

# **HYVÄT TYYPIT, PARHAAT TIIMIT**

- **TIIMITYÖLLÄ TULOKSEKKAASEEN JA TUOTTAVAAN TOIMINTAAN**

**PROJEKTINJOHTAJA HELI LOTTI**



## Sisällys

1. Tiimihankkeen taustaa .....	2
2. Omat havainnot puhtauspalveluorganisaation lähtökohdista tiimityöhön .....	3
3. Hankkeen tavoitteet ja tarkoitus .....	4
3.1 Tavoitteena ovat itseohjautuvat tiimit .....	5
3.2 Hyvät tyypit, parhaat tiimit .....	5
4. Tiimihankkeen toteuttaminen, organisointi ja eteneminen .....	6
4.1 Kouvolan kaupungin puhtauspalvelujen tiimiorganisaatio .....	6
5. Hankkeen tulokset ja havainnointi .....	7
5.1 Ohjausryhmä .....	11
5.2 Viestintä .....	12
6. Jatkokehittämisajatuksia .....	12
7. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot .....	13
LÄHTEET .....	14
LIITTEET .....	15

**Heli Lotti**  
puhtauspalvelupäällikkö, projektin johtaja

**LOPPURAPORTTI 28.12.2017**

## 1. Tiimihankkeen taustaa

Aikaisemmin toteutetun hankkeen tulokset antoivat vahvan käsityksen siitä, että itseohjautuvuutta on lisättävä puhtauspalveluorganisaatioissa. Tutkimusten mukaan työntekijöiden itseohjautuvuudella on selvä positiivinen vaikutus organisaatioissa sekä työtyytyväisyyteen että myös tuottavuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimeille tai niitä vastaaville ryhmille on annettu edellytykset toimia itsenäisesti organisaatioiden sisällä.

Vuosina 2014–2015 puhtauspalvelujen siivoojia ja laitoshuoltajia sekä esimiehiä ja ohjaajia osallistui kutsumukselliseen puhtausala-hankkeeseen. Hankkeesta vastasi STTL Puhtausala ja sen toteutti Filosofian Akatemia. Hanke kuului Työelämä 2020 -projektiin. Työelämä 2020 -hanke perustui vuonna 2012 valmistuneeseen työelämästrategiaan. Sen päämääräksi on määritelty työllisyysasteen, työelämän laadun, työ-hyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen.

Kutsumuksellinen puhtausala -hankkeessa kerättiin tietoa siitä, miten sisäisen motivaation edellytykset toteutuvat alan työpaikoilla tai mikä estää sisäisen motivaation syntyä. Hankkeen tulokset antoivat vahvan käsityksen siitä, että tiimimäistä toimintaa sekä itseohjautuvuutta pitää lisätä. Kouvolan kaupungin puhtauspalvelun henkilöstö osallistui työpajoihin. Tuloksista nousi esille asiat joihin ollaan tyytyväisiä:

- hyvä ja kannustava esimiestyö
- hyväksi koettu johtajuus: kannustava, arvostava, jämäkkä ja luotettava
- kivat työkaverit ja hyvät asiakkaat
- liikuntaa työn ohessa
- työn itsenäisyys
- yhteisöllisyys
- työyhteisön tuki ja asioiden ratkominen yhdessä kollegoiden kanssa.

Sisäistä motivaatiota vahvistavana tekijänä koetaan vapaus oman työn suunnitteluun. Motivaatiotekijöitä olivat myös työn arvostuksen lisääminen, työn mielekkyys ja palkitsevuus sekä työn jatkuvuus. Työn mielekkyyteen vaikuttavia asioita on koottu seuraavaan luetteloon, jossa kaikkien osallistujien mielipiteet on huomioitu:

- vapaus suunnitella ja kehittää omaa työtä
  - joustava työaika
  - hyvät työvälineet
  - asiakkaalta saatu kiitos ja tyytyväiset asiakkaat
  - onnistuminen työssä
  - hyvät prosessit
  - luotettava, reilu, läsnä oleva ja asiat osaava esimies
  - innostava, arvostava ja oikeudenmukainen johtamis- ja organisaatiokulttuuri.
- (Jarenko 2015.)

Jarenko (2015) nostaa esille loppuraportissa motivaatiopsykologian. Sen mukaan ihminen ohjautuu sellaisen toiminnan pariin, joka tyydyttää hänen psykologiset perustarpeensa. Siivoustyö täyttää nämä tarpeet lähtökohtaisesti erittäin hyvin. Kouvolan kaupungin puhtauspalveluhenkilöstön tulokset olivat samansuuntaisia, jotka edistävät motivaatiota.

## 2. Omat havainnot puhtauspalveluorganisaation lähtökohdista tiimityöhön

Tiimien toimintaa on kehitetty usean vuoden ajan. Tiimit eivät toimi vielä tiimien kaltaisesti. Palaute on tullut tiimivastaavilta ja tiimin jäseniltä. Tiimien toimintaan ja pelisääntöihin ei sitouduta. Työhyvinvointikysely tehdään vuosittain ja niistä saaduista tuloksista saadaan tietoa myös yhteistyöstä. Puhtauspalvelun työhyvinvointisuunnitelman vastuumatriisista löytyy kehitettäviä asioita, joita tiimimäisellä työskentelyllä voidaan tukea. Omat havainnot koostuvat tiimien toiminnasta, koulutuspalautteista ja esimiesten esille tuomista kehittämisasioista sekä kehityskeskustelujen palautteista.

Kehittämishankkeen suunnittelussa aikaisemmat palautteet, havainnot, kokemukset ja näkemykset koottiin swot- analyysien tapaisesti yhteen. Yhteenvedossa luokiteltiin suunnitelman hyödyt, haasteet, mahdollisuudet ja esteet tiimityön vaikutuksista organisaatiolle ja henkilöstölle. Tiimihankkeen suunnittelussa huomioitiin organisaation nykytila.

### Hyödyt organisaatiolle ja henkilöstölle

- joustavuus ja nopeus vastata toimintaympäristöissä tapahtuviin muutoksiin paranevat, tuottavuus lisääntyy ja palvelun laatu paranee
- työtyytyväisyys ja -hyvinvointi paranevat, työn mielekkyys ja merkityksellisyys paranevat, henkilöstön vuorovaikutus paranee
- kilpailukyky ja asiakastyytyväisyys paranevat
- työnkuva monipuolistuu ja kokonaiskuva palvelun tuottamisesta kirkastuu, luovuus ja kehittämishalukkuus ja työnimu lisääntyvät
- osallistavien työtapojen kehittäminen ja moniäänisyyden lisääntyminen johtamisessa.

### Haasteet organisaatiolle ja henkilöstölle

- lisätä keinoja muutoksen hallintaan
- kasvattaa kaksisuuntaista keskustelua sekä avointa ilmapiiriä
- vähentää kiireen tuntua ja siten parantaa työilmapiiriä
- samansuuntainen yhteistyö koko työyhteisössä
- keskittyminen olennaisiin asioihin
- kiinnostuminen aidosti kehittämään omaa työtä
- huomioida omat voimavarat ja ideat käytäntöön ja ottaa ne käyttöön kaikille
- lisätä kuuntelua asiakkaiden ja työkavereiden suuntaan.

### Mahdollisuudet organisaatiolle ja henkilöstölle

- rakentaa työilmapiiriä paremmaksi
- uusiutuminen ja kehittäminen jatkuvaa kaikissa prosessinvaiheissa
- kehittää vuorovaikutusta kaksisuuntaiseksi
- ottaa käyttöön hyvät, ammattimaiset työyhteisötaidot
- kirjataan tiimisopimukseen sovitut käytännöt ja vastualueet

- selkeyttää toimenkuvia - tiimivastaava toimii linkkinä esimieheen
- motivoida työntekijöitä ja lisätä tietoisuutta siitä, että toimivat tiimit ja tavoitteet ovat edellytys kasvulle ja kehitykselle
- määritellään pelisäännöt ja tiimien toiminta tavoitetilassa.

#### Esteet henkilöstölle ja organisaatiolle

- puuttuu yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet tai ne on ilmaistu epämääräisesti
- yhteistyössä on ongelmia ja ilmapiiri on huono
- piilotellaan ja vähätellään henkilöiden välillä olevia käsittelemättömiä ristiriitoja, joita on usein
- tiedonkulku on huonoa (ei osallistuta tiimipalaveriin tai muistioita ei lueta, eikä tuoda esille henkilökohtaisia näkemyksiä)
- puuttuu rehellisyys ja avoimuus
- ongelmanratkaisukyky heikko, koska ei ole halua keskustella tai ei siedetä erilaisuutta
- välimatka johdon ja työntekijöiden välillä on suuri
- puuttuu luovuus (tai sitä ei sallita) tai heikko motivaatio
- epäselvyyttä päätöksenteossa
- eriarvoinen kohtelu tai kukaan ei halua ottaa roolinmukaista vastuuta.

### 3. Hankkeen tavoitteet ja tarkoitus

Hyvät tyypit, parhaat tiimit -kehittämishanke on tärkeä Kouvolan kaupungin puhtauspalvelulle, jotta tiimimäiseen toimintatapaan siirtymisen kynnys madaltuu ja organisaatiomuutos tapahtuu joustavasti. Puhtauspalvelujen henkilöstön tietoisuutta uudelta toimintamallista lisättiin puhtauspalveluorganisaatioon ja tiimityön mielekkyyttä perusteltiin kehittämishankkeessa. Hankkeessa toteutettiin toimivien ja itseohjautuvien tiimien kehittämishankkeita Kouvolan kaupungin puhtauspalveluissa.

Hankkeen tavoitteena on perehdyttää puhtauspalvelujen henkilöstö itseohjautuvien tiimien toimintatapoihin ja -prosesseihin palvelutuotannon ja asiakkuuksien kehittämiseksi sekä löytää puhtauspalveluille luonnollinen tapa toimia itseohjautuvissa tiimeissä. Tavoitteena on, että koko henkilöstö ymmärtää itseohjautuvuus- ja tiimityötaitojen olevan perusta onnistuneelle tiimityölle, tuloksekkaalle ja tuottavalle toiminnalle sekä asiakkuuksien hoitamiseksi.

Työhyvinvointi syntyy työstä. Tavoitteena on tukea henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia työuran kaikissa vaiheissa niin, että kaikkien mielestä olisi kivaa tulla töihin, mutta myös kykyä irrottautua työstä ja elää mielekästä ja hyvää elämää. Työnantaja luo edellytykset työlle ja työhyvinvoinnille, mutta jokaisella työntekijällä on itsellään vastuu omasta terveydestä ja työkyvystä.

Työhyvinvoinnin edistäminen on kaupungin strateginen valinta. Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa työyhteisön johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa. Toisaalta johdetaan asioita ja prosesseja, toisaalta ihmisiä. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta viime kädessä se on ylimmän johdon vastuulla.

Tiimimäistä työskentelytapaa on toteutettu puhtauspalveluorganisaatiossa. Tiimien toiminta ei ole kehittynyt tiimimäisen suuntaan työskentelyn perusominaisuudet huomioiden. Tiimitoimintaa on edelleen kehitettävä, koska osa tiimeistä on eri kehitysvaiheessa. Tähän saakka tiimitoimintaan sitoutuminen ei ole tapahtunut suunnitelmallisesti.

### 3.1 Tavoitteena ovat itseohjautuvat tiimit

Tutkimusten mukaan työntekijöiden itseohjautuvuudella on selvä positiivinen vaikutus organisaatioissa sekä työtyytyväisyyteen että myös tuottavuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimeille tai niitä vastaaville ryhmille on annettu edellytykset toimia itsenäisesti organisaatioiden sisällä.

Kehittämishankkeen toteutuksessa tiimit hoitavat laajempia kokonaisuuksia ja niillä on enemmän itsenäisyyttä kuin tavanomaisilla työryhmillä. Tiimityössä tiimit vastaavat työn suorittamisen jatkuvasta parantamisesta ja tehostamisesta. Kouvolan kaupungin henkilöstöohjelma perustuu kaupungin strategiaan. Henkilöstö-ohjelman sisältö tukee kehittämishankkeen tavoitteita ja tarkoitusta. Siihen on kirjattu henkilöstön sitoutumisen varmistuvan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä.

Itseohjautuvilla tiimeillä tavoitellaan tyytyväistä työyhteisöä sekä tuloksekasta ja tuottavaa toimintaa asiakaslähtöisesti. Sisäistä motivaatiota vahvistetaan ja rohkaistaan henkilöstöä sisäistämään suunnitella omaa työtä itseohjautuvasti. Jotta itseohjautuvuus toteutuisi mahdollisimman hyvin, on itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta tärkeää, että organisaatiokulttuuri sallii tiimien toimia itsenäisesti siten, että tiimit ovat vastuussa oman päivittäisen työnsä johtamisesta. Tällöin itseohjautuvat tiimit päättävät tavoitteistaan, työtavoistaan, työaikatauluistaan, resurssiensa kohdentamisesta, ongelmanratkaisusta sekä työn jakautumisesta jäsentensä kesken. Näin tiimit vastaavat itse määrittelemiensä tavoitteiden saavuttamisesta. Itseohjautuvuuteen siirtyminen on monissa organisaatioissa haasteelliselta. Tämän vuoksi onkin hyvä sisäistää, että tiimien itseohjautuvuuden tasoa on mahdollista sovittaa kullekin organisaatiolle, yksikölle ja tiimeille sopivaksi.

Tiimi voi harvoin toimia kokonaan itseohjautuvasti. Organisaatiolla, jossa tiimi toimii, täytyy olla selkeä päämäärä sekä taktiikka ja sovitut arvot. Sen lisäksi organisaatio luo rajat toiminnalle ja asettaa reunaehdot. Yhtenäiset pelisäännöt luovat yhtenäisyyttä koko toiminnalle. Ne helpottavat asioiden hoitamista, kun asiakkaat ja yhteistyö-kumppanit tietävät, miten organisaatio ja sen tiimit toimivat. Tiimit tekevät vastuualueensa tehtävät itseohjautuvasti organisaation sovituisissa raameissa ja ne johtavat itsenäisesti työskentelyä. Tulokellinen itseohjautuvuus edellyttää, että jäsenet ovat sitoutuneet tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin. (Spiik 2004, 208–209.)

### 3.2 Hyvät tyypit, parhaat tiimit

Kehittämishankkeen nimi haettiin Kouvolan kaupungin eri ohjelmien linjausten mukaisesti. Kaupungin työturvallisuusohjelma Hyvä Työ Go, ja jäljempänä henkilöstöohjelman linjaa noudattaen syntyi Hyvät tyypit parhaat tiimit -nimi kehittämishankkeelle.

**Hyvä työ reilu meininki** – Henkilöstöohjelma ohjelma perustuu Kouvolan kaupungin strategiaan. ”Meillä on mahdollisuus menestyä, kun puhallamme yhteen hiileen ja sidomme voimavarat strategian mukaiseen toimintaan. Tasapainoinen talous on yksi päämääristä, jonka avulla saavutetaan tavoitteita. Tasapainoinen talous merkitsee vastuullista ja osallistavaa johtamista, joka kannustaa parhaiden käytäntöjen edistämiseen. Henkilöstön osaamista ja hyvinvointia kehitetään tehostamalla koulutusta ja edistämällä kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Henkilöstön sitoutuminen varmistetaan lisäämällä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia.”  
(Kouvolan kaupungin henkilöstöohjelma 2015 – 2017.)

Tulevaisuuden sisäisesti motivoivat puhtausalan organisaatiot perustuvat itseohjautuviin tiimeihin. Se edellyttää muutoksia niin siivoojan, palveluesimiehen kuin johdon rooleihin. Kutsumuksellinen puhtausala -hankkeen tulosten perusteella sekä eri tahojen palautteiden ja havaintojen perusteella kehittämishankkeen toteutus tehtiin henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja työskentelymallin kirkastamiseksi. Tiimien kehittämishanke käynnistettiin, jotta Kouvolan puhtauspalvelujen organisaatiokulttuuri tukisi mahdollisimman hyvin itseohjautuvaa tiimityötä.

## 4. Tiimihankkeen toteuttaminen, organisointi ja eteneminen

### 4.1 Kouvolan kaupungin puhtauspalvelujen tiimiorganisaatio

Puhtauspalvelun henkilöstöä ovat puhtauspalvelupäällikkö, puhtauspalvelusuunnittelijat, puhtauspalveluesimiehet, puhtauspalveluohjaajat, tiimivastaavat, siivoojat sekä laitoshuoltajat. Puhtauspalvelujen 198 moniosaajaa siivoaa n. 353 200 neliötä 234 kiinteistössä. Puhtauspalvelujen henkilöstö luo asiakkaiden tiloihin viihtyvyyttä, hygieenisyyttä, edustavuutta ja turvallisuutta solmitun palvelusopimuksen mukaan. Palvelusopimuksen perustana on kustannustehokas toiminta ja tarkoituksenmukainen puhtaustaso erityyppisissä toimitiloissa.

Kehittämishankkeen toteutuksessa puhtauspalvelun esimiehiä, ohjaajia ja tiimivastaavia, siivoojia ja laitoshuoltajia ohjattiin työpajatyypisesti tiimimäiseen työskentelyyn asiantuntijan ohjauksessa. Tiimien kehittämishankkeessa tiimityöskentelyn käsitteitä ja johtamista avattiin, perehdyttiin tiimien johtamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen, motivaatiotekijöihin ja itseohjautuvuuteen (Taulukko 1.).

**TAULUKKO 1. Ohjelman sisältö tiimien kehittämishankkeessa**

Kehittämiskokonaisuus	
Tiimien koordinointi, ohjaus ja johtaminen	Tiimien kehittämistyöpajat
1) Mikä on tiimi - Tiimityön tavoitteet - Roolit, tehtävät ja vastuut - Tiimisopimus ja yhteiset pelisäännöt  2) Tiimin johtaminen - Valmentava esimies: ohjaus, tuki ja koordinointi - Erilaisuus tiimin voimavarana - Tiimin jäsenen osaamisen kehittäminen - Työn arvostus  3) Viestintä ja vuorovaikutus - Asenne ratkaisee – tiimin jäsenen motivaatio - Yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen - Yhteydenpito - Ristiriitatilanteet  4) Itseohjautuvuus - Mitä itseohjautuvuus on ja mitä itseohjautuvalta toiminnalta odotetaan - Toiminnan jatkuva parantaminen tiimeissä	1) Mikä on tiimi - Tiimityön tavoitteet - Roolit, tehtävät ja vastuut - Tiimisopimus - Mitä esimiesten ja tiimivastaavien ohjaukselta ja tuelta odotetaan  2) Viestintä ja vuorovaikutus - Erilaisuus tiimin voimavarana - Yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen - Yhteydenpito - Ristiriitatilanteet  3) Motivaatiotekijät ja itseohjautuvuus - Mitä itseohjautuvuus on - Toiminnan jatkuva parantaminen tiimeissä - Työn mielekkyys, palkitsevuus ja merkityksellisyys - Työhyvinvointi - Oman osaamisen arviointi  4) Hyvät tyypit, parhaat tiimit -valmiina - Tiimisopimus tavoitteen valmis - Yhteiset pelisäännöt työstettynä
ASIAKESKISYYS	
Palautekeskustelut, ohjaus ja jatkosparraus henkilökohtaisen ja/tai tiimin tarpeen mukaisesti	

Kehittämishankkeen sisältö (Taulukko 1.) toteutettiin siten, että vasemmalla puolella ovat esimiesten, ohjaajien ja tiimivastaavien työpajat. Näissä työpajoissa on paljon samaa kuin tiiminjäsenien ja –

vastaavien työpajoissa, jotka ovat taulukon oikealla puolella. Esimiesten, ohjaajien ja tiimivastaavien työpajoissa valmennettiin tiimien johtamista, joka poikkeaa tiiminjäsenten ohjelman sisällöstä.

Työpajat ovat kolmen tunnin pituisia, ja jokainen oli velvoitettu osallistumaan. Poissa ollessaan jokainen on vastuullinen ottamaan selvää edellisen työpajan sisällöstä tai tehtävistä. Alkuperäisen suunnitelman lisäksi puhtauspalveluohjaajat osallistuivat jäljempiin työpajoihin, näin varmistettiin, että käytännön kysymyksiin voitiin heti vastata. Työpajoja oli neljä, johon jokainen osallistui (Liite 1.).

Tiimit laativat itselleen mallin kunkin tiimin tavasta toimia. Toimintamallissa koottiin yhteen toiminnan kannalta keskeiset prosessit, ohjeet ja lomakkeet, tiimisopimus, johtaminen, esimiehen tuki ja viestintä sekä seurannan mittarit. Mallissa määriteltiin vastuut, valtuudet ja roolit esimiestasolta suorittavalle tasolle (Liite 2.). Toimintamallia tuetaan monipuolisella ohjauksella ja hyödyntämällä toimintatyylianalyysien tuloksia johtamisessa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Jatkossa malli toimii myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen välineenä.

Työpajojen sisältöä täydennettiin seuraavilla asioilla, jotka toimivat keskustelujen pohjana:

- tiimityön tavoitteet ja hyödyt
- tiimin perustehtävä, vastuut ja päätösvalta
- tiimisopimus ja tiimin pelisäännöt
- viestintä ja vuorovaikutus tiimissä
- erilaisuus tiimin voimavarana
- yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen tiimissä
- motivaatiotekijät ja itseohjautuvuus työhyvinvoinnin perustekijöinä
- oman ja tiimin osaamisen arviointi ja kehittäminen

## 5. Hankkeen tulokset ja havainnointi

Tiimien kehittämishanke kohdistuu Kouvolan kaupungin puhtauspalveluhenkilöstöön. Työn tilaaja on Teknisen tuotannon liikelaitos (hankkeen aikana liikelaitos on lakkautettu). Kiinteistöpalvelujen tehtävänä on tuottaa kiinteistönhoito-, ruoka-, liikunta- ja puhtauspalveluja liikelatoudellisten periaatteiden mukaan. Toteutuksen tavoitteena oli, että tiimien sopimukset ja pelisäännöt ovat työstettyinä ja tiimit valmiina toimimaan vuoden kestävän hankkeen jälkeen. Hyvät tyypit, parhaat tiimit – hanke on osittain rahoitettu Työsuojelurahaston kehittämisavustuksella. Asiantuntijana eli kouluttajana toimi KSAO Aikuisopistosta kouluttaja Helena Heikkilä. Hanke alkoi 16.11.2016. Tiimityön kehittämishanke päättyi 31.12.2017. Päätöstilaisuus järjestettiin 23.11.2017.

Tiimihanke oli mielenkiintoinen ja haasteellinen, kun tavoitteena oli löytää niitä keinoja, joilla itseohjautuvuutta ja tiimimäistä toimintatapaa tuetaan. Luotiin uusi toimintamenetelmä, jossa toimintavastuut, tiimisopimukset, oppiminen, avoin vuorovaikutus, erilaisuus ja yhteistyö nostettiin keskiöön. Hankesuunnittelu ja sen toteutus onnistui hyvin. Aikataulut pitivät alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Kolme työpajailtapäivää jouduttiin muuttamaan, mutta korvaavat iltapäivät löytyivät helposti. Asiantuntijana toimi yksi kouluttaja, kun alkuperäiseen suunnitelmaan oli kirjattu kaksi. Muutos ei vaikuttanut negatiivisesti, päinvastoin kouluttaja sai erinomaisen palautteen työryhmiltä. (kts. Taulukko 2.)



Kehittyminen on tärkeää ja välttämätöntä. Spiik kirjoittaa, että tiimityöskentelyä ja yhteistyötä tarvitaan. Niiden avulla voidaan paremmin kohdata ja hallita muuttuvat tarpeet (1999, 78–79.). Itseohjautuvuuden sisäistäminen ei ole helppoa, kun aikaisemmin työtä on tehty puhtauspalveluorganisaatioissa esimiesvetoisesti. Muutos ei ole tapahtunut vaivattomasti. Vastarintaakin löytyy. Tiimit tavoittelevat vielä toimintatapaa, jossa tiimit suunnittelevat, toteuttavat ja valvovat itse omaa työtään.

”Työyhteisössä on usein käyttämättömiä voimavaroja ja toimintaenergiaa tuhlaantuu heikon yhteistyön aiheuttamaan sähläykseen” (Salminen 2013, 29). Sähläämisen sijaan kehittämishankkeella haettiin tuottavuutta ja tuloksellisuutta organisaation voimavaraksi. Tiimien roolien mukaiset pelisäännöt laadittiin, jolloin jokaisella yksilöllä on selkeät toimintamallit. Toimenpide tuo selkeyttä tehtävänkuviiin ja päällekkäisyyteen. Kiire koetaan useasti esteeksi työn kehittämiseksi. Hankkeella tavoitellaan ketteryttä työtehtävien hoitamiseen. Apua pitää antaa sekä pyytää tarvittaessa, jolloin kiirehviiput tasoittuvat. Kiireettömyydellä pyritään hyvinvoinnin parantamiseen. Työhyvinvointikysely tehtiin marraskuussa 2017. Tulosten toivotaan olevaan kehittyneet positiiviseen suuntaan, ja se toimii mittarina, tulostavoitteena hankkeesta.

#### Hankkeen tunnuslukuja

- lähes 200 työntekijää käytti 14 tuntia koulutukseen
- käytettyjä tunteja kertyi yhteensä 2862
- tiimejä on yhteensä 24
- tiimisopimuksia on tehty 19. ja työn alla 5. tiimillä
- tehtävänkuvat on tarkennettu
- tiimien pelisäännöt ja päätöksenteko valmisteltu
- tiimien esityslistaan annettu ehdotus
- kaksi väliraporttia laadittu
- ohjausryhmä kokoontui 8. kertaa
- ohjaustunteja on käytetty 13
- viestintä – sisäisessä intrassa, Uutis Kimarassa, Motiimi-lehdessä
- osallistumistodistus valmistelussa
- hankkeen päätöstilaisuudessa olivat Puhtausala-lehden, Siivoustaito- sekä Kouvolan Sanomien toimittajat, joista julkaistiin artikkelit

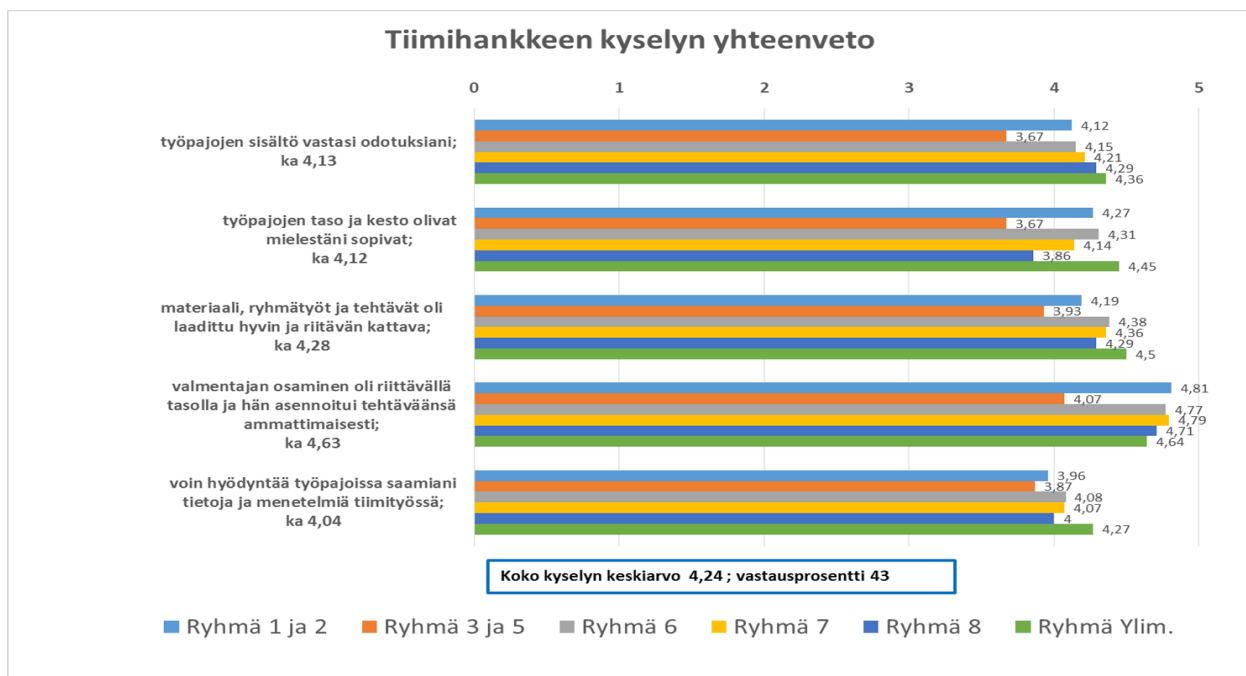
Tiimihankkeen työpajatoiminnan aloittivat puhtauspalvelusuunnittelijat, -esimiehet, -ohjaajat ja tiimivastaavat yhdessä. Työpajatyöskentelyyn jokainen osallistui 4 x 3 tunnin ajan. Tiimivastaavat ja tiiminjäsenet nimesivät omat tiiminsä ja tiimit koottiin maantieteellisesti. Tiimiin kuuluu 4 – 12 jäsentä. Tiimit jaettiin liitteen 1. mukaisesti työpajoihin.

Kyselyn avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat tai uskovat. Se kertoo myös siitä, mitä havaintoja vastaajat ympärillä tapahtuvista asioista tekevät. Kuitenkaan ne eivät kerro, mitä oikeasti tapahtuu. ”Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin ne sanovat toimivansa.” Havainnointi on työläs menetelmä, ja siksi kysely menee usein sen edelle. Suurin etu havainnoinnissa on kuitenkin se, että sen avulla voidaan saada nopeaa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi sopii kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi hyvin. Havainnoinnin avulla voidaan kerätä mielenkiintoista ja monipuolista aineistoa. Haittana voi olla kuitenkin se, että havainnoija on sitoutunut likkaa ryhmään tai tilanteeseen. Tästä syystä objektiivisuus voi kärsiä. (Hirsjärvi 2004, 202–203.) Hankkeessa havaintomenetelmänä käytettiin osallistavaa havainnointia, joka tarkoittaa sitä, että havainnoija osallistuu samalla ryhmän toimintaan.

Standardoitu kysely tarkoittaa, että asiaa kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että vastaajien joukko on suuri ja voidaan kysyä monta asiaa yhdellä kertaa. Se säästää aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimus voi olla myös heikkous. Kyselyn tuloksia pidetään pinnallisina ja usein teoreettisesti myös vaatimattomana. Heikkoutena voidaan pitää myös vastaajien rehellisyyttä, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat, perehtyneisyys asiaan, vastaamattomuus ja lomakkeen oikea laadinta. (Hirsjärvi 2004, 182 – 184).

Kehittämistyöpajojen jälkeen osallistujille tehtiin webropol-kysely (Liite 3.). Taulukossa 2. on esitetty kaikkien kyselyjen yhteenveto. Ryhmiä oli kaikkiaan 9. Ylimääräinen ryhmä (ryhmä 9.) koottiin niistä henkilöistä, jotka olivat olleet pois kokonaan työpajoista, tai olivat olleet mukana vain yhden kerran. Taulukon jälkeen on koottu sanallisia arvioita.

## TAULUKKO 2. Työpajoihin osallistuneet saivat esittää mielipiteensä koulutuksesta



”Tiimi voi tehdä pieniä päätöksiä ja toimintatapoja ilman esimiestä”

Puhtauspalveluhenkilöstön tiimien itseohjautuvuutta lisättiin määrittelemällä, mitä päätöksiä tiimi voi itsenäisesti tehdä. (Liite 4.) Vastuuta on jaettu tiimisopimusten myötä tiimien jäsenille. Palautteiden perusteella työntekijät ovat sisäistäneet itseohjautuvuuden merkityksen. ”Tiimien vastuu ja päätöksentekolista selkeä, jolloin ei tarvitse jokaisesta asiasta soittaa ja kysyä.” Tiimit tekevät itseohjautuvasti vastualueensa liittyvät tehtävät puhtauspalvelun pelisääntöjen rajoissa. Palautteen perusteella sitoutumista tiimitaidoissa on tapahtunut. ”Puhalletaan yhteen hiileen ja autetaan tarvittaessa. Yhdessä suunnitellaan ja myös toteutetaan.” Tuloksellisuus itseohjautuvuudessa tarkoittaa ja edellyttää, että jäsenet sitoutuvat tiimin tehtäviin ja tavoitteisiin. Työkaveria autetaan oikeaan aikaan ja oikeissa paikoissa. Kehittynyt tiimi ottaa enemmän vastuuta, jotta toiminta olisi innovatiivista ja uudenlaisia ratkaisuja tuottavaa.

”Tiimit ovat niin eri vaiheissa, haasteeksi muodostuu kehittyvä yhteistyö”

Tiimien kehitysvaiheissa on eroa. Palautekyselyissä nousi esille, että osa tiimeistä on starttaamassa ja osalle tiimityöskentely on jo tuttua toimintaa. Yhteistyö on avainasemassa tiimien toiminnan kehittymiselle. Sen lisäksi tiimien toimintaa tukevat erityisesti tiiminjäsenten väliset ihmissuhteet, keskinäinen arvostus ja toistensa tukeminen. Tiimit opettelevat tulevaisuudessa yhteistyötaitoja ja jokainen tiimin jäsen tahtoo ja haluaa muuttua. Tarvitaan kaksisuuntaista tiedottamista ja

vuorovaikutusta. Tarvitaan johdon ja esimiesten tukea. Uuden oppimisen esteenä voi olla se, että vanhoista tavoista poisoppimista ei tapahdu. Esimiesten pitää luottaa tiimien itseohjautuvuuteen. Palautetta annetaan kaksisuuntaisesti, jokainen osallistuu asioiden käsittelyyn ja tuo riittävästi omia mielipiteitään esiin. Tahtotilaa näille ominaisuuksille on jo nähtävissä. *”Minusta toista ihmistä ei voi muuttaa. Muutos lähtee aina ihmisestä itsestään.” Työkaverin kuunteleminen ja huomiointi ainakin. Vaikka ei voisi juosta apuun usein edes kuunteleminen auttaa. Voin tuoda tiimeissä omia esityksiä/ajatuksia julki. Jokainen tiimin jäsen toimii omalla persoonalla. Arvostaa jokaista tiimin jäsentä.”*

”Esimiehen antama luottamus lisää motivaatiota”

Tiimityössä esimiehen velvollisuudet ja oikeudet eivät poistu. Yhteisillä pelisäännöillä poistetaan päällekkäisyyksiä ja myös toimenkuvia on tarkistettu. Esimies on vierellä kulkija ja osallistuu tarpeen vaatiessa ratkaisun löytämiseen. Hän osoittaa omalla toiminnallaan vastuunottoa ja ohjaa tiimiä etsimään ratkaisuja. Esimies ja tiimivastaavan palaverit ovat säännöllisiä ja niihin valmistaudutaan ennakkoon. Yksi tärkeistä esimiesvastuista on koordinoita tiimien resurssien käyttämistä ja tiimien välistä yhteistyöstä. *”Esimiehenä osallistun tiimien palavereihin ja tuen tiimivastaavia. Kannustan tiimin jäseniä toimimaan tiimimäisesti.”*

”Vastuuta on annettu, on osattava ottaa vastuuta”

Päätöksentekoa on madallettu alaspäin niin, että tiimit aidosti saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja oppivat kantamaan vastuuta saavutetuista tuloksista sekä keinoista tulosten saavuttamiseksi. Tiimivastaavana toimiminen on luottamustehtävä, joka on ansaittu tiiminjäsentä ja esimieheltä. Tiimin jäsenten tehtävänä on toteuttaa perustehtävää ja sitoutua tiimisopimuksessa päätettyihin asioihin.

*”Yhdessä laadittujen pelisääntöjen noudattamisen edellyttäminen ja keskustella ja neuvotella enemmän tehtävistä töistä.”* Tiimisopimuksen on laatinut 79 % tiimeistä. Tiimisopimuksen sisällön määrittelee tiimit itse. Toimiva tiimi tarvitsee erilaisia osallistujia omilla vahvuuksilla. *”Olemme kaikki erilaisia ja hyvä niin.”* Yhteisöllinen tiimityö vaatii muiden ymmärtämistä ja huomioimista uudella tavalla. Palautetta pitää ja antaa ja sitä pitää myös vastaanottaa. *”Viestintä ja vuorovaikutus - sanaton viestintä - osaa kiinnittää huomiota, myös omalla kohdalla.”*

Kouluttaja Helena Heikkilä Ksao, Aikuisopistolta näkee että, n. 80 % osallistujista ovat valmiita tiimityöhön. Hankkeen aikana kasvamista on tapahtunut, ja palautteen perusteella näin voidaan olettaa. Asenne on mahdollisimman hyvä vastaanottamaan uusia haasteita. Lisäksi on valmiuksia tiimityöhön sekä uuden oppimiselle. Tiimin jäsenten itselleen ottamat tai muilta saadut roolit vaikuttavat tiimin toimintaan. Muutokset ovat usein organisaatiolle välttämättömiä, mutta usein ne aiheuttavat kuitenkin henkilöstössä vastarintaa. Muutoshankkeet saattavat epäonnistua tai asetetut tavoitteet eivät toteudu kokonaan muutosvastarinnan vuoksi. Muutoshankkeet organisaatiossa vaativat onnistuakseen hyvän suunnitelman, kurinalaisen ja määrätietoisin toteutuksen sekä laadukkaan ohjauksen.

Henkilöstö on monesti eri vaiheessa muutosta. Johto ja henkilöstö voivat ovat muutoksen edetessä eri vaiheissa. Johtaakseen, johdon pitää olla muutosprosessissa edempänä. ”Jos kaikki olisivat samassa vaiheessa muutosta, mikään ei veisi muutosta eteenpäin.” (Hyppänen 2013, 260–261.) Muutosvaiheen tiedostaminen on tärkeää. Tämä vaatii esimiehiltä asioiden oikeaa tulkintaa, jolloin tukea voidaan antaa oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan.

Haasteelliset ryhmät ovat edelleen niitä, jotka ovat kommunikoiaton, kuuntelematon, informaation panttaaja, päiväuneksija, yksin tekijä, yliherkkä, ennakkoluuloinen, pykälänviilaaja, kontrollifriikki, mellastaja, kilpailija, dominoiva, manipuloija, omavaltainen, laiska, asenteellinen, marttyyri, valittaja, pessimisti, omahyväinen, primadonna ja aggressiivinen. Jokainen näistä aiheuttaa tiiminvetäjälle ja koko tiimille omanlaisiaan haasteita.” (Hyppänen 2013, 93.)

Tiimisopimus laaditaan työn alussa, ja se on tärkeä. (Skyttä 2005, 172.). Sen laadinta vaatii yleensä useamman kuukauden. Sopimustekstiä voi muokata pikku hiljaa, täydellisyyteen ei kannata heti alussa pyrkiä. Jos tiimisopimus tehdään liian nopeasti, saattaa osa tiimin jäsenistä jäädä pois tai pudota tiimin tavoitteista, tai koko prosessista. Kokonaisuuden ymmärtäminen ja sen syventyminen on tärkeämpää kuin sanamuoto paperilla. Hankkeen aikana tiimisopimusta tarkennettiin (Liite 5.). Työpajoissa osallistujat saivat antaa siihen oman näkemyksensä. Tiimisopimuksia on tehty 79 % ja jokainen tiimi saa tehdä tiimisopimuksen omista lähtökohdista. Tarkoitus ei ole, että kaikki tiimisopimukset ovat samanlaisia.

## 5.1 Ohjausryhmä

Tiimihankkeen suunnitteluvaiheessa asiantuntijaryhmässä päätettiin, että hankkeelle valitaan ohjausryhmä. Ryhmän jäsenet ovat asiantuntijan sekä puhtauspalveluorganisaation johdon lisäksi esimiehiä, siivoushenkilöstöä sekä ammattijärjestön edustaja. Ohjausryhmä edistää projektin tavoitteiden toteuttamista. Ohjausryhmä koettiin tärkeäksi ja se kokoontui kahdeksan kertaa hankkeen aikana.

### Ohjausryhmän tehtävät:

- valvoo ja seuraa projektin edistymistä projektipäätöksen mukaisesti
- seuraa ja ohjaa hankkeen sisällöllisten tavoitteiden saavuttamista
- hyväksyy tarkennetut toimintasuunnitelmat hyväksytyn projektisuunnitelman pohjalta
- luo toiminnalle / yhteistyölle pelisäännöt
- valmistelee suunnitelmiin tulevat muutokset
- arvioi hankkeen etenemistä esim. palautekyselyjen pohjalta (webropol)
- levittää projektin tuloksia
- seuraa rahankäyttöä hyväksytyn talousarvion rajoissa
- seuraa, että maksatushakemus on tehty asianmukaisesti rahoittajaviran-omaisen päätöksessä edellytetyllä tavalla
- käsittelee / hyväksyy projektin väliraportit ja loppuraportin
- antaa asiantuntemuksensa projektin käyttöön
- toimii linkkinä sidosryhmiin
- vastaa osaltaan projektin vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta
- käy viimeisessä kokouksessa projektin tulokset ja palautteet läpi sekä sopii tulosten levittämisestä myös hankkeen päättymisen jälkeen.

## 5.2 Viestintä

Työpajojen jälkeen webropol-kyselyn tulokset julkaistiin Puhtauspalvelun omassa tiedotteessa. Tulokset käsiteltiin myös ohjausryhmässä. Välitavoitteet esiteltiin henkilöstölle kevään 2017 työpaikkapalavereissa ja henkilöstöinfoissa. Välitavoitteet kertovat henkilöstölle sen hetken saavutetut tavoitteet ja se antaa voimaa ponnistella kohti lopullisia tavoitteita. Tiedottamisella voidaan antaa hyviä signaaleja, jolloin tiiminjäsenet auttavat kaikkia tiimiläisiä kohti tavoitetasoa.

Välitavoitteista tiedotettiin myös kaupunkitasolla esim. Tyhy-tiimille. Hankkeen tulokset esiteltiin kutsuvieraille ja henkilöstölle päätösseminaarissa. Päätöstilaisuudesta tehtiin artikkelit yhteen paikallislehteen sekä kahteen puhtausalan ammattilehteen. Päätöstilaisuudessa nähtiin myös video, jossa tiimit ja tiimien tulokset esiteltiin sanoin ja kuvin. Kaupunkitason eri organisaatioille tullaan esittelemään vielä hankkeen keskeisimmät tulokset esimiesinfossa. Puhtausalan- ja paikallislehtiin tehtiin tiedotteita sekä sähköistä viestintää oli sekä asiantuntijaorganisaation, että omassa sisäisessä intrassa.

## 6. Jatkokehittämisaikajatuksia

Sydänmaanlakka (2001, 48) määrittelee, että tiimioppiminen on jatkuvaprosessi. Tiimi hankkii koko ajan uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, joiden avulla muutosten käsittely tiimeissä helpottuu. Säännöllinen arviointi tiimitoiminnassa helpottaa parantamaan toimintaa. Puhtauspalvelun johtoryhmässä käymme kuukausittain arviointia tiimien toiminnasta. Esimiesten tuki on tärkeää, ja olemme tietoisia, että tiimimäinen toiminta on monessa tiimissä vasta alkamassa. Myös työhyvinvointikyselyjen analysointia jatketaan, jotta saadaan näkyviin tiimitoiminnan vaikuttavuus työhyvinvoinnin lisääntymisenä.

Pelissäännöistä suurin osa on tullut aiemmin esimieheltä tai organisaatiolta. Tiimityön alkaessa tiimille tulee itsenäisempi valtuutus tehdä työtä vastuualueella. Käynnistysvaiheessa tarvitaan apua, harva tiimi pystyy tekemään sopimuksen itsenäisesti. Kaikkien tiimin jäsenten pitää olla mukana laatimassa ensimmäistä tiimisopimusta. Osallistuminen on tärkeää, sillä tiimiksi kasvamisen saattaa hidastua tai jopa estyä. Tiimisopimuksen tekeminen on aikaa vievää, mutta se tarvitaan tiimin kasvamiseksi. (Skyttä 2005, 172.). Tiimisopimusten teossa on ollut apuna, pyydettyäessä kouluttaja Helena Heikkilä sekä tiimin puhtauspalveluesimies sekä -ohjaaja.

Työnantajalle tiimityö merkitsee joskus enemmän työtä samalla tai jopa vähemmällä henkilöstöllä. Työntekijöiden laajempi ammattitaito tulee käyttöön, kun tiimissä jaetaan vastuuta ja tehtäviä. Toimiva tiimi pystyy kehittämään omaa työtään, poistamaan esteitä ja toteuttamaan uusia menetelmiä tai tuotteita. Tuotteiden laatu paranee ja joutuisuus kasvaa, kun tiimillä on yhteinen vastuu tuloksellisuudesta. Tiimihankkeen aikana on selkeästi tullut esille henkilöstön ketteryys ja joustaminen. Lyhytaikaisia sijaisuuksia on hoidettu tiimin organisoinnilla, on tutustuttu tiimin sisällä tiimin työkohteisiin. Tiimit ovat sitoutuneet tehtävän tuomaan vastuuseen, ja tiimit ovat jakaneet päätöksentekoa koskevia tehtäviä tiiminjäsenille. Tiimivastaavat ovat avainhenkilöitä tiedottamisessa niin esimieheen kuin asiakkaaseen.

Asiakkaalle tiimityö voi merkitä nopeampia ja varmempia toimituksia, laadukasta palvelua sekä sovittua palvelun puhtaustasoa. Madaltunut organisaatio työntekijöihin on tärkeää ja kommunikointi lisääntyy. Työtyytyväisyys paranee, ja se näkyy etenkin palveluissa. (JHL 2009, 22.) Työn laatuun tullaan jatkossa kiinnittämään enemmän huomiota. Asiakasyhteistyö lisääntyy ja tiedottamista vastuutetaan myös tiimeille. Tiimit osallistuvat asiakkaiden prosesseihin ja kaksisuuntainen viestintä

kasvaa. Asiakastyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti vuositasolla, jolloin tiimityön vaikutuksia voidaan seurata myös asiakkaan näkökulmasta.

”Työntekijälle tiimityö on haasteellista ja kehittävää”. Tehtävät monipuolistuvat ja oppiminen muuttuu tarpeelliseksi. Jokainen yksilö saa enemmän vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä ja työympäristöönsä ryhmän jäsenenä kuin yksin työskennellessä. Epäonnistumista ei ole yksilön vastuulla, vaan vaikeuksissa tukea saadaan muilta tiimin jäseniltä.

Työn mielekkyys lisääntyy, kun kokonaiskäsitys työstä kasvaa ja oman työpanoksensa osana tiimin panosta. Monialaosaaminen tekee varmemmaksi työpaikan tulevaisuuden. (JHL 2009, 22.). Monialaosaamiseen liittyvää koulutusta on aloitettu, ja siitä saadut palautteet ovat rohkaisevia. Moniosaaminen tulee näkymään toiminnassamme yhä enemmän.

Tiimi kehittää edelleen omaa työtään, työmenetelmiä, välineitä ja työnohjaustapoja. Tiimityö on vaativaa, mutta palkitsevaa. Tiimi on olemassa sitä varten, että työt hoituvat tehokkaasti ja joustavasti. Esimiehet tukevat tiimejä ja antavat vastuuta kun se on valmis sitä ottamaan. Tiimi voi rakentaa itse omaa toimintaa, organisaation ja sen pelisääntöjen mukaisesti. Tiimitoiminnan kehittäminen ja vakauttaminen vaatii tiimin tavoitteiden tarkempaa asetantaa esimiehen ja tiimin jäsenten kanssa. Hyvä toimintamalli on laadittu, sitä noudattamalla ja kiirehtimättä päästään huipputiimeihin. Tiimityö jatkuu hankkeen jälkeen.

## 7. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Puhtauspalvelupäällikkö Heli Lotti, projektin johtaja  
Kouvolan kaupunki  
Tekniikka- ja ympäristöpalvelut/Kiinteistöpalvelut/Puhtauspalvelut  
Valtakatu 33  
45700 Kuusankoski  
p. 0206157829  
heli.lotti(at)kouvola.fi

Kouluttaja Helena Heikkilä, hankkeen asiantuntija  
Kouvolan Seudun Ammattiopisto, Aikuiskoulutus  
Utinkatu 44–48  
45200 Kouvola  
p. 0206156366  
helena.heikkila(at)ksao.fi

## LÄHTEET

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Jarenko, Karoliina. 2015. Filosofian Akatemia. Kohti kutsumuksellista puhtausalaa. Helsinki: Adigi Oy.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. 2009. C-sarja. Puhtauspalvelualan ammatti-laisen opas. Helsinki: Yliopistopaino. 04/2009.

Kouvolan kaupungin julkaisu. 2015. Henkilöstöohjelma 2015- 2017.

Skyttä, Antti 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi Oy: Otava.

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY – kirjapainoyksikkö.

Spiik, Karl-Magnus 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY – kirjapainoyksikkö.

## LIITTEET

Liite 1. Osallistujat ja tiimien jäsenten jako työryhmiin

Liite 2. Tehtävät ja vastuut

Liite 3. Webropol-kyselykaavake

Liite 4. Tiimien vastuu ja päätöksenteko

Liite 5. Tiimisopimuksen malli

Liite 6. Tiimipalaverin asialistamalli