

Eeva-Riitta Tuominen

KOKONAISPALVELURATKAISU
JOHTAMISTYÖNÄ JA
AMMATILLISINA HAASTEINA
ESIMIESTEN ITSENSÄ KERTOMANA

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminta YAMK


Marraskuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 16.11.2015
Tekijä Eeva-Riitta Tuominen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palveluliiketoiminta yamk
Nimeke Kokonaispalveluratkaisu johtamistyönä ja ammatillisina haasteina esimiesten itsensä kertomana	
Tiivistelmä <p>Kiinteistöala on vahvasti kehittyvä ja uusia liiketoimintamuotoja hakeva ala. Perinteisestä kiinteistöjen johtamisesta on toiminta laajentunut toimitilojen ja käyttäjäpalvelujen johtamiseen. Yksittäisten palvelutuotteiden tarjoamisesta on siirrytty tarjoamaan ratkaisuja, joissa palvelutuotteet yhdistyvät asiakasta palveleviksi kokonaispalveluratkaisuiksi. Toimialakehityksen seurauksena palvelutuotantoa ja asiakkuuksia johtavien esimiesten työtehtävät ja osaamisvaatimukset ovat muuttuneet.</p> <p>Opinnäytetyö koskee kiinteistöpalvelualaa ja alalla toimivia operatiivisia esimiehiä. Tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten kertomuksia arjen johtamistehtävistä. Tutkimus asettuu ammatillisen osaamisen ja johtamistutkimuksen kenttään. Tutkimuksen viitekehys rakentuu neljästä elementistä: kiinteistöpalvelualasta, palveluliiketoiminnasta, arvontuottoon perustuvista johtamistehtävistä ja johtamisosaamisesta. Tutkimuksessa määritetään esimieslähtöisesti kokonaispalveluratkaisu, kokonaispalveluratkaisujohtamisen työtehtävät ja osaamishaasteet.</p> <p>Opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastatteluihin osallistui seitsemän esimiestä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin kvalitatiivisen aineiston analysointiin suunniteltua ohjelmaa. Analysointi tehtiin kaksivaiheisesti ja se perustui Viitalan (2005) johtamisosaamisen hierarkkiseen malliin sekä Andersenin ja Ankestjernen (2014) palveluiden johtamisen malliin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi kuva esimiehistä palvelujohtamisen monitaitureina. Esimiesten johtamisen osa-alueista johdettiin viisi roolia, jotka olivat: talouden tasapainottelija, kulttuurien tulkki ja rakentaja, organisaation kasaaja ja määränpään näyttävä, palvelutuotannon organisoija sekä palvelun kehittäjä. Tutkimustulosten mukaan esimiesten osaamishaasteet jakautuivat kuudelle eri osaamisalueelle.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa esimiesten ura- ja kehityspolkuja sekä kehitettäessä palvelujohtamista ja palvelukonsepteja.</p>	
Asiasanat (avainsanat) ammattitaito, kiinteistönhoito, kompetenssi, kvalifikaatiot, toimitilajohtaminen	
Sivumäärä 106 + 1	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Riitta Tuikkanen	Opinnäytetyön toimeksiantaja ISS Palvelut Oy

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis November 16 th , 2015
Author Eeva-Riitta Tuominen	Degree programme and option Master's Degree programme in Hospitality Management
Name of the master's thesis Integrated facility services as leadership duties and competence requirements described by service managers themselves	
Abstract <p>Facility management is a strongly developing business actively in search for new business opportunities. Starting from the traditional business idea of managing properties, commercial property management has expanded and evolved into managing both facilities and user services. There is a natural trend of offering solutions where service products are being bundled as integrated facility services rather than offering just single service products. The competence requirements and work tasks for the service managers have changed due to the development, evolvement, and expansion of the facility management profession.</p> <p>This thesis is about facility management and the operation managers in their respective field. This research examines the stories and feedback by the managers of their daily management duties. The study framework is set on the competence and management research field. The frame of reference for this research is built on four elements: facility management, service business, management duties based on value creation and management competence.</p> <p>This thesis is qualitative and was carried out as a case study. The research material was gained through theme interviews. Seven managers took part in the interviews. The interviews were audiotaped and transcribed. A program designed for qualitative material analysis was used. The analysis was done in two phases and it was based on both the Management Competence Hierarchy Model by Viitala (2005) and the Service Management Model by Andersen and Ankestjerne (2014).</p> <p>The study resulted in a representation of the facility managers as multitaskers of service management. Five roles of the managers' managerial fields were set as follows: balancer of economics, interpreter and builder of cultures, organization assembler and destination vanguard, organizer of service production and service developer.</p> <p>According to the research, the competence challenges for managers are divided into six different competence areas. These findings can be useful in planning facility managers' career and development paths, as well as in the development of service management and service concepts.</p>	
Subject headings, (keywords) competence, craftsmanship, facility management, qualification, space management	
Pages 106 + 1	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Riitta Tuikkanen	Master's thesis assigned by ISS Palvelut Oy

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	KIINTEISTÖPALVELULIIKETOIMINTA	7
2.1	Kiinteistöala	7
2.2	Kiinteistöpalvelut - tiedettä vai toimintaa.....	8
2.2.1	Kiinteistöpalvelualan määrittämisestä	8
2.2.2	Käytäntöjä kuvaavat määrittelyt kiinteistöpalveluille.....	10
2.2.3	Kokonaispalveluratkaisu	10
3	AMMATILLINEN OSAAMINEN.....	12
3.1	Ammattitaito	12
3.2	Ammatillinen koulutus ja kompetenssi	13
3.3	Ammatillinen huippuosaaminen	18
3.4	Työelämäosaaminen	20
3.5	Johtamisosaaminen	23
4	JOHTAMISTYÖ.....	25
4.1	Johtamistyön kehityksestä	25
4.2	Johtamisen osa-alueita	28
4.3	Kiinteistöpalvelun operatiivisen toiminnan johtaminen.....	31
4.3.1	Kiinteistöresurssin johtaminen.....	31
4.3.2	Taloudellisen resurssin johtaminen.....	32
4.3.3	Henkilöstöresurssin johtaminen.....	32
4.3.4	Tiedon johtaminen	34
5	JOHTAMISTYÖ PALVELUNÄKÖKULMASTA.....	35
5.1	Palvelutuotannon johtaminen	35
5.2	Palvelun erityispiirteet ja niiden vaikutus operatiiviseen johtamistyöhön ..	36
5.3	Palvelunäkökulma kiinteistö- ja käyttäjäpalveluiden johtamisessa.....	38
5.4	Arvon tuottoon perustuva palveluiden johtamismalli.....	41
5.4.1	Palvelujohtamisen neljä avainelementtiä	41
5.4.2	Palvelukulttuuri.....	43
5.4.3	Henkilöstön sitouttaminen	44
5.4.4	Palvelun laadun johtaminen	45
5.4.5	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	47

6	JOHDATUS TUTKIMUKSEEN.....	49
6.1	Kiinteistöala ja johtamistyön tutkimuksesta.....	49
6.2	Tutkimusympäristö.....	50
6.3	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet.....	51
6.4	Tutkimustehtävä.....	52
6.5	Tutkimuksen luonne, toteuttaminen ja menetelmät.....	53
7	ESIMIESTYÖ KOKONAISPALVELUSSA.....	55
7.1	Palvelumallin ymmärtäminen.....	55
7.2	Palveluarjen johtamisen monitaituri.....	57
7.2.1	Talouden tasapainottelija.....	57
7.2.2	Kulttuurien tulkki ja rakentaja.....	61
7.2.3	Organisaation kasaaja ja määränpään näyttäjä.....	67
7.2.4	Palvelutuotannon organisoija.....	72
7.2.5	Palvelun kehittäjä.....	75
8	JOHTAMISOSAAMISEN HAASTEET KOKONAISPALVELUSSA.....	80
8.1	Tekninen osaaminen.....	80
8.2	Liiketoimintaosaaminen.....	81
8.3	Tietojohdamisen osaaminen.....	83
8.4	Johtajuus- ja esimiesosaaminen.....	85
8.5	Sosiaalinen osaaminen.....	87
8.6	Intrapersonallinen osaaminen.....	89
9	KOKONAISPALVELU ESIMIESTEN MÄÄRITTÄMÄNÄ.....	90
10	YHTEENVETO.....	92
11	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	98

LIITE

1 Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Kiinteistö- ja toimitilapalveluyritysten liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Yritykset kohtaavat ennakoimattomia haasteita, joihin niiden tulee kyetä vastaamaan nopeasti. Muutosnopeus on riippuvainen yrityksen toimintalogiikasta ja siitä, millaista osaamista ja osaamispotentiaalia yrityksestä löytyy. Organisaation on tunnettava osaamisresurssinsa. Jatkuva muutos tarkoittaa jatkuvaa muutosta kvalifikaatioiden suhteen. (Hanhinen 2010, 12, 200 - 201.) Henkilöstövoimavarojen kehittäminen on osa menestystä hakevien yritysten strategiaa. Korkeatasoiset tulokset syntyvät osaavan, yrityksen toimintaan sitoutuneen, oikein asennoituneen ja motivoituneet henkilöstön toimesta. (Pirnes 2003, 203.)

Operatiivinen johtamistoiminta edellyttää monimuotoista johtamisosaamista. Johtaminen on paradoksien hallintaa ja keskenään ristiriitaisten tavoitteiden yhteensovittamista. Se on myös ajankohtaisten ongelmien ja pitkän aikavälin haasteiden yhdistämistä, uhkatekijöiden ja mahdollisuuksien tunnistamista sekä valmistautumista näihin. (Tainio & Vaipola 1996, 9 - 14.) Osaamistarpeet määritellään yrityksen toimesta. Määrittelyyn vaikuttavat näkemys tehtäväkohtaisesta osaamistarpeesta, yrityksen osaamistarpeesta sekä ymmärrys tulevaisuuden tuomista muutoksista suhteessa kvalifikaatioihin. Johtamisosaamisessa ei niinkään ole kyse tiedosta vaan kyvykkyydestä (competence). Kyvykkyyden kehittäminen on elintärkeää yritysten menestymiselle. (Ruohotie 2000, 300.) Lähtökohta kehittämiselle, niin yritys- kuin henkilötasolla, tulee olla realistinen ymmärrys nykytilasta.

Innoitus käsillä olevan tutkimuksen tekemiseen syntyi omakohtaisista kokemuksista kokonaispalveluratkaisun johtamisessa. Työ on ammatillisesti haastavaa ja osaamisvaatimukset laaja-alaisia. Kokonaispalveluratkaisun johtaminen on enemmän kuin yksittäisten palvelutuotteiden johtamisen summa. Johtamistyö pitää sisällään palvelutuotteiden johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja asiakkuusjohtamisen. Palvelun keskiössä ovat asiakas ja asiakkaan palvelukokemus.

Olen nähnyt, kuinka yhden palvelutuotteen johtamisesta siirrytään kokonaispalvelun tuottamiseen. Muutos on suuri, eikä aina kivuton. Näistä havainnoista kumpuaa kiinnostukseni ymmärtää paremmin palveluoperaatioiden johtamiseen liittyviä ammatillisia vaatimuksia. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaukset siihen, miten koko-

naispalveluratkaisua johtavat esimiehet määrittävä kokonaispalveluratkaisun, mistä johtamistehtävät koostuvat ja mitä ovat ne osaamishaasteet, joita esimiehet työssään kohtaavat. Tutkimuksella hankittava tieto antaa syväluotaavaa ymmärrystä esimiesten arjesta. Tutkimus osallistuu kiinteistöalan ja kyseessä olevan yrityksen osaamiskeskusteluun, tuoden siihen tekijöiden kokemukset. Tutkimustietoa voidaan hyödyntää mm. rakennettaessa ura- ja kehityspolkuja sekä kehitettäessä koulutustarjontaa. Tiedon avulla voidaan luoda olosuhteet, joilla tuetaan kokonaispalveluratkaisua johtavia operatiivisia esimiehiä kehittymään ja onnistumaan työssään.

Tutkimus etenee teoriaviitekehyksen kautta tutkimustehtävän esittelyyn ja tutkimustuloksiin. Teoriat kiinteistöpalveluliiketoiminnasta, ammatillisesta osaamisesta, johtamistyöstä sekä palvelun arvontuottomallista rakentavat tutkimuksen teoriaviitekehyksen. Ammatillista osaamista ja johtamisosaamista käsitellään luvussa kolme. Johtamistyön ja palveluiden johtamisen eri osa-alueita kuvataan luvuissa neljä ja viisi. Tutkimustulokset kuvataan luvuissa seitsemän, kahdeksan ja yhdeksän. Tutkimuksen keskeiset teoriat, joiden avulla tuloksia analysoidaan, ovat Viitalan (2005) johtamisosaamisen hierarkkinen malli (alaluvussa 3.5) sekä Andersenin ja Ankestjernen (2014) palveluiden johtamisen malli (alaluvussa 5.). Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena.

2 KIINTEISTÖPALVELULIIKETOIMINTA

Kiinteistöala on vahvasti kehittyvä ja uusia liiketoimintamuotoja hakeva ala. Perinteisestä kiinteistöjen johtamisesta on toiminta laajentunut toimitilojen johtamiseen sekä käyttäjäpalvelujen johtamiseen. Siinä, missä liiketoiminta on saavuttanut vankan jalansijan yhteiskunnassa, on alan akateeminen hyväksyntä edelleen saavuttamatta.

2.1 Kiinteistöala

Kiinteistöalan on vakiinnuttanut paikkansa liiketoimena niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Eurooppalaisen standardin, EN 15221 – 3, mukainen määritelmä kiinteistöalasta on seuraava:

Definition of Facility Management – an integrated process to support and improve the effectiveness of the primary activities of an organization by the management and delivery of agreed support services for the appropriate environment that is needed to achieve its changing objectives. (Moderegger 2011.)

Kiinteistöliiketoiminnalla tarkoitetaan kiinteistöjen omistamiseen, hyödyntämiseen ja asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyviä toimintoja, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet. Liiketoiminnan ydinajatuksena on tuottaa palveluja, jotka ovat merkityksellisiä kiinteistön käyttäjille eli tuottavat ns. lisäarvoa. Käyttäjien kokema lisäarvo mahdollistaa edelleen tuoton kiinteistön omistajille ja kiinteistösijoittajille. Kiinteistöliiketoiminta sisältää rakennuttamisen, kiinteistön pidon, kiinteistösijoittamisen ja -kaupan, vuokrauksen sekä kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelut. (Rakli ry 2012, 10 - 11; 2014, 2 - 3.)

2.2 Kiinteistöpalvelut - tiedettä vai toimintaa

Kiinteistöpalvelualan määrittäminen on kesken. Alan toimijat ja tiedeyhteisöt ovat yrittäneet löytää yhteistä määritystä kauan siinä onnistumatta. Näkökulmina määrittelyssä ovat olleet mm. alan strateginen merkitys, alan tietoperusta sekä toimialan funktio liiketaloudessa.

2.2.1 Kiinteistöpalvelualan määrittämisestä

Kiinteistöpalvelut (Facility Management, FM) käsitetään laajana ja numeerisesti suurena määränä erilaisia toimintoja ja rooleja. Keskustelua siitä, onko kiinteistöpalveluala itsenäinen tieteenalansa vai vain toimiala, on käyty pitkään (Junghans & Olssen 2014, 68). Toimiala määriteltiin 1990-luvulla kapeasti toimintona, joka koski kiinteistöihin kohdistuvia ylläpitotoimia tai ylläpitotoimia ja palveluita. Myöhemmin määrittäykseen on liitetty resurssien johtaminen (resource management), minkä myötä on ryhdytty keskustelemaan alan strategisemmasta merkityksestä ja määrittämisestä. Siinä, missä toimiala on saavuttanut kiinteän jalansijan liiketoimena, on akateeminen määrittäminen edelleen kesken. Keskustelua on värittänyt kahdenlainen vastakkainasettelu. Toisaalta on kiistely alan operatiivisuuden ja strategisuuden välillä ja toisaalta on väännetty kättä toimialasta ydinfunktiona tai tukifunktiona. Alan operatiivisuutta ja tukifunktio-ominaisuutta korostavat ne toimijat, jotka määrittävät kiinteistöpalvelun osaksi muita tieteen- ja liiketoiminnanaloja. Toimijat, jotka määrittävät kiinteistöpal-

velun omaksi erityisosaamisen alueeksi, argumentoivat alan strategisuuden ja ydin-toiminnan puolesta. (Waheed & Fernie 2009, 258 - 259.)

Kiinteistöpalvelualaa voidaan määrittää englanninkielisen termin, *facilities management*, avulla. On yleisesti hyväksytty, että *facilities* käsittää erinäisen määrän operatiivisia toimia, kuten kiinteistön ylläpidolliset toimet, tekniset toimet ja palvelut (Jensen 2008, 497 - 498). *Management*-sanan määrittely on monimuotoisempi. *Management* käsitetään joko muiden ammattitoimijoiden toiminnan koordinoitina tai muutoksen tekijänä operatiivisella ja strategisella tasolla. Debatti termin määrittelemiseksi on jatkunut kahden vuosikymmenen ajan ja koskenut erityisesti alan itsenäisyyttä profesiona. Näkemyserot ovat koskeneet erityisen tieto- ja taitoperustan sekä tieteellisyyden tunnustamista. (Waheed & Fernien 2009, 260).

Perinteisen johtamistieteiden (management sciences) arvonluontimallin mukaan liiketoiminnan arvo luodaan ensisijaisten ja tukiaktiiviteettien (primary and supporting activities) avulla. Malli perustuu Porterin (1998) arvonmuodostusrakenteeseen, jossa yrityksen tuottama tuote tai palvelu kasvattaa arvoa sen edetessä valmistusprosessin vaiheesta seuraavaan. Ensisijaisia toimintoja arvontuotossa ovat tulologistiikka, operaatiot ja lähtölogistiikka sekä myynti, markkinointi ja huolto. Tukiaktiiviteetteihin katsotaan kuuluvan infrastruktuuri, henkilöstöjohtaminen, tutkimus, tuote- ja palvelukehitys sekä hankinta. (Waheed & Fernie 2009.) Porterin mallin mukaan kiinteistöpalvelut kuuluvat osaksi infrastruktuuria ja ovat täten tukifunktio suhteessa yritysten varsinaiseen liiketoimintaan.

Porterin (1998) mallin mukaista luokittelua on ylläpitänyt pitkään vallalla ollut rakenne, jossa kiinteistöpalvelut ovat olleet osa yritysten omaa organisaatiota. Muutokset liike-elämässä, kuten kiinteistöpalvelutoimintojen ulkoistaminen ja tiedon nouseminen yritysten tärkeimmäksi resurssiksi, ovat lisänneet ääniä sen puolesta, että *management* määriteltäisiin osaksi arvontuotoketjun perustoimintoja. Näkemystä on edelleen perusteltu kiinteistöpalvelujen fyysisten varojen sekä työ- ja tuotantoympäristön erityisosaamisella. Kiinteistöpalvelualan tekijöille kertyy ammattispesifistä tietoa siitä, kuinka näitä varoja voidaan optimaalisesti käyttää huomioiden työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet. Uudenlainen tieto ja osaaminen ovat tehneet kiinteistöpalveluista strategisen toimijan, joka käyttää alan standardoituja prosesseja, hyvin harkittuja sopimusjärjestelyjä sekä viestinnän ja valvonnan kanavia. (Jensen 2008, 10 - 23.) Facili-

ty management käsitetään monialaisena toimintona, joka parhaimmillaan edistää yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta, ollen täten yrityksen ydintoimintaa. (mm. McLennan 2000; Tay & Ooi 2001; Waheed & Fernie 2009.)

Pitkäkestoisesta debatista huolimatta niin alan toimijat kuin akateemikot ovat toistaiseksi epäonnistuneet yksiselitteisesti määrittelemään, mikä on kiinteistöpalveluala, mistä se koostuu ja mitkä ovat alalle erityiset kompetenssivaatimukset. Määrittämisen haasteellisuus johtuu kiinteistöpalvelualan käytännöistä, joille on tunnusomaista moniulotteiset organisaatiot, toimialojen moninaisuus, monikulttuurisuus sekä kiinteistöjen että kiinteistöjen käyttäjien kirjo. (Chotipanich 2004; Waheed & Fernie 2009; Junghans & Olsson 2014.)

2.2.2 Käytäntöjä kuvaavat määritelmät kiinteistöpalveluille

Kiinteistöpalvelut käsittävät kiinteistön hoitoon ja ylläpitoon liittyvät palvelut sekä kiinteistön toimitiloihin ja käyttäjiin kohdistuvat palvelut. Kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelut ovat palveluja, joilla halutulla tavalla säilytetään kiinteistön kunto, ominaisuudet, olosuhteet ja arvo. Kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin luetaan mukaan kiinteistöhuolto- ja tekniset palvelut, energiahallinta, siivous- ja jätehuolto sekä ulkoalueiden hoito. (Rakli ry 2012, 54.)

Kiinteistön toimitila- ja käyttäjäpalvelut ovat palveluita, joiden tarkoituksena on luoda kulloinkin tarvittavat edellytykset tilojen käyttäjille harjoittaa omaa toimintaansa. Toimitilapalvelut kohdistuvat tilojen ominaisuuksiin. Toimitilapalveluja ovat esimerkiksi tilamuutoksiin ja -suunnitteluun liittyvät palvelut sekä viherpalvelut. Toimitilapalvelujen tavoitteena on varmistaa miellyttävät, tarkoituksen mukaiset ja viihtyisät tilat, jotka tukevat käyttäjien toimintaa. Käyttäjäpalvelut ovat nimensä mukaisesti suunnattu tilojen käyttäjille. Käyttäjäpalveluita ovat mm. postitus-, aula- ja kokouspalvelut sekä skannaus-, toimisto ja lähettipalvelut. (Rakli ry 2012, 54 - 57.)

2.2.3 Kokonaispalveluratkaisu

Kiinteistö- ja toimitilapalveluiden kokonaispalveluratkaisun (jatkossa kokonaispalvelu) tarjoaminen on ennen kaikkea kaupallinen lähestymistapa etenkin niiden asiakasyritysten kohdalla, joilla on suuret pääkonttorit tai teollisuusalueet ja joilla on vaa-

tivat tarpeet. Kokonaispalvelu syntyy yhdistämällä kaikki asiakkaan tarvitsemat palvelut yhdeksi palvelukokonaisuudeksi. Kokonaispalvelun katsotaan tarjoavat asiakkaalle palvelullisia ja toiminnallisia synergiaetuja, joista asiakashyötyinä ovat mm. kustannussäästöt, palvelujen joustavuus ja ostamisen helppous. (ISS 2015; Sodexo 2014.)

Kokonaispalvelun rinnalla käytetään termiä monipalvelu. Käsitteiden ero on ideologinen. Kokonaispalvelu on asiakaskeskeinen toimintamalli, jossa palvelusta asiakkaalle vastaa useimmiten yksi henkilö, esimerkiksi palveluesimies, -päällikkö tai -johtaja. Palvelutuotanto pyritään rakentamaan saumattomaksi hyödyntämällä joustavia tiimejä. Tiimin jäsenillä on laaja-alaista ja monipuolista osaamista, jota voidaan ottaa käyttöön asiakastarvetta vastaavasti. Hanhinen (2010, 201) käyttää termiä hybridiammattilainen henkilöistä, jotka hallitsevat perinteisen näkemyksen mukaan eri ammattialoille kuuluvia osaamisalueita. Hybridiammattilaiset mahdollistavat työtehtävien purkamisen ja yhdistelemisen joustavasti ja muunneltavasti. Tämä mahdollistaa työ- ja kustannustehokkaan palvelutuotannon.

Monipalvelu on kokonaispalvelua perinteisempi tapa tuottaa asiakkaalle kiinteistön ylläpito- ja toimitilapalveluja. Monipalvelussa kunkin palvelutuotteen johtamisesta ja tuottamisesta vastaa ko. palvelun substanssiosaaja. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimerkiksi siivooja tekee siivoustehtäviä, ruoka-alan ammattilainen laittaa ruokaa ja ympäristöhoitaja huolehtii jätehuollosta. Mallin mukaisesti myös työnjohto ja asiakastyöskentely toimivat siiloissa perustuen palvelutuotteeseen. Monipalvelun vaarana ovat asiakkaalle joustamattomat palvelut ja monitahoiset hierarkiat. Etuina voidaan pitää työntekijöiden vahva osaaminen ja asiantuntijuus edustamansa palvelun osalta.

Kokonaispalvelun johtaminen haastaa monipuolisuudellaan työntekijöiden ja esimiesten ammatillisen osaamisen ja kyvykkyyden. Esimiesten on kyettävä yhden palvelutuotteen johtamisen sijaan johtamaan useita, hyvinkin erilaisia palvelutuotteita ja niiden parissa työskenteleviä työntekijöitä. Siinä missä kokonaispalveluratkaisu puoltaa paikkansa asiakaslähtöisenä konseptina, haastaa se esimiesten osaamisen ja kyvykkyyden. Näiden kehittyminen näyttäisi olevan vasta alussa.

3 AMMATILLINEN OSAAMINEN

Nopeat muutokset työelämässä vaativat jatkuvaa ammattitaidon ylläpitoa. Työelämä tarvitsee tekijöitä, jotka tahtovat ja pystyvät muuntautumaan kulloiseenkin tilanteeseen tai jopa ennakoimaan tulevia tarpeita. Työura on monimuotoistunut perinteisen vertikaalin urakehityksen sijaan. Ammatillinen kasvu läpäisee koko työuran ja jatkuva uuden oppiminen on ammatillisen kompetenssin perusedellytys.

3.1 Ammattitaito

Taito, kvalifikaatio, kompetenssi ja kyvykkyys ovat käsitteitä, jotka liitetään toisiinsa. Ne pitävät sisällään viittauksia tietoon, tekemiseen, käyttäytymiseen sekä jonkin taidon hallintaan. Taitoon liittyy aina tietoa ja ymmärrystä sekä kykyä soveltaa näitä käytäntöön. (Ruohotie & Honka, 2003, 17.)

Ammattitaito on työntekijän valmiutta suorittaa tekemänsä työ. Perinteinen tapa tarkastella ammattitaitoa keskittyy kuvaamaan yksittäisiä ammattiin sidottuja taitoja. Turpeisen (2009, 129) mukaan työkokemuksella on suuri merkitys ammatillisen perustiedon ja -taidon kehittymiseen. Taidoista voidaan puhua, kun perustiedon ja -taidon hankkimisen tasolta siirrytään harjaantumisen ja kehittämisen tasolle. Nykyisin ammattitaidon käsitettä on laajennettu ammatillisen pätevyyden, kompetenssin, suuntaan. Ammatillisessa pätevyudessa tarkastellaan taitokokonaisuuksien kehittymistä ja kehittämistä. Pätevyys on ammatillisten taitojen, kykyjen, tiedon ja tietämyksen yhdistelmä, johon osaltaan vaikuttavat persoonallisuuden piirteet ja ominaisuudet. (Ruohotie & Honka 2003.)

Salon (2004, 74) mukaan ammattitaitoa voidaan tarkastella yksilönäkökulman lisäksi organisaation ja koulutuksen näkökulmista. Aiemmin yksilön ominaisuuksiksi katsottuja ominaisuuksia on joissakin tutkimussuuntauksissa ryhdytty tarkastelemaan työyhteisön tai työryhmän ominaisuuksina (vrt. Turpeinen 2009; Sydänmaalakka 2012; Kuhlman & Ardichvili 2015). Työyhteisöominaisuuksia tutkinut Sydänmaalakka on kuvannut laajasti oppivan organisaation ja älykkään organisaation käsitteitä. Älykäs organisaatio uusiutuu ja oppii nopeasti ja on täten kyvykäs vastaamaan muuttuviin tilanteisiin. Osaaminen perustuu tietoon sekä sen käyttämiseen, jakamiseen ja jalostamiseen. Älykkään organisaation kulmakiviä ovat ihmiset ja heistä muodostetut tiimit.

Tiimien älykkyys perustuu monipuoliseen tietoon, taitoon ja laajaan ymmärrykseen. (Sydänmaalakka 2012, 212 - 225.)

3.2 Ammatillinen kvalifikaatio ja kompetenssi

Käsitteinä ammatillinen kvalifikaatio ja kompetenssi ovat melko horjuvia ja toisiinsa kietoutuneita. Kvalifikaatio on pätevyysvaatimus, joka määrittelee tietyn tehtävän odotusarvoiset perusosaamiset. Kompetenssi kuvaa henkilön kykyä toimia. (Hanhinen 2010, 77 - 86.)

Kvalifikaatiot

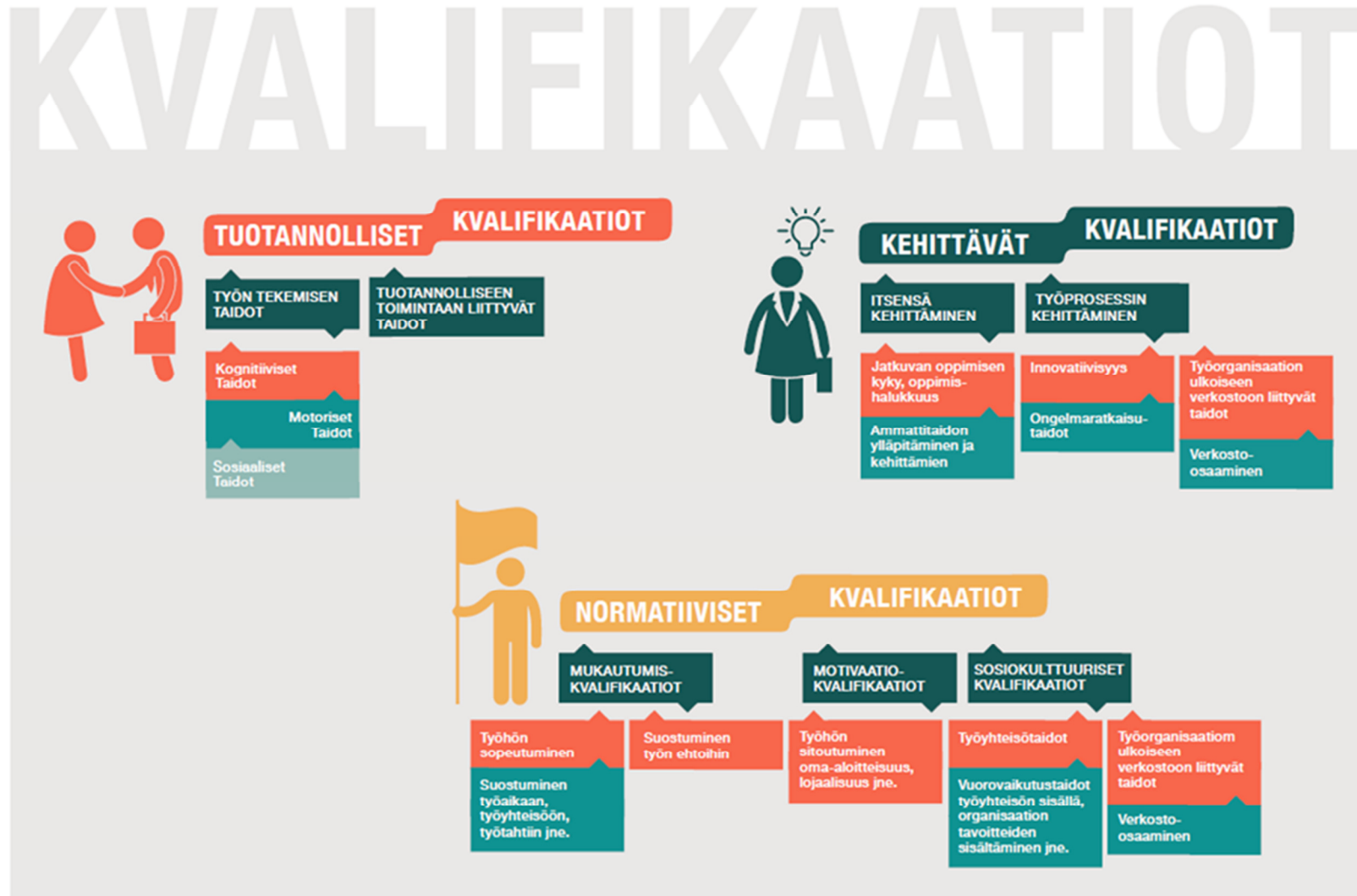
Kvalifikaation käsitettä on käytetty työn sosiologiassa, koulutuksen taloustieteessä ja kvalifikaatioteoreettisessa tutkimuksessa kuvaamaan työprosessin edellyttämiä tietoja, taitoja, valmiuksia, asenteita sekä kokemuksen tuomaa pätevyyttä (Hanhinen 2010, 77 - 86; Järvinen ym. 2000). Kvalifikaatiot voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: tuotannolliset, normatiiviset ja innovatiiviset kvalifikaatiot (ks. kuva 1, s. 15).

Tuotannolliset kvalifikaatiot keskittyvät kuvaamaan työn teknisiä vaatimuksia, niitä tietoja ja taitoja, joita tarvitaan välittömässä työprosessin suorituksessa. Normatiiviset kvalifikaatiot ovat henkilöltä itseltään vaadittavia ominaisuuksia ja ne voidaan jakaa mukautumis-, motivaatio- ja sosiokulttuurisiin kvalifikaatioihin. Mukautumiskvalifikaatiot säätelevät henkilön sopeutumista työhön ja työyhteisöön. Mukautumiskvalifikaatio on sietokykyä negatiivisiin asioihin ja joustavuutta muuttuviin olosuhteisiin. Motivaatiokvalifikaatio tarkoittaa kykyä erotella, sitouttaa ja säädellä itseä suhteessa omaan työhön. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot ovat suhteessa organisaatiokulttuuriin ja siihen, miten henkilö liittyy ja liittää itsensä tähän kulttuuriin. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot ovat merkityksellisiä organisaation sisäisissä ja ulkopuolisissa suhteissa ja verkostoissa. (Hanhinen 2010, 80 - 81.)

Innovatiiviset tai kehittävät kvalifikaatiot liittyvät rutiineista poikkeaviin prosesseihin ja niissä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta: työntekijän itsensä kehittämiseen liittyvät ja työprosessin kehittämiseen liittyvät kvalifikaatiot. Työntekijältä odotetaan jatkuvaa halua kehittää itseään, oppia uutta ja täydentää osaamistaan. Työprosessien kehittämiskvalifikaatiot liittyvät kykyyn liittää oma työ osaksi koko tuotanto- tai palveluprosessia sekä valmiutena reflektoida ja tarvittaessa muuttaa työtehtävää ja toimialuetta

siten, että se kehittää tätä kokonaisuutta paremmaksi. Kvalifikaatioina tämä tarkoittaa mm. analysointikykyä, ongelmanratkaisutaitoa ja proaktiivisuutta. Innovatiiviset kvalifikaatiot ovat nousseet nopeasti keskeisiksi työelämän vaatimuksiksi muuttuvassa ympäristössä. (Hanhinen 2010, 81 - 82; Ruohotie 2005, 31 - 44.)

Yhteenvetona kvalifikaatioista voidaan todeta, että ne ovat pääsääntöisesti ammatista johdettuja tai työorganisaation taholta esitettyjä suoritus-, pätevyys- tai ammattitaitovaatimuksia. Kvalifikaatiot ovat muuttuvia. Muutoksen liikkeelle paneva voima voi olla taloudellinen, tekninen tai yleisestä yhteiskunnasta johtuva. Toisaalta yksilön koulutuksen ja osaamisen karttuminen vaikuttaa kvalifikaatioiden kehitykseen.



KUVA 1. Kvalifikaatiokäsitteen käsitekartta (mukailtu Hanhinen 2010, 86)

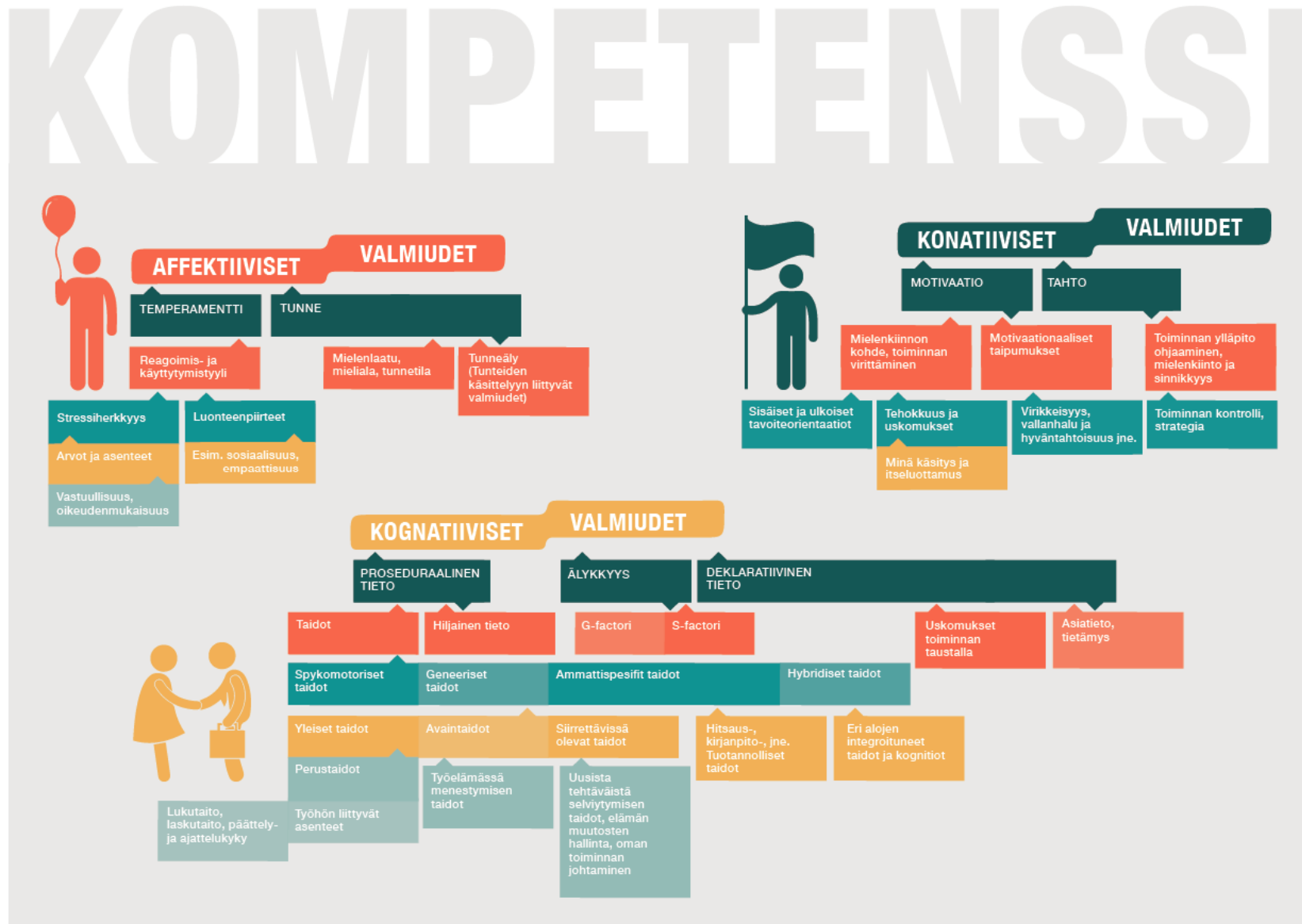
Kompetenssi

Kompetenssi-käsitettä on jäsennelty eri näkökulmista. Perinteisin tapa on käsittää kompetenssi kykynä suoriutua tehtävistä tai joukkona yksilön ominaisuuksia, tietoa, taitoa ja asenteita tai edellä mainittujen yhdistelmä. Työntekijän kompetenssi kertoo, kuinka hyvin työntekijä selviytyy työympäristössään ja ratkaisee eteen tulevat tehtävät ja ongelmat hyödyntäen osaamistaan. (Hanhinen 2010, 52 - 55; ks. kuva 2, s. 17.) Leatin (1993) mukaan kompetenssi rakentuu kolmesta elementistä: tiedosta (kognitiivinen), tunteesta (affektiivinen) ja toiminnasta. Näiden väliset prosessit ovat erottamattomasti toisiinsa yhdistyneenä ja sisältävät lukemattoman määrän sekä itsenäisiä että toisiinsa kytkeytyneitä linkkejä.

Kognitiivisia (tiedollisia) taitoja ovat esimerkiksi ongelmanratkaisu, päätöksenteko ja käsitteiden muodostuskyky. Kognitiivisiin taitoihin liittyy keskeisesti älykkyyden käsite. Älykkyyttä on tutkittu paljon ja tuloksena on useita teorioita sekä älykkyyden luokituksia. (Hanhinen 2010, 59 - 70.)

Affektiiviset valmiudet koskevat tunteita ja tuntemuksia. Kyky käyttää näitä liikkeelle panevana voimana on osa ammattitaitoa. Affektiiviset valmiudet edesauttavat henkilön kykyä ylläpitää, palauttaa ja poistaa tunteita sen mukaan kuin se kulloinkin on toiminnan ohjaamisen kannalta rakentavinta. (Hanhinen 2010, 59 - 70.)

Affektiivisten valmiuksien lisäksi ihmisten persoonallisuutta muokkaavat konatiiviset valmiudet. Konatiivisella alueella syntyy motivaatio ja tahto. Näillä tekijöillä on erittäin suuri merkitys ammatillisen kompetenssin kehittymiselle. (Hanhinen 2010, 59 - 70.)



KUVA 2. Kompetenssikäsitteen käsitekartta (mukailtu Hanhinen 2010, 76)

Ruohotie (2005, 43) määrittelee kompetenssin koostuvan kolmesta osa-alueesta:

- ammattispesifiset tiedot
- yleiset työelämävalmiudet
- itsesäätelyvalmiudet

Ammattispesifiset tiedot ovat tietoja ja taitoja, jotka liittyvät yksilön työhön ja ammattialaan. Ammattispesifiset tiedot rakentavat perustan ammattimaiselle tekemiselle, asiantuntijuudelle ja jatkuvalla oppimiselle. Yleisiä työelämän valmiuksia ovat elämänhallintataidot, kommunikointitaidot, ihmistenjohtamistaidot, tehtävien johtamistaidot sekä kyky vauhdittaa innovaatioita ja muutoksia. Itsesäätelytaidot liittyvät motivaatioon, itseohjautuvuuteen ja -kontrolliin sekä itseä, muita ja suoritusta koskeviin orientaatioihin. Itsesäätelytaidoista käytetään myös käsitettä itsensä johtamisen taidot (self management). Itsesäätelytaidot edistävät ammatillista kehittymistä. (Ruohotie 2000, 38, 162 - 174.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että kompetenssin ytimen muodostavat henkilön tiedot, taidot ja valmiudet ja että ne liittyvät tekemiseen ja suorittamiseen (ks. kuva 2.). Kompetenssi on suhteellinen ja kontekstisidonnainen ja siihen voidaan liittää ajatus maksimaalisesta tai onnistuneesta suorituksesta. Kompetenssit eivät ole eksplisiittisesti nähtävissä vaan niiden esiintyminen tulee julki tekemisissä. Kompetenssia voidaan kehittää, muuttaa ja muokata ja se on mitattavissa. Kompetenssi kehittyy parhaiten oppimisprosesseissa, joissa ihminen itse osallistuu oman työnsä kehittämiseen. (Hanhinen 2012, 70 - 75.)

3.3 Ammatillinen huippuosaaminen

Ammatillista huippuosaamista ja asiantuntijuutta on tutkittu paljon. Sen katsotaan yleisimmin olevan henkilön ominaisuus, mutta asiantuntijuus voi olla myös yhteisöön liitetty merkitys. Henkilöitä, joiden katsotaan omaavan erityisosaamista, kutsutaan asiantuntijoiksi tai alansa huippuosaajiksi. Asiantuntijuuden katsotaan vaativan jonkin asteisen lukeneisuuden lisäksi näyttöjä tekemisen kautta syntyneistä tuloksista. Asiantuntijuus on henkilön omaama yhdistelmä tietoa, kokemusta ja taitoa jollakin erityisellä alalla (Germain & Ruiz 2009).

Yritysten näkökulmasta katsottuna työntekijöiden ammatillinen osaaminen ja erityisosaaminen vaikuttavat suoraan yrityksen menestymiseen. Näin ollen ei ole sattumaa, että osaamisen kehittäminen ja huippuosaajien rekrytoiminen on määritelty monien yritysten yhdeksi HR-strategiaksi. Osaamisen ja kyvykkyyden johtamisesta on tullut esimiehille uusi tehtäväalue.

Huippuosaamisen katsotaan rakentuvan kolmesta ulottuvuudesta: tietotaidosta, ongelmanratkaisutaidoista ja asiantuntemuksesta. Persoonallisiksi ominaisuuksiksi on esitetty mm. itsevarmuus, intuitiivisuus, ekstroverttiys, kyvykkyys, lahjakkuus ja erinomaisuus. Ollakseen huippuosaaja on henkilön pitänyt myös saavuttaneen alan mainetta ja arvostusta. (Germain & Ruiz 2009, 616 - 618.)

Cornford ja Athanasou (1995, 11) esittävät ammatillisen huippuosaajan ominaisuuksiksi seuraavat tekijät:

- erityisosaaminen omalla alalla
- nopea ongelmanratkaisukyky
- ymmärrys laajemmista kokonaisuuksista ja niiden osista sekä siitä, miten ne linkittyvät toisiinsa
- erityinen ammatillinen muisti, jonka avulla kykenee muistamaan aiemmista tapauksista yksityiskohtia, erityisesti epätyypillisiä asioita tai virheitä, ja pystyy käyttämään näitä tietoja uusissa tilanteissa
- ymmärtää kompleksisia tilanteita
- osaa luoda periaatteita ja käytäntöjä erilaisiin tilanteihin (vrt. metatieto).

Persoonallisten ominaisuuksien valossa voitaisiin ajatella huippuosaamisen syntyvät osittain luonnonlahjana. Näin ei kuitenkaan ole. Huippuosaaminen rakentuu monivaiheisesti noviisista asiantuntijaksi. Kehittyminen tapahtuu oppimispolun ja monipuolisen tekemisen, erityisesti vaihtelevien ongelmanratkaisumahdollisuuksien kautta. Osaajan ja huippuosaajan välistä eroa voidaan kuvata kyvyllä käsitellä ja lisätä tietoa monipuolisesti sekä siirtää tietotaitoa muiden käytettäväksi. (Germain & Ruiz 2009, 626 - 630.)

Huippuosaaminen saavutetaan useamman vuoden monipuolisen kokemuksen avulla ja sitä on mahdollista opetella ja opettaa (Turpeinen 2009; Kuhlmann & Ardichvili 2015). Jotta yksilöstä kehittyy asiantuntija, on henkilökohtaisten ominaisuuksien ja

ympäristötekijöiden tuettava kasvua. Tutkimusten mukaan (mm. Cornford & Athanasou 1995; Kuhlmann & Ardichvili 2015) mukaan asiantuntijaksi kehittymiseen tarvitaan sopiva koulutus, oppimiskyky, joka tukee kyseessä olevaa tehtävää, halu työskennellä ahkerasti, kiinnostus aiheeseen sekä epävarmuuden ja epäselvyyden sietokyky. Aidot työelämän tehtävät ja työskentely monipuolisissa ja haasteellisissa tehtävissä ja ongelmanratkaisutilanteissa vievät tekijää kohti asiantuntijuutta (Ruohotie 2000, 206). Kehittymiskäyrä on progressiivinen, mutta epävaka. Kehittyminen tapahtuu tekemisen, erehdyksen ja onnistumisen sykleissä. Kehityskaari alkaa noviisista ja kulkee edistyneen aloittelijan, pätevän tekijän ja ammattilaisen kautta huippuosaajaksi (Cornford & Athanasou 1995, 11 - 12). Huippuosaajan ja osaajan kehityskäyrät muokkailevat pitkään toisiaan. Ero tapahtuu lopulta rutiiniratkaisujen ja erilaisten mallien käytön suhteen. Osaajalle muodostuvat rutiinit, joihin hän tukeutuu kerta toisensa jälkeen huippuosaajan kyetessä uusiutumaan ja luomaan alati uusia ratkaisumalleja. (Kuhlmann & Ardichvili 2015, 267 - 270.)

Taidollisen kehityksen, kykyjen ja motivaation lisäksi huippuosaamisen saavuttamiseksi tarvitaan tutkijoiden mukaan onnea. Onni tarkoittaa mahdollisuuksia päästä mukaan tilanteisiin ja yrityksiin, jotka tarjoavat haasteellisen ja monimuotoisen tehtäväkentän. (Kuhlmann & Ardichvili 2015, 267 - 273.)

3.4 Työelämäosaaminen

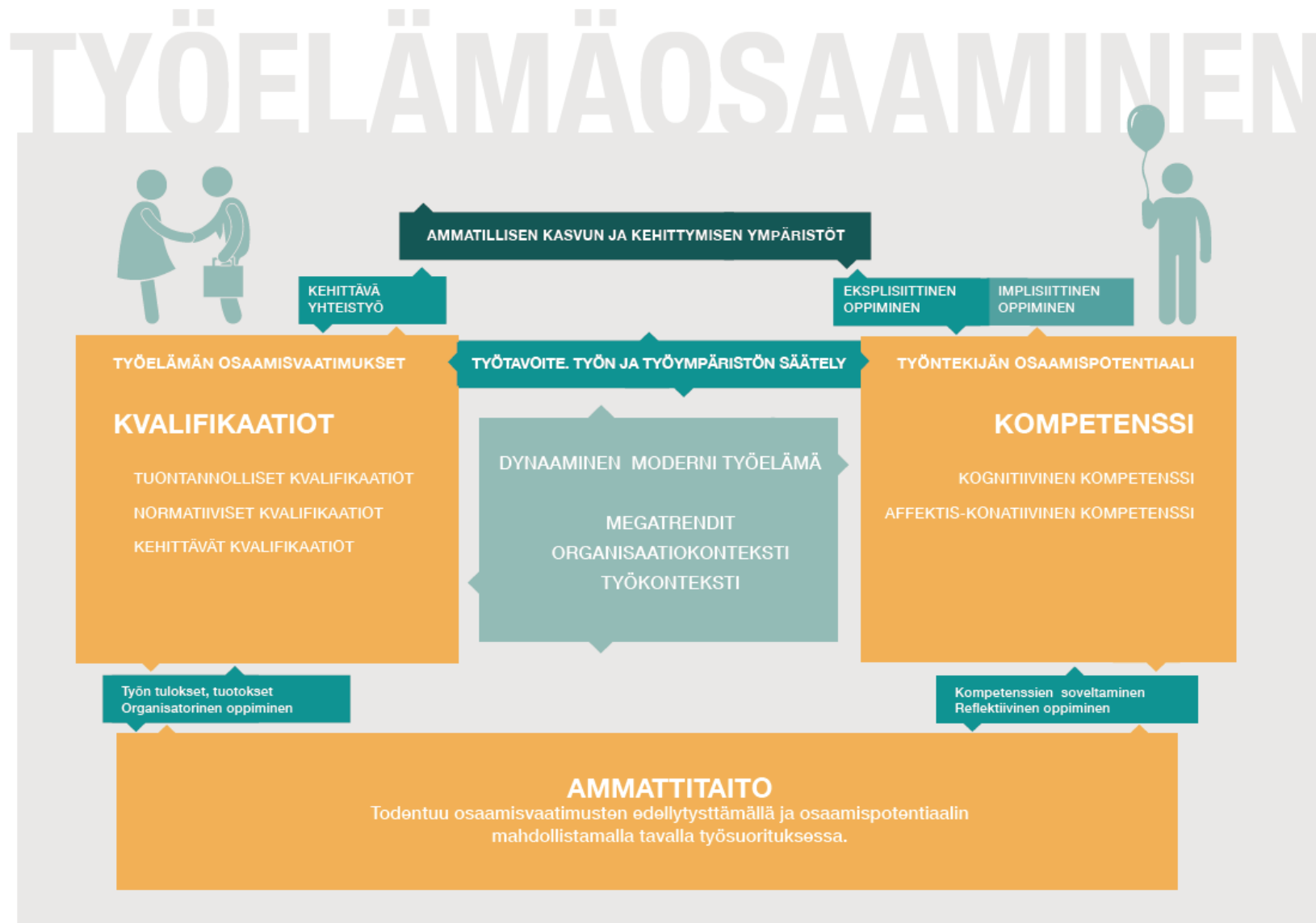
Työntekijään kohdistuvat odotukset ja vaatimukset ovat laajentuneet. Henkilöltä odotetaan substanssiosaamisen osalta taitoa tehdä ja perustella ammattikäytäntöjä teoreettiseen tietoon nojautuen. Ammatillisen kehittymisen kannalta työntekijän on omattava reflektiivinen työote. Valmiuksiltaan työntekijän on oltava muutosorientoitunut ja joustava ja kyetäkseen toimimaan yhteisössä, on hänen omattava vuorovaikutus-, viestintä- ja yhteistyötaitoja. Voidaan todeta, että ammatillisen osaamisen lisäksi työnantajat edellyttävät kyvykkyyttä ja suorituspotentiaalia ns. yliammatillista osaamista. Yliammatillisesta osaamisesta ollaan kiinnostuneita, koska se edistää työntekijän mahdollisuutta vastata jatkuvasti muuttuvan työn vaatimukseen ja siirtyä joustavasti työstä toiseen. (Turpeinen 2009, 18 - 19.)

Hanhinen (2010, 142 - 145) yhdistää ammattitaidon, kvalifikaatiot ja kompetenssin sekä lisää näihin ammatillisen kasvun ja kehittymisen rakentaen työelämäosaamisen

käsitelmän (ks. kuva 3, s.22). Työelämäosaamisen ja sen keskeiset osatekijät tutkija määrittää seuraavasti:

- *Työelämäosaaminen on työntekijän tai työorganisaation menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita, joiden taustalla ovat ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessit. Työelämäosaaminen lisää yksilön ja organisaation joustavuutta vastata työelämän muutoksiin.*
- *Kvalifikaatiot ovat työelämän suunnasta annettuja työn vaatimuksia, joita työntekijän tulee hallita.*
- *Kompetenssi on yksilön kognitiivisiin kykyihin ja affektis-konatiivisiin valmiuksiin perustuvaa potentiaalia suoriutua työn vaatimuksista.*
- *Ammattitaito on työntekijän työsuorituksessa realisoituvaa kvalifikaatioiden edellyttämään ja kompetenssin mahdollistamaa kyvykkyyttä. (Mts. 142 - 145.)*

Ammattitaito, kvalifikaatio ja kompetenssi ovat suhteessa toisiinsa. Työelämän osaamisvaatimukset todentuvat työnantajan esittämässä työn tavoitteissa. Tavoitteet säätelevät sitä, miten työntekijän osaamispotentiaali tulee käyttöön työtehtäviä suoritettaessa. Haasteellisten tavoitteiden saavuttamiseksi henkilö käyttää ja soveltaa laajempaa ammattitaitopohjaa ja potentiaalia kuin yksiselitteisten ja vaatimattomien tehtävien suorittamiseksi. Ammattitaito ja kompetenssi kehittyvät kehämäisesti työssä saatujen kokemusten reflektoinnin sekä metakognitiivisten valmiuksien avulla. Metakognitiiviset valmiudet sisältävät sellaista (ammatti)spesifistä tietoa ja taitoa, jota työntekijä voi hyödyntää riippumatta yksittäisestä tehtäväkontekstista. Yksilön oppiminen ja organisaation oppiminen ovat jatkuvia vuorovaikutteisia prosesseja. Työ ja työympäristö sääntelevät sitä miten organisaatiossa hyödynnetään reflektiivistä oppimista. Työntavoite, työn tulokset ja kompetenssin soveltuvuus puolestaan ovat jatkuvassa, kehämäisessä vaikutuksessa ja muutoksessa toisiinsa nähden. Työelämäosaamisen dynaamisessa mallissa työorganisaatio ja sen jäsenet vastaavat toimintaympäristönsä haasteisiin ja samalla aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti kehittävät omaa osaamistaan, toimintaansa ja myös toimintaympäristöään. (Hanhinen 2010, 142 - 145.)



KUVA 3. Työelämäosaamisen malli (mukailtu Hanhinen 2010, 143).

3.5 Johtamisosaaminen

Johtamisosaaminen rakentuu henkilökohtaisen kompetenssin sekä työn ja ympäristön asettamien vaatimusten synteessä. Näkökulmia johtamisosaamisen tutkimiseen on useita. Viimeisen parin vuosikymmenen aikana on yleistynyt kompetenssiviitekehyyksen käyttö (ks. kuva 4).



Kuva 4. Kompetenssipohjainen näkemys johtamisosaamisen osa-alueista (Moran 1997, 525).

Kompetenssiviitekehyyksen painopiste on yksilössä, hänen osaamisessaan ja persoonallisissa piirteissä sekä näiden kehittämisessä. Ajatuksena on, että kehitettäessä yksilön kyvykkyyttä, kehitetään samalla organisaatiota. Organisaation tehtävänä on tukea halluttua kehittymistä. (Järvinen 1996, 8.) Oleellista kompetenssi-käsitteessä on sen painopisteen siirtyminen akateemisista, pysyvistä valmiuksista ammatillisiin ja opittaviin valmiuksiin. Tieto-, kyky- ja taitovaatimusten rinnalle on lisätty myös persoonallisuus- ja motivaatiotekijöitä. (Niitamo 2003, 142 - 143.)

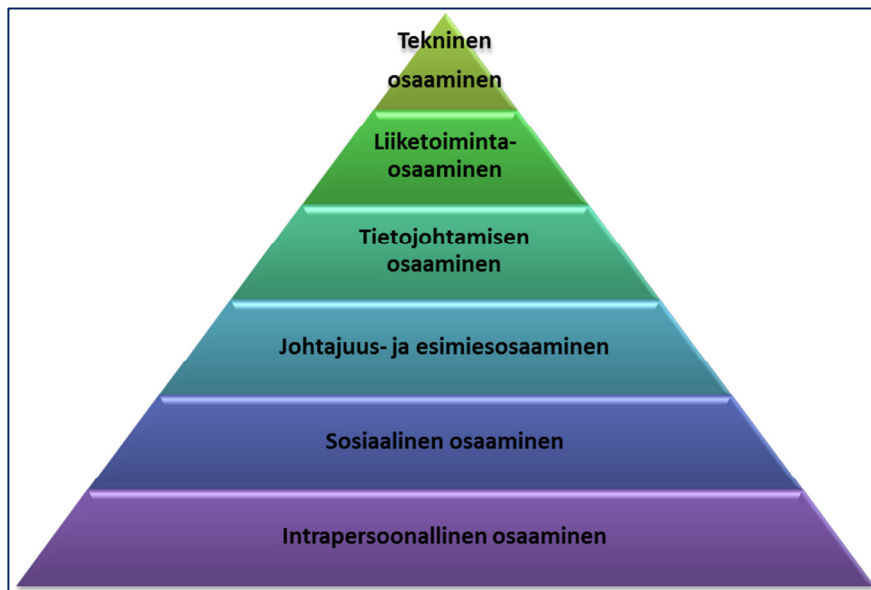
Boyatzisin (2008) mukaan paras suoritus syntyy, kun henkilön osaaminen on oikeassa suhteessa niin työn vaatimusten kuin organisaatioympäristön kanssa. Tutkijan puhuu klustereista, määritellään toisiinsa tiukasti sidoksissa olevia johtamisosaamisen alueita, joita hän pitää avainasioina johtamisosaamiselle. Avainklustereita (yleisemmin avainkompetenssien) ovat asiantuntemus ja kokemus, tieto sekä valikoima kognitiivista osaamista, mm. muisti ja deduktiivinen päättelykyky. Avainklustereiden määrittäminen tapahtuu työlähtöisesti. Kyseessä oleva tehtävä määrittää kriittiset menestystekijät. Kriittiset tekijät saadaan selville vertailemalla erinomaisia ja keskitasoisia

suorituksia toisiinsa sekä selvittämällä ne tekijät, jotka liittyvät erinomaisiin suorituksiin. Erinomaisiin tuloksiin johtaneiden tekijöiden avulla määritetään tehtäväkohtaiset avainkompetenssit sekä mahdolliset mittaus- ja arviointimenetelmät. (Boyatzis 2008, 6 -7.)

Johtamisosaamista on lähestytty myös älykkään osaamisen käsitteen avulla. Lämsä ja Savela (2010) tiivistävät Arthurin ym. (1995) kehittämän älykkään osaamisen komponentit seuraavasti:

- *Miksi-tietämys (knowing why) - itseymmärrys omasta johtajuudesta, oman johtajuusidentiteetin, arvojen, motivaation ja elämänhallinnan tunnistaminen*
- *Miten-tietämys (knowing how) - liiketoiminnan ja johtamistehtävän hoitamisen edellyttämä tietotaito*
- *Kenen kanssa -tietämys (knowing whom) - sosiaalinen pääoma, kuten verkosto, maine ja luottamussuhteet*
- *Missä ja milloin -osaaminen (knowing contex) - tilanneymmärrys ja -herkkyys, tilanteiden hyödyntämisen taito* (Lämsä & Savela 2010, 16)

Viitala (2005) on puolestaan rakentanut johtamisosaamisen mallin hyödyntäen useita kompetenssimalleja ja kvalifikaatioteorioita (ks. kuva 5). Viitalan johtamisosaamisen pyramidi on hierarkkinen, jossa ylimpänä on sellainen osaaminen, joka on helpoiten opittavissa ja koulutettavissa. Mitä alemmas pyramidia laskeudutaan, sitä vaikeampaa on havaita ja arvioida osaamista. Alimpien portaiden osaaminen ei myöskään ole helposti opetettavissa tai opittavissa.



KUVA 5. Johtamisosaamisen hierarkkinen malli (Viitala 2005, 439).

Teknistä osaamista tarvitaan toimintaprosessien ja tehtävien sisältöjen hoitamisessa. Tekninen osaaminen antaa kyvyn käyttää työvälineitä, metodeja sekä hallita erilaisia tekniikoita ja sisältöjä. Tyypillisiä esimerkkejä teknisestä osaamisesta ovat mm. talouden ja tietotekniikan hallinta. Liiketoimintaosaaminen on kykyä asettaa päämääriä ja tavoitteita, ymmärtää kokonaisuuksia ja tarkastella asioita strategisesta näkökulmasta. Tietojohtamisen osaaminen on kykyä johtaa informaatioprosesseja ja organisaation oppimista. Johtajuusosaamisen ydintä on kyky ohjata ja vaikuttaa ihmisiin. Johtajuusosaaminen liittyy tietojohtamisen ja intrapersoonallisen osaamisen kanssa, mutta on enemmän ihmisiin kohdistuvaa kuin tietojohtaminen ja keskittyy vahvemmin esimies-alaisuudessa tapahtuvaan toimintaan kuin intrapersoonallinen osaaminen. Sosiaalinen osaaminen on kykyä rakentaa vuorovaikutussuhteita ja -verkostoja sekä ylläpitää ja toimia niissä. Intrapersonallinen osaaminen liittyy henkilön minäkuvaan, sosiaaliseen rooliin, sekä motiiveihin ja arvoihin. (Viitala 2005, 440 - 442.)

Yleisellä tasolla johtamisosaaminen rakentuu henkilön kokemuksista, tiedoista, taidoista ja itseymmärryksestä suhteessa rooliin, arvoihin ja asenteisiin. Johtamistehtävän katsotaan olevan pääosin geneeristä osaamista eli se on siirrettävissä olevaa. (Lämssä & Savela 2010, 16.)

4 JOHTAMISTYÖ

Maailma pienenee, muutokset nopeutuvat, ihmisten ajatusmaailma avaruudellistuu ja aika tihenee. Olosuhteiden muutokset tapahtuvat nopeasti ja niitä mahtuu aikaan nähdä tiuhasti enemmän kuin aiemmin. Organisaatiot elävät monimuotoisuutta ja monikulttuurisuutta, ne ovat sitä. Olosuhteet ovat organisaatiota ja organisaatiot olosuhteita; eivät toisistaan irrallisia tekijöitä. Muutos on jatkuvaa kehittymistä kaaoksen reunalta toiselle. Postmodernin haasteet toteutuvat tämän päivän johtamistyössä. (Aula 2000.)

4.1 Johtamistyön kehityksestä

Työn organisointi on yksi johtamistyön päätehtävistä, samalla jokainen johtamistyötä tekevä tulee altistuneeksi vahvasti sille, miten töitä on yhteiskunnallisesti ja yrityksen sisällä organisoitu. Näkemykset organisaatioista, niiden toiminnoista ja toimijoista

ovat vaihdelleet eri aikakausina. Klassiset organisaatioteoriat ovat väistyneet strukturalismin, kulttuurillisen näkökulman ja postmodernin ajattelun tieltä (ks. kuva 6). Metaforat koneesta tai organismista ovat monelle tuttuja. Metaforat valottavat tapaa, jolla näemme organisaatiot, ympäristön ja niiden väliset suhteet. Jokainen tapa hahmottaa organisaatiota muokkaa myös todellisia toimintatapoja, vuorovaikutusta ja käyttäytymistä, myös johtamiskäytänteitä.



KUVA 6. Johtamisen paradigmoja 1900-luvun alusta 2000-luvulle (Juuti 2006, 13 - 27).

Työtä on aina jollakin tasolla organisoitu, mutta nykyinen, länsimainen tapa työn organisoimiseksi ja eriyttämiseksi voidaan katsoa alkaneeksi teollisen vallankumouksen myötä. Teollinen työ, sen hallinnointi ja johtaminen toivat uusia tehtäviä, jos myös monimutkaistivat ja kasvattivat organisaatioita. Tavoitteena oli toiminnan tehokkuus, jota pyrittiin parantamaan erilaisin koordinointi- ja ohjauskeinoin. Suuret organisaatiot tarvitsivat hallinnon, jonka organisoimisesta tuli oma tehtävänsä. Työprosessien kehityksessä työn tekeminen ja suunnittelu erotettiin toisistaan. Työn organisointi muodostui hierarkkiseksi järjestelmäksi, jossa työn suunnitteli johto, työtä valvoi työnjohto ja itse työn suorittivat työntekijät. (Järvinen ym. 2000, 12 - 13)

Työn jakaminen ja eriyttäminen toivat etujen ohella myös ongelmia. Eriytettyjen toimintojen yhteen saattaminen alkoi muodostua haasteeksi. F.W. Taylorin kehittämä liikkeenjohtoa koskeva oppi pyrki vastaamaan tähän haasteeseen. Taylorin tavoitteena oli muuttaa johtaminen täsmälliseksi tieteeksi tekniikan esikuvien mukaan. Oppi kuvasi johtamisen täsmällisinä periaatteina ja menetelminä. Taylor myös katsoi suunnit-

telun ja luovan työn kuuluvan organisaation johdolle työntekijöiden jäädessä annettujen tehtävien suorittajiksi. (Järvinen ym. 2000, 12 - 13, 28 - 32.) Taylorin ohella tuottavuusajattelua edusti Henry Ford. Fordismiksi kutsuttu liikkeenjohdollinen tuottavuusajattelu keskittyi massatuotannon rationalisointiin. Huomio kiinnitettiin tuotantoprosessiin ja erityisesti tuotantojärjestelmään, energiaan, prosessin tarkkuuteen, taloudellisuuteen, jatkuvuuteen ja nopeuteen. (Juuti 2006, 47.)

Niin taylorismissa kuin fordismissa organisaatio määriteltiin koneeksi, jossa ihmiset olivat koneen osia, joita voitiin vaivatta vaihtaa. Yksilöt olivat alisteisia organisaation vaatimuksille. Johdon tehtävänä oli kontrolloida ja varmistaa koneen moitteeton toimintakyky ja optimoida sen tehokkuus. (Aula 2000, 22.) Konemallin heikkoutena ilmenivät muutosjäykkyys, kyseenalaistamaton byrokratia, henkilöstön sitoutumattomuus organisaation tavoitteisiin sekä työntekijöiden epäinhimillistäminen. Taylorismin ja fordismin opit säilyttivät pitkään vankan jalansijan liikkeenjohdon keskuudessa. Ajan saatossa heikkoudet alkoivat kuitenkin olla etuja merkittävämpiä ja opit liikkeenjohdon keskuudessa alkoivat murentua. (Morgan 2006, 28.)

Humanisointiliike, kasvanut tyytymättömyys työntekijöiden keskuudessa ja erilaiset henkilöstöpoliittiset ongelmat 1960- ja 1970-luvuilla ajoivat työn organisointimallit muutokseen (Juuti 2006,13). Malleja Pohjoismaihin haettiin mm. Englannista, jossa oli kehitetty ns. sosioteknisiä työn uudelleenmuotoilun menetelmiä, joissa osittain itseohjautuville työryhmille annettiin hoidettavaksi laajempia tehtäväkokonaisuuksia. Ryhmät säätelivät omaa työtään koskevia järjestelyjä. (Järvinen ym. 2000, 32 - 33.)

Työn luonne muuttui 1980-luvulle tultaessa ja jälkiteolliseen yhteiskuntaan alkoi syntyä uudenlaisia työtehtäviä ja toimialoja. Rationaalinen tehokkuusajattelu teki tilaa tavoite- ja tulosjohtamiselle. Johtamista ei enää pyritty selittämään yksinkertaisilla käyttäytymis- tai tilannemalleilla. Siinä, missä tavoite- ja tulosjohtaminen pyrki vaikuttaa ihmisten voimavarojen suuntaamiseen ”ylhäältä alaspäin”, tuli rinnalle osallistuva johtaminen, jossa ajatus etenemisestä oli päinvastainen. Tavoitteena oli luoda ihmisten omista kokemusmaailmoista lähteviä yhteisiä tavoitteita. Ajan kehittyessä tulosjohtamisen ja osallistuvan johtamisen vuoropuhelu synnytti uudet käsitteet: asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen. Asioiden johtamisessa painotettiin kovia seikkoja kuten suunnittelua, budjetointia, organisointia ja valvontaa. Osallistuminen, luovuus ja ih-

misten vapauttaminen olivat puolestaan ihmisjohtamisen fokusalueita. (Juuti 2006, 13 - 21.)

Työn organisoinnin ajattelussa organisaatioita ryhdyttiin tarkastelemaan korkeatuot- toisen työorganisaation näkökulmasta 1990-luvulla. Lisää vauhtia näkemys sai japani- laisten yritysten menestyessä kansainvälisessä kilpailussa. Menestys perustui pitkälti niiden erinomaisiin johtamis- ja organisaatioinnovaatioihin. Japanilaisten *lean produc- tion* perustui uudentyyppiseen tuotesuunnitteluun sekä kehittämis- ja toimintakäytän- töihin. Lean-mallin ympärille on sittemmin tullut koko joukko johtamisoppeja, joilla on perusta lean-ajattelussa. Työn organisointimallin (lean production) rinnalle tuli johtamisopiksi lean management, prosessijohtaminen. Keskeisenä periaatteena oli, että kaiken tekemisen tuli tuottaa arvoa asiakkaalle. Se, mikä ei tuottanut arvoa asiak- kaalle, tuli poistaa tekemisestä. Prosessijohtamisen koulukuntaan kuuluvat myös laa- tujohtamisen, tarjontaketjun hallinnan, toimintolaskennan ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun johtamisopit. (Järvinen ym. 2000, 34 - 41.) Prosessijohtamisen vahvuutena on keskittyminen toimintojen muuttamiseen mahdollisimman virtaviivai- siksi ja tehokkaiksi. Organisaation kokonaisvaltaisen johtamisen kannalta prosessijoh- taminen on yksipuolinen ja puutteellinen.

Nykymittapuun mukaan johtamistyö pitää sisällään prosessien ja struktuurien lisäksi ns. pehmeitä johtamisalueita kuten henkilöstö- ja arvojohtamisen. Postmoderneissa organisaatioissa todellisuus luodaan diskursseissa, dekonstruktioissa ja mielikuvissa. Perinteinen tapa johtaa tiukkojen rakenteiden, sääntöjen ja valvonnan avulla on men- nyttä. Organisaation onnistuminen vaatii johtajan, työntekijöiden ja koko työyhteisön kehittymistä, keskinäistä oppimista ja kollektiivista ymmärrystä (Vesterinen 2006, 142; Frantsi 2013, 50). Tämän päivän johtamistyössä painottuvat vuorovaikutustaidot, joustavuus, muutoksen hallinta ja jatkuva oppiminen. Johtaminen on sosiaalinen ja kollektiivinen prosessi, jossa myös johtajan on kyettävä asettumaan johdettavaksi. (Flecher & Käufer 2003, 24)

4.2 Johtamisen osa-alueita

Vastaaminen siihen, mitä johtaminen on, on moniselitteistä. Osa johtamisen osa- alueista on pysyviä, osa muokkautuu ajassa ja paikassa. Johtajien tehtävä on yhtäai- kaisesti johtaa muutosta ja luoda pysyvyyttä. Johtamiselta odotetaan tuloksia henkilö-

kohtaisella ja organisatorisella tasolla. Tuloksia tarkastellaan mm. aikaansaannoksina, kustannustehokkuutena, organisaation ja prosessien toimivuutena, resurssien optimointina ja henkilöstön hyvinvointina.

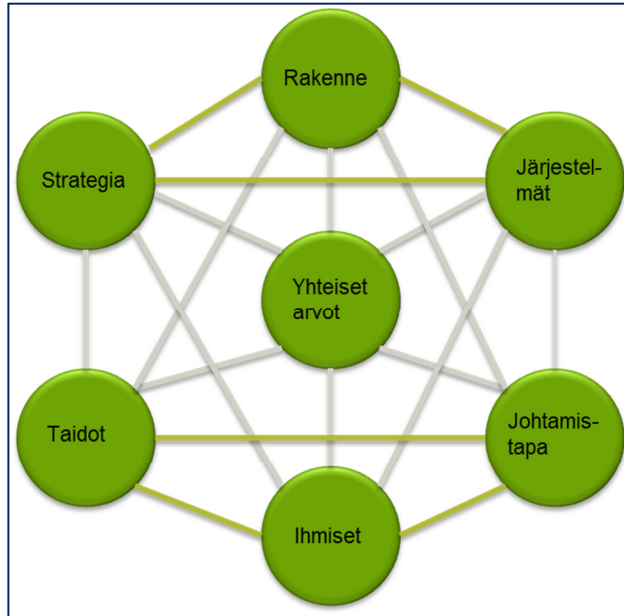
Johtamisen osa-alueita voidaan jakaa eritavoin; esimerkiksi kuten edellä esitettiin, asiajohtamiseen (vrt. management) ja ihmisten johtamiseen (vrt. leadership). Johtaminen voidaan jakaa myös strategiseen johtamiseen, liiketoiminnan kehittämiseen, henkilöstöjohtamiseen ja organisaatiokäyttäytymiseen. (Chowdhury 2002, 1 - 5.) Yksi tunnetuimpia johtamismalleja on Petersin ja Watermanin kehittämä nk. McKinseyn 7S:n -malli. Malli on saanut nimensä tutkijoiden silloisen työnantajayrityksen, McKinsey & co, mukaan. (Peters & Waterman 2007.)

Peters ja Waterman (2007) tutkivat yli neljäkymmentä menestynyttä amerikkalaista yritystä saadakseen selville menestyvän yrityksen ”muotokuvan”. Tutkimuslöydökset he esittelivät teoksessa *In search of excellence* (suom. Menestyjän muotokuva).

Tutkimuksen mukaan menestyville yrityksille oli ominaista:

- mieltymys toimintaan
- asiakasläheisyys
- itsenäisyys ja yrittäjäyys
- tuottavuus
- käytännönläheisyys ja arvojohtaminen
- ydinsaamiseen keskittyminen
- yksinkertainen muoto ja kevyt organisaatio
- samanaikainen löyhyys ja tiukkuus

Yrityksiä yhdistävien menestysominaisuuksien lisäksi tutkijat perehtyivät menestyvän johtajuuden käsitteeseen. Organisaatiojohtamisen työkalupakkiin he määrittivät seitsemän tekijää (7S), joiden oikeanlainen johtaminen edisti yrityksen menestystä ja onnistumista markkinoilla. Mallissa jokainen S edustaa yhtä organisaatiojohtamisen osa-aluetta. Osa-alueet ovat strategia, rakenne, järjestelmät, henkilöstö, taidot, johtamistapa sekä yhteiset arvot (strategy, structure, systems, staff, skills, style ja shared values). Elementtien ollessa johdonmukaisesti organisoituja ja johdettuja sekä tasapainossa toisiinsa nähden, katsotaan organisaation toiminnan olevan optimaalisinta. (Peters & Waterman 2007.)



KUVA 7. McKinseyn 7S -malli, jossa korostettu johtamisen osa-alueiden ns. kova kolmio ja pehmeä kolmio (mukailtu Peters & Waterman 1982, 45).

Timanttikuviona (ks. kuva 7) esitettävässä mallissa keskellä ovat **yhteiset arvot**, joista käytetään myös käsitettä ylemmän tason tavoitteet (superordinate goals). Yhteiset arvot kertovat, mitä organisaatio on ja mihin se uskoo ja minkä eteen se tekee työtä. **Strategia** tähtää kestäväan kilpailuetuun ja organisaation tehokkaaseen hyödyntämiseen. **Rakenne** kuvaa organisaation järjestäytymisen (esim. hajautettu tai keskitetty), raportointisuhteet, yksiköt ja niiden väliset toiminnallisuus- ja hierarkiasuhteet. **Järjestelmät** ovat niitä tärkeitä prosesseja, toimintamalleja ja -menetelmiä, joiden avulla asiat saadaan tehdyksi. Viides S on **henkilöstö** käsittäen henkilöstömäärän ja ammatikunnat. **Johtamistapa** rakentaa organisaatiokulttuurin, sen miten avainhenkilöt johtavat organisaatiota kohti tavoitteita. Seitsemäs S on organisaatiolle tunnusomaiset ja erityiset **taidot** ja osaaminen. (Peters & Waterman 1982.)

Ylemmän tason tavoitteet antavat organisaation toiminnalle viitekehyksen. Strategia, rakenne ja järjestelmät kertovat työntekijöille, miten työssä edetään. Tämä ns. kova kolmio muodostaa johtamisen pääpainon ja ydinalueet. Kaikkien alueiden tulee toimia ja olla selvät, jotta organisaatio kykenee tarvittavaan tehokkuuteen sekä muutosten läpiviemiseen. Henkilöstö, taidot ja tyyli määrittävät selkeät joukot siitä, mitä yrityksellä on ja mitä sillä ei ole tavoitteiden saavuttamiseksi. Ns. pehmeä kolmio (taidot,

ihmiset ja johtamistapa) edustavat todellisia avaimia muutoksessa, oli sitten kyseessä arkirutiinit tai suuri muutoshanke. (Peters & Waterman 1982.)

McKinseyn 7S -mallin etuna pidetään sen holistista näkökulmaa organisaation johtamistyöhön. Malli yhdistää sekä kovia että pehmeitä elementtejä. Peters ja Waterman (2007) korostavat kaikkien elementtien yhtäaikaista tarkastelua ja riippuvuussuhdetta toisiinsa, vaikkakaan kaikki johtamisen elementit eivät näyttele yhtä vahvaa roolia koko ajan. Kulloinkin vallalla olevasta tilanteesta ja tahtotilasta riippuu, mitkä osa-alueet johtamisessa korostuvat.

4.3 Kiinteistöpalvelun operatiivisen toiminnan johtaminen

Kuten aiemmin on kuvattu, on kiinteistöala monialainen ja se saa vaikutteita useammasta tieteenalasta. Nuttin (2000, 124) mukaan kiinteistöalan keskeiset toiminnot kulminoituvat resurssien johtamiseen. Johdettavia resursseja on neljä: talous, henkilöstö, fyysiset tilat ja laitteet sekä tietotaito. Näistä rakentuu kiinteistöpalvelun johtamistyön keskeisimmän osa-alueet, jotka läpäisevät koko organisaation, aina operatiiviselta tasolta strategiselle tasolle asti.

4.3.1 Kiinteistöresurssin johtaminen

Fyysisten resurssien johtaminen on kaikkein ennustettavin ja yksinkertaisin johtamisen osa-alue. Tutkimusten mukaan kiinteistökannasta 1,5 prosenttia puretaan korvattavaksi uusilla rakennuksilla. Tämän lisäksi 2,5 prosenttia kiinteistökannasta on remontoinnin ja merkittävien tilamuutosten kohteena. Nämä muutokset vaativat kolmenlaista johtamisstrategiaa: tilojen käyttöstrategiaa, rationalisointi ja hävitysstrategiaa sekä joustavaa hallintastrategiaa. (Nutt 2000, 127.)

Tilojen käyttöstrategia vaatii kiinteistöjohtamiselta näkemystä ja selkeitä toteutusmalleja kiinteistöjen tehokkaasta käytöstä ajallisesti ja tilallisesti. Rationaalinen kiinteistöjohtaminen tarkoittaa tehokkuuden kehittämistä ja uusien teknologioiden hyödyntämistä. Kiinteistöpalveluilta vaaditaan aiempaa täsmällisempiä ja tehokkaampia järjestelyjä ja palveluja. Tavoitteena on järkevä ja tehokas kiinteistöjen käyttö, joka huomioi myös tarpeettomasta kiinteistökannasta luopumisen ja hävittämisen. Joustavat hallinnointistrategiat ottavat huomioon yhteiskunnassa ja liiketoiminnassa tapahtuvat

muutokset. Kiinteistökannan tulisi olla ”geneerisempää” mahdollistaen tilojen muuttamisen nopeasti erilaisiin tarpeisiin ja käyttökombinaatioihin. Kiinteistö- ja palvelujohtamisessa strategian olisi oltava mukautuvainen muutoksiin ja vastattava monipuolisiin ja yhä laajentuviin yritys- ja sosiaalisiin vaatimuksiin. (Mts. 128 - 129.)

4.3.2 Taloudellisen resurssin johtaminen

Taloudellisten resurssien johtaminen on koko 2000-luvun tarkoittanut pääsääntöisesti kustannusten vakauttamisista, kustannusten leikkaamista, investointien minimointia ja lyhyen aikavälin taloudellisten etujen tavoittelua. Kustannusten minimoinnin on katsottu menneen jo niin pitkälle, että kiinteistöalan palvelut eivät enää kykene ylläpitämään niille asetettuja vaatimuksia (Nutt 2000, 125). Negatiivisen kehityksen jarruttamiseksi on vähitellen syntynyt suunta, joka keskittyy lopputuloksen kuvaamiseen pidemmällä aikavälillä. Lopputuloskuvaksen tavoitteena on selkiyttää pidemmän aikavälin tavoitteita koskien operatiivista toimintaa ja suorituskykyä, strategiatyöskentelyä sekä kiinteistöalan roolia käyttäjä- ja kiinteistövaatimusten toteuttajana.

Taloudellisten resurssien johtamisessa on tapahtunut muutos omaisuuden (esim. kiinteistön laitteet ja kojeet) hoidosta käyttöarvon ja käytettävyyden huolehtimiseen. Tämä muutos on tarkoittanut siirtymistä yksinkertaisesta elinkaarikustannusten (life-cycle costs) laskemisesta talousjohtamiseen, jossa elinkaaritehokkuutta tarkastellaan kokonaisvaltaisessa viitekehyksessä (effective-life framework). Keskeisten kovien asioiden rinnalle nostetaan muitakin seikkoja, kuten mahdolliset muutokset toimintamalleissa, muutokset tilojen käytössä ja käyttäjissä sekä teknologiset kehityssuunnat ja markkinoiden muutokset. (Mts. 124 - 126.)

4.3.3 Henkilöstöresurssin johtaminen

Henkilöstöresurssien johtamista pidetään yhtenä radikaaleimmin muuttuvista johtamisen osa-alueista. Organisaatiot ja työn tekeminen ovat olleet vahvassa muutoksessa 1990-luvun lopusta asti johtuen pitkälti tietoteknisten muutosten ja innovaatioiden jatkuvasta aallosta. Työelämää kuvaavat entistä lyhyemmät liiketoiminnan horisontit, työn monipuolistaminen, monipuoliset työjärjestelyt, työn globaalinen hajaantuminen, työn tekeminen ajasta ja paikasta riippumatta sekä kasvava suuntaus toimijoiden väliin alihankinta- ja yhteistyösuhteisiin. (Lilja & Tainio 2006.)

Henkilöstöresurssit voidaan mekaanisimmillaan käsittää organisaation käytössä olevien henkilöiden yhteenlaskettuina henkilötyövuosina. Nämä voidaan edelleen jakaa teknisiksi osaamisiksi, tiedoiksi ja kokemuksiksi, joita voidaan ottaa käyttöön oikeassa suhteessa tilanteisiin, aikaan ja paikkaan nähden. Mekaaninen tarkastelu ei kannata pitkälle. Uudet tavat tehdä työtä vaativat kiinteistöalan toimijalta ketteryyttä ja strategista lähestymistapaa siihen, miten henkilöstöä hankitaan, saadaan kulloinkin käyttöön sekä hallitaan muuttuvissa tilanteissa. Kasvava vaihtelevuus ja epävakaus palvelutarpeissa korostavat resurssien oikea-aikaista ja kulloiseenkin tarpeeseen sopivaa osaamisen sijoittamista. Palvelun on joustettava käyttäjien toiminnan ja vaatimusten, mutta myös työntekijöiden omien tarpeiden mukaan.

Työntekijäresurssien joustava käyttö on kompleksinen johtamiskysymys. Haasteiksi muodostuvat epävarmuuden, resurssisaatavuuden, aikataulutuksen ja käyttöönoton täsmällinen johtaminen. Joustavat työn tekemisen muodot luovat riskejä niin organisaatioille kuin yksilöille. Haasteena on luoda sellainen organisaatiokulttuuri, joka motivoi, innostaa ja sitouttaa työntekijät lojaaleiksi organisaatiota kohtaan. Työntekijöiden ongelmat ovat hyvin samat. Heille itsenäinen ja muusta organisaatiosta erillään työskentely lisää eristyneisyyden tunnetta sekä motivaatio- ja sitoutumisriskiä. Tämänkaltainen tilanne vaatii uudentyypin organisaatiokulttuurin ja henkilöstöjohtamisen, jossa keskistytään lopputulokseen ja korostetaan itsestä syntyvää motivaatiota ja itseohjautuvuutta. (Johnston ym. 2012, 229 - 255; Fischer 2014, 184 - 188.)

Nutt (2000, 127) avartaa henkilöstöresurssin johtamista asiakasperspektiivillä. Tutkijan mukaansa kiinteistöpalvelulla tulisi olla rooli palveluja nauttivan organisaation omassa HR-strategiassa. Kiinteistöpalveluiden on lähennyttävä asiakkaan ydinliiketoimintaa siten, että se huomioi ihmiset, tilat sekä erilaiset tuen tarpeet ja muuttaa omat resurssit siten, että ne muodostuvat asiakkaalle dynaamiseksi resurssiksi pitkän aikavälin edunluonnissa. Jotta tämä toteutuu, on kiinteistöalan siirryttävä kiinteistöperusteisesta fokusoinnista ihmisperusteiseen fokusointiin yhdistämällä kovien ja pehmeiden asioiden johtaminen. Tätä edesautetaan konsepteilla ja toiminnanohjausmittareilla, joissa toteutuvat:

- operationaalinen kyvykkyys: tarkoittaen kapasiteettia, saatavuutta sekä joustavuutta toimintamallien ja paikan suhteen
- suunnittelu yllättävien tilanteiden varalle

- operatiivinen suorituskyky: ihmisiin ja operaatioihin kohdistuvien positiivisten ja negatiivisten vaikutusten seuranta
- operatiivinen tehokkuus: toiminnan vaikuttavuuden arviointi koskien työn lopputuloksessa, henkilöstötyytyväisyydessä ja organisatorisessa onnistumisessa. (Nutt 200, 126 - 127.)

4.3.4 Tiedon johtaminen

Tiedon johtamista kiinteistöalalla Nutt (2000, 129) kuvaa seuraavasti:

The FM knowledge is at a primitive stage of development, its terrain largely unexplored. It starts from a position that can be characterized as information saturated, data rich, but knowledge poor. While the relevance of FM is becoming recognized by business, industry and government, it remains reliant on management and technical knowledge that has been plundered from other fields.

Tutkimuksessaan Nutt (2000) keskittyy pääasiassa tietotaitoon, joka koskee kiinteistösuunnittelua sekä käytön ja ylläpidon suunnittelua. Hän peräänkuuluttaa elinkaariajattelua ja sen tuomia tiedollisia vaatimuksia. Tavoiteltavat tietoresurssin hän jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: tieto kiinteistöistä, yleinen johtamistieto sekä tieto tilasuunnittelusta ja tilojen ylläpidosta. Elinkaariajatteluun perustuva johtamisajattelu vaatii usean eri toimijan yhteistyötä ja laaja-alaista ymmärrystä ja osaamista. Vaikka kiinteistön käyttäjän tarpeet määrittävät kulloinkin vaadittavat palvelut ja niiden tason, on se heikko lähtökohta kiinteistösuunnittelulle. Nopeasti vaihtuvissa tilanteissa mahtuu kiinteistön elinkaareen useita eri käyttäjiä ja käyttäjätarpeita. Suunnittelun on lähdettävä muista lähtökohdista.

Kiinteistönylläpidon johtamisessa keskiössä on tieto, jolla luodaan parhaat käytännöt ja rakennetaan toimintamallit ja seuranta, joiden avulla vastataan toimintaympäristön kulloisiinkin vaatimuksiin. Kiinteistöalan johtamisen on katsottu olevan traditionaalista, vakiintuneisiin tapoihin ja tietoon nojaavaa. Johtaminen on enemmän riskejä välttelevää kuin mahdollisuuksia ja tulevaisuutta työntekijöille ja organisaatioille etsivää. Alalla on peräänkuulutettu dynaamisempaa ja strategisempaa johtamisotetta niin kiinteistöjen suunnitteluun, ylläpitoon kuin johtamiseen. (Nutt 2000, 132.)

Kiinteistöpalveluala on pitkälti määritelty rakennettuun ympäristöön liittyviksi toimiksi. Tieto on keskittynyt tämän ympärille. Johtamistyö on sen mukaisesti mielletty

insinöörimäiseksi prosessien ja suoritteiden johtamiseksi. Näkökulma jää kapeaksi. Kuten luvun alussa todettiin, on tiedonjohtamisessa kiinteistöalalla vielä paljon opeteltavaa. Tietoa on, mutta tiedon laaja-alaista hyödyntämistä ja tietotaidon johtamista vasta vähän. Kiinteistöpalvelun johtamisen tutkimukselle näyttäisi olevan yhteistä vaatimaton käyttäjäpalveluiden edustus. Tutkimuksista on pitkään uupunut palvelunäkökulma.

5 JOHTAMISTYÖ PALVELUNÄKÖKULMASTA

Palveluosaamisen arvostaminen on merkittävästi kasvanut ja tämän suuntauksen katsotaan jatkuvan; palveluosaajille on kysyntää. Osaamisen vaatimukset kohdistuvat yksilö-, yritys- ja koulutustasolle. (Lönnqvist ym. 2010, 63 - 68.)

Alaluvuissa 6.1 - 6.4 tarkastellaan johtamistyötä palveluliiketoiminnan perspektiivistä. Johnson ja Clark (2012) ovat määrittäneet palveluiden johtamisen vastuualueita. Määritykset ovat yhteisiä kaikille palveluiden johtamistyötä tekeville, toimialasta riippumatta. Coenen ja von Felten (2014) ovat puolestaan tutkineet palvelunäkökulmaa ja sen teoreettisia vaikutuksia nimenomaan kiinteistöpalveluun. Andersen ja Ankestjerne (2014) esittävät palveluiden johtamisen kokonaisvaltaisen mallin.

5.1 Palvelutuotannon johtaminen

Palvelutuotannon johtaminen (service operations management) on termi, jota käytetään kattamaan operaatioiden johtamiseen liittyviä toimintoja, päätöksiä ja vastuita palveluorganisaatiossa. Operatiivista johtamistyötä tekevien nimikkeitä on laaja kirjo, kiinteistöpalvelualalla usein palveluesimies tai -päällikkö. Palveluiden johtamistyötä tekeville, alasta riippumatta, on yhteistä operatiivisen toiminnan ja resurssien johtaminen, kulujen johtaminen, asiakkaista ja heidän omaisuudestaan huolehtiminen, palveluprosessista sekä palvelutuotteesta huolehtiminen. (Johnson ym. 2012, 4.)

Operatiivisen toiminnan johtaminen pitää sisällään kaikki ne resurssit ja prosessit, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen ja toimittamiseen asiakkaalle. Resursseja ovat mm. materiaalit, raaka-aineet, työkalut, laitteet, työntekijät, teknologiat ja toimitilat. Nämä muodostavat merkittävimmät palveluliiketoiminnan kustannukset. Koska palve-

lut tuotetaan useimmiten henkilövaltaisesti, on henkilöresurssien kustannustehokas johtaminen yksi tärkeimpiä johtamisvastuita. Operatiivisiin vastuisiin kuuluvat myös asiakkaan toimitiloista ja asiakkaan henkilöstöstä huolehtiminen mm. ylläpitäen sovit- tuja palveluja ja vastaten esitettyihin palvelutarpeisiin. (Jensen 2008, 38 - 41)

Prosesseilla varmistetaan sujuva toiminta, haluttu asiakkaan palvelukokemus ja valjas- tetaan resurssien oikea-aikainen ja riittävä käyttö. Vastuu prosessien toimivuudesta ja kehittämisestä on operaatioista vastaavalla henkilöllä esim. palveluesimiehellä. Pro- sessit voivat koskea tuotannonohjauksen lisäksi laadunohjausta, asiakasyhteistyötä tai yrityksen sisäisiä hallinnollisia toimintatapoja. Palvelutuotannon johtaminen käsittää myös palvelutuotteen johtamisen. Tuotteen on vastattava asiakkaan tarpeita muuttu- vissa olosuhteissa ja tarpeissa. Tuotetta on kyettävä kehittämään kilpailukyvyyn säilyt- tämiseksi. Operatiivisesta toiminnasta vastaava henkilö on pitkälti vastuullinen yrityk- sen liikevaihdon generoimisesta. (Mts. 38 - 41)

5.2 Palvelun erityispiirteet ja niiden vaikutus operatiiviseen johtamistyöhön

Palvelut ovat aineettomia ja reaaliaikaisia; niitä tuotetaan ja käytetään samanaikaisesti. Palvelujen peruspiirteisiin kuuluu prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen itse palvelutuotantoon (Grönroos 2009, 79). Näistä ominaisuuksista johtuen palvelun va- kioiminen on haasteellista. Siinä, missä palveluprosessin kuvaaminen ja siten toistet- tavuus edistää palvelutuotannon yhdenmukaisuutta, se ei takaa samankaltaista koke- musta kaikille asiakkaille. Se, että asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen, vaikuttaa merkittävästi palvelun lopputulokseen. Palvelun koettu arvo määrittää asiakkaan tyy- tyväisyyden saatuun palveluun. (Coenen & von Felten 2014, 556.)

Palveluoperaatioiden johtaminen vaatii laaja-alaista osaamista. Tekninen, substanssi- kohtainen tietotaito antaa perusosaamisen palvelun rakentamiselle. Palvelun tuottami- nen vaatii resurssien ja taloudellisten tekijöiden sekä näiden välisten riippuvuussuh- teiden ymmärtämistä. Palveluliiketoiminnan henkilövaltaisuudesta johtuen korostuvat henkilöstöjohtamisen taidot.

Johnston ym. (2012, 22 - 30) löysivät yksitoista haastetta, jotka palveluista vastaavan henkilön tulisi osata onnistuakseen palveluoperaatioiden johtamisessa. Vaatimuksista neljä on strategisen tason ja kuusi taktisen tason tehtävää.

Operatiivisen johdon strategiset tehtävät:

1. strategian ymmärtäminen ja käytäntöön vieminen
2. lyhyen- ja pitkántähtäimen tavoitteiden samanaikainen johtaminen ja toteuttaminen
3. palvelukonseptin ja ansaintalogiikan osaaminen
4. riippuvuussuhteiden ymmärtäminen operaatioissa tehtävien päätösten ja liiketoiminnan menestymisen välillä.

Operatiivisen johdon taktiset tehtävät:

5. asiakasperspektiivin ymmärtäminen
6. useiden asiakkaiden palveleminen (managing multiple customers)
7. ostavan asiakkaan palveleminen (managing the customer)
8. koordinointi (koskien eri sidosryhmiä)
9. reaaliaikainen palvelu ja operaation johtaminen
10. palvelunlopputuloksen ja palvelukokemuksen johtaminen
11. operaation jatkuva kehittäminen ja innovaatioihin rohkaiseminen.

Operatiiviselta johdolta odotetaan kykyä tunnistaa heterogeenisen asiakaskunnan tarpeet ja rakentaa niitä vastaavat palvelutuotteet ja -prosessit. Palvelunkäyttäjien tarpeet voivat puolestaan poiketa merkittävästi palvelun ostajan tarpeista. Siinä, missä palvelun käyttäjä odottaa itselleen henkilökohtaisesti sopivaa palvelua, voivat palvelun ostajan tavoitteet esim. kustannussäästöt, olla ristiriidassa palvelun toteuttamisen kanssa. Asiakkaiden lisäksi operatiivisella johdolla on useita, organisaation sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä, joiden tarpeita tulee kuunnella. (Johnston ym. 2012, 22 - 30.)

Yrityksellä voi olla useita palvelukonsepteja, joita se tarjoaa asiakkailleen. Asiakkaalle palvelukonsepti on lupaus palvelukokemuksesta; ollen enemmän kuin palveluelementtien summa. Palvelukonseptin ymmärtäminen ja etenkin palvelusisällön kommunikointi asiakkaille on tärkeää. Kertomalla asiakkaille mitä palvelu sisältää, mihin tarpeisiin se on ajateltu ja miten palvelu toimitetaan, palveluntuottaja ohjaa asiakkaiden odotuksia ja edistää onnistuneiden palvelukokemusten syntymistä. Tuotannollisesta näkökulmasta katsottuna palvelukonseptin ymmärtäminen on elinehto oikeanlaisen ja tehokkaan tuotannon organisoimiselle ja johtamiselle.

Liiketoiminnan näkökulmasta palveluoperaatioiden johtamisessa korostuu tulosjohtamisen lisäksi strateginen ymmärrys. Yrityksen tavoitteet on ymmärrettävä ja kyettävä toteuttamaan käytännössä. Monien asioiden samanaikainen hoitaminen vaatii koordinoitua ja kehittämistä niin strategisella kuin operatiivisella tasolla.

5.3 Palvelunäkökulma kiinteistö- ja käyttäjäpalveluiden johtamisessa

Coenen ja von Felten (2014) ovat kiinteistöpalveluita koskevassa tutkimuksessaan kuvanneet palvelun perusominaisuuksien vaikutuksia kiinteistöpalvelun tuottamiseen ja operatiiviseen johtamistoimintaan. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen johtamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: resurssi-, prosessi- ja lopputulosnäkökulmasta. Huomioiden nämä näkökulmat ja palvelulaadulliset tekijät, tutkijat johtavat operatiivista johtamistyötä koskevat neljä johtamisaluetta: prosessijohtaminen, konkreettisuuden (tangibility) johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja suhdejohtaminen.

Palveluprosessit määrittävät palvelun kulun ja sen sisältämät palvelupisteet. Aiemmin vallalla olleesta palveluketjuajattelusta on vähitellen siirrytty palvelumuotoilun käyttämään palvelupolkumalliin. Palveluketjussa prosessi kuvataan pitkälti palvelua tuottavan organisaation ja palvelutuotannon näkökulmasta. Tätä vastoin palvelupolussa prosessit pyritään kuvamaan asiakaslähtöisesti, asiakkaan käyttäytymistä mukaillen. (Koivisto 2011, 49–59.) Prosessien kuvaaminen auttaa konkretisoimaan sen, mistä vaiheista palvelu koostuu ja mitä palvelun tuottaminen vaatii. Palvelupolku voidaan jakaa pienempiin osiin, palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin. Osittaminen helpottaa palvelusuunnittelua. Palvelupolku ja palvelutuokiot auttavat hahmottamaan ja konkretisoimaan palvelun tuotantotavan, rakenteen ja päävaiheet. (Koivisto 2011, 49–51; Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Coenen ja von Felten (2014, 560) korostavat esimiesten vastuuta ymmärtää ja johtaa palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Esimiesten on luotava yhtenäinen palvelujatkumo, jossa jokainen prosessin vaihe ja palvelun kontaktipiste linkittyy loogisesti ja jouhevasti seuraavaan kontaktipisteeseen. Tämä vaatii operaatioiden, sekä asiakkaalle näkyvien (front-office functions) että asiakkaalle näkymättömien (back-office functions) toimintojen järjestämistä siten, että ne toimivat saumattomasti yhteen tuottaen arvoa palveluprosessiin ja viimekädessä arvoa asiakkaalle. Epäonnistuminen

toimivien prosessien luomisessa voi johtaa palveluiden heikkoon saatavuuteen, jatkuvuuteen, epäluotettavuuteen, huonoon palvelulaatuun sekä kasvaviin kustannuksiin. (Mts. 560.)

Palvelun aineettomuus ja ainutkertaisuus asettaa palveluiden johtamiselle erityisvaatimuksia. Palvelusta vastaavalla esimiehellä on suuri rooli asiakkaan odotusten johtamisessa; näkymättömästä tulee tehdä näkyvää. Koska palvelukokemusta ja palvelua on mahdoton etukäteen suunnitella ja arvioida, voivat asiakkaan palveluodotukset poiketa huomattavasti koetusta palvelutilanteesta. Ulkoisilla tekijöillä, kuten yrityksen logoilla, työvaatteilla ja muulla fyysisellä materiaalilla, luodaan mielikuvaa palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 26, 67.) Palvelua johtavan esimiehen tulee löytää ne keinot, joilla asiakkaalle luodaan merkityksellisiä ja erilaistettuja kokemuksia (Löytänä & Korteso 2011, 168–169).

Palvelukokemus on aina asiakkaan omakohtaisesti useista eri seikoista muodostama kokonaiskäsitelmä. Optimoimalla palveluprosessin, työtavat, tilat ja vuorovaikutuksen palvelutarjoajalla on mahdollisuus luoda edellytykset onnistuneelle asiakaskokemukselle. Toivottua asiakaskokemusta suunnitellessa keskeisiksi seikoiksi nousevat ymmärrys asiakkaan tarpeista ja toiminnan motiiveista (Tuulaniemi 2011, 26, 67). Löytänen ja Korteson (2011, 168–169) mukaan palvelutarjoajan tulisi kyetä löytämään keinot, joilla asiakkaalle luodaan merkityksellisiä ja erilaistettuja kokemuksia. Palvelutilanteissa asiakas on aktiivinen osapuoli, jolloin koettuun palvelun arvoon vaikuttavat sekä palveluntarjoaja että asiakas itse.

Asiakkaan saama arvo syntyy hänen käyttäessään palvelua ja arvo on sitä suurempi mitä enemmän asiakas mieltää saavansa omalle panokselleen vastinetta. (Grönroos 2009, 51; Ylikoski 1999, 153–154). Palvelukokemukseen vaikuttavat asiakkaan saama arvo, palvelun laatu sekä tyytyväisyys edellä mainittuihin seikkoihin. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii yrityksen kaikkien toimintojen suuntaamista siten, että niiden avulla luodaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia (Löytänä & Korteso 2011, 129). Palveluprosessin läpinäkyväksi tekeminen palvelua tuottaessa voi osaltaan lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun. Asiakkaan pääsy prosessin eri vaiheisiin ennen varsinaisen lopputuloksen syntymistä voidaan toteuttaa esimerkiksi kommunikaation tai reaaliaikaisten järjestelmien avulla (Coenen & von Felten 2014, 561). Palvelun näkyväksi tekeminen on lähellä viestintä- ja markkinointiosaamista.

Suurin osa palveluista tuotetaan henkilötyönä asiakkaan kanssa kommunikoiden. Palveluhenkilöstön käyttäytyminen ja ammatillinen osaaminen ovat ensiarvoisessa roolissa asiakkaan palvelukokemuksen ja siten koko kiinteistöpalvelun palvelun laadun rakentumisessa. Asiakkaan palveluodotukset, mahdollisesti jopa epärealistiset, sekä palveluyrityksen omat vaatimukset voivat aiheuttaa paineita palvelutyöntekijöille samoin kuin epäselvät tavoitteet. Seurauksena voivat olla mm. työmotivaation heikkeneminen, heikko asiakaspalvelukyvykkyys sekä työstressi. Hyvä henkilöstöjohtaminen on ratkaisevassa asemassa henkilöstötyytyväisyyden ylläpidossa. Riittävän teknisen ja ammatillisen perehdytyksen lisäksi esimiesten on huolehdittava työntekijöiden kyvystä suoriutua ja palvella erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. Henkilöstöjohtaminen käsittää osaamisjohtamisen lisäksi resursoinnin ja henkilöstön organisoitumisen. Tiimityöskentely ja henkilöstön valtuuttaminen lisäävät työntekijöiden sitoutumista niin yritykseen kuin palvelun laadukkaaseen tuottamiseen. Työntekijöiden on helppo työskennellä organisaatiossa, missä roolit ja vastuut ovat selkeästi määriteltä ja palveluprosessit ovat loogiset ja yksinkertaiset. (Coenen & von Felten 2014, 561.)

Palveluliiketoiminnassa hyvien asiakkuussuhteiden luominen ja ylläpitäminen lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutumista ostettuun palveluun sekä palveluntarjoajaan. Asiakkaan tyytyväisyys asiakassuhteeseen korreloi asiakkaan tyytyväisyyteen palvelunlaadun, palvelun arvon ja yhteistyösuhteen kanssa. Asiakkuussuhteen johtamisessa on kaksi dimensiota, joita esimiehen tulee osata johtaa. Nämä ovat luottamus ja tuttuus. Luottamuksen rakentaminen on tarpeen esiteltäessä uusia palveluja asiakkaalle. Luottamus kasvattaa positiivisia tulevaisuuden odotuksia ja syventää asiakassuhdetta. Tuttuus on läheinen käsite luottamukselle, mutta se rakentuu menneelle. Tuttu palvelu mielletään turvalliseksi, joka puolestaan synnyttää osaltaan luottamusta. Luottamus ja tuttuus ovat kaksi ulottuvuutta, jotka määrittävät osapuolten välisiä asenteita ja käyttäytymismalleja. (Coenen & von Felten 2014, 562.)

5.4 Arvon tuottoon perustuva palveluiden johtamismalli

Palveluiden johtaminen on muuttunut radikaalisti teknisestä suorittamisesta asiakkaan palveluodotusten ja -kokemusten johtamiseen. Johtamistyön tavoitteena, koskee se henkilöstöä, taloutta tai tuotetta, on viime kädessä tuottaa erinomaisia palvelukokemuksia palvelun käyttäjille.

5.4.1 Palvelujohtamisen neljä avainelementtiä

Andersen ja Ankestjerne (2014) ovat tutkineet tämän päivän palveluliiketoimintaa ja palveluiden johtamista. Heidän mukaansa pelkkä teknisorientoitunut kiinteistöosaaminen ei riitä täyttämään asiakkaiden vaatimuksia. Kiinteistöpalveluyritysten on kyettävä tarjoamaan asiakkailleen erinomaisia palvelukokemuksia. Erinomaisen palvelun Andersen ja Ankestjerne määrittävät diskonfirmaatioparadigman mukaisesti palveluksi, jossa asiakkaan ennakko-odotukset tulevat ylityksi. Diskonfirmaatioparadigman mukaan asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta vertaamalla palvelukokemusta omiin ennakko-odotuksiin. Odotusten ja kokemusten välinen ero kertoo, onko palvelu asiakkaan mielestä ollut hyvää vai huonoa (Grönroos 2009, 98–99).

Excellent service = Customer perception - Customer expectation

Onnistuminen palvelussa ja ennakko-odotusten ylittäminen on haasteellista, sillä moni toimija kamppailee edelleen palvelun perustoimivuuden ja laadun kanssa.

Kuten Johnston ja kumppanit (ks. luku 5.2) myös Andersen ja Ankestjerne lähtevät palveluiden johtamismallin rakentamisessa palveluiden perusominaisuuksista (aineettomuus, reaaliaikaisuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistumisen itse palvelutuotantoon). Perusominaisuuksien lisäksi he nostavat esiin palvelun tuottamisen merkittävän poikkeavuuden verrattuna fyysisen tuotteen tuotantoon. Tämä ei kuitenkaan täysin selitä sitä, miksi yrityksen eivät kykene tarjoamaan erinomaisia palveluita. Andersenin ja Ankestjerneren mukaan (2014) tilanne on seurausta neljästä ”kuilusta”:

- yritys ei tunnista asiakkaan tarpeita (the knowledge gap)
- yritykseltä puuttuvat tarvittavat palvelumuotoilu, prosessit ja järjestelmät (the design and standard gap)

- palvelun laatu ei vastaa yrityksen tavoitteita (the performance gap)
- palvelu ei vastaa asiakkaalle annettua palvelulupaususta (the communication gap).

Grönroosin (2009) mukaan palvelut tulee muotoilla sellaisiksi, että ne tuottavat arvoa asiakkaalle. Arvon tuottamiseen päästään, jos palvelua tuottava yritys ymmärtää, mikä on asiakkaan kokemus palvelun arvosta, miten laatua ja asiakkaan kokemaa palvelun arvoa ylläpidetään, kehitetään ja johdetaan sekä miten organisaation toiminta järjestetään arvontuottomallin mukaisesti. Huomioiden arvontuottomallin, palvelukokemuksen merkityksen ja korostaen palveluhenkilöstön roolia palveluhetkessä, esittävät Andersen ja Ankestjerne (2014, 3) palvelun johtamisen neljä avainelementtiä: palvelukulttuuri, henkilöstön sitoutuminen, palvelun laatu ja asiakaskokemus (service culture, employee engagement, service quality, customer experience). Jokainen avainelementti puolestaan koostuu kolmesta osaelementistä. Kaikki elementit yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen palvelujen johtamismallin (ks. kuva 6). Elementit puolestaan muodostuvat moninaisista ja kompleksisista prosessikonaisuuksista. Palvelun lopputuloksen kannalta johtamisalueet ovat merkitykseltään yhtä tärkeitä ja näiden tulee olla tasapainossa toisiinsa nähden.



KUVA 6. Palveluiden johtamisen malli Andersenin ja Ankestjernen mukaan (Andersen & Ankestjern 2014, 8).

Alaluvuissa 6.4.1 - 6.4.4 kuvataan tarkemmin Andersenin ja Ankestjernin (2014) määrittelemät elementit, joiden oikeanlaisella johtamisella on mahdollista saavuttaa palvelullinen erinomaisuus.

5.4.2 Palvelukulttuuri

Johtajuudella ja palvelukulttuurilla on merkittävä vaikutus palveluorganisaation tehokkuuteen. Selkeästi määritellyt ja kommunikoidut visio, missio ja yrityksen arvot antavat yrityksen toiminnalle viitekehyksen ja kirkkaan yhteisen päämäärän. Yrityksen palvelukulttuuri määrittelee sen, miten edellä mainitut seikat toteutuvat käytännössä. Menestyksellinen palvelukulttuuri vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen sekä asiakas- ja työntekijäpysyvyyteen. Yrityksen onnistumiselle on elintärkeää, että asetetut päämäärät ja arvot on ymmärretty kaikilla organisaation tasoilla, toimitusjohtajasta palvelutyöntekijään. Lähiesimiehillä onkin suuri vastuu kommunikoida, ohjata ja valvoa, että arvot ja päämäärien tavoittelu toteutuvat arjessa. Täten ei ole yhdentekevää, millaisia johtamisen keinoja käytetään.

Arvoihin perustuva johtajuus (value-based leadership) perustuu tarkoituksenmukaiseen ja kestävään kulttuuriin, jossa johtaminen käsittää koko organisaation ja sen työntekijät. Johtamisella muokataan yrityksen normeja ja tapoja sellaisiksi, että ne tukevat yhteisten tavoitteiden toteutumista. Johtamiskeinoina suositetaan kuuntelua, koutsaamista, osallistamista ja positiivisia ongelmanratkaisumalleja. (Aaltonen ja Junkkari 2003, 276 - 284.) Johtaminen perustuu johtamisperiaatteisiin, joilla varmistetaan laadukkaiden palvelujen toteutuminen asiakkaille, jos myös motivoivan ja sitouttavan työympäristön toteutuminen työntekijöille. Yrityskulttuuri, joka suosii vastuunottoa, itsenäistä työtettä, ammatillista osaamista ja koulutusta, kevyitä ja läpinäkyviä hierarkioita, parhaista käytännöistä oppimista ja nopeaa ongelmanratkaisua asiakasrajapinnassa, on askeleen lähempänä laadukkaan palvelun tuottamista asiakkailleen. (Andersen & Ankestjerne 2014, 10 -12.)

5.4.3 Henkilöstön sitouttaminen

Henkilöstön sitouttaminen koostuu kolmesta tekijästä: HR-prosesseista, ns. asennekäytännöistä (attitude practices) ja tarkoituksen johtamisesta (Andersen & Ankestjerne 2014, 8).

HR-prosessit pitävät sisällään rekrytoimiseen, kouluttamiseen ja ihmisten kehittämiseen liittyvät toimintatavat ja prosessit. Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä on tehtävänkuvat ja ymmärrys tehtävän mukaisista vaatimuksista oltava selkeät. Substanssiosaamisen lisäksi tulee osata määritellä muut sellaiset ominaisuudet, joilla on merkitystä tehtävässä onnistumiselle. Näitä voivat olla mm. tiimityötaidot, palveluasenne ja luotettavuus. Perehdyttäminen uusiin tehtäviin sekä kouluttaminen ja kehittäminen kiinnittävät työntekijät yritykseen ja sen toimintatapoihin sekä vahvistavat halutun palvelukulttuurin rakentumista. Muutostilanteissa, kuten työntekijän vaihtaessa tehtävää tai uusien työvaatimusten ilmettyä, on tehtävänkuvat oltava selkeästi määritelty, osaaminen varmistettu ja tavoitteet kuvattu. Edellä mainitut prosessit eivät voi olla yksittäisen esimiehen vastuulla vaan ne tulee olla yritystasolla kuvattut siten, että jokaisen esimiehen on yksinkertaista toteuttaa ja noudattaa niitä. (Andersen & Ankestjerne 2014, 14 - 15.)

Asennekäytännöt tarkoittavat kaikkia niitä toimintamalleja, jotka kohdistuvat yrityskulttuuriin, luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseen sekä mittaamiseen. Ne liittyvät työntekijöiden kokemukseen yrityksestä, yritysjohdosta, esimiehistä, työkavereista ja yrityksen tavoista toimia. (Andersen & Ankestjerne 2014, 15.) Ihmistenjohtaminen on yksi vaativimpia esimiestehtäviä. Henkilöstötyytyväisyys ei synny käskystä. Vahvat esimies-alaisuudet, mielekkäiden ja haasteellisten tavoitteiden asettaminen, vaikutusmahdollisuus suhteessa omaan työhön sekä palautteen ja ohjeiden saaminen ovat merkittävimmät tekijät tyytyväisen ja sitoutuneen henkilöstön luomiseksi. On todettu, että sitoutunut ja tyytyväinen palveluhenkilöstö tuottaa hyvää palvelua (Fischer 2014, 184). Henkilöstön työtyytyväisyysmittaukset ovat palveluyrityksen tärkeimpiä mittareita ja toimenpidesuunnitelmien perustoja.

Tarkoituksen johtaminen pitää sisällään ajatuksen ihmisen luontaisesta tarpeesta olla tarpeellinen ja merkityksellinen ja siten tehdä työtä, jolla on vaikutusta. Intohtoisesti työhönsä suhtautuvat ihmiset ovat sitoutuneita, vahvasti tavoitteeseen suuntautuneita ja omaavat asenteen, joka ruokkii työssä jaksamista esteistä huolimatta. Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijöitä löytämään oman työn merkityksen siten, että se sopii palveluyrityksen ja asiakkaan missioon, visioon ja arvoihin. (Andersen & Ankestjerne 2014, 16.)

5.4.4 Palvelun laadun johtaminen

Andersen ja Ankestjerne (2014, 18) esittävät palvelun laadun olevan riippuvainen palveluilmapiiristä. Palveluilmapiiri syntyy palvelustrategiasta, palvelusuoritteesta ja siitä, kuinka hyvin palvelu tukee asiakkaan oman tavoitteen saavuttamista. Grönroos (2009, 122) on kuvannut laadukkaan palvelun seitsemänä osa-alueetta (ks. Taulukko 1), joita voidaan käyttää mm. arvioitaessa ja suunniteltaessa palvelua.

TAULUKKO 1. Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122).

<i>Ammattimaisuus ja taidot</i>
Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).
<i>Asenteet ja käyttäytyminen</i>
Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosesiin liittyvä kriteeri).
<i>Lähestyttävyyden ja joustavuus</i>
Asiakkaan tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosesiin liittyvä kriteeri).
<i>Luotettavuus</i>
Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosesiin liittyvä kriteeri).
<i>Palvelun normalisointi</i>
Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosesiin liittyvä kriteeri).
<i>Palvelumaisema</i>
Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myös neteistä kokemusta (prosesiin liittyvä kriteeri).
<i>Maine ja uskottavuus</i>
Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

Andersen ja Ankestjerne (2014) näkökulma tarkastella laadun käsitettä toiminnallisuuksina ja johtamisnäkökulmasta sivuaa samoja asioita Grönroosin laadukkaan palvelun kriteereiden kanssa, mutta lähestyy problematiikkaa enemmän johtamis- ja organisointinäkökulmasta.

Palvelustrategiassa otetaan kantaa palvelutarjoamaan, arvontuottomalliin sekä tapaan tuottaa ja toimittaa palvelu. Sisäisten prosessien on kaikin tavoin tuettava palvelutuotannon onnistumista. Tutkimusten mukaan (Barber & Goodman 2011) asiakaskokemukseen vaikuttavat palvelutuotannon tehokkuus, arvoketjun toimivuus sekä se, kuinka hyvin palveluyrityksen sisäiset toiminnot on rakennettu tukemaan palveluoperaatioita. Samainen tutkimus osoittaa, että palvelujohto kiinnittää liian vähän huomiota sisäisiin toimintatapoihin ja -prosesseihin, joilla on suora vaikutus asiakasprosesseihin ja siten asiakaskokemukseen.

Palvelun tuottamisen kannalta keskeisimmät huomionkohteet ovat koulutus, valtuuttaminen ja palkitseminen. Onnistuminen näissä asioissa on elinehto palvelustrategian ja palvelun laadun toteutumiseksi. Koulutus tarkoittaa yhtä lailla teknisen palveluosaamisen kuin persoonallisten ominaisuuksien sekä sosiaalisten ja kielellisten taitojen harjaannuttamista. Koulutus antaa hyvän pohjan työn tekemiselle, harjaantuminen puolestaan vaatii tekemistä. Työntekijöiden valtuuttaminen kehittää palvelua ja työntekijöiden kykyä ratkaista erilaisia palvelutilanteita sekä kykyä arvioida omaa suoriutumista tehtävissä. Valtuuttaminen toimii motivointikeinona. Valtuuttamisella, palvelun laadulla ja asiakastyytyväisyydellä on vahva yhteys toisiinsa. Työntekijöiden valtuuttamisen on todettu nopeuttavan ja tuottavan välitöntä palvelua asiakkaille. Valtuuttamisen lisäksi oikeanlainen ja asianmukainen palkitseminen lisää haluttua palvelukäyttäytymistä ja lisää työntekijän sitoutumista tehtävään. (Andersen & Ankestjerne 2014, 19.)

Palvelun lopputuloksen kannalta ei ole sama, miten työntekijät mieltävät tehtävänsä tarkoituksen. Kuten usein esitetty tarina kertoo, on eri asia pitää itseä kivilohkareiden hakkaajana kuin henkilönä, joka rakentaa maailman kauneinta kivistä kirkkoa. Palveluarvo toteutuu vain, jos jokainen palvelutyöntekijä tietää ja tuntee asiakkaansa tavoitteet ja tekee työtä näiden tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi. Operatiivisen johdon tehtävänä on kommunikoida asiakkaan visio palveluorganisaatiolle siten, että se ymmärretään ja että se muuttuu arjen palvelutehtäviksi.

5.4.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen koostuu asiakashallinnasta (customer intelligence), asiakkuuden johtamisesta (account management) sekä palveluiden jatkuvasta kehittämisestä (continuous improvements). Asiakaskokemuksen johtaminen edustaa sitä laajaa kokonaisuutta johtamisprosesseja, joilla asiakasta hoidetaan ja kehitetään.

Asiakashallinta koostuu asiakasta koskevista tiedoista ja tämän tiedon käyttämisestä nykytilan analysointiin sekä suunnitelmiin ja päätöksiin tulevaisuutta ajatellen. Tyyppisimmillään asiakkaaseen liittyvää arvokasta tietoa kerätään asiakastyytyväisyyskyselyillä. Kyselyt kattavat asiakkaan mielipiteen niin palvelutuotteesta, henkilöstöstä kuin palvelukokemuksesta. Kyselystä erillisenä voidaan koota tietoa yhteistyösopimuksen määrittämisestä palvelutason mittareista. Palvelutasoa ja tyytyväisyyttä palve-

luun kysytään asiakkaan päättäjien lisäksi vaikuttajilta ja loppukäyttäjiltä. Asiakashallinta on paitsi tiedon keräämistä myös aktiivista tiedon käsittelyä ja käyttöä sekä jakamista asiakkaan kanssa. (Andersen & Ankestjerne 2014, 22 - 23.)

Asiakkuuden johtamisessa on kyse palveluyrityksen ja asiakasyrityksen prosessien ja erilaisten rajapintojen yhteen saattamisesta. Oikeat, toisiaan vastaavat tahot, ihmiset ja järjestelmät on saatava ”keskustelemaan” keskenään. Tämän kokonaisuuden johtamisesta vastaa asiakasvastaava esim. palveluesimies, asiakaspäällikkö tai asiakkuusjohtaja. Tällaiselta henkilöltä odotetaan oikeanlaista osaamista, sosiaalisia taitoja sekä monipuolisia johtamistaitoja. (Mts. 24.)

Palveluiden jatkuva kehittäminen pitää asiakkaan tyytyväisenä ja sitoutuneena palveluyritykseen. Jatkuva kehittäminen perustuu prosessiin, jossa esim. palvelutyytyväisyyskyselyn perusteella tehdään toimenpidesuunnitelma, toteutetaan suunnitelman mukaiset palvelumuutokset sekä seurataan ja tehdään päätöksiä jatkotoimien suhteen. Jatkuvan kehittämisen periaate voi toteutua myös työntekijä- ja asiakasaloitteiden kautta. Jatkuva kehittäminen on strukturoitu ja kehämäinen malli, joka paitsi parantaa palvelutasoa asiakkaalle kehittää myös yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Mts. 25.)

Andersenin ja Ankestjernin (2014) malli on moderni. Se kokoaa palveluiden johtamisen osa-alueet yhteen asiakaskeskeisestä näkökulmasta. Näin tehdessään mallin käytettävyys palveluiden johtamistyön ja osaamisvaatimusten arviointiin on erinomainen. Mikäli mallia verrataan muihin edellä esitettyihin johtamistyön tutkimuksiin, näyttäisi siitä kuitenkin uupuvan taloudenjohtaminen. Sen voidaan ajatella sisältyvät mallin eri osa-alueisiin, kuten asiakkuuden johtaminen ja asiakashallinta. Liiketoimintajohtamisen perspektiivistä katsottuna taloudenjohtaminen on operatiivisen johtamistyön yksi keskeisimmistä tehtävistä. Tuloksellisuus ja taloudellinen tehokkuus koskettaa kaikkia palvelutoiminnan alueita. Tulosjohtamisen ollessaan näin merkittävä tekijä, voidaan sanoa, että Andersenin ja Ankestjernin (2014) malli sivuuttaa tai ainakin näyttäisi asettavaa hyvin vähäiselle merkitykselle yhden oleellimmän operatiivisen palvelutuotannon johtamisalueen.

6 JOHDATUS TUTKIMUKSEEN

Tässä osiossa kuvataan tutkimuksen luonne ja tutkimusympäristön, tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät sekä keskeiset käsitteet.

6.1 Kiinteistöala ja johtamistyön tutkimuksesta

Jos maailmalla edelleen keskustellaan kiinteistöpalvelun (FM) käsitteestä ja sen määrittämisestä, on selvää, että ammattikunnan yksiselitteinen kuvaaminen mukailee samaa tilaa (mm. Chotipanich 2004). Kiinteistöalalla toimivien esimiesten roolit ja tehtävien kirjo on laaja. Osaamis- ja kompetenssivaatimukset ovat moninaisia ja yritys- ja tehtäväsidonnaisia.

Kiinteistöalan tutkimus on nuorta ja se voidaan karkeasti jakaa kahteen hyvin erilaiseen viitekehykseen: akateemiseen diskurssiin ja kiinteistöjen johtamiseen. Hyvin vähälle huomiolle on toistaiseksi jäänyt palvelunäkökulma. Akateeminen diskurssi on pyrkinyt nostamaan alan itsenäiseksi, omaa tietotaitoa omaavaksi disiplinaiksi (mm. Tay & Ooi 2001; Waheed & Fernie 2009; Drion 2012; Junghans & Olsson 2014). Käytännönläheisempi tutkimus ja kirjallisuus on keskittynyt rakennetun ympäristön johtamiseen, rajaten monesti ulos palvelulliset näkökulmat (mm. Lahti 2000; Jensen 2008). Viimeaikaiset tutkimukset näyttäisivät muuttavan tilannetta palvelullisten elementtien suuntaan (mm. Johston ym. 2012; Andersen & Ankestjerne 2014; Coenen 2014).

Johtamistyötä ja johtamisosaamista on tutkittu laajalti (Verma 2000; Milliken 2002; Prajogo 2006; Ueno 2009). Tutkimus on pääosin geneeristä, tieteenalat ja toimialat ylittävää. On kuitenkin todettava, että kiinteistöalan johtamistyön tutkimus on monia muita aloja vähemmän edustettuna. Tilanne on täysin samankaltainen tarkasteltaessa alan johtamistyön kompetenssi- ja osaamistutkimusta.

Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan kiinteistöpalvelun, tarkemmin kokonaispalvelun, johtamistehtäviä ja johtamisosaamista. Tutkimuksessa kiinteistöpalvelut käsitetään omaksi itsenäiseksi alaksi, joka omaa erityisen tieto- ja taitoperustan verrattuna muihin toimialoihin. Tutkimuksessa kiinteistöpalvelut liitetään palveluliiketoimintaan, jossa yritysten tehtävänä on tukea asiakkaan ydinliiketoimintaa ja tuottaa

palveluiden avulla lisäarvoa asiakkaan ydinprosesseihin. Kokonaispalvelun johtamistehtävät ymmärretään moninaisina ja monialaisina tehtäväkokonaisuuksina.

Tutkimuksessa johtamistehtäviä tarkastellaan Andersenin ja Ankestjernen (2014) palveluiden arvontuottoon perustuvan johtamismallin avulla. Malli sopii hyvin nykyaikaisen palveluliiketoiminnan ideologiaan, jossa yrityksen kasvun ja kannattavuuden katsotaan perustuvan yrityksen kykyyn tuottaa asiakkaalle sellaisia palveluja, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita ja antavat lisäarvoa asiakkaan omaan liiketoimintaan. Palveluiden johtamistyössä tämä tarkoittaa kaiken toiminnan, koskepa se palvelutuotannon suunnittelua, ihmisten johtamista tai talouden ohjaamista, organisoimista siten, että se varmistaa optimaalisen arvontuoton. (Storbacka ym. 1999.) Andersenin ja Ankestjernen (2014) arvontuottoon perustuva johtamismalli huomioi nykyaikaisen palveluliiketoiminnan johtamisen keskeiset osa-alueet ja sopii siten erinomaisesti tutkimuksen esimiestehtävien analysointiin.

Tutkimuksessa kokonaispalvelun johtamisosaamista ja osaamishaasteita selvitetään Viitalan (2005) johtamisosaamisen hierarkkisen mallin avulla. Johtamisosaamista on lähestytty sekä yksilöiden tietojen, taitojen, kyvykkyyksien ja asenteiden näkökulmasta että organisaatiotason osaamisten näkökulmasta (Uotila ym. 2010, 2). Viitalan malli yhdistää nämä näkemykset holistiseksi johtamisosaamisen malliksi ja soveltuu siten tutkimuksen esimiesten osaamishaasteiden analysointiin.

6.2 Tutkimusympäristö

Tutkimus keskittyy ISS Palvelut Oy:n (jatkossa ISS) palveluliiketoimintaan ja erityisesti kokonaispalvelujen johtamiseen. ISS on yksi Suomen johtavia kiinteistö- ja toimitilapalveluyrityksiä ja yrityksen palvelutarjonta kattaa monipuolisesti kiinteistöjen ylläpito- ja tukipalvelut.

ISS on määritellyt kokonaispalveluratkaisut yhdeksi strategiseksi painopistealueeksi. Palvelumallia on kehitetty muutaman vuoden ajan ja se pitää sisällään mm. kokonaispalvelun toimintamallin sekä esimiesten perehdytys- ja urapolkujen määrittämisen. (Raatikainen 2015.)

Asiakkuuksia, joissa ISS tuottaa palveluja kokonaispalveluperiaatteella, on kymmeniä. Asiakassegmentit vaihtelevat kauppa, IT-, vakuutus- ja finanssi-, liikenne- ja logistiikkatoimialoista aina teollisuusasiakkuuksiin. Toimintaympäristöt ovat monipuoliset. Yhteistä kaikille on kokonaisratkaisuperiaatteella tuotettavat palvelut.

Operatiivisen johtamistyön vastuu on operatiivisilla esimiehillä. Ammattiryhmän osaaminen ja kyvykkyys määrittää pitkälti sen, millaisia palvelukokemuksia asiakkaille tuotetaan, kuinka tehokkaita tuotantomenetelmiä käytetään, miten tyytyväinen henkilöstö on ja viimekädessä, kuinka kannattavaa liiketoiminta on. Esimiesten onnistuminen työssään on suoraan verrannollinen yrityksen onnistumiseen ja menestykseen. (Raatikainen 2015.)

6.3 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimus koskee kiinteistöpalvelualaa ja alalla toimivia operatiivisia esimiehiä. Toiminnallisen ympäristön luovat palveluliiketoiminta ja palvelujen johtamisen erityisominaisuudet sekä näiden asettamat ammatilliset vaatimukset. Tutkimuksen viitekehys rakentuu neljästä elementistä: kiinteistöpalvelualasta, palveluliiketoiminnasta, arvontuottoon perustuvista johtamistehtävistä ja johtamisosaamisesta. Näkökulmana ovat työtä tekevien esimiesten omat kokemukset.

Tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten kertomuksia ja kuvauksia kokemistaan ammatillisista vaatimuksista ja haasteista. Tämän lisäksi tutkimuksessa käsitellään asioita, jotka esimiehet kokevat merkityksellisiksi johtamistyön onnistumisen kannalta. Tutkimuksessa määritetään esimieslähtöisesti kokonaispalveluratkaisujen johtamisen keskeiset työtehtävät.

Palvelujohtaminen käsitetään kokonaisvaltaisena kiinteistön kuntoa, tilahallintaa, käyttäjien tarpeita ja henkilöstöä koskevinä toimina, johtamisena ja kehittämisenä. Esimiehet edustavat yrityksen keskijohtoa. Tutkimus rajataan käsittelemään niitä esimiehiä, joilla on operatiivinen vastuu kokonaispalvelujen johtamisesta.

Tutkimus asettuu ammatillisen kompetenssin, ammatillisen kehittymisen ja työssä oppimisen kenttään. Tutkimuksen pääpaino kahdessa ensin mainitussa, mutta sivuaa

myös työssä oppimisen aluetta ottamatta kuitenkaan kantaa siihen, mitä koulutusta tai tukea yrityksen tulisi järjestää tai työntekijöiden hankkia.

6.4 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa ymmärrys kokonaispalvelujen johtamistyötä tekevien esimiesten työtehtävistä ja ammatillisista haasteista. Työntekijän omakohtaiset kokemukset ja niiden kuvaaminen antavat syväluotaavaa tietoa nykytilasta ja johtamistyön arjesta

Tutkimuksen tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

1. Esimiesten antamat määrityksen kokonaispalveluratkaisulle.

Miten kokonaispalveluratkaisua johtavat esimiehet ymmärtävät ja määrittävät kokonaispalveluratkaisun ja millainen merkitys heidän mielestään kokonaispalveluratkaisulla on toimialan, yrityksen ja/tai asiakkaan kannalta?

2. Esimiesten määrittelemät tehtävät kokonaispalveluratkaisun johtamisessa.

Mitä tehtäviä esimiehet liittävät työhönsä kokonaispalveluratkaisuja johtaessaan?

3. Kokonaispalveluratkaisun johtamisen osaamisvaatimukset.

Millaista ammatillista osaamista ja kyvykkyyttä esimiehet liittävät omaan toimintaansa kokonaispalveluratkaisujen johtamisessa? Millaisia ammatillisia haasteita esimiehet ovat kokeneet omassa työssään? Millaisia ovat ne tekijät, jotka esimiehet kokevat edistävän ammatillisen osaamisen ja kyvykkyyden kasvua?

Tutkimuksessa saadulla tiedolla on merkitystä rakennettaessa henkilöstölle ura- ja kehityspolkuja sekä kehitettäessä palvelujohtamista ja palvelukonseptia. Esimiesten omakohtaisten kokemusten ja niiden tulkinnan kautta on mahdollisuus rakentaa kuvaa kokonaispalvelun johtamisen nykytilasta.

6.5 Tutkimuksen luonne, toteuttaminen ja menetelmät

Tutkimuksen luonne

Tutkimus antaa ”äänen” tekijöille itselleen, tässä tapauksessa kokonaispalveluja johtaville esimiehille ja heidän kokemuksilleen.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se pyrkii kuvaamaan tietyn ammattikunnan kokemuksia suhteessa tarkasteltavaan asiaan. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa tutkimusaineisto kootaan aidoissa, todellisissa tilanteissa ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotantaa käyttämättä. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan sen avulla pyritään kuvaamaan jotakin tiettyä tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61).

Tutkimustulokset on esitetty kolmessa luvussa: 7, 8 ja 9. Luvussa 7, esimiestyö kokonaispalvelussa, on annettu runsaasti tilaa esimiesten omalle kerronnalle. Tällä pyritään tarjoamaan lukijoille mahdollisuus muodostaa rikkaampi kuva käsiteltävän asian nykytilasta. Lukujen 8 (johtamisosaamisen haasteet kokonaispalvelussa) ja 9 (kokonaispalvelu esimiesten määrittämänä) tulokset perustuvat litteroituun aineistoon ja ovat joiltain osin samoja kuin luvussa 7 esitetyt. Suorat lainaukset esimiesten puheesta ovat vähäisemmät kuin luvussa 7. Valinnalla on pyritty keventämään lukijan työtä.

Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena (case study), jossa tarkasteltavasta aihepiiristä pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolista tietoa. Tapaustutkimuksessa ilmiöt näyttäytyvät usein monimutkaisina ja sisäkkäisinä, mikä tarjoaa mahdollisuuden vaihtoehtoisille tulkinnoille. Oleellista tutkimuksen tekemisessä on tapauksen ymmärtäminen. Ymmärrys perustuu teoriakehykseen (Metsämuuronen 2006, 90.), joina tässä tutkimuksessa toimivat kiinteistöpalveluala, johtamistyö ja ammatillisen kompetenssin teoriat.

Tapaustutkimukseen päädyttiin sen tutkimukseen soveltuvuuden vuoksi. Tapaustutkimus käy yksittäisen, muista erottuvan tapauksen tutkimiseen. Siinä pyritään kokoamaan tietoa monipuolisesti ja monella tavalla. Tapaustutkimus sekoittaa tutkimusel-

lisuutta ja tulkintaa ja soveltuu siten hyvin nykyhetken todellisen ilmiön tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimus on joustava menetelmä ja se antaa mahdollisuuden kerätä tietoa useilla menetelmillä ja käyttää menetelmiä rinnakkain. Tapaustutkimus vaatii teoreettisen viitekehyksen, jonka sisällä tapausta tutkitaan, toisin kuin esim. grounded theory -lähestymistavassa, jossa teoria muodostetaan tutkittavan aineiston pohjalta. (Cohen ym. 2000, 182; Metsämuuronen 2006, 90 - 92.)

Tutkimusmenetelmät

Tutkimus aloitettiin vuoden 2015 alussa perehtymällä johtamis- ja osaamiskirjallisuuteen sekä viimeisiin tieteellisiin artikkeleihin. Teoreettinen viitekehys rakentui kevään 2015 aikana, josta yhdessä tutkimuskysymysten kanssa johdettiin teemahaastattelun runko. Vapaamuotoinen teemahaastattelu sopi parhaiten monimutkaisen aiheen kartoittamiseksi. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2007, 200) esittävät, teemahaastattelussa haastattelun teemat eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muotoa ja niiden järjestystä ei ole tarkkaan muotoiltu. Haastatteluteemat olivat ylätasolla samat kuin tutkimusongelmat (ks. s.52). Haastateltavat pääsivät itse tuomaan esille omat kokemuksensa johtamistehtävistä ja niihin liittyvistä haasteista. Kaikki etukäteen valitut teemat käytiin haastatteluissa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelivat joustavasti kunkin haastateltavan kerronnan mukaan. Kertomuksia syvennettiin tarkentavin kysymyksin riittävän tiedon saamiseksi. Pääsääntöisesti haastateltavat kertoivat vuolaasti ja monipuolisesti tekemisistään ja kokemuksistaan. Muutaman kerran haastattelija joutui tarkentamaan kysymystä tai tekemään teemaa ymmärrettävämmäksi.

Haastateltaviksi valikoitui seitsemän kokonaispalveluista vastaavaa esimiestä eri puolilta Suomea. Neljä haastateltavista oli pääkaupunkiseudulta, muut Itä- ja Pohjois-Suomesta. Haastateltavien työkokemus alalla vaihteli viidestä kahteenkymmeneen vuoteen, josta monipalvelu- tai kokonaispalvelukokemusta oli 1 - 8 vuotta. Haastateltaviin kuului sekä naisia että miehiä. Kaikki henkilöt olivat aloittaneet työuransa yhden palvelutuotteen parissa ja siirtyneet myöhemmin kokonaispalvelujen johtamiseen.

Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitua aineistoa syntyi 195 sivua fontilla Arial, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,0. Litteroitu aineisto järjesteltiin ja analysoitiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto analysoitiin perustuen tutkimuskysymyksiin yksi ja kaksi (esimiesten määrityksen kokonaispalvelulle ja esimiesten määrittämien tehtävien kokonaispalvelu-

jen johtamisessa). Analysoinnissa hyödynnettiin Andersenin ja Ankestjernin (2014) palveluiden johtamisen mallia, johon lisättiin talouden johtamisen osa-alue. Toisessa vaiheessa hyödynnettiin ensimmäisen vaiheen analysointia järjestämällä esimiesten tehtävät osaamisvaatimuksiksi. Osaamisvaatimusten järjestäminen perustui Viitalan (2005) johtamisosaamispyramidiin. Analysoinnissa aineistoa teemoiteltiin teorioiden esittämiin osa-alueisiin perustuen. Esimiestehtävien analysoimiseksi teemoiksi muodostuivat talouden johtaminen, palvelukulttuuri, henkilöstön sitouttaminen, palvelun laadun johtaminen, asiakaskokemuksen johtaminen sekä kunkin osa-alueen alakategoriat (vrt. kuva 6, s. 43). Ensimmäiseen analysointivaiheeseen lisättiin teemaksi myös kokonaispalvelun määrittelyt. Toisen analysointivaiheen teemat noudattivat Viitalan (2005) kuutta johtamisosaamisen kategoriaa: tekninen osaaminen, liiketoimintaosaaminen, tietojohtamisen osaaminen, johtajuus- ja esimiesosaaminen, sosiaalinen osaaminen sekä intrapersoonallinen osaaminen.

Aineiston käsittelyyn käytettiin Maxqda-ohjelmaa. Ohjelma on kehitetty kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysoimista varten (Verbi Software). Haastattelujen lisäksi tutkimustyötä ja tutkijan ajattelua tukevana materiaalina käytettiin ISS:n kokonaispalvelua koskevia palvelukuvauksia ja tehtäväkuvia. Ymmärryksen syventämiseksi ja rikastuttamiseksi on tutkija hyödyntänyt sekä kollegoidensa että palvelukonseptin kehittäjien asiantuntemusta keskustellen henkilöiden kanssa.

7 ESIMIESTYÖ KOKONAISPALVELUSSA

Esimiestyö kokonaispalvelussa on useiden asioiden johtamista, suunnittelua ja seuraamista. Tässä luvussa esimiesten kuvaukset teemoitellaan Andersenin ja Ankestjernin (2014) palveluiden johtamisen mallia hyödyntäen. Malli sisältää neljä eri johtamisaluetta. Näiden lisäksi tuloksiin on lisätty viides teema: talouden johtaminen. Ennen johtamisen teemoja esitetään esimiesten kuvaukset kokonaispalvelusta.

7.1 Palvelumallin ymmärtäminen

Kokonaispalveluratkaisun ajatuksena on toimittaa asiakkaalle kaikki palveluyrityksen tuottamat palvelut. Palveluita johdetaan ja tuotetaan asiakkuudessa saumattomasti hyödyntäen tekijöiden monipuolista ammattitaitoa. Kokonaispalvelun etuna pidetään

kustannustehokkuutta, joka poikkeaa perinteisestä kiinteistöpalvelualan tuotesiiloihin rakentuvasta tuotantomallista. Siiloihin perustuva palvelutuotanto on tyypillinen myös monipalvelumallissa.

Esimiesten puheessa monipalvelu koostui kahdesta tai useammasta asiakkaalle toimitettavasta palvelusta. Kokonaispalvelu käsitettiin sananmukaisesti yrityksen kaikkia palveluita koskevana palvelupakettina.

Monipalvelu-asiakkuus, niin, mun mielestä se on kaikki muut asiakkuudet paitsi sellaiset, jossa on vaan single servicea. Eli jos siel on kahtakin palvelua meiltä, niin sehän on monipalveluratkasu sillon.

... monipalvelu voi olla sitä, että tosiaan tehdään niitä töitä niinku päivän mittaan eri pisteissä ja asiakkuuksissa, niinku työntekijän näkökulmasta, ja on esimiehiä, jotka on yhden alan ammattilaisia... Monipalvelu voi olla niinku ehkä enemmän sitten irrallisia, erilaisia osia ja yhdistettyjä asioita. Kokonaispalvelu mun mielestä sitten on se whole package, se on oltava se kokonaisuus... Mä näkisin enemmän niin, että kun me tullaan ja otetaan se kokonaisuus haltuun.

Eli se on niinku, et mitä asiakkaalle on myyty. Että kun on myyty monta eri palvelutuotetta, niin se synnyttää sitte sen kokonaispalveluratkasun.

Kaikkien haastateltavien kertomuksissa kokonaispalvelun ja monipalvelun välinen ero oli määriteltävissä palvelutuotteiden edustavuudella asiakkuudessa. Mikäli asiakkaalle tarjottiin kaikki palvelut, oli kyseessä kokonaispalvelu, muussa tapauksessa henkilöt mielsivät palvelun monipalveluksi. Vain yhden haastateltavan mielestä kokonaispalvelu perustui tapaan tuottaa palvelua, ei niinkään palvelutuotteiden lukumäärään.

Palvelumallien etuja asiakkaan näkökulmasta pohdittiin sängen vähän. Esimiesten mielestä kokonaispalvelu tuotti asiakkaalle enemmän arvoa kuin monipalvelu. Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet antaa konkreettisia esimerkkejä asiakashyödyistä.

...käytännössä niin on ehkä, että, pystytään niinku sitä tehokkuutta tuomaan sinne kyllä paljon. Tunnetaan asiakas ja sen kokonaistoiminta paremmin, kun me pystytään tuottamaan niitä palveluita, niin me päästään sinne asiakkuuteen niinku syvemmälle

ja pystytään paremmin palvelemaan mun mielestä sitä asiakasta, kun meillä on enemmän asioita, missä me ollaan hänen kanssaan mukana.

Hyödyt palveluyrityksen näkökulmasta keskittyivät selkeästi lisämyyntiin jo olemassa olevien peruspalvelujen ympärille.

*...nyt me puhutaan sitten kokonaispalveluratkasusta, niin, siel on meidän viis tukijal-
kaa sisällä. Ja sitten me pystytään niinku myymään niihin myöskin lisää tavallaan niit
palveluratkasuja, olipa ne sitten muuttoo tai tilasuunnittelua tai mitä tahansa, et ne
avaa myöskin väylän sille lisämyynnille, et meillä on jo siellä tietyllä osa-alueella sitä,
sitä meidän omaa tuotantoa.*

Monissa kertomuksissa pohdittiin termien eroa ja päädyttiin toteamaan eron olevan olematon tai että termit ovat synonyymeja toisilleen. Asiakkaan kanssa käydyissä keskusteluissa suosittiin kokonaispalvelu-termiä ja työntekijöiden keskuudessa palvelumallista puhuttiin monipalveluna.

7.2 Palveluarjen johtamisen monitaituri

Palveluarjen johtaminen vaatii monitaituruutta. Esimiesten arki näyttäytyy rikkaana ja haasteellisena. Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu kokonaispalvelun johtamisen viisi eri osa-aluetta.

7.2.1 Talouden tasapainottelija

Talouden johtaminen on yksi keskeisiä palvelujohdon vastuualueita. Haastatteluissa esimiesten kertomukset talousjohtamisesta olivat runsaat ja sisälsivät paljon esimerkkejä käytännön tekemisestä. Talousjohtamista kuvattiin mm. resurssisuunnittelun, materiaalisuunnittelun, lisämyynnin ja asiakastyöskentelyn näkökulmista. Resurssi- ja materiaalisuunnittelu olivat talouden osa-alueita, joita luonnehdittiin enimmäkseen säästönäkökulmasta. Kustannustehokkuuden lisäksi kerronnasta nousi esille tasapainottelu erilaisten toiveiden ja tulokseen vaikuttavien seikkojen välillä. Taiteilu tavoitteellisen tulosjohtamisen ja asiakastyytyväisyyden välillä oli haastavaa. Joissakin tilanteissa asiakkaalle luvatut kustannussäästöt aiheuttivat ristiriidan palveluyrityksen kustannusten ja asiakkaalle luvatus lopputuloksen välillä.

...kyllähän sitä siinä joutuu niinku luovimaan ja miettimään, ettei luo semmoisia käytäntöjä ja toimintamalleja, mitä sitten ruvetaan sitten pitämään itsestäänselvyytenä, että jos vaikka joskus tekis jonkun palvelun niinku ilmaseks ja sitten ne ajattelee että se on aina niin. Sehän on tietenkkin, että kyllähän sä oot mukava ja suosittu, jos aina annat enemmän kuin mitä sopimuksessa sanotaan, mutta sekin on aika lyhyt tie. Siinä on se taloudellinen puoli sitten, mikä pitää huolen, että on sitten tiukkana asioitten kanssa ja tehdä tiettäväks sen, että niille on se hintalappu, mutta osata se tehdä niin diplomaattisesti.

Mutta kyllähän se on semmonen juttu, että semmostahan lausetta ei suoraan voi sanoa, että: ”Sopimukseen ei kuulu.” Sit pitää kyllä esittää se asia sillä tavalla, että teemme ja hoidamme mielellämme, mutta että vähän pitäs rahaakin saada siitä.

Mutta ei mun mielestä semmosta tehostamista pitäs tehdä, että sopimus pysyy samana ja lähetään tehostaan ja vähentään ihmisiä, niin se on ihan viimeinen vaihtoehto. Joudataan sitäkin tänä päivänä kyllä tekeen.

Henkilöstö- ja materiaaliresurssien merkitys tuloksen tekemisessä korostui kaikkien esimiesten puheessa. Työn tehokkuus, materiaalikulujen tiukka seuranta ja henkilöstöresurssin käytön suunnittelu olivat kulmakivet talouden johtamisessa ja budjetin mukaista tulosta tavoiteltaessa.

Mä säästän aika paljon. Siis siivouksen puolella pystyy säästään aine- ja sitten varsinkin säkkikuluista, mutta sitten se on kyllä silleen, että työntekijöillä täytyy olla edellytykset tehdä hyvin työnsä ja täytyy olla toimivat välineet ja näin. Mun ihmiset täyttää sen tavaratilauslistan, niin kyllähän siinä on pakko aina kattoo se läpi, että ei sitä nyt ihan sellasenaan voi laittaa menemään.

Mä teen selväks sen, että ensinnäkään ilman esimiehen lupaa ja perusteltua syytä ei ylitöitä hyväksytä. Jos sinne ittekseen jää ilman että mulla on tietoo, niin se ei kyllä sitten myöskään ole palkallista olemista siellä, että kyllä se on ihan selkee homma.

..ja sitten toi mun keittiömestarihan on tosi tarkka noissa raaka-aineissa ja osaa käyttää tuota Aromia (yrityksen käyttämä tuotannonohjausjärjestelmä). Ja sehän on niinku

tosi iso, iso asia, koska senteistähän tässä se tulos tehdään, kun ruuan hinnat on mitä on.

Kokonaispalvelu oli tulosjohtamisen kannalta enimmäkseen positiivinen asia. Edun loi tehokas henkilöstöressurssin käyttö. Tasapainoilua aiheutti asiakkaan odotus siitä, että kaikki työntekijät kykenevät tekemään kaikkia töitä ja että palvelu oli välittömästi saatavilla kustannustehokkaaseen hintaan. Varsinkin uusissa sopimuksissa tämä oli haasteellista toteuttaa. Työntekijöiden kouluttamisesta aiheutuneet kulut olivat vaikea saada katettua lyhyellä aikavälillä.

Et heti niin ku alkuvaihees meillä ei voi olla montaa varahenkilöö, osajaa siinä, että ku aikaa menee, et saadaan mietittyä, että ketkä. Ketkä osais tän työn ja ketkä vois olla varahenkilöitä ja ehditään perehdyttämään. Joo, et asiakas on kuvitellu heti alussa, että meil on heti, ku on vaikka kahelle mitotettu työ, niin siin on 10 nimee, jotka osaa sen, ni se on ihan mahdotonta niin ku. Et kuka maksaa sen perehdytyksenkin ja muuta.

Kokonaispalvelun johtaminen antoi kuitenkin väljyyttä tulospaineeseen. Kun esimies oli vastuullinen koko asiakkuuden tuloksesta, pystyi hän tasapainottelemaan kokonaistuloksen suhteen useamman palvelutuotteen välillä. Kokonaistuloksen pysyessä tavoitellulla tasolla, sai palveluiden välillä olla eroja.

...niin ois aika paljon osa-aikaisia. Mut nyhän, osa tulee aikaisin aamulla töihin, ja sitten ne siirtyy tuohon astiahuoltoon. Tai ne on ensin astiahuollossa, ja sitten ne siirtyy iltapäivällä siivoamaan, niin saadaan enemmän näitä kokoaikaisia työpaikkoja. Se tietenkkin, sen mä näkisin, että tämmöistä hyötyä haetaan, niin siitähän se pitäis tulla, että saatais se henkilömitoitus järkeväksi ja pystyttäis hyödyntään ihmisiä sitten ristiin ja saatais jotenkin yritykselle edulliseksi, mutta myös asiakkaalle.

Eli kyllähän tässäki aika mahoton sopimus on sillon aikoinaan tehty ja eihän tässä millään tulis ravintola toimeen, jos se ois pelkästään, eli kyllähän nää niinkun muut palvelut tukee tätä ja silleen, et se on kannattava kokonaisuudessaan.

Siinä missä esimiesten kertomukset korostivat kustannusten merkitystä, he myös puhuivat paljon talouteen liittyvästä raportointityöstä. Raportointia tehtiin hyödyntäen

erilaisia järjestelmiä ja taulukoita. Tulos käsiteltiin kuukausittain toistuvissa tapaamisissa. Mainintoja yrityksen käyttämästä tuloksenseurantajärjestelmästä ja raportointityöstä esiintyi runsaasti kaikkien haastateltavien puheessa. Järjestelmää oli osattava käyttää, järjestelmässä olevat luvut oli tunnettava ja lukujen taustalla oleva tekeminen tuli kyetä selittämään.

Et se on ehkä yks niistä suurimmista se taloudellinen paine on sinällään olemassa, ei päivittäin, mut sit aina siellä kuunvaihteen vähän jälkeen, kun tulee esimies kyslee, et miltäs se tulos näyttää, niin ”joo-o”. Siin on parempi tietää, miltä se näyttää ja mitkä on ollu tekijät, mitkä siihen on vaikuttanu.

Et se taloudellinen painehan meillä on aika kova loppujen lopuks, et mikä on niinkun kun se käyvään joka kuussa, et meillähän ei eletä kun kuukausittainen tulos. Meillä se on omassa palvelussa aika vaihteleva. Meillä voi olla hyvä kuu ja sit voi olla monta huonoo kuuta ja sit on taas kunnon kuu ja... et miten projektit elää että.

Niin, taloudellisesti tavoitteiden saavuttaminen musta tuntuu, että se on jotenkin mulle luontevaa. Numeroitten kaa mä niinku pärjään ja sitten laskemalla niinku aika helposti pääsee siihen tavoitteeseen, jos se on realistinen ja ei tapahdu mitään järjettömän yllättävää niinku, että vaikka poissaoloja tulee niin paljon, että sitä ei pysty enää niinku kirimään missään kohtaa. No kasvutavoitteet on hankalia, joo, ne on. En niinku, en osaa vielä lähteä hakemaan sitä kasvua niinku eri tuotteista siellä asiakkuudessa. Että mistä sitä hakee?

Tulosta käsiteltiin myös asiakakkaan kanssa yhdessä. Läpinäkyvyys kustannuksista ja niiden luonteesta esiintyi esimiesten puheessa varsin voimakkaasti. Joissakin tapauksissa läpinäkyvyys loi jännitteitä palveluyrityksen ja asiakkaan välille. Taloudellisten lukujen raportointi oli todellisuutta kaikille esimiehille. Joiden kohdalla se oli totuttu malli, toisten kohdalla raportointia vielä harjoiteltiin. Kaikille oli selvää, miksi asiakas oli kiinnostunut tietämään kustannukset.

... että meillä on tietyn näköinen jakamismalli. Elikä jos meillä jää rahaa yli, niin se jaetaan tai sitten tietysti kaikki tappiotkin jaetaan.

Ja nyt sinne asiakaspalaveriin on tulossa uutena taloudellinen puoli kans. Niissä tehdään tämmöset yhteenvejot, et mitä on tehty edellisen palaverin jälkeen ja mitkä on ollu kustannukset ja... et he haluaa seurata niinkun tämmöstä jatkuvaa. Ja sit kuukausimenot on kiinteet ja pysyvät nyt sitten muuttuvien kustannuksien osalta tietämään, et mitä ne on. Se voi olla vähän haaste nyt alussa, et saahaan kaikista palveluista kerättyä ne tiijot siihen, kun on semmonen valmis heijän tekemä Excel-pohja. Et kaikki lisälaskutettavat työt sinne tuntimäärinee, et miten paljon niitä on ollu. Ehkä se on taas siinä, et se heijän halu on taas sorvata niistä sopimus sit, et ne ei ois lisälaskutettavia, vaan ne ois kiinteessä hinnassa seuraavaa sopimusta ajatellen.

Se sitten rakentaa enemmän sitä yhdessä tekemisen meininkiä. Mut tietysti raha on myös se ongelma, koska tota meille on sanottu ihan suoraan, että on ihan ok, kun tää on kaupallinen sopimus, niin tästä pitää tulla voittoa... totta kai pitää tulla säästöjä meijän asiakkaalle, mut sitte taas vastaavasti on ihan ok, että kumpikin firma tässä tienaa. Ja se ymmärrys ei oo nyt ainakaan niin meidän kumppaneilla, et niinkun juurtunu.

7.2.2 Kulttuurien tulkki ja rakentaja

Yrityksen arvot, visio ja strategia määrittelevät pitkälti sen, miten yrityksessä johdetaan, toimitaan toisten kanssa sekä millaisia sääntöjä ja toimintatapoja yritykseen muodostuu. Yrityksen kulttuuri on suorassa vaikutuksessa palvelukulttuuriin ja sen ilmenemismuotoihin.

Haastattelujen perusteella esimiesten roolia päivittäisessä arjessa yrityksen vision ja strategian edistämiseksi kuvaa parhaiten tulkin rooli. Heidän puheessaan eivät vilissee kyseiset termit, mutta päätöksenteon, johtamisen periaatteiden ja ongelmien ratkaisun taustalla voidaan tunnistaa yrityksen julkilausumia. Johtamisen periaatteista nousi esille vahvasti asiakkaan asema ja tärkeys.

Ja sitten mulla ei historiassa ole yhtään laatulopetusta. Yleensä on saanut pidettyä asiakkaat kohtuu tyytyväisenä. Mähän oon ite hirveen paljon siellä asiakkaassa, että harvoin käyn pääkonttorilla piipahtamassa. ...jos tulee jotain ihan pientäkin sanomista, niin mulla on se periaate, että se pitää hoitaa välittömästi, että se menee kaiken edelle ja se hoidetaan heti ja sit se kuitataan välittömästi, että se on tehty. Se on sem-

monen ihan ykkösjuttu. Ja kyllä mä sit oon mun esimies onkin sanonu, että mä oon vähän liiankin semmonen, että mä sinkoilen välittömästi kun asiakas sanoo hep. Mutta toisaalta se on semmonen asia, että sitten asiakas kokee sen, että se saa nopeesti sen palvelun ja että yhteyshenkilö on tavoitettavissa ja niin edespäin.

Palvelukulttuuria vahvistettiin varsinkin päivittäisjohtamisessa, mutta myös erilaisissa kokouksissa ja koulutuksissa. Esimiesten mielestä vision ja strategian ymmärrettäväksi tekeminen työntekijöille oli hyvin haasteellista. Työskentely kokonaispalvelussa lisäsi haasteellisuutta. Erään esimiehen mukaan palvelukulttuurin rakentaminen halutunlaiseksi vei puolitoista vuotta. Systemaattinen palvelukulttuurin rakentaminen vaati tavoitteellista johtamista ja säännöllisiä työntekijätapaamisia. Muutokset eivät kaikkia miellyttäneet, joten työntekijävaihtuvuudeltakaan ei vältytty.

No se on varmaan se kuitenkin sen kaikkien palveluitten johtaminen sinällään, et saahaan niinkun ehkä henkilöstö ymmärtämään ne.

Mut sitten se leading eli kuinka me niitä asioita ja meidän työntekijöitä johdetaan, että heil on paras valmius toteuttaa sitä omassa työssään sitä palvelukulttuuria, mitä me halutaan. Ja tietysti sieltä sitten karsiutui työntekijöitä ihan itse pois eli tavallaan se aines joka ei sopinu siihen kohteeseen tuottamaan niitä palveluita, niin ne lähti vaihtoon itsenäisesti. He ymmärsivät, että tota ei tää oo niinku hänen juttunsa tai heidän juttunsa. Mut sekin vei aikaa. ...ne onnistumiset niin sen vuoden puolentoista jälkeen, niin sit rupes tulemaan niitä onnistumisia tavallaan henkilöstön kanssa. Se oli kyllä sitä ihan mahtia.

Arjessa noudatettavat toimintamallit, normit ja säännöt esiintyivät esimiesten puheessa runsaslukuisina. Ehdottomina toimintaa määräävinä sääntelijöinä pidettiin lait ja asetukset, jotka säätelivät mm. työsuhdetta, oikeutta toimittaa työrutiineja, tuotteen laatua tai palvelun sisältöjä. Pääsääntöisesti tällaisia tekijöitä pidettiin hyvinä ja palvelua parantavina seikkoina. Niiden noudattaminen oli siinä määrin selvää, että mahdolliset niistä aiheutuvat toimenpiteet tehtiin kyseenalaistamatta ja rutiininomaisesti. Ainoa esimiesten puheessa kritiikkiä tai erityistä pohdintaa aiheuttanut seikka oli työehtosopimukset. Työehtosopimuksia pidettiin kokonaispalvelussa joissain tilanteissa työntekijöitä eriarvostavana.

Ja just tämän aamupalan ottaminen, no se on, että sama keskustelu käydään joka paikassa, mutta just se ymmärtäminen, että sitä ei saa ottaa kaikki ja muuta. Siinä alussa niinku itestäkin tuntui hirveän inhottavalle, että kun halus rakentaa sitä työyhteisöä, niin sitten määritellä, että sulla ei oo tota ja sulla on tuota, mut sulla ei oo tuota.

Esimiehet määrittivät erilaiset työehtosopimukset haastaviksi heidän tehdessä monipalvelutyöntekijöiden työsuunnittelua tai palkkakustannuslaskentaa. Työehtosopimus saattoi joissakin tapauksissa rajoittaa työntekijälle osoitettavia työtehtäviä. Usean eri työehtosopimuksen oppiminen vei myös esimieheltä paljon aikaa.

Toimintatapojen noudattamista pidettiin yleisesti hyveenä. Ne ylläpitivät hyvää työ- ja palvelukulttuuria. Toimintatapojen noudattaminen myös suojeli työntekijöitä ja työyhteisöä riskeiltä.

Samaten, kuin kaikkien hanskojen, suojahanskojen kaikkien käytöt, niin ne on, että se on näin ja piste. Pitää sanoa, koska nuo määrätyt asiat pitää olla, eikä siinä niinku keskustella, että sopisiko sinulle mitata ruuan lämpötila tai käyttää suojavarusteita. Vaan se on, että näin.

Palvelukulttuuriin liittyvistä tehtävistä vaativin näyttäisi haastattelujen perusteella olevan toimintatapojen rakentaminen. Eri palvelutuotteiden välillä on kulttuurisia eroja esimerkiksi siinä, kuinka kurinalaisesti ohjeita noudatetaan, miten nopeasti asioihin on totuttu reagoimaan tai mihin aikaan työtä pääsääntöisesti tehdään.

Joissakin tapauksissa esimiehen täytyi rikkoa ensin vanhat tavat päästäkseen rakentamaan uusia. Vanhojen tapojen rikkomisen tuli esiin kaikkien haastateltavien kerronnassa, kun esimiehet kuvasivat palvelun rakentamista kokonaispalvelukohteissa. Aiemmin yhdessä palvelutuotteessa työskentelemään oppineet henkilöt täytyi opettaa monimuotoisempaan ja rikkaampaan tapaan toimia.

... ja sitten mä huomasin sen, että eihän nää ihmiset edes tunne toisiaan, vaikka ne on samassa talossa töissä ja ne tuottaa meille palveluita. Yhtenä asiana oli sitten, kun siinä oli vähän aikaa mutusteltu, niin oli ne palaverikäytännöt.

...ja tiimi rupee tuntemaan toisiaan niinkun kolmen talon välillä. Ja, ja sitten tullaan siihen, että et nyt jos yks tipahtaa pelistä pois, niin okei, muut paikkaa sen pari kolme päivää. Ja keskusteltiin ihan avoimesti siitä, et okei, no nyt jos tapahtuu niin, että joku tipahtaa pois, niin onko se semmonen, että kaks kolme päivää pystytään menemään ilman, että pyydetään sinne sitten ekstra. Koska sitten kun tulee ekstra, niin pitää perehdyttää ja joskus tota menee vaan nopeemmin, että itse joustetaan se pari kolme päivää.

Mä nään niinku silleen kyllä hyvänä sen, että tulee toiselta alalta täysin niinku toiselle ja näkee ehkä asioita ihan eri tavalla ja uskaltaa lähteä rohkeammin niinku pyöräyttämään niitä asioita. Niinku esimerkiksi, jos kollega sanoo esimerkiksi keittiölle, että miksi te ette tee näin? Sitten ollaan, että eihän niin voi tehdä, kun aina on tehty ravintola-alalla 50 vuotta näin. Mutta se pistää niinku ajattelemaan, että no, miksi 50 vuotta on tehty näin, miksei sitä vois tehdä näin? Niin sitten, kun sä tuut tavallaan, niin sulla ei oo sitä semmoista ennakkoluuloista pohjaa siihen. Se on semmoinen hyvä juttu.

Mutta se lähti menemään tosi hyvin, ja tota nehän tykkää olla... mä veikkaisin, että meidän tyytyväisimmät työntekijät on moniosajaat. .. ja sanoo tuo Mehiläinenkin, että se tulee koko ajan sieltä esiin. Ja nyt kehityskeskusteluissakin.

Asiakkaan kanssa toistuvasti pidettävät kokoukset, tapaamisen ja laatukierrokset tuotiin esiin osana palvelukulttuuria. Niin sanotun vuosikellon noudattaminen antoi työlle struktuuria ja tasaisuutta pidemmällä aikajänteellä. Palvelukulttuurin ymmärtäminen tarkoitti sekä oman yrityksen että asiakkaan kulttuurin ymmärtämistä. Kulttuurien törmäämisiltäkään ei aina voitu välttyä. Ongelmien ratkomisen saattoi viedä yllättävän kauan ja vaatia pitkämielisyyttä.

Et se on, mitä siellä niinkun on niin se on ihan talon tapa vaan. Se heijän oma kulttuurisa on tällanen, niin se on tietysti palveluntuottajalle vähän haaste aluks ennenku ymmärrät sen, et mistä on kyse. Et nyt osaa jo vähän niinkun suhtautuu asiaan taas eri tavalla. Et alukshan se tuntu ouvolle, jos asiakas soitti, että ”pitää saaha just nyt”. Sitte, että ”no joo...” (naurahdus), ”...et pistetään asialle”.

Kieltämättä tässä keväällä nyt yhdessä kohti oli semmoinen olo, että eiks tää tuu niinku ikinä kuntoon, että vuosi on kohta toimittu, niin välillä oli jo itelläkin semmoinen, että ei tää oo tottakaan, että en mä nyt oo tämmöistä vielä tähän ikään nähnyt. ...kyllä paineensietokykyä tarvitaan. Ja sitten just semmoisen sietämistä, että kun on, tai ymmärrystä, että kun on niitä asioita, joihin sä et voi vaikuttaa, niin sitten niitten pitää antaa olla ja käyttää se energia niihin asioihin, mihin sä voit vaikuttaa, niin sen ymmärtäminen, ettei jää jauhamaan jotakin.

Johtamisen periaatteista puhuttaessa jokaisen esimiehen puheessa esiintyi valtuuttaminen, töiden priorisointi ja työntekijöistä välittäminen. Valtuuttaminen tarkoitti vastuun lisäämistä tai siirtämistä työntekijöille. Tämä tuli tehdä opastaen, koulutusta ja tukea tarjoten. Useammassa puheessa korostettiin myös esimiehen kykyä *tsempata* ja *psyykata* sekä luoda uskoa työntekijään. Joissakin tapauksissa valtuuttaminen vaati esimiehen suunnalta patistamista, kuten eräs esimies kuvasi työn olevan *lempeää, mutta määrätietoista pakottamista*. Muina keinoina käytettiin erilaisten tilanteiden läpikäyntiä ja mahdollisten riskien tunnistamista sekä vaihtoehtoisten mallien rakentamista hankaliin tilanteisiin. Valtuuttaminen oli esimiehille myös keino keventää omaa työtaakkaa yksinkertaisten asioiden hoitamisessa. Valtuuttamalla työntekijät esimies antoi heille mahdollisuuden kasvaa uusiin ja vaativampiin rooleihin aina esimiestasolle asti.

...valtuuttamalla ja vastuuttamalla. Meillä on nyt tää teema pinnalla tässä tosi paljon. Mä käytän niinku tosi paljon sitä keskustelua, että mikä riski siinä on, jos sä otat sen sen tilanteen ja ratkaiset sen siinä, niin mikä on se riski siinä, että jos sä teet sen väärin, että mitä siinä voi tapahtua, että niinku miettikää sitä. Jos se on, jos se on esimerkiksi niin, että se asiakas lähtee siitä tyytyväisenä, ja siitä tulee meille vaikka kymmenen minuuttia tai viisitoista minuuttia lisää palkkakustannusta jossakin, niin se on meille yleensä paljon parempi kuin se, että se asiakas lähtee tyytymättömänä siitä. Ja sitten se voi olla iso raha, kun me ei koskaan tiedetä, että kuka se asiakas on loppupeleissä.

...isoissa kohteissa, missä on paljon alaisia, niin sitten taas täytyy työntekijöitten ehkä olla enemmän oma-aloitteisia ja itsenäisiä. Ja sitten, että kertoa niille vaan, että milloin mä oon täällä ja miten muhun saa yhteyden, jos tulee se hätä. Mutta myöskin sitten mä nään, että, se on sitten taas semmoisille itsenäisille ja oma-aloitteisille niinku

hyvä asiakkuus, missä on enemmän sellaista, että se ei ookaan se esimies siinä koko ajan takana hengittämässä niskaan.

Palvelukulttuurin onnistumisen mittareita ei juuri noussut esiin esimiesten puheessa vaikkakin palvelukulttuurin aluetta pohdittiin monelta eri kannalta. Selkeimmät esiin nostetut mittarit olivat sairauspoissaolot ja henkilöstön tyytyväisyys.

Sitten tota... no sairauspoissaolojen kanssa ollaan tehty koko ajan töitä, ne on pienentynytkin vuosien saatossa. Mutta senkin ymmärtäminen, että miten moni asia siihen loppupeleissä vaikuttaa, niin sekin on ollut haastavaa. Mutta mä luulen, että mä oon ymmärtänyt sen jo, että se ei oo vaan se, että no se flunssa-aalto tuli, vaan sen flunssa-aallon takana on monta asiaa, mitkä vaikuttaa siihen, että olenko kolme päivää vai kaksi päivää poissa.

Henkilöstön tyytyväisyyteen on tosi vaikea päästä. Ja meillä mä koen, että meidän asiakkuudessa eniten siihen vaikuttaa se, että ihmiset kokee, että on niin hirveä kiire. Ja, ja sitten tietysti siihen vaikuttaa sitten taloudelliset, taloudelliset tavoitteet. Mutta sitten mä mietin välillä, että varsinkin tätä vuotta, kun tavoitteissa ollaan niinku hyvinkin, mutta että henksut on sitten vähän ehkä vähän väsyneitä, että vedänsä mä sitten liian kireälle. Mutta sitten taas, kun kuuntelee tiimareita, niin ne sanoo, että kyllä ne kerkeää, kyllä niillä on aikaa, niin niinku mistä sais sen totuuden siihen väliin? Henkilöstötyytyväisyys, niin se on, se on mun mielestä niinku haastava niinku edelleen.

Palvelukulttuurin rakentaminen vaati esimiehitä paljon työtä ja huomiota. Monet esimiehet toivat esiin myös heihin itseensä kohdistuvat muutospaineen kokonaispalvelusopimusten myötä. Aiemmasta yksin tekemisen kulttuurista oli siirrytty yhdessä tekemisen kulttuuriin. Uusia ideoita ja voimaa jaksamiseen haettiin kollegiaalisen tuen ja yhteisen tekemisen avulla. Erimuotoinen yhteistyö tuki oman ammattiosaamisen kehittymistä.

Nyt me on alettu tehdä paljon asioita samalla prosessilla. Niin, et jos mä nyt en tässä kuussa voisi sitä jostain syystä tehdä, niin mun kollega pystyy sen tekemään, kun se tietää, miten se tehdään. Ja, ja sitten, että mietitään yhdessä niitä parhaita vaihtoehtoja siihen asiakkuuteen, kun kaikki tietää, että ollaan siellä samassa veneessä. Ja sit-

ten, mikä on ollut ihan niinku kans hauskaa nykyisin, että ennen vanhaan jokaisesta eurosta ja sen siirtämisestä oikealle kustannusyksikölle oltiin ihan hemmetin tarkkoja. Nyt tuntuu jotenkin, että ollaan enemmän sitä, että meillä on tää.

Meillä on aika vahva ymmärrys siitä, että me ollaan tässä kaikki yhdessä, ja etsitään niinku yhdessä. Sitten henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa me kauheasti haetaan vinkkiä, tukea toisiltamme. Ja monesti niinku saattaa olla, että sä ite näät asian jotenkin, niin sitten toinen sanookin, että entäs jos sen ajattelee näin. Avaa tosi paljon tuommoisissa tilanteissa uusia silmiä. Tehdään yhdessä niinku näitä workshoppeja, mitä ollaan tehty ja tsempataan, että kyllä niinku tosi paljon.

7.2.3 Organisaation kasaaja ja määränpään näyttäjä

Henkilöstön sitouttaminen pitää sisällään erilaiset HR-prosessit, kaikki ne toimintamallit, joilla rakennetaan yrityksen kulttuuria, henkilöstön luottamusta ja sitoutumista yritykseen ja sen jäseniin sekä työn tarkoituksen johtamisen. Palveluiden arvonluontimallin mukaan sitoutunut henkilöstö on avainroolissa hyvien palvelukokemusten sekä työviihtyvyyden luomisessa.

HR-prosessit

HR-prosessit ovat jokaisen yrityksen perusprosesseja käsiteltäessä työntekijöiden työsuhteasioita. Ne alkavat työntekijän rekrytoinnista ja sisältävät kaikki käytännöt työsuhteen aikana aina työsuhteen päättymiseen saakka. Rekrytointivaihe on yksi tärkeimmistä prosesseista kokonaispalveluorganisaatiota rakennettaessa. Riittävä ymmärrys avoimena olevan tehtävän osaamisvaatimuksista määrittelee onnistumisen mahdollisuudet jatkossa niin rekrytoitavalle henkilölle kuin palveluyritykselle. Oikean ihmisen löytäminen oikealle paikalle voi toisinaan olla haasteellista ja viedä pitkään. Onnistuneen rekrytoinnin jälkeen on henkilön perehdyttäminen työtehtäviin ja työn tavoitteisiin tärkeää.

...kun tällöinen monipalveluratkaisu, jos lähdetään niinku puhtaalta pöydältä, niin siinähan pitäis se koko rekrytointi mieltää alusta asti tietenkin niin, että ne ihmiset todellakin täydentäis toisiaan ja niillä ois sitä moniosaamista jo, että ne pystyis paremmin toteuttamaan sitä tavoitetta.

Ja nyt varsinkin meillä, kun on vielä laitettu hakemukseen, että työtehtävä sisältää niitä monipalvelutehtäviä, niin meidän on helppo, helppo lähteä niinku sen turvin viemään sitä porukkaa tekemään sinne päin. Haasteita siinä on tietysti kyllä, mutta kun perehdyttää ja auttaa oppimaan niin yleensä siitä on hyvä tulla.

Esimiesten kokemusten mukaan uuden kokonaispalveluasiakkuuden organisaation rakentaminen oli helpompaa kuin vanhan asiakkuuden, joka kasvoi olemassa olevasta sopimuksesta kokonaispalveluasiakkuudeksi. Uuteen asiakkuuteen lähdettiin niin sanotusti tyhjältä pöydältä, jolloin organisaation ja osaamisen määrittäminen tapahtui puhtaasti sopimusvaateiden kautta ilman, että taustalla painoi vanhat toimintamallit ja mahdolliset osaamisvajeet. Vanhoissa asiakkuuksissa puolestaan oli kasvanut mahdollisuus etsiä työntekijöille mielekkäitä ja sopivia työtehtäviä.

Joo, niinku ihmisten liikuttaminen ja ihmisten niinku työnkuvien muokkaaminen... tai jos joku ei viihdy jossain, niin haetaan uusia mahdollisuuksia jollekin ja halutaan miettiä, että tota mä haluaisin siirtyä nyt johonkin toiseen palveluun tai voisin tehdä kahta palvelua, puolet päivästä tota ja puolet tota, niin on helpompaa. Tai jos on sellaisia tietyllä lailla kevyempää työtä tai ei oo semmoista toistuvaa liikettä niin paljon. Ja sitten meillä on tässä semmoisia tehtävänkuvia, jotka on fyysisesti tosi rankkoja, että siellä on paljon toistoa. Niin esimerkiksi sitten jatkossa, niin voiko tehdä toinen viikon sitä ja toinen tätä, niin saadaan sille työn kuormitukselle sellaista tasoitusta, että niinku tämmöisiä pystyy myöskin sitten tekeen. Se on etu varsinkin meidän alalla, kun on paljon tukiliikuntaelinsairauksia. On paljon, että työntekijät vanhenee koko ajan, niin on helpompi löytää sellaisia sopeutettuja töitä, että on paljon erilaisia töitä, työpisteitä, se on myöskin etu.

Organisaation rakentaminen oli niin uusissa kuin olemassa olevissa asiakkuuksissa keskeinen tehtävä. Esimiesten puheessa korostui osaavien työntekijöiden lisäksi lähiesimiesten tärkeys. Lähiesimiesten tehtävänä oli keventää esimiesten työmäärää sekä varmistaa halutunlainen työkuulttuuri ja palvelun laatu.

...on paljon kuukauden vaihteen eri asioita, mitä pitää huomioida, ja että kun on semmoista pientä rippa räppää siellä, ja täällä ja tuolla, että se vie paljon aikaa. ...että on niitä enemmän niitä lankoja sitten kuitenkin käsissä, että sitten on ne tiimarit siellä, ne tiemiesmiehet, jotka jeesaa sitten niissä, että, mitkä on ne mun punaiset, ja

mitkä on sitten heidän ne punaiset langat, mitkä on fiksua olla siellä, niin sillä kyllä varmasti sitten pääsee eteenpäin, uskon niin. Mutta tota sitten tietysti yks haaste on, että jos ei oo tarpeeksi tiimiesimiehiä tai on iso asiakkuus, että jos siellä ei oo väliesimiehiä, niin on varmaan se esimiesroolin vaativuus, että kuitenkin monet työntekijät odottaa semmoista näkyvyyttä siltä esimieheltä, että se ois paikalla ja läsnä ja ois siellä tukemassa siellä arjessa.

Esimiehen pitää osata johtaa niitä ihmisiä ja sit hänen pitää osata rekrytoida sinne tiiminvetäjiä, ketkä huolehtii siitä, et se operaatio, tavallaan se perustekninen laatu toteutuu.

Organisaatiot toimivat pääsääntöisesti tiimeissä. Esimiesten mukaan tiimeissä toimiminen oli myös ainut keino toteuttaa kokonaispalvelua ja täyttää asiakkaalle annetut lupaukset. Tiimejä rakennettiin säännöllisillä tapaamisilla niin työn ääressä kuin vapaa-aikana tapahtuvalla toiminnalla, kuten yhteisillä sauna- tai keilausilloilla. Tiimityön rakentaminen oli kaikissa kertomuksissa haastavaa, mutta erityisesti tilanteissa, joissa yritys oli joutunut toteuttamaan henkilöstömuutoksia.

Kyllä ja sitten kun sieltä jouduttiin siirtämään ihmisiä siinä vaiheessa toisiin. Sitä en tehnyt minä, vaan mun edeltäjä. Mutta kuitenkin että siellä oli tämmönen pölytys käyty läpi siinä sit saman tien. Sithän se tietysti kun se hoidettiin vähän niinku miten hoidettiin, niin sithän siitä jäi silleen vähän hampaan koloon. Ja sillohan se on aina pitkä prosessi sit saada se tiimi toimimaan.

HR-prosessit käsittivät esimiesten puheissa varsin paljon erilaisia toimintoja ja veivät työajasta hyvän osan. Työtehtävinä lueteltiin suuri joukko asioita, mm. työsuhteasiat yleisesti, työehtosopimuksen toteuttaminen, työntekijöiden kouluttaminen tai koulutautumisesta huolehtiminen, kehityskeskustelujen pitäminen, työterveyshuoltoon liittyvien asioiden hoitaminen, henkilöstön ristiriitojen selvittäminen, työntekijöiden työterveysongelmien ratkominen, palkkojen laatiminen, työvuorolistojen tekeminen, erilaisten toimintamallien käytäntöön vieminen. Moniin tehtäviin liittyi osana muuttuneet tilanteet ja toiminnat. Muutoksen johtaminen nousikin keskeiseksi teemaksi esimiesten puheissa. Eräs esimies kiteytti haasteen hyvin.

Ja sitten on se, että kun toimintamalli muuttuu, että saada ne työntekijät toimimaan sen uuden toimintamallin mukaan. Kun siitä ei ollu minkäänlaista kokemusta tai ei ymmärtäny, et okei, tätähän se on. Tai siihen liittyviä työkaluja, mitä tässä pitäis lähteä tekemään ja mihinkä suuntaan repeemään. Ja sit tavallaan just se, et ku ite on niinkun ihan uuden edessä, niin hirveen vaikee lähteä tekemään muutosjohtamista, kun ei itsekään tiedä, että niinku mitkä ne perusteet on, mistä lähetään muuttamaan ja mihinkä suuntaan mennään.

Asennekäytänteet

Asennekäytänteillä vahvistetaan yritys- ja palvelukulttuuria sekä sitoutetaan ja rakennetaan luottamusta työyhteisössä. Kokonaispalvelussa näiden rakenteiden keskiössä olivat ihmisten yhdistäminen ja yhteisöllisyyden syntyminen. Tämä vaati esimiehiltä kaikkien työntekijöiden huomioimista ja osallistamista niin virallisiin tiimipalavereihin kuin epävirallisiin yhteisiin kahvihetkiin. Tavoitteena oli saada yksilöt hitsautumaan yhteen ja ryhmän ottamaan yhteisvastuuta asiakkaan palvelemisesta. Esimiehen oli omalla esimerkillään näytettävä yhteisöllisyyden tärkeys.

Mut sitte on joitakin sellasia asioita, jos me ollaan sovittu jotain palavereita tai muuta henkilökunnan kanssa, niin niitä mä en sitten kyllä siirrä, siirrä, ellei oo ihan pakko. Tavallaan, että se jatkuvuus pysys siinä. Ja sitten henkilökunnallekin tulee se tunne, että heitä ei laiminlyödä.

Kunnioitus toisen työtä kohtaan oli konkreettisia tekoja. Esimiehiltä vaadittiin etenkin muutostilanteissa päivittäistä läsnäoloa ja keskustelua työntekijöiden kanssa. Tämän puute saattoi johtaa vääriin toimintamalleihin ja väärän kulttuurin kehittymiseen. Esimiehet kertoivat työntekijöiden helposti arvuuttavat eri työtehtävät eriarvoisiksi.

Työntekijät näkee niinku eri työt eriarvoisina. Ja että varsinkin ravintolapuolen ihmiset, että jos mennään siivouspuolelle niin, se koetaan niinku alempiarvoiseksi työksi. Ne kokee, että ne saa alennuksen, jos ne tekee jotain tän tyyppistä. Tai sitten, että jos mä teen jotain sellaista, joka on vähän vaativampaa, niin sitten voi tulla näitä, että mä tarvin lisää liksaa siitä, kun mä teen tätä. Vaikka siinä loppupeleissä on se pohja, pohjapalkkaus voi olla kaikilla ihan sama.

Toisen työn arvostuksen kehittäminen oli osa työyhteisön kulttuurin luomista. Toisen työn kunnioittamiselle oli sukua yhdenvertaisuuden käsite. Esimiehen oli kommunikettava kaikkien töiden tärkeyden sekä kaikkien työntekijöiden yhdenvertaisuuden puolesta. Tämä oli kyettävä osoittamaan myös käytännön tekoina. Kaikkein konkreettisimmalle tasolle mentiin työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvissä seikoissa, mikäli konkreettisuus käsitettään mittaamisella. Esimiesten kertomuksissa työturvallisuutta pidettiin asiana, jossa ei ollut lupaa alentaa vaatimustasoa tai säästää kuluissa. Tilanne oli päinvastainen: työturvallisuuteen ja -hyvinvointiin panostamalla voitiin saavuttaa säästöjä.

Mä en säästä turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Mä oon vähän semmonen rikkurikin, että mähän oon ostanut turvakengätkin kaikille mun postituksessa ja varastotöissä oleville työntekijöille. Mä en oo keneltäkään sitä kysynyt. Ja muutenkin niin oon hankkinut sitten näitä nastarenkaita niille työntekijöille pyöriin, jotka pyöräilee talvella ja sitten mulla on liukuesteet. Niitä saa ihan kaikki; nää jääpiikit. Niin kaikki jotka tarvii, niin ne sitten saa ihan veloitusetta.

Joo, siinä se ois, et siinä vois olla jo semmonen, että pysytään tietyssä kannattavuudessa ja saahaan niinku sairaslomia alemmaks niinku työtapaturmien osalta ja muuten... Se on helppoo seurata yhdessä asiaakkuuvessa.

Tarkoituksenjohtaminen

Kokonaispalvelun johtamisen haasteisiin kuuluivat esimiesten mukaan työntekijöiden innostaminen ja asiakaspalveluymmärryksen kehittäminen. Tiimien koutsaaminen kohti yhteisen tavoitteen ymmärtämistä ja tavoitteen mukaisen käyttäytymisen aikaansaamista ei aina ollut yksinkertaista. Toisinaan sanat oli aseteltava hyvin mustavalkoisesti keskusteltaessa työntekijöiden kanssa.

Et asiakas on se, ketä myö palvellaan kuitenkin, että se tilaa mejän työt. Jos ei onnistuta siinä, niin eihän meillä oo kohta työpaikkoja.

Toimintaa johdettiin sopimusvaatimukseen perustuen, työtehtäviin vedoten sekä asiakasnäkökulmaa korostaen. Ymmärrys asiakkaan tarpeista ja kyky rakentaa asiakkaalle sen mukaisia palveluja oli ammattitaidon mitta.

Sitten mä nään niinku, että mitä enemmän mä tunnen sitä asiakkuutta, mitä enemmän mä tiedän siitä asiakkuudesta ja osaan, niin sehän niinku on, antaa mulle lisäammattitaitoa. Sitä mä yritän myöskin mun työntekijöille aina sanoa, että mieti, mitä enemmän sä tiedät tästä, että sitä ammattitaitoisempihan sä oot.

Mutta ehkä se, että meidän ihmiset ite ymmärtää, että me ollaa yhtä isoa tiimiä tai et meil on uusia palveluita. Tai että mitä se tarkoittaa, kun mä teen nyt huoltopyynnön, niin et kuka sen tulee oikeesti tekemään? Et aikasemmin se on ollu joku muu, mut nyt se on meidän oma firma.

Ja olihan meillä täällä se ravintolapäivä lapsille silloin joulun alla. Me laitettiin, kaletettiin kaikki pöydät, mä toin kukat kaikki ja oli hienot servetit ja ruokalihat. Ja ne alkuruoka, pääruoka ja jälkiruoka tarjoiltiin pöytiin. Ja lapset oli pukeutunut, ja mä kerroin sitten, että miten syödään ja muuta.

Pääsääntöisesti esimiehet kuvasivat omaa rooliaan asennevaikuttajina ja muutoksen tekijöinä. Erään esimiehen tarina poikkesi muista. Hän kertoi omasta motivaatiosta ja työnsä tarkoituksesta palvella juuri kyseistä asiakasta.

Mulla on ihan oikeasti silloin, kun mä näin tän ilmoituksen, tai että tällainen tulee, niin mä ite jotenkin uskon tähän niinku kauhean lujaa, niin siksi mä haluaisin, että mä oon tätä tekemässä. Haluan olla tekemässä jottain uutta, koska musta se on tulevaisuutta tämä, ei me muuten pärjätä näitten meidän veromarkkojen ja muiden kanssa, kun ei jokaiseen hommaan voi omaa tönöä rakentaa tuonne ja muuta, niin kyllä näistä on se synergiaetu haettava jollakin tavalla, niin kyllä mä haluan olla kokeilemassa ja kattomassa, että miten se niinku saadaan aikaan.

7.2.4 Palvelutuotannon organisoija

Palvelun laadun johtaminen pitää sisällään palvelustrategian, palvelun tuottamisen ja laadun johtamisen. Esimiesten puhe keskittyi kaikkein eniten palvelun tuottamisen osa-alueeseen. Kuinka palvelu organisoidaan vastaamaan laadullisia kriteereitä tai kuinka kehitetään sellaisia prosesseja, jotka vastaavat kokonaispalvelun tehokkuusajattelua tai millaisia käytäntöjä laadun johtaminen tarkoittaa asiakkaan kanssa.

Vähemmälle huomiolle jäi esimerkiksi palvelutarjonnan pohdinta. Täysin huomiotta jäi henkilöstön kannustaminen ja palkitseminen laadun johtamisen osana.

Kokoanispalvelun katsottiin tuottavan asiakkaalle arvoa erityisesti tehokkuuden näkökulmasta. Maininnat työn yhdistämisen hyödyistä ja rationaalisesta organisoitumisesta olivat yleisimpiä.

Mutta tässä sopimuksessahan meillä on se ratkaisukyky, että me saada toimia niin, että, se on kokonaisvaltaisesti järkevää, tarkoituksenmukaista ja kustannustehokasta. ...sitä tavallaan synergia-ajattelua. Et jos me puhutaan kokonaispalveluratkaisusta, niin silloin se on tavallaan, mä sanoisin, että miten ne operaatiot on niinkun laitettu kasaan, miten ne pyörii.

Toisaalta joidenkin esimiesten puheessa kuului kritiikkiä hyvin laajaa asiakaskohtaista räätälöitävyyttä kohtaan. Esimiesten mielestä yrityksellä oli vielä matkaa kokonaispalvelun konseptityön loppuun saattamisessa ja siten nykyisen palvelutuottomallin erittäin laaja skaalautuvuus toi tehottomuutta palvelun tarjoamiseen.

Tietysti on vaikeä kiinteä kokonaispalvelu konseptiojakaan erilaisiin asiakkaisiin, mut tietynlaiset raamit, jos siinä olis kuitneki, et nythän tehään ihan asiakkaalle sorvattu ratkaisu aina.

Jos kokonaispalvelun ideologian noudattaminen tai ymmärtäminen oli haastavaa esimiehille itselleen, oli se sitä myös asiakkaille.

Ja tietysti just sitä kun miettii sitä edellistä sopimusta, niin sehän on ollu vaan sitä operaatioitten pyörittämistä. Ja sitten se, että, et asiakkaalla on ollu se, se asiantuntijaorganisaatio sen verran laaja, että, et niinkun tavallaan heil on resurssi siihen, että he niinkun tavallaan tarkistaa sen työnjäljen ja, ja hoitaa sitä sopimusta. Mut nythän se ei ole niin, vaan meillä on se ajovastuu ja tavallaan sitte se managerointivastuu myöskin siit omasta tekemisestä. Niin, niin se on ihan eri, mutta se on ollu opettelua niin meille, kun sitten asiakkaalle.

Asiakas ei päästä irti niistä, niistä omista entisistä tehtävistään. ...mutta et sitten kuitenkin meidän täytyy hyväksyttää tuotemuutokset tai uudet tuotteet tai ihan, et niinkun

se on ihan älytöntä. Eihän mikään ravintola tuolla maailmallakaan hyväksytä omia ruokalistoja, että no mitäs nyt, jos myö tehtäski, että otetaankin nytten kesäks toi caesar-salaatti pois ja laitetaan maalaissalaatti tilalle?

Kasvaminen uuteen palvelumalliin vaati molemmilta osapuolilta pitkämielisyyttä ja halua ymmärtää erilaisia näkemyksiä sekä lopulta löytää yhteinen kieli yhteistyölle. Esimiehet puhuivat paljon asiakkaan ymmärtämisestä ja sen haasteellisuudesta. Termejä ja sanoja saatettiin käyttää eri merkityksin, myös yrityskulttuurit saattoivat olla toisistaan vahvasti poikkeavat. Palveluyrityksen käytännönläheinen ja konkreettinen asioiden käsittely saattoi asiakkaasta tuntua kaukaiselta ja vieraalta tavalta oman käsitteellisen ja hierarkkisen maailman sisällä.

...sen ymmärryksen avaaminen siihen yhteiseen tekemiseen sen asiakkaan kanssa, niin se on varmaan niitä semmoisia haasteita. Ja sitten, että oppii puhumaan heidän kiel-tään, jotta he ymmärtää, niin siinä on varmaan sellaisia haasteita, mutta että se vaatii sitten tietynlaista pelisilmää ehkä sillä lailla ja ihmistenjohtamistaitoa.

Käytännössä yhteisen ymmärryksen kasvattamista harjoitettiin päivittäisessä kanssa-käymisessä sekä säännöllisissä tapaamisissa. Tapaamisten tavoitteena oli varmistaa sopimuksen toteutuminen, seurata palvelun laatua, kehittää palveluja ja toimintoja sekä keskustella tulevaisuuden näkymistä. Säännölliset tapaamiset vaihtelivat kuukau-sittaisista kokouksista neljännesvuosittain tapahtuviin tapaamisiin. Kuukausittaiset kokoukset näyttivät kietoutuvat laadunseurannan ympärille. Useimmissa tapauksissa tämä tarkoitti sopimuksellisten kriteerien täyttymisen seuranta ja mahdollisten poik-keamien raportointia. Seurannan lisäksi keskusteltiin asiakkaan toiveista palveluita kohtaan.

Käyvään niinkun asiakkaan laatuodotuksia... et heidän asiakasodotuksia nyt käytiin siinä läpi ja miten myö voijaan vastata niihin. Ja sit käyvään näitä perinteisiä turval-lisuusasioita, työturvallisuuteen liittyviä, et kaikki muistaa pelisäännöt siinä. Tämmö-set kaikki niinkun, aika päivittäisiä asioita, mitä nyt on vaan hyvä kerrata.

Esimiesten mukaan palveluiden kehittäminen oli asiakkaiden suuri kiinnostuksen kohde. Kuukausikokousten lisäksi saattoivat käytäntönä olla erilliset kehityskokouk-

set, joissa käsiteltiin palveluinnovaatioita tai ns. jatkuvan kehityksen ideoita. Palveluiden jatkuva kehittäminen saattoi tuottaa päänvaivaa esimiehille.

...mutta nimenomaan just tämä kehittäminen kanssa, ja just se, että meidän täytyy, vaikka meitä mitataan sillä, että me täytetään määrätyt kriteerit, mitkä serviisi täyttää, niin se ei riitä. Mutta se, että, meidän täytyy myös kehittyä ja erottautua jollakin, että me ollaan niin sanotusti parempi, ja että meistä puhutaan positiivisesti, ja että me ollaan niinku hyvä vaihtoehto.

7.2.5 Palvelun kehittäjä

Asiakaskokemuksen johtaminen koostuu asiakastietojen keräämisestä ja tiedon hyödyntämisestä palvelujen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Asiakaskokemuksen johtaminen on konkreettisia tekoja, suunnitelmia ja prosesseja, jotta palvelut saavuttavat niiden käyttäjät ja niveltävät kulloiseenkin tilanteeseen asiakkaan toimintoja tukevaksi. Asiakaskokemuksen johtaminen on myös jatkuvaa kehittämistä ja palveluinnovaatioiden rakentamista.

Mut sit taas vastaavasti meidän näkövinkkelistä tässä sopimuksessa, niin meidänhän pitää olla, se pitää olla sitä kehittämistä, et pitää olla innovaatioo, jatkuvaa parantamista ja vaihtoehtojen tarjoamista ja sitä kaikkien rakastamaa proaktiivisuutta.

Kyllähän sitä koetetaan päivittäisessä toiminnassa niinkun miettii, miten asioita voitais tehdä toisin tai paremmin, nopeemmin, jopa helpommin, et yksinkertastaa asioita...

No kyl se vähän on sellane luontane tapa ajatella, että yrittää saaha sieltä se toisenlainen ratkasu mahdollisesti esille.

Jatkuvan kehittämisen kohteet ja ideat olivat kaikkien esimiesten kertoman mukaan asiakkaan kanssa yhdessä tarkasteltavia asioita. Keskustelut olivat osa kuukausittaisien tapaamisten esityslistaa tai niille oli varattu oma säännöllisesti, joskin harvemmin toistuva kehityskokousajankohta. Harvemmin toistuvia kehityskokouksia kuvattiin *isoina kokouksina*. Tämä tarkoitti päivän työpajaa, johon osallistui useampia henkilöitä niin asiakkaan kuin palveluntuottajan puolelta. Niissä myös hyödynnettiin asiantuntija apua palveluorganisaation sisältä.

No tietysti meillä on asiakkaan kanssa kerran vuodessa isompi semmonen kehityspäivä ja sitten vähän pienempi niinku nyt keväällä, olikohan toukokuuta, missä käyvään tietysti asiakkaan kans yhdessä niitä asioita läpите. No sit on erilaisia projekteja ollu. Meillä oli keväällä se palvelupolku, mejän palvelumuotoilu asiantuntijan, joo, hänen vetämänä.

Kehittämiskohteita ja ideointia tehtiin pienimuotoisemmin erilaisissa asiakastoimikunnissa, joihin useimmiten osallistui palveluja tilaavan asiakkaan lisäksi palveluiden käyttäjiä. Ainoastaan yhden esimiehen puheessa kehitysideoita kerrottiin syntyvät työntekijöiden toimesta.

Kertomusten mukaan kehittäminen kulki ”käsi kädessä” kustannussäästöajattelun kanssa. Tarve kehittämiselle syntyi paineesta alentaa kustannuksia, myös palvelun laatu ja nopeus mainittiin kehitystä laukaisevina tarpeina.

Säästötarpeita. Niin. Niinpä. Ihan euromääriä, euromääriä saatu, et vähentäkää tän verran, ja sitten on niin ku itte saanu suunnitella, et no, mistä on järkevää vähentää tai mitä pytyis kehittää.

Kehittämisen ehtona esimiesten mukaan oli toimiva arki ja perusrutiinit.

...pitää saada ne perusprosessit rullaamaan kunnolla, että siihen täytyy nyt paukut laittaa ja saada ne tiimit siellä pyörimään. Ja sitten voi lähteä miettiin niitä kehitystoimenpiteitä paremmin niissä palveluissa, missä niitä tarvitaan.

Esimiehet kuvasivat perusprosessien toimivaksi tekemisen vievät noin vuoden. Kertomusten mukaan vuoden aikana ehti nähdä asiakkaan toiminnan vaihtelut ja rytmin, mikä säänteli palvelun tuottamisen organisointia. Vuosi meni harjoittellessa, jonka jälkeen oli vasta *se oikea näytön paikka.*

Mutta sitten taas totta kai varsinkin, kun ensimmäistä vuotta on eletty, niin haluankin olla, kun on joku uus, niin pitäähän mun olla kattomassa, että miten se niinku toimii, ja onko tää hyvä ratkaisu tehdä tää tälleen ja rakentaa se sinne ja muuta, että tietää sitten korjata tai todeta, että tää on hyvä juttu, että näin meidän kannattaa tää tehdä seuraavan kerrankin.

Palvelukehittämistä kuvasi käytännönläheisyys, kokeilu ja erehdysten kautta oppiminen. Työ opetti tekijäänsä.

Sitten tuota sen jälkeen sitten tietysti se, että oppii vähän, että millä tavalla tätä voisi kehittää ja millä tavalla tätä lähteä niinku parantamaan, niin vähän, että oppii niinku ideoimaan siinä tuotteessa.

Asiakkuuden johtamismalli esiintyi kaikkien esimiesten puheessa. Tällä tarkoitettiin tapaa organisoitua suhteessa asiakkaaseen sekä suhteessa omaan yritysorganisaatioon. Mallit poikkesivat toisistaan jonkin verran. Pääsääntöisesti asiakkuuksiin oli nimetty yksi henkilö, joka vastasi asiakasyhteistyöstä. Kun keskustelua jatkettiin pidempään, kävi ilmi, että asiakkaan suuntaa päivittäisasiointia hoiti yksi palveluntarjoajan henkilö, mutta operaatioiden päivittäisjohtamiseen ja säännöllisiin asiakastapaamisiin saattoi osallistua myös muita esimiehiä.

Pyrin aina, jos vaan saan ja kerkeän, niin siivouspalvelupäällikön ottamaan mukaan, koska me käydään aina läpi tietenkin siivouspalvelu, ruokapalvelu ja virastomestari-palvelu, niin sitten tavallaan ne siivousviestit menee suoraan sitten perille.

Meil on kolmen kuukauden välein on palaveri ollu tähän asti, ja siellä on käyty niinkun kaikkia palveluita läpi. Sinne on tullu myös muita esimiehiä mukaan sit että. Ja sit päivittäistä kanssakäymistä on vaan ihan niinkun jos törmättään siellä ja käyvään läpi ja muuten ni et tämmöstä perinteistä kuulumista. ...sit tavallaan siihen palveluun liittyviä niinku semmosia onnistumisia tai epäonnistumisia tai toiveita tai...

Tapaamiset asiakkaan kanssa näyttivät olevan osa peruspalvelun tuottamista. Niitä pidettiin säännöllisesti, osallistujat sekä mitä asioita palaverissa käsiteltiin, olivat hyvin tiedossa. Kanssakäymistä tapahtui päivittäisellä tasolla, useasti myös epävirallisissa yhteyksissä kuten käytäväkeskusteluissa tai lounaan äärellä. Kerronnoissa esiintyi paljon erilaisia sidosryhmiä, joka toisinaan aiheutti epäselvyyttä, kenen kanssa mistäkin asiasta tuli sopia tai keskustella.

...mikä on oikeasti tosi hyvä, niin pääsee tapaamaan kaikki nämä ihmiset. Siellä johdoryhmässä on sitten myös mukana kaupungin liikuntapalveluiden edustus, koska sit-

ten noi ilta ja viikonloput noi salijutut, niin niitä pyörittää taas liikuntapalvelut, eli tässä on aika monta tämmöistä, kenen kanssa pitää sitten asioida ja neuvotella, jos joku tilauskin on, että kenen aikaa se on ja mitä saa tehdä ja kenelle maksetaan tai laskutetaan mitäkin mistäkin.

Asiointia eri sidosryhmien kanssa saattoi hankaloittaa sopimuksen omistajuuden ja palvelun käyttäjän eri organisaatiot. Käyttäjillä ei aina ollut tietoa, mitä palveluista oli sovittu ja palveluodotusten johtaminen olikin yksi tärkeimmistä asiakkuuden johtamisen työtehtävistä.

... niin sieltähän tuli sitten loppujen lopuksi, kun mä kerroin, että mitkä kriteerit meitä säätelee ja miten ja miten on huomioitu, niin sitten sieltä rupesi ihan tuleen kiitoksia-kin, että sekin oli loppujen lopuksi ihan positiivinen tilaisuus.

Jos sopimusta täytyy tehdä ymmärrettävämmäksi palvelun käyttäjille, tehtiin sitä myös sopimusosapuolten ja oman organisaation jäsenten kesken. Sopimusta käsiteltiin myös yritysten välisenä asiakirjana, josta tuli osata vain seikat, joilla oli välitöntä vaikutusta palvelun organisoimiseen ja tuottamiseen. Kokonaispalvelun monimuotoisuus ja palvelujen rikkaus haastoi esimiesten osaamista.

On ollu mielenkiintosta ja nyt sitte kun täs uudessa tehtävässä kuitenkin, niinku sit sopimusta katotaan vähän eri vinkkelistä. Niin sit pitää oikeesti ruveta ymmärtämään enemmän myöskin noist meijän kovista palveluista eli turvasta ja sitten kiinteistöhuollosta ihan niinkun siit teknisestä puolesta. Niin tavallaan ymmärtää, että mitä se sopimus pitää niitten kohdalla sisällään ja sitten mitenkä niitä prosesseja sais tai niitä meijän, ihan oikeesti meijän kaikkia palveluita, et me saatas sinne tosiaan se kokonaispalveluratkaisu. Eli me tuotetaan meidän palvelut niinkun oikeesti sen monipalvelun näkövinkkelistä.

Siitä pitää ymmärtää niinku ne raamit. Pitää tietää sopimuksesta se, että mitä on luvattu tarjota. Mutta sitten ... aika vähän sitä nippelitietoa sieltä sitten oikeasti loppupeleissä tarvii. Sitten, kun se tilanne tulee, niin sitten se täytyy selvittää. Toki se, että sä et voi lähteä tekeen päätöksiä ennen kuin sä tarkistat, että sä et tee niinku sopimuksen vastaisesti mitään, mutta et sä perus arjessa sitä juurikaan tarvii. Tiedät palvelun kuvaukset ja perusspeksit, niin se riittää siihen johtamiseen.

Eräänä yksittäisenä haasteena asiakkuusjohtamisessa esitettiin kustannuksista keskusteleminen ja sopiminen asiakkaan kanssa. Kustannuskeskustelut liittyivät uusien palveluiden hinnoitteluun, lisäpalvelun hinnoitteluun ja hinnankorotusesityksiin. Esimiesten puheessa kustannuskeskusteluihin liittyi poikkeuksetta asiakastyytyväisyys ja uhka sen menettämiseen.

...mutta et sä osaat tehdä sen niin, että sä et haavoita sitä asiakassuhdetta. Just se, että sä joudut tasapainottelemaan sen asiakkaan, tilakeskuksen, käyttäjäasiakkaan, oman yrityksen välisäs, siinä välissä koko ajan niinku joutunut luovimaan.

Joo, no sitten se asiakkaan tyytyväisyys, niin sekin on tietyllä tavalla vaikea, mutta mä uskon, että näissä sopimuksissa, kun mennään eteenpäin, kun opitaan tätä oikeasti tätä kumppanuutta ja ymmärtämystä niinku toisiamme kohtaan, niin se paranee koko ajan. Niinku he ymmärtää sen, että oikeasti me niinku halutaan tarjota heille niitä palveluita, mitä he tarvii sillä hinnalla just, mitä, mikä on heille hyvä hinta, niin mä luulen, että sitä kautta sitä tyytyväisyyttä saa siltä asiakkaalta riittävästi. Sitä luottamusta siihen tekemiseen, että hei, me tehdään tätä teille, että antakaa me hoidetaan ja me kannetaan vastuu. Koska kyllä mä niinku sanoisin, että nyt, kun me ollaan otettu niinku vähän rajummin ohjia käteen, niin näkyyhän se tälläkin hetkellä siellä meidän loppukäyttäjän, loppukäyttäjän tyytyväisyydessä, että niissä, missä ollaan lähdetty viemään määrätietoisesti välittämättä niinku ehkä niin siitä asiakkaasta, niin ollaan saatu hyviä tuloksia, tehty rohkeasti päätöksiä, mutta nyt meillä on vasta ehkä parempi mahdollisuus siihen.

Ohjaksien ottaminen, asioiden eteenpäin vieminen, palvelutarpeiden ennakoiminen esiintyivät esimiesten puheessa useasti. Asiakkaat olivat vaativia ja haastoivat palveluyritystä ja tekijöitä ottamaan vastuuta kokonaisvaltaisesti parempien palvelukokemusten tuottamiseksi. Asiakkuuden johtamisen odotettiin olevan ammattimaista, vakuuttavaa ja luotettavaa. Hyvä asiakkuusjohtaminen johti asiakassuhteen lujittumiseen ja palvelutarjooman laajenemiseen.

No tietysti asiakkaan puolelta siinä oli pitkällä tähtäimellä säästö myöskin isona painavana tekijänä. Mut kyllä se oli se, että me oltiin hoidettu hyvin palvelut ja asiakkaalla oli luotto meihin. Ja sitten meidän henkilöstöjohtamiseen, koska se oli asiak-

kaallekin hirveen tärkeätä, miten sitä henkilöstöä johdetaan. ... Ja tänä päivänähän asiakas siis ostaa meidän teknisiltä palveluiltakin, että oikeestaan se käyttää pääsääntöisesti vähän niinku meitä kaikessa.

8 JOHTAMISOSAAMISEN HAASTEET KOKONAISPALVELUSSA

Johtamisosaamista voidaan lähestyä eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi on valittu kompetensseihin ja kvalifikaatioihin perustava Viitalan (2005) johtamisosaamisen hierarkkinen malli. Mallissa johtamisosaaminen on kuvattu jäävuorimalliin, jossa ylimpänä ovat ne osaamisen alueet, jotka ovat helpoiten saavutettavissa (ks. kuva 5, 20). Helpoiten saavutettavissa ovat tekninen osaaminen ja liiketoimintaosaaminen, seuraavana tulevat tietojohdamisen osaaminen sekä johtajuus- ja esimiesosaaminen, vaikeimmin saavutettavissa ovat sosiaalinen ja etenkin intrapersonallinen osaaminen.

8.1 Tekninen osaaminen

Tekniseen osaamiseen (technical competencies) kuuluvat asiat, joita esimies tarvitsee hoitaakseen vastuullaan olevat toiminnot ja prosessit. Esimiehen on osatta hyödyntää alan välineitä, menetelmiä ja tekniikoita. Tyypillisiä palvelujohtamisen esimerkkejä ovat mm. tietojenkäsittely, tarjouslaskenta ja prosessijohtaminen. Tekninen osaaminen on helposti opittavissa ja se voidaan saada koulutuksen kautta. (Viitala 2005, 440.)

Esimiesten kertomuksissa tekninen osaaminen liittyi vahvasti palvelutuotteiden substanssiosaamiseen. Tämän lisäksi esille nostettiin erilaisten järjestelmien hallinta. Kaikki haastateltavat ponnistivat kokonaispalveluun yhden palvelutuotteen johtamisen historialla. Esimiehillä oli ammatillinen koulutus jollekin palvelualueista, mutta tehtäväkuvan laajennuttua uusia asioita oli opeteltu pääsääntöisesti itsenäisesti ja työntekijöiltä oppien. Järjestelmiä käytettiin tuotannon päivittäisohjaamiseen sekä asiakkaiden ja talouden hallintaan. Muutamia esimiehet nostivat esille järjestelmien paljouden ja niiden ajankäytöllisen kuormittavuuden. Samojen asioiden raportoinnista useammalle taholle tai useampaan järjestelmään ei ollut mainintoja. Kuormitus syntyi määrällisesti monien eri asioiden ja tietojen tuottamisesta ja viemisestä sähköisiin järjestelmiin.

Esimiesten mielestä uusien palveluiden johtaminen oli haasteellista. Arkipäivän käytännön päätökset ja työnohjaus oli vaikeaa niiltä osin kuin esimiehellä ei ollut riittävää perustietoutta ammatillisesta tekemisestä. Käytännössä asia ratkaistiin tukeutumalla kollegoiden apuun ja joissain tapauksissa johtaminen oli delegoitu henkilölle, jolta löytyi kyseisen palvelun substanssiosaamista. Näissä tapauksissa työntekijöitä ja työsuunnittelua johti muu kuin kokonaispalvelusta vastaava esimies.

Asiakkuuden hoitamiseen liittyvät prosessit ja toimintamallit olivat kaikille esimiehille tuttuja ja käytössä olevia menettelyitä. Kertomusten perusteella asiakkaan tapaaminen oli säännönmukaista ja asiasisällöltään strukturoitua. Asiakaskommunikaatiossa oli määritelty yhteyshenkilöt sekä tapaamisiin osallistuvat jäsenet. Teknisenä toteutuksena asiakastapaamiset näyttäytyivät esimiestyön rutiiniosaamisena. Haasteet asiakkuusjohtamisessa liittyvät johtajuusosaamisen ja sosiaalisen osaamisen alueisiin. Siinä missä asiakastapaamiset olivat rutiinia, olivat asiakkuuden johtamisen menetelmät esimiesten mielestä haastavia. Esimiesten puheessa kuului epävarmuus kokonaisvaltaisen asiakkuusjohtamisen hallitsemisessa. Esimiehet uskoivat, että yrityksellä olisi työkaluja, joista heillä ei ollut tietoa, mutta jotka voisivat auttaa heitä johtamistyössä. Pari esimiestä kaipasi kokonaispalvelua koskevaa koulutusta sekä asiakkuusjohtamisen että työnjohtamisen osaamisen kehittämiseksi.

8.2 Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen (business competencies) on luonteeltaan yleispätevää. Sitä opetetaan useissa liikkeenjohdollisissa koulutusohjelmissa. Liikkeenjohdollisia taitoja ovat esimerkiksi strateginen näkemys, päätöksentekotaito, kyky ajatella ja johtaa järjestelmiä sekä kyky antaa organisaatiolle suunta, päämäärä ja merkitys. Liiketoimintaosaamisen kategoriaan kuuluvat myös resurssien hankkiminen, budjetointi, kustannusten seuranta, toiminnan arviointi ja järjestäminen. Yleisen liiketoiminnan tuntemus ja niihin liittyvien tehtävien osaaminen ovat ratkaisevia meta-kognitiivisia taitoja johtamistyössä. Ilman liiketoimintaosaamista esimies ei kykene johtamistyöhön. (Viitala 2005, 440.)

Suhteessa henkilöstön ja tuotannon johtamiseen

Liiketoimintaosaamisessa korostui vahvasti talouden johtaminen ja resurssisuunnittelu. Lainalaisuudet henkilöresursoinnin, työkustannusten ja kannattavuuden välillä olivat kaikilla esimiehillä kerronnan keskiössä. Vaikeutena oli henkilöstöressurssin tehokas hyödyntäminen. Asiakkaan palvelutarpeet saattoivat ilmaantua lyhyellä varoitusaajalla ja kustannustehokkaan resursoinnin järjestäminen aiheutti päänvaivaa. Samankaltaisia haasteita esiintyi työntekijöiden yllättävien poissaolojen kanssa. Esimiehillä oli käytettävissään rajalliset keinot järjestellä poikkeustilanteita. Pullonkaulana olivat monipalvelutaitoisten työntekijöiden vähäisyys sekä monitaitoisen vararesurssin puuttuminen. Useimmiten päädyttiin priorisoimaan töitä ja pidentämään työvuoroja. Sijais-ten perehdyttäminen saattoi viedä suhteettoman paljon aikaa vaadittavan työtehtävän suorittamiseksi. Joissakin tapauksissa esimiehet itse osallistuivat suorittavaan työhön. Tämä aika oli pois johtamistyöstä.

Tarkkaa henkilöstösuunnittelua pidettiin tärkeänä osaamisalueena. Esimiehet tekivät työvuorosuunnittelua niin lyhyellä kuin pidemmällä aikavälillä. Tavoitteena oli järkevän henkilöstösuunnittelun avulla rakentaa kustannustehokas tuotanto. Parhaan mahdollisen ratkaisun esteenä vaikutti olevan riittävä töiden ristiin tekeminen eli se, kuinka hyvin työntekijät osasivat eri palvelutuotteiden töitä ja halusivat myös tehdä näitä.

Esimiesten puheessa vähemmälle huomiolle jäivät strateginen näkemys sekä organisaation suunnan, päämäärän ja merkityksen teemat. Teemat oli mahdollista poimia arjen esimerkkien kautta, mikä osoittaa vahvaa operatiivista käytännön johtamistyötä. Ylemmän tason, pidemmälle aikavälille kohdistettuja pohdintoja tai linjauksia ei haastatteluissa tullut vahvasti esille.

Suhteessa asiakkuuden johtamiseen

Asiakkuusjohtamisessa liiketoimintaosaamista kuvasi sopimus ja sopimuksen tulkitseminen käytännön työksi. Etenkin uusien sopimusten kanssa esimiehet kohtasivat vaikeuksia. Sopimusten yksityiskohtia saatettiin neuvotella pitkään palvelutuotannon aloittamisen jälkeen. Pitkittyneet neuvottelut ja epäselvyys tulkinnoista hidastivat palvelun johtamista ja toiminnan suunnittelua sekä rasittivat henkilöstöä. Neuvottelujen pitkittymisen ja siitä aiheutuvien ongelmien ratkaisemiseksi oli hyvin vähän keinoja.

Joissakin asiakkuuksissa palvelusopimusten määrittelemä kaupallinen malli oli vaikea ymmärtää ja vaati esimiesten mukaan paljon opettelua niin palvelutarjoajan kuin asiakkaan organisaatiossa. Vaikeaksi asian teki se, että aiemmin esimies oli vastannut palveluiden toteutumisesta pääsääntöisesti palvelun käyttäjille, kun uudessa tilanteessa hän oli vastuussa edellisen lisäksi sopimuksen toteutumisesta palvelun ostavalle taholle. Raportointivaatimusten kasvaminen lisäsi esimiesten työmäärää merkittävästi. Aina yrityksen järjestelmät eivät tukeneet raportointivaatimuksia ja esimiehet joutuivat tekemään manuaalista tietojen keräämistä ja laskentaa tuottaakseen tarvittavan tiedon.

Kustannussäästöjen etsiminen ja säästökohteiden toteuttaminen loivat jatkuvaa painetta liiketoiminnan pyörittämiseen. Tasapainoilu kannattavan liiketoiminnan ja työntekijöiden osaamisresurssin sekä työssä jaksamisen välillä oli taiteilua. Henkilöstön kannustaminen muutoksiin ja motivoiminen työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi oli päivittäisarkea. Näiltä osin osaamisvaatimukset olivat paljolti sosiaalista osaamista vaativia.

Suunnittelutyötä tehtiin resurssiohjauksen lisäksi palveluiden kehittämiseksi. Kehittäminen oli esimiesten mielestä mielekkääksi, mutta esteenä vaikutti olevan perusprosessien vakiinnuttamisen hitaus. Esimiehet kirjoittivat toimintaohjeita yksittäisistä töistä tai politiikoista, mutta standardoitua prosessiviitekehystä operatiiviseen toimintaan oli toteutettu vain joissakin tapauksissa.

Liiketoimintaosaaminen kulminoitui kaikessa talousjohtamiseen. Toimintaa piti osata selittää numeerisesti sekä yritykselle että asiakkaalle. Taloudellisia lukuja tarkasteltiin kuukausittain. Tarkastellussa seurattiin toteutunutta ja ennustettiin tulevaa. Taloudellisten lukujen ymmärtäminen vaikutti olevan esimiehille tuttua ja ymmärrettävää. Kerroksen perusteella esimiehet ymmärsivät riippuvuudet käytännön tekemisen ja talouden johtamisen välillä.

8.3 Tietojohtamisen osaaminen

Tietojohtamisen osaaminen (knowledge management competencies) liittyy sekä liiketoimintaosaamiseen että johtajuusosaamiseen. Tietojohtamisen erottamista omaksi osaamisalueeksi puoltaa sen merkittävyys johtamistyössä nyt ja tulevaisuudessa. On esitetty, että johtajien pitäisi paitsi olla eteviä tiedon käsittelijöitä henkilökohtaisella

tasolla, mutta myös kyetä johtamaan tietojenkäsittelyä, oppimista ja kehitystä tiimin ja organisaation tasolla. Tietojohtamisosaamista ovat esimerkiksi analyttinen asioiden ymmärtäminen, monimutkaisten ongelmien ratkaisutaito sekä ymmärrys oppimisen, kehittäminen ja parantamisen rakentamisesta. Pätevyys tietojohtamisessa on silta kognitiivisille ja sosiaalisille taidoille. (Viitala 2005, 440.)

Suhteessa omaan osaamiseen

Monitaitoisuus oli esimiesten useasti mainitsema haaste omassa johtamistyössä. Kokemus osaamisvajesta rasitti esimiehiä. Palveluoperaatiota oli opittu johtamaan hyvin konkreettisella ja yksityiskohtaisella alan osaamistiedolla. Esimiehillä ei aina ollut antaa vastauksia arjen pieniin ongelmiin, kuten esimerkiksi mitä menetelmää käyttää siivouksessa tai millaiseen pöytämuotoon rakentaa kokoustila. Uusi tilanne, jossa ongelmanratkaisu oli tullut haastavaksi, oli epätydyttävä. Esimiesten mielestä työntekijät jäivät liian vähälle ohjaukselle tai tuelle esimiehen osaamattomuuden vuoksi.

Kokonaispalvelun johtaminen tarkoitti esimiehille omien johtamiskäytäntöjen ja sisältöjen uudelleen arviointia. Esimiesten aiemmin käyttämät toimintamallit, tehtävä sisällöt ja rooli oli osin rakennettava uudelleen. Useammassa kertomuksessa käytettiin kuvausta punaisista langoista, jotka piti uudelleen *fixusti poimia itselle ja osin delegoida muille tekijöille*. Tätä työtä tehtiin yrityksen ja erehdyksen periaatteelle.

Suhteessa henkilöstön osaamiseen

Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen varmistaminen olivat avaimia hyvän palvelun tekemiselle. Monissa kertomuksissa esimiehet ohjasivat ja opettivat työntekijöitä osallistumalla itse tekemiseen. Näin toimittiin varsinkin, kun kyseessä oli kokonaan uusi palvelu tai yksittäinen tilanne. Tekemisen kautta pyrittiin löytämään paras ratkaisu, josta rakentui uusi, pysyvä toimintamalli. Palveluteknisten asioiden korjaaminen ja parantelu oli helppoa.

Kokonaisuuksien hallinta ja sen ymmärrettäväksi tekeminen oli esimiesten mukaan vaikeinta. Yksittäisiä asioita, joita tuli osata, ymmärtää ja toteuttaa oli *miljoonia*. Niiden järjestely ja rakentaminen ehyiksi, järkeviksi kokonaisuuksiksi ei aina ollut helppoa. Vaikeaksi sen teki tavoite saada koko henkilöstö sisäistämään kokonaisuudet niin hyvin, että ne muuttuvat käytännön tekemiseksi. Tällaisia asioita olivat mm. asiakkaalle annettu palvelulupaus, erinomainen asiakaspalvelukokemus ja palvelun loppu-

tuloksen täytyminen sopimusvaatimusten mukaisesti. Esimiesten haasteena oli ihmisten metakognitiivisten taitojen kehittäminen. Kuten eräs esimies kuvasi: ”No, haastavinta on opettaa ihmiset oppimaan.”

Suhteessa asiakkuuden johtamiseen

Siinä, missä esimiehet opettivat työntekijöitä, tekivät he sitä myös asiakkaan kanssa. Asiakkaalle kerrottiin palvelun sisällöistä, toimintamalleista ja -prosesseista. Tällä vakuutettiin asiakas siitä, että hän saa laadukasta palvelua ja palvelun tuottamisessa noudatetaan viranomaismääräyksiä. Esimiesten mukaan asiakkaita ohjattiin samalla keskittymään omaan ydinosamiseen ja antamaan palveluoperaatiolle tilaa tehdä omaa työtään.

Merkittävin tietojohtamisen osaamisalue asiakassuhteen näkökulmasta oli jatkuva kehittäminen. Kaikkien esimiesten puheessa esiintyi jatkuvan kehittämisen vaatimus. Jatkuvaan kehittämiseen ei näyttänyt olevan selkeää toimintamallia. Pääsääntöisesti kehityskohteita ja -ideoita tarkasteltiin joko kuukausikokouksissa tai harvemmin järjestettävissä kehityskokouksissa. Esimiesten mukaan ideoiden pitäisi pitkälti syntyä työntekijöiden toimesta, sillä he olivat arjen ammattilasia ja havaitsivat kehityskohtia kaikkein useimmin. Asiakastyöskentelyyn ja -johtamiseen tai palveluorganisaatioon liittyvä kehitysnäkökulma puuttui lähes kokonaan. Esimiehet puhuivat enemmän palveluprosesseihin tai yksittäisiin epäkohtiin liittyvästä ideoinnista ja kehitystyöstä. Jatkuva kehittäminen tuntui jossain määrin vaativalta, ideoita konemaisesti tuotettavalta työltä.

8.4 Johtajuus- ja esimiesosaaminen

Johtajuus- ja esimiesosaaminen (leadership and supervisory competencies) on kykyä johtaa ihmisiä. Siihen liittyy jossain määrin myös vallankäyttöä. Johtajuus- ja esimiesosaaminen on kykyä ohjata ihmisiä, tukea ihmisiä ja osallistaa ihmisiä. Osaaminen sisältää myös kyvyn luoda yhteinen tarkoitus, johtaa monimuotoisuutta, tukemalla luovuutta ja luomalla yhteisöllisyyttä. Johtajuus- ja esimiesosaaminen on lähellä tietojohtamisen osaamista ja sosiaalista osaamista. Verrattuna ensin mainittuun johtajuus- ja esimiesosaaminen painottuu enemmän ihmisiä koskeviin kysymyksiin. Verrattuna sosiaaliseen osaamiseen johtajuus- ja esimiesosaaminen on sidottu esimiehen ja hänen

alaistensa välisiin suhteisiin. Nämä tiedot ovat luonteeltaan yleisiä ja siirrettävissä olevia. (Viitala 2005, 441.)

Esimiehet nostivat henkilöstöjohtamisen tärkeimmäksi, mutta samalla kaikkein vaikeimmaksi osaamisen alueeksi omassa työssään. Kertoessaan esimiestyöstä he käyttivät mm. termejä: yhteisöllisyys, sitoutuminen ja sitouttaminen, yhdenvertaisuus, henkilöstötyytyväisyys, yhteistyö, motivointi ja opettaminen. Erityisesti yhteisöllisyys ja yhteistyö korostuivat kokonaispalvelun johtamisessa. Yksilöistä ja eri ammattikuntien edustajista oli rakennettava tiimi, jolla oli yhteinen päämäärä. Työ vaati esimieheltä erityishuomiota yhdenvertaisten menettelyjen suhteen, kaikkien osallistamista sisäisiin kokouksiin ja tapahtumiin sekä kaikille yhteisen päämäärän kommunikointia. Yhdessä tekeminen miellettiin tärkeäksi kulttuurin ja kielen rakentajaksi.

Sitoutuminen ja sitouttaminen olivat sekä omaan itseen että työntekijöihin kohdistuvaa työtä. Esimiesten sitoutumista omaan tehtävään edisti mm. valta vaikuttaa tapaan johtaa henkilöstöä ja asiakkuutta sekä mahdollisuus rakentaa omaa budjettia. Työntekijöitä sitoutettiin antamalla heille tehtäväkokonaisuuksia sekä mahdollisuus ratkaista omaa työtä koskevia ongelmia ja asiakastilanteita. Sitouttamisen haasteena oli joidenkin työntekijöiden haluttomuus ottaa aiempaa isompaa vastuuta työstään. Motivointi ja ohjaaminen olivat työkalut asian parantamiseksi. Uusien henkilöiden rekrytoinnissa kiinnitettiin erityishuomiota henkilön tahtotilaan. Aina ei ollut mahdollisuutta valita kaikki kriteerit täyttävää henkilöstöä. Syynä saattoi olla yksinkertaisesti olla tarjonnan puute tai sitten yrityksen sisällä oli esim. asiakaslopetuksen myötä työntekijöitä, joille haettiin uutta asiakaskohdetta. Tilanne ei aina palvellut esimiehen tavoitteita ja aiheutti turhautumisen tunteita.

Ristiriitatilanteet henkilöstön keskuudessa olivat harvinaisia, mutta erittäin haastavia ratkaista. Toinen yhtä vaikea ongelma oli mahdollisten työrajoitteiden huomioiminen työsuunnittelussa. Molemmat tapaukset rasittivat esimiehen lisäksi koko työyhteisöä. Tilanteen ratkaisemiseen käytettiin yrityksessä olevia toimintamalleja ja kollegoiden apua. Esimieskokemuksen merkitys korostui haasteellisten tehtävien selvittämisessä. Henkilöstöjohtamiskokemus oli avaintekijä johtamistyössä, ilman sitä ei voinut onnistua. Esimiesosaaminen määriteltiin täysin kokemukselliseksi oppimiseksi: *esimiestyötä sä et voi oppia koulussa.*

Esimiesten mielestä ihmistenjohtamisen osaamisvaatimus ulottui henkilöstön johtamisesta aina asiakkaan johtamiseen saakka. Tekniikat ja tavat johtaa olivat samat niin työntekijöiden kuin asiakkaan kanssa. Asiakasta motivoitiin, innostettiin ja opastettiin. Toisinaan työ asiakkaan kanssa oli jopa vaativampaa kuin työskentely oman henkilöstön kanssa.

Johtamisosaamiseen sisältyi puhetta esimieheltä vaadittavista persoonaominaisuuksista. Esimiestyötä edesauttoi henkilön ulospäin suuntautuneisuus, positiivinen suhtautuminen asioihin ja ilmiöihin, oikeudenmukaisuus, asian tai toisen ihmisen puolesta puhuminen ja reippaus.

Yksi esimies esitti esimiestyönsä seuraavasti:

huolehdin, valvon, kyselen, vien tietoa eteenpäin, jaksan jankuttaa... mitä enemmän mä jaksan tehdä tota, sen paremmin homma toimii.

8.5 Sosiaalinen osaaminen

Sosiaalinen osaaminen (social competencies) viittaavat selviytymiseen esimiehen ominaisissa sosiaalisissa suhteissa. Ne sisältävät esimiehen kykyä rakentaa ja ylläpitää suhteita eri sidosryhmien kanssa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kykyä ymmärtää ihmisiä ja heidän käyttäytymistä, kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä kykyä motivoida ihmisiä ja käsitellä konflikteja. Nämä taidot ovat päällekkäisiä johtajuus- ja esimiesosaamisen kanssa niiltä osin kuin ne linkittyvät ihmisten innostamiseen yhteisiä päämääriä kohti. Sosiaalisista taidoista kyky asettua toisen ihmisen tilanteeseen, kyky ennakoida ja ymmärtää toisen tarpeet, kyky muuttaa käyttäytymistä vastaamaan toisen odotuksia sekä kyky keskittyä toisen ihmisen tarpeisiin ovat osaamista, joka linkittyy sekä johtajuus- että intrapersoonalliseen osaamiseen. (Viitala 2005, 441.)

Sosiaalisen osaamisen haasteet liittyivät enemmän asiakastyöskentelyyn kuin henkilöstövuorovaikutukseen. Henkilöstön kanssa saattoi esiintyä ristiriitoja ja haasteellisia tilanteita, mutta näiden ratkaisemiseksi esimiehillä vaikutti olevan työkaluja ja osaamista siinä määrin, että ongelmien selvittäminen oli helpompaa. Esimiehet myös kertoivat saaneensa koulutusta vaikeiden henkilöstöasioiden hoitamiseen. Työyhteisöissä

oli myös periaate, jonka mukaan *kaverista ei tarvinnut pitää, mutta toimeen oli tultava*.

Moniin tilanteisiin paras ratkaisu esimiesten mukaan oli hyvät käytöstavat ja huumori. Esimiehelle oli eduksi, jos häntä pidettiin kuuntelevana ja ymmärtävänä esimiehenä. Hyvää vuorovaikutussuhdetta rakennettiin säännöllisillä tapaamisilla. Esimiehet myös kokivat, että uudet ideat ja ajatukset tuli niin sanotusti myydä työntekijöille. Pakottaminen ajoi väistämättä ristiriitoihin.

Asiakkaiden kanssa vaikeita tilanteita aiheuttivat mm. palvelulliset epäonnistumiset ja sopimuksen erilaiset tulkinnat. Vuorovaikutustilanteissa esimieheltä vaadittiin diplomaattia ja paineensietokykyä. Tilannerauhallisuus piti säilyttää, esimies ei saanut provosoitua tai provosoida. Sortuminen vanhojen asioiden esille nostamiseen lisäsi negatiivista ilmapiiriä ja hidasti ongelmanratkaisua. Suhteellisuuden taju ja asioiden käsittely faktoihin perustuen takasivat parhaimmat onnistumisen mahdollisuudet tilanteen korjaamiseksi. Eräässä asiakkuudessa vaikeiden asioiden ratkaisemiseen oli kehitelty erillinen työskentelymalli, eräänlainen ratkaisufoorumi. Ratkaistavat asiat vietiin yhteiseen työpajaan, jota esimies kuvaa seuraavasti:

...se ei ole mikään luentomainen, vaan enemmän ryhmätyömäinen ja siinä tehdään asioita harjoituksen muotoisesti. Sinne ei mennä tappelemaan asioista, vaan sinne mennään tekemään yhdessä harjoituksia vastausten saamiseksi.

Esimiesten vuorovaikutussuhdeverkosto oli laaja. Asiakkuudessa olevia yhteistyötahoja oli useita. Asiakkaiden ja henkilöstön lisäksi esimiehet mainitsivat sidosryhmikseen lähiesimiehet tai yritysjohton. Nämä jäivät kuitenkin kerronnassa vähemmälle. Viittaukset koskivat pääsääntöisesti talousjohtamiseen ja etenkin tulokseen johtaneiden syiden selvittämiseen. Esimiesten kertomusten perusteella yritysjohto miellettiin auktoriteettina ja vuorovaikutus lähinnä yksisuuntaisena tietojen antamisena.

Sosiaalisessa osaamisessa korostui yhteisö- ja kulttuuripuhe. Vaikuttaisi siltä, että kokonaispalvelu herättää esimiehiä näkemään ja pohtimaan erilaisuutta, siitä johtuvia ilmiöitä ja seurauksia. Monimuotoisuus ilmeni jo yrityksen omissa toimialoissa ja ammattikunnissa. Kun tähän lisäsi asiakkaan yhteisöt ja alakulttuurit, ei yhteentörmäyksiltä voitu välttyä.

8.6 Intrapersonallinen osaaminen

Intrapersonaalinen osaaminen (intrapersonal competencies) on vahvasti esimiehen persoonaan liittyviä seikkoja. Siihen sisältyy esimiehen sosiaalinen rooli, minäkuva, motiivit ja arvot. Tärkeitä ominaisuuksia ovat itseluottamus, ennakoiva orientaatio, tavoitteellisuus, kyky arvioida sosiaalisia tilanteita, ratkaista konflikteja sekä sietää ja hallita epävarmuutta. Intrapersonallinen osaaminen koostuu kolmesta osa-alueesta: itsetunto, asenteet auktoriteetteja kohtaan ja itsehillintä. (Viitala 2005, 441 - 442.)

Esimiesten kuvauksen intrapersonallisesta osaamisesta syntyivät kertomalla, millainen on kokonaispalvelun johtamisen huippuosaaja. Huippuosaajan ominaisuuksiksi nousivat vankan kokemuksen lisäksi jatkuva halu oppia uutta, intohimo työtä kohtaan, itsenäisyys ja kurinalaisuus, oma-aloitteisuus, itseluottamus ja uskallus.

Esimiehet, jotka olivat työskennelleet alalla pitkään, kokivat omaavansa useampia huippuosaajan ominaisuuksia. Luottamus itseen sekä epävarmuuden ja epäonnistumisen sietokyky olivat ominaisuuksia, jotka olivat kehittyneet ajan saatossa. Uudet työtehtävät ja niissä oppiminen olivat vieneet esimiehiä seuraaviin haasteellisimpiin tehtäviin. Luottamus itseen ei ollut kehittynyt yksinomaan työn kautta. Elämä itsessään oli opettanut ja esim. toleranssi epävarmuutta kohtaan kasvanut.

Monipuolinen tekeminen ja esimiehenä toimiminen oli samanaikaisesti sekä haastavaa että motivoivaa. Yhdistelmästä syntyi intohimo, joka loi pohjan jatkuvalle oppimiselle. Esimiesten mukaan intohimo oli elintärkeä elementti työssä. Muussa tapauksessa siitä olisi tullut raskasta ja rutiineissa pitäytyvää.

Moni esimies mainitsi puheessaan uskalluksen ja rohkeuden. Rohkeus tehdä päätöksiä, kokeilla uutta ja tarttua toimeen olivat kantavia teemoja operaatioiden johtamisessa. Uskallusta kysyttiin myös asiakastyöskentelyssä esim. uusien palvelujen tarjoamisessa ja palautteen pyytämisessä. Välillä *tuli turpaan*, mutta tulevaisuusorientaation antoi pontta korjata epäonnistumisia ja jatkaa eteenpäin.

...mehän emme tee tätä siksi, että tää olis helppoa, vaan koska tää on vaikeaa. Kyllä ne onnistumiset siellä sitte siintää, tavallaan maalina jossain tulevaisuudessa, et homma etenee maaliin tavalla tai toisella.

Onnistuakseen työssä esimiehiltä vaadittiin kurinalaisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Monet, etenkin henkilöstön asenteisiin ja ymmärrykseen liittyvät tehtävät, veivät aikaa ja edellyttivät systemaattista työtä. Onnistumisia saattoi saada vasta vuoden tai puolen-toista vuoden työn jälkeen.

Esimiehet kokivat johtamisen kokonaispalvelussa erittäin mielekkääksi ongelmista ja vaikeuksista huolimatta. Monen oli vaikea ajatella itseä työskentelemässä yhden palvelutuotteen parissa.

En tiijä haluaisinko enää olla yhdessä palvelussa. En haluais ainakaan tehdä enää, nyt, kun on tämä kokemus rinnalla. En pystyis enää, kun se on niin helppoa.

9 KOKONAISPALVELU ESIMIESTEN MÄÄRITTÄMÄNÄ

Kokonaispalveluratkaisu on alalla vakiintumaton niin käsitteenä, palvelukonseptina kuin toimintamallina. Tämä tuli esiin esimiesten kertomuksissa varsin selvästi. Erot monipalvelun ja kokonaispalvelun välillä eivät olleet kirkastuneet, vaan sekoittuivat yhdeksi ja samaksi tai toistensa kanssa samanaikaisesti toimiviksi palvelumalleiksi.

Palvelukonsepti kuvaa sen, miten palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa. Se ottaa kantaa siihen, mitä ja millaisia ovat vaadittavat työntekijät, osaamiset, työvälineet, tietojärjestelmät ja palveluprosessit. (Pitkänen 2006, 171.) Esimiehet korostivat palvelutuotteiden määrän merkittävyyttä kokonaispalvelussa. Asiakkuus, jossa tarjottiin useita palveluja, tarkoitti kokonaispalvelua. Määrittelyissä otettiin kantaa työntekijöiden osaamiseen, jonka tuli olla laaja-alaista, useammasta eri palvelutehtävästä koostuvaa. Palvelun teknisen osaamisen lisäksi vaatimuksina olivat joustavuus ja halu tehdä monipuolisia tehtäviä. Palvelukonseptinäkökulmasta tarkasteltuna esimiehet kertoivat varsin runsaasti palveluprosesseista. Käytäntöjä ja toimintamalleja oli runsaasti ja niitä kehitettiin jatkuvan periaatteen mukaisesti. Ns. prosessipuhetta oli paljon, mutta varsinaiset prosessit näyttäytyivät osin kaoottisina ja hyvin tilannekohtaisina. Selkeää kokonaispalvelun prosessiviitekehystä ei ollut tunnistettavissa.

Kokonaispalvelun määrittäminen tapahtui vahvasti palveluyrityksen näkökulmasta käsin. Punaisena lankana toimi palvelutuotannon järjestäytyminen ja johtaminen. Useammassa asiakkuudessa kokonaispalvelu tuotettiin edelleen palvelusiiloissa, joita ohjasi tuotekohtainen esimies. Työntekijöiden liikkuminen joustavasti ja monipuolisesti eri tehtävien välillä oli paikoin kankeaa. Esimiehet puhuivat paljon muutoksen tarpeesta tuotannon järjestämiseksi joustavammaksi. Joidenkin työtehtävien yhdistämisessä oli onnistuttu, mutta muutokselle oli vielä paljon sijaa. Palvelun organisointihaasteiden lisäksi esimiehet harmittelivat talouden johtamiseen liittyvää puutetta, jossa kaikilla esimiehillä ei ollut suoraa näkyvyyttä asiakkuuden kokonaistulokseen. Johtaminen tuntui vajavaiselta.

Asiakasyhteydenpito hoidettiin yhden esimiehen tekemänä. Säännöllinen yhteydenpito asiakkaan kanssa yhdisti kaikkien esimiesten kertomuksia. Ketä kokouksiin osallistui ja mitä niissä käsiteltiin, vaihtelivat jonkin verran.

Syy, miksi esimiesten oli hankala erottaa monipalvelun ja kokonaispalvelun välinen ero, voi osin johtua vahvasta tuotantokeskeisestä näkökulmasta ja tuotannon organisoinnista perinteisellä tavalla. Mikäli tämänkaltaista organisoitumismallia ylläpidetään jatkossakin, jää kokonaispalvelu puheessa esiintyväksi termiksi ja monipalvelu on malli, jolla palvelu tuotetaan.

Kokonaispalvelun arvontuottoajattelu perustui asiakkaan liiketoiminnan tuntemiseen ja tarpeiden ymmärtämiseen. Ymmärryksen avulla asiakasta palveltiin paremmin ja täsmällisemmin. Esimiesten määritykset asiakkaalle koituvasta palvelun arvosta olivat kapeita. Toisaalta esimiehet kuvasivat varsin paljon käytännön tekemisiä, joista asiakkaan saama palvelun arvo oli johdettavissa. Tällaisia kuvauksia olivat esimerkiksi kertomukset, joissa esimies oli huolehtinut asiakastilaisuuteen ruokailu-, siivous- ja vahtimestaripalvelut, kun asiakas itse oli tilannut vain ruokailupalvelut ajattelematta siisteys- tai järjestystarpeita lainkaan. Haastattelujen ja esimerkkien valossa näyttäisi siltä, että esimiehet toteuttavat arvontuottoajattelua, mutta eivät välttämättä rakenna työstään abstrakteja tiedollisia rakenteita. Näin toimittaessa, on vaara, että tekeminen jää irralliseksi suhteessa asiakkaalle annettuun palvelulupaukseen tai yrityksen omaan strategiaan.

10 YHTEENVETO

Teoriaosuudessa esitettiin tutkijoiden määritelmiä johtamisosaamiselle ja johtamistehtäville. Tutkijoiden kesken vallitsee yksimielisyys ammattitaidon merkityksestä työssä suoriutumiseen. Työssä suoriutumista pidetään merkityksellisenä organisaation ja yrityksen menestymiselle alati muuttuvilla ja kilpailevilla markkinoilla.

Tutkijat määrittelevät ammattitaidon melko yhdenmukaisesti. Ammattitaito rakentuu ammatista johdetuista kvalifikaatioista ja henkilön omaamasta kompetenssista. Sekä kvalifikaatiot että kompetenssi ovat muuttuvia, kehittyviä ja mitattavissa olevia.

Johtamisosaaminen on yleisosaamista, jota voidaan oppia koulutuksessa ja kehittää käytännön työn avulla. Johtamisosaamisen tutkimuksessa on viimeaikoina yleistynyt kompetenssiviitekehyksen käyttö. Oleellista kompetenssiviitekehyksen käyttämiselle on persoonallisuus- ja motivaatiotekijöiden sisällyttäminen perinteisten tieto-, kyky-, ja taitovaatimusten rinnalle (Niitamo 2003, 143). Viitalan (2005) mallissa johtamisosaaminen rakentuu sekä kvalifikaatioille että kompetensseille. Malli on kokonaisvaltainen ja ottaa kantaa siihen, kuinka helposti osaaminen on saavutettavissa.

Jos johtamisosaaminen on monisäikeinen asia, on sitä myös johtamistyö ja -tehtävät. Tutkijat ovat määritelleet johtamisen osa-alueita mm. menestyneiden yritysten, sisäisen organisoitumisen, yritystoimintojen ja toimialan näkökulmista. Kiinteistöpalvelun johtamistehtäviksi on perinteisesti määritelty talouden, henkilöressurssien, tuotteen ja tiedon johtaminen. Palvelunäkökulman ja arvon tuottoon perustuvan liiketoiminnan vahvistuessa on kiinteistöpalvelun johtamistyötä ryhdytty katsomaan uudesta perspektiivistä.

Johtamistyö kokonaispalvelussa

Tutkimus toi esille esimiesten monipuolisen johtamiskentän. Palvelun operatiivinen johtaminen tarkoitti toimintaa, päätöksiä ja vastuita palvelutuotannon ja henkilöstön suhteen. Johtamistyön seurauksena syntyivät palvelut ja palvelun arvo asiakkaalle ja loppukäyttäjille. Onnistuneiden palvelukokemusten ja toivotun lopputuloksen edellytyksenä on ymmärrys asiakkaan tarpeista ja palvelun prosesseista. Huolehtimalla henkilöstöstä palveluorganisaatiolla oli mahdollisuus saavuttaa sekä yrityksen että asiakkaan asettamat tavoitteet. Esimiesten esille tuomat operatiivisen johtamistyön osa-

alueet mukailevat pitkälti Grönroosin (2009) näkemystä niistä tekijöistä, joilla yrityksellä on mahdollisuus tarjota laadukasta palvelua ja tuottaa arvoa asiakkaalle.

Tulosten analysoinnissa käytetyn johtamismallin mukaiset viisi avainelementtiä olivat kaikki edustettuina esimiesten kerronnassa. Tämän perusteella johdettiin kuva palvelujohtamisen monitaiturista, jossa johtamisrooleiksi nimettiin: talouden tasapainottelija, kulttuurien tulkki ja rakentaja, organisaation kasaaja ja määränpään näyttävä, palvelutuotannon organisoija sekä palvelun kehittäjä. Roolinimet kuvaavat tehtäviä, joista esimiehet olivat vastuussa.

Talusojohtaminen määriteltiin tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi. Työskentely pörssi-yhtiössä loi esimiehille toimintaympäristön, jonka yksi keskeisimmistä osaamisalueista oli tuloksen johtamisen taito. Esimiesten kerronta oli samankaltaisia ja keskittyi samoihin seikkoihin. Talusojohtamisen kulttuuri näyttäytyi yhtenäisenä ja ehyenä kertomuksissa.

Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen ovat keskeisiä tekijöitä tuotettaessa yhdenmukaista palvelua ja tehdessä muutoksia. Kulttuurin voidaan katsoa olevan aineellista tai aineetonta. Kulttuuria voidaan ilmentää esineillä, omaksutuilla arvoilla ja perusolettamuksilla. Esimiesten on hyödyllistä ymmärtää organisaatiokulttuuria ja tietää, miten he voivat kulttuuriin vaikuttaa. (Johnston 2012, 409 - 420). Tutkimus osoitti, että palvelukulttuurin rakentaminen koski sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä ja esimiehen vuorovaikutus näiden kaikkien ryhmien kanssa oli elintärkeää. Kulttuurin rakentamisessa korostuivat yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen. Sepän mukaan (2013) yrityskulttuuria rakennetaan päivittäin tekemisen kautta. Yrityskulttuuri, jossa yrityksen arvot ovat selkeät ja ymmärrettävät, syy yrityksen olemassaololle kirkastettu ja tavoite asetettuna, helpottaa johtamista.

Organisaation johtaminen tehdään suurelta osin institutionaalisilla rakenteilla, koordinoinnilla ja valvonnalla (Hales 2001, 39). Tämän vuoksi ei ole sama, miten organisaatioita rakennetaan ja keitä siinä toimii. Grönroosin (2009) mukaan organisaation toiminta tulee järjestää arvontuottomallin mukaisesti. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkuusorganisaatiot pyrkivät toimimaan tiimimäisesti. Henkilöstön moniosaamiseen ja motivaatioon kiinnitettiin paljon huomiota. Esimiehet pyrkivät innostamaan työntekijöitä paremmiksi asiakaspalvelijoiksi. Toiminta perustui asiakasymmärryk-

seen ja tavoitteena oli asiakastarpeiden tyydyttäminen. Tutkimuksen perusteella esimiehen rooli oli keskeinen organisaation ohjauksessa.

Tutkimuksen mukaan palvelutuotannon organisointi piti sisällään käytännön työn järjestelyä laadullisten kriteereiden ja kustannustehokkuuden saavuttamiseksi. Esimiesten huomio keskittyi pitkälti lyhyen aikavälin johtamiseen. Kokonaispalvelulle yhteisiä palveluprosesseja kyettiin tunnistamaan vain vähän. Johstonin ym. mukaan (2012, 194, 220) erinomainen palvelu, joka tyydyttää asiakkaan ja täyttää organisaation strategiset tavoitteet, on yleensä seurausta huolellisesta suunnittelusta ja joukosta toisiinsa liittyviä prosesseja. Palveluprosessit ovat liima, joka pitää asiakkaan, henkilöstön, laitteet ja materiaalin yhdessä. Prosessit ovat mekanismi, joilla tuotetaan palvelu, luodaan asiakkaan kokemus ja saavutetaan palvelun lopputulokset.

Mudrakin ym. mukaan (2005, 103 - 113) kiinteistöpalvelualan organisaatiot innovoivat varsin vähän. Kiinteistöpalvelualan yrityksiä vähemmän innovoivat ns. in-house organisaatiot. Syynä innovoinnin matalalle asteelle pidetään puutteelliset innovaatio- ja jatkuvan kehityksen rutiinit sekä tehokkaiden innovaatio-ohjelmien puute. Kokonaispalvelututkimuksen mukaan jatkuva palvelujen kehittäminen oli asiakasvaatimus ja jonkinasteinen rutiini. Kehitysasioita käsiteltiin asiakkaan kanssa säännönmukaisissa tapaamisissa. Jatkuva palveluiden kehittäminen oli käytännönläheistä ja sitä tehtiin arjessa yrityksen ja erehdyksen kautta.

Ymmärrys kokonaispalveluratkaisusta

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kokonaispalvelun määrittäminen on kesken. Kokonaispalvelun ideaa ei täysin ymmärretty tai sen käytäntöön vieminen oli alussa. Terminologia ja käsitteet eivät olleet juurtuneet arkipuheeseen. Kokonaispalveluratkaisu määriteltiin enemmän markkinoinnillisena mallina kuin varsinaista palvelutuotantoa ohjaavana tekijänä. Kokonaispalvelusta asiakkaalle koitua hyötyä oli palvelun kustannustehokkuus sekä palvelujen joustavuus nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Miettisen (2011, 107) mukaan, palvelun konseptoinnilla pyritään luomaan asiakkaalle lisäarvoa, kehittämään palvelun tasoa sekä kirkastamaan työntekijöiden toimenkuvia. Tämän perusteella kokonaispalvelukonseptissa on sijaa paitsi parantelulle myös tiedollisen kokonaisymmärryksen syventämiselle.

Kokonaispalveluratkaisun johtamisen osaamisvaatimukset

Tutkimuksessa esimiesten kohtaamat osaamisvaatimukset jaoteltiin Viitalan (2005) johtamisosaamisen hierarkkisen mallin mukaisesti. Malli koostuu kuudesta eri osaamisalueesta. Tutkimustulosten mukaan esimiehet kohtasivat työssään haasteita kaikilta kuudelta osa-alueelta.

Osaamishaasteet teknisen osaamisen suhteen kohdistuivat eri palvelutuotteiden osaamiseen. Epävarmuutta tunnettiin itselle vieraiden palveluiden johtamisessa ja käytännön ongelmien ratkaisemisessa. Asiakastyöskentelyyn kaivattiin enemmän tietoa ja työkaluja.

Liiketoimintaosaamisen haasteet jakoutuivat henkilöstön, tuotannon ja asiakkuuden johtamisen teemoihin. Henkilöstön ja tuotannon johtamisen haasteet liittyivät taloudellisiin vaatimuksiin ja resurssin tehokkaaseen käyttöön. Mukautuminen nopeasti muuttuviin tilanteisiin kysyi esimiehiltä rationaalista asioiden tarkastelua ja oikeiden ratkaisujen tekemistä. Asiakkuuden johtamisessa oli tärkeä osata ja ymmärtää sopimuksen luonne ja sisältö. Asiakasta johdettiin sopimukseen perustuen. Sopimus myös säätteli operatiivisen toiminnan suunnittelua. Esimiehiltä vaadittiin taloudellista viisautta käytännön ratkaisuissa.

Tietojohdamisen osaaminen tarkoitti tutkimuksen mukaan esimiesten kykyä tarkastella omaa osaamista ja samalla analysoida työntekijöiden osaamistarpeita. Tiedollinen ja taidollinen ristiriita ajoi esimiehiä arvioimaan omia toimintamalleja ja kokonaispalvelun johtamisen myötä syntynyttä uutta roolia. Henkilöstön kehittäminen oli haastavaa, etenkin tapauksissa, joissa jouduttiin harjoittelemaan metakognitiivisia taitoja. Henkilöstön lisäksi esimiehet perehdyttivät asiakasta palvelun toimintamalleihin ja -prosesseihin. Jatkuvan kehittämisen vaatimus tuntui ajoittain esimiehistä vaikealta ja raskaalta.

Johtajuus- ja esimiesosaaminen nimettiin vaikeimmaksi johtamisosaamisen alueeksi. Tutkimuksessa esille nousivat henkilöstön sitouttaminen, motivointi ja ristiriitatilanteiden ratkaiseminen. Vaatimus taidosta johtaa ihmisiä ulottui työntekijöistä asiakkaaseen.

Tutkimuksen perusteella sosiaalinen osaaminen ulottuu kaikille johtamisosaamisen osa-alueille. Sosiaalisen osaamisen vaade näytteli suurempaa roolia työskenneltäessä asiakkaan kuin työntekijöiden kanssa. Sosiaalista älykkyyttä vaativia tilanteita olivat etenkin reklamaatioiden käsittely tai sopimukselliset epäselvyydet. Tilannetaju ja intrapersoonalliset ominaisuudet auttoivat kriittisissä vuorovaikutustilanteissa. Sosiaaliiseen osaamiseen liittyi ymmärrys yhteisöllisyydestä ja yhteisön ainutlaatuisesta kulttuurista. Kulttuurin rakentaminen vaati esimiehiltä aktiivista ja avointa vuorovaikutusta. Esimiesten tuli myös sietää epävarmuutta ja kyetä ratkaisemaan esim. kulttuurien törmäämisestä johtuvia ristiriitoja.

Tutkimuksessa intrapersoonallista osaamista hahmotettiin kokonaispalvelun huippuosaajan ominaisuuksilla. Esimiehet ”piirsivät” kuvan rautaisesta ammattilaisesta, joka tunsu intohimoa tehtävää kohtaan, oli jatkuvasti nälkäinen oppimana uutta sekä työskenteli uskaliaasti, itsenäisesti ja kurinalaisesti.

Tutkimus osoittaa, että vaikka johtamisosaaminen on pääsääntöisesti luonteeltaan geneeristä, on se tietyiltä osin erittäin vaativaa ja henkilön persoonaan menevää. Johtamistyöhön ei synnytä, vaan se vaatii kouluttautumista ja mitä suurimmissä määrin kokemuksellista oppimista. Tutkimuksen mukaan juuri monipuolinen kokemus erilaisista asiakkuuksista ja palveluista antoi parhaat edellytyksen kokonaispalvelun johtamiseen. Tiedollisen osaamisen lisäksi intrapersoonallinen osaaminen korostui työssä menestymisen ehtona.

Tutkimustulosten hyödyntäminen

Tutkimuksessa johtamisosaamista tarkasteltiin Viitalan (2005) kokonaisvaltaisen johtamisosaamisen hierarkkisen malliin avulla. Esimiesten johtamistehtäviin perehdyttiin palvelunäkökulmasta hyödyntäen arvon tuottoon perustuvaa Andersenin ja Ankestjerne (2014) palveluiden johtamisen mallia. Tutkimuksen tuloksena syntyi kuva esimiehistä palvelujohtamisen monitaitureina. Esimiesten johtamisen osa-alueista johdettiin viisi roolia, jotka olivat talouden tasapainottelija, kulttuurien tulkki ja rakentaja, organisaation kasaaja ja määränpään näyttävä, palvelutuotannon organisoija sekä palvelun kehittäjä. Tutkimustulosten mukaan esimiesten osaamishaasteet jakautuivat kuudelle eri osaamisalueelle.

Tutkimuksessa esimiesten omakohtaiset kokemukset ja niiden tulkinta rakentavat kuvan kokonaispalvelun johtamisen nykytilasta. Tutkimustulosten avulla voidaan löytää teemoja kokonaispalveluratkaisun kehittämiseksi. Kertomukset kokonaispalvelun tehokkuuden ja palveluprosessien haasteista, nostavat esiin ne kipukohdat, joihin kehitystoiminta tulee kohdistaa. Kehityskohteita ovat mm. organisaation roolien ja tehtävien tarkentaminen huomioiden erikokoiset palveluorganisaatiot, palveluprosessien kuvaaminen sekä työntekijöiden ja esimiesten monipalvelutyön osaamisen lisääminen. Palveluprosessien kuvaaminen ja käyttöönotto loisi tuotannollista tehokkuutta sekä vahvistaisi palvelukonseptia ja parantaisi palvelullista erinomaisuutta.

Kokonaispalvelun osaamisressussin rajallisuus vaikeutti palvelun toimittamista, hidasti palvelusuunnittelua ja aiheutti tuotannollista tehottomuutta. Ratkaisuksi ongelmaan olisi yrityksessä mietittävä malli, jolla henkilöstöä systemaattisesti koulutettaisiin laaja-alaisiin monipalvelutehtäviin. Vaihtoehtoisena ratkaisuna voitaisiin käyttää tehokkaita työnkierron menetelmiä.

Kokonaispalvelun johtamisosaamisen perusta on riittävä ymmärrys palveluista ja palvelutuotannon organisoimisesta. Esimiesten epävarmuus tuotannon johtamisessa aiheutti päällekkäisjohtamista. Tämä tarkoitti useamman esimiehen johtamistyötä samassa asiakkuudessa. Kuten työntekijöille niin myös esimiehille tulisi antaa peruskoulutus eri palvelutuotteisiin ja järjestää mahdollisuus työnkiertoon. Johtamistyön helpottamiseksi tulisi tarkastella yrityksen tukitoimintoja ja varmistaa, että ne palvelevat kokonaispalveluasiakkuuden johtamistyötä esim. talouden ja muiden yrityksessä käytettävien tunnuslukujen ja toiminnanohjausjärjestelmien osalta. Johtamisosaamisen haasteellisimpien osa-alueiden, johtajuus- ja esimiesosaaminen sekä sosiaalinen ja intrapersoonallinen osaaminen, kehittymistä olisi mahdollista tukea mentorointi- ja tutorointikäytäntöjen avulla.

Hyvä johtaminen on menestystekijä, sillä se saa ihmiset luomaan toimintaa ja toimintakonsepteja. Hyvä johtaminen on organisaatio sidonnainen. Sitä voidaan opettaa ja siirtää, mutta se on erittäin hankalaa. Siksi hyvän johtamisen syntymiseen, rakentamiseen ja ylläpitämiseen on käytettävä aikaa ja panostusta. (Neilimo 2011.)

11 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Käsillä oleva opinnäytetyö kertoo esimiehistä, jotka toimivat kokonaispalvelun johtamistyössä. Työssä tutkittiin esimiesten kokemuksia omista johtamistehtävistä ja työn haasteista. Tutkimus rikastuttaa kiinteistöpalvelualan tutkimustietoa tuomalla siihen tekijöiden omat kertomukset.

Tutkimuksen arvioinnissa otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja laadukkuuteen. Tuomen ja Sarajärven (2002, 135) mukaan yksi merkittävimmistä hyvän tutkimuksen kriteereistä on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus, koherenssi. Työssä on pyritty johdonmukaisuuteen niin teoriaviitekehyksen valinnassa kuin tutkimusrakenteessa ja tulosten esittämisessä. Tutkimus etenee teoriaosan (osaamis-, johtamis- ja palvelun arvontuottoteoriat) kautta empiriaan (tutkimuksen esittely ja tulosten kuvaaminen) ja tutkimuksen arviointiin. Tutkimuksen rakenne on muodostettu siten, että lukijan olisi helppo havaita teorian ja empirian vuorovaikutus ja loogisuus. Teksti on jäsennelty niin, että se olisi helppolukuista ja ymmärrettävää. Keskeiset käsitteet on avattu lukijalle tutkimusrajausten yhteydessä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet määrittävät kokonaispalvelun, mitä tehtäviä tai tehtäväkokonaisuuksia he liittävät työhönsä sekä millaisia osaamishaasteita esimiehet kokevat työssään. Tutkimustyö jakautui kolmeen vaiheeseen: tutkimusviitekehyksen rakentaminen, haastattelujen tekeminen ja litterointi sekä aineiston analysointi ja tulkinta.

Tutkimuksen viitekehyksen rakentaminen oli haastava ja pitkäkestoinen vaihe. Samalla kun tutkimusaineistoa johtamisesta ja osaamisesta oli runsaasti, oli tutkimustieto kiinteistöpalvelualan johtamisesta sangen vähäistä ja yksipuolisesti kiinteistöjohtamisen näkökulmasta kirjoitettua. Rakenteilla ollut tutkimus koski palveluliiketoimintaa ja palvelujen johtamista kiinteistöpalvelualalla. Näin ollen viitekehykseen lisättiin tutkimustietoa palvelujen ominaisuuksista ja palvelujen johtamisesta. Tutkimustyössä käytettiin tapaustutkimukselle tyypillistä menetelmää: teemahaastattelua. Tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti esimiesten johtamisarkea, johtamistehtäviä ja kokemuksia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa joudutaan pohtimaan tutkijan valintoja, tutkijan subjektiviteettia, aineiston riittävyttä sekä tutkimuksen vastaavuutta, siirrettävyyttä ja vahvistettavuutta (Eskola & Suoranta 1999, 62, 209 - 212; Tuomi & Sarajarvi 2002, 134 - 138; Tynjälä 1991, 390 - 392). Tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja siten tutkijan subjektiivisuus on syytä ottaa huomioon tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia. Tutkija toimii työntekijänä yrityksessä, jossa tutkimus on tehty. Tutkimuksen aikana hän on johtanut palveluoperaatiota eräässä kokonaispalveluasiakkuudessa. Tutkijan subjektiiviset näkemykset ovat voineet vaikuttaneet tutkimusprosessien eri vaiheissa kuten esim. käsitteiden valinnassa, aineiston keruussa ja analysoinnissa sekä tulosten tulkinnassa. Näillä tekijöillä voi olla vaikutusta tutkimuksen vastaavuuteen. Jotta vastaavuus-kriteeri täytyisi, on tutkija esittänyt tulosten yhteydessä suoria aineistokatkelmia, joissa esimiesten oma kerronta ja todellisuus välittyvät lukijalle esimiesten omilla sanoilla.

Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti luotettavuuden lisäämiseksi. Tutkimustulosten vahvistamiseksi on rinnalle tuotu tuloksia muista vastaavia ilmiöitä tarkastelevista tutkimuksista. Laadullinen tutkimus ei selvitä yhtä totuutta, vaan tuo esille erilaisia näkökulmia tutkittavasta kohteesta (Tynjälä 1991, 391).

Laadullisessa tutkimuksessa tulosten yleistettävyyden sijaan puhutaan tulosten siirrettävyydestä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Johtopäätösten siirrettävyydestä tekee päätöksen tutkijan lisäksi lukijat. Tutkijan on kuvattava aineistoa niin kattavasti, että lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin konteksteihin. (Tynjälä 1991, 390 - 392.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös aineiston keräämisen näkökulmasta. Tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastattelurunko rakennettiin teoria-aineistoon ja tutkimuskysymyksiin perustuen. Haastattelurunko testattiin kertaalleen yhdellä esimiehellä ja sitä muokattiin hivenen ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelut sovittiin erilaisiin asiakaskohteisiin eri puolille Suomea. Näillä toimilla pyrittiin monipuolisempaan aineistoon. Haastatteluissa esimiehille annettiin vapaus runsaaseen kerrontaan, mikä rikastutti aineistoa huomattavasti. Haastattelihaastelehti, että kaikki osa-alueet tuli käsiteltyä keskustelujen aikana. Aineisto litteroitiin

sanatarkasti haastattelujen jälkeen. Aineiston analysointi perustui teoriaan ja analysoinnissa käytettiin ohjelmaa. Näillä toimilla varmistettiin tulosten käsittely strukturoidusti ja yhdenmukaisesti.

Tutkimuksen vahvistettavuutta arvioitaessa on pohdittava, kuinka hyvin kuvaukset ja siihen liitetyt selitykset ja tulkinnat sopivat yhteen (Hirsjärvi ym. 2010, 232 - 233). Jokainen ihminen luo oman käsityksensä todellisuudesta. Tästä huolimatta tutkijan täytyy olettaa ja huolehtia siitä, että asioita voidaan ymmärtää samalla tavalla. Objektiviisuuden saavuttamiseksi tutkija on pyrkinyt lähestymään tutkittavaa aihetta puolueettomasti ja omat ennakkokäsitykset tiedostaen. Objektiviisuuden säilyttämiseksi on tutkija keskustellut ja peilannut omia ajatuksia yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden ja kollegojen kanssa.

Tieteellisen tiedon näkökulmasta katsottuna tutkimus on soveltavaa tutkimusta, jolla on pyritty löytämään kiinteistöpalvelualalle uutta johtamistietoa. Viitekehyksessä käytetty tieto on tietyiltä osin akateemisesti nuorta. Tiedeyhteisöjen näkemykset ovat heterogeeniset ja osin vastakkaiset. Käsillä oleva tutkimus ottaa osaa kiinteistöpalvelualan akateemiseen keskusteluun omilla tuloksillaan. Erityisesti asiakaskeskeisyyteen ja arvontuottoon perustuva johtamistehtävien määrittely tuo perinteiselle kiinteistöpalvelualalle uutta näkemystä ja tutkimustietoa. Tieto on hyödynnettävissä mm. johtamiskoulutusten sisällön rakentamiseen ja työnohjaukseen. Kokonaispalvelun näkökulmasta katsottuna tietoa voidaan hyödyntää palveluprosessien ja -organisaatioiden rakentamiseen.

Kuten hyvän ja mielenkiintoisen tutkimuksen kuuluukin, antaa se joitakin vastauksia ja huomattavan määrän jatkokysymyksiä. Seuraavat tutkimukset ja kehitystyöt edistävivät kokonaispalveluratkaisun kehittämistä:

- Kokonaispalvelun palvelutuotannon keskeiset prosessit ja niiden kuvaaminen
- Kokonaispalvelun organisaatio, roolit ja vastuut erikokoisissa asiakkuuksissa
- Monipalvelutyön osaamisen lisääminen työntekijöiden keskuudessa
- Kokonaispalvelujohtamisen osaamisen lisääminen esimiesten keskuudessa
- Talouden ohjaus ja johtaminen kokonaispalveluratkaisussa

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio ja Junkkari, Lari 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- Andersen, Morten Kamp & Ankestjerne, Peter 2014. Service Management 3.0 – the next generation of service. PDF-dokumentti. <http://www.issworld.com/en/about-iss/learning-zone/whitepapers>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.5.2015
- Arthur, M. B., Claman, H. & DeFillippi, R. J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9, 7–20.
- Aula, Pekka 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.
- Barber, Nelson & Goodman, Raymond 2011. A Strategic Approach To Managing Customer Service Quality. *Journal of Service Science* 2011 Volume 4, Number 2, 17 - 32. PDF-dokumentti. http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CD4QFjAFahUKEwiv_rebuoHJAhXCa3IKHbepCJg&url=http%3A%2F%2Fwww.cluteinstitute.com%2Ffojs%2Findex.php%2FJSS%2Farticle%2Fdownload%2F6642%2F6717&usq=AFQjCNHHwKsYN-ivKU09k4rC3YS756dRQA&bvm=bv.106923889,d.bGQ. Päivitetty 10.11.2011. Luettu 25.7.2015.
- Boyatzis R. E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 27(1), 5 - 12. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.amk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/02621710810840730>. Päivitetty 20.10.2011. Luettu 9.9.2015.
- Chotipanich, Sarich 2004. Positioning facility management. *Facilities*, Vol. 22 Iss 13/14 pp. 364 - 372. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.amk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/02632770410563086>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.5.2015.
- Coenen, Christian & von Felten, Daniel 2014. A service-oriented perspective of facility management. *Facilities*, Vol. 32 Iss 9/10 pp. 554 - 564. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.amk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/F-09-2012-0068>. Ei päivitystietoa. Luettu 27.5.2015.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith 2000. *Research Methods in Education*. Cornwall: TJ International Ltd.
- Cornford, Ian & Athanasou, James 1995. Developing expertise through training. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 27 Iss 2 pp. 10 - 18. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.amk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/00197859510082861>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.5.2015.
- Chowdhury, Subir 2002. *Organization 21C: someday all organizations will lead this way*. New Jersey: Prentice Hall. FT Press.
- Drion, Bernard, Melissen, Frans & Wood, Roy 2012. Facilities management: lost or regained. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.amk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/02632771211208512>. Ei päivitystietoa. Luettu 12.5.2015.

Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Fischer, Merja 2014. Palvelukokemuksen johtaminen - asiakkaan ja työyhteisön parhaaksi. Teoksessa Pakarinen, Terttu & Mäki, Tiina (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.

Fletcher, Joyce K. & Käufer, Katrin 2003. Shared leadership. Paradox and possibility. Teoksessa Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership toim. Pearce Craig L. ja Conger, Jay A. Conger. WWW-dokumentti. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=YG3GIEez5d4C&oi=fnd&pg=PA21&dq=Fletcher+J.K.+paradox+of+postheroic+leadership&ots=yFkZEnXZCk&sig=RmZ95gh1_JxrVWNNiv6VWvN6wo&redir_esc=y#v=onepage&q=Fletcher%20J.K.%20paradox%20of%20postheroic%20leadership&f=false. Ei päivitystietoa. Luettu 15.8.2015.

Frantsi, Päivi 2013. Johtajuutta etsimässä. Naislähijohdajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Germain, Marie-Line & Ruiz, Carlos Enrique 2009. Expertise: myth or reality of a cross-national definition?. Journal of European Industrial Training, Vol. 33 Iss 7 pp. 614 - 634. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikeliyamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/03090590910985381>. Ei päivitystietoa. Luettu 8.6.2015.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY pro.

Hales Colin 2001. Managing through organization: the management process, forms of organization and the work of managers. 2nd edition. London: Business Press.

Hanhinen, Taina 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2007. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

ISS Palvelut Oy 2015. ISS on kokonaispalveluratkaisujen edelläkävijä. WWW-dokumentti. http://issintranet.fi/tukitoiminnot/Kehitys/IFS/Sivut/Kokonaispalveluratkaisut_esittely.aspx. Päivitetty 14.4.2015. Luettu 20.4.2015.

Jensen, Per Anker 2008. Facilities management for students and practitioners. Rodovre: Printfoparitas A/S.

Johnston Robert, Clark Graham & Shulver Michael 2012. Service operations management. Improving service delivery. Edinburgh Gate. Harlow: Pearson Education Limited.

- Junghans, Antje & Olsson, Nils 2014. Discussion of facilities management as an academic discipline. *Facilities*, Vol. 32 Iss 1/2 pp. 67 - 79. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeliyamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/F-10-2012-0078>. Päivitetty 21.1.2014. Luettu 5.5.2015.
- Juuti, Pauli 2006 (toim.). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Järvinen, Annikki 1996. *Henkilöstö voimavarana*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Järvinen, Annikki, Koivisto Tapio & Poikela Esa 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Juva: WSOY.
- Koivisto, Mikko 2011. *Palvelumuotoilun peruskäsitteet*. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo, Teknova Oy. s. 42-59
- Kuhlmann, Diane & Ardichvili, Alexandre 2015. Becoming an expert: developing expertise in an applied discipline. *European Journal of Training and Development*, Vol. 39 Iss 4 pp. 262 - 276. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeliyamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/EJTD-08-2014-0060>. Päivitetty 4.2.2015. Luettu 12.7.2015.
- Lahti, Jouko 2000. *Liiketoimintaympäristön asettamat vaatimukset kiinteistöjohtajan ammattitaidolle*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro-gradu tutkielma.
- Leat, David 1993. Competence, teaching, thinking and feeling. *Oxford Review of Education*, 19. 499 - 510.
- Lilja, Kari & Tainio, Risto 2006. *Johtaminen suomalaisissa yrityksissä: suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen*. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) *Johtaminen eilen, tänään huomenna*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Lämsä Anna-Maija & Savela Terttu 2010. *Avaimet käteen fMBA-koulutus tulee naisjohtajuutta*. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. PDF-dokumentti. http://www.oamk.fi/epooki/2010/avaimet-kateen-fmba-koulutus-tukee-naisjohtajuutta/?ccm_paging_p_b1802=2. Päivitetty 13.10.2010. Luettu 3.6.2015.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Kujansivu, P., ym. 2010. *Palvelutuotannon mittaminen johtamisen välineenä*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. *Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- McLennan, Peter 2000. Intellectual capital: future competitive advantage for facility management. *Facilities*, Vol. 18 Iss 3/4 pp. 168 -172. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeliyamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/02632770010315742>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.7.2015.

Metsämuuronen, Jari 2006 (toim.). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Miettinen Satu 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologianinfo Teknova Oy.

Milliken, John 2002. Qualifying for leadership or control masquerading as enlightenment?, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 Iss 4 pp. 281 - 295. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/09513550210430237>. Ei päivitystietoa. 2.6.2015.

Moderegger, Wolfgang 2011. European Standardization in Facility Management Guidance on quality in Facility Management: EN 15221 Part 3. PDF-dokumentti. http://media.firabcn.es/content/S102011/ponencies/Wolfgang_Moderegger.pdf. Päivitetty 7.7.2011. Luettu 8.7.2015.

Morden, Tony 1997. Leadership as competence. *Management Decision*, 35(7), 519 - 526. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/00251749710170484>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2015.

Morgan, Gareth 2006. *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA. Sage. Updated edition.

Mudrak, Tomas, van Wagenberg, Andreas & Wubben, Emiel 2005. Innovation process and innovativeness of facility management organizations. *Facilities*, Vol. 23 Iss 3/4 pp. 103 - 118. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/02632770510578485>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.7.2015.

Neilimo Kari 2011. Hyvä johtaja, johtamisosaaminen ja johtajuus. Johtamisseminaari. Hamina 3.11.2011. Esitelmä. http://www.kymichamber.fi/export/sites/www.kymichamber.fi/liitetiedostot/Koulutus/4_Neilimo.pdf. Päivitetty xxx. Luettu 23.7.2015.

Niitamo, Petteri 2003. *Henkilöarviointimenetelmät työelämässä*. Työterveyslaitoksen julkaisu. Jyväskylä: Gummerus.

Nutt Bev 2000. For competing futures for facility management. *Facilities*, Vol. 18 Iss 3/4 pp. 124 - 132. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/02632770010315670>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.5.2015

Peters, Tomas J. & Waterman Robert H. 2007. *Menestyjän muotokuva*. Helsinki: Talentum.

Pirnes, Unto 2003. *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. Keuruu: Otava.

Porter, Michael E. 1998. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Prajogo, Daniel 2006. The implementation of operations management techniques in service organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 Iss 12 pp. 1374 - 1390. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.amk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/01443570610710597>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.6.2015.

Raatikainen, Markku 2015. Henkilökohtainen tiedonanto 19.5.2015. Johtaja. ISS Palvelut Oy.

Rakli ry 2014. Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys. PDF-dokumentti. http://www.rakli.fi/media/tietoakiinteistoalasta/faktaaasta/2014_kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-jakansantaloudellinenmerkitys_netires.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 2.5.2015.

Rakli ry 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/media/toimitilat/kiinteistoliiketoiminnan-sanasto.pdf>. Luettu 2.5.2015

Pitkänen, Raimo 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Ruohotie, Pekka 2005. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Varis, Tapio (toim.) *Uusrenessanssajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen*. Helsinki: OKKA.säätiö.

Salo, Jarmo 2004. Näyttötutkintojen kehittämiskoulutuksen vaikuttavuus Pohjois-Suomessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Sodexo 2014. 2014 Workplace Trends Report. Verkkosivusto. <http://www.multivu.com/players/English/62478-sodexo-workplace-trends-2014/>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.4.2015.

Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

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

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

Tay, L. ja Ooi, J.T.L. 2001. Facilities management: a "Jack of all trades"? *Facilities*, Vol. 19 Iss 10 pp. 357 - 363. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.amk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/EUM000000005534>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.5.2015.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Turpeinen, Veijo 2009. Keittiömestarin huippuosaaminen mestariensa itsensä kertomana. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5-6), 387-398.

Ueno, Akiko 2008. Which management practices are contributory to service quality?, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 Iss 6 pp. 585 - 603. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/02656710810881890>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.6.2015.

Uotila, Timo-Pekka, Viitala, Riitta & Pihkala, Timo 2010. Kokonaisvaltainen osaamisen johtamisen malli. Teoksessa Uotila, Timo (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. PDF-dokumentti. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf . Päivitetty 29.9.2010. Luettu 10.8.2015.

Verbi Software. What in MAXQDA? Verkkosivusto. <http://www.maxqda.com/products /maxqda>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.7.2015.

Verma, Rohit 2000. An empirical analysis of management challenges in service factories, service shops, mass services and professional services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 Iss 1 pp. 8 - 25. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/09564230010276924>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.5.2015.

Viitala, Riitta 2005. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competence model. *Journal of Workplace Learning* 17(7), 436 - 452. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/13665620510620025>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.5.2015.

Waheed, Zehra & Fernie, Scott 2009. Knowledge based facilities management. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/02632770910956111>. *Facilities*, Vol. 27 Iss 7/8 pp. 258 - 266. Ei päivitystietoa. Luettu 10.5.2015.

Ylikoski, Tuire 1999. *Unohtuiko asiakas?* 2.uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.

Taustakysymykset:

Kuinka kauan olet toiminut alalla?

Kuinka kauan olet johtanut kokonaispalveluratkaisuja?

TEEMA 1

Esimiesten antamat määrityksen kokonaispalveluratkaisulle.

- Kuvaile mitä mielestäsi on monipalvelu?
- Kuvaile mitä mielestäsi on kokonaispalveluratkaisu?
- Miten määrittelisit kokonaispalveluratkaisun johtamisen?

TEEMA 2

Esimiesten määrittelemät tehtävät ja tehtäväkokonaisuudet kokonaispalvelujen johtamisessa

- Mistä tehtävistä sinun arkesi koostuu? Mitä eri tekemisen osa-alueita kokonaispalvelun johtaminen pitää sisällään?
- Mitkä näistä tehtävistä ovat mielestäsi tärkeimpiä / keskeisimpiä?
- Mitkä tehtävät ovat sinusta helppoja / vaikeita?

TEEMA 3

Kokonaispalvelun johtamisen ammatilliset osaamis- ja kyvykkyyksivaatimukset sekä millaisia ovat osaamisen ja kyvykkyyden kehittymistä edistävät tekijät.

- Kuvittele, että olet tekemässä rekrytointi-ilmoitusta nykyiseen tehtävääsi. Mitä siinä lukisi?
 - Millaisia perustietoja tehtävä edellyttää?
 - Millaisia perustaitoja tehtävä edellyttää?
 - Millaista ammatillista osaamista kokonaispalvelun johtaminen vaatii? (ammattitaito ja ydinosaamisalueet)
 - Millainen kokemus hakijalla pitäisi olla? (ammattitaidon kehittämissaasteet)
- Mikä / mitkä seikat auttavat em. osaamisen saavuttamisessa?
- Mieti kollegaasi, joka mielestäsi on erittäin taitava työssään. Kerro mitä hän osaa ja tietää? Mikä tekee hänestä huippuammattilaisen?