

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutus Lappeenranta
YAMK
Restonomi

Marketta Yliniemi

Tiimityöstä työmotivaatiota

Tiimityön kehittäminen ravintola- ja catering-alan opetushenkilöstön keskuudessa

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Marketta Yliniemi

Tiimityöstä työmotivaatiota. 80 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-ala Lappeenranta

Ylempi AMK (Restonomi)

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: lehtori Anu Kurvinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kehittää tiimityöskentelyä Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä, Keudassa. Kehittämiskohteena oli ravintola- ja catering-alan opetushenkilöstöstä koostunut tiimi, joka toimii neljällä eri paikkakunnalla. Työn teoreettinen viitekehys koostuu organisaation muutostilanteesta, tiimityöskentelystä ilmiönä, työmotivaatioon ja organisaation kehittymiseen liittyvistä osa-alueista sekä Lean –ajattelun soveltamisesta asiantuntijatyöhön.

Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena yhden lukukauden aikana. Tutkimuksen empiirinen osa koostuu organisaatiossa toteutettujen työhyvinvointia mittaavien tutkimusten tuloksista, tiimien kokousmuistioista, tiimien onnistumiskeskusteluista sekä tiimien jäsenille tehdystä kyselystä. Tuloksia analysoitiin ja niistä tehtiin johtopäätöksiä teoriaan perustuen.

Tutkimuksessa havaittiin, että alkujaan iso tiimi oli toimimaton, ja sen jakaminen kolmeen vahvemmin jäseniensä asiantuntijuutta hyödyntävään pieneen tiimiin oli onnistunut. Ison organisaatiomuutoksen aikana heikentynyt työmotivaatio parani seurantajakson aikana ja aito tiimityöskentely käynnistyi ja sen aikana syntyi useita toteuttamiskelpoisia ideoita, joita tiimit voivat jatkossa viedä eteenpäin.

Keskeisiä kehittämiskohteita jatkossa ovat tutkimuksen mukaan tavoitteiden asettaminen sekä palautteen antaminen tiimin jäsenille. Tiimien itseohjautuvuus edellyttää, että tiimityön tavoitteita, resursseja ja yhteydenpidon keinoja täsmennetään.

Jatkotutkimuksen aiheita olisi useita. Olisi kiinnostavaa tutkia, miten muutokset tiimien kokoonpanoihin vaikuttavat, miten työskentelytavat kehittyvät ja miten ehdotetut työkalut otetaan käyttöön. Ehdottomasti kiinnostavaa olisi myös tutkia, kuinka Keudassa tammikuussa 2019 käyttöön otettava vuosityöaika vaikuttaa tiimien toimintaan ja työajan käyttöön jatkossa.

Asiasanat: tiimi, tiimityö, työmotivaatio, oppiva organisaatio, Lean

Abstract

Marketta Yliniemi

With teamwork towards better work motivation

80 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Master´s Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

Master´s Thesis 2018

Instructor: Anu Kurvinen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The aim of this master´s thesis is to develop teacher teamwork in the section of restaurant and catering services in Keuda group vocational. The team members are constantly working in five units in four different towns. The theoretical framework of this thesis consists of the changes in the organization, teamwork, work motivation and the application of Lean philosophy in expert organization.

The research has been carried out as qualitative study and activity analysis during 5 months. The empirical part and the basis of information used was literature, internet sources, self-assessments of work welfare, the meeting memos and group development discussions.

The results of this study show that it was essential to split the big team into the three smaller teams. The new smaller teams could benefit more of the know-how of the team members. The changes in the organization had caused concern and anxiety and during the study, the team members could partly increase their work motivation. The co-operation in teams got better and the teams had several good ideas to carry out in their future work.

Essential factors to develop teamwork are to set exact goals for teams and give supporting feedback from their superiors. To make sure, that the teams are capable of self-management it is necessary to define the goals, resources and the means of communication.

Based on this study, it would be interesting to make a further study to find out how the new members in teams adapt or how the new system of working hours in January 2019 influence in teamwork and work motivation.

Keywords: team, teamwork, work motivation, learning organization, Lean

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Keuda	7
1.2	Keskeiset käsitteet ja rajaus	8
1.3	Kehittämistehtävän tavoite	10
1.4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	10
1.5	Teoreettinen viitekehys.....	11
1.6	Tutkimusmenetelmä	12
2	Kehittämistehtävän taustaa.....	12
2.1	Keudan strategia	14
2.2	Keudan visio.....	14
2.3	Keudan arvot	15
3	Toimintatutkimus.....	17
3.1	Toimintatutkimuksen vaiheet.....	18
3.2	Toimintatutkimuksen suunnitelma, eteneminen ja aikataulu.....	19
4	Tiimityö	23
4.1	Huipputiimin tunnusmerkit	25
4.2	Asiantuntijatiimissä työskentely	27
4.3	Tiimiroolit	28
4.4	Oppiva organisaatio	31
4.5	Valmentava johtaminen	32
4.6	Tiimit Keudan uudessa organisaatiossa	34
5	Lean -ajattelu	37
5.1	Demingin kokeilujen kehä.....	39
5.2	A3 -ongelmanratkaisumenetelmä.....	40
5.3	Kanban-taulu	41
6	Työmotivaatio	42
6.1	Maslowin tarvehierarkia	43
6.2	Locken päämääräteoria.....	46
6.3	Työmotivaatioon ja työn iloon vaikuttavia tekijöitä	47
7	Henkilöstökyselyiden tulosten analysointia	50
7.1	Henkilöstöbarometrin tuloksia 2014	51
7.2	Keudan henkilöstökysely 2017	52
7.2.1	Työryhmän kehittämisaktiivisuus	54
7.2.2	Työryhmien välinen yhteistyö.....	54
7.2.3	Esimiehen toiminta	55
7.2.4	Johdon toiminta	56
7.2.5	Tehtävien ja tavoitteiden tunteminen	57
7.2.6	Työn ilo	57
7.2.7	Motivaatio ja sitoutuminen	57
7.3	Onnistumiskeskustelut.....	58
8	Kyselytutkimus tiimeille ja vastausten analysointia	62
8.1	Kyselytutkimuksen tulokset	62
8.2	Tulosten analysointia.....	72
8.2.1	Perusopetuksen tiimi	73
8.2.2	Catering –opetuksen tiimi	74
8.2.3	Ravintolaopetuksen tiimi.....	75

9	Pohdinta ja kehittämisehdotukset	76
9.1	Uudet tiimijaot.....	77
9.2	Osaamiskeskustelut	78
9.3	Työtehtävistä tiedottaminen, työnkierto ja resurssointi	78
9.4	Kokouskäytännöt.....	79
9.5	Tiimin sisäinen ja tiimien välinen tiedottaminen.....	79
9.6	ParTy® –kyselyn toistaminen.....	79
10	Tutkimuksen luotettavuus	80
	Kuvat.....	81
	Kuviot.....	81
	Taulukot.....	81
	Lähteet.....	82
	Liitteet	85

1 Johdanto

Kehittämistehtävänä toteutettavan opinnäytetyön aiheena on tiimityön kehittäminen ravintola- ja cateringalan tiimissä Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä, Keudassa. Työn teoreettinen viitekehys käsittelee tiimityötä asiantuntijaorganisaatiossa, työmotivaatioita ja työssä viihtymisen edellytyksiä ison organisaatiomuutoksen jälkeen. Ajatus työhön syntyi työyhteisöstä nousseeseen tarpeeseen. Lisäksi aiheen valintaan vaikutti kiinnostus toimintamallin parantamiseen työyhteisössä.

Tämän työn tavoitteena on selvittää, kuinka tiimityö käynnistyy ison organisaatiomuutoksen jälkeen, miten tiimit muotoutuvat ja miten kehittämisessä mukana ollut henkilöstö tämän ajan kokee. Tiimityötä tutkitaan hyvinvointikyselyn, kokousmuistioiden, onnistumiskeskustelujen sekä tiimien jäsenille tehdyn kyselyn tulosten perusteella.

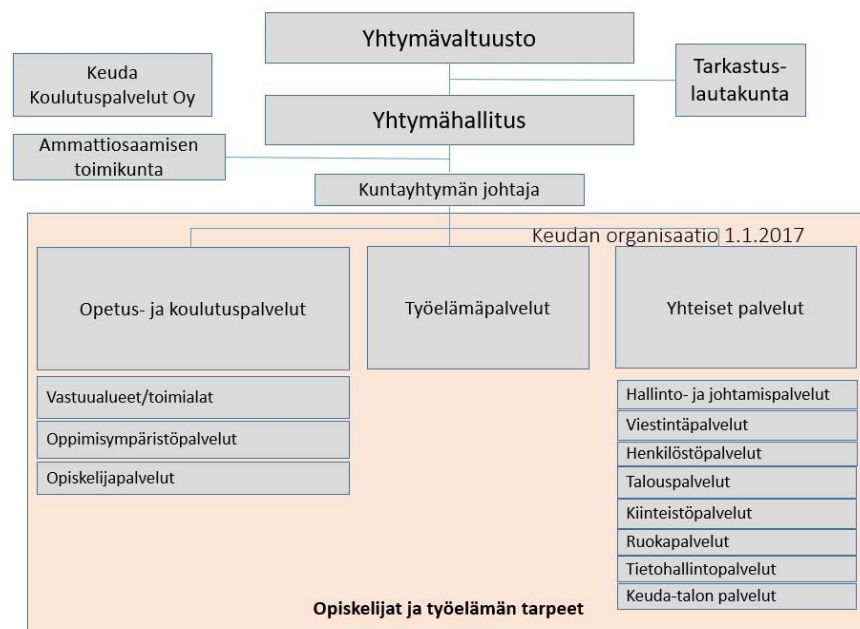
Tiimityö oppilaitoksissa ei ole uusi ilmiö. Itseohjautuvat tiimit ovat olleet usean oppilaitoksen arkea jo vuosikymmenen ajan. Tiimityön kehittämistä ammatillisessa oppilaitoksessa on tutkinut opinnäytetyönään mm. Aira Lintunen (Savonia ammattikorkeakoulu 2011). Jo tuolloin todettiin, että työelämän muutos ja uudistuminen ovat jatkuvia. Jatkuva uuden opettelu ja työhön kohdistuvat alati lisääntyvät muutokset ovat kuitenkin haasteita. Yksittäisen työntekijän ja työntekijöistä muodostettujen tiimien työmotivaation säilyminen on tärkeää tuloksellisen toiminnan kannalta.

Keudassa tuloksia mitataan tarkastelemalla vetovoimaa, opiskelijamääriä eri aloilla, opiskelijoiden ammattiin valmistumisaikoja, työllistymistä tutkinnon suorittamisen jälkeen sekä jatko-opintosuunnitelmia. Yhä tärkeämmäksi ovat nousseet toimivat opiskelun aikaiset työelämäyhteydet sekä työelämästä saatava palaute. Myös henkilöstön työhyvinvointi on jatkuvasti kehittämisen ja tarkastelun alla. Yksittäisten työntekijöiden tekemä työ ammatillisessa koulutuksessa on osa isompaa kokonaisuutta, ja jokainen parannus yksittäisen työtehtävän tekemisessä joko yksin tai tiimissä parantaa tuottavuutta.

Uskon, että aktiivisesta keskustelusta, työtapojen kyseenalaistamisesta ja konkreettisista kehittäväistä toimenpiteistä ja ideoista on käytännön hyötyä kaikelle ravintola- ja cateringalan uudistustyölle oppilaitoksessa.

1.1 Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Keuda

Keuda on ammatillista koulutusta tarjoava koulutuskuntayhtymä, joka toimii yhteensä seitsemän kunnan alueella Keski-Uudellamaalla ja pääkaupunkiseudulla. Toimipisteitä on 11. Pohjoisin toimipiste sijaitsee Mäntsälässä Saaren kylällä ja eteläisin Helsingin Pasilassa. Keudassa voi opiskella ammatillisen perustutkinnon lähes kaikilla toimialoilla. Tämän lisäksi tarjolla on lukuisia ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja. Opiskelijamäärä vuonna 2018 on noin 7000. Henkilökuntaa Keudassa on noin 600. Toimipisteissä tapahtuvan opetuksen lisäksi koulutusta järjestetään aktiivisesti työpaikoilla yhteistyössä työelämän edustajien kanssa. Keudan organisaatio uudistettiin 1.1.2017. Kaikki opetus- ja koulutustoiminta koottiin opetus- ja koulutuspalvelujen alle ja tätä toimintaa johtaa Keudassa rehtori. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettuna Keudan uusi organisaatio.



Kuva 1. Keudan organisaatio 1.1.2017 alkaen (Keuda Intranet).

1.2 Keskeiset käsitteet ja rajaus

Työn keskeiset määriteltävät käsitteet ovat tiimi ja tiimityö, valmentava johtaminen, oppiva organisaatio, työmotivaatio sekä Lean asiantuntijatyössä. Seuraavassa on koottuna kirjallisuudesta löytyneitä lyhyitä ajatuksia ja määrittelyjä työn keskeisistä käsitteistä ja aihealueista.

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan (Katzenbach & Smith 1995, 59).

Hyvässä tiimissä ei ole hävikkiä, vaan sen saavutukset ylittävät reippaasti yksilöiden yksittäiset suoritukset. Tiimiä, jossa tämä onnistuu, ei ole mahdollista rakentaa hallinnollisella päätöksellä, vaan se syntyy tuloksena työstä, jonka tiimi yhdessä tekee. Sitoutuminen tiimiin edellyttää kaikkien jäsenten vapaata halua tehdä työtä tiimissä (Kopakkala 2008, 41.) Mohrmanin (1997) mukaan tiimi on ryhmä yksilöitä, jotka toimivat yhdessä tuottaakseen tuotteita tai palveluita, joista he ovat yhteisesti vastuussa (Salminen 2017, 23).

Valmentava johtaminen tarkoittaa valmennettavan henkilön tai ryhmän ohjaamista, innostamista ja onnistumisen edellytysten turvaamista sekä onnistumisen esteiden poistamista (Lindholm et al. 2012). Tiimiä johdetaan kyselemällä, kuuntelemalla, keskustelemalla ja valmentamalla. Hyvä tiimivetäjä tukee tiimiään kantamaan vastuuta ja oppimaan myös vastoinkäymisistä (Kopakkala 2008, 91).

Viitalan (2006) mukaan valmentavalla johtamisella tarkoitetaan erityisesti vuorovaikutusta arjessa. Esimies auttaa ja ohjaa työntekijöitä ja kollegoitaan kehittymään ja kehittämään itseään sekä osaamistaan. Vastuu kehittämisestä on kuitenkin työntekijällä itsellään. Valmentajan roolissa korostuvat lisäksi kyky luottamukselliseen ja oppimista palvelemaan dialogiin (www.eOsmo.fi)

Organisaation oppiminen on kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän päästään usein tiimien oppimisen kautta. (Kauhanen 2012, 158). Organisaation identiteetti, visio ja arvot tulee olla sellaisessa muodossa, että henkilöstö kokee ne mielekkäiksi ja että ne motivoivat ja innostavat työn tekemiseen. Tämän lisäksi johtamisella ja esimiestyöskentelyllä

on suuri merkitys työmotivaatioon. Yrityksen kannustava toimintakulttuuri synnyttää ja ylläpitää motivaatiota (Sinokki 2016,186.)

Motivaatio –sanon taustalta löytyy latinankielinen sana *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motiivilla puolestaan tarkoitetaan syytä tai aihetta. Motivaatio on psyykinen tila, joka saa ihmisen toimimaan aktiivisesti kohti tiettyä päämäärää (Sinokki 2016, 60). Motivaatiota on sekä sisäistä että ulkoista. Palkkioilla ja kannusteilla on merkitystä motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen. Sisäinen motivaatio on yhteydessä ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Ulkoinen motivaatio on enemmän riippuvainen ympäristöstä ja alemman tason tarpeista kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeista (Ruohotie 1998, 37-38.)

Työmotivaation syntymiseen ja sen ylläpitämiseen tarvitaan hyvä työilmapiiri, monipuoliset työtehtävät, oikein mitoitettuja haasteita sekä etenemismahdollisuuksia (Repo 2007, 3).

Lean tarkoittaa tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi. Lean tarkoittaa myös asiantuntijatyön suunnittelua sujuvaksi, kokonaisuuden hahmottamista sekä turhan hukan ja vaihtelun vähentämistä. Tavoitteena Lean-ajattelussa on saada työkuorma hallintaan ja resurssit tehokkaaseen käyttöön (Torkkola 2017.)

Kehittämistyönä tehtävä tutkimus tiimityöstä ja sen etenemisestä on rajattu koskemaan vain kevätlukukautta 2018 ja ainoastaan tuona aikana Keudassa toimineita perustutkintoa opettavia ravintola- ja cateringalan tiimiin kuuluneita opettajia. Nämä opettajat kuuluivat kaikki saman toimialapäällikön vastuualueeseen. Työssä on pyritty löytämään kehittämisohdotuksia tiimien toimintaan perehtymällä tiimityöskentelyn teoriaan, valmentavan johtamisen periaatteisiin sekä ehdottamalla käyttöön otettavaksi Lean- johtamisfilosofiasta peräisin olevia työkaluja. Toiveena on, että kehittämistyö onnistuessaan saa työyhteisössä jatkoa ja että opitut ja hyväksi havaitut työskentelytavat kehittyvät entisestään.

1.3 Kehittämistehtävän tavoite

Uuden organisaation myötä, ison muutoksen jälkeen, Keudassa ravintola- ja catering-tiimin jäsenet eri paikkakunnilla kaipaavat vertaistukea työhönsä liittyvissä ongelmissa. Muutoksen aikana mielessä on ollut myös huoli oman työn jatkumisesta. Myös opettamisen pedagoginen näkökulma jää helposti hyödyntämättä ilman opetusjärjestelyihin ja opetuksen sisältöön liittyviä keskusteluja kollegoiden kanssa. Koulutuksen tasaisen laadun varmistamiseksi on tärkeää, että opetushenkilöstöllä on mahdollisuus tehdä yhteistyötä opetuksen suunnittelun, työelämäverkostojen sekä arvioinnin suhteen. Ennen uuteen organisaatioon siirtymistä, eri toimipisteiden välillä tehtävä yhteistyö käsitteli lähinnä pakollisia opetussuunnitelmapäivityksiä, mutta pedagogiseen keskusteluun ei ollut aikaa eikä juuri käytännön mahdollisuutta. Edes ison tiimin nimeäminen pedatiimiksi ei näkynyt yksittäisen opettajan työn helpottumisena ja yhteydenpidon lisääntymisenä. Yhteisissä koulutuspäivissä pedatiimiin kuului jopa yli 20 henkeä, kun opetussuunnitelman päivityksiä oli tekemässä vain yksi edustaja jokaisesta toimipisteestä.

Tämän kehittämistehtävän keskeinen tavoite on jakaa organisaatiomuutoksen jälkeen iso, alkuhetkellä 19 –henkinen tiimi, kolmeen pienempään osaan. Nämä osat tulisi saada toimimaan tehokkaasti ja hyvässä yhteistyössä. Jokaiselle uudelle tiimille toivotaan muodostuvan identiteetti, joka kannustaa työn kehittämiseen, pedagogiseen keskusteluun ja uusiin innostaviin kokeiluihin Keudan asiakslupausten, arvojen ja vision mukaisesti. Jakautumalla pienempiin tiimeihin, voidaan todennäköisesti päästä askelia eteenpäin toisten tuntemisessa, erilaisien näkemysten kuulemisessa sekä rakentavassa yhteistyössä. Toimivan tiimityön toivotaan lisäävän työmotivaatiota ja parantavan työssä viihtymistä ja jaksamista sekä parantavan myös yhteisiä työsuorituksia. Keskeistä on siis havainnoida ja kerätä tietoa, miten tiimityöhön sitoutuminen tapahtuu, mitä odotuksia tiimin jäsenillä on ja toisaalta, mitä esimieheltä ja tiimivastaavilta odotetaan. Työssä pyritään selvittämään, miten nämä itseohjautuvat tiimit kehittyvät ja motivoituvat työskentelemään yhdessä.

1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Tutkimusongelma voidaan tässä työssä tiivistää muotoon:

Organisaatiomuutoksen jälkeen muodostettu tiimi ei ole rakenteeltaan tai toimintatavoiltaan tiimi, jonka jäsenillä on tiimissä selkeä rooli ja vastuualue. Tiimin toiminnan päämäärä on epäselvä ja tiimin jäsenten mahdollisuus vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön on vähäistä. Tiimin jäsenten kokema työmotivaatio on heikentynyt organisaatiossa tapahtuneiden suurien muutosten johdosta.

Tutkimukselle on asetettu päätutkimuskysymys, johon pyritään löytämään vastaus apututkimuskysymysten kautta.

Päätutkimuskysymys:

- Millaisilla toimintatavoilla Keudan ravintola- ja cateringalan opetushenkilöstön tiimiytymistä ja työmotivaatiota parannetaan?

Apukysymykset:

- Mikä merkitys on tiimin kokoonpanolla ja koolla?
- Mitä tiimi odottaa tiimivastaavalta ja esimieheltä?
- Miten tiimi tukee jäsentään työssään?
- Mikä motivoi työskentelemään tiimissä?
- Onko uudella tiimijaolla ollut merkitystä tiedonkulkuun ja työviihtyvyyteen?

1.5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu organisaatiossa ajankohtaisiin kehittämistä vaatineisiin ilmiöihin, kuten tiimityö asiantuntijaorganisaatiossa, työmotivaation säilyttäminen organisaation uudistuessa sekä Lean-johtamisen soveltamiseen asiantuntijaorganisaatiossa. Kehittämistyössä käytettiin pohjana Lean-ajatteluun perustuvaa Demingin kokeilujen kehää. (tämä on esitelty tarkemmin luvussa 3). Demingin kehä kuvaa toimintaa ja sen etenemistä sykleinä, jotka toistuvat aina edellisen pyörähdyksen valmistuttua. Työhön valittiin tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimus, jossa on hyvin saman tyyppinen suunnittelusta toiminnan kautta reflektointiin etenevä prosessi. Näiden menetelmien yhteensovittaminen ja soveltaminen opetustyössä olevien asiantuntijoiden yhteiseen kehittämishaasteeseen tuntui luontevalta. Työ toteutettiin samanaikaisesti,

kuin organisaatiossa esimiehet aloittivat tutustumisen Lean –johtamisjärjestelmään. Henkilöstöllä oli tiedossa, että Lean –ajattelua tullaan tulevaisuudessa käyttämään koulutuskuntayhtymän kehittämistyössä.

1.6 Tutkimusmenetelmä

Työn empiirinen osa toteutetaan toimintatutkimuksena. Näihin kysymyksiin haetaan vastausta työskentelemällä aktiivisesti sekä tiimin jäsenenä ja tiimivastavaana sekä yhteistyössä kahden muun tiimin kanssa. Tarvittaessa tutkijalla on mahdollisuus osallistua myös näiden tiimien työskentelyyn. Kysymyksiin haetaan vastauksia tiimien kokousmuistioista, keskusteluista, pyydetyistä palautteista sekä samanaikaisesti organisaatiossa toteutettavien onnistumiskeskusteluiden tuloksista. Tutkimusjakson päätteeksi kaikille tiimien jäsenille tehdään kysely, minkä avulla arvioidaan mahdollista muutosta asenteissa, työmotivaatiossa ja sitoutumisessa yhteisiin tavoitteisiin. Tutkimuksen vaiheet ja eteneminen esitellään tarkemmin luvussa 3.2.

2 Kehittämistehtävän taustaa

Keuda aloitti uudistetun organisaationsa mukaisen toiminnan 1.1.2017 (kuva 1). Organisaatiomuutosta ja siihen liittyviä toimenpiteitä toiminnoissa, tehtävienjaoissa, henkilöstöpolitiikassa ja tietojärjestelmissä on kuvattu Keudan historian suurimmiksi. Organisaatiouudistuksessa siirryttiin johtamaan ammatillista koulutusta toimialalähtöisesti luopumalla perinteisestä paikkakunta- ja oppilaitoskohtaisesta johtamismallista. Toimialasta riippuen saman alan koulutusta on jatkossa yhdestä viiteen eri toimipisteessä. Keudassa tavoitteena on yhdenmukaistaa käytänteet ja varmistaa laadukas opetus ja oppimisen ohjaus kaikissa yksiköissä. Opetushenkilöstöstä muodostetut toimialakohtaiset tiimit ovat alasta riippuen kooltaan 2 – 20 opettajaa. Jokaisella tiimillä on yksi tai useampi tiimivastava. Tiimivastaavan tehtävät on kirjattu hallintosääntöön ja nämä hoitavat siinä mainittuja tehtäviä oman opetustyönsä ohessa. Tiimivastaavat eivät toimi esimiehinä, vaan ainoastaan tiiminsä yhteyshenkilöinä, käytännön toiminnan ja lukuvoisisuunnittelun koordinoijina. Tiimien esimiesvastuu kuuluu toimialapäälliköille. Uuden organisaation ensimmäisen toimintavuoden aikana hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkintotiimissä oli 19 jäsentä, jotka työskentelivät

kaikki tiiviisti opetustehtävissä neljällä eri paikkakunnalla viidessä eri toimipisteessä. Uuteen organisaatioon siirryttäessä saman alan opettajia jäi myös toisen toimialapäällikön alaisuuteen. Tämän tiimin vastuulla oli mm. ammattitutkintoon ja erikoisammattitutkintoon valmistava koulutus. Tiimivastaavia oli yhteensä kolme, kaksi perustutkintotiimissä ja yksi ns. aikuisopiskelijoiden tiimissä. Toimialapäälliköt osallistuvat tiimin kokouksiin vain satunnaisesti.

1.8.2018 astui voimaan uusi alan opetussuunnitelma, jonka mukaan hotelliala siirtyi osaksi matkailualan koulutusta. Näin perustutkintotiimin vastuualueeksi jäi ravintola- ja catering-alan koulutuksen toteuttaminen. Tiimin jäsenten määrään tämä muutos ei kuitenkaan vaikuttanut, koska Keudassa hotellipalvelujen suuntautumisvaihtoehdon valinneet opiskelijat ovat jo pitkään toimineet matkailualan alla ja matkailualaa opettanut henkilöstö on jo aiemmin kuulunut matkailualan tiimiin. Ammatillisen koulutuksen reformin mukaisen koulukohtaisen ravintola- ja cateringalan perustutkinnon opetussuunnitelman työstäminen tiimissä oli keskeinen työtehtävä kevään 2018 aikana.

Uuden organisaation ensimmäisen toimintavuoden aikana havaittiin, että ison tiimin yhteydenpito oli haastavaa lähinnä opetustyön luonteesta ja välimatkoista johtuen. Tiimin olemassaolon tarkoitus ja työn tavoitteet olivat epäselvät uudessa tilanteessa. Lähiesimiehen toimiessa pääsääntöisesti yhdellä paikkakunnalla, ilmeni epätietoisuutta ja turhautumista sekä tiedon puutteeseen, että arjen asioiden hoitamisen hankaloitumiseen. Oman haasteensa päivittäiseen työhön organisaatiouudistuksen yhteydessä toivat myös koko opiskelijahallintajärjestelmän sekä intranetin uusiminen samanaikaisesti. Osia ohjelmista otettiin käyttöön ennen niiden toimivuuden varmistamista ja perehdytystä. Paljon materiaalia oli tilapäisesti kadoksissa ja käytön opetteluun aikana ilmeni runsaasti epäselvyyksiä, missä kollegoiden tuki olisi ollut tarpeen.

Syyslukukauden 2017 aikana hotelli-, ravintola- ja cateringalan tiimikokouksia pidettiin kolme, näistä kaksi Skypen välityksellä. Tiimin olemassaolon merkitys nousi viimeisen syksyn kokouksen puheenaiheeksi ja tiimivastaavan aloitteesta päätettiin ryhtyä toimenpiteisiin toiminnan kehittämiseksi. Syksyn aikana syntyi myöskin selkeä tarve kehittää toimintaa kohti uuden opetussuunnitelman tullessaan tuomia muutoksia sekä parantaa yhteydenpitoa Keudan eri toimipisteissä

työskentelevien kesken. Marraskuussa tiimin jäsenet saivat vastattavakseen alkukartoituksena tehdyn kyselyn (liite1), missä jokaisella oli mahdollisuus kertoa kiinnostuksestaan perusopetuksen, catering-alan tai ravintola-alan työtehtäviin. Tämä toimi ensimmäisenä sysäyksenä jakaa iso tiimi kolmeen pienempään osaan. Samalla koottiin tietoa mahdollisuudesta opettaa muillakin paikkakunnilla kuin ns. omassa toimipisteessä. Tällä kartoituksella paitsi pohjustettiin seuraavan lukuvuoden suunnittelua, pyrittiin luomaan alustavia suuntaviivoja tehokkaammalle tiimityölle vuonna 2018.

2.1 Keudan strategia

Keudan uusi strategia otettiin käyttöön vuonna 2016. Sen valmistumista edelsivät työpajat, joissa henkilöstöllä oli mahdollisuus olla mukana luomassa yhteistä strategiaa. Siihen osallistuminen oli vapaaehtoista. Valmis strategia esiteltiin henkilöstölle yhteisessä Keuda-päivässä. Värikkäästi kuvitettu ja leikillisesti toteutettu julkaisu, strategiatyökirja, jaettiin kaikkien käyttöön ja aiheeseen liittyvää materiaalia oli tarjolla sisäisissä viestintäkanavissa. Strategiasta julkaistiin myös piirrosvideo. Strategian keskeinen toiminta-ajatus (Keuda 2016) on kirjattu seuraavasti:

Toiminta-ajatus

Toteutamme opiskelijoille ja työelämälle yksilöllisiä, vetovoimaisia koulutus- ja kehittämispalveluja. (Keuda 2016)

Keudan asiakaslupaukset on myös kirjattu strategiaan:

Asiakaslupaukset

Keudassa rakennat oman polun ammattiin

Keuda luo työelämäkumppanuuksia

Keudassa saa innostua ja innostaa (Keuda 2016)

2.2 Keudan visio

Hyvä visio on näkemys ja lupaus paremmasta tulevaisuudesta. Työyhteisön hengen luovat siinä työskentelevät ihmiset ja se muodostuu lukuisista eri osa-alue-

eista, kuten visiosta, arvoista, ammatti-identiteetistä, rooleista, asenteista, pelisäännöistä, yhteistoiminnasta, kommunikaatioista, johtamisesta ja työympäristöstä (Langinvainio 1999, 22-23).

Keudan strategiassa on visio määritelty seuraavasti:

Visio - Tahtotila

Innostava - Yksilöllinen - Aktiivinen - Keuda! (Keuda 2016)

Organisaatiokulttuurin ja arvojen tehtävänä on tukea liiketoiminnan strategian toteutumista. Vaikka opetuslalla ei suoranaisesti voi puhua liiketoiminnasta, ohjaa organisaation strategia vahvasti tulokselliseen toimintaan. Tuloksia mitataan vain hieman eri mittareilla kuin puhtaasti taloudellista tulosta tavoittelevassa yrityksessä. Keudassa nämä mittarit liittyvät vahvasti opiskelijoiden menestykseen, työelämysuhteisiin ja henkilöstön työhyvinvointiin.

Keudan visio on luotu tietoisesti uutta ammatillista koulutusta ajatellen. Tulevaisuutta on aina vaikea ennustaa. Työvoiman saanti palvelualoilla ja jopa pula ammattitaitoisesta työvoimasta voivat olla tulevaisuuden haasteita työmarkkinoilla. Oppilaitosten on välttämätöntä uudistaa toimintaansa vastaamaan tämän hetken ja myös tulevaisuuden työelämän vaatimuksia. Osaamisperusteisuus tuntuu tällä hetkellä oikealta ratkaisulta kasvavaan työvoimapulaan. Koulutusaikoja voidaan lyhentää ja mahdollisuus opintojen jatkamiseen ja uudelleen kouluttautumiseen on tehty helpommaksi. Yksilölliset opintopolut sekä innostava ja aktiivinen opetushenkilöstö ovat eduksi kovenevassa koulutuksen järjestäjien välisissä kilpailuissa tulevista opiskelijoista. Keudan strategia, asiakaslupaukset ja visio kannustavat tavoittelemaan uudenlaista ammatillista koulutusta ja pysymään vahvasti mukana kovenevassa kilpailussa.

2.3 Keudan arvot

Yrityksen arvojen tulisi olla sellaisia, että työntekijöiden on helppo sitoutua niihin ja toisaalta myös pitää niitä merkityksellisenä oman työn kannalta. Tuntemalla, että arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvoja, syntyy yhteiseksi koettua arvoa eli yhteishenkeä. Yhteishengen luomiseksi tarvitaan siis aina useampia yhteisiä tai samansuuntaisia kokemuksia. Ihmiset haluavat itse olla vaikuttamassa

valintoihin ja arvostavat tunnetta, että voivat vaikuttaa tehtäviin valintoihin ja tätä kautta omaan työhönsä (Langinvainio 1999, s. 21 -25.)

Kamenskyn mukaan arvojen tulee olla mahdollisimman ajattomia ja niillä on ol-tava sisäinen arvo niin yksilölle kuin yhteisölle (Kamensky 2004, s. 55). Yrityksen arvoihin tulee voida sitoutua vuosiksi eteenpäin ja niiden tulee kantaa myös iso-jen muutosten aikana ja niiden yli. Arvot ovat siis eri asia kuin strategiset pää-määrät, kuten taloudellisen tuloksen tekeminen, asiakaslähtöisyys ja henkilöstö-politiikka (Langinvainio 1999, 24.)

Keudan arvot on määritelty seuraavasti:

Arvot

Arvostamme

Koulutamme ammattitaitoisia osaajia työelämän muuttuviin tarpeisiin. Henkilös-tömme on osaavaa ja osaamistaan kehittävää.

Sitoudumme

Ennakoimme tulevaisuutta. Teemme yhteistyötä alueellisissa, kansallisissa sekä kansainvälisissä verkostoissa. Kehitämme palvelujamme vuorovaikutuk-sessa opiskelijoiden ja työelämän kanssa.

Onnistumme

Innostuksemme lähteenä ovat uudistumistahto, luovuus ja avoimuus. Luomme yhdessä yksilöllisiä oppimisen polkuja. Huolehdimme toisistamme ja toteu-tamme sovitut asiat (Keuda 2016.)

Organisaatiossa hyvä henki näkyy ulospäin ja sen voi kokea selkeinä yhteisinä päämäärinä ja arvoina. Työntekijät sitoutuvat niihin, yhteispeli on sujuvaa, muu-tokset ovat hallittuja, työtä kehitetään jatkuvasti ja uutta opitaan yhdessä ja yksi-löinä. Näitä tekijöitä tukevat organisaation jäsenten positiivinen suhtautuminen työhön yleensä, hyvä motivaatio, roolinottokyky ja tilaisuus voimavarojen tehok-kaaseen hyödyntämiseen (Langinvainio 1999, s, 104.)

Keudan arvot on luotu yhteisissä työpajoissa ennen uuteen organisaatioon siirty-mistä. Arvojen kokeminen ja muistaminen arjessa ei ole välttämättä itsestään sel-vää, vaan vaatii jatkuvaa uudistumista ja vahvaa sitoutumista myös tiimeissä. Si-nällään Keudan arvot ovat helposti omaksuttavissa ja niihin sitoutuminen ei ole mahdotonta, jos on sitoutunut omaan työhönsä ja pystyy katsomaan kokonai-

suutta yksittäisen opiskelijan opettamisen ja työelämään ohjaamisen näkökulmasta. Perinteisesti palvelualojen opettajat ovat Keudassa olleet erittäin sitoutuneita työhönsä. Opetushenkilöstö kehittää omaa osaamistaan sekä toistuvien työelämäjaksoin, lisäkoulutuksin että lisätutkintoihin tähtäävin koulutuksin. Itse opetus- ja ohjaustyössä pyritään aktiiviseen vuorovaikutukseen työelämän kanssa. Opiskelijoiden menestyminen kilpailutoiminnassa, aktiivinen opetusravintolatoiminta ja palveluiden myynti sekä lukuisat projektit työelämän kanssa ovat olleet vuosia toimipisteiden ja opiskelun arkea juuri hotelli-, ravintola- ja catering-alalla.

3 Toimintatutkimus

Kehittämistehtävänä toteutettavassa tutkimuksessa sovelletaan toimintatutkimuksen (action research) menetelmää. Toimintatutkimus perustuu amerikkalaisen sosiaalipsykologin Kurt Lewinin ajatteluun, minkä pohjalta hän 1940 –luvun lopulla toi käsitteen esille useissa kirjoituksissaan, teki sen tunnetuksi ja luonnosteli sen perusideat. Lewin päätti kutsua samanaikaisesti tapahtuvaa tutkimista ja käytännön toimintaa toimintatutkimukseksi (Tuomi, Sarajärvi 2018,46).

Toimintatutkimus hyödyntää niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisenkin tutkimuksen lähestymistapoja. Oleellista toimintatutkimuksessa on tutkijan mukanaolo ja mahdollisuus saada aikaiseksi keskustelua ja vuorovaikutusta, joka johtaa toimintatapojen muutokseen. Pelkkä ulkopuolinen havainnointi ja itse ongelmaan puuttumattomuus ei saa aikaan muutosta (Kananen 2008, 83.)

Toimintatutkimuksessa on tarkoituksena ottaa toimijat aktiivisiksi osallisiksi tutkimuksessa. Toimintatutkimuksen avulla voidaan puuttua ilmiöihin ja käytäntöihin, jotka tapahtuvat työyhteisössä tai tavallisessa arkielämässä. Tutkimuksen avulla on mahdollista saada tietoa käytänteistä ja vaikuttaa tietoisesti niiden muuttamiseen toiminnan kehittämiseksi. Tutkija osallistuu toimintaan ja on mukana organisaation arkipäivässä. Heikkisen ja Jyrkämän (1999) mukaan tutkija toimii yhteisössä, jossa työtä reflektoidaan ja kehitetään. Samanaikaisesti ryhmässä kehitetään vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan uutta tietoa ja teorioita toiminnasta. Toimintatutkimus etenee syklisesti ja uusi kierros seuraa edellistä. Jokainen uusi sykli kehittää toimintaa ja pyrkii paraneviin tuloksiin (Tappura 2009.)

Toimintatutkimus valittiin kehittämistehtävän tutkimusmenetelmäksi, koska se sopii parhaiten oppilaitosmaailmassa tällä hetkellä tapahtuvaan muutokseen ja toistaiseksi koulutyö pääasiassa lukuvuosiin sidottuna muutenkin toimii sykleittäin. Uuden koulutuksen tai lukuvuoden alkaessa on aina tilaisuus reflektoida menynyttä, arvioida tuloksia ja tehdä lupauksia ja suunnitelmia tulevaa varten. Toimintatutkimuksessa osallisena oleminen on luonteva osa tiimityötä ja opettajan työssä tarpeellista reflektointia.

3.1 Toimintatutkimuksen vaiheet

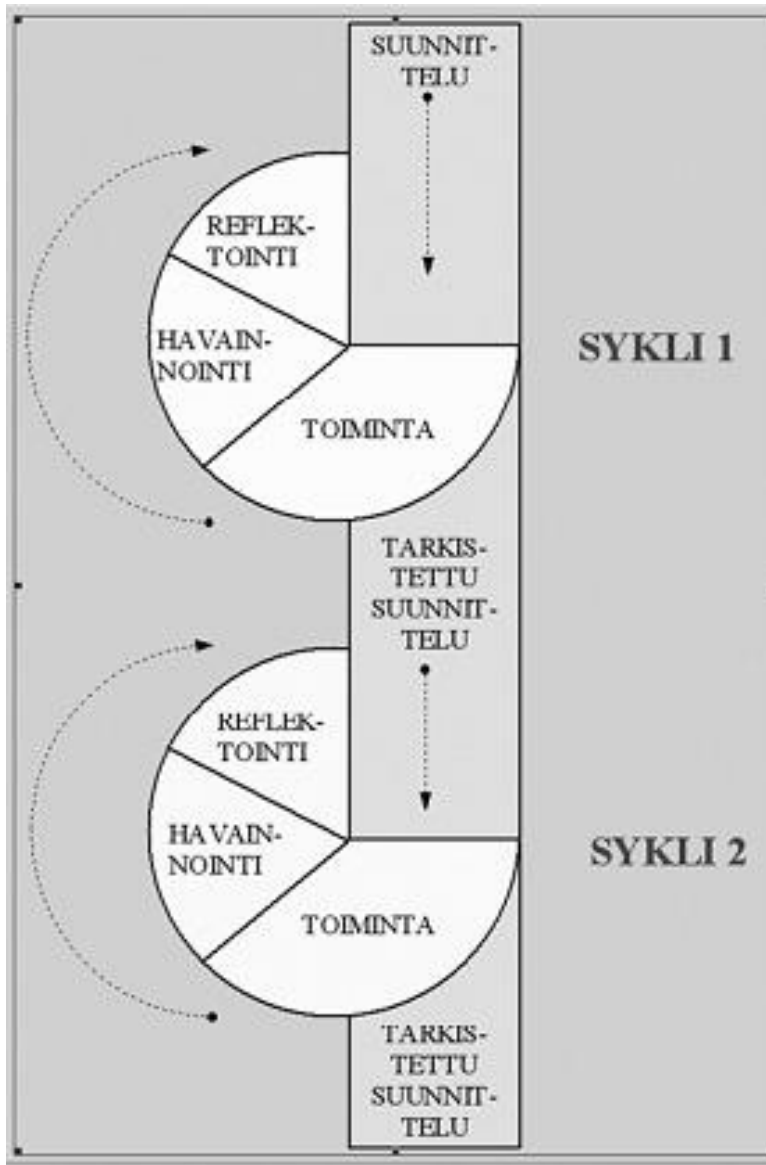
Seuraava kuva havainnollistaa toimintatutkimuksen syklittäistä etenemistä. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että toimintatutkimuksen alkuvaiheessa tehdään suunnitelma havaitun ongelman ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen edetään aikataulussa suunnitelman mukaan. Toiminnan etenemistä seurataan ja tehdään havaintoja. Tehtyjä havaintoja arvioidaan ja analysoidaan (reflektoidaan) määrätyn väliajoin, minkä pohjalta edetään tarkistettuun suunnitelmaan ja siirrytään toiseen vaiheeseen toiminnan kehittämiseksi entistä paremmaksi.

Toimintatutkimuksen vaiheita Linturin (2003) mukaan ovat:

- *määritellään ongelma tai asetetaan tavoitteet. Mikä asia vaatii kehittämistä tai minkälainen tulisi olla uuden ratkaisun?*
- *tehdään katsaus kirjallisuuteen tai muuhun lähdemateriaaliin*
- *määritellään testattavat ongelmat tai lähestymistavat selvästi, tarkasti ja käytännöllisesti*
- *suunnitellaan toimintatutkimuksen asetelma ja määritellään tarvittavat prosessit ja olosuhteet*
- *määritellään arviointikriteerit, mittausmenetelmät ja muut tarvittavat palautteen saamisen muodot*

(<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot>.)

Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu toimintatutkimuksen etenemistä sykleittäin. Tärkeässä osassa on aina ennen uuden syklin käynnistymistä reflektointi. Huolellisen reflektoinnin jälkeen tehdään paranneltu suunnitelma seuraavaa kehittämisjaksoa varten.



Kuva 2. Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003).

3.2 Toimintatutkimuksen suunnitelma, eteneminen ja aikataulu

Toimintatutkimuksen käytännön kehittämistyön suunnittelu käynnistyi syksyllä 2017. Sysäyksenä tälle toimi ison tiimin kokoontumisessa ilmenneet hankaluu-
det, joita aluksi pyrittiin helpottamaan järjestämällä kaksi kokousta Skypen väli-
tyksellä. Ison tiimin kokoontuessa törmättiin usein tilanteeseen, että kokouksiin
tultiin myöhässä, osa oli estynyt osallistumaan kokoukseen siitäkin huolimatta,
että kokousvaraus oli tehty kalentereihin hyvissä ajoin. Skype-kokouksen aikana

oli mahdollista hoitaa muitakin työtehtäviä, ja osallistuminen kokoukseen oli luonteeltaan passiivista ja paljolti tiimivastaavien varassa. Tällainen sanaton viestintä vahvisti osaltaan käsitystä siitä, että isossa tiimissä sitoutuminen yhdessä tekemiseen oli huonoa, ja jotakin muutosta tilanteeseen oli tultava. Syksyn viimeisessä yhteisessä kokouksessa otettiin esille mahdollisuutena tiimin jakaminen pienempiin osiin.

Alla olevassa taulukossa (1) on kuvattu keväälle 2018 suunniteltua toimintatutkimuksen ensimmäistä sykliä niillä sisällöillä, joita tiimien uudelleen muovautumisen aikana esiintyy. Taulukkoa on täydennetty prosessin aikana sellaisilla tiedoilla, jotka ovat vaikuttaneet jollain tavoin toimintaan. Toimintatutkimuksen mallin mukaan yhtä sykliä seuraa toinen ja kehittämistyö voi jatkua aiemmin opitun pohjalta. Kevään aikana ehdittiin siirtyä suunnittelun asteelta toimintaan ja sekä havainnoida että reflektoida opittua yhdessä. Toiselle syklille siirtyminen on mahdollista uuden lukuvuoden alkaessa. Sitä tukemaan on olemassa parannusehdotuksia ja havaintoja.

<p>SYKLI 1</p> <p>Suunnittelu</p>	<p>Marraskuu 2017</p> <p>Uuteen tiimijakoon pohjustava kysely tehtiin. Kyselyn tulosten, esimiehen ja kahden tiimivastaavan yhteisellä päätöksellä tiimi jaettiin kolmeen osaan: perusopetuksen tiimi (6 jäsentä), catering-opetuksen tiimi (6 jäsentä), ravintolaopetuksen tiimi (6 jäsentä). Yksi opettajista jäi 1,5 vuoden mittaiselle opintopaalle.</p> <p>Tammikuu 2018</p> <p>Tiimijako esitellään opettajille toimialan yhteisessä suunnittelu-päivässä. Pohjustetaan kevään tulevia tehtäviä ja uudet tiimit sopivat keskenään kaikki kevään tulevat kokouspäivät, n. 1 krt / kk. Tiimiläisiä kehoitetaan tekemään Belbinin tiimiroolitesti, jonka toivotaan kannustavan keskustelemaan tiimityöstä ja</p>
--	---

	sen merkityksestä. Erilaiset roolit voivat auttaa tehtävien ja- ossa ja niihin sitoutumisessa.
Toiminta	<p>Tiimikokoukset</p> <p>Perusopetustiimi 12.1.18, 16.1.2018, 30.1.2018, 1.3.2018, 28.3.2018, 2.5.2018, 24.5.2018</p> <p>Catering-opetuksen tiimi 12.1.2018, 24.1.2018, 7.3.2018, 28.3.2018, 22.5.2018</p> <p>Ravintolaopetuksentiimi 12.1.2018, 29.1.2018, 27.2.2018, 27.3.2018, 25.4.3018, 22.5.2018</p> <p>Perusopetustiimin onnistumiskeskustelu 16.2.2018</p> <p>Catering-opetuksen tiimin onnistumiskeskustelu 14.2.2018</p> <p>Ravintola-tiimin onnistumiskeskustelu 12.2.2018</p> <p>Toinen toimialapäällikkö siirtyi muihin tehtäviin maaliskuussa 2018, muutoksia esimiesvastuisiin</p>
Havainnointi	<p>Tiimien kokousmuistiot</p> <p>Spontaanit palautteet</p> <p>Tiimien työn tuloksia</p> <ul style="list-style-type: none"> • opetussuunnitelmat • näyttösuunnitelmapohjat • ruokarekka / ruokavaunu – selvitystyö ja esitys hankinnaksi markkinoinnin ja opetuksen tukemiseen • opettajien kiertoa eri toimipisteissä • eri toimipisteiden opiskelijoiden yhteinen tempaus sipulien istutukseen

	<ul style="list-style-type: none"> • uudenlaista yhteistyötä Järvenpäässä avatun ravintolan kanssa, • tutustuminen uuteen ravintolaan ja yhteinen ruokailu tiimeittäin • suunnitelmia kaikkien Keudan opetusravintoloiden kotisivujen avaamiseksi perustuen yhtenäisiin käytäntöihin, asiakkaiden parempaan palveluun ja uuden opetus-suunnitelman edellyttämään some- osaamiseen <p>Kysely tiimeille toukokuussa 2018</p>
Reflektointi	<p>Tiimeille tehdyn kyselyn tulosten analysointia</p> <p>Tiimien kauden päättäjäiset</p> <p>Tiimien yhteinen palautekokous esimiehen johdolla 31.5.2018</p>
SYKLI 2 Tar- kistettu suun- nittelu	<p>Tulevia muutoksia organisaatioissa</p> <p>Toisen toimialapäällikön vastuualueelta siirtyneet opettajat mukaan tiimeihin: Keudan rehtorin, toimialapäällikön ja tiimivastaavien yhteisellä päätöksellä neljä toisen toimialapäällikön alaisuudessa ollutta kouluttajaa sulautetaan kolmeen olemassa olevaan tiimiin. Yhdistämisen perusteena käytettiin tutkimintoja, joista ko. kouluttajat kyseisellä hetkellä ja tulevana lukuvuonna vastaavat. Toimialapäällikkö oli henkilökohtaisesti yhteydessä jokaiseen uuteen tiimiläiseen ja sopi uudesta järjestelystä.</p> <p>Ravintolatiimissä toiminut toinen tiimivastaava siirtyi toisiin tehtäviin, joten cateringtiimistä yksi jäsen siirtyy hänen tilalleen ja ottaa tiimivastaavan tehtävät hoitaakseen. Lisäksi tiimi saa yhden uuden jäsenen.</p>

	<p>Catering-tiimi saa kaksi uutta jäsentä, joista toinen on toiminut tiimivastaavana toisella vastualueella ja jatkaa tehtävässä myös tässä tiimissä.</p> <p>Perusopetustiimi saa kaksi uutta jäsentä. Tiimivastaava jatkaa tehtävässään. Yksi jäsenistä jää pois työelämästä pitkän sairauspoissaolon päätteeksi.</p>
Toiminta	<p>Uudistetut tiimit aloittavat uuden lukuvuoden elokuussa 2018</p> <p>5.9.2018 tiimit kokoontuvat ensimmäisen kerran yhdessä ja asettavat tavoitteita tulevalle lukuvuodella. Tiimien vastualueita täsmennetään.</p>

Taulukko 1. Toimintatutkimuksen eteneminen ravintola- ja cateringalan tiimissä.

4 Tiimityö

Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisistä arvoista, uskomuksista ja käytännöistä. Kaikki ne asiat, millä yritys tai yhteisö, sen toiminta ja henkilöstö tai jäsenet erottuvat muista yrityksistä, on sen omaa organisaatiokulttuuria. Vahva yhteisöllisyys ja jäsenten sitoutuminen luovat pohjaa vahvalle organisaatiokulttuurille ja sen näkyminen ulospäin tuo kilpailuetua (Dalkir 2011, 224.)

Toimiva organisaatiokulttuuri mahdollistaa tiedon jakamisen työyhteisössä. Dialogi on mahdollista, jos ilmapiiri on avoin ja keskusteleva, työ on näkyvää ja jokaisen tekemää työtä arvostetaan. Isossa organisaatiossa toimitaan yhä useammin tiimeissä, joissa yhdistellään erilaista osaamista ja asiantuntijat täydentävät toisiaan. Keskeistä on yksilöiden sitoutuminen työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Ilmapiiri organisaatiossa tulisi olla työskentelyä ja työhyvinvointia tu-

keva ja jokaisella tulisi olla mahdollisuus uuden oppimiseen ja työnsä kehittämiseen. Yksilöt voivat toimintatavoillaan ja käyttäytymisellään vaikuttaa koko työyhteisöön ja myönteisen tekemisen meiningin syntymiseen (Laihonen et al. 2013, 31.) Työntekijöiden kokema työn imu vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön ja parantaa tiedon jakamista. Innostuneet työntekijät haluavat jakaa osaamistaan ja osaltaan vahvistavat luottamuksellisen ja avoimen organisaatiokulttuurin muodostumista.

Jari Salminen (2017, 24) kuvaa tiimiä suhteessa esimieheen ja tavoitteisiin seuraavasti:

”Tiimissä koko tiimiä koskeva yhteistavoite sovitaan esimiehen ja tiimin kesken ja tiimi päättää sen jälkeen itsenäisesti yhteistavoitteen jakamisesta tiimin jäsenten kesken. Tiimi vastaa yhdessä esimiehelle tavoitteiden saavuttamisesta ja arvioi yksittäisten jäsenten suoriutumista tiimin sisäisenä asiana”.

Tiimit asiantuntijaorganisaatioissa ovat tärkeä osa toimivaa vuorovaikutusta, tiedon jakamista ja toimintaa. Tiimin jäsenyys asettaa sekä yksilölle että koko tiimille vaatimuksia niin asenteiden, persoonallisten ominaisuuksien kuin osaamisen suhteen. Hyvässä ja toimivassa tiimissä jäsenten tulisi toimia rakentavasti hyvässä yhteistyössä. Hyvä yhteistyö edellyttää joustavuutta, oma-aloitteisuutta, luovuutta ja monitaitoisuutta. Erilaisia taitoja tarvitaan kaikissa tiimeissä, jotta jokaisen ei tarvitse hallita kaikkea. Tuloksellisissa tiimeissä esiintyy vähemmän riskitiritoja, ja jos niitä ilmenee, tiimillä on myös taitoa käsitellä niitä (Langinvainio 1999, 116 - 117.)

Tiimityössä valitaan tietylle ajalle tavoite, jota kohti työskennellään sovitun aikataulun mukaisesti. Kansasen (2004, 47) mukaan ihmiset työskentelevät paremmin ja tehokkaammin, jos he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja kuinka hyvin he ovat suoriutuneet tehtävistään. Tavoitteeseen sitoudutaan sitä paremmin, mitä enemmän on itse saanut vaikuttaa sen asettamiseen. Työelämässä myös useat projektit toimivat samoilla pelisäännöillä. Projekti ja tiimityö eroavat toisistaan eniten niiden keston suhteen. Projektille määritellään selkeä alku ja loppu, kun taas tiimityö koostuu useista eri tehtävistä, pienistä ja isoista projekteista, jotka seuraavat toinen toistaan tai ovat käynnissä samanaikaisesti.

Tiimissä tulokset syntyvät tiimin jäsenten menestyksellisen yhteistyön tuloksena, ja onnistuneessa tiimissä vallitsee jäsenten välillä tasa-arvo. Tiimityön onnistuminen on riippuvainen kaikista jäsenistä ja jäsenten välillä vallitsee keskinäinen riippuvuus toisten panoksesta ja erikoisosaamisesta (Salminen 2017, 49.) Tiimissä tulisi kaikilla mahdollisilla keinoilla pyrkiä siihen, että tiimiläiset eivät koe toisiaan kilpailijoina, vaan jakavat avoimesti osaamistaan ja tietoa tiimin jäsenten kesken sekä työskentelevät motivoituneena yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin jäseneksi voi myös kasvaa sitoutuessaan työhön ja tullessaan tutuksi ja vähitellen jopa riippuvaiseksi kaikesta siitä osaamisesta, mitä työyhteisössä on hankittuna. Salminen (2013) kuvaa yksilön tiimivalmiuksien kehittymistä seuraavan kuvan avulla.



Kuva 3. Henkilöstön tiimivalmiuksien kehittymisen vaiheet (Salminen 2013,46).

4.1 Huipputiimin tunnusmerkit

Tiimityö on oleellinen osa tämän päivän työelämää. Kaikki joukolla tai työryhmässä tehtävä ei kuitenkaan välttämättä ole tiimityötä. Tiimi voi olla perhe, tiimi voi olla urheilujoukkue tai tiimi voi olla työpaikalla syntynyt ryhmä työntekijöitä, jotka ahkerovat yhteisen tavoitteen parissa.

Huipputiimi on aina enemmän kuin jäsentensä summa. Tiimitoiminnan käynnistämiseen tarvitaan rohkeutta ja muutoskykyä ja huipputiimiksi pyrkiessään tiimin pitäisi itse saada valita jäsenet tiimiin halukkaiden joukosta (Salminen 2017,44). Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan tiimit muodostetaan työpaikan organisaation ja tehtäväkuvien mukaan, kuten nyt työn alla olevat kehittämistehtävän tiimit. Tällaisessa tapauksessa organisaatiokulttuurilla, johtamisella, henkilöstön aiemmilla kokemuksilla, asiantuntijaosaamisella, muutosvalmiudella sekä tiimin jäsenten keskeisillä vuorovaikutustaidoilla ja luottamuksella on ratkaiseva merkitys onnistumisen kannalta (Salminen 2017, 46).

Oleellista menestyneelle tiimille on, että tiimin jäsenet ovat aidosti sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin. Huipputiimi osaa myös viestiä toiminnastaan ja saavutuksistaan muulle organisaatiolle. Tiimi on ylpeä olemassaan ja tietää, että organisaatio on riippuvainen sen toiminnasta (Salminen 2017, 67.)

Viisi maailmanmestaruutta saavuttanut muodostelmaluistelujoukkue, Marigold IceUnity, ottaa uuden urheilijan joukkueeseensa aina vähintään kolmen vuoden sopimuksella. Ja tässä tapauksessa urheilija maksaa osallistumisestaan, eikä suinkaan saa harjoittelustaan rahallista korvausta. Tämän katsotaan olevan vähimmäisaika, joka tarvitaan tiimiytymiseen ja sitoutumiseen vahvan päämäärän puolesta. Kysymyksessä on siis tiimi, jolla pyritään huippusuoritukseen. Monilla elämän osa-alueilla, erilaisissa ryhmissä voi myös olla yhteisiä päämääriä, mutta niiden jäsenten väliset yhteydet ovat löyhempiä ja kaikki eivät välttämättä tunne toisiaan ja sitoudu yhteiseen tavoitteeseen niin vahvasti. Vapaa-ajan harrastuksissa ihmiset kuuluvat erilaisiin ryhmiin, jotka kuitenkin eivät vastaa kuvausta aidosta tiimityöstä.

Tiimin muodostuminen on prosessi, joka vie aikaa. Huipputiimiksi kehittyminen ei tapahdu vuodessa eikä kahdessa. Tiimin jäsenetkin saattavat tiimityöskentelyn aikana vaihtua, mutta tiimeissä tehtävä työ jatkuu siitä huolimatta. Tiimityössä tavoitteisiin sitoutuminen on keskeistä tuloksen kannalta. Työelämässä näitä tavoitteita edustavat laajasti nähtynä yrityksen arvot ja strategia. Vasta niiden sisäistämisen jälkeen voidaan menestyksellisesti paneutua yksittäisten työtehtävien tavoitteisiin. Kirjassaan, Dialogi paremman työelämän puolesta, Piha

ja Poussa (2012) kuvailevat tulevaisuuden työelämää Y-sukupolven näkökulmasta. Y- sukupolvella tarkoitetaan juuri nyt vahvasti työelämässä vaikuttavia ja sinne juuri siirtyviä 1980- ja 1990- luvuilla syntyneitä. Yli puolet heidän haastattelemistaan nuorista aikuisista kertoo, ettei voisi työskennellä yrityksessä, jonka arvot eivät vastaa omia henkilökohtaisia arvoja ja odotuksia työelämästä. Saman selvityksen mukaan tulevaisuuden työelämässä on myös tärkeää, että työn sisältö on merkityksellistä. Tätä mieltä oli jopa 89 % vastaajista (Piha, Poussa 2012, 66). Tämä sukupolvi on edelleen sitä mieltä, että työ voi ja saa olla kivaa. Työtä on mukava tehdä mielenkiintoisten ihmisten kanssa ja mielenkiintoinen työ voi parantaa elämänlaatua ja on hyvää vastapainoa vapaa-ajalle. Työn avulla voi kehittyä ihmisenä ja tehdä maailmasta paremman paikan elää. (Piha, Poussa 2012, 68). Nämä ajatukset ja uusi yhteisöllisyys työelämässä lupaavat tiimityöskentelylle hyvää tulevaisuutta.

4.2 Asiantuntijatiimissä työskentely

Uudessa organisaatiomallissa aiemmin Keudassa lähiesimiestehtävässä toimineet osastonjohtajat joko jatkoivat pelkästään opetustyössä tai opetustyön ohella saivat lisätehtävän toimia tiimivastaavana. Esimiesvastuun jäädessä yksinomaan toimialapäällikön vastuulle, ei tiimityön kehittämiseen ole ensimmäisen toimintavuoden aikana riittänyt juuri voimavaroja. Lisähaastetta toi uusi organisaatiomalli, missä tiimiläiset toimivat viidellä eri paikkakunnalla. Päivittäiset tehtävät, uudistukset ja muutosten tuomat haasteet ovat täyttäneet työpäivät. Vaikka opettajien tiimi muodostuu hyvinkin itsenäiseen työhön tottuneista asiantuntijoista, tarvitaan tiimityön käynnistämiseksi valmentavaa johtamista (tästä tarkemmin luvussa 4.5). Esimiehen tai nimetyn tiimin vetäjän sekä tiimin jäsenineen tulee yhdessä asettaa tavoitteet sekä määrittää resurssit tiimityön aloittamiseksi.

Myös ammatilliset oppilaitokset ovat ottaneet käyttöön tiimimäisen työskentelytavan, ja erilaisissa verkostoissa toimiminen on muodostunut yhä tärkeämmäksi osaksi opetus- ja ohjaustyötä (Lintunen 2011,6). Ammatillisen koulutuksen reformi edellyttää opetushenkilöstöltä hyviä työelämäyhteyksiä ja opetus on siirtynyt tai siirtymässä luokkahuoneista ja oppilaitoksista työpaikoille. Tiimityö vähentää myös johtamisen tarvetta, jolloin tiimin jäseniltä odotetaan aidosti itsejohtoisuutta. Lisäksi kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä

yhä enemmän. Tiimissä työskentely tukee yhdessä tekemistä ja luo yhteisöllisyyttä (Lintunen 2011,7.)

Useissa asiantuntijaorganisaatioissa kokonaisvastuu suoritettavista tehtävistä annetaan yhä useammin itseohjautuville tiimeille. Useassa tutkimuksessa on todettu, että tiimi toimii itseohjautuvana huomattavasti tehokkaammin kuin esimiesjohtoisesti. Tämä on mahdollista, jos tiimille annetaan tilaisuus käyttää itsenäistä päätösvaltaa työtapojen valinnassa, aikataulujen laadinnassa ja eri tehtävien suorittajia valittaessa (Kämppi 2016, 7). Sinällään ei ole poikkeuksellista, että useissa tehtävissä työskennellään tiimimuotoisesti ja hajautetusti eri toimipisteissä. Tiimityöskentely toimii tällöin sähköpostin ja internetin kautta (Hakanen 2011, 33).

4.3 Tiimiroolit

Tiimiroolilla tarkoitetaan sitä tapaa, miten toimimme tiimissä, ja miten se vaikuttaa tiimin toimintaan. Erilaiset ihmiset tiimissä täydentävät toisiaan ja erilaisuutta voidaan pitää voimavarana. Osa piirteistä, joka ohjaa tapaamme toimia on luonteen vahvasti sitoutunutta ja osa myös opittua. Tiimirooli poikkeaa työroolista siten, että siinä korostuu ammattitaidon ja työn vaatimusten lisäksi persoonalliset ominaisuudet. Useat ihmiset toimivat vapaa-aikana eri lailla kuin työtehtävissään. Ihmiset ovat ainutlaatuisia ja erilaisten kokemusten kautta myös ajattelevat asioista eri lailla ja reagoivat omalla tyylillään. Temperamentilla tarkoitetaan yksilön tapaa reagoida ympäristöönsä. Osa reagoi nopeasti ulkoa tuleviin ärsykkeisiin, kun toinen puolestaan harkitsee ja reagoi maltillisemmin (Salminen 2017,120-121,126.)

Englantilainen Meredith Belbin (s. 1926) on jakanut ihmisten tavan toimia tiimissä yhdeksään erilaiseen rooliin:

- Takoja (Shaper)
- Kokooja (Co-ordinator)
- Keksijä (Plant)
- Tiedustelija (Resource investigator)
- Arvioija (Monitor evaluator)
- Asiantuntija (Specialist)

- Diplomaatti (Teamworker)
- Tekijä (Implementer)
- Viimeistelijä (Completer)

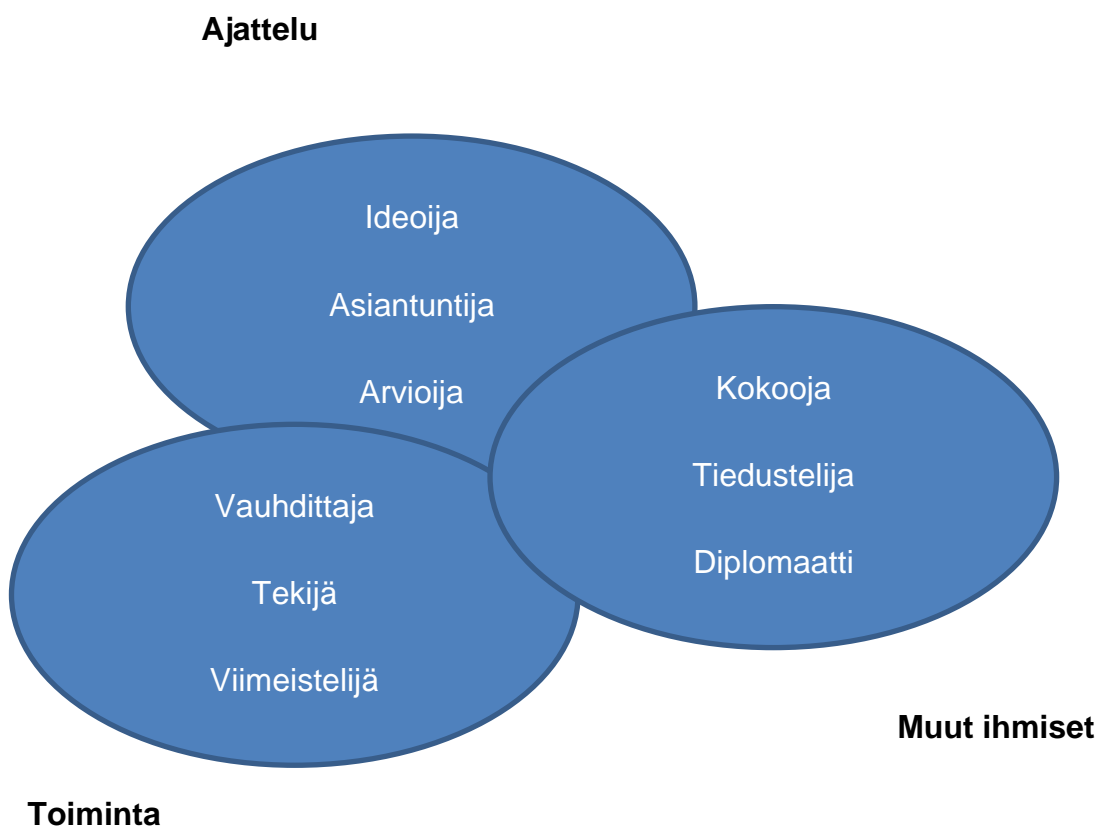
(<http://www2.amk.fi/mater>)

Jari Salminen (2017, 127) käyttää muutamista tyypeistä hieman poikkeavia nimityksiä, jotka kuvaavat hyvin näiden roolien tehtävää tiimissä. Takoja toimii tiimissä vauhdittajana. Kokooja toimii tiimivalmentajana. Keksijä toimii ideoijana ja tiedustelija on taitava verkostoituja. Diplomaatti toimii ryhmässä sovittelijana. Tekijää voidaan kutsua myös toteuttajaksi. Nimitykset sinällään kuvaavat ihmisen tapaa toimia tiimissä. Kaikilla tiimirooleilla on merkitystä sille, miten tehokkaasti tiimi toimii. Käytännössä lähes jokaisesta ihmisestä löytyy ominaisuuksia kahdesta tai useammastakin roolityypistä, mutta usein yksi tapa toimia on hallitsevin.

Takoja eli vauhdittaja on dynaaminen ja energinen ja saa muut tiimin jäsenet innostumaan ja toimimaan. Heikkoutena takojalla on lyhytjänteisyys ja pikainen turhautuminen, jos muut eivät hänen mielestään tee tarpeeksi töitä ja yhtä tehokkaasti. Kokooja on luontainen tiimivalmentaja. Hän koordinoi ja huolehtii tiiminsä töiden etenemisestä. Luonteeltaan hän on ennakkoluuloton ja systemaattinen. Kokoojalla on hyvät vuorovaikutustaidot. Keksijä eli ideoija on luova ja haluaa mielellään löytää uusia tapoja toimia. Hänen vahvuuksiinsa ei kuitenkaan välttämättä kuulu idean toimeenpaneminen. Verkostoituja eli tiedustelija huolehtii tiimin suhteista ulkopuolelle ja hankkii tarvittavia kontakteja. Hän on yleensä sosiaalinen ja ulospäinsuuntautunut. Hän toimii tiimissä hyvän hengen luojana ja ristiriitojen sovittelijana. Arvioijaa tarvitaan tiimissä kriittiseen ja puolueettomaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Joskus ylivarovaisuus ottaa kuitenkin vallan. Asiantuntija on tiimin jäsen, joka vahvistaa kokonaisuutta asiallisella ja analyyttisellä asenteella hien yksityiskohtia joskus liiankin kanssa. Asiantuntija ei ole vahvimillaan tiedon jakajana ja yhteistyötaitoissa. Diplomaatti eli sovittelija on tiiminsä ihmistuntija ja ristiriitojen sovittelija. Toisaalta hän myös välttelee tilanteita, jotka voivat aiheuttaa erimielisyyttä jäsenten kesken. Tekijä eli toteuttaja on tiimin toimija, joka jaksaa huolehtia siitä, että sovitut tehtävät tulevat aikataulussa tehdyiksi. Luonteeltaan tekijä on vaatimaton, joka ei aina tule tiimissä huomatuksi.

Viimeistelijä on huolellinen ja pikkutarkka tiimin jäsen, jolla on hyvä paineensietokyky ja korkea työmoraali (Salminen 2017, 127-134.)

Jotta tiimi voisi kehittyä huipputiimiksi, tulisi tiimissä olla jäseniä vähintään kolmelta perusosaamisalueelta – ajattelu, toiminta ja muut ihmiset. Seuraavassa kuvassa erilaiset tiimiroolit ovat ryhmiteltyinä tämän jaon mukaan. Taitava tiimivalmentaja kehittää tiimiään rohkeasti niin, että jokaiselle tiimin toiminnan kannalta tärkeälle tehtävälle löytyy vastuunkantaja (Salminen 2017, 139).



Kuva 4. Tiimin perusosaamisalueet (Salminen 2017,139).

4.4 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on ollut tutkimuksen kohteena jo 1970 –luvulta lähtien. Ensimmäisiä, jotka käsittelivät aihetta tutkimuksissaan, olivat Chris Argyris ja Donald Schön (Kauhanen 2012, 157). Heidän tavoitteenaan on ollut selvittää, miten organisaatio voi oppia yksilöiden oppimisen kautta.

Oppivassa organisaatiossa pidetään hyvää huolta osaamisesta. Organisaatiossa on valmiudet huolehtia tämän hetken haasteista ja työtehtävistä, mutta varautua myös muutoksiin ja tulevaisuuteen (Sydänmaanlakka 2004, 75).

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka osaa hyödyntää yksilöiden oppimista ja osaamista yhteisen päämäärän toteuttamiseksi. On tärkeää, että ilmapiiri työyhteisössä on kannustava jatkuvaan oppimiseen, uudistumiseen ja kehittämiseen. Virheet ja epäonnistumiset sallitaan ja niistä voidaan oppia. Tämä kannustava tapa toimia on erityisen tärkeää tiimeissä, missä välitön palaute tulee usein juuri tiimin jäseniltä. Tiimit oppivat ja kehittyvät yhdessä ja uudistuessaan siirtävät opittua eteenpäin. Oppivan organisaation malliin lisätään usein juuri ajatus tiedon jakamisesta ja siirtämisestä eteenpäin, osaksi organisaation muistia. Oppivan organisaation mukainen ajatusmalli yhdessä oppimisesta ja yhteisen tiedon hyödyntäminen työyhteisön hyväksi sopii hyvin tiimityöhön ja sen tavoitteisiin. Molemmissa korostuu jatkuva prosessien kehittäminen, vapaa tiedonkulku ja hajautettu päätöksenteko. Myös organisaatiossa oppiminen noudattaa kehää. Tärkeää on yhdessä oppiminen ja oppimisen kokemus, opitun arviointi, opitun muuttaminen toimintaa ohjaavaksi malliksi sekä tuon mallin koekileminen ja soveltaminen (Kauhanen 2012, 157,158.)

Kimiz Dalkir kuvaa kirjassaan, Knowledge Management in Theory and Practice (2011), tiedon jakamista ns. oppimisyhteisöjen (Knowledge –Sharing Communities) avulla. Dalkirin (2011,165) mukaan hyvästä ideasta syntyy helposti hyvä käytänne, joka oikein toteutetulla tiedon jakamisella leviää aluksi pienen yhteisön käytöstä laajempaan tietoisuuteen. Nykyaikana tiedon jakaminen myös virtuaalisesti on helppoa. Yhdessä käytyjen keskustelujen lisäksi on olemassa sähköisiä työtiloja ja koko sosiaalinen media, kunhan ne vain rohkeasti osataan hyödyntää tiedon jakamisen välineenä.

Oppivan organisaation yhteydessä voidaan puhua myös älykkäästä organisaatiosta. Älykkyys kehittyy harvoin yksin, vaan vuorovaikutuksen ja yhteistyön seurauksena. Älykkäässä organisaatiossa arvostetaan sosiaalista pääomaa (Virtanen, Stenvall 2014, 120.) Älykkään organisaation organisaatio kannustaa uusiutumiseen ja välttää turhia raja-aitoja. Älykkäässä organisaatiossa tiimeillä on yhteinen visio ja päämäärä, mutta kaikki muu elää jatkuvassa muutoksessa (Sydänmaanlakka 2004, 224.)

Tiimiäly kehittyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja yhdessä toimien. Tämä havainto on tehty jopa Nobelin rauhanpalkinnon saajien toimintaa tutkittaessa. Älykkäät toimijat ovat hakeutuneet toistensa seuraan ja yhdessä luovat ja kehittävät toimintaansa (Virtanen, Stenvall 2014,120.)

Taito tehdä yhteistyötä on tiimien kehittymiselle ja oppimiselle ensiarvoisen tärkeää, mutta se tarvitsee myös aikaa kehittyäkseen (Virtanen et al 2014, 85).

4.5 Valmentava johtaminen

Organisaatiossa johtajan tehtävänä on selkeyttää visiota ja saada työntekijät innostumaan laadunparantamiseen tai uusiin innovaatioihin (Sinokki 2016,15). Yhtä tärkeää on, että kaikilla esimiehillä on systemaattinen ajattelu- ja toimintatapa suoritusten johtamiseksi. Esimiehen tai tiimivalmentajan tehtävänä on ohjata toimintaa organisaation vision ja arvojen suuntaan. Jotta voidaan arvioida, milloin suoritus vastaa odotuksia, milloin se ylitetään tai alitetaan, tulee tehtävillä olla määriteltynä selkeät tavoitteet (Kansanen 2004, 81.)

Sisäistämällä sekä vision että arvot voi jokainen työntekijä johtaa omaa työtään ja jokainen tiimi vastaavasti toimia itseohjautuvasti kohti haluttua päämäärää. Valmentavassa johtamisessa tulee korostaa kokonaisuuden jatkuvaa huomiointia ja koko yksikön tavoitteita ja arvoja. Ajattelua ja toimintaa ohjaa pohjimmiltaan usko siihen, että jokainen ihminen pyrkii hyvään suoritukseen, ja haluaa myös kehittyä työssään. Esimiehen osoittama kiinnostus ja vilpitön palaute parantavat työsuoritusta. Kannustava työilmapiiri, työpaikan hyvä yhteishenki ja esimiehen osoittama luottamus alaisia kohtaan, parantavat myös työsuoritusta. Näin

tapahtuu sekä yksittäisen työntekijän että tiimin kohdalla. Tiimivalmennuksen onnistumiseksi esimiehen tulee olla tasapuolinen kaikkia joukkueensa jäseniä kohtaan (Kansanen 2004, 31,48,102,131.)

Johtamisen avulla varmistetaan, että sovitut asiat toteutuvat. Hyvä esimies tai valmentava johtaja, keskittyy oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta joukolla työntekijöitä tai tiimillä olisi mahdollisuus saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset (Kansanen 2004, s. 23). Valmentavan johtamisen avulla yhteisistä pelisäännöistä ja painopistealueista sovitaan yhdessä, jotta asiat eivät jäisi yksittäisten esimiesten ja heidän alaistensa oman harkinnan varaan. Valmentava johtaminen sopii erityisen hyvin asiantuntijaorganisaatioon, missä toisaalta jokainen joutuu johtamaan omaa työtään ja tekemään itsenäisiä päätöksiä, mutta samalla varmistaa, että päätökset ovat organisaation arvojen mukaisia ja yhdessä sovituja.

Voidaan myös ajatella, että johtaminen on palvelutehtävä. Valmentava johtaminen tarkoittaa yksilön tai ryhmän ohjaamista ja innostamista. Valmentavassa johtamisessa esimiesten tehtävänä on poistaa onnistumisen esteitä sekä turvata onnistumisen edellytyksiä (Lindholm et al 2012, 21.) Johannes Partanen (2012, 50) esittää jopa voimakkaan mielipiteen koskien tiimivalmentajaa. Hän kirjoittaa, että tiimivalmentaja ei ole varsinaisesti tiimin jäsen. Tiimivalmentaja ei saa ottaa osaa tiimin sisäisiin konflikteihin eikä toimia terapeuttina yksittäisille tiimin jäsenille. Tiimivalmentajan tärkein tehtävä on olla palvelemassa tiimiä ja koko organisaatiota (Partanen 2012, 50.)

Fred Cannon on lontoolainen yritysconsultti. Hän vertasi Norjan tuntureilla tehtyä hiihtovaellusta kahden retken vetäjän johdolla valmentavaan johtamiseen. Toinen vetäjästä haastoi seuruetta hiihtämällä aina edessä. Aina välillä hän katosi näkyvistä. Toinen vetäjä tuki seuruetta hiihtämällä perässä. Myös hän katosi aina välillä näkyvistä. Tällä esimerkillä Cannon viittasi valmentavan johtamisen kolmeen peruspilariin: perusasioiden hallintaan (hiihtäminen, suunnistaminen), oikeaan valmennustyyliin (hiihtovauhti, päivämätka) sekä valmentavaan ajattelutapaan (vastuu henkilökohtaisesta kehittämisestä ja suorituksesta on valmennettavalla itsellään, ei valmentajalla) (Kansanen 2004, s.17.)

Esimiestyöllä ja taitavalla johtamisella on mahdollisuus saada henkilöstön motivaatio paranemaan. Valitettavasti päinvastaisella toiminnalla motivaation voi saada myös häviämään melkeinpä kokonaan (Sinokki 2016, 297). Vastakohtana hyvälle työsuoritukselle voi myös toisinaan olla havaittavissa vastakkaisia kokemuksia työstä, jotka johtavat joko työpaikan vaihtamiseen, tiimin toimimattomuuteen tai pahimmillaan pysyvään työuupumukseen. Bevanin tutkimuksen mukaan tyypillisiä syitä työpaikan vaihtamiseen ovat, että

- työ ei vastaa enää työntekijän odotuksia
- esimiehen tuki ja huomio ovat vähäisiä
- perehdyttäminen on riittämätöntä
- tehtävät ovat yksitoikkoisia ja vastuuta on liian vähän
- kehittymismahdollisuudet ovat olemattomat
- työntekijällä on tunne siitä, että henkilöstöä ei arvosteta (Viitala 2013, 88).

Huonosti työhönsä motivoitunut työntekijä ei suoriudu myöskään tiimityöskentelystä ja voi vaarantaa koko muun tiimin toiminnan. Työt kasaantuvat muille ja tämä puolestaan heikentää tiimihenkeä. Tiimeissä päivittäistä valmentamista tekee tiiminvetäjä, esimiehenä tai ilman esimiesvastuuta. Tiiminvetäjän sitoutuminen ja innostuminen tiimityöskentelyyn on koko organisaation kannalta tärkeää (Salminen 2017, 169).

4.6 Tiimit Keudan uudessa organisaatiossa

Keudan arvoihin on kirjattu tärkeänä osana slogan - sovitut asiat toteutetaan. Opetustyö edellyttää opettajilta hyvin itsenäistä tapaa tehdä päätöksiä ja ratkaisuja opetuksen toteuttamisen suhteen. Keudan opettajat työskentelevät lisäksi useilla eri paikkakunnilla, ja jopa samalla kampuksella toimivat opettajat eivät välttämättä tapaa kollegaa työpäivien aikana. Toisiaan tapaamatta, samalla tai eri paikkakunnilla opettajat painiskelevat saman tyyppisten ongelmien kanssa. Tiedon jakamista, hyvien käytänteiden esittelyä ja kollegoiden tukea tarvitaan tulevaisuudessa.

Keudan arvo - luomme yhdessä yksilöllisiä oppimisen polkuja, sekä huolehdimme toisistamme – edellyttää myös aiempaa enemmän yhteistyötä, koska ilman yhteistyötä arvoja on mahdoton sisäistää ja toimia tavoitteellisesti niitä kohti.

Keudassa toimialapäälliköillä on vain rajallinen mahdollisuus osallistua tiimien työskentelyyn ja ohjata niiden jäseniä. Osassa tiimeistä on mukana nimetty tiimivastaava, joka luontevasti voi toimia tiimissä valmentajana ja esimiehen sijaisena. Tiimivastaavat toimivat itsekkin opetustehtävissä suuren osan työajastaan, ja toimenkuvassa tiimivastuu velvoittaa lähinnä tiimin yhteyshenkilönä toimimiseen.

Keudan uudessa organisaatiossa tiimiin valikoituivat uuden organisaation käynnistyessä ne henkilöt, jotka toimivat saman toimialan opettajina. Jakautumalla tarkemmin määriteltyihin toimialakohtaisiin tiimeihin, on asiantuntijuus paremmin hyödynnettävissä. Jokainen asiantuntija voi kenties vuorollaan olla tiiminvetäjä. Opettajien opetusvelvollisuuteen perustuva palkkausjärjestelmä on myös osaltaan syy siihen, että itseohjautuva tiimityö ei välttämättä aina toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä työssä kehittämisen alla oleva tiimimalli ei lisää opettajan kokouksiin käyttämää tuntimäärää, vaan tavoitteena on jatkossakin kokoontua yhden kerran joka kuukausi, mikä sisältyy opettajien suunnittelu- ja yhteistyöaikaan. Vuosityöaikaan siirtyminen 1.1.2019 tuo myöhemmin todennäköisesti selkeyttä työajan käyttöön. Kaikki työ tulee näkyväksi ja samanarvoiseksi, ja sen oletetaan tuovan tasa-arvoa myös töiden jakautumiseen ja ajankäyttöön.

1.1.2018 alussa alan opettajia oli isossa tiimissä 18, yhden opettajan jäädessä opintovapaalle. Opettajat toimivat pääsääntöisesti viidellä eri paikkakunnalla. Kehittämistehtävän ensimmäisenä toimenpiteenä on 18 - henkisen tiimin jakaminen kolmeen pienempään tiimiin. Tässä jaossa otettiin huomioon jokaisen ensisijainen tai toissijainen toive omasta erikoistumisalastaan sekä toimipisteestä, johon siirtyminen tai jossa opettaminen voisi myös olla mahdollista. Toiveet kartoitettiin Forms –kyselyn (Liite 1) avulla marraskuussa 2017 (Rekola, Yliniemi 2017). Kysely toimi ainakin osittain mahdollistamassa sen, että tiimeihin valikoitui sopivia ja toivottuja henkilöitä, vaikka ketään ei luonnollisesti voinut jättää kokonaan tiimityön ulkopuolelle. Osatiimit muotoutuvat siis siten, että jokaisessa tiimissä on

jäseniä, joiden työtehtävät juuri kyseiseen aikaan ovat samankaltaisia (esim. saman tutkinnon osan ohjaaminen koulun erilaisissa oppimisympäristöissä ja työelämässä) ja he edustavat myös eri toimipisteitä. Tiimien nimiksi jäivät kyselyssä jo mukana olleet nimet – perusopetuksen tiimi, catering-opetuksen tiimi sekä ravintolaopetuksen tiimi. Jakautumalla pienempiin tiimeihin pyritään parantamaan yhteistyötä, ja saamaan jokaiselle tiimin jäsenelle vahva tunne siitä, että hän saa olla vaikuttamassa niihin ratkaisuihin, joita tiimissä tehdään ja tehtäviin, joita tiimi saa tulevaisuudessa vastuulleen. Tiimien välistä yhteistyötä ja tiedon kulkua mahdollistetaan yhteisellä sähköisellä työtilalla, sähköpostilla, WhatsApp –ryhmillä, Skype-keskusteluilla sekä tiimivastaavien aktiivisella yhteydenpidolla ja tiedottamisella omien tiimien toiminnasta.

Työskentely tiimeissä aloitettiin tammikuussa 2018 perehtymällä Belbinin tiimirooleihin (Salminen 2013,126), ja pohtimalla jokaisen omaa roolia tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tiimityöhön ryhdyttäessä tiimirooleihin kurkistus oli paikallaan tehtäviä jaettaessa ja yhteisen tiimihengen luomisessa, vaikka siihen ei sen syvällisemmin paneuduttukaan. Tiimirooleihin ja niiden tyypillisiä luonteenpiirteitä ja toimintatapoja kuvaaviin esittelyihin tutustumalla heräteltiin keskustella tiimityöstä, tiimin jäsenten merkityksestä sekä tulevista toimintatavoista ja tehtävistä tiimien sisällä. Verkossa saatavilla olevan Belbinin tiimiroolitestin (<http://www2.amk.fi/mater>) avulla selviteltiin omaa tapaa työskennellä. Testin mukaan tiimeihin oli valikoitunut seuravanlaisia persoonallisuuksia:

- Perusopetuksen tiimissä voimakkaimpina piirteinä korostuivat diplomaatin, tekijän ja keksijän roolit.
- Catering-tiimissä oli mukana useampi tekijä, yksi tiedustelija ja yksi diplomaatti.
- Ravintolatiimissä oli usean tiedustelijoiden lisäksi diplomaatti ja takoja.

Aiemmin esitetyt tiimin perusosaamisalueet (Kuva 4) toteutuivat vain osittain. Ainoastaan perusopetuksen tiimiin oli valikoitunut osajia kaikista kolmesta ryhmästä. Kahdessa muussa tiimissä osaaminen painottui toimintaan ja muihin ihmisiin.

Merkillepantavaa on myös, että kolmesta vastaperustetusta tiimistä yhteen, catering-alan tiimiin, ei kuulunut nimettyä tiimivastaavaa, vaan tämä rooli oli tiimissä kiertävänä.

Keskeinen ensimmäinen työtehtävä tulee olemaan uuteen opetussuunnitelmaan perehtyminen ja sen käsittely. Ajallisesti hyvin tätä kehitystyötä tukemaan sopii Keudassa käynnistetty onnistumiskeskustelutyö. Kehittämistehtävän ja onnistumiskeskustelujen tavoitteet ovat yhtenevät. Molemmissa tavoitteena on parantaa työssä jaksamista ja Keudan arvojen mukaista sitoutumista tiimityöhön ja oman toimintaympäristön kehittämiseen. Tiimit myös arvioivat jatkuvasti omaa toimintaansa. Ryhmän itsearviointi pyritään kirjaamaan jokaisen kokouksen muistioon. Yhteisen työskentelyn tavoitteena on luoda yksilön ja koko tiimin suoritusta tukeva ilmapiiri, sekä toimia Keudan strategian mukaisesti innostavasti ja innostuen.

5 Lean -ajattelu

Lean on prosessijohtamisen filosofia, jossa yritystä ja toimitusketjua tarkastellaan kokonaisuutena yksittäisten asioiden tai prosessin vaiheiden sijaan. Lean –ajattelua on alettu soveltaa myös asiantuntijatyössä, vaikka sen tausta on vahvasti teollisuudessa. Sir Francis Bacon, englantilainen filosofi ja tutkija, eli 1500 – ja 1600 luvun taitteessa (Wikipedia). Hän esitti ajatuksen siitä, että havaintojen perusteella muodostettua hypoteesia vahvistetaan empiirisesti kokeilemalla. Näin saadaan induktiivisella päättelyllä muodostettua yleistettäviä lainalaisuuksia (Torkkola 2017, 40.)

Peter Duckerin mukaan vain kolme asiaa onnistuu organisaatioissa ilman johtamista: Konflikti, sekaannus ja alisuoritus. Lean- johtamisessa on tavoitteena työn sujuva eteneminen, ns. virtaaminen, ja kaiken mahdollisen ylikuormituksen, hukan ja vaihtelun minimoiminen. Sujuvuus on päämäärä, jota tavoitellaan (Torkkola 2017, 22,23.)

Ylikuormitus on laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista. Asiantuntijatyössä ylikuormittuminen on hyvinkin yleistä. Monessa työtehtävässä tulee olla lähes jatkuvasti tavoitettavissa ja sähköposteihin tulee puhelimen avulla ehkä

reagoitua silloinkin, kun virallisesti on vapaa-ajalla. Työasiat askarruttavat tai painavat mieltä myös työajan ulkopuolella. Työn muuttuminen fyysisestä suorittamisesta henkiseksi asiantuntijuudeksi pitää helpommin virittäytyneenä työrooliin jopa vuorokauden ympäriinsä. Työstä on tullut näkymätöntä – siltähän ulkopuolisesta näyttää, kun näkee toimihenkilön tekevän työtään näyttöpäätteen äärellä. Henkilöstön jatkuva ylikuormittuminen aiheuttaa pahimmillaan kuitenkin sairauspoissaoloja ja myös virheiden määrä työssä lisääntyy. Työssään ylikuormittunut ihminen ei jaksaa tai pysty uudistumaan, luomaan uutta tai ideoimaan tulevaa. Jokaisen hyvinvoinnilla on tärkeä osa organisaation tehokkuuden toteutumisessa. (Torkkola 2017, 25.)

Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Näitä ovat ylituotanto, varastot, odottaminen, ylimääräinen liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen sekä epätarkoituksenmukainen käsittely (Torkkola 2017, 26-27). Asiantuntijatyössä hukkaa edustavat esimerkiksi työnteon keskeyttävät puhelut, sähköpostit, huonosti valmistellut palaverit ja myöhästymiset. Hukkaa asiantuntijatyössä on myös hukattu aika. Palavereihin kutsutaan liikaa osallistujia tai tiedotetaan asioista, joita voisi välittää myös muilla tavoin. Toimimaton videotykki, dokumenttikamera, ATK- ohjelma tai kopiokone aiheuttavat harmia paitsi ongelman kanssa painivalle, välillisesti myös monelle muulle. Opiskelijat odottavat opetuksen aloitusta ärsyyntyen ja keksien muuta tekemistä. Oppilaitosympäristössä myös toimintaa ohjaava ja rytmittävä lukujärjestys voi toisinaan aiheuttaa heikosti hyödynnettäviä hyppytunteja, joiden aikana ei ehkä ehdi paneutua mihinkään uuteen keskittymistä vaativaan työtehtävään. Parhaimmillaan lukujärjestys ohjaa opetushenkilöstön toimintaa tehokkuuteen ja minimoi paikasta toiseen siirtymisen, odottelun ja esim. uuteen työtilaan sijoittautumisen aiheuttaman haitan.

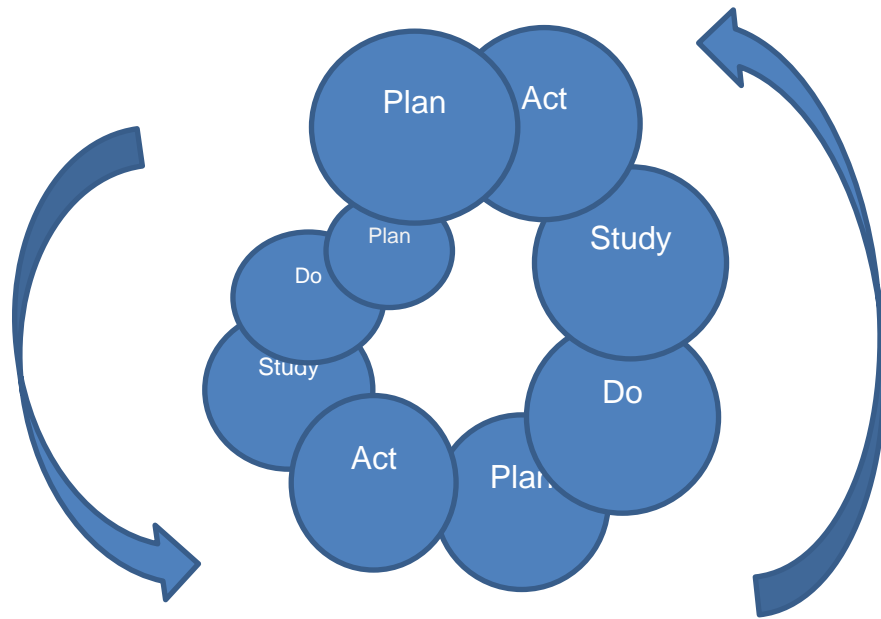
Vaihtelu on näistä kolmesta tekijästä tärkein, koska se aiheuttaa nuo kaksi muuta ja kytkeytyy asiantuntijatyötä oppilaitosympäristöäkin tarkastellessa kiinteästi kahteen edelliseen (Torkkola 2017, 27). Erikokoiset opiskelijaryhmät, eri lailla toteutuvat opetustilanteet ja erilaiset oppijat ovat opetustyössä opettajien haasteena jatkuvasti. Näiden asioiden kohdalla mitataan myös oman ammattitaidon

rajoja. Vaihtelu, joka työntekijää kuormittaa, on toisinaan eri vuodenaikoihin painottuva erilainen työmäärä ja toisaalta vuosittain vaihtuva työnkuvan ja työmäärän muutos. Myös henkilöiden osaamiserot, vahvuudet ja kehittämistarpeet aiheuttavat vaihtelua. On oletettavaa, että jatkossa ammatillisen koulutuksen muuttuessa entistä opiskelijälähtöisemmäksi, tämä vaihtelu vain kasvaa ja vaatii opettajilta sekä johtamiselta entistä enemmän joustavuutta ja suunnitelmallisuutta epävarmassakin ympäristössä. Lean –ajattelua voisi asiantuntijaorganisaatiossa ensisijaisesti soveltaa pyrkimällä vähentämään hukkaa, joka aiheutuu työtavoista ja huonosti toimivista käytänteistä.

5.1 Demingin kokeilujen kehä

Demingin kokeilujen kehä (PDSA - sykli) on 1950 –luvulla luotu malli tieteellisestä ajattelusta teollisuudessa. Se muistuttaa paljon toimintatutkimuksen syklejä kuvaavaa kehää. Prosessissa toistuvat askeleet, joiden avulla suorituskykyä parannetaan. Jokin toiminta vaatii kehittämistä, ja sitä varten laaditaan suunnitelma (Plan). Uutta toimintatapaa tai menetelmää kokeillaan aluksi vaikkapa vain pienin askelin, jotta nähdään, muuttuko toiminta toivottuun suuntaan (Do). Sovittuina aikoina pysähdytään tarkastelemaan, onko asetettuja tavoitteita saavutettu (Study). Jos suunta vaikuttaa oikealta, toimintaa jatketaan malliin mukaan ja se voidaan ottaa osaksi vakituisempaa käytäntöä (Act). Tämän vaiheen arviolla on merkittävä rooli jatkon kannalta. Ensimmäisen syklin perusteella ennustetaan, onko muutos järkevä vai onko sittenkin syytä toteuttaa muutos jollain toisella tavalla. Se kuinka nopeasti kehä pyörähtää ympäri, riippuu aina tehtävästä, työstä tai ympäristöstä. Jos tämän ajattelun avulla löydetään hyvä prosessia parantava toimintamalli, voi kehä pyöriä eteenpäin jopa kiihtyvällä vauhdilla. Jokainen pyörähdys hyödyntää aiemmalla kierroksella opittuja asioita ja sen aikana löydettyjä ratkaisuja ja toimintatapoja (Torkkola 2017, 39-43.)

Lean –mallin avulla voi myös tiimeissä pyrkiä jäsentämään työn alla olevia tehtäviä ja välttää turhaa ajan käyttöä ja resurssien hukkaa.

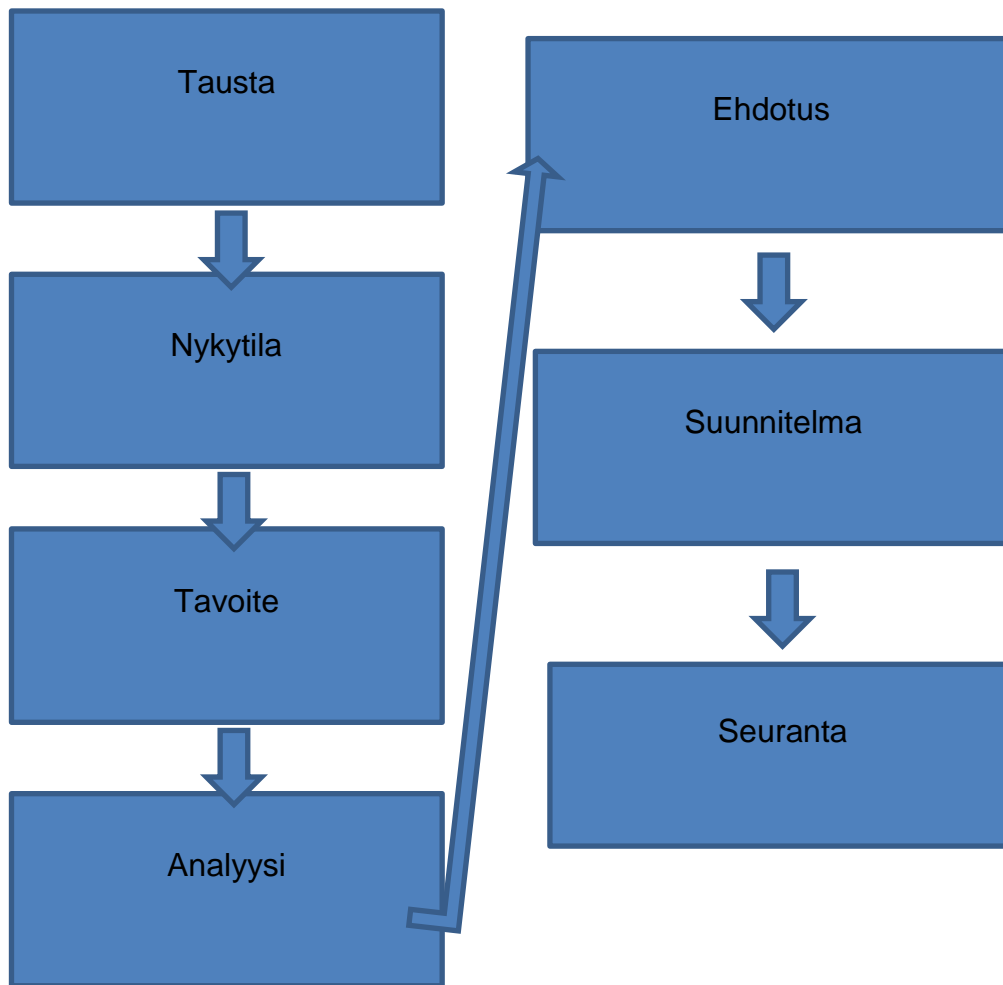


Kuva 5: PDSA –sykli eli Demingin kokeilujen kehä havainnollistettuna (Torkkola 2017)

5.2 A3 -ongelmanratkaisumenetelmä

Yksi käytännön työkalu Lean – johtamisfilosofian mukaiseen ongelmanratkaisuun on A3 –ongelmanratkaisumenetelmä. Nimi tulee yksinkertaisesti siitä, että tuloksia kirjataan A3 –kokoiselle paperiarkille vakioidulla tavalla. Paperi asetetaan vaakasuuntaan ja vasemmassa laidassa on analysoituna ongelma. Oikeaan laitaan kirjataan tavoitetila sekä askeleet kohti ongelman ratkaisua (Torkkola 2017, 33).

Seuraava kuva havainnollistaa tarvittavia askeleita. Ongelmaksi koettu asia tai toiminta nostetaan tiimikokouksessa keskusteluun ja sen nykytilannetta arvioidaan yhdessä. Yhteisen keskustelun pohjalta laaditaan tavoitteellinen suunnitelma ja pyritään yhdessä analysoimaan sen avulla toimintaan saatavia muutoksia. Ajatuksena on oppia yhdessä, murtaa raja-aitoja sekä haastaa tiimiä kiperiinkin kokeiluihin (Torkkola 2017, 32).



Kuva 6. A3 –ongelmanratkaisumenetelmän rakenne (Torkkola 2017,36-37).

Ongelman tultua näkyväksi, jokaisen on mahdollisuus tuoda siihen ratkaisuehdotuksensa ja sitoutua ongelman poistamisen tavoitteluun. Avoin viestintä ja visuaalisuus kannustaa myös vaikeista asioista puhumiseen ja luovaan ongelmanratkaisuun. Visuaalisuus onkin yksi Lean –ajattelun peruspilareista ja tehokas tapa viestiä. Visualisoinnilla pyritään antamaan kokonaiskuva tiimille, jotta sen jäsenet voivat tehdä päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti. Tietojärjestelmien maailmassa visualisointia varten tarvitaan tietoteknisiä ratkaisuja ja rohkeita kokeiluja.

5.3 Kanban-taulu

Toinen visualisointia helpottava työkalu, jonka soveltaminen myös asiantuntijatyössä on sovellettavissa, on Kanban –taulu. Kanban –taulun avulla mitataan ja hallitaan työhön kuluva aikaa. Yksinkertaisesti toteutettuna tämän toteuttamiseen tarvitaan erivärisiä post-it- lappuja sekä riittävästi seinätilaa. Lappuja voi

koota seinälle esimerkiksi otsikoiden – työn alla, työjono sekä tulipalo - alle. Jokaiselle lapulle kirjoitetaan keskeneräinen työtehtävä. Tehtävät etenevät vasemmalta oikealle. Kun samalla seinällä on useita eri henkilöiden vastuualueella olevia tehtäviä, tulee samalla näkyväksi töiden jakaantuminen ja mahdolliset pullonkaulat tai ongelmakohtat töiden sujuvassa etenemisessä. Jos laput kasaantuvat jonkin työvaiheen tai henkilön kohdalle, vaatii tämä kohta toimenpiteitä. Useimmiten työn alla on useita työtehtäviä samanaikaisesti. Merkittävää on seurata, auttaako niiden näkyväksi tekeminen myös niiden joutuisampaa valmistumista. Tehtävän siirtäminen otsikon – valmis – alle, tuo useimmille tyydytystä tehdystä työstä. Visualisoinnin tarkoituksena ei ole kontrolloida kenenkään tekemistä, vaan luoda tiimille yhteinen näkemys tilanteesta (Torkkola 2017, 65.)

Henkilöstön päivittäinen ongelmanratkaisuosaaaminen ja siihen rutinoituminen ovat myös esimiehen näkökulmasta Lean- johtamisen perusasioista. Työyhteisöissä voi olla sosiaalinen ja kulttuurillinen haaste nostaa esiin ongelmia ja pyrkiä ratkaisemaan niitä yhdessä. Ongelman ja sen ratkaisuehdotuksen visuaalinen esittäminen nopeuttavat parhaimmillaan palavereja ja muutosvastarintakin on vähäisempää (Torkkola 2017, 50).

Lean –ajattelulle ominaisen teollisen tuotannon johtamisen lisäksi Lean –ajattelussa testataan myös hypoteesia. Suunnitelma on vain hypoteesi. Kukaan ei voi tietää, toimiiko se, ennen kuin sitä on kokeiltu käytännössä (Torkkola 2017, 41). Tässä ajatusmallissa on sisäänrakennettuna lupa myös epäonnistua ja oppia tehtyjen virheiden ja epäonnistumisten kautta.

6 Työmotivaatio

Työelämän muutokset aiheuttavat työpaikalla hämmennystä, epätietoisuutta, huolta ja jopa muutosvastarintaa. Osa muutoksista voi toki olla myös tervetullutta. Isot organisaatiomuutokset lisäävät lähes aina työpaikalla kiirettä, kaoottisuuden kokemuksia, väsymystä ja uupumusta (Järvensivu 2014). Muutokset työelämässä ovat kuitenkin arkipäivää ja kaiken muutoksen keskellä tulisi säilyttää työmotivaatio. Työtä voi tehdä sisäisesti motivoituneena tai sitten ulkoiset asiat motivoivat jatkamaan. Pitkällä tähtäimellä jonkinlainen motivaatio tulee työn tekemiseen olla, muutoin työhyvinvointi ei varmasti ainakaan lisääny (Hakanen 2011,

30). Mistä seikoista työmotivaatio muodostuu ja miten se onnistutaan säilyttämään?

Sisäinen motivaatio kytkeytyy usein iloon ja kykyyn luoda myönteistä asennetta ilman ulkopuolista kannustinta tai tahoja (Sinokki 2016, 140). Motivaatio on useista erilaisista kokemuksista, opituista toimintamalleista ja tavoitteista koostuva kokonaisuus, tunne, joka toimii polttoaineena, kun motivoidumme tekemään elämässä erilaisia asioita. Motivaatio on käsite, jonka merkityksen tuntee jokainen koulutehtäviin, opiskeluun, harrastuksiin, kodin hoitamiseen ja työhönsä paneutuva ihminen. Ilman motivaatioita mistään ei tunnu tulevan mitään ja pelkkä ryhtyminen ilman motivaatiota tuntuu työläältä, jopa vastenmieliseltä. Motivoituneena ihminen puolestaan toimii päämäärähakuisesti ja tarkoituksenmukaisesti (Sinokki 2016, 60). Onnistuminen ja tehtävän mielekkyys ovat tärkeitä tekijöitä motivaation kasvattamisessa ja ylläpitämisessä. Hyvä työmotivaatio lisää innostusta sekä parantaa työhyvinvointia, työn laatua ja työn tuottavuutta. Ja kaikki nämä tekijät parantavat työmotivaatiota entisestään (Sinokki, 2016, 298).

6.1 Maslowin tarvehierarkia

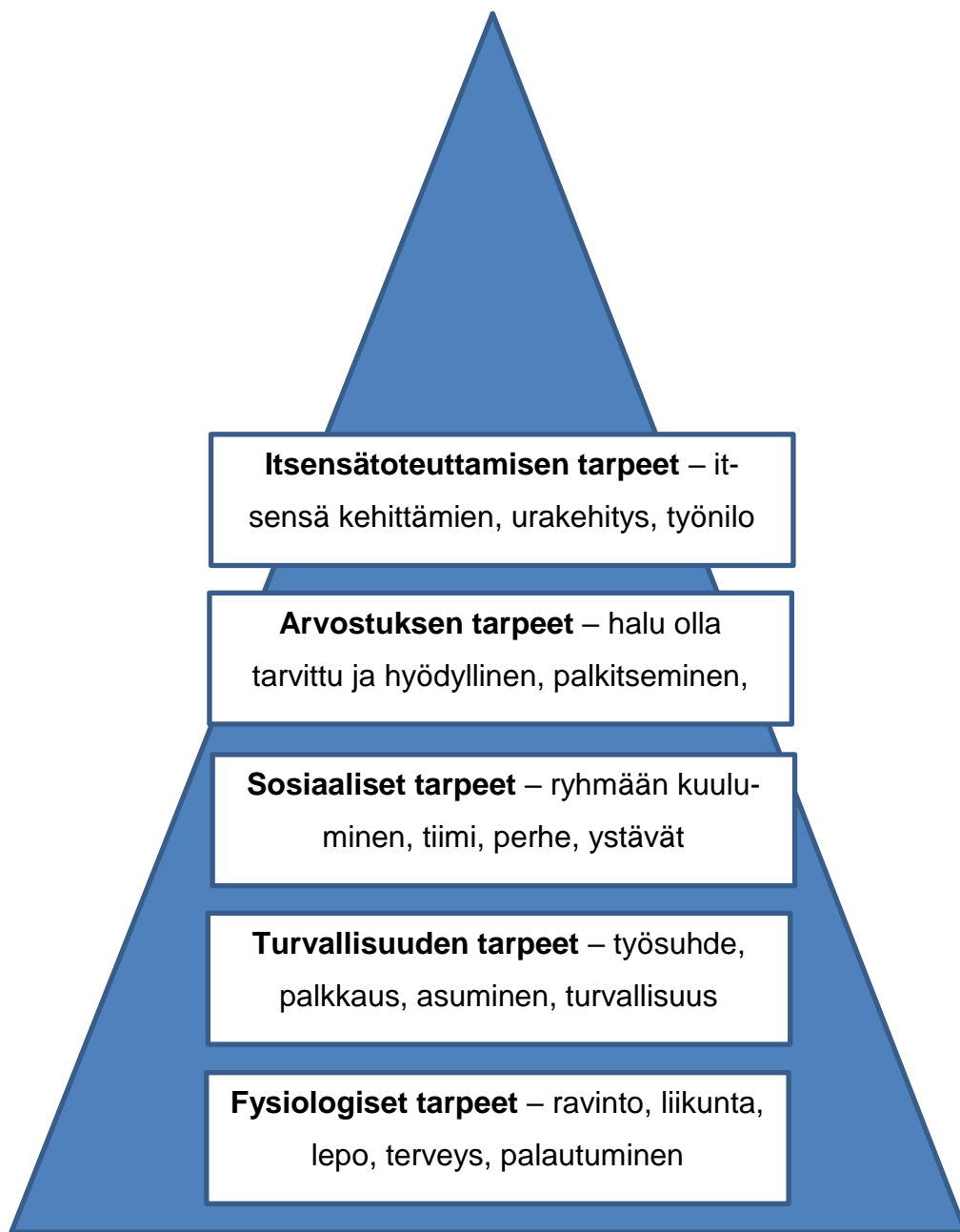
Tunnetuin motivaatiotutkija on Abraham Maslow (1908-1970), joka julkaisi paljon siteeratun teoriansa - Maslow's Hierarchy of Needs - vuonna 1954 teoksessaan *Motivation and Personality*.

Maslowin teoriaa käytetään usein pohjana analysoitaessa työelämään vaikuttavia motivaatiotekijöitä. Näistä ensimmäisenä järjestyksessä on yksilön fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, lepo, seksuaalisuus, terveys ja fyysinen kunto. Työelämässä näitä tarpeita tyydyttävät työpaikalla järjestetty monipuolinen henkilöstöruokailu, toimiva työterveyshuolto, mahdollisuus liikuntaan ja palautumiseen vapaa-aikana sekä riittävät tauot työpäivän aikana, jotka auttavat palautumaan. Tätä seuraavat turvallisuuden tarpeet, kuten jatkuvuus työssä ja toimeentulossa sekä turvallinen asuminen. Oikeudenmukainen palkkaus on tärkeä osa turvallisuuden tunnetta, mutta myös se, että työpaikalla huolehditaan työturvallisuudesta. Toisinaan työnantajat tulevat vastaan myös asumisen ja työmatkojen helpottamisessa.

Seuraavalta portaalta löytyvät yhteenkuuluvuuden tarpeet, kuten perhe, ystävät ja työyhteisö. Ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään tai yhteisöön. Tietyissä elämänvaiheissa tärkein voi olla perhe, mutta myös työyhteisöstä voi muodostua tärkeä kiintopiste elämälle. Molemmat osa-alueet ovat tärkeitä. Jokainen kaipaa myös aika ajoin palautetta työstään. Palaute, palkitseminen ja yleensäkin se, että sekä työ, että sen tekijä tulevat huomatuksi, toteuttaa arvostuksen tarvetta.

Viimeisenä, pyramidin huipulla, löytyy itsenä toteuttamisen ja kehittymisen tarpeet. Juuri tällä alueella ja näitä tarpeita tyydyttämällä voi löytää todellisen työn ilon ja nauttia osaamisesta ja mahdollisesti myös edetä urallaan (Iina Rytikangas (2011, 44-45.)

Teorian keskeinen ajatus on, että yksilön alemman tason tarpeet tulee olla tyydytetty, ennen kuin voi siirtyä seuraavalle tasolle. Ilman perustarpeiden tyydytystä ei voi motivoitua seuraavan tason tarpeista. Työssään ihmiset motivoituvat useimmiten tyydyttämään tarpeita tietyssä järjestyksessä. Työyhteisön jäsenet voivat olla kuitenkin hyvin eri vaiheissa omassa elämässään. Isojen työelämän muutosten jälkeen, kuten läheisten työtovereiden irtisanomisiin johtaneiden yt-neuvottelujen jälkeen on luonnollista, että turvallisuudentunne on hetkeksi horjunut ja työssä motivoivat eniten ne asiat, joilla pystyy varmistamaan oman työsuhteen jatkumisen ja toimeentulon. Esimerkiksi sairastuminen, läheisen kuolema tai avioero horjuttavat ihmisen fysiologisia perustarpeita, ja tämän kokenut työntekijä tarvitsee aikaa ja ymmärrystä selvittääkseen jaloilleen ja tulla jälleen osaksi tuottavaa tiimiä.



Kuva 7: Maslowin tarvehierarkia (mukaeltu: Rytikangas 2011)

lina Rytikangas (2011,50) itse jakaa motivaatiotekijät kahteen ryhmään: Työn perustyytyväisyystekijät sekä varsinaiset työn motivaatiotekijät. Ensimmäiset ovat sellaisia, jotka olleessaan kunnossa eivät varsinaisesti motivoi työssä. Tällaisia

ovat esimerkiksi palkkaus (sama palkka samasta työstä), työtilat (valaistus, ergonomia, lämpötila, työvälitteet), työskentelyolosuhteet (työajat, ruokailu, työterveyshuolto), yrityksen toimintaperiaatteet ja säännöt. Myös organisaatorakenne, tiedonkulku ja henkilösuhteet ovat seikkoja, jotka ollessaan kunnossa, eivät pitkään motivoi työn tekemiseen, mutta jotka huonosti hoidettuna aiheuttavat suurta tyytymättömyyttä ja laskevat työmotivaatiota päivittäin, jopa pysyvästi.

Varsinaisia työhön motivoivia tekijöitä ovat Iina Rytikankaan (2011, 50) mukaan työn sisältö ja kiinnostavuus, valtuudet ja vastuut omasta työnkuvasta, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet, esimieheltä, alaisilta ja työtovereilta saatu tunnustus ja palaute.

6.2 Locken päämääräteoria

Työmotivaation kehittymistä analysoidaan mm. Edvin A. Locken *päämääräteoriassa*. Päämääräteorian mukaan työntekijät motivoituvat selkeistä tavoitteista ja tarkoituksenmukaisesta palautteesta (Sinokki 2016,113). Työtehtävän suunnittelussa ja sen tavoitteen asettamisessa tulee määritellä tehtävän vaatima resurssi. Useimmiten resurssi mielletään aikana, joka tehtävän tekemiseen on käytettävissä, mutta itse asiassa, aikahan on mitattavissa työelämässä myös rahana. Omien useiden työtehtävien aikatauluttaminen ja niihin motivoituminen edellyttävät tietoa siitä, milloin työn on oltava valmis ja kuinka kauan siihen on mahdollisuus käyttää aikaa. Hyvään johtamiseen kuuluu rajojen ja tavoitteiden asettaminen. Jos annetun työtehtävän valmistumiseen on sovittu tietty päivämäärä, se todennäköisesti johtaa työn valmistumiseen aikataulussa. Annettu joustava aikataulu, milloin työn voi tehdä sitten kun parhaiten sopii, voi puolestaan johtaa tehtävän jäämiseen muiden kiireellisempien töiden alle ja lopulta ehkä sen unohtumiseen kokonaan. Laajemmissa projekteissa ja työtehtävissä myös työn edistymistä arvioivat tarkistuspisteet voivat olla tarpeen.

Locke on myös todennut tehtävän vaikeuden ja selkeyden vaikuttavan suuresti työntekijöiden suoriutumiseen. Selkeät ja haastavat tavoitteet johtivat hänen mukaansa parempiin suorituksiin kuin epäselvät ja helpot (Sinokki 2016,113).

6.3 Työmotivaatioon ja työn iloon vaikuttavia tekijöitä

Marjo Sinokki on tutkinut työmotivaatioon liittyviä tekijöitä mm. Turun kaupungin henkilöstölle vuonna 2015 tehdyn laajan kyselyn avulla. Hänen mukaansa työmotivaatioon vaikuttavat seikat voidaan jakaa karkeasti kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat

- työ, työyhteisö ja johtaminen
- persoonallisuus ja työmotivaatio
- elämänvaihe

Työn, työyhteisön ja johtamisen alueella erittäin merkityksellisiksi osa-alueiksi työmotivaation kannalta nousivat oikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä, oikeudenmukainen päätöksenteko, hyvä työilmapiiri, mielenkiintoinen työ, työn merkityksellisyys, johtamistapa, työtovereiden rakentava asenne, hyvä tiedonkulku sekä työn hallinnan tunne. Henkilökohtaisten ominaisuuksien ja persoonallisuuden merkitys työmotivaatiolle koettiin hieman vähemmän tärkeäksi. Näihin tekijöihin voidaan kuitenkin laskea kuuluvaksi omat asenteet työtä kohtaan, kehittymisen ja onnistumisen kokemukset, omat mielenkiinnon kohteet, tunneäly, terve itseluottamus, ammatillinen minäkäsitys sekä elämänhallinnan tunne. Vähäisimpänä osa-alueena tutkimuksen mukaan olivat elämänvaiheeseen liittyvät seikat, kuten oman elämän tasapaino, taloudellinen tilanne, työelämässä vietetty aika sekä perhe. (Sinokki 2016,122-124.)

Työn ilo ja jopa sen imu kasvavat sellaisessa työyhteisössä, jossa voi tuntea onnistumisen riemua ja yllättävätkin tilanteet tuntuvat palkitsevilta. Työn imulla tarkoitetaan tässä työlle omistautumisen tunnetta ja nautintoa työhön uppoutumisesta (Hakanen 2011, 6.) Erilaiset ihmiset arvostavat työssään erilaisia asioita. Joillekin sopii yksin tehtävä työ, toiset voimaantuvat ryhmässä tehtävästä työstä. Yksi tuntee työhön kutsumusta, kun toiselle se on enemmänkin toimeentulon ja sosiaalisen arvostuksen lähde. Kun työ vastaa työntekijän omia kiinnostuksen kohteita ja sopii sekä hänen arvoihinsa, että tapaansa tehdä työtä, on hänen helppo motivoitua ja sitoutua työhönsä. Tiimeihin valikoituu kuitenkin useimmiten erilaisia ihmisiä, joten tiimityöhön motivoituminen on erilaisten motiivien summa.

Tiimityön yksi suurimmista haasteista voikin olla sen varmistaminen, että jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus kokea itse työn tavoite sekä siihen pyrkiminen motivoivana. Ne työntekijät tiimissä, jotka tavoittelevat henkilökohtaisia saavutuksia ja työn ripeää suorittamista, toimivat toisin kuin ne työntekijät, jotka tarvitsevat ryhmää ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jälkimmäiset toivovat virallisen vuorovaikutuksen lisäksi myös epävirallista kanssakäymistä, jotta tiimissä tai työyhteisössä syntyy me- henkeä. Tällaisella yhteisöllisyydellä on vaikutuksensa myös työhyvinvointiin. Sosiaaliset palkitsemiset, kuten tiimiltä tai esimieheltä julkisesti saatu tunnustus, tuottaa saajalleen mielihyvää ja motivaatioita. Sosiaaliset palkkiot saavat työntekijän parhaimmillaan tuntemaan itsenä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä ja organisaatioissa (Sinokki 2016, 86-87.)

Palkkauksen suhteen tulee olla oikeudenmukainen, jotta työntekijä ei käytä energiaansa tyytymättömyyteen vaan työn tekemiseen ja kehittämiseen. Palkan nostaminen tyytyväisyysrajan yli ei kuitenkaan ole pitkäkestoinen motivaatiota nostava tekijä. Palkkaus on siis pikemminkin oikeudenmukaisuuskysymys kuin kestävä motivointikeino. Työn sisällön kehittäminen on huomattavasti tehokkaampi motivointikeino kuin palkkauksen nostaminen. Ihmistä kunnioittava ja avoin johtamisjärjestelmä ja arvostus ja positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä motivoivat ja lisäävät sekä sitoutumista että työn iloa. Myös sosiaalinen palkitseminen ja julkinen tunnustus ovat hyviä keinoja tuottaa mielihyvää ja motivaatioita. Tämä on kuitenkin suomalaisessa helposti kateuteen sortuvassa ilmapiirissä taitolaji ja sen tulee ehdottomasti perustua johdonmukaisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. (Viitala 2013, 162.)

Työntekijöitä organisaatiossa yhdistävät myös erilaiset yhdessä tekemiseen tarkoitetut tapahtumat, juhlat ja vapaamuotoiset illanvietot. Myös Y- sukupolvea tutkittaessa on havaittu, että kaveriporukka työyhteisössä on tärkeä ja palkitseva ja työtovereista voi tulla jopa ystäviä. Vahva sosiaalinen yhteenkuuluvuus voi jopa kannustaa töihin enemmän kuin rasittaa sitä (Viitala 2013, 163).

Myös ammatillinen kehittyminen on monelle vahva kannustin työssä viihtymiselle. Se on myös vahva sitouttaja työpaikkaan (Viitala 2013, 164). Oman ammattitaidon vahvistaminen ja siihen tähtäävä opiskelu työn ohessa tulee tehdä helpoksi joko joustamalla työjärjestelyissä, mahdollistamalla opintovapaa tai parhaassa

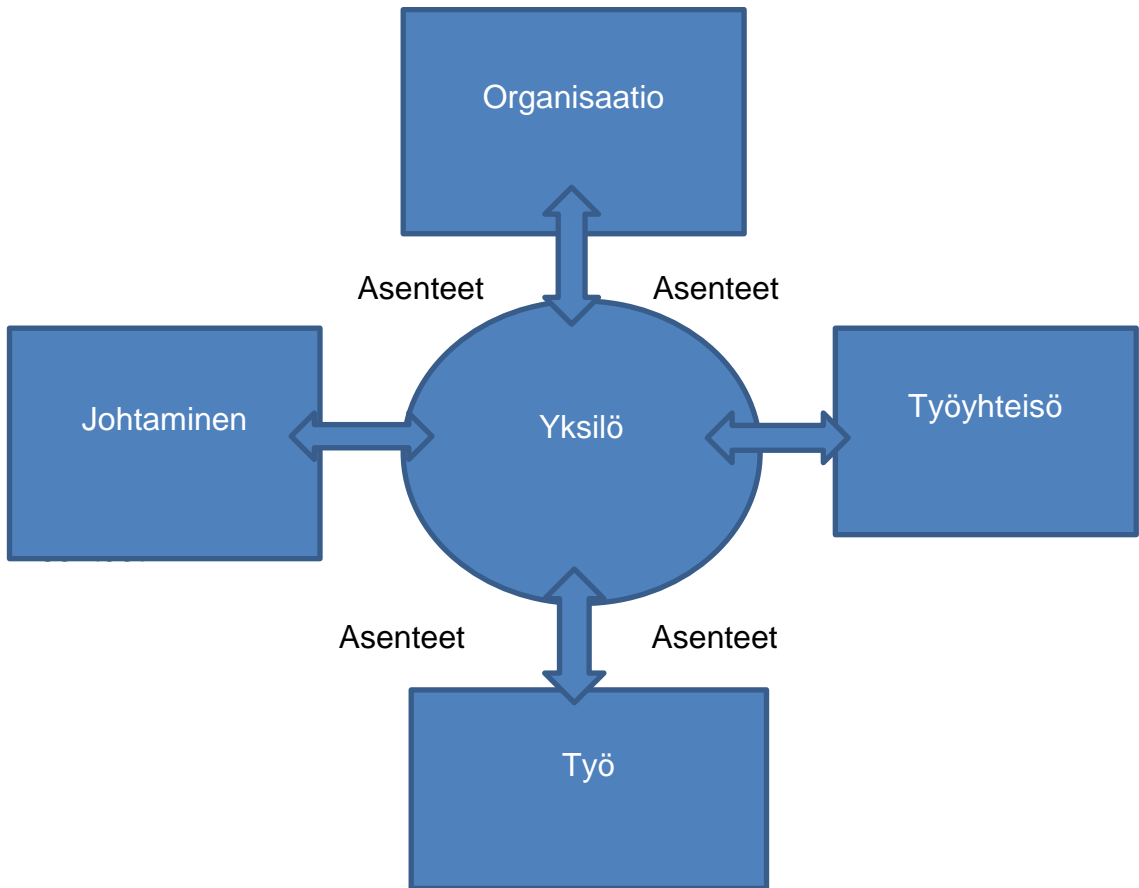
tapauksessa jopa tehdä siitä osa työnkuvaa. Yhteisöllisyys auttaa selviämään työssä silloin, kun tapahtuu muutoksia, joihin itse emme ole voineet vaikuttaa. Hyvä työilmapiiri on tärkein ilon lähde työssä monien tutkimusten mukaan (Manka 2015, 144). Vastavuoroisuus ja luottamus sekä yhteiset arvot lisäävät yhteisöllisyyttä, ns. sosiaalista pääomaa. Kaikki työntekijät kokevat työskentelevänsä kohti samaa päämäärää ja aikaa ei kulu selän takana juoruiluun ja tiedon salaamiseen (Manka 2015, 145). T. Oksasen (2009) suorittamassa sosiaalista pääomaa koskevassa tutkimuksessa korostuivat yksilön kokemuksina mm.

- *perustehtävän suorittaminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen*
 - *reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen ja anteeksipyyttäminen*
 - *yhteistyö työkavereiden ja esimiesten kanssa*
 - *aktiivinen auttaminen, kiinnostumien muidenkin töistä*
 - *aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön*
- (Manka 2015, 146).

Jos työn päämäärä ja työntekijän sosiaaliset tarpeet ovat keskenään ristiriitaisia, alkavat sosiaalisen turvallisuuden tarpeet usein hallita yhteisöä. Työyhteisö on kuitenkin olemassa ensisijaisesti työntekoa varten (Heiske 2005, 150). Muutosprosessin aikana työyhteisössä alkaa ahdistaa, kunnes uskaltaa rohkeasti tarttua muutokseen ja huomata voivansa myös vaikuttaa tiettyihin asioihin, eikä olla vain passiivisesti muutoksen kohde (Heiske 2005, 242). Kuten elämässä yleensä, myös työelämässä voi tapahtua muutoksia, joihin itse ei voi vaikuttaa. Paras keino valmistautua muutokseen, jopa tulevaisuuden menetyksiin, on työstää muutoksia sekä ajattelun että toiminnan tasolla (Heiske 2005, 244). Kyky muuttua on ihmiselle korvaamaton voimavara.

Manka (2006) yksinkertaistaa työn iloa kuvaavat tekijät seuraavan kuvan avulla. Kuvan työn ilon tekijät koostuvat organisaation työhyvinvointia edistävästä seikoista, sekä työntekijästä itsestään. Tässäkin mallissa yhtä tärkeässä asemassa ovat toimivan organisaation lisäksi avoin ja vuorovaikutukseen kannustava työyhteisö, osallistava johtaminen ja vaikuttamismahdollisuudet itse työn sisältöön. Tulkinta on kuitenkin aina lähtöisin yksilöstä itsestään ja omien asenteiden seurauksena. Omiin asenteisiin vaikuttaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, omaan

työyhteisöön sekä jopa oma terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Eri työntekijöillä voi olla samasta työyhteisöstä hyvinkin erisuuntaiset näkemykset (Manka 2011, 76).



Kuva 8: Työniloon vaikuttavat tekijät. Mukaeltu kuvasta Manka, M-L. 2006. (Manka 2011).

7 Henkilöstökyselyiden tulosten analysointia

Keudassa henkilöstöä kuullaan säännöllisesti erilaisten kyselyjen avulla. Henkilöstöbarometri toteutettiin aiemmin vuosittain, viimeksi kuitenkin vuonna 2014 ennen suurta organisaatiomuutosta. Tuloksista tehtyä yhteenvetoa käsiteltiin jokaisessa toimipisteessä. Yhdessä poimittiin kehittämiskohteita tulevalle vuodelle niiden osa-alueiden joukosta, joiden keskiarvoiset tulokset olivat joko heikentyneet tai muuten arvioitiin heikoimmiksi. Alla olevat kysymykset ovat ote vuosina 2012 – 2014 tehdystä kyselystä kaikille Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän henkilöstölle.

Olen tyytyväinen esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen/ Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja ohjausta työhöni liittyvissä asioissa
Olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan/ Olen tyytyväinen työyksikköni johtamiseen
Yksikössäni on hyvä työilmapiiri
Olen selvillä työyksikköni tavoitteista
Työyksikössäni huolehditaan nykyisin uusiin tehtäviin perehdyttämisestä/ Työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä
Julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa/ Keudan arvot toteutuvat työyksikköni toiminnassa
Minulla on mahdollisuus olla mukana työyksikköni kehittämistoiminnassa
Minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni/ Minulla on mahdollisuus kehittää työni kannalta keskeistä osaamistani
Minulla on mahdollisuus olla mukana työtäni koskevia muutoksia suunniteltaessa
Tietoja jaetaan työyksikköni sisällä/ Tiedonkulku työyksikössäni on sujuvaa
Edistän itse aktiivisesti tiedonkulkua yksikössäni
Yhteistyö yksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa/ Yhteistyö työskentelyyni liittyvien ammattiryhmien välillä on sujuvaa
Työyksikössäni annetaan palautetta / Yksikössäni keskustellaan avoimesti työhön liittyvistä asioista.
Työergonomiani on kunnossa
Työmääräni on kohtuullinen
Työkykyni on työn fyysisiin vaatimuksiin nähden hyvä
Työkykyni on työn henkisiin vaatimuksiin nähden hyvä
Koen jaksavani työssä hyvin/ Minusta on mukavaa tulla aamuisin töihin

Taulukko 2. Keudan henkilöstöbarometrin kysymyksiä vuosina 2012 -2014.

7.1 Henkilöstöbarometrin tuloksia 2014

Keudassa kaikissa eri toimipisteissä vuonna 2014 toteutettua henkilöstöbarometria analysoitiin keväällä 2015. Tulokset ilahduttivat yleisesti, mutta erityisesti nyt tutkittavana olleella toimialalla. Eniten kyseisellä toimialalla toimivaa henkilöstöä oli kyselyn aikaan Järvenpään Sibeliuksenväylän yksikössä. Uudessa organisaatiossa vuonna 2017 tämä henkilöstö jakautui kahden palvelualan toimialapäällikön alaisuuteen sekä yhteisten aineiden toimialapäällikön alaisuuteen.

Kaikkia osa-alueita arvioitiin viisi –portaisella asteikolla. Työilmapiiri arvioitiin tasolle 4,07, oman yksikön tavoitteiden tunteminen tasolle 3,9, Keudan arvojen tunteminen tasolle 3,86, mahdollisuus kehittää omaa osaamista tasolle 3,79, fyysinen työkyky tasolle 4,2 ja henkinen työkyky tasolle 3,97. Töihin tulemista aamuisin pidettiin mukavana ja sille annettiin arvosana 4,28. 100 % vastaajista suositeli Keudaa muille työpaikkana. Kehittämiskohteiksi valikoituivat kaksi heikoiten arvoitua osa-aluetta – perehdyttäminen (2,9) ja tiedonkulku (3,3) (Henkilöstöbarometri 2014, Sibeliuksenväylä.)

Yleisesti erinomaisena tuloksena pidettiin kaikkia yli neljä pistettä saaneita osa-alueita ja hyvinä yli kolme pistettä saaneita osa-alueita. – kahta viimeistä osa-aluetta kokoonnuttiin tarkastelemaan yhdessä jälkikäteen erityisen huolella, ja niiden parantamiseksi myös ryhdyttiin toimenpiteisiin. Tiedonkulku isossa organisaatioissa oli useana vuonna peräkkäin toiminto, johon kohdistui tyytymättömyyttä. Perehdyttäminen ei jälkikäteen pidettyjen keskustelujen perusteella ollut vastaajien mielestä niinkään koskenut uuden työntekijän perehdyttämistä työtehtäviin, vaan useimmat antoivat kritiikkiä kiihtyvällä tahdilla tapahtuviin muutoksiin, kuten uusien tietoteknisten järjestelmien, lisääntyneen byrokratian ja myös tiedonsaantiin ja tiedonjakamiseen liittyneisiin ongelmiin. Nämä liittyivät siis kiinteästi toisiinsa.

7.2 Keudan henkilöstökysely 2017

Syksyn 2017 aikana Keudassa toteutettiin uudenlainen henkilöstökysely. Sen toteutti Sensor Tutkimus Oy, joka on Parempi Työyhteisö (ParTy)® -kyselyn virallinen lisenssinhaltija. Kyselyssä kartoitettiin henkilöstön hyvinvointia sekä organisaation toimivuutta. Keudassa kyselyn vastausprosentti oli 60 mutta vaihteli suuresti toimialoittain 41 % ja 84 % välillä.

Tulokset analysoitiin uuden organisaatorakenteen mukaisesti tulosalueittain. Vaikka vastaajat eivät organisaatiomuutoksesta johtuen olleet täysin samat, on vastaajien joukossa kuitenkin yli 50 prosenttia samoja henkilöitä. Aiemmat kyselyt kertoivat henkilöstön palautteen toimipisteittäin, jolloin vastaajina oli mm. eri alaa opettavia henkilöitä. Tämän kehittämistyön kannalta merkityksellisiä ovat

palvelualoilla hotelli-, ravintola- ja cateringalalla työskentelevän henkilöstön antama palaute. Samassa ryhmässä vastaajana oli myös saman esimiehen vastuualueeseen kuuluvat 4 matkailualalla opettavaa henkilöä.

Vastausprosentti kyselyyn oli 81, kun koko Keudassa muilla toimialoilla se keskimäärin oli 60. Keskeiset aihealueet, joita kysely käsitteli, olivat

- henkilöstön hyvinvointi (työstressi ja työn ilo)
- työn perusedellytykset (tehtävien ja tavoitteiden tunteminen, työn hallinta, kuormitustekijät työssä)
- työyhteisön toimivuus (työryhmän / yksikön toimivuus, työryhmien/ yksiköiden välinen yhteistyö, esimiehen toiminta, johdon toiminta)
- työyhteisön kehittämisedellytykset (työryhmän / yksikön kehittämisaktiivisuus, työryhmien / yksiköiden välinen yhteistyö, esimiehen toiminta, johdon toiminta)

(ParTy® –kysely 2017).

Kyselyn vastausvaihtoehtojen asteikko oli 1 – 5. Kaikkien kyselyssä esitettyjen vastausten keskiarvoa verrattiin koko Keudassa saatujen vastausten keskiarvoon. Tulokset eivät olleet erityisen hyviä, mikä toisaalta oli odotettavissa muutoksia sisältäneen organisaatiouudistuksen jälkeen. Jo lähtötilanteessa tiedettiin, että ammatillisen koulutuksen reformiin ja erityisesti sen mukanaan tuomiin suuriin säästötavoitteisiin valmistauduttaessa henkilöstön epätietoisuus ja henkinen hyvinvointi olivat koetuksella. Hotelli-, ravintola- ja cateringala oli Keudassa se toimiala, jonka opettajista peräti neljä irtisanottiin ennen uuteen organisaatioon siirtymistä. Lisäksi eläkkeelle jääneiden ja irtisanoutuneiden tilalle ei edelleenkään ole palkattu uusia työntekijöitä. Palvelualoilla työskennelleen ammattiohjaajan määräaikainen työsuhde katkaistiin vuoden 2016 lopussa.

Selkeästi Keudan keskiarvoa huonommat arvioinnit saatiin palvelualoilla ravintola- ja catering-alan perustutkintotiimiltä sekä matkailualan tiimiltä. Seuraavassa on esitettyä tämän kohderyhmän tuloksia verrattuna Keudan tuloksiin keskimäärin.

7.2.1 Työryhmän kehittämisaktiivisuus

- työryhmäni ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva (3,0 / 3,5)
- saatko tarvittaessa tukea ja apua työryhmäsi jäseniltä? (3,1 / 3,7)
- teettekö yhdessä parannuksia toimintaanne? (2,8 / 3,4)
- osoittavatko työtoverisi arvostusta tekemääsi työtä kohtaan?
(3,2 / 3,7)

(ParTy® –kysely 2017).

Muutokset ja henkilöstön pysyvä vähentyminen näkyivät arjessa työtehtävien kasaantumisensa ja vähentyneenä mahdollisuutena yhteistyöhön. Myös kehittämistyötä ei ollut havaittavissa omalla toimialallani. Epätietoisuus tulevasta, uusi organisaatio (1.1.2017), osalle uusi esimies samanaikaisesti ja jopa uuden opiskelijatietohallintajärjestelmän käyttöönoton (1.8.2018) hankaluudet näkyivät arjen haasteina. Siirtyminen toimipistekohtaisesta toimialakohtaisuuteen ja usean kunnan alueella olevan isomman tiimin jäseneksi herätti epäilyksiä ja vastustusta koko ensimmäisen toimintavuoden ajan, mikä varmasti näkyi tässä tuloksessa.

7.2.2 Työryhmien välinen yhteistyö

- eri työryhmien välinen tiedonkulku toimii hyvin (2,5, / 2,5)
- Työnjako ja vastuualueet ovat selkeitä eri työryhmien välillä (2,6 / 2,8)
- eri työryhmien työntekijät tukevat ja auttavat toisiaan työhön liittyvissä asioissa (2,8 / 3,1)
- eri työryhmien työntekijät osoittavat arvostavansa toistensa työtä
2,7 / 3,2)

(ParTy® –kysely 2017).

Tässä kysymyksessä oli tarkoitus arvioida yhteistyön sujumista sillä toimialalla, johon vastaaja kuului. Tiedonkulku eri työryhmien välillä arvioitiin koko Keudassa yhtä heikoksi. Organisaatiouudistuksen myötä myös Keudan johtamiskäytäntöjä organisoitiin uudelleen. Aiemmin lähiesimiehinä toimineet osastonjohtajat toimi-

vat kiinteästi toimipisteessä ja olivat myös läsnä arjen työtehtävissä sekä opettajakollegan roolissa, että ohjaavina esimiehinä. Osastonjohtajat toimivat keskenään yhteistyössä toimipisteessä. Uudessa organisaatiossa tilanne olikin erilainen. Osastonjohtajista tiimivastaaviksi siirtyneet opettajat kuuluivat kahteen eri toimialaan ja yhteistyömahdollisuudet heikkenivät. Eri työryhmät saatettiin siis kyselyssä mieltää joko eri toimipisteiden henkilöstöksi, samassa toimipisteessä eri toimialoihin kuuluviksi tai toisaalta organisaatiouudistuksessa toisen toimialapäällikön alaisuuteen jääneiksi palvelualuejen opettajiksi. Jälkimmäisiin kuuluivat kyselyn teettämisen aikoihin elintarvikeala sekä entisen aikuisopiston henkilöstö. Samassa toimipisteessä työskenteli parhaimmillaan molempien toimialapäällikköiden alaisuuteen kuuluvat tiimit, mutta yhteistyöhön pyrkiviä tapaamisia oli vain muutama. Kesti useita kuukausia, että vastuujako ja tehtäväkuvat alkoivat selkeytyä myös tekijöille ja tiimeille itselleen.

7.2.3 Esimiehen toiminta

Esimiehen toiminta muutostilanteen jälkeen arvioitiin melko hyväksi. Kysymykset tällä osa-alueella koskivat mm. sitä, kuinka hyvin esimies huomioi työntekijöiden mielipiteet tärkeissä asioissa, kohtelee esimies kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, saako esimieheltä tarvittaessa tukea ja apua työtehtävien hoitamiseen, antaa esimies riittävästi tietoa työhön liittyvistä asioista ja kannustaako esimies kehittymään työssä. Kaikilla näillä osa-alueilla tulosten keskiarvo oli 3,4 – 3,8 (Keudassa 3,5 – 3,7) ja lähes sama kuin Keudassa keskimäärin. Esimiehen toimintaan täysin uudessa tilanteessa oltiin siis keskimäärin tyytyväisiä. Ainoa tässä kyselyssä esille tullut kehitettävä seikka esimiehen toiminnassa oli vastaus kysymykseen

- saatko esimieheltäsi selkeää ja rakentavaa palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi (2,9 / 3,2)

(ParTy® –kysely 2017).

Se, että juuri tämän kysymyksen vastaus erottui joukosta, on hyvin selitettävissä uuden organisaation muutoksilla ja toimialapäällikön kasvaneella työmäärällä esimiestehtävässä. Muutokset työpaikalla aiheuttavat ahdistusta ja epätietoisuutta. Erityisesti muutostilanteessa esimiehiin kohdistuu valtavasti vaatimuksia

ja odotuksia (Heiske 2005, 177). Aiemmin osastonjohtajat huolehtivat mm. oman osastonsa kehityskeskusteluista ja raportoivat keskusteluista ja niiden tuloksista ylöspäin. Osastonjohtajien oli myös opetustehtävissä, samassa toimipisteessä toimivina helpompi antaa palautetta ja kehittää toimintaa yhdessä osastonsa opettajien kanssa. Toimialapäällikölle opetuksen arkiset työtehtävät jäivät väkisin vieraammiksi. Kevään 2017 aikana esimies kävi kehityskeskustelukierroksen vastuualueensa henkilöstön kanssa, ja se saattoi olla ainoa kahdenkeskinen tapaaminen. Toimialalla kysymykseen vastanneista 94% oli ollut kehityskeskustelussa esimiehensä kanssa. Kehityskeskustelun hyödyllisyyttä omalle työlleen arvioitiin keskiarvolla 2,7 (Keuda 2,6).

7.2.4 Johdon toiminta

- Kuinka tiedonkulku toimii johdon ja henkilöstön välillä? (2,1 / 2,8)
- Kuinka kiinnostunut johto on henkilöstön mielipiteistä työhön liittyvissä asioissa? (2,2 / 2,6)
- Osoittaako työpaikkasi johto arvostusta kaikkien työtä kohtaan? (2,2 / 2,7)
- Missä määrit luotat johdon päätöksentekoon? (2,5 / 2,9)
- Panostetaanko työpaikallasi toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen? (2,5 / 2,9)

(ParTy® –kysely 2017).

Tämän aiheen vastauksissa korostui organisaatiomuutoksen aiheuttama hämmennys ja jopa muutosvastarinta uutta kohtaan. Vastausten hajonta oli myös suuri. Yksittäiset vastaajat olivat arvioineet johdon selviytymistä tehtävistään numerolla 1,5, toiset puolestaan yli 4. Keudan esimiesten määrää karsittiin muutoksen yhteydessä, ja uudet tehtävät hakivat vielä vuoden 2017 aikana selkeästi muotoaan ja paikkaansa uudessa organisaatioissa. Jatkovaa hämmennystä herätti epätietoisuus esimiestenkin vastuualueista, kuten kenelle kuului ilmoittaa yllättävistä poissaoloista ja sijaisuustarpeesta. Omalle esimiehelle toisella paikkakunnalla vai entiselle esimiehelle samassa toimipisteessä?

7.2.5 Tehtävien ja tavoitteiden tunteminen

Uudessa tilanteessa opettajat kokivat kuitenkin edelleen olevansa melko hyvin selvillä oman työnsä tavoitteista ja tehtävistään (4,1 / 4,2). Oman työryhmän tavoitteet olivat nekin melko hyvin tiedossa (3,7 / 3,9). Sen sijaan koko organisaation tehtävät ja tavoitteet saivat sekä tutkittavana olleen toimialan, että koko Keudan kohdalla heikomman arvion (3,1 / 3,4). Tämäkin tulos on kuitenkin keskimääräinen, ja paremminkin kertoo opettajan työn luonteesta. Oma työ ja sen mukanaan tuoma arki vie valtaosan työajasta ja voimavaroista. On hyvä, että sen tavoite on kirkkaimpana mielessä. Työryhmän tai tiimin tuki on erinomainen lisä ja voimavara työssä jaksamiselle. Koko organisaatioin yhteinen toiminta-ajatus, arvot ja tavoitteet on kirjattu Keudan strategiaan. Näiden esille tuomisessa Keuda on pyrkinyt olemaan aktiivinen painamalla materiaalia sekä opiskelijoiden että henkilöstön käyttöön. Sisäinen viestintäkanava koki kuitenkin organisaatiouudistuksen aikoihin myös muutoksen, ja siihen tutustuminen tuntui monesta työläältä ja sivusto sekavalta, mikä saattaa selittää tulosta.

7.2.6 Työn ilo

- Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi? (3,3 / 3,6)
- Kuinka usein olet innostunut työstäsi? (3,7 / 3,6)
- Kuinka usein sinusta on mukavaa syventyä työhösi? (3,9 / 3,7)

(ParTy® –kysely 2017).

Työn ilo ei kaiken myllerryksen keskellä ole Keudassa kadonnut. Ensimmäisen kysymyksen vastausten keskiarvo on vielä hyvää tasoa. Näidenkin vastausten perusteella töihin tullaan edelleen mielellään. Omasta työstä, siis opettamistehtävästä ravintola- ja cateringalalla sekä matkailualalla nuorten parissa, pidettiin enemmän kuin Keudassa keskimäärin.

7.2.7 Motivaatio ja sitoutuminen

- pidän omaa työtäni tärkeänä ja merkittävänä (4,6 / 4,4)
- koen, että työpanoksellani on merkitystä organisaationi menestymiselle (4,3 / 4,2)

- pidän organisaationi toiminnan tavoitteita tärkeinä ja merkittävinä (3,9 / 4,1)
 - olen itse valmis panostamaan tosissani edistääkseni työpaikkani menestymistä (4,5 / 4,3)
 - voisin mielelläni suositella työnantajaani ystävälleni (3,1 / 3,6)
- (ParTy® –kysely 2017).

Palvelualojen henkilöstö on aiemminkin ollut sitoutunutta ja innostunutta työstään. Iso organisaatiomuutos ei ole heikentänyt motivaatiota omaa tehtävää kohtaan. Uudessa organisaatiossa tutkittavana ollut toimiala antoi erinomaiset arvosanat sitoutumisesta ja motivaatioosta, selkeästi paremmat kuin Keudassa keskimäärin. Epätietoisuus tulevasta ja muutoksesta johtuneet epäselvyydet näkyvät ehkä parhaiten viimeisessä kysymyksessä, missä vastaajia pyydetään arvioimaan halukkuutta suositella työnantajaa ystävälle. Kolme vuotta aiemmin Sibeliusenväylän yksikössä jokainen vastaaja oli valmis suosittelemaan Keudaa, nyt tuo halukkuus arvioitiin selkeästi heikommaksi kuin Keudassa keskimäärin.

7.3 Onnistumiskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä, alaisen työtä ja osaamista koskevia säännöllisin väliajoin käytäviä keskusteluja. Kehityskeskusteluissa käsitellään myös osaamisen kehittämistä ja tavoitteita. Yleensä pyritään myös selvittämään työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumisen astetta. Kehityskeskustelut kuuluvat osaksi hyvää henkilöstöhallintoa (Wikipedia.)

Kehityskeskustelusta voi käyttää myös nimitystä suunnittelukeskustelu, esimies-alaiskeskustelu tai tavoitekeskustelu. Kehityskeskustelu on tärkein työkalu, millä suoritusta työyhteisössä johdetaan. Keskeisiä kehityskeskustelun tavoitteita ovat tulosten arviointi, uuden kauden tavoitteiden asettaminen, kehittämistarpeiden kartoittaminen, esimiehen ja alaisen välinen yhteistyö sekä työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin parantaminen (Sydänmaanlakka 2004, 92.)

Keuda luopui organisaatiouudistuksen myötä perinteisistä kehityskeskusteluista, missä läsnä oli vain esimies ja työntekijä. Aiemmin käytössä olivat kehityskeskustelut, jotka käytiin lähiesimiehenä toimineen osastonjohtajan ja työntekijän

kesken. Koska uudessa organisaatiossa osastonjohtajien tehtävä poistettiin, jäivät myös kehityskeskustelut toimialapäälliköiden vastuulle ensimmäisenä toimintavuonna 2017. Vuonna 2018 näiden tilalle otettiin käyttöön ryhmän onnistumiskeskustelut, mikä oli kaikille osapuolille uusia asia. Onnistumiskeskustelut aloitettiin ylhäältä päin ja viimeisenä ne jalkautettiin tiimeihin. Ryhmän onnistumiskeskustelun avulla on tarkoitus varmistaa, että tiimi toimii Keudan asiakaslupaus-ten mukaisesti. Onnistumiskeskustelujen tavoitteena on

- herättää keskustelua arkityön sujumisesta
- asettaa ryhmän toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi yhdessä sovittuja tavoitteita
- varmistaa, että ryhmän jäsenet tulevat kuulluksi ja saavat osallistua ryhmän toiminnan kehittämiseen.

Onnistumiskeskusteluja johtivat toimialapäällikkö ja tiimivastaava yhdessä. Ryhmäkeskustelut toteutettiin alkuvuonna toteutetun jaon mukaisissa ryhmissä. Kirjallisena saadun ohjeistuksen mukaisesti käsiteltiin seuraavat kysymykset:

- Mikä työssä ilahduttaa?
- Mitkä ovat vahvuutemme?
- Missä meidän pitää kehittyä?
- Mille osaamiselle meidän onnistumisemme perustuu?

Tämän jälkeen siirryttiin pohtimaan jokaisen kysymyksen kohdalla, miten tämä kohta tapahtuu ja vielä, miksi näin tapahtuu. Toisena aihealueena käsiteltiin Keudan asiakaslupauksia:

- Keudassa rakennat oman polun ammattiin
- Keuda luo työelämäkumppanuuksia
- Keudassa saa innostua ja innostaa (Keuda 2016)

Tehtävänä oli pohtia, miten tiimi voisi toimia, jotta kukin asiakaslupaus toteutuu. Jatkokysymyksinä esitettiin kuhunkin kohtaan miten- ja miksi –kysymykset. Viimeinen aihealue käsitteli asioita, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi – esimiehiltä ja tiimin muilta jäseniltä. Vastauksia ja asioita kirjattiin vilkkaan kes-

kustelun pohjalta taulukkoon, johon tavoitteena on luoda myös vastuut ja aikataulu tuleville toimenpiteille. Jo tuolloin oli selvää, että varattu kaksituntinen oli liian lyhyt ja asiat käsiteltiin hyvin pinnallisesti vaikkakin hyvässä hengessä ja sitoutuneesti. Valitut kehittämiskohteet tulisi vastuuttaa ja aikatauluttaa tarkemmin ns. 70-20-10 määrittelyn mukaisesti.

Mallin idea on, että ihminen omaksuu työelämässä 70 prosenttia oppimistaan asioista kokemuksen kautta. Kokemusta karttuu tarttumalla uusiin haasteisiin ja ratkaisemalla ongelmia. 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu toisilta henkilöiltä vuorovaikutuksen ja palautteenannon kautta sekä jakamalla kokemuksia sekä seuraamalla esimiehen tai kollegan työtä. Loppu 10 prosenttia oppimisesta tapahtuu muodollisen koulutuksen kautta. Tämän mallin ovat alun alkaen kehittäneet Eichinger ja Lombardo 1990-luvulla. Mallia on käytetty sekä yritys-elämässä osaamisen varmistamisen apuna ja on käytössä myös koulutuksen alalla (Opi-taan yhdessä. Wordpress.com.)

70 –sarakeeseen kirjataan suoraan arkityöhön liittyviä toimenpiteitä, kuten tehtäviä, toimeksiantoja, kehittämistehtäviä ja työjärjestelyjä. Jokaisen kohdalla tuli lisäksi määritellä vastuuhenkilö tai –henkilöt ja aikataulu. 20 –sarakeeseen kirjataan vuorovaikutukselliset toimenpiteet, joissa tavoitteen toteutumista käsitellään. 10 –sarakeeseen lisätään muodolliset koulutukset, itseopiskelu ja tarvittavat pätevyudet, jota tavoitteen saavuttaminen edellyttää. Lomakkeesta löytyvät lisäksi tulos- sarake, mittarit- sarake ja resurssointi –sarake (liite 2).

Ennen onnistumiskeskusteluja tiimit olivat aloittaneet toimintansa ensimmäisen haasteen, opetussuunnitelmatyön kimpussa. Kukin tiimi kirjasi onnistumiskeskusteluissa itselleen tavoitteita.

Perusopetustiimi koki isona haasteena alan tämänhetkisen huonon vetovoiman. Tiimin tavoitteiksi nousivat mm. markkinoinnin tehostaminen ja Keuda-brändin vahvistaminen nimenomaan opiskelijoiden onnistumisten kautta. Tarvitaan hyvää asiakaspalvelua, riittävä tuki ja ohjaus opiskelijoille, hyvää työelämäyhteistyötä sekä joustavat opintopolut kohti työllistymistä. Keudassa tapahtuva opiske-

lijoiden ja henkilöstön yhdessä tekeminen haluttiin nostaa yhdeksi kehittämisalueeksi. Nuorille aloittaville opiskelijoille järjestettävä aloitusfest sai vahvaa kannatusta (muistio onnistumiskeskustelusta 16.2.2018).

Cateringopetuksen tiimi paneutui keskustelussa myös opiskelijoista huolehtimiseen ja työelämäyhteistyöhön. Opiskelijoiden työpaikalla oppiminen tulee varmistaa kuhunkin tutkinnon osaan sopivilla työpaikoilla ja myös opettajien työelämäjaksot ovat tulevaisuudessa tärkeitä. Yhtä tärkeää kuin ovat oppilaitoksessa toimivat työtilat ja työvälineet, on myös mahdollisuus ulkomailla suoritettaviin työelämäjaksoihin (muistio onnistumiskeskustelusta 14.2.2018).

Ravintolatiimin tavoitteina oli kehittää toimialan markkinointia ja vahvistaa työelämäyhteistyötä. Myös eri toimialapääälliköiden alaisuudessa toimivien tiimien kanssa tehtävää yhteistyötä tulee lisätä. Opiskelijoiden saama tuki eri tilanteissa tulee varmistaa (muistio onnistumiskeskusteluista 12.2.2018).

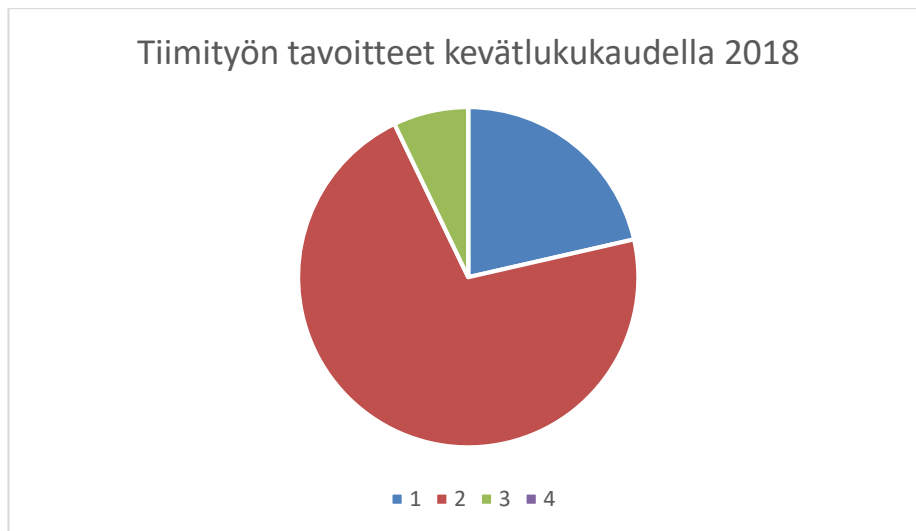
Oli ilahduttavaa huomata, että toisistaan tietämättä, kaikilla tiimeillä oli samansuuntaisia huolia ja tavoitteet asetettiin Keudan arvojen, vision ja asiakaslupaus-ten mukaisesti. Tavoitteiden etenemistä ja toteutumista tulee ohjeistuksen mukaan seurata neljännesvuosittain. Ensimmäinen yhteinen kevät uudessa tiimijakomallissa oli kuitenkin työntäyteinen opetussuunnitelmatyön parissa, ja tietoisesti ei onnistumiskeskustelussa asetettuihin toimenpiteisiin paneuduttu. Yhteisiä aikoja esimiehen ja tiimien kanssa ei myöskään keväällä järjestynyt. Kokoon-tuminen kerran kuukaudessa on aivan liian vähän, jos tavoitteena on aloittaa konkreettiset toimenpiteet ja kirjaukset annetun ohjeistuksen mukaan. Arjen yhteydenpito on kuitenkin edelleen paljon tiimitapaamisten varassa. Tiimeissä tulee olla varattuna aikaa myös spontaanille keskustelulle, jotta yhtenäisyys ja tasalaa-tuisuus koulutuskentällä säilyy. Se, kuinka paljon opettajat arkityössään opiskeli-joiden kanssa toteuttivat näitä ajatuksia, jäi vielä kirjaamatta. Työ onnistumiskes-kustelujen pohjalta jatkuu, ja tarkoituksena on palata tavoitteisiin viimeistään uu-den lukuvuoden alkaessa.

8 Kyselytutkimus tiimeille ja vastausten analysointia

Toukokuussa kaikille kolmelle tiimille lähetettiin vastattavaksi kysely tehdystä tiimityöstä (Liite 2). Vastauksilla oli mahdollisuus ottaa kantaa siihen, miten tiimityö on vastaajan mielestä onnistunut, ja mikä merkitys sillä on ollut työssä jaksamiselle ja työmotivaatiolle. Kyselyyn sai vastattavakseen 16 tiimiläistä. Yksi tiimiläinen ei pysynyt osallistumaan koko kevään aikana tiimensä työskentelyyn pitkän sairausloman vuoksi. Myöskään tutkija itse ei vastannut kysymyksiin. Vastauksia tuli lukuvuoden päättymiseen mennessä 14. Sähköpostiin, minkä liitteenä linkki kyselyyn lähetettiin, tuli spontaanisti lukuisia vastauksia, joissa tiimityötä kevään aikana kiiteltiin. Näiden kannustavien viestien määrä oli kevään aikana suuri, mikä osaltaan kannusti jatkamaan tämän kehittämistyön parissa.

8.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi 14 henkilöä, joista perusopetuksen tiimiin kuului kolme, catering-tiimiin kuusi ja ravintolatiimiin viisi. Vastaamatta jätti siis vain kaksi kyselyyn saanutta (Kysymys yksi). Kysymys kaksi (2) koski tiimityön tavoitteita. Kolme pientä tiimiä aloittivat toimintansa melko spontaanisti ilman etukäteen tehtyä tavoitteiden asettelua ja varsinaista suunnittelua. Ajatuksena oli alun alkaen, että tiimit asettavat itse tavoitteet työskentelylleen. Tiimien tehtäväksi lanseerattiin yhteisessä suunnittelupäivässä opetussuunnitelmien työstäminen sekä yhteistyön parantaminen. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että tiimityön tavoitteet olivat alusta asti selvillä, kymmenen vastaajista oli sitä mieltä, että tiimityön tavoitteet selvisivät kevään aikana.



Kuvio 1. Tiimityön tavoitteet

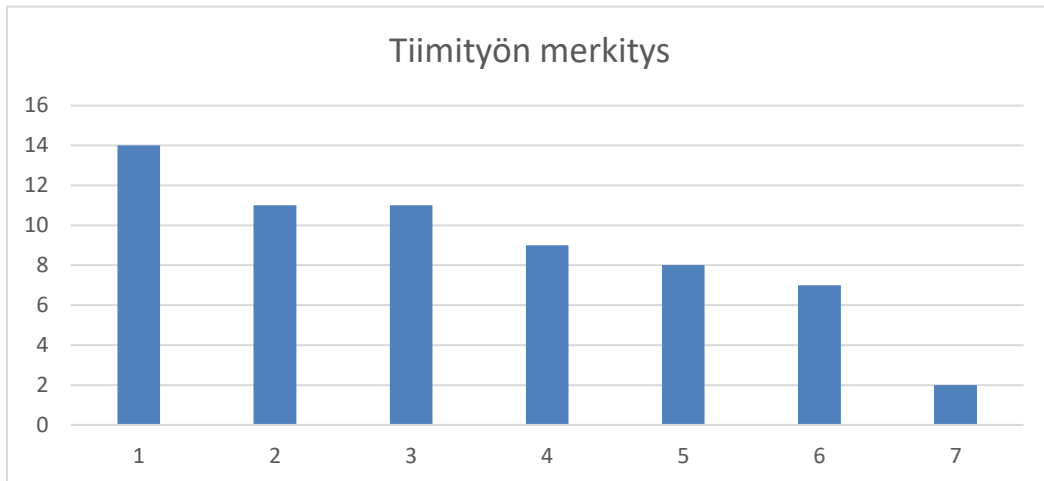
1= tavoitteet olivat alusta asti selkeät (3 vastaajaa)

2= tavoitteet selvisivät kevään aikana (10 vastaajaa)

3= olisivat voineet olla selkeämmät (1 vastaaja)

Kaikki 14 vastaajaa, kysymyksen kolme (3) vastausten mukaan, olivat sitä mieltä, että tiimityöhön varattuja tapaamisia oli sopiva määrä. Yhteisessä suunnittelupäivässä tammikuussa 2018 jokainen tiimi sopi kevään tapaamisten ajankohdat itselleen sopiviin päiviin. Keskimäärin tapaamisia oli noin yksi kerta kuukaudessa. Tiimit kokoontuivat vuorotellen eri toimipisteissä, ja seuraavan tapaamisen paikka joko sovittiin yhdessä tai vuorossa oleva tiimin jäsen toimi kokoonkutsujana. Jokainen tiimi löysi tähän toimivan käytännön. Myös tiimitapaamisesta vaadittua vapaamuotoista muistiota kirjoitti useimmiten vuorollaan aina joku tiimiläisistä. Ainoastaan perusopetuksen tiimissä muistiota piti aina siinä tiimissä mukana oleva nimetty tiimivastaava (kysymykset neljä ja viisi). Kysymys kuusi (6) koski Skypen välityksellä pidettäviä kokouksia. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että Skype -yhteydellä pidettävä kokous ei koskaan korvaa henkilökohtaista tapaamista, mutta toimii satunnaisesti. Kaksi tiimiä ei ollut kevään aikana käyttänyt Skype- yhteyttä kokouksiinsa.

Tiimityön merkitystä työssä viihtymiselle selvitetiin kysymyksellä (kysymys 7), johon oli mahdollisuus valita useampikin oikealta tuntuva vaihtoehto. Seuraavassa on esitetty vastaukset vastaajien antamassa tärkeysjärjestyksessä sekä vastausten lukumäärä.

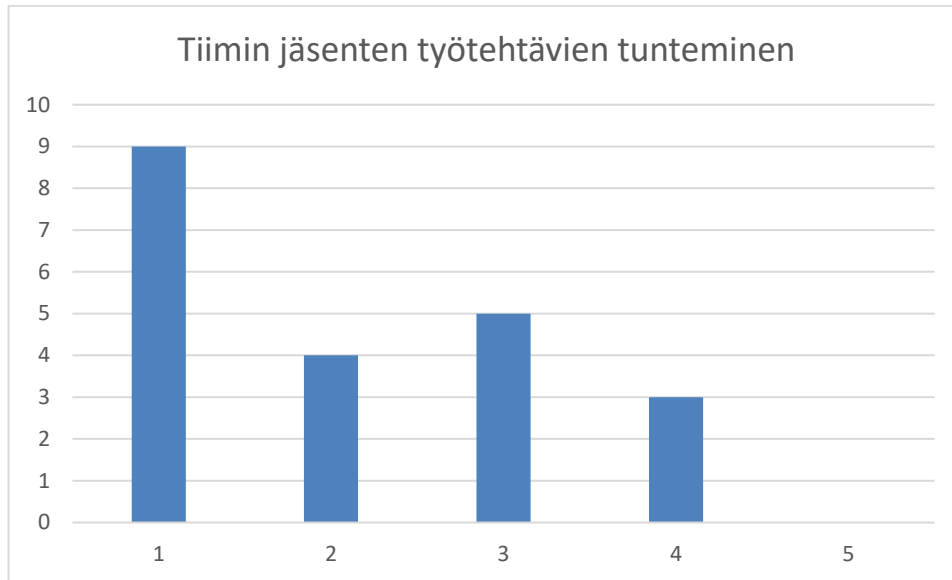


Kuvio 2. Tiimityön merkitys

1. Olen tutustunut kollegoihin ihan uudella tavalla (14 vastausta)
2. Olen saanut uusia ideoita työhöni (11 vastausta)
3. Toivon, että saan jatkaa samassa tiimissä (11 vastausta)
4. Tiimi saa minut tuntemaan, että teemme tärkeää työtä (9 vastausta)
5. Tiimissä uskallan kysyä minua askarruttavista asioista (8 vastausta)
6. Tiimityö on parantanut työmotivaatiotani (7 vastausta)
7. Matkustaminen tiimikokouksiin on rasittavaa työpäivän päälle (2 vastausta)

Kollegoiden eri toimipisteissä tekemä työ jää helposti vieraaksi. Jo marraskuussa tehdyn kyselyn perusteella kävi ilmi, että toisten tehtävät ja erityisesti toisissa toimipisteissä tekemä työ on jäänyt etäiseksi. Taustalla on jopa ollut epäilystä siitä, että työt jakaantuvat epätasaisesti. Yksi kokee tekevänsä enemmän kuin muut tai saattaa olla siinä käsityksessä, että haluttuja ylitunteja on toisaalla enemmän kuin omassa toimipisteessä. Tähän epäkohtaan oli saatu parannusta tiimityön avulla yhdeksän vastaajan mielestä (kysymys kahdeksan). Tässäkin kysymyksessä oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto. Vaihtoehdot eivät välttämättä sulkeneet pois toisiaan vaan kertoivat erilaisista mielipiteistä. Toisten

työtehtävien tunteminen oli parantunut. Neljä vastaajaa oli ollut näistä selvillä jo aiemminkin, viisi vastaajaa toivoi aiheesta avoimempaa keskustelua. Kolme vastaajaa oli havainnut, että työtehtävät jakaantuvat epätasaisesti.

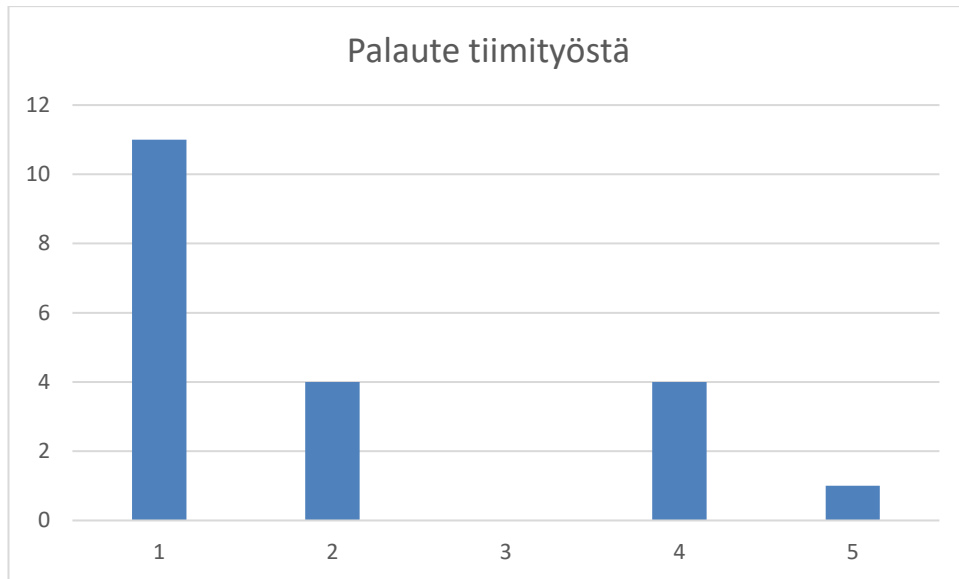


Kuvio 3. Tiimin jäsenten työtehtävien tunteminen

1. Tiimityöstä on ollut tähän apua (9 vastausta)
2. Olin selvillä niistä jo aiemmin (4 vastausta)
3. Olisi hyvä, että niistä keskusteltaisiin avoimesti (5 vastausta)
4. Huomasin, että työt jakaantuvat epätasaisesti (3 vastausta)
5. Työtehtävät eri toimipisteissä ovat jakaantuneet tasaisesti (0 vastausta)

Tiimivastaavan läsnäoloa kokouksissa pidettiin yhtä voimakkaasti tarpeellisena kuin tarpeettomana (kysymys yhdeksän). Esimiehen läsnäoloa tiimien tapaamisissa ei pidetty ollenkaan tärkeänä, ainoastaan yksi vastaaja toivoi esimiehen osallistumista (kysymys kymmenen). Kysymyksen vastausvaihtoehdon muotoilu – työt tulevat tehdyksi ilman esimiehen mukana oloa, kunhan tavoite on selvillä – johdatteli vastaajia myös pohtimaan tiimityön tavoitteen tärkeyttä.

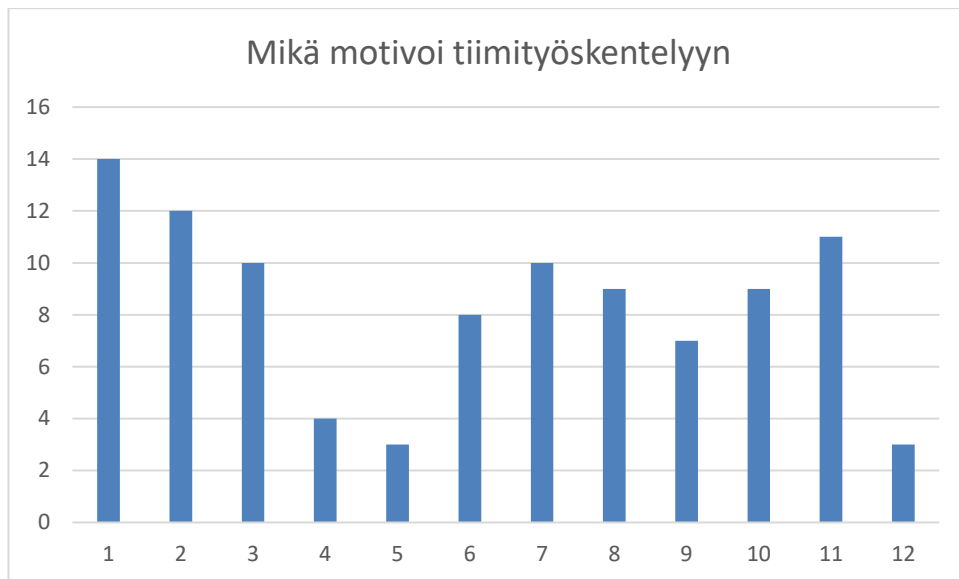
Kysymyksessä 11 kysyttiin tiimityöstä saadusta palautteesta. Ehdottomasti vahvinta oli tiimin jäsenten toisilleen antama palaute. Tiimivastaavan ja erityisesti esimieheltä saatua palautetta pidettiin vähäisenä.



Kuvio 4. Tiimissä tehdystä työstä saatava palaute

1. Palaute tulee tiimin jäseniltä (11 vastausta)
2. Palaute tulee tiimivastaavalta (4 vastausta)
3. Palaute tulee esimieheltä (0 vastausta)
4. Palaute on ollut vähäistä (4 vastausta)
5. En ole saanut palautetta (1 vastaus)

Kysymyksessä 12 kartoitettiin, mitkä seikat motivoivat tekemään yhteistyötä tiimissä. Tämän kysymyksen vastauksissa korostuivat vahvimmin hyvä tiimihenki, mahdollisuus tehdä yhteistyötä asiantuntijatiimissä, saada uusia ideoita omaan arkiseen työhönsä, nähdä muita oppimisympäristöjä, yhdessä ideoidut epäviralliset tapaamiset, selkeät työn tavoitteet ja aikataulut, sekä mahdollisuus yhdessä parantaa toimintatapoja. Työstä saatava palaute ei korostunut erityisesti tässä näiden vastausvaihtoehtojen joukossa.



Kuvio 5. Mitkä seikat motivoivat tekemään yhteistyötä tiimissä?

1. Hyvä tiimihenki (14 vastausta)
2. Muiden asiantuntijoiden kanssa työskentely (12 vastausta)
3. Saan ideoita omaan arkiseen työhöni (10 vastausta)
4. Tiimityö kuuluu opettajan yhteistyö- ja suunnittelu-aikaan (4 vastausta)
5. Työstä saatava palaute (3 vastausta)
6. Mahdollisuus nähdä muita oppimisympäristöjä (8 vastausta)
7. Yhdessä ideoidut epävirallisemmat tapaamiset (10 vastausta)
8. Selkeät tavoitteet työn alla olevissa tehtävissä (9 vastausta)
9. Selkeät aikataulut työn alla olevissa tehtävissä (7 vastausta)
10. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (9 vastausta)
11. Yhdessä voimme tehdä parannuksia toimintatapoihin (11 vastausta)
12. Työstä saatava rahallinen korvaus (3 vastausta)

Kysyttäessä työn ilon kokemista liittyen tiimityöskentelyyn, vastaukset jakaantuvat hieman. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että työn iloa voi kokea nykyään päivittäin, viisi koki sitä ainakin kerran viikossa ja viisi ainakin kerran kuussa. Yhdellä vastaajista työn ilon kokemus oli edelleen lähes kadoksissa (kysymys 13).

43 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimityön ansiosta yhteistyö eri toimipisteiden välillä oli nyt entistä sujuvampaa, ja yhtä iso osa vastaajista toivoi, että yhteistyötä entisestään vahvistettaisiin. 14 % ei ollut huomannut muutosta aiempaan. (kysymys 14).

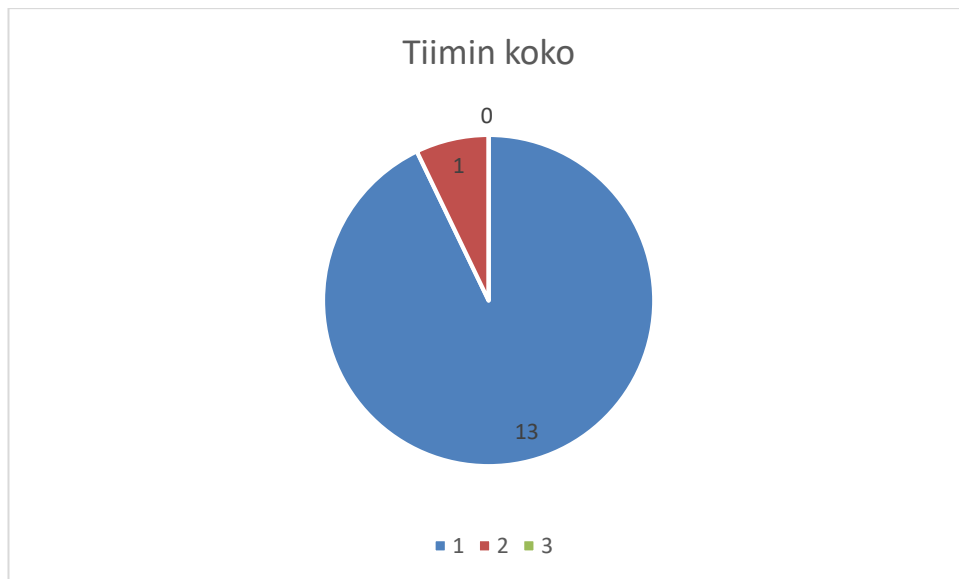


Kuvio 6. Tiimityö ja toimipisteiden välisen yhteistyön parantuminen

Myös tiedonkulku toimipisteiden välillä oli viiden vastaajan mielestä nyt sujuvampaa, mutta kolme vastaajaa toivoi siihen edelleen parannusta. Viisi vastaajaa koki, että tietoa on tarjolla liikaa ja sitä ei ehdi riittävästi vastaanottaa (kysymys 15). Kysyttäessä tiedonkulkua esimiesten ja henkilöstön välillä, oli vastaus samansuuntainen. Seitsemän vastaajaa toivoi parannusta tiedonkulkuun, kaksi oli sitä mieltä, että asiaan oli jo tullut parannusta kevään aikana (kysymys 16).

Tiimityöhön käytettävä aika ja resursointi vaatisi kahdeksan vastaajan mielestä edelleen tarkennusta. Asiasta oli jonkin verran keskusteltu mutta kolmen vastaajan mielestä asia oli edelleen epäselvä (kysymys 17).

Tiimin koko, 5 - 6 henkeä, oli kolmentoista vastaajan mielestä sopiva. Yksi vastaaja oli valmis kasvattamaan tiimin kokoa (kysymys 18).



Kuvio 7. Tiimin nykyinen koko

1. Nykyinen tiimikoko, 5-6 henkeä, on sopiva
2. Tiimi voisi olla isompikin

Erilaiset toimijat tiimissä täydensivät toisiaan 12 vastaajan mielestä ja suurin osa vastaajista koki tiimityön olleen sujuvaa ja jokaisen tiimissä kantaneen vastuuta yhteisistä tehtävistä (kysymys 19).

Avointen kysymysten avulla pyydettiin palautetta kevään 2018 tiimitoiminnasta sekä kehittämissuhteita seuraavalle lukuvuodelle. Näissä vastauksissa korostui onnistuminen:

”Tiimimme on toiminut loistavasti, siinä on ollut ilo olla mukana”.

”Tiimityö oli erittäin antoisaa ja antoi vahvistusta sille, että riviopettajankin ääntä kuullaan, hieno asia. Tulevaisuudessa työnjakoon toivoisin selkeyttä. Alussa oli hieman epäselvää mitä tehdä ja miten”.

”Mielestäni pienet tiimit ovat toimineet hyvin. Olemme saaneet hommia tehtyä ja työskentely on ollut tehokkaampaa. Jatketaan samalla mallilla”.

”En vaihtaisi tiimin jäseniä”

”Uudet tiimit ovat todella hyvät. Nyt on keskitytty niihin asioihin, jotka aidosti tuntuvat itselle tärkeiltä. Tiimissä on osaavia ja motivoituneita kollegoita, joita on ollut ilo oppia tuntemaan paremmin! Haasteena on, kun oman tiimin kanssa menee

aika paljon aikaa ei aikaa tahdo löytyä muille tiimeille. Nyt tiimien välinen yhteistyö ja yhteyden pito on jäänyt tosi niukaksi. Esiemiestä ei myöskään ole tavattu kuin kerran. Tähän tarvitaan parannus tulevana lukuvuonna. Pitää olla selkeästi sovittu päivä, jolloin kaikki Ra-Ca tiimin jäsenet tapaavat, kertovat tiimissä tehdyistä suunnitelmista ja tärkeimmistä tapahtumista. Yhteistyötä lisätään. Jokin pieni info -uutinen olisi mukava jollain foorumilla. Esimerkiksi siten, että tiimikokouksen jälkeen muistion laatija kirjoittaisi muutamalla ranskalaisella viivalla ydinasiat / sanat tiimin käsitellyistä asioista tai tärkeimmistä asioista. Tiimin muistiosta olisi luettavissa pidempi selvitys käsitellyistä asiasta. Tämä innoittaisi kaikkia Ra-Ca tiimin jäseniä pohtimaan myös muiden tiimien asioita ja innostumaan asiasta myös omassa tiimissä. En tiedä mikä olisi paras väline tällaiselle lyhyelle info-koosteelle, ehkä sähköpostia luetaan edelleen säännöllisimmin”.

”Koen, että olemme vasta alussa tässä tiimityöskentelyssä ja se kehittyy ja muokautuu ajan myötä”.

”Kevään aikana tiimitoiminta on ollut antoisaa ja on saatu yhdessä paljon aikaiseksi. Tiimijaot ovat hyvät. RaCa saman toimialapääällikön alaisuuteen”.

”Mielestäni tiimityöskentely oli sujuvaa ja erittäin antoisaa. On mukavaa ja kehitettävää nähdä erilaisia ihmisiä. Siitä saa omaa työhönsä erilaisia näkökulmia ja ideoita. Kaikilla tuntuu olevan aina kovin kiire, ettei meinaa saada yhteistä aikaa sovittua. Toivottavasti kokonaistyöaika tuo hieman ”väljyyttä” erilaisille kehittämisille ja tiimikokouksille. Mielestäni tiimityöskentelyä meidän alalla tulisi kehittää ja lisätä arkeen. Meidän tulisi tehdä enemmän työtämme tiimeinä ja siten kehittää sitä. Meillä on tapana yleensä tuhertaa yksin asioita”.

”On hyvä, että pilkottu eri tiimeihin. Parantanut yhteistyötä ja tiedetään mitä tehdään kussakin toimipisteessä. Vähän auki vielä”.

Samoilla tiimeillä mennään. TYÖRAUHA :)

”Loistoryhmässä on ilo olla mukana”.

”Tämä oli hyvä! Toivoisin eri tiimien yhteistä tapaamista 1 x lukukausi, haluan kuulla mitä muissa tiimeissä ideoidaan”.

”Tehdään alustava aikataulu tapaamisille, tavoitteet ja paikat missä tavataan”.

”Kaipasin selkeämpiä ohjeita ja tavoitteita. Mitä tiimeissä vielä tulisi tehdä”.

(Kysymys 20)

Toinen avoin kysymys koski yhteistyön lisäämistä entisen aikuisopiston ravintola- ja catering-tiimin kanssa. 13 vastaajaa kyselyyn osallistujista antoi vastauksensa rakentavaa palautetta:

"Meidän tiimissä oli jo aikuisopiston raca-tiimin jäsen ja se koettiin hyvänä, saimme uusia ideoita ja toivottavasti tiimit saat jatkaa nykyisissä kokoonpanoissa".

"Heidän osallistuminen meidän tiimeihin on yksi mahdollisuus oppia tuntemaan heitä ja heidän toimintatapojaan".

"Kaikki raca-tiimin jäsenet mukaan meidän tiimeihin"!

"Aiemman aikuisopiston racan pitäisi ehdottomasti kuulua saman toimialapäällikön alaisuuteen niin silloin yhteistyö toimisi paremmin. Kuluvana keväänä eri toimialapäälliköiden alaisuudessa toimivilla on ollut erilaiset käytänteet ja ne ovat heijastuneet työtehtävien toteutuksessa".

"Aikuisopiston opettajat tulisi olla meidän kanssa mukana erilaisissa tiimeissä. Mielestäni se olisi itsestään selvä asia".

"Riittänee yksi edustaja aikuispuolelta, että ryhmä ei kasvaisi liikaa".

"Jaetaan aikun kouluttajat tiimeihin".

"Yksi aikuisopiston henkilö aina yhteen tiimiin. Paljon vahvoja mielipiteitä ja henkilöitä. Nyt on hyvä".

"Nykyinen tiimi toimi ainakin hyvin. Tiimeissä varmaan tulisi olla niin kuin nytkin erilaisia osajia, toimeenpanijoita ja ajattelijoita".

"Kokoonpanot ovat mielestäni nyt hyvät. Jokaiselta tiimiläiseltä saa tietenkin oman arvion siitä, onko hän omasta mielestään oikeassa tiimissä. Tämä on tärkeää, jotta tuntee antavansa työnsä parhaan mahdollisen panostuksen. Uusilta tiimiläisiltä tulee kysyä / selvittää, mihin tiimiin he tuntevat parhaiten kuuluvansa. Tiimien välinen yhteistyö on tulevaisuudessa tärkeää, kuten edellisessä kysymyksessä mainitsin, tulee sopia kaikille Ra-Ca tiimin jäsenille yhteiset tiimitapaamiset / -päivät, jolloin tiimien yhteisistä asioista päästään puhumaan. Näissä tapaamisissa tulee suunnitella ja pohtia myös tiimien välistä yhteistyötä. Esimiehen tulee olla mukana".

"En vaihtaisi tiimin jäseniä".

"Yhteiset ravintolaprojektit! Tulisivat esim. puolet ajasta mukaan opiskelijoidensa kanssa, varmasti antoisaa ns. nuorille kuin aikuisemmillekin opiskelijoille -> valmistuvathan he kaikki samaan työelämään"!

(Kysymys 21)

Viimeisen kysymyksen (kysymys 22) avulla tiedusteltiin alustavasti kiinnostusta laajentaa opetustehtävien työnkuvaa myös ammatti- ja erikoisammattitutkintojen pariin. Seitsemän vastaajaa oli tästä mahdollisuudesta kiinnostunut. Muut vastaajat eivät kokeneet tietävänsä riittävästi niiden sisällöstä ja valitsivat toisen vastausvaihtoehdon.

8.2 Tulosten analysointia

Kevään 2018 aikana toteutettu tiimijako ja niiden tekemä työ toteutettiin toimintatutkimuksena ja ajattelun pohjana oli Demingin kehän kaltainen malli. Hypoteesina tutkijalla oli, että ison tiimin jakaminen kolmeen pienempään, tiimiläisten toiveita mukaillen, vie toimintaa haluttuun suuntaan. Henkilöstökyselyiden perusteella työssä jaksaminen oli isojen muutosten aikana heikentynyt. Suunnittelu- vaiheessa (Plan) selvitettiin tiimin tilannetta ja toiveita kevätlukukauden tiimityöskentelyyn. Pohjakyselyn perusteella jaettiin tiimi osiin asiantuntijuuden ja toiveiden perusteella sekä asetettiin tavoitteita tiimien työtehtäviin (Do). Toimintaa (Act) dokumentoitiin muistioihin sekä työn tuloksina. Onnistumiskeskustelut olivat tärkeänä osana dialogia, jota käytiin esimiehen, tiimivastaavien ja tiimien jäsenten välillä. Toukokuussa tehty palautekysely (Study) antoi tutkijalle vahvistusta siitä, että alussa asetettu hypoteesi oli asetettu oikein.

Saatujen vastausten perusteella on selvää, että uudet pienemmät tiimit olivat toimivimpia ja auttoivat toisiin toimipisteisiin ja toisten työtehtäviin tutustumisessa. Yhteistyön koettiin parantuneen ja vastauksissa välittyi myös halu jatkaa kehitystyötä yhdessä jopa täysin samoilla kokoonpanoilla. Esimiehen roolia palautteen antajana ja suunnan näyttäjänä toivottiin vahvistettavan. Myös nimetty tiimivastaava jokaisessa tiimissä olisi tasapuolisuuden kannalta hyvä olla olemassa. Nyt tiimit toimivat kokeilumielessä hyvin eri lailla. Kaksi tiimivastaavaa toimivat tiimeissä mukana, mutta kuka tahansa tiimin jäsenistä saattoi toimia vuorollaan tiimin vetäjänä. Tiedonkulku oli jonkin verran parantunut toimipisteiden välillä, mutta edelleen siihen toivottiin parannusta sekä myös esimiesten ja toimipisteiden väliseen tiedonkulkuun. Yhteydenpitoa myös muilla keinoin, kuin kokouksia pitämällä, tulisi vahvistaa ja helpottaa. Erilaiset sähköiset viestintävälineet tulee ottaa vielä aktiivisempaan käyttöön. Vastauksista ilmeni, että kaikkea saatavilla olevaa tietoa ei ehdi vastaanottaa. Tämä voi osaltaan kertoa myös siitä, että Keudassa käyttöön otetut viestintä- ja tallennustilat vaativat vielä aikaa ja totuttelua tullakseen kaikille tutuiksi. Muutoksia on tullut jatkuvasti ja kaikkiin uusiin järjestelmiin ja käytänteisiin huolella perehtyminen on ollut liki mahdottomuus.

Motivaation kannalta tärkeät yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeet saivat vahvistusta tämän lyhyen kokeilun aikana. Tapaamisten määrää pidettiin sopivana. Tiimityössä yhteydenpidon määrä on tietenkin riippuvainen tiimille annetuista tehtävistä ja niiden vaatimasta ajasta. Opetustehtävissä toimivilla pääosa työajasta kuluu kuitenkin itse opetustyössä ja opetuksen suunnittelussa. Välimatkat eri toimipisteiden välillä rajoittavat aktiivisempaa kokoontumista. Sähköisten viestimien avulla yhteydenpitoa voidaan vahvistaa, ja sitä tapahtuikin kaikilla tiimeillä jatkuvasti. Kuuluminen tiettyyn tiimiin oli sinällään jo arvokasta. Sekä kyselyn avulla saaduista vastauksista, että muusta kevään aikana käytössä olleesta materiaalista, pystyi havaitsemaan kehitystyön kuitenkin kulkeneen oikeaan suuntaan, vaikka seuraavalle lukukaudelle jäikin tehtävää.

Alkuperäinen iso tiimi oli yhteistyön kannalta huono, ja rajoitti mahdollisuutta olla aktiivinen toimiva tiimi. Isolle tiimille ei oltu myöskään asetettu tavoitteita, ainoastaan velvollisuus kokoontua ja pitää yhteyttä. Tiimin jakaminen kolmeen osaan, jolloin jokaisen tiimin kokoonpano oli myös tiimiläisten itsensä mielestä ideaali, palautti työn iloa ja herätti jäsenet aitoon ja aktiiviseen yhteydenpitoon keskenään. Itseohjautuvuus parani. Myös yhdessä sovitut tiimien tehtävät saatiin kokeilun aikana valmiiksi. Uusia ideoita syntyi jokaisessa tiimissä, ja tiimitoiminta saa seuraavan lukukauden alkaessa jatkoa. Kevään toimintaa voi tarkastella yhtenä isona PDSA –syklinä, tai useampana pienenä pyörähdyksenä (Kuva 5). Jokaisella tiimillä oli oma tapansa kokoontua, antaa palautetta toisilleen ja toiminnalle yleensä. Seuraavissa luvuissa kuvataan tarkemmin tiimeissä tehtyä työtä ja onnistumisia.

8.2.1 Perusopetuksen tiimi

Perusopetuksen tiimin muodosti viisi alan ammatinopettajaa. Yksi opettaja ei osallistunut toimintaan pitkän sairausloman vuoksi. Opettajat toimivat kyseisellä hetkellä mm. kokkien perusopetuksen, erityisopetuksen, maahanmuuttajakoulutuksen ja lähihoitajien ravitsemuksen ja erityisruokavalioiden parissa. Toinen tiimivastaavista kuului tähän tiimiin. Tiimin jäsenet työskentelivät pääsääntöisesti Järvenpäässä, Keravalla, Tuusulassa ja Mäntsälässä. Tiimi kokoontui kevätlukukaudella 2018 seitsemän kertaa joko Järvenpäässä tai Keravalla. Yksi tiimipalaveri pidettiin yhdessä Catering-tiimin kanssa yhdessä. Tiimin jäsenet ottivat työn

alle uuden ravintola- ja cateringalan opetussuunnitelman tutkinnon osista seuraavat: ravitsemispalveluissa toimiminen, kahvilapalvelut, katu- ja pikaruokapalvelut, palvelu- ja jakelukeittiön toiminnot sekä työpaikkaohjaajana toimiminen

Keudan yhteisten linjausten mukaisesti tutkinnonosat tuli avata ja muokata koulukohtaisesti toimiviksi osaamiskokonaisuuksiksi. Jokainen tiimin jäsen otti vastuulleen yhden tutkinnon osan, valmisteli sen seuraavaan kokoukseen, jolloin se joko hyväksyttiin sellaisenaan tai muokattiin yhdessä eteenpäin. Jokainen tutkinnon osa herätti myös runsaasti keskustelua ja pohdintoja opetuksen toteuttamiseen liittyen. Tämän lisäksi työstettiin työpaikalla tehtävän ammattiosaamisen näytön suunnittelua ja arviointia varten kysymyssarja kullekin tutkinnon osalle. Tämän tehtävän ohjeistus sovittiin tiimissä liian ylimalkaisesti, ja siitä seurauksena osa kysymyssarjoista oli määräpäivään mennessä irrallisina Word –tiedostoina, ja vain osa arviointikriteerien yhteydessä yhteiseen verkkokansioon valmiiksi vietyinä. Esimiehen johdolla pidetyn onnistumiskeskustelun pohjalta nousi esiin tavoitteita ja ideoita, joihin ei kuitenkaan kevään aikana ehditty syventyä. Yhteiset tiimipalaverit olivat paitsi tekeillä olevan työn tarkistuspisteitä, myös arjen työssä askarruttavista asioista keskustelua ja ajatusten vaihtoa. Kevään kaksi viimeistä tiimipalaveria järjestettiin tietoisesti poikkeavassa ympäristössä – ensimmäinen eräkeittiöllä kalaa savustaen ja jälkimmäinen vasta-avattuun trendikkääseen Ravintola Zeroon tutustuen. Tämäkin vierailu herätti suunnitelmia tulevaa lukuvuotta ajatellen mahdollisena vierailukohteena kestävän kehityksen opintojen yhteydessä.

8.2.2 Catering –opetuksen tiimi

Catering-opetuksen tiimiin kuului 6 ammatinopettajaa. Opettajien toimenkuviin kuluvana lukuvuonna kuului ammatinopetus ensimmäisen ja toisen vuoden päiväopiskelijoille, ravintolatoiminnan asiakaspalveluopetus, iltaopetus sekä ravitsemisalan opetus lähihoitaja-, matkailu sekä kotityöpalvelualoilla. Opettajien toimipisteet sijaitsivat Järvenpäässä, Keravalla, Nurmijärvellä sekä satunnaisesti myös Tuusulassa ja Mäntsälässä. Tiimi kokoontui kevätlukukaudella 5 kertaa Järvenpäässä, Keravalla ja Nurmijärvellä. Yksi palaverista pidettiin yhdessä perusopetuksen tiimin kanssa.

Tämä tiimi otti vastuulleen opetussuunnitelmatyössä seuraavat tutkinnon osat: Lounasruokien valmistus, Suurkeittiön ruokatuotanto, Tilaus- ja juhlaruokien valmistus, Tilaus- ja juhlatarjoilu, Asiakaspalvelu ja myynti sekä Vähittäiskaupan palvelutiskillä toimiminen. Jokaisella tiimin jäsenellä oli yksi tutkinnon osa työstettävänä ja tämän lisäksi näyttösuunnitelmaan liittyvät tehtävät kuhunkin tutkinnon-osaan.

Tämä tiimi aloitti työskentelynsä ilman tiimivastaavan mukanaoloa, ja antoi palautetta, että ohjeistus olisi saanut olla selkeämpi. Ensimmäisen muistion perusteella tiimityöhön ryhtyminen tuntui työläältä ja aikaa vievältä. Samoin ohjeistuksen ristiriitaisuus kahdelta eri tiimivastaavalta hankaloitti työtä. Tapaamisia kutsui kokoon vuorollaan jokainen tiimin jäsen, mutta esimiehen tai tiimivastaavan tukea kaivattiin enemmän kuin muissa tiimeissä. Matkustamista toiselle paikkakunnalle kokouksiin pidettiin työpäivän päätteeksi rasittavana. Tämäkin tiimi arvio toimintaansa kokonaisuutena hienona kokemuksena, vaikka tiimiytyminen vei enemmän aikaa kuin muilla tiimeillä. Kevään päätteeksi tiimi kokoontui epämuodollisesti yhteisen ruokailun äärelle yhteistyöryityksessä.

8.2.3 Ravintolaopetuksen tiimi

Ravintolaopetuksen tiimiin valikoituivat ne 6 opettajaa, jotka eniten työskentelivät joko valmistumisvaiheessa olevien tai paljon jo ravintolatoiminnassa olevien opiskelijoiden kanssa. Jokaisessa toimipisteessä, Järvenpäässä, Keravalla, Mäntsälässä ja Nurmijärvellä toimii lukuvuoden aikana Pop Up –tyyliin opiskelijaravintola, jonka asiakkaina on henkilökunnan lisäksi paljon myös ulkopuolisia asiakkaita. Tilaustuotteet ja juhlapalvelutoiminta ovat myös tärkeitä opetuksen osa-alueita. Taitaja-kilpailuihin valmentautuminen sekä ravintolakokki- että catering-kokkila-jissa tuli ajankohtaiseksi tänäkin lukuvuonna ja koski erityisesti tätä tiimiä.

Tutkinnonosat, jotka tämä tiimi valmisteli, olivat Annosruokien valmistus, A la carte –ruoanvalmistus, A la carte –tarjoilu sekä Luonnontuotteiden hyödyntäminen ravitsemispalveluissa. Näyttösuunnitelmien kanssa tiimi ei kiirehtinyt, koska näitä tutkinnon osia ei vielä tulevana syksynä oteta käyttöön uuden opetussuunnitelman astuessa voimaan.

Tämä tiimi otti selvitystyön alle yhteisesti syntyneen idean markkinoinnin tueksi hankittavasta ruokarekasta tai ruokavaunusta. Ruoan myyntiin erilaisissa tapahtumissa tarkoitettu vaunu toimisi uuden opetussuunnitelman mukaisen katu- ja pikaruokapalvelut –nimisen tutkinnon osan oppimisympäristönä ja hyödyllisenä lisänä vahvistamassa Keudan näkyvyyttä koulutuksen markkinoinnissa. Tiimi selvitti eri hankinta- ja vuokrausmahdollisuuksien hintoja ja jätti hankintaesityksen esimiehille toukokuussa 2018. Lisäksi työn alla oli ravintoloiden toimintojen ja palvelutarjonnan yhdenmukaistaminen ja mahdollisuudet perustaa niille yhteiset verkkosivut erillään Keudan virallista sivuista. Uuden opetussuunnitelman mukaan myös opiskelijoilla tulee olla mahdollisuus ylläpitää ja päivittää sivuja, vastata asiakaspalautteeseen ja yhteydenottoihin. Kevään viimeisellä viikolla tiimi vei jokaisesta toimipisteestä yhden viimeiselle vuodelle siirtyvän opiskelijaryhmän luonnonvara-alan toimipisteeseen istuttamaan sipuleita syksyllä tapahtuvaa sadonkorjuuta varten. Tiimin yhteinen ruokailu ja kevään viimeinen tapaaminen järjestettiin Järvenpäähän avatussa uudessa yhteistyöravintolassa. Tämän tiimin kokousmuistioista välittyi tekemisen ilo ja vahva motivaatio järjestää elämyksiä nykyisille ja tuleville opiskelijoille.

9 Pohdinta ja kehittämisehdotukset

Kulunut kevät toi organisaatiossa edelleen muutoksia. Henkilövaihdosten vuoksi tehtiin uusia järjestelyjä. Saman toimialapäällikön alaisuuteen siirtyi neljä ravintola- ja cateringalan kouluttajaa, joiden vastuualueeseen on kuulunut mm. ammattitutkintoihin ja erikoisammattitutkintoihin tähtäävä koulutus. Aiemmin he olivat toimineet omana aikuiskoulutuksen tiiminään. Loppukeväältä alettiin valmistella näiden uusien jäsenien liittämistä osaksi olemassa olevia tiimejä, jotta yhteistyö entisestään paranisi ja tiimeihin saataisiin uutta asiantuntemusta. Toukokuun kyselyssä oli mahdollisuus vastata myös uusiin, siirtyviin tiimiläisiin ja näiden osaamisalaan liittyvään kahteen kysymykseen (kysymykset 21 ja 22).

Yksi siirtävistä jäsenistä oli toiminut tiimivastaavana. Uusien jäsenien sijoittumisesta tiimeihin sovittiin Keudan rehtorin, toimialapäällikön ja tiimivastaavien kesken. Jokainen tiimi saa seuraavana lukuvuonna siis 1- 2 uutta jäsentä. Tiimin

valintaan vaikutti lähinnä uusien jäsenien osaamisala. Jatkossa jokaisessa tiimissä tulee toimimaan myös nimetty tiimivastaava.

Vastauksena tutkimuskysymykseen – millä toimintatavoilla Keudan ravintola- ja catering-alan opetushenkilöstön tiimiytymistä ja työmotivaatiota parannetaan – löytyi joitain selkeitä ehdotuksia, joiden avulla kehitys voi kulkea jatkossakin toivottuun suuntaan.

9.1 Uudet tiimi

Jokaiseen tiimin tulee pientä muutosta, mutta tiimien koko kasvaa tasapuolisesti horjuttamatta liikaa hyvin käynnistynyttä yhteistyötä.

- perusopetuksen tiimi 7 jäsentä (yksi siirtyvä, yksi uusi, yksi eläköityminen)
- cateringopetuksen tiimi 7 jäsentä (2 siirtyvää, yksi siirtyy ravintolatiimiin)
- ravintolaopetuksen tiimi 7 jäsentä (yksi siirtyvä, yksi cateringtiimistä, yksi työtehtäviä vaihtava)

Tutkimuksen perusteella hyvän tiimihengen merkitys työmotivaatiolle oli erityisen tärkeää. Tämä tulos vahvisti myös kirjallisuudesta ja tutkimuksista saatua tietoa. Kollegoihin tutustuminen ja yhdessä ratkaisujen hakeminen motivoivat toimimaan yhdessä ja synnyttivät aitoa dialogia eri toimijoiden kesken. Tämän keskusteluyhteyden säilyminen ja kehittäminen edelleen ovat oleellinen osa onnistunutta tiimityötä. Tiimissä saatu palaute ja avoin vuorovaikutus kannustavat toimimaan tiimissä. Tiimissä suoritettavien tehtävien lisäksi, on tärkeää huolehtia myös työhyvinvoinnista ja virkistäytymisestä. Nämäkin seikat kävivät ilmi työn pohjana olleesta kirjallisuuskatsauksesta. Jatkossa tiimivastaava jokaisessa tiimissä voisi toimia tiimityön koordinoijana, valmentajana ja kokousten kokoonkutsujana. Tiimivastaavat voivat yhdessä pohjustaa tiimityön tavoitteita, keskustella tiimien työskentelystä, arvioida tuloksia, toimia tiiviissä yhteistyössä toimialapäällikön kanssa ja tiedottaa tarpeellisista asioista kaikille tiimeille ja vastavuoroisesti esimiehelle. Kuten kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, tiimin syntyminen vie aikaa ja varsinaisen huipputiimin kehittyminen edellyttää ajan lisäksi myös äärimmäistä sitoutumista organisaation arvoihin, visioon ja tiimin toimintaan. Tiimien yhtenäisyyttä ja itseohjautuvuutta tulee vahvistaa, jos halutaan päästä myös tuloksiin pidemmällä tähtäimellä. Aito tiimi ei voi ole koottu yksinomaan hallinnollisella

päätöksellä, vaan sen jäsenten omia toiveita ja kehittämissuunnitelmia tulee kuunnella.

9.2 Osaamiskeskustelut

Osaamiskeskusteluja tulee jatkaa heti uuden lukuvuoden ensimmäisissä kokouksissa. Osaamiskeskusteluissa esille tulleissa asioissa on runsaasti aiheita, joiden pohjalta tiimit voivat laatia tavoitteita tulevalle lukuvuodelle. Tavoitteet tuleville työtehtäville tulee asettaa ja aikatauluttaa selkeästi. Työn etenemistä tulee seurata työskentelyn aikana ja arvioida yhdessä tehtävän valmistuessa. Myös esimiehen tulee olla tietoinen työskentelyn etenemisestä ja olla tarvittaessa aktiivinen palautteen antaja.

9.3 Työtehtävistä tiedottaminen, työnkierto ja resurssointi

Tiimeissä toisten jäsenten työtehtävät tulevat tutuiksi ja tähän on mahdollisuus saada vahvistusta jatkossakin kierrättämällä tiimien jäseniä eri toimipisteissä. Jo tällä hetkellä työtehtäviä on järjestelty niin, että osa opettajista vaihtaa tutun toimipisteen uuteen koko lukuvuodeksi tai osaksi vuotta. Sijaisjärjestelyillä voidaan työnkiertoa myös osaltaan vahvistaa. Onnistuessaan kokemus uudessa toimipisteessä opettamisesta ja uudenlaisista työtehtävistä kasvattaa motivaatiota ja lisää työn mielekkyyttä. Työnkuvan laajentaminen lisää vastuuta ja valtuuksia, mikä myös aiemman tutkimustiedon mukaan motivoi työssä.

Työn alla olevat opetus- ja muut tehtävät voisi koota sähköiseen kansioon avoimuuden lisäämiseksi. Myös opetus- ja tiimityöhön käytettävä resurssi (aika ja rahallinen korvaus) vaativat avointa keskustelua ja täsmentämistä. Tähän voisi mainiosti soveltaa Lean –ajattelun mukaista Kanban –taulua. Eri toimipisteissä, etäällä toisistaan, toimiessaan tiimin jäsenet voisivat soveltaa sähköistä taulua, jota aina tiimikokousten yhteydessä päivitetään ja tarkastellaan. Hyvä ja mutkaton tiedonkulku on ensiarvoisen tärkeää myös työmotivaation kannalta. Mankan (2015, 144) mukaan yhteisöllisyys auttaa selviämään silloin, kun muutoksia tapahtuu työyhteisössä. Hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri kaikilla tasoilla on useiden tutkimusten mukaan työhyvinvointia ja työn iloa lisäävä.

9.4 Kokouskäytännöt

Tiimien kokouksiin on alustavasti varattu yksi iltapäivä kuukaudessa. Jokaisella tiimillä on lisäksi käytössä sähköposti, puhelin, WhatsApp –ryhmä pikaviestittelyä varten sekä oma sisäinen Teams- kansio muistioiden ja materiaalin kokoamista varten. Skype- kokouksia tulee kehittää, jotta niiden käytäntö tulee kaikille tutuksi ja myös materiaalin jakaminen niissä helpottuu. Yksikin jäsen voi osallistua kokoukseen Skypen välityksellä, jos matkustaminen toiselle paikkakunnalle tuntuu sillä hetkellä työläältä.

9.5 Tiimin sisäinen ja tiimien välinen tiedottaminen

Tutkimuksessakin tuli ilmi, että myös tiimien välinen yhteistyö on edelleen tärkeää, vaikka työskentely pienemmissä tiimeissä koettiin onnistuneeksi. Tiimiläisiä ei voi velvoittaa jatkuvasti seuraamaan kaikkien tiimien muistioita, mutta tiimien yhteiseen työtilaan voi nostaa tärkeimmät tiedotettavat asiat joka kokouksen yhteydessä. Tiedottamisesta tulee tehdä esimerkiksi kuvien, kertomusten ja blogien ja jopa huumorin avulla houkutteleva viestintäkeino. Jatkossa tiimit koontuvat yhdessä neljä kertaa vuodessa toimialapäällikön johdolla. Yhteiseen suunnitteluun tulee varata riittävästi aikaa, jopa kokonaisia suunnittelupäiviä.

9.6 ParTy[®] –kyselyn toistaminen

ParTy[®] –kysely toteutettuna ison organisaatiomuutoksen jälkeen antoi osaltaan huolestuttavia tuloksia. Toiminnan vakiintuessa moni asia varmaankin korjaantuu ja helpottuu. Kyselyn toistaminen samanlaisena olisi tarpeellista. Palvelualojen tulokset verrattuna muuhun Keudassa saatuun palautteeseen ovat toivottavasti jo vuoden, kahden kuluttua paremmat. Tiimityön vahvistaminen ja siihen liittyvien toimintojen kehittäminen johdonmukaisesti mahdollistaa positiivista kehitystä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen myös epävirallisempia tapahtumia järjestämällä motivoi työskentelemään tiimissä, pitämään yhteyttä ja tutustumaan tiimissä uusiinkin jäseniin. Aitoa työn iloa oli havaittavissa useissa kevään aikana pidetyissä tapaamisissa. Toimiviin tiimeihin muodostui vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

10 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tekeminen kulki tavallisten työtehtävien rinnalla koko kevätlukukauden 2018 ajan. Valittu toimintamalli osoittautui alusta asti oikeaksi ja oli selvää, että organisaation uudistamisen myötä asetettu 19-henkinen tiimi ei ollut oikea tiimi. Erityisen ilahduttavaa oli, että tarve kehittämistyöhön lähti toimijoista itseltään. Yksi kevät, noin viisi kuukautta, riitti antamaan varmuuden, että valittu suunta oli oikea. Aito tiimityö käynnistyi, mutta huipputiimeihin on vielä matkaa. Voi myös hyvällä syyllä kysyä, onko se koskaan mahdollista, kun opetustyössä suurin osa ajasta kuluu itse opetus- ja ohjaustyössä.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tiimiläisille tehtiin kysely. Kattavan kirjallisuuskatsauksen, kokousmuistioiden, päivittäisen tiimien kanssa tehtävän yhteistyön sekä muun toiminnasta saatavilla olevan materiaalin avulla tiimityöskentelyn kehittymistä analysoitiin työn aikana.

Tutkimus toteutettiin lähes samanaikaisesti työyhteisössä suoritetun (ParTy)® – hyvinvointikyselyn sekä esimiesten toteuttamien onnistumiskeskustelujen kanssa. Näistä kaikista saatavilla olevista dokumenteista ja havainnoinneista etsittiin johdonmukaisuutta ja positiivisia signaaleja, jotka osoittivat toiminnan kehittyneen toivottuun suuntaan. Tiimeissä tehtävä työ etenee jatkossakin muutosten ja jatkuvan uuden oppimisen merkeissä.

Kyselytutkimuksen tulosten analysointi on paljolti tutkijan oman henkilökohtaisten mielipiteiden ja työyhteisöstä saadun pitkän kokemuksen värittämä, mitä voidaan pitää luotettavuuden kannalta huonona. On myös totta, että tutkimuksessa mukana olleilla opettajilla ja tutkijalla itsellään, on pitkä yhteinen työhistoria takana. Vastauksissa saattaa siis olla mukana hienotunteisuutta, pyrkimystä vastata niin kuin toivoisi asioiden olevan.

Aitoa ja luotettavaa tutkimuksessa on kuitenkin itse toiminta kuluneen kevään aikana. Case, joka on totta tässä työyhteisössä, sisältää varmasti paljon tuttuja ja toimivia elementtejä uuden ammatillisen koulutuksen parissa työskenteleville.

Kuvat

Kuva 1: Keudan organisaatio 1.1.2017

Kuva 2: Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003)

Kuva 3: Henkilöstön tiimivalmiuksien kehittymisen vaiheet (Salminen 2013).

Kuva 4. Tiimin perusosaamisalueet (Salminen 2017,139).

Kuva 5: PDSA –sykli (Torkkola 2017)

Kuva 6: A3 –ongelmanratkaisumenetelmän rakenne (Torkkola 2017).

Kuva 7: Maslowin tarvehierarkia (Rytikangas 2011)

Kuva 8: Työniloon vaikuttavat tekijät. Mukaeltu kuvasta Manka, M-L. 2006. (Manka 2011).

Kuviot

Kuvio 1: Tiimityön tavoitteet

Kuvio 2: Tiimityön merkitys

Kuvio 3. Tiimin jäsenten työtehtävien tunteminen

Kuvio 4. Tiimissä tehdystä työstä saatava palaute

Kuvio 5. Mitkä seikat motivoivat tekemään yhteistyötä tiimissä?

Kuvio 6. Tiimityö ja toimipisteiden välisen yhteistyön parantuminen

Kuvio 7. Tiimin nykyinen koko

Taulukot

Taulukko 1: Toimintatutkimuksen eteneminen ravintola- ja cateringalan tiimissä.

Taulukko 2: Keudan henkilöstöbarometrin kysymyksiä vuosina 2012 -2014.

Lähteet

Belbinin tiimiroolit. http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/belbinin_timiroolit_12305.html Luettu 12.1.2018

Dalkir, Kimiz. 2011. Knowledge Management in Theory and Practice. Massachusetts Institute of Technology.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere. Tammerprint Oy.

Heiske, P. 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Järvensivu, A. 2014. Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Tampere. Tammerprint Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki. WSOY.

Katzenbach, J., Douglas K. 1995. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo. WSOY.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. SanomaPro.

Kehityskeskustelut. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Kehityskeskustelu> Luettu 25.8.2018

Keudan strategia 2016. <http://www.keuda.fi/keudausinsilmin> Luettu 6.6.2018

Kokousmuistiot:

- Muistio onnistumiskeskustelusta 12.2.2018
- Muistio onnistumiskeskustelusta 14.2.2018
- Muistio onnistumiskeskustelusta 16.2.2018
- Tiimikokousten muistiot: Keuda Intranet. 2018

Kopakkala, A. 2008. Porukka, jengi, tiimi. Helsinki. Edita.

Kämppe, J. 2016. Itseohjautuvan tiimityön edistäminen henkilöstön ja johtamisen näkökulmasta. Lahden ammattikorkeakoulu.

Laihonen H., Hannula M., Helander N., Ilvonen I., Jussila J., Kukko M., Kärkkäinen H., Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V., Yliniemi T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Tampere.

Langinvainio H. 1999. Gosbi, Työnteon hyvä henki. Juva. WSOY.

Lindholm T, Pajunen R, Salminen J. 2012. Keskustele ja kehity – lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki. Kopioniini Oy.

Lintunen, A. 2011. Tiimityön kehittäminen ammatillisessa oppilaitoksessa. Opin-
näytetyö. Savonia Ammattikorkeakoulu.

Manka M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki. WSOYpro Oy.

Manka M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki. Talentum Media Oy.

Opitaan yhdessä –malli:

Opitaan yhdessä <https://702010opitaanyhdessa.wordpress.com/2014/04/23/70-20-10-mallista/> Luettu 2.8.2018

Parempi työyhteisö (ParTy) –kysely. 2017. Palvelualat EB. Työterveyslaitos. Sensor Tutkimus Oy.

Partanen, J. 2012. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä. Kopijyvä Oy.

Piha K. Poussa L. 2012. Dialogi paremman työyhteisön puolesta. Talentum Media Oy. Liettua.

Repo, H. 2007. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja työmotivaation merkitys yrityksessä. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinäytetyö.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Salminen, J. 2017. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki. J-Impact.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tallinna. Tietosanoma Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum.

Tappura, S. 2009. Toimintatutkimus. Tampereen teknillinen yliopisto. Luentomateriaali.

Toimintatutkimus. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html> luettu 20.1.2018

Torkkola, S. 2017. LEAN asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Oyj.

Tuomi, J.& Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

eOsmo.fi. Valmentava johtaminen. www.eOSMO.fi Luettu 1.8.2018

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki. Tietosana-

Wikipedia. https://fi.wikipedia.org/wiki/Francis_Bacon luettu 20.1.2018

Liitteet

Liite 1 Forms – kysely marraskuu 2017 (Rekola, Yliniemi)

- 1) Tiimikokouksessa tehdyn esityksen mukaan Horaca –tiimi voitaisiin jakaa kolmeen pienempään tiimiin (nimet oli mainittu). Jokaiseen tiimiin nimitetään pakollisia ja valinnaisia tutkinnon osia, joiden suunnittelusta ja toteutuksesta tiimi vastaa (tutkinnonosat oli mainittu).
- 2) Mikä tiimi olisi sinulle sopivin vaihtoehto?
- 3) Miten usein tiimin olisi hyvä kokoontua?
- 4) Mikäli kolmen opetustiimin lisäksi perustettaisiin kilpailutiimi, joka kokoontuisi tarpeen mukaan, olisitko kiinnostunut liittymään siihen oman opetustiimisi lisäksi?
- 5) Ketkä kollegoistasi sopisivat mielestäsi parhaiten
 - * perusopetuksen tiimiin
 - * catering- opetuksen tiimiin
 - * ravintolaopetuksen tiimiin
- 6) Kirjoita numerojärjestyksessä, missä toimipisteessä haluaisit toimia?
- 7) Onko Keudassa jokin toimipaikka, jossa et halua toimia? Miksi?
- 8) Kommentteja ja ehdotuksia tiimivastaaville tiimityön kehittämiseksi ja tiimien perustamiseksi

Liite 2 Onnistumiskeskustelujen koontilomake (Keuda 2018)

Asiakaslupaus	Keudan tavoite	Palveluoliat tavoite/LUONNOS	Tilinin tavoite	70	20	10	Tulos	Mittarit	Resursointi	
Keudassa rakennat oman polun ammattiin	Vetovoiman parantaminen: Kilpailukykyiset ja työelämälähtöiset tuotteet/palvelutarjonta sekä toteuttamistavat. Hyvä maine ja imago.	1) Aktiivisen markkinoinnin kautta on saatu riittävästi opiskelijoita.								
		2) Jatkuva sisäänotto toteutuu								
		3) Opetustarjontamme on laadukasta ja kilpailukykyistä.								
		4) Asiakaskohtaisia räätälöityjä koulutuksia ja lisätyä.								
		5) Asiakaspalvelu ja myyntiasenne on juurutettu toimintaamme								
	Pitovoiman parantaminen: Joustavat henkilökohtaiset polut (HOKS), laadukkaan opetuksen ja ohjauksen sekä tukitoimien varmistaminen.	1) Opiskelijat saavat tarvitsemaansa ohjausta ja tukea läpäisyyn varmistamiseksi								
		2) Opintohallintojärjestelmä on henkilöstöllä hallussa								
		3) Yhteistyö opetushenkilöstön ja opiskelijapalvelujen kanssa								
		4) Tarjoamme erilaisia oppimismuotoja ja oppimisympäristöjä (mm. ...)								
	Työntövoiman parantaminen: Valmistumisen varmistaminen, ura- ja rekrytointitoiminta	1) Hankkeita on hyödynnetty valmistumisen ja rekrytointiin								
		2) Osallistutaan Keudan tapahtumiin								
		3) Järjestetään oman alan tapahtumia								
Keuda luo työelämäkumppanuuksia	Vetovoiman parantaminen: Yhden luokun palvelut. Tuloksellinen yhteistyö kuntien elinkeinotoimen kanssa. Kilpailukykyiset ja työelämälähtöiset tuotteet ja palvelutarjonta sekä toteuttamistavat. Hyvä maine ja imago. Aktiivisen kehittämisen...	1) Yhteistyö asiakkuuspäällikön kanssa on toimivaa								
		2) Osallistutaan aktiivisesti								
		3) Osallistutaan Keudan kumppanuusfoorumiin ja järjestetään oman toimialan								
		4) Tarjolla on täydennyskoulutusta työelämäkumppaneille								
		Pitovoiman parantaminen: Joustavat yritysälähtöiset palvelut, aktiivinen asiakkuuksien hoitaminen. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen lisääminen ja tuki. Aktiivinen kehittämis- ja	1) Ylläpidetään ja kehitetään aktiivisesti alan kumppanuuksia yhteistyössä asiakkuuspäällikön kanssa							
	2) Työpaikalla järjestettävään koulutukseen on									
	3) Osallistutaan aktiivisesti									
	Työntövoiman parantaminen: Rekrytointipalvelut ja "rekrutivus"	1) Tuetaan aktiivisesti erilaisia työllistymisen toimenpiteitä								
		2) Osallistutaan aktiivisesti Keudan rekrytoimintaan ja -								
Keudassa saa innostua ja innostaa	Vetovoiman parantaminen: Hyvä maine ja imago työantajana. Onnistunut rekrytointi. Tulevaisuuden	1) Henkilöstö toimii positiivisena Keuda-lähtetiläänä								
		2) Rekrytointiprosessi on nykyaikainen ja tukee Keudan hyvää								
		3) Perehdytys on suunnitelmallista								
		Pitovoiman parantaminen: Vahva kokeilukulttuuri, saa myös epäonnistua. Osaamisen arvostaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Keudalainen yhdessä	1) Yhteistyö toimialalla ja toimialojen välillä on luontevaa							
			2) Toimintaa on kehitetty vahvalla kokeilukulttuurilla, jossa myös epäonnistuminen							
	Työntövoiman parantaminen: Osaamisen jatkuva	1) Palveluolilla on innostava ja kannustava								
		2) Mahdollistetaan henkilöstön								
		3) Sisäinen viestintä on selkeää ja yhdessä								

Liite 3 Forms - kysely toukokuu 2018 (Yliniemi)

Hei kollegat,

YAMK -opintoni Saimaan ammattikorkeakoulussa ovat loppusuoralla. Olen tehnyt opinnäytetyönä kehittämistehtävää tiimityöstä ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon. Työn toimeksiantajana ja ohjaajana on toiminut Eira Bani. Meillä Keudassa tiimityö on ollut ajankohtaista uuteen organisaatioon siirryttäessä, ja kaikilla meillä on siitä kokemusta myös ajalta, jolloin toimimme enemmän toimipistekohtaisesti. Työssäni käsittelen tiimityötä asiantuntijaorganisaatiossa ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kuluneen kevään aikana me "horacalaiset" teimme ratkaisun, että iso 18-henkinen tiimi jaettiin kolmeen pienempään tiimiin. Tiimijaon pohjana käytettiin marraskuussa tehtyä pohjakyselyä, sekä kunkin opettajan sen hetkistä opetusalaa ja siihen liittyviä toiveita. Tärkeää oli myös saada jokainen toimipiste mahdollisuuksien mukaan edustetuksi jokaiseen alatiimiin ja tiimeistä saman kokoisia. Seuraavaa lukuvuotta, mahdollisia muutoksia tiimeissä ja työtehtävissä tulee osaltaan ohjaamaan vuosityöaikaan siirtyminen ja opiskelijamääriin liittyvä huoli. Tavoitteenamme on myös parantaa yhteistyötä toisen toimialapäällikön alaisuudessa työskennelleiden kollegoiden kanssa.

Toivon, että vastaisit linkin takaa löytyvään, tekemääni kyselyyn. Vastausten avulla saisin arvokasta tietoa opinnäytetyötäni varten, mutta niiden avulla saamme myös kuuluviin sen näkemyksen, mikä tästä uudesta tiimijaosta on syntynyt.

Kun vastaat kyselyyn, nimesi ja sähköpostiosoitteesi tulevat minulle näkyväksi. Tietoja käsiteltäessä henkilöllisyytesi pysyy kuitenkin täysin salassa. Myös opinnäytteeseen mahdollisesti käytettävissä tulkinnoissa vastaajia ei henkilöidä.

Tiimityö Keudassa ravintola- ja catering-alalla

1. Tiimi johon kuulun

- Perusopetuksen tiimi
- Catering -tiimi
- Ravintolatiimi

2. Tiimityön tavoitteet kevätlukukaudella 2018

- olivat alusta asti selkeät
- selvisivät kevään aikana
- olisivat voineet olla selkeämmät
-

3. Tiimityöhön varattuja tapaamisia oli

- liikaa
- liian vähän
- sopivasti

4. Tiimissäni kokoonkutsujana oli

- tiimivastaava
- tiimin jäsen vuorollaan
- yhdessä sovittiin aina seuraava tapaaminen

5. Tiimin tapaamisen muistion laati

- tiimivastaava
- tiimin jäsen vuorollaan
- kaikista tapaamisista ei laadittu muistiota

6. Miten hyvin tiimikokouksen pitäminen onnistuu Skype välityksellä?

- Onnistuu yhtä hyvin kuin tapaaminenkin
- Voi käyttää satunnaisesti
- Ei korvaa kokoontumista
- Emme ole pitäneet yhtään Skype-kokousta
-

7. Mikä merkitys tiimityöllä on ollut työssä viihtymisellesi?

- Olen saanut kollegoilta uusia ideoita työhöni
- Olen tutustunut kollegoihin ihan uudella tavalla
- Tiimityö on parantanut työmotivaatiani
- Tiimissä uskallan kysyä minua askarruttavista asioista
- Matkustaminen tiimikokouksiin on rasittavaa työpäivän päälle
- Tiimi saa minut tuntemaan, että teemme tärkeää työtä
- Toivon, että saan jatkaa samassa tiimissä
- Tiimin jäsenet voisivat vaihtua vuosittain
- Tiimityöllä ei ole ollut erityistä merkitystä työmotivaatiooni

8. Tuntuuko sinusta siltä, että tiimityön ansioista tunnet paremmin myös tiimisi jäsenten työtehtäviä?

- Tiimityöstä on ollut tähän apua
- Olin selvillä niistä jo aiemmin
- Olisi hyvä, että niistä keskusteltaisiin avoimesti
- Huomasin, että työt jakaantuvat epätasaisesti
- Työtehtävät eri toimipisteissä ovat jakautuneet tasaisesti

9. Tulisiko tiimivastaavan olla mukana kaikissa tapaamisissa?

- Tiimivastaavan tulisi olla mukana
- Tiimivastaavan läsnäolo ei ole välttämätöntä
- Tiimivastaava voi osallistua toisenkin tiimin kokouksiin halutessaan

10. Tulisiko esimiehen olla mukana tiimien kokoontumisissa?

- Pitäisin sitä tärkeänä
- Esimiehen tulisi osoittaa kiinnostusta työhömme osallistumalla kokouksiin
- Työt tulevat tehdyksi ilman esimiehen läsnäoloa kunhan tavoite on selvillä
- Ei ole tarpeellista

11. Oletko saanut palautetta tiimissä tehdystä työstä?

- Palaute tulee tiimin jäseniltä
- Palaute tulee tiimivastaavalta
- Palaute tulee esimieheltä
- Palaute on ollut vähäistä
- En ole saanut palautetta

12. Mitkä seikat motivoivat sinua tekemään yhteistyötä tiimissä?

- Hyvä tiimihenki

- Muiden asiantuntijoiden kanssa työskentely
- Saan ideoita myös omaan arkiseen työhöni
- Tiimityö kuuluu opettajan yhteistyö- ja suunnittelu-aikaan
- Työstä saatava palaute
- Mahdollisuus nähdä muita oppimisympäristöjä
- Yhdessä ideoidut epävirallisemmat tapaamiset
- Selkeät tavoitteet työn alla olevissa tehtävissä
- Selkeät aikataulut tulevilla tehtävillä
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- Yhdessä voimme tehdä parannuksia toimintatapoihin
- Työstä saatava rahallinen korvaus
-

13. Kuinka usein olet tiimityön ansioista kokenut työn iloa?

- Koen sitä päivittäin
- Ainakin kerran viikossa
- Ainakin kerran kuussa
- Hyvin harvoin
- Työn ilo on usein kadoksissa

14. Onko tiimityö parantanut eri toimipisteiden välistä yhteistyötä kuluvaan kevätlukukauden aikana?

- Yhteistyö on nyt sujuvampaa
- Yhteistyö toimii kuten aiemminkin
- Yhteistyötä tulisi edelleen vahvistaa
- En ole havainnut muutosta aiempaan

15. Onko tiedonkulku toimipisteiden välillä parantunut tiimityön myötä?

- Tiedonkulku on nyt sujuvampaa
- Kaikkea saatavilla olevaa tietoa ei ehdi vastaanottaa
- Tiedonkulkua tulisi edelleen parantaa
- En ole havainnut muutosta aiempaan

16. Onko tiedonkulku esimiesten ja henkilöstön välillä parantunut kuluvaan kevätlukukauden aikana?

- Tiedonkulku on nyt sujuvampaa
- Kaikkea saatavilla olevaa tietoa ei ehdi vastaanottaa
- Tiedonkulkua tulisi edelleen parantaa

En ole havainnut muutosta aiempaan

17. Tiimityöhön käytettävä aika ja siitä saatava korvaus on selkeästi sovittu

- Asiasta on keskusteltu
- Asia vaatisi tarkennusta
- Asia on minulle epäselvä

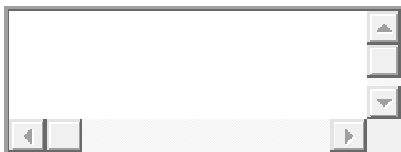
18. Tiimin koko (5-6 henkeä) on mielestäni

- Sopiva
- Voisi olla isompikin
- Voisi olla pienempikin

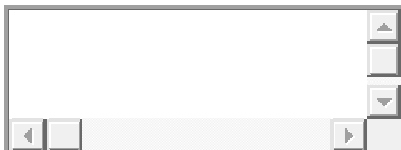
19. Täydensivätkö tiimin jäsenten erilaiset roolit (vrt. aiemmin tehty tiimiroolitesti) toisiaan?

- Tiimityö oli sujuvaa
- Minulla oli vaikeuksia saada ääntäni kuuluviin
- Erilaiset toimijat täydensivät toisiaan
- Jokainen kantoi vastuuta yhteisistä tehtävistä
- Jatkossa tiimirooleja kannattaa aukaista enemmän
- Tiimirooleilla ei ole ollut työn kannalta mitään merkitystä

20. Kirjoita tähän avoin palautteesi kevään 2018 aikana tehdystä tiimitoiminnasta. Mitä muutoksia toimintaan tulisi mielestäsi tehdä lukuvuonna 2018 -2019?



21. Millä perusteella kehittäisit tiimien kokoonpanoja, jos otamme tavoitteeksi tehdä jatkossa hyvää yhteistyötä myös aiemman aikuisopiston raahtiimin kanssa?



22. Oletko jatkossa kiinnostunut opettamaan perustutkintojen lisäksi myös ammatti- ja erikoisammattitutkintoja?

- Kyllä, olen kiinnostunut
- En tunne riittävästi tutkintojen sisältöjä
- En osaa sanoa



