyön kuormittuminen • Muutosjohtamisen haasteet	• Esihenkilöiden kouluttaminen

6 Johtopäätökset

Selvitys- ja päiväkirjaraportoinnilla osoitamme seuraavia johtopäätöksiä monipalvelutyön johtamisessa. (Scribbr 2017.) Opinnäytetyössä selvitettiin kohdeorganisaation monipalvelutöitä johtavien esihenkilöiden viimeisimpiä kokemuksia asetettujen kysymysten perusteella. Alla on esitetyt kysymykset.

1. Mikä on viimeisin onnistumisesi monipalvelutyön johtamisessa?

2. Mikä on viimeisin koettu haaste monipalvelutyön johtamisessa?

3. Miten monipalvelujohtamista tulisi kehittää?

Opinnäytetyössämme halusimme haastaa tutkimukseen osallistuvia lähikokemuksella esihenkilötyössä ja tiedustelimmekin viimeisintä onnistumisen kokemusta. Vastaajamme toivat esille asiakaspalvelun merkityksen ja monipuolisten tehtävien hoitamisen asiakkaan parhaaksi. Voimme siis nähdä vastaajiemme olevan hyvin tietoisia toiminnan perusteesta. Tulostavoitteista ja toiminnan selkeyden varmistamiseksi monipalvelujohtamista halutaan kehittää yhden yhteyshenkilön hoidettavaksi. Tässä on huomioitava, ettei tutkimuksessa ollut mukana yksittäisistä palveluista vastaavia esihenkilöitä. Heillä on mahdollisesti asiaan oma näkemyksensä. Tulimme vastauksia tutkiessamme johtopäätökseen, että jokainen meille raportoinut oli vahvasti sitoutunut asiakaskokemukseen ja sen parantamiseen ehdoitta.

Haasteista esille nousi voimakkaasti työntekijän saaminen tiimiin ja sitouttaminen kohdeorganisaatioon. Lisäksi haasteena koettiin yhteisten toimintatapojen etukäteen sopiminen useamman esihenkilön johtamassa monipalvelukohteessa. Lähes jokaisen tutkimukseen osallistuneen huoli oli työvoiman saatavuus ja pysyvyys. Vastaajista useampi totesi poissaolot haasteeksi. Tämä haaste on selkeästi arkipäivää kohdeorganisaatiomme toimialan arjessa. Lisäksi vastauksista korostui esihenkilön jaksamisen. Johtopäätöksemme saatujen tulosten perusteella on esihenkilön voimavarojen varmistaminen ja vahva markkinointi haluttavana työnantajana.

Monipalvelukohteet ovat usein isoja kokonaisuuksia, joissa on toimintaa vuoden jokaisena päivänä ja tuntina. Vastuu vuorossa olevista työntekijöistä ei lopu tai sisälly vain virka-ajalle klo 8–16. Kaikista ennaltaehkäisevistä keinoista huolimatta työntekijän on mm. tapaturmasta ilmoitettava välittömästi esihenkilölleen,

kuin myös sairastumisesta. Esihenkilön on yhteydenoton saatuaan alettava tarvittaviin toimenpiteisiin. Tämä tavoitettavuus tarve on haasteellista esihenkilölle. On hyvä huomioida vapaa-ajan arvo työyhteisölle muulloinkin, kuin lomien aikaan.

6.1 Tulosten pohdintaa

Opinnäytetyöstämme johtamisen näkökulmasta monipalvelutyössä ei ole tietojemme mukaan aikaisemmin tehtyjä selvityksiä tai tutkimuksia kohdeorganisaatiolle ISS Palvelut Oy. Kohdeorganisaatio on toteuttanut tai teettänyt useita tutkimuksia, selvityksiä ja raportteja. Aiheina ovat olleet esimerkiksi esihenkilötyö, asiakaspalvelu, asiakkuusjohtaminen, palvelut ja palvelun johtaminen. 2017 julkisussa artikkelissa SOTE-uudistusten myllerryksessä mainitaan artikkelissa seuraavasti:

> *”Keskijohto on erityisessä paineessa ja heihin kohdistuvat odotukset ovat aika ajoin kestämättömän suuret. Ylemmältä johdolta tulee vaatimuksia ja työntekijöillä on paljon odotuksia, osin ristiriitaisiakin*.” (MIF 2017.)

Selvitystyö ei vastannut näin suoraan ja asiaan liittyvää kysymystä ei ollut. Pohdinnan päätteeksi voimme todeta artikkeliin pohjautuvan tekstin olevan hyvin keskeistä myös opinnäytetyön vastaajille. Opinnäytetyöhömme löytyi kirjallisuutta ja artikkeleita, joita hyödynsimme niiltä osin, kuin oli mahdollista. Suoraa ammattikirjallisuutta monipalvelutyön johtamisesta ei ollut, mutta palveluista ja johtamisesta oli tietoa runsaasti ja hyödynsimme näitä tehtävässämme. Tutustuimme aiheeseemme viittaaviin blogeihin, artikkeleihin ja ammattikirjallisuuteen. Myös Metropolian luennot, jo suoritetut tai aikaisemmin käydyt kurssit auttoivat meitä kohti päämääräämme. Yllätyimme terveydenhuoltoon liittyvän kirjallisuuden ja muun materiaalin yhtäläisyyksistä opinnäytetyömme liittyen.

Tietoperustan ja tulosten yhteneväisyyttä tulosten ja käytetyn materiaalin perusteella voidaan pitää luotettavana. Johtajuus monipalvelutöissä koetaan yksilöllisesti, joten tuloksia saa ja pitääkin voida, näkemyksemme mukaan kritisoida.

Johtopäätöksenä, viimeisin kokemus onnistumisesta tai viimeisin koettu haaste johtamisen näkökulmasta, tuloksia voidaan pitää luotettavina jo niiden toistuvuuden vuoksi niin kyselyssä kuin päiväkirjamerkinnöissä.

Pyysimme myös kehitysajatuksia kohdeorganisaatiolle. Vastaukset kehitysajatuksien osalta ja viitaten myös omakohtaiseen kokemukseen olivat realistisia ja jossain aikajänteessä toivottavasti myös toteutettavissa ja kehitettävissä. Kohdeorganisaatio on sitoutunut vahvasti osaamisen kartuttamiseen ja työhyvinvointiin. Monipalvelutyön johtaminen poikkeaa yksittäisen palvelun johtamisesta ja on ensiarvoisen tärkeää huolehtia esihenkilöiden osaamisesta ja jaksamisessa. Elisa Pitkänen kirjoittaa blogissaan 2019 seuraavasti:

> *"Saman yhteyshenkilön periaate tarkoittaa, että asiakkaan ei tarvitse olla yhteydessä useisiin eri tahoihin tai toimijoihin saadakseen tarvitsemansa avun. Sen sijaan hän voi ottaa yhteyttä yhteen henkilöön, joka auttaa häntä koko prosessin ajan."*
> (Metropolia Blogi 2019, Elisa Pitkänen).

Työnantajan mahdollistaessa kouluttautumista kehittymistä vaativiin osa-alueisiin ja varmistaessa siihen aikaa esihenkilön luottamus omaan osaamiseen kasvaa. Osaaminen ja luottamus tekemiseen vahvistavat johtajuutta ja näkyy tiimin työssä monipalvelukohteissa. On tärkeää, että esihenkilö kokee palautuvansa työstään ja tätä työnantajan on tärkeää tukea. Yhtenä tukemisen keinona on esihenkilön sijaisresurssien varmistaminen.

6.2 Asiakaspalvelu

Tiedämme, että hyvä asiakaspalvelu on olennainen osa yrityksen toimintaa ja asiakaskokemusta. Monipalvelutyöstä vastaava esihenkilö työskentelee usein isossa asiakkuudessa. Kohteessa läsnä olevana asiakaskokemusten tuottaminen on päivittäistä. (Levelup 2018.) Lisäksi opinnäytetyössä läpikäydyn teoriatiedon ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että osana hyvää asiakaspalvelua on aktiivinen lisämyynti. Asiakaspalvelun ja yhteistyön onnistumiseen liittyy lisäksi useita eri tekijöitä. (TTL 2024a.)Nämä tekijät on ennakoitava,

jotta puutteellisuutta asiakaspalvelussa ei koettaisi. Monipalveluista vastaavana esihenkilönä hän näkee kokonaisvaltaisesti asiakkaan tarpeet. Säännöllisesti ja sovitusti tapaamiset esihenkilön ja asiakasvastaavan kesken, jolloin keskustellaan toiminnan tavoitteiden saavuttamisesta. Molempien tahojen on luonnollisesti tunnistettava sopimus, johon toiminta perustuu. Perusasioiden hoituessa asiakas pääsee keskittymään omaan ydinosaamiseensa. (Moment Digital 2021.)

Kohdeorganisaatiomme toimii ympäri Suomea. Lisämyynti mahdollistaa taloudellisen onnistumisen. Kaikella lisämyynnillä esihenkilö varmistaa töiden riittävyyden tiimilleen ja lisää samalla arvokasta hyvää liikevaihtoa tulokseensa unohtamatta tyytyväistä asiakasta. Lisämyynti on pitkäjänteistä, asiakkaan toiminnan tuntemusta sekä intoa löytää uusia mahdollisuuksia. Se voi olla helpoimmillaan kokouksen yhteydessä tehtävää lisäkauppaa, mutta parhaimmillaan se on asiakkuuden ja asiakaspalvelun kehittämistä, joka vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. (Tran 2023.) Lisämyynti ei ole yksin esihenkilön vastuulla. Monipalvelukohteen henkilöstöllä on jo oman työn helpottamiseksi ja kehittämiseksi hyviä ajatuksia lisämyynnille. Kevätkaudella on ikkunoiden pesujen lisäksi terassien puhdistuksia, kesäkukkien istuttamista, talven roudan aiheuttamien kuoppien korjaamista ja tarpeettomien tavaroiden tai kalusteiden asianmukaista lajittelua.

6.3 Työn tekeminen

Työn suorittamisen mahdollistaminen viittaa siihen, että työntekijöillä on edellytykset ja olosuhteet, jotka mahdollistavat tehokkaan ja mielekkään työskentelyn. (Työelämään 2024.) Henkilöstön hyvinvointi ja työergonomia vaikuttavat suoraan sitoutumiseen. Huolehditaan siis, että työympäristö on turvallinen ja terveellinen, ja tarjotaan mahdollisuuksia liikkumiseen ja taukoihin. Edellä mainituilla perusasioilla edesautamme sitoutumista ja yritys saa arvokkaan panostuksen toimintaansa. (Viitala 2021, luku 2.6.)

Ammattiylpeyttä on pyytää nykyaikaisia välineitä työn tekemiselle. Huomioitavaa on myös, että siistit työvaatteet, välineet, koneet ja asenne viestivät ja markkinoivat työnantajaa päivittäisessä työssä. Työn suorittamisen edellytyksenä on palaute. Palaute tulee antaa selkeästi ja rakentavasti. Kehittävän palautteen rinnalla hyvä palaute lisää tehokkuutta. Kehittävää palautetta antaessa korostuvat myös ratkaisuehdotukset ja esitykset, miten tilannetta voisi parantaa.

6.4 Koulutus ja sitoutuminen

Osaamisen kehittäminen on osa työhyvinvointia. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus ylläpitää ja lisätä osaamistaan lisää se motivaatiota ja tuottavuutta. Työntekijän opintovapaa esitys voi tuntua esihenkilölle haastavalta, mutta ei ole kenenkään vastustaa asiaa. Todennäköisesti opiskelun estävä työantaja menettää työntekijän kokonaan. (Viitala 2021, luku 3.6.) Yhteisöissä on monia yksilöitä ja heidän kuuntelemisensa on tärkeää. Liiallinen koulutusinto voi kääntyä vastaan, jos asioita hoidetaan yhdellä tavalla. Työyhteisössä saattaa olla henkilöitä, jotka ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen ja sekin on arvokasta huomioida.

Kun yrityksessä on määritelty kehittämisen ja oppimisen tarpeet niin sitten osaamista voidaan pitää yllä hyvin henkilökohtaisellakin tasolla. Toinen haluaa tosiaan opintovapaata ja joku toinen on tyytyväinen, kun saa päiväänsä täyttää omaan alaan liittyvillä verkkokoulutuksilla, joista työnantaja maksaa palkan. Valveutuneet työnantajat katsovat tulevaisuuteen ja ovat näin kouluttautumalla valmiita tulevaisuuden uusiin haasteisiin. Pelkkä osaamisen kehittäminen ei riitä. On tärkeää myös kehittää organisaation kulttuuria, ilmapiiriä ja johtamista. (Koulutus 2023.)

Tiimin monipuolinen osaaminen mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden paremman ymmärtämisen ja kokonaisvaltaisemman palvelun tarjoamisen. Näin pyritään varmistamaan, että asiakkaat saavat parhaan mahdollisen kokemuksen ja luottavat palvelujen tuottajan kykyyn ratkaista heidän tarpeensa tehokkaasti ja ammattitaitoisesti. (ISS Palvelut 2023.)

Työyhteisöön ja uusiin henkilöihin tulee panostaa selkeillä rooleilla, ettei tehtävien jakamisessa tule ristiriitoja. Samalla on kuitenkin kunnioitettava erilaisuutta tiimissä. Uudelle työntekijälle on löydyttävä aidosti aikaa ja sovituista asioista on pidettävä kiinni. Yhteenvetona hyvän työntekijän saaminen työyhteisöön vaatii monipuolista huomioimista, kuten työilmapiirin edistämistä, avointa viestintää ja mielekkyyden tukemista. Jokainen työntekijä voi tuoda oman arvokkaan panoksensa ja monipuolinen sitoutuminen luo vahvan tiimin. (TTT 2017.)

Henkilöstön sitouttaminen onnistuu parhaiten epäkohtien poistamisella tai ehkäisyllä. Työntekijöiden sitouttamista voi lisätä, kun organisaatio tarjoaa riittävästi tukea vaativissa tehtävissä. Monipalvelutyön eri rooleissa on tärkeää varmistaa resurssien saatavuus ja tarjota tukea oppimiseen ja asiantuntijuuden kasvattamiseen. Olemmekin jo tuoneet esille tavoitteiden merkityksen työlle, koska, työntekijöiden sitoutuminen paranee, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi. Organisaation tulisi yhdistää työntekijöiden tehtävät yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin.

6.5 Työyhteisö

Työyhteisössä on olennaista määritellä pelisäännöt, joita kaikki työntekijät sitoutuvat noudattamaan. Näiden sääntöjen merkitys korostuu erityisesti tiimityössä ja organisaation toiminnassa, sillä ne luovat hyvän perustan tehokkaalle ja sujuvalle työskentelylle. (Vilkka 2023, 99.) Pelisääntöjen avulla voidaan selkeyttää odotuksia, parantaa vuorovaikutusta ja luoda yhteisymmärrystä yhteisön jäsenten välille. Lisäksi ne toimivat tehokkaana työkaluna konfliktien ratkaisemisessa ja edistävät työn sujuvuutta. Yhteiset pelisäännöt myös vahvistavat yhteishenkeä ja luovat turvallisen ilmapiirin, jossa jokainen työntekijä voi tuoda esiin oman arvokkaan panoksensa. (Eräsalo 2008, 53 - 55; Työterveyslaitos 2019.)

Yhtä työtä suorittavien työntekijöiden sosiaaliset kanssakäymiset työyhteisössä ovat selkeästi vähäisemmät kuin monipalveluita tekevällä. On tärkeää huomioida, että töissä ollaan suorittamassa työtehtäviä, eikä kaikkien tarvitse olla läheisiä ystäviä. Kuitenkin sosiaaliset taidot työyhteisössä ovat keskeisiä, sillä ne

vaikuttavat merkittävästi työilmapiiriin, hyvinvointiin ja työn tehokkuuteen. (TTL 2024b.)

Hyvän työntekijän saaminen työyhteisöön on tärkeä tavoite, joka onnistuneena voi voimaannuttaa koko tiimin sekä esihenkilön. Yksi työntekijä voi kokea puhelinsovellukset haasteellisiksi ja epämukaviksi töissä, kun taas toinen nauttii sovellusten tutkimisesta jopa vapaa-ajallaan. Ihmiset kiinnittävät eri asioihin huomiota ja näin erilaiset näkökulmat monipuolistuvat arjessa. Myös epäkohdat ja virheet havaitaan tiimissä paremmin, ja näin niitä päästään kehittämään nopeammin. Hyvä tiimihenki sitouttaa ja tuo mielekkyyttä työhön. (Aalto 2024.)

Hyvä tiimihenki näkyy ja kuuluu. Yhteisen näkemyksen löytyminen ja toisten ja itsensä arvostaminen ovat edesauttamassa uusien jäsenten halukkuutta tulla osaksi työyhteisöä. Jokainen haluaa olla osa arvostettua työyhteisöä, jossa kuullaan ja viestitään. Epämääräisyys ei motivoi ketään. Työyhteisön selkeät pelisäännöt sitouttavat toimimaan samalla tavalla ja näin yhtenäisyys toiminnassa näkyy.

6.6 Esihenkilö

Samassa asiakkuudessa on mahdollista olla useampi tulosvastuullinen esihenkilö. Tässä tapauksessa pelisääntöjen merkitys korostuu. Niiden on oltava selkeät, jotta sisäistä kilpailua ei pääse syntymään. Yksi vastaajista oli kirjoittanut:

> "Jos johtaminen ei ole yhtenäistä, vaan kaikki palvelut ajattelevat omaa etuaan". (E-lomake).

On löydettävä toimiva tasapaino yhteistyön välille. Organisaation ja johdon rooli korostuu merkittävästi, sillä sisäinen kilpailu esihenkilöiden välillä on pyrittävä ennalta ehkäisemään. Vaihtoehtoisesti hyvässä yhteishengessä voidaan kriisien varalle määritellä toimintatapa, jota jokainen sitoutuu noudattamaan.

Osa haasteista oli omasta työstä tiedossa, mutta opinnäytetyön kautta haasteet konkretisoituivat ja avautuivat uudella tavalla. Toimialamme isoin kehitystarve

on henkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen yritykseen. Sitoutunut henkilöstö vapauttaa esihenkilön työaikaa kehittämiselle. Voidaanko todeta, että kohdeorganisaation sisäinen kilpailu työntekijöistä ei lopulta johda positiiviseen lopputulokseen?

Henkilöstön yhteisissä toimintatavoissa on huomioitava yhtenäinen toimintatapa. Toimintatapaan ja yhteisiin sääntöihin on jokaisen sitouduttava ja niitä on pidettävä yllä. Henkilöstön on koettava, että esihenkilöt toimivat saumattomasti asiakkaan ja henkilöstön eduksi. Eräs kyselyyn vastanneesta totesi seuraavasti:

> "Tiimiyttäminen, eli eri palveluiden henkilöstön yhteistyön muodostaminen ja niiden rajapintojen hyödyntäminen". (E-lomake).

Ristiriittilanteissa avoin ja kunnioittava keskustelu yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on lopulta kaikille merkityksellistä:

> “Eri palveluiden yhteistyötä tulisi sisäisesti kehittää”. (E-lomake).

Organisaation tulisi yhdistää työntekijöiden ja esihenkilöiden tehtävät yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. Organisaation olisi hyödyllistä myös kehittää palveluiden keskinäistäyhteistyötä.

Saatujen vastausten mukaan esihenkilöt kokevat työn ja vapaa-ajan välisen eron kaventuneen. Luonnollisesti tästä aiheutuu stressiä ja henkinen hyvinvointi voi kärsiä. Jokaisella työntekijällä on oikeus palautumiseen työstää ja aikaa pitää löytyä perheelle ja harrastuksille. On tärkeää, että työnantajat huomioivat nämä haasteet ja pyrkivät tasapainottamaan työn ja vapaa-ajan tarpeet. Tavoitettavuuden rajoittaminen ja selkeiden pelisääntöjen luominen voivat auttaa vähentämään näitä haasteita.

Työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen on kokemusta siitä, miten työssä käyminen ja muu elämä sopivat yhteen. Parhaimmillaan ne ovat voimavaroja toisilleen. Yhteensovittamisen tukeminen on hyvä tapa kehittää henkilös-

tön työhyvinvointia. (Väestöliitto 2020.) Joustavuus työajoissa, kun se on toteutettavissa ja yhteisesti työnantajan ja työntekijän kanssa sovittu, kuten joustot, sekä muut yhteiset järjestelyt, kuten työaikapankki ja työaikaliukumat toimivat keinoina helpottamaan työn ja arjen tasapainoa. E-lomakkeen vastauksissa neljä kuvaili lähes samoilla sanoilla viimeisintä kokemaansa haasteetta. Kasautuneet poissaolot kuormittavat ja niillä on suuri merkitys tiimin jaksamiseen. Toki näillä vastaajilla oli pitkälti kehitysajatuksena sitouttamisen tärkeys. Aloilla, joissa etätyö on mahdollista, säästyy arkeen työmatkoihin käytetty aika. Mahdollisimman hyvin organisoidut sijaisjärjestelyt ja hyvät käytännöt työhön palaamiseen helpottuvat pitkän poissaolonkin jälkeen. Hyvä varautuminen loma-aikoihin ja muihin poissaoloihin takaavat hyvän palautumisen.

On hyvä huomioida, että esihenkilötkin tarvitsevat tukea ylemmältä johdolta, sekä tiedon niistä käytännöistä, joilla työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan omassa työpaikassa hyväksytysti. Luonnollisesti yhteisesti sovitut pelisäännöt sekä tasapuolisuus ovat osa hyvää työyhteisöä. Yhteiset pelisäännöt mahdollistavat asioista keskustelemisen ja sopimisen tarvittaessa. (TTL 2024b.) Edellä mainituilla perusasioilla edesautamme sitoutumista ja yritys saa arvokkaan panostuksen toimintaansa. (Viitala 2021, luku 2.6.)

Osaamisen kehittäminen on osa työhyvinvointia. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus ylläpitää ja lisätä osaamistaan lisää se motivaatiota ja tuottavuutta. Työntekijän opintovapaa esitys voi tuntua esihenkilölle haastavalta, mutta ei ole kenenkään etu olla asiaa vastaan. Todennäköisesti opiskelun estävä työantaja menettää työntekijän kokonaan. (Viitala 2021, luku 3.6.) Kun yrityksessä on määritelty kehittämisen ja oppimisen tarpeet niin sitten osaamista voidaan pitää yllä hyvin henkilökohtaisellakin tasolla. Toinen haluaa tosiaan opintovapaata ja joku toinen on tyytyväinen, kun saa päiväänsä täyttää omaan alaan liittyvillä verkkokoulutuksilla, joista työnantaja maksaa palkan. Valveutuneet työnantajat katsovat tulevaisuuteen ja ovat näin kouluttautumalla valmiita tulevaisuuden uusiin haasteisiin. Pelkkä osaamisen kehittäminen ei riitä. On tärkeää myös kehittää organisaation kulttuuria, ilmapiiriä ja johtamista. Työpaikoilla on olennaista

kannustaa yksilöitä jatkuvaan oppimiseen, ottaen huomioon yksilön elämäntilanteen ja hyvinvoinnin, sekä edistää organisaation ja yhteisön kykyä tarjota tukea yksilöille sekä koko työyhteisölle. (Työelämän tutkimus 2023.)

Esihenkilön tulee tarjoa työntekijöille mahdollisuus joustaviin työaikoihin ja etätyöhön sekä huolehtia, että työntekijät käyttävät työterveyspalveluita. Monesti työterveyshuoltoa pidetään pakollisena, mutta se tulisi nähdä sen etuna. Missä muualla käy verikokeissa yhtä mutkattomasti, kuin työterveyshuollon palveluissa? Ajoittain meillä kaikilla on haasteita henkilökohtaisessa elämässä. Silloin esihenkilön on pyrittävä auttamaan ja oltava todella rohkea tiedostaessaan työntekijän perheessä, vaikka väkivaltaa tai päihteitä, joilla vaikutusta työssä suoriutumiseen. (Vero 2024.)

Muuttuvassa työyhteisössä esihenkilö kohtaa muutosjohtamisen haasteet ja tarvitsee jatkuvaa lisäkoulutusta. Innovaatiot voivat tuoda mukanaan sekä haasteita että onnistumisia, ja esihenkilön rooli on tukea alaisiaan näiden muutosten keskellä. Monipalvelutyön johtajuutta tulee kehittää esihenkilöiden osaamisella ja heidän jaksamisestansa huolehtimalla. Työnantajan mahdollistaessa kouluttautumista kehittymistä vaativiin osa-alueisiin esihenkilön luottamus omaan osaamiseen kasvaa. Osaaminen ja luottamus tekemiseen vahvistavat esihenkilön johtajuutta, mikä näkyy tiimin hyvänä työmotivaationa monipalvelukohteissamme. ((Viitala 2019, 85 - 86.) Kun esihenkilö osoittaa vahvaa ammattitaitoa ja luo luottamuksellisen työympäristön, tiimin jäsenet kokevat olonsa turvallisiksi ja motivoituneiksi tekemään parhaansa. Siltikin esihenkilön on ennätettävä palautua työstään ja tätä työnantajan on tärkeää tukea varmistamalla esihenkilön sijaisresurssit.

Tietoperusta ja selvityksemme tukevat hyvin toisiaan. Operatiivisten esihenkilöiden tuottama tieto vastasi lähdekirjallisuuden antamaan näkökulmaan. Kirjallisuus mihin tutustuimme opinnäytetyötä tehdessä, auttoi meitä ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin yksittäisten sanojen ja tekojen merkitystä monipalvelutyön johtamisessa. Päiväkirjamerkinnät auttoivat oman kokemuksen syvällisempää merkitystä pohtimaan.

6.7 Opinnäytetyön luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida yksiselitteisillä ohjeilla. Sen sijaan tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena, kiinnittäen erityistä huomiota sen sisäiseen koherenssiin eli ymmärrettävyyteen ja johdonmukaisuuteen sekä analysoitujen asioiden keskinäiseen suhteeseen. Tämä korostaa tarvetta arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta monipuolisesti ja ymmärrystä tukien, ottaen huomioon tutkimuksen metodit, aineiston ja tulosten väliset yhteydet sekä tutkijan reflektiivisen otteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163.)

Opinnäytetyön tulosten luotettavuus onnistui hyvin. Tutkimustuloksia olemme käsitelleet objektiivisesti ja selkeästi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 23 - 27.) Kyseessä oli laadullinen tutkimus, joten vastauksien sisältö avautui selkeästi, mikä teki niiden analysoinnista sujuvaa. Pystyimme ymmärtämään meille osoitettuja näkemyksiä. Laadullinen lähestymistapa antoi mahdollisuuden tarkastella vastauksia monipuolisesti ja varmistaa, että tulokset olivat johdonmukaisia ja luotettavia. Tämä edisti opinnäytetyön onnistunutta analyysiä ja johtopäätösten tekemistä.

Opinnäytetyössä tuotiin esille laajasti esihenkilön vastuuta monipalvelutyön johtamisessa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että työntekijöilläkin on vastuu tekemisestään. Työntekijöiden kohdalla vastuut liittyvät olennaisesti työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja ammatilliseen osaamiseen. (Työsuojelu 2024.)

Tahtotilana on, että kaikki pääsevät terveenä ja turvallisesti nauttimaan vapaa-ajastaan. Esihenkilön vastuun lisäksi tuomme esille muutamia keskeisiä asioita, jotka työntekijöiden tulisi ottaa huomioon työssään. (Työsuojelu 2024.) Työntekijöiden tulee noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita. Tämä sisältää turvallisuusohjeiden ja työterveysmääräysten noudattamisen, sekä oman ja toisten turvallisuudesta huolehtimisen. Työntekijä on velvollinen työskentelemään huolellisesti koneiden ja laitteiden käytössä, eikä voi laiminlyödä henkilösuojainten käyttöä. Häirintä ja epäasiallinen käytös eivät kuulu työpaikalle.

Työntekijällä on oikeus pidättäytyä työstä, jos hän kokee, että työssä on vakavaa vaaraa hengelle tai terveydelle. Tämä perustuu työturvallisuuslakiin ja tulee kyseeseen vain, jos vaaraa ei voida muilla toimenpiteillä välttää. (Työsuojelu 2024.)

Kohdeorganisaatiomme kannustaa hyvään asiakaspalveluun ja tuottavaan liiketoimintaan, johon liitetään asiakkaan tunteminen. Asiakkaan kuunteleminen luo pohjan asiakastuntemukselle. On tärkeää tutustua ja lisätä omaa tietämystään asiakkaan toiminnasta. (THL 2023.) On hyvä tiedostaa, että asiakkaankin takana on ihminen. Ammattilaisuutemme verhon takana on mahdollista, että tunteet ovat työssä mukana meillä ihmisillä.

Toimialallamme on entistäkin enemmän panostettava esille nostettuihin kehitysajatuksiin, jotta yritys olisi tulevaisuudessakin vetovoimainen. Palkitseminen yritysstrategian mukaisesti nostattaa motivaatiota ja ylläpitää henkilöstön sitoutumista. Pohdimme myös rekrytointia työntekijä- ja toimihenkilötasolla. Onko kohdeorganisaatio aidosti haluttu työnantaja? Tiedetäänkö yrityksen mahdollisuuksista riittävästi esimerkiksi uralla etenemisen kannalta?

ISS Palveluilla on palvelukeskus, joka tarvittaessa pystyy tarjoamaan akuutin avun eri tilanteisiin työyhteisössämme. Palvelukeskuksen yhteystiedot löytyvät henkilöstön henkilökortin takaa. Yhteystiedot ovat kaikkien saatavilla, mutta palvelua ei osata vielä hyödyntää arjessa. Kohdeorganisaatiostamme löytyy esimerkillistä toimintaa palvelukeskuksen hyödyntämisestä. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita, siivouspalveluista vastaavassa yksiköissä on mahdollista laittaa soitonsiirto palvelukeskukseen poissaolojen ajaksi. Esitämmekin tämän käyttöönoton laajentamista myös muihin yksiköihin.

Onnistunut työn ja perheen yhteensovittaminen vähentää stressiä, lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja parantaa työhyvinvointia. Perheystävällinen työpaikka houkuttelee myös uusia työntekijöitä. (TTL 2024d.) Kuuntele ja kirjaa ylös syntymäpäivät, lasten rippijuhlat ja valmistujaiset. Työnantajan muistama ruusu työntekijän lapselle on osoittautunut tärkeäksi ja muistamisen arvoiseksi asiaksi

vielä vuosien jälkeenkin. Tiedotus ja viestintä: Viesti avoimesti työntekijöille perheystävällisistä käytännöistä ja mahdollisuuksista. Tietoisuus lisää työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista. (TTL 2024d.) Arvostetaan siis taitoa ottaa vastuuta ja viestiä työyhteisössä.

Sisäinen viestintä on kohdeorganisaatiossa tunnistettu tärkeäksi tekijäksi työntekijän positiivisen kokemuksen saavuttamiseksi ja sitä kautta hänen sitouttamiseksensa. Viestinnän ollessa sopivalla tasolla, lisää se luottamusta, osallisuutta, tyytyväisyyttä, arvostusta ja yhteisöllisyyttä. Hyvä työntekijäkokemus heijastuu asiakkaalle ja sitä kautta näkyy organisaatiossa tuloksellisena onnistumisena. (Tekir 2022.)

7 Päätäntö

Tavoitteiden saavuttaminen opinnäytetyössä on ollut meille tärkeää työmme aloittamisesta alkaen. Päätavoite oli selvittää monipalvelukohteiden esihenkilöiden haasteita, onnistumisia ja kehitysehdotuksia työssään. Olimme aikatauluttaneet työmme mielestämme hyvin, mutta kyselyn vastauksien ensimmäinen vastausmäärä “horjutti” aikatauluamme ja päädyimme pohtimaan opinnäytetyön selvitysosuutta uudestaan.

Pohdinnan päätteeksi opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi laitoimme muistutusviestiä otannalle, sekä rakensimme uuden olemassa olevaa työtämme tukevan menetelmän, eli päiväkirja dokumentoinnin. Näille asetimme selkeämmät aikataulut. Olimme aikatauluttaneet runsaasti yhteistä ja omaa aikaa tekstin kirjoittamiselle, mutta esihenkilöinä toimialallamme muuttuvat tekijät tuotannossa ovat arkipäivää ja ajoittain aikataulutimme uudestaan. Tiiviin kommunikoinnin ja vuorovaikutteisuutemme johdosta työmme eteni sujuvasti.

Lopputulemana selvitystavoitteiden saavuttamisessa koemme onnistuneemme. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kautta sitoutetaan työntekijät. Henkilö, joka on motivoitunut ja sisäistänyt tavoitteet ovat yrityksen voimavara. Viestinnän merkityksellisyyttä ei voi korostaa liikaa. Palautteen antaminen ja saaminen on

viestinnän lisäksi tärkeitä asioita monipalveluita johtavan henkilön arjessa. Onnistunut ja kehitysmyönteinen työyhteisö on osa yrityksen menestymistä. Se saavuttaa tavoitteita, mutta samalla opettaa ja lisää koko tiimin osaamista. Avoin työyhteisö arvostaa henkilöstön yksilöllisyyttä ja kehittää tiimityötä. Monipalvelukohteissa työskennellään aina tai lähes aina tiiminä. Yksin työskentelijä ratkoo asioita itse, mutta tieto jaetaan ja ratkaistaan oletettavasti nopeammin. (Aalto 2024.)

Olemme esittäneet opinnäytetyön useassa kohdassa monipalvelutyön hyötyjä ja haasteita ja pyrkineet avaamaan työnkuvaa. Alla on suora lainaus toisesta näkökulmasta katsottuna, katkelma artikkelista Pasi Pyöriän työelämän tutkimuksesta. Artikkelin kirjoittamisesta on yli 20 vuotta aikaa ja puhutaan ”silpputyöstä”. Oliko ennakoivaa monipalvelutyölle?

> *”Jo pidemmän aikaa julkisessa keskustelussa on kannettu huolta työn muuttumisesta aikaisempaa epävarmemmaksi ja hauraammaksi. Uutisten valtavirran mukaan työurat ovat pirstaloituneet, silpputyöstä on tullut uusi normi ja työttömyyskin uhkaa syrjäyttää yhä useamman nuoren yhteiskunnan ulkopuolelle. Työn sanotaan prekarisoituneen.”* (Työelämän tutkimus 2012).

Opinnäytetyö tekeminen oli opettavainen ja mielenkiintoinen tehtävä. Jatkoajatuksina kehittämisen näkökulmasta esitetään opinnäytetyöllemme lisäselvitystä monimuotoisen työyhteisön vaikutuksista monipalvelutöiden ja johtajuuden näkökulmasta. Mietimme, että aiheita voisivat olla monimuotoisuuden vaikutus työyhteisön tuottavuuteen ja innovaatioihin tai selvitys, kuinka johtajat edistävät ilmapiiriä ja monimuotoisuutta.

Lopuksi haluamme kiittää työnantajaamme ISS Palvelut Oy:tä tästä huikeasta opintomatkasta. Kiitämme työnantajaamme mahdollisuudesta opiskella ja saamastamme tuesta opintojen ajan. Kiitämme myös Metropolia Ammattikorkeakoulua, että jaksoitte kanssamme. Uskomme tämän "pilotin” olleen oppimista myös Metropolian henkilökunnalle.

Lähteet

Aalto-yliopisto 2024. Tieto ja palvelujohtamisen-laitos. https://www.aalto.fi/fi/tieto-ja-palvelujohtamisen-laitos. Viitattu 18.4.2024.

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Dosendo, Jyväskylä.

Bell,Chip R & Zemke. Ron 2006. Huippupalvelun johtaminen. Rastor, Helsinki.

Bäckström, Arto 2017. Strateginen ja operatiivinen johtaminen. Fin Fami.

Etla 2023. Työmarkkinat- ja koulutus. https://www.etla.fi/tutkimusryhmat/tyomarkkinat-ja-koulutus/. Viitattu 1.5.2024.

Erto 2021. Löydä oma työmotivaatio työsi merkityksestä. Päivitetty 3.3.2023. https://www.erto.fi/ajankohtaista/loyda-oma-tyomotivaatio-tyosi-merkityksesta/. Viitattu 1.5.2024.

EY Suomi 2022. Organisaatioiden muutoskyvykkyys ja valmentavan johtamisen taidot. https://www.ey.com/fi_fi/workforce/organisaatioiden-muutoskyvykkyys-ja-valmentavan-johtamisen-taidot/. Viitattu 25.4.2024.

Eräsalo, Ulla 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark, Helsinki.

Flanagan, John 1954. The critical incident technique. American Institute for Research and University of Pittsburgh. Psychological Bulletin 51 (4). Artikkeli. Viitattu 12.4.2024.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse Taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTDG#piste:tgq. Viitattu 3.5.2024.

HE 207/2006. Hallituksen esitys Eduskunnallelaiksi julkise hallinnon yhteispalvelusta. Finlex. https//finlex.fi/fi/esitykset/he2006/20060207. Viitattu 17.4.2024.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: SanomaPro.

ISS Palvelut 2023. Palvelut ja toimialat. https://www.issworld.com/fi-fi/palvelumme/palvelut/palvelut-ja-toimialat. Viitattu 18.3.2024.

ISS Palvelut 2024. Yritysvastuuraportti. https://2022.issyritysvastuuraportti.fi/ Viitattu 18.3.2024.

Jaakkola, Anne-Mari & Vornanen, Riitta & Pölkki, Pirjo 2014. Kriittisten tapahtumien menetelmä lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. Janus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakausilehti 22 (2), 156 - 170. 51200-Artikkelin%20teksti-44789-1-10-20150612%20(5).pdf. Viitattu 23.3.2024.

Juuti, Pauli 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava, Helsinki, 24 - 38.

Kauhanen, Juhani. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 11. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Kiinteistötyönantajat 2024. Parasta alan osaamista. https://kiinteistotyonantajat.fi/kiinteistoala/kiinteistopalvelut. Viitattu 31.3.2024.

Koppa 2023. Tutkimusstrategiat. https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus. Viitattu 17.4.2024.

Koulutus 2023. Mitä on osaamisen kehittäminen. https://www.koulutus.fi/oppaat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630. Viitattu 17.4.2024.

Koulutus 2024. Toimitilahuoltaja (AT) tai laitoshuoltaja, oppisopimuskoulutus | Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan ammattitutkinto. https://www.koulutus.fi/ Viitattu 2.5.2024.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki.

Laatutakuu 2020. https://laatutakuu.fi/. Viitattu 28.3.2024.

Lehtonen, Heikki 2020. Mikä on yhteisö? Kansalaisyhteiskunta.https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/mika-on-yhteiso/Viitattu 4.5.2024.

Levelup 2024. Mitä tarkoittaa hyvä asiakaspalvelu vuonna 2024. https://levelup.fi. Viitattu 17.4.2024.

Lämsä Anna-Maija & Hautala Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Pitkänen, Elisa 2019. Asiakaslähtöisyys-asiakas-ja-palveluohjauksen perustana. Metropolia 2.0. Blogi. https://blogit.metropolia.fi/geroblogi/2019/01/31/asiakaslahtoisyys-asiakas-ja-palveluohjauksen-perustana/ Viitattu 29.4.2024.

Moment Digital 2021. 5 syytä miksi yhteistyö asiakaspalvelukumppanin kanssa epäonnistuu. https://www.momentdigital.fi/ratkaisevalla-hetkella/5-syyt-miksi-yhteisty-asiakaspalvelukumppanin-kanssa-eponnistuu/ Viitattu 1.5.2024.

Isohätälä, Jaana 2020. Tiimityö on arjen jatkuvaa oppimista. Oulun Yliopisto. . Blogi 8.9.2020. https://www.oulu.fi/fi/blogit/science-arctic-attitude-fi/tiimityo-arjen-jatkuvaa-oppimista. Viitattu 27.4.2024.

Pam 2023. Pam alojen työehtosopimukset 2023. Päivitetty 2024. https://www.pam.fi/tyoehtosopimukset/pamin-alojen-tyoehtosopimukset-aakkosjarjestyksessa/. Viitattu 21.3.2024.

Puhtausala. Siivousalan ostajanopas 2021. https://puhtausala.fi/site/assets/files/8318/siivousalan_ostajan_opas_2021_web.pdf. Viitattu 17.4.2024.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja, Ellibs Library. Https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167. Viitattu 4.4.2024.

Pyöriä, Pasi 2012. Työelämän tutkimus. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87288/46171. / Viitattu 1.5.2024.

Rakli 2024. Toimintamme. https://www.rakli.fi/toiminta/ Viitattu 25.4.2024.

Rintala Heta & Postareff Liisa & Ryymin Essi 2023. Työelämän tutkimus. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/107998. Viitattu 18.4.2024.

Ruuska Inkeri 2022. Moniosaamisen renessanssi. Opas työelämän edelläkävijöille. Basam Books Oy. EU.

Scribbr 2017. Opinnäytetyön rakenne. https://www.scribbr.fi/opinnaytetyon-rakenne/johtopaeaetoesten-ja-pohdinnan-kirjoittaminen-opinnaeytetyoehoesi/ Viitattu 17.4.2024.

Spoken 2021. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. https://spoken.fi/laadullisen-tutkimuksen-aineistonkeruumenetelmat/. Viitattu 14.4.2024.

STM 2024. Perhe-elämä ja työ. https://stm.fi/perhe-elama-ja-tyo/ Viitattu 18.4.2024.

STTK 2023. Hallitusohjelmasta puuttuvat keinot osaajapulan vähentämiseksi. https://www.sttk.fi/2023/06/27/sttk-hallitusohjelmasta-puuttuvat-keinot-osaajapulan-vahentamiseksi/#:~:text=Pula%20koulutetusta%20ja%20osaavasta%20ty%C3%B6voimasta%20on%20suurimpia%20yritysten,ammattiryhmiss%C3%A4%20on%20ty%C3%B6voimavaltaisilla%20sosiaali-%20ja%20terveysalalla%20sek%C3%A4%20kasvatusalalla. /Viitattu 1.5.2024.

STAT 2022. Työllisyysaste ja työllisyysasteen trendi2012-2022. https://stat.fi/til/tyti/2022/02/tyti_2022_02_2022-03-22_tie_001_fi.html. Viitattu 19.4.2024.

Suomi Sanakirja 2024. Anonyymi. https://suomisanakirja.fi.anonyymi. Viitattu 2.5.2024.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012 Älykäs organisaatio.Vantaa: Hansaprint Oy.

Tainio, Risto & Valpola, Anneli 1996. Johtajana muutoksissa. Porvoo: WSOY.

Tekir 2022. Työyhteisöviestintä. https://tekir.fi/palvelut/tyoyhteisoviestinta/ Viitattu 24.4.2024.

Tenk 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Viiitattu 18.4.2024.

Tran, Astrid 2023. Lopullinen opas lisämyyntiin ja ristiinmyyntiin vuonna 2024. AhaSlides 24.12.2024. https://ahaslides.com/fi/blog/upselling-and-cross-selling/. Viitattu 1.5.2024.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.2.uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Tredu 2024. Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan esihenkilö. https://www.tredu.fi/koulutus/puhtaus-ja-kiinteistopalvelualan-esihenkilo/ Viitattu 1.5.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. https://tem.fi/tyoelaman-monimuotoisuusohjelma. Viitattu 13.4.2024.

TTL 2022. Työterveyslaitos. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuusjaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi. Viitattu 29.4.2024.

TTL 2024a. Työterveyslaitos. Asiakasosallisuus. ‗https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tuen-palvelupolku/asiakasosallisuus/ Viitattu18.4.2024.

TTL 2024b.Työterveyslaitos. Sosiaalisia taitoja tarvitaan työpaikalla, mutta suupaltti ei välttämättä ole sosiaalinen | Työterveyslaitos (ttl.fi) / Viitattu 2.5.2024.

TTL 2024c. Työterveyslaitos.Työelämänmuutos. https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo. Viitattu 7.4.2024.

TTL 2024d. Työterveyslaitos.Työhyvinvointi. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen. Viitattu 3.4.2024.

TTT-lehti 2017. Sitoudutko uraan, tiimiin vai organisaatioon? -8 tapaa sitoutua työhön.https://tttlehti.fi/sitoudutko-uraan-tiimiin-vai-organisaatioon-8-tapaa-sitoutua-tyohon/ Viitattu 2.4.2024.

TTK 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/ Viitattu 21.4.2024.

Työsuojelu 2024. https://Oikeudet ja velvollisuudet työssä - Tyosuojelu.fi - Työsuojeluhallinto. Viitattu 2.5.2024.

Valtioneuvosto 2021. Väestön ikääntymisen taloudelliset vaikutukset. https://julkaisut.valltioneuvosto.fi/handle/10024/163134?show=full/Viitattu 1.5.2024.

Vero 2024. Bonusten verotus. https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohjehakusivu/48186/bonusten-verotus/ Viitattu 10.4.2024.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3. Viitattu 22.3.2024 ja 17.4.2024.

Viitala, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen johtaminen. 4. painos. Edita. Helsinki

Viitala, Riitta. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Väestöliitto 2024. https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/03/82d1c052-perhebarometri2020.pdf/ Viitattu 10.4.2024.

Yrityksen perustaminen 2024. https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/https:/yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/ Viitattu 4.5.2024.

Yukl, Gary & Gardner, William L. III 2020. Leadership in Organizations. 9. uudistettu painos. https://r2.vlereader.com/Reader?ean=9781292314426. Viitattu 14.4.2024.

Liite 1 Tiedote kyselystä

Aihe: Kysely monipalvelujohtamisesta

Hei,

Toivottavasti viestini tavoittaa sinut hyvissä tunnelmissa.

Haluaisimme ottaa hetken aikaasi ja pyytää muutaman minuutin aikaasi osallistuaksesi kyselyymme, joka liittyy opintoihin ja monipalveluiden johtamiseen. Tämä on osa opinnäytetyötämme, jonka aiheena on monipalvelutyö johtamisen näkökulmasta.

Tutkimme monipalveluiden johtamiseen liittyviä haasteita, onnistumisia ja kehittämismahdollisuuksia. Tällä termillä viittaamme useamman palvelun, kuten siivouksen, aulan ja ravintolapalveluiden, tuottavan tiimin johtamiseen.

Vastauksesi ovat meille äärimmäisen arvokkaita, ja ne auttavat meitä ymmärtämään paremmin alaa ja sen haasteita. Haluamme korostaa, että käsittelemme ja tutkimme vastauksiasi luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia voida yhdistää asiakkaisiin tai henkilöihin.

Kiitämme jo etukäteen osallistumisestasi ja panoksestasi tähän tutkimukseen.

Voit vastata kyselyyn alla olevan linkin kautta:

Linkki https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/41917/lomakkeet.html

Jos sinulla on kysyttävää tai tarvitset lisätietoja, älä epäröi ottaa yhteyttä.

Kiitos yhteistyöstä ja osallistumisestasi!

Opinnäytetyöntekijät
Satu Koskela
[redacted]

Hanne Huotari
[redacted]

Liite 2 Tiedote päiväkirjan kirjoittamisesta

Aihe: Pyyntö osallistua päiväkirjanpitoon opinnäytetyön tutkimusta varten

Hei

Toivon, että viestini tavoittaa sinut hyvissä merkeissä.

Haluaisimme ottaa hetken aikaasi ja pyytää sinua osallistumaan lyhyeen päiväkirjaprojektiin, joka liittyy monipalvelutyönjohtamiseen.
Tämä on osa opinnäytetyötämme, jonka aiheena on monipalvelutyö johtamisen näkökulmasta.

Toivomme, että voisit varata aikaa päiväkirjan pitämiseen viikon ajanjakson.

Päiväkirjamerkintöjen toivotaan sisältävän seuraavat osiot:

1. Viimeisin onnistuminen. Kirjaa ylös viimeisin onnistumisesi monipalvelutyön johtamisessasi. Se voi olla pieni tai suuri saavutus, joka on vaikuttanut työhösi myönteisesti
2. Viimeisin haaste. Kuvaile viimeisintä haastetta, jonka kohtasit monipalvelutyön johtamisen tehtävissäsi. Miten selvisit siitä?
3. Kehitysehdotukset. Mieti, mitä kehitettävää näet monipalvelutyön johtamisessa. Millaisia ehdotuksia sinulla on sen parantamiseksi?

Päiväkirjanpito auttaa meitä ymmärtämään paremmin monipalvelutyön johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia organisaatiossamme.

Voit tehdä merkintöjä omassa tahdissasi ja muodossa, mikä sinulle sopii parhaiten.

Valmiin päiväkirjasi voit lähettää minulle [redacted] viimeistään 2.4.2024. Kaikki antamasi tiedot käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä jaeta kolmansille osapuolille.

Jos sinulla on kysyttävää tai tarvitset lisätietoja, älä epäröi ottaa yhteyttä.

Kiitos yhteistyöstä ja osallistumisestasi!

Opinnäytetyöntekijät
Satu Koskela
[redacted]

Hanne Huotari
[redacted]

Liite 3 Kyselylomake

Metropolia

Tavoitteenamme on selvittää monipalveluiden haasteita, onnistumisia ja kehittämistarpeita johtamisen näkökulmasta. Kyselyn tueksi tutkimme aikaisempaa materiaalia ja kirjallisuutta tavoitteemme selventämiseksi.

Monipalveluiden johtaminen - Johtamisen näkökulma

Monipalveluiden johtamisella tarkoitetaan useamman palvelun, esim. siivouksen, aulan ja ravintolapalveluita tuottavan tiimin johtamista. Vastauksia käsitellään/tutkitaan luottamuksellisesti ja yksittäisiä vastauksia ei voi yhdistää asiakkaisiin tai henkilöihin.

Mikä on viimeisin onnistumisesi monipalvelujohtamisessa?

Vastauksesi:

Mikä haaste monipalvelujohtamisessa tulee mieleesi ensimmäisenä?

Vastauksesi

Miten monipalvelujohtamista tulisi kehittää?

Vastauksesi

Yhteystietosi

Kirjoita alla olevaan kenttään.

Tietojen lähetys

TALLENNA