

Helena Pelkonen

SUUNNITTELUSTA TYÖN
TOTEUTTAMISEEN
Toimistosiivouksen kehittäminen

Opinnäytetyö
Palveluiden tuottaminen ja johtaminen


Toukokuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>24.5.2012</p>	
<p>Tekijä(t)</p> <p>Pelkonen Helena</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Palvelujen tuottaminen ja johtaminen</p>	
<p>Nimeke</p> <p>Suunnittelusta työn toteuttamiseen. Toimistosiiivouksen kehittäminen</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli luoda uusi toimintamalli, jolla kehitetään suunnittelu- ja palveluprosessin välistä tiedonsiirtoa sekä toimintaa.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja keskeinen eteneminen kuvattiin soveltaen kehittävän työntutkimuksen ekspansiivista oppimissykliä. Toimintajärjestelmää analysoitiin toimintajärjestelmän rakenteen avulla. Kehittämistyössä käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla. Ideapajassa suunniteltiin uuden toimintamallin sisältöä. Havainnointi ja teemahaastatteluja toteutettiin seitsemän viikon kenttätutkimuksen aikana kahdella aluepäällikkö alueella sekä palvelusuunnittelijan työhön tutustumalla. Olosuhdekartoituksien aikana havainnointiin 10 laitoshuoltajan työskentelyä noin 23 500 m² suuruisella siivousalueella.</p> <p>Kehittämistyön ja analysoinnin perusteella todettiin tärkeäksi, että suunnitteluprosessista palvelutuotantoon siirtyvät tiedot; siivoustyöntavoitteet, palvelukuvaukset ja työmäärämitoituksen pohjakuvat sekä raportit kulkevat samansisältöisinä suunnittelijalta laitoshuoltajalle. Tämän tiedon siirtämisen tueksi rakennettiin siivoustyön toteuttamisen opas, joka sisältää edellä mainitut tiedot. Lisäksi oppaasta löytyy eri huonetilojen työtehtäviä sekä työkulkuja kuvaava siivoustyön animaatio.</p> <p>Kehittämistyön tuloksia sekä uutta toimintamallia voidaan hyödyntää siivouspalveluiden muissa palveluasiakkaissa sekä erilaisissa perehdytys-, koulutus- ja asiakasinformaatiotilaisuuksissa.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>Kehittävä työntutkimus, toimistosiiivous, tiedonkulku</p>		
<p>Sivumäärä</p> <p>46 + liitteet 26</p>	<p>Kieli</p> <p>Suomi</p>	<p>URN</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p> <p>Liitteenä 4 oleva työn toteuttamisen opas on liikesalaisuus</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Lahikainen Päivi</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Espoon kaupunki / Siivouspalvelut</p>	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis May 24, 2012
Author(s) Helena Pelkonen	Degree programme and option Hospitality Management	
Name of the bachelor's thesis From work planning to implementation. Developing office cleaning		
Abstract The objective of this development work was to create a new operation's model with which the data transfer and the actions between service planning and processes will be developed. The development work was executed as an operational thesis and the essential progress of the development work research was described by applying the expansive learning cycle of the developing work research. The action system was analysed with the help of an action system's structure. The research methods used in the development work were qualitative, with the help of theme interview and observations. The content of the new operation model was designed in a brain-storming workshop. The observation and theme interviews were executed in two district management areas during a seven-week field research period by getting to know the work of a service designer. During the survey 10 maintenance workers' working conditions in approximate 23 500 m ² of cleaning area were being observed. On the basis of the development work and the analysis it was found very important that the data transfers from planning process into service production and that the objectives of the cleaning work, service descriptions, the floor plan pictures of work dimensioning amounts and reports proceed concurrently from the planner to the maintenance worker. For the support of this data transfer a cleaning implementation guide was developed containing the abovementioned information. The guide also includes work tasks of different room spaces as well as an animation that describes the flow of the work process. The results of this development work and the new operations model can be utilized with other service customers of cleaning services as well as in various orientation, education, and customer information occasions.		
Subject headings, (keywords) Developing work research, office cleaning, developing cleaning work		
Pages 46 pgs. + app. 26	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices The attachment number 4; work implementation guide is a business secret		
Tutor Päivi Lahikainen	Bachelor's thesis assigned by The City of Espoo / Cleaning services	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA.....	2
2.1	Espoon kaupunki Siivouspalvelut.....	2
2.2	Office Cleaning- projekti	3
3	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	4
3.1	Kehittämistyön idea, tarkoitus ja tavoite	4
3.2	Kehittävä työntutkimus lähestymistapana	6
3.2.1	Kehittävä työntutkimuksen vaiheet.....	7
3.2.2	Toimintajärjestelmän malli	9
3.3	Aineiston hankinnassa käytetyt menetelmät.....	10
3.3.1	Havainnointi.....	10
3.3.2	Haastattelu.....	11
3.3.3	Ideapaja	12
3.3.4	Learning Cafe.....	12
4	KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN	13
4.1	Kehittämistyön vaiheet	13
4.2	Nykyinen toimintatapa.....	14
4.2.1	Suunnittelu- ja palveluprosessi	14
4.2.2	Palveluprosessin työntekijät.....	17
4.2.3	Toiminnan kehityshistoria	19
4.2.4	Toiminnan ongelmat ja nykyisten ristiriitojen analyysi.....	20
4.3	Uuden toimintamallin suunnittelu	24
4.3.1	Tavoiteltava toimintatapa.....	25
4.3.2	Uuden tuotteen kehittäminen	26
4.3.3	Idea ja esitutkimus	27
4.3.4	Ideapaja toiminta.....	27
4.4	Uuden toimintamallin käyttöönotto	29
4.5	Uuden toimintamallin arviointi.....	30
5	SIIVOUSTYÖN TOTEUTTAMISEN OPPAAN LAADINTA	32
5.1	Viestinnällä tehoa	32
5.2	Selkokieli esitystilanteissa	33
5.3	Prosessien välinen tieto ja sen ymmärtäminen	34

5.3.1	Palvelusopimuksen ja toimintaohjeiden tieto	35
5.3.2	Palvelukuvauksen tieto	35
5.3.3	Työmäärämitoituksen tieto	35
5.3.4	Pohjakuvasta tuleva tieto	37
5.3.5	Prosessien välisen tiedon sisäistäminen ja ymmärtäminen.....	37
5.3.6	Tilamalli-animaatio.....	38
5.4	Oppaan soveltaminen.....	38
6	KEHITTÄMISTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	41
	LÄHTEET.....	45

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset

Liite 2: 3D-animaatiovaiheiden eteneminen

Liite 3: SWOT- analyysin tulosten riskianalyysi

Liite 4: Siivoustyön toteuttamisen opas

1 JOHDANTO

Siivouspalveluissa on kaksi selkeää ydintoimintaa; suunnittelu sekä palvelutuotanto, joita voidaan kutsua suunnittelu- ja palveluprosesseiksi. Palvelutuotanto jaetaan kahteen toimintoon, jotka koostuvat palvelutuotannon johdosta sekä palvelutuotannon työntekijöistä. Palvelusuunnittelija toimii linkkinä näiden kahden ydinprosessin kentässä. Suunnitteluprosessin aikana palvelusuunnittelijan keskeisimmät työtehtävät ovat asiakasyhteistyö, siivouspalvelun asiakaskohteiden uudelleen suunnittelu ja mitoittaminen. Siirryttäessä palveluprosessin kenttään palvelusuunnittelijan rooli tiedon siirtäjänä ja välittäjänä kasvaa. Suunnittelu- ja palveluprosessin rajapinnassa tapahtuvalla ihmisten välisellä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella on ratkaiseva merkitys sille, miten suunnitteluprosessissa määritellyt siivoustyön tavoitteet toteutuvat.

Palvelutuotannon johto eli aluepäälliköt ja palveluohjaajat siirtävät ja muokkaavat siivoustyön tavoitteet suorittavalle henkilöstölle ja lisäävät samalla tavoitteisiin omat ajattelu- ja toimintamallit organisoitumisen kannalta tärkeällä tavalla. Kuitenkin suunnitteluprosessista tuleva lähtötieto tulisi pysyä samana. Siivoustyön toteuttajana laitoshuoltaja on erityisen tärkeässä roolissa perehtyessään uuteen tietoon muokaten tiedon omiksi ajattelu- ja toimintamalleiksi sekä toteuttaessaan asiakkaan ja siivouspalveluiden välisiä sopimuksia ja tavoitteita.

Asiakkaalta suunnitteluprosessin kautta palvelutuotantoon siirtyvä tieto tulisi olla ymmärrettävää ja samanlaista kaikille organisaation tasosta tai henkilön osaamistasosta riippumatta. Nykyisin siivouspalveluiden organisaatiot ovat monimuotoisia. Monimuotoisuus tulee nähdä organisaation voimavarana ja yhdenvertaisena toimintana. Päivittäisessä työn organisoinnissa monimuotoisuus kuitenkin asettaa erilaisia haasteita johtamiselle, kielen ymmärtämiselle, tiedon sisällölle sekä toimintatapojen perehdyttämiselle. Ongelmia voi esiintyä tiedon, kirjoitetun tekstin tai puheen ymmärtämisessä tai työtehtävien tavoitteiden ja kokonaisuuden hahmottamisena.

Tämän kehittämistyön ideana oli tehdä Espoon kaupungin siivouspalveluille siivoustyön toteuttamisen opas, jonka tarkoituksena on lisätä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua suunnitteluprosessista palveluprosessiin. Oppaan tavoitteena on yhdenmukaistaa, selkeyttää sekä auttaa ymmärtämään erilaisia työhöjeistuksia sekä vähentää työssä ilmenviä katkoja ja häiriöitä.

Kehittämistyö toteutettiin tarkastelemalla Espoon kaupungin siivouspalveluiden nykyisen toimintajärjestelmän historiaa, nykyistä tilannetta ja ongelmia soveltaen kehitettävän työntutkimuksen analysointimenetelmiä sekä luoda uusi toimintamalli, jolla kehitetään prosessien välistä toimintaa. Kehittämistyön raportti mukailee toiminnallisen opinnäytetyön kaavaa. Toiminnallinen opinnäytetyö perustuu työelämän tarpeille erilaisten ohjeistamisen, opettamisen tai toiminnan järjeistämisen muodossa (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Aineistokeruu menetelminä käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineistoa kerättiin kenttätutkimuksen aikana havainnoiden, teemahaastatteluiden, ideapajatyöskentelyn sekä luovien ongelmanratkaisu työkalujen avulla.

Raportti koostuu kahdesta kokonaisuudesta; lukujen 2 - 5 sisältävästä kehittämistyön raportista, johon on kirjattu kehittämistyön toteuttamisen eteneminen ja oppaan laadinta sekä liitteessä 4 kuvatusta erillisestä siivouksen toteuttamisen oppaasta, jonka avulla suunnitteluprosessin materiaali kulkee palveluprosessiin. Liikesalaisuuksien vuoksi tässä raportissa liitteen 4 tietoja ei käsitellä julkisesti.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA

2.1 Espoon kaupunki Siivouspalvelut

Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki, jossa on yli 250 000 asukasta. Fyysisesti Espoo käsittää seitsemän asuinkeskusta, jotka tarjoavat monikulttuuriset, monipuoliset ja viihtyisät puitteet asua ja toimia. Keskeisiä monipuolisia palveluita tarjoavia keskuksia ovat Espoon keskus, Espoonlahti, Kauklahti, Kalajärvi, Leppävaara ja Matinkylä-Olari alueet. Espoon kielijakauma jakautuu seuraavasti: suomenkielisiä 82,4 %, ruotsinkielisiä 8,2 %, muun kielisiä 9,4 %. Kaupungin palveluksessa työskentelee noin 14 000 henkilöä, joista 375 henkilöä siivouspalveluissa. (Espoo lukuina 2012.)

Espoon Kiinteistöpalvelut – liikelaitos tuottaa kaupungin toimitilojen ja rakennusten korjaus-, kunnossapito- ja rakentamispalveluja, kiinteistöjen hoito - ja siivouspalveluja sekä aula - ja turvallisuuspalveluja liiketaloudellisin periaattein kustannustehokkaasti. Espoon kaupunki on ottanut käyttöön tilaaja-tuottajamallin, jonka mukaan siivouspalvelut tarjoavat käyttäjäpalveluita eri toimialojen tulosyksiköiden kanssa. Kiinteistö-

palvelut - liikelaitoksen tuotanto perustuu sopimuksiin ja tilauksiin, joissa liikelaitoksen asiakas määrittelee haluamansa tuotteen tai palvelun ja palvelutason. Siivouspalveluiden toiminnan tehostaminen ja taloudellisuuden tehostaminen ovat yksi keskeisistä ja ajankohtaisista kehittämistoimista. (Espoo Kiinteistöpalvelut, 2011.)

Siivouspalvelut – palveluyksikön johtajana toimii palvelujohtaja. Palveluyksikkö jakautuu maantieteellisesti rajattuun seitsemään palvelualueeseen, joita kutakin johtaa aluepäällikkö. Jokaisella aluepäälliköllä on kaksi palveluohjaajaa, jotka auttavat päivittäisessä työn organisoinnissa. Lisäksi siivouspalvelut – palveluyksikössä toimii suunnittelija, kolme palvelusuunnittelijaa sekä toimistos sihteeri. (Siivouspalveluiden organisaatio, 2011.)

2.2 Office Cleaning- projekti

Espon kaupungin siivouspalveluissa oli aloitettu toimistorakennusten siivouksen keskittävä Office Cleaning -projekti (myöhemmin OC- projekti). Toimistorakennukset ovat eri hallintokuntien virastoja; kaupungintalo, sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi, tekninen- ja ympäristötoimi sekä palveluliiketoiminta, jonka organisaatioon myös siivouspalvelut kuuluvat. OC- projektin ensimmäinen muistio oli joulukuulta 2008. (OC-projektin dokumentti, 2008.)

Projektille asetetut tavoitteet oli esitetty OC- projektin tavoitteissa (OC- projektin dokumentti 2011.)

1. *Palvelusopimusten uusiminen keskushallinnon kanssa – tarkennetaan sopimussisältö sekä hankintavastuut*
2. *Toiminnan yhdenmukaistaminen eri hallintokunnissa*
3. *Palvelusopimusten uusiminen ja perussiivousten liittäminen päivittäisiin töihin*
4. *Työmäärämitoituksen ajanmukaistaminen*
5. *Työn kehittäminen*
6. *Sijaisuuskäytäntöjen muokkaaminen*
7. *Kustannussäästöjen syntyminen.*

Kehittämisen prosessin alussa määritellään tutkimustehtävä, jolla oli keskeinen asema tutkimuksessa. Tutkimustehtävä jäsentää ja rajaa sekä analysoi tutkittavaa ongelmaa. Tutkimus ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimuskysymys voidaan

jakaa pääongelmaan ja alaongelmaan. Pääongelma voi olla yleisluonteinen kysymys tai väittäjä, jolloin koko tehtävä alkaa hahmottua. Vastaukset alaongelmiin voivat olla vastaus myös pääongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 126–129.)

Työn toimeksiantajan asettama tutkimustehtävä tälle kehittämistyölle linkittyy OC-projektin tavoitekohtaan 3, 4 ja 5. Tässä vaiheessa esitetään ensimmäiset työhypoteesit: Miten OC- projektin yhteydessä suunnitellut uudet palvelukuvaukset sekä suunnittelijalta työmäärämitoituksesta tulevat aineistot ja tiedot siirtyvät katkeamattomasti palvelutuotantoon siivoustyön suorittajalle eli laitoshuoltajalle? Alaongelmaa kuvaa väittäjä: Voidaanko palvelukuvauksissa kuvatut siivoustyöntavoitteet kuvata siten, että monimuotoisen organisaation jokainen siivooja osaa tehdä toimistosiiivouksessa sekä viikkosiiivoukset, kuukausittain tehtävät työt että vuosihuoltotyöt päivittäisten töiden yhteydessä?

3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

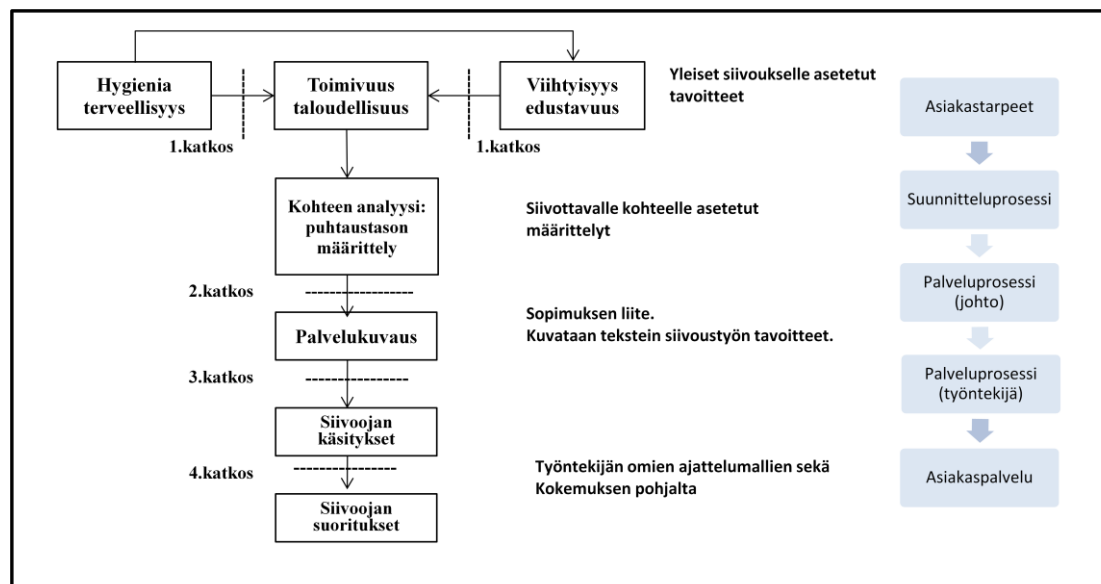
3.1 Kehittämistyön idea, tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen aihe on hyvä rajata ja tarkentaa. Ilman rajausta siitä, voi tulla liian laajaa tai toisaalta liian suppea esimerkiksi vähäisen lähdemateriaalin vuoksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustehtävä tulisi olla niin rajattu ja selkeä, että myös ulkopuolinen lukija ymmärtää lukemaansa. Hyvä tapa rajata aihetta on esittää kysymyksiä, mitä haluaa tietää ja miten sen osoittaa sekä tutustumalla aiempaan aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 81 - 85.)

Kehittämistyön ideana oli tehdä Espoon kaupungin siivouspalveluille siivoustyön toteuttamisen opas, koska vastaavaa opasta siivouspalveluiden organisaatiossa ei ole aiemmin toteutettu. Kehittämistyö tavoitteena on lisätä vuorovaikutusta ja tiedon kulua suunnitteluprosessista palveluprosessiin. Monimuotoisessa työyhteisössä on erilaisia työntekijöitä, joiden oppimiskyky vaihtelee suuresti, joten oppaan tarkoituksena on osaltaan auttaa selkeyttämään ja ymmärtämään työohjeistusta sekä työmäärämitoituksesta tulevia raportteja. Työ rajataan käsittämään toimistosiiivousta pilottikohteina olevissa Espoon kaupungin kahdessa virastotalossa.

Ammattikorkeakouluissa on tehty useita opinnäytetöitä sekä oppaita siivoustyön kehittämiseksi, mitoittamisesta ja perehdyttämisestä. Kehittävän työntutkimuksen metodein tehtyjä opinnäytetöitä on myös valmistunut eri alojen toimintojen kehittämisen yhteydessä. Nyt luettavaa kehittämistyötä, joka on suunnattu julkishallinnon siivouspalveluiden suunnittelu- ja palveluprosessin yhteistoiminnan kehittämiseen ja tietojen kuvantamiseen animaation avulla, ei tietävästi ole tehty.

Tämän kehittämistyön varsinaisena selkärankana ja innoittajana voidaan pitää Engeströmin tehtyä tutkimusta siivoustyön hallinnasta (kuva 1). Hän kuvaa siivoustyölle asetettujen tavoitteiden sekä palvelukuvausten tietojen siirtymistä palvelutuotantoon eli siivoojien omiksi ajattelu- ja toimintamalleiksi. Tietojen siirtymisessä ja toiminnassa voi tapahtua useita katkoksia, jotka vaikuttavat siihen, kuinka siivoustyölle asetetut tavoitteet toteutuvat käytännössä. Hän kuvaa katkosta esteenä, kuiluna tai aukkona ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, tiedonkulussa ja yhteisymmärryksessä. Pahimmillaan katkokset johtavat avoimiin häiriöihin, erimielisyyksiin tai väärinkäsityksiin. (Engeström, 1995, 66; 2004, 116.) Nykyisin tiedon siirrosta voidaan puhua tiedonvaihdamana, joka on katkeamaton jatkumo, jossa tieto tarkentuu ja jalostuu. Vaihdamana sisältää ihmisten välisen vastavuoroisuuden ja vuorovaikutuksen. (Juholin, 2009, 85 - 86.)



KUVA 1. Siivoustyön tavoitehierarkia suhteessa siivouspalveluiden ydinprosessiin. Mukailen Engeström (1995, 172)

Engeströmin tutkimuksen seurauksena siivoustyötä alettiin ymmärtää prosessina, joka on jatkuvassa muutostilassa ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät (Kujala ym. 2006, 166). Siivoustyön tavoitehierarkiaa käsitellessä ei voida unohtaa, että tiedonvaihdantaa tapahtuu siivouspalveluiden ydinprosessiympäristössä. Kuvan 1 oikeassa reunassa on kuvattu, kuinka siivouspalveluiden ydinprosessi alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Organisaation toiminto koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä, joille on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajaksi sisäiset tai ulkoiset asiakkaat (Kiiskinen 2002, 28 - 30).

Tutkimus on elänyt kohta 30 vuotta ja tänä aikana on kehitetty alan ammattikunnan eritasoista koulutusta. Koulutuksella hankitulla osaamisella pyritään vaikuttamaan ja muuttamaan opiskelijoiden ajattelu- ja toimintamalleja laitossiivouksen suuntaan. Koulutus on osaltaan poistanut esim. kotisiivouksen ajattelumalleja laitossiivouksesta, mutta edelleen niin yksityiset kuin julkishallinnon siivouspalveluorganisaatiot kamppailevat samantyyppisten katkosten parissa, siksi tässä kehittämistehtävässä koetaan tärkeäksi tunnistaa ja poistaa toiminnan häiriöt ja mahdolliset katkokset.

3.2 Kehittävä työntutkimus lähestymistapana

Tässä luvussa tarkastellaan kehittävän työntutkimuksen teoriaa. Luvussa 4 kehittämistyön eri vaiheissa edetään vaiheittain alkutilanteesta uuden toimintamallin käyttöön ottoon. Kehittämistyön etenemisessä sovelletaan ekspansiivista oppimissykliä. Nykytoiminnan, ristiriitojen sekä tavoiteltavan toimintatavan analysoinnissa ja kuvaamisessa sovelletaan toimintajärjestelmän mallia. Analysoinnin keinoja ovat tässä kehittämistyössä käytetyt tutkimusmenetelmät eli haastattelu ja havainnointi. Uuden toimintamallin kehittämisessä hyödynnettiin luovia ongelmanratkaisun työkaluja, kuten ideapajaa sekä learning cafeeta. Lopuksi uutta toimintatapaa analysoitiin SWOT-analyysin ja riskianalyysin avulla.

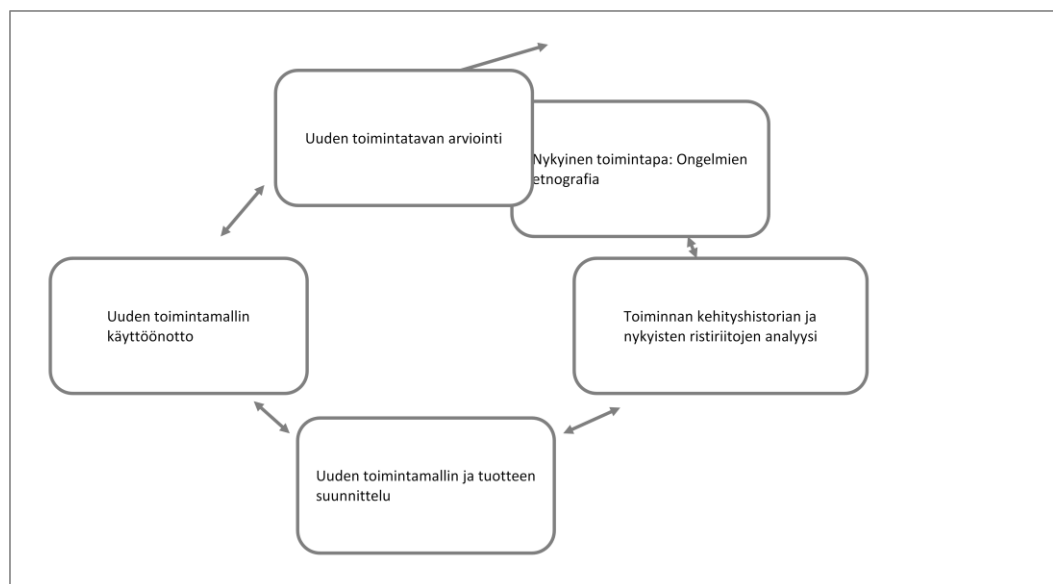
Engeströmin (Ks.1995, 12; 2004, 9) mukaan kehittävä työntutkimus on työyhteisön muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön sekä koulutuksen. Kehittävän työntutkimuksen tavoitteena on työyhteisön oppiminen ja työn kehittäminen organisaation sisällä. Työyhteisöön ei tuoda valmiita malleja, vaan he itse osallistuvat, kehittävät ja analysoivat omia toimintamalleja. Toiminnan teoriaa sovelletaan ennen kaikkea työssä tapahtuvien muutosten hallitsemiseen.

3.2.1 Kehittävä työntutkimuksen vaiheet

Kehittävään työntutkimuksen vaiheet koostuvat viidestä eri osa-alueesta: Nykyisestä toimintatavasta, kehityshistoriasta sekä nykyisen toiminnan ristiriitojen analysoinnista, uuden toimintamallin suunnittelusta, käyttöönotosta sekä arvioinnista.

Ekspansiivisen oppimisen sekä kehittävän työntutkimuksen vaiheiden avulla pyritään laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatioissa. Toimintamalli täytyy muokata kyseiseen organisaatioon sopivaksi, siksi ulkopuolelta tuotu valmis toimintamalli ei sinänsä ole vielä toimiva. Ekspansiivinen oppiminen tulee nähdä monivaiheisena, yhteisöllisenä oppimisena, jossa työyhteisöön luodaan ja otetaan käyttöön uusi malli ja logiikka. Toimintamallin muokkauksen tilanteessa organisaation työntekijät ovat pakotettuja oppimaan sellaista, mitä ei vielä ole olemassa. (Engeström 1995, 87; 2004, 13.)

Ekspansiivisen oppimisen tuntomerkki on, että siihen osallistuvien organisaatioiden toiminnan kohde laajenee. Oppiminen ei ole suoraviivaista, vaan se etenee tyypillisen ekspansiivisen oppimissyklin vaiheiden mukaan (kuva 2).



KUVA2. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet kuvattuna ekspansiivisellä oppimissyklillä. Engeström 1995, 128; 2004, 61.

Ekspansiivisen syklin askeleet voidaan nähdä yhteisinä oppimistekoina, joissa oppiminen tapahtuu yhteisesti, dialogin eli vuoropuhelun aikana. Osanottajat voivat olla asi-

oista eri mieltä tai että osallistuvat kyseiseen oppimistekoon. Ominaista ekspansiiviselle oppimiselle on erilaisten näkökulmien rikkaus, törmäminen ja väittely. (Engeström 2004, 60 - 61.)

Tutkijan tehtävänä on tuoda kehittämissykliden väliin työntekijöille ikään kuin peilejä tuottamalla konkreettisia, oivalluttavia havaintoaineistoja erittelemällä työtilanteiden ongelmien ja hankaluuksien syitä. Näitä peilejä voivat olla aineistonkeruu menetelmänä käytetyt havainnot, haastattelut tai toiminnan tarkastelu toimintajärjestelmän mallin avulla. Lisäksi tutkija asettaa heille tehtäviä työnsä analysoimiseksi, uuden toimintamallin muodostumiseksi ja soveltamiseksi sekä antaa heille käsitteellisiä välineitä työtehtävien suorittamiseksi. Tutkijalla on kehittävässä työntutkimuksessa kolmoisrooli osallistumalla aktiivisesti tapahtumien väliin tulijana, tapahtumien tallentajana ja kriittisenä erittelijänä sekä omien tekojensa ja tulkintojensa reflektiivisenä arvioijana. (Engeström 1995, 126; 2004, 14.)

Ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäistä vaihetta kuvataan tarvetilana tai kyseenalaistamisvaiheena, jolle on ominaista toimintajärjestelmässä esiintyvät erilaiset kitkatilanteet, epäonnistumiset, tyytymättömyys sekä ristiriidat, jotka kohdentuvat henkilöihin eikä niinkään rakenteelliseen, yleiseen toimintaan. Jännitettä kutsutaan ensimmäisen asteen ristiriidaksi, joka voi syntyä, kun toiminnalta edellytetään samanaikaisesti korkeaa laatua ja kustannustehokkuutta. Toimintajärjestelmässä aletaan hakea muutokselle sisältöä. (Engeström 1995, 89 - 90; 2004, 62.)

Joidenkin työprosessin osatekijöiden muuttuessa laadullisesti, ja muiden osatekijöiden pysyessä entisellään, syntyy näiden osatekijöiden välille kärjistynyt, sietämätön ristiriita. Tästä vaihetta kuvataan toisen asteen ristiriitana. (Engeström 1995, 62; 2004, 62.) Ekspansiivisen oppimissyklin toisessa vaiheessa työyhteisössä alkaa esiintyä ongelmia, ristiriitoja sekä toiminnassa havaitaan jo selvärajaisempia ongelman kohteita. Aiemmin opitut toimintatavat eivät toimi jonkin osatekijän muuttuessa. Tässä vaiheessa tarvitaan analyysia ja työvälineitä, joiden avulla kohdennetaan toiminnan häiriötekijät sekä ongelmia poistavia ratkaisuja pyritään ideoimaan. Ristiriidat tulee nähdä oppimisen voimanlähteenä sekä elämän ja kehityksen välttämättömänä ominaispiirteenä. (Engeström 1995, 90; 2004, 63.)

Syklin kolmannessa vaiheessa työyhteisön jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat uuden ratkaisun hyödyntäen kahden aiemman vaiheen tuloksia. Vaikka uusi toimintamalli kehitetään pääasiassa oman työyhteisön innovatiivisuudella, niin sen muodostamisessa hyödynnetään muiden toimintajärjestelmien kokemuksia ja kirjallisuudesta löydettäviä teorioita. Uuden toimintamallin kehittäminen voi johtaa kolmannen asteen ristiriitaan, kun vanhat työtavat ja rakenteet törmäävät yhteen uuteen toimintamallin kanssa. (Engeström 1995, 90 - 91; 2004, 62.)

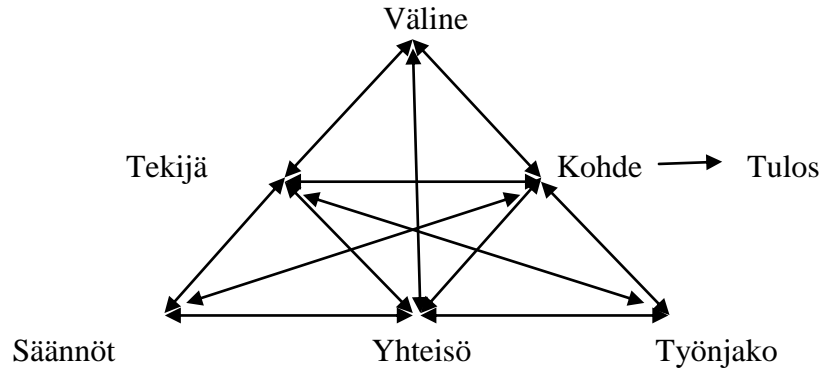
Uusi toimintamalli sovelletaan ja yleistetään arkikäyttöön. Jalkauttaminen voidaan suorittaa strategisten osaratkaisujen kokeiluna ja yleistyy myöhemmin koko toimintaan. Tässä jalkauttamisen vaiheessa esiintyy yleensä ajatuksia vanhasta ja syntyy häiriöitä, muutosvastarintaa eli neljännen asteen ristiriitoja naapurioorganisaatioiden kanssa. Näiden ristiriitojen ratkominen kompromissein, uusien oivalluksien sekä omaperäisimmin käytännön ratkaisuin johtaa uuden toimintamallin muuttumiseen. Tämän jälkeen uusi toimintamalli vahvistuu ja vakiintuu tietoisesti tehtyjen ratkaisuiden ympärille. Työyhteisössä alkaa syntyä uusia ajattelutapoja ja tottumuksia. (Engeström, 1995,91; 2004, 62.)

Engeströmin (1995) mukaan tässä vaiheessa työyhteisö voi pysähtyä ja arvioida omaa muutostaan suhteessa ympäristöön ja muihin naapuritoimintajärjestelmiin. Uutta toimintamallia voidaan arvioida, kun toiminta on siirtynyt tilaan, jossa uusia käytäntöjä ja toimintamalleja noudatetaan systemaattisesti.

3.2.2 Toimintajärjestelmän malli

Kehittävän työntutkimuksessa organisaation toiminnan analyysivälineenä käytetään toimintajärjestelmän mallia (kuva 3). Toimintajärjestelmää käytetään kehittävän työntutkimuksen vaiheiden oppimisen tukena.

Tämän mallin avulla työn eriasteiset ristiriidat saadaan jaettua osatekijöihin, joita voidaan tarkastella syvällisemmin. Toimintajärjestelmät ovat yhteisöllisiä, siksi sen kehitys on sosiaalinen, yhteistoiminnallinen prosessi. Kaikki toimintajärjestelmän osatekijät organisoivat, muovaavat, uudistavat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Engeström 1995, 46; 2004, 19).



KUVA 3. Toimintajärjestelmän malli. (Engeström 2004, 10).

3.3 Aineiston hankinnassa käytetyt menetelmät

Seuraavissa luvuissa käsitellään kehittämistyön "peilejä" eli aineiston hankinnassa käytettyjä menetelmiä. Menetelmien sijoittuminen tämän kehittämistyön aikana on kuvattu luvussa 4.1.

3.3.1 Havainnointi

Havainnointia suoritettiin seitsemän viikon kenttätutkimuksen ajanjaksolla. Havainnoinnit tapahtuivat tammi-helmikuussa kolmessa osassa: nykytilanteen kartoituksessa tutustumalla siivouspalveluiden dokumenttiaineistoon, perehtymällä palvelu- ja suunnitteluprosessiin sekä olosuhdekartoituksilla. Dokumenttiaineistot sisälsivät OC- projektin muistioita, palvelusopimuksia, toimintaohjeita sekä palvelukuvauksia. Palvelu- ja suunnitteluprosessin havainnoiminen suoritettiin osallistumalla suunnittelijan työhön. Olosuhdekartoituksien aikana tapahtuvat havainnoinnit suoritettiin mitoittamisen yhteydessä. Mitoittamisen tehtäviin kuului kartoittaa siivottavat alueet ja niiden olosuhteet. Siivottavien tilojen olosuhteita ovat: kaluste- ja likaantumisasteet, asiakkaan toiminnan erityispiirteet, irtomatot, pintamateriaalit ja niiden kunto. Olosuhdekartoituksen tarkoitus oli saada havainnoiden ja keskustellen selville, miten laitoshuoltajat kokevat siivoustyötä haittaavien tekijöiden olosuhteiden vaikutuksen omaan työn tekemiseen.

Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että tutkija osallistuu työyhteisön ehdoilla heidän toimintaansa. Havainnoinnissa pyritään pääsemään havainnoitavan ryh-

män jäseneksi eli astumaan heidän kulttuuriseen ja symboliseen maailmaansa. Osallistumisen asteita voi olla täydellinen osallistuminen ryhmän jäsenenä tai osallistuja havainnoijana, jolloin tutkittavalle selvitetään, että havainnoija on ryhmässä havaintojen tekijä. (Hirsjärvi 2007, 211 - 212.) Havaitsemisessa on kysymys ymmärtämisestä silloin, kun tutkija on samassa todellisuudessa havainnon kanssa. Hän saattaa saada kiinni havainnosta eli tutkija ymmärtää havaitun asian asiayhteyteen. (Vilka 2006, 9.)

Havaintojen analyysi tapahtuu kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on havaintojen yhdistäminen eli pelkistäminen ja toinen vaihe on tulosten tulkinta. Pelkistämisen tarkoituksena on tarkastella aihetta yksittäistapausta yleisemmällä tasolla sekä keskittyä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaiseen näkökulmaan. Yhdistämisen jälkeen siirrytään tulosten tulkintaan havaintojen merkityksestä tutkimusaineiston, teorian sekä muiden tutkimusten avulla. (Vilka 2006, 82 - 86.)

3.3.2 Haastattelu

Teemahaastattelurungon (ks. liite 1) laadinnassa käytettiin kehittämistyön keskeisiä käsitteitä. Tavoitteena on saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kehittämistyön kannalta tärkeimpiä ja keskeisimpiä teemoja olivat: kuinka suunnitteluprosessin tiedot siirtyvät palvelutuotantoon sekä mitä tietoa siivoustyön suorittamisen oppaassa tulisi olla?

Teemahaastattelut toteutettiin suunnittelu- ja palveluprosessin havainnoinnin aikana sekä ideanpajatoiminnan yhteydessä. Yksi haastattelu toteutettiin palvelujohtajalle ja suunnittelijalle sekä yksi haastattelu toteutettiin ideapajan alussa aluepäälliköille, suunnittelijalle sekä palveluohjaajille. Teemahaastattelu toimi samalla ideapajan orientaatiovaiheena kyseisen ideapajan aihepiirille.

Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruumuoto, jossa tietoa saadaan usealta samaan aikaan. Haastattelussa on pidettävä huoli, että myös arat henkilöt pääsevät oman näkemysensä asiasta. Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa teemahaastattelun keinoin, jolloin haastattelija käy läpi kaikki teemaan liittyvät seikat. Teemahaastattelulle on tyyppillistä, että teema-alueet ovat tiedossa, mutta siitä puuttuu tarkka kysymysten muoto ja järjestys (Hirsjärvi ym. 2007, 203 - 206.)

3.3.3 Ideapaja

Uutta toimintamallia sekä siivoustyön toteuttamisen opasta kehiteltiin luovan prosessin ideapajassa yhdessä aluepäälliköiden, palveluohjaajien, laitoshuoltajien sekä suunnittelijoiden kesken. Luovan ongelmanratkaisun menetelmänä käytettiin perinteisiä ryhmätyömenetelmiä, keskustelua sekä oppimiskahvilaa. Ideapajaa toteutettiin kolme kertaa maaliskuu-toukokuussa. Ideapajan yhteydessä ideoitiin 3D-animaation sisällön tuottaminen sekä visuaalisen ilmeen suunnittelu yhteistyössä kouluttaja, arkkitehti Kari Seppälän kanssa. Ideapajan toiminnasta on luettavissa tarkemmin luvussa 4.3.4 sisällön kehittäminen.

Luova prosessi ohjaa työyhteisön jäseniä tunnistamaan ja määrittämään oman työyhteisön ongelmia sekä käsittelemään ja etsimään ongelmiin vaihtoehtoisia ja yksilöllisiä ratkaisuja. Työyhteisö, jossa tuetaan ja kannustetaan luovaan toimintaan lisää myönteistä suhtautumista kehittämiseen ja uudistamiseen erilaisissa tilanteissa. (Harisalo, 2011,18.)

3.3.4 Learning Cafe

Learning Cafe menetelmää sovellettiin animaation sisällön tuottamisen ideoinnissa. Ryhmä jaettiin kolmeen ryhmään, ja jokaisessa ryhmässä oli emäntä. Ryhmäläisille annettiin sama aihe pohdittavaksi. Aiheena oli pohtia ja suunnitella animaatioon työn kulku ja missä työnkulun kohdalla animaatioon lisätään informaatiota antava tieto.

Learning Cafeessa ryhmäläiset jaetaan ryhmiin eri pöytiin, aivan kuin kahvilassa. Jokaisella ryhmällä on isäntä/emäntä, joka pysyy samassa pöydässä koko ajan. Jokaiselle ryhmälle annetaan sama aihe pohdittavaksi, josta listataan erilaisia näkökulmia ja ongelmia. Näkökulmat listataan suurelle paperiarkille vapaalla tyyllillä. Näkemyksistä valitaan yhdessä kaikkein tärkeimmät, joiden perusteluista pyritään löytämään yhteinen näkemys. Yhteisymmärryksen jälkeen jokainen ryhmäläinen hajaantuu muihin pöytiin. Uudessa pöydässä jokainen uusi jäsen esittää vuorollaan edellisen pöydän yhteenvedon asiasta.

Sen jälkeen ryhmä pyrkii tekemään taas yhteisen näkemyksen uusien tietojen perusteella. Kierrätyksiä tehdään niin usein, kun on tarpeellista. Lopuksi jokainen ohjaaja

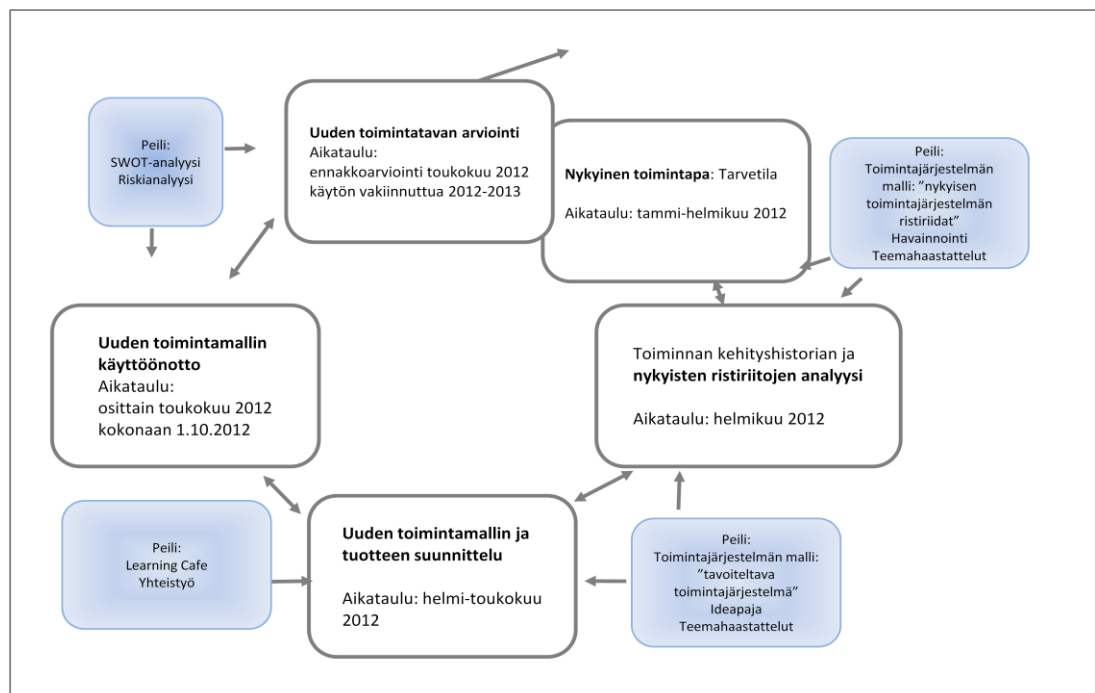
esittelee pöytänsä tulokset koko porukalle. Tämän jälkeen tilaisuuden ohjaaja vetää yhteen jokaisen pöydän tärkeimmät asiat. Oppimiskahvilassa kaikki osallistujat voivat vaikuttaa ja lopputuloksena on yhteinen näkemys asiasta. (Sydänmaanlakka 2009, 206.)

4 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan kehittävän työntutkimuksen etenemistä käytännön kehittämistyössä. Luvussa 3.2 kehittävää työntutkimusta käsiteltiin teoriassa. Kehittämistyön rungoksi ja etenemisaskeleiksi sovellettiin ekspansiivisen oppimissyklin kuvausta.

4.1 Kehittämistyön vaiheet

Kehittämistyön etenemisestä, aikataulusta sekä aineiston hankintamenetelmät havainnollistetaan syklillä (kuva 4). Syklin sivuille on asetettu peilejä, jonka avulla eri etenemisen vaiheissa analysoitiin toimintaa, annettiin organisaatiolle tehtäviä tai suunniteltiin uutta.



KUVA 4. Kehittämistyön vaiheet, aikataulu sekä aineiston hankintamenetelmät. Mukailten Engeström 1995, 128; 2004, 61.

4.2 Nykyinen toimintatapa

Tämän kehittämistyön alussa tarkastellaan työtutkimuksen ensimmäistä ja toista vaihetta yhdessä ja tässä vaiheessa suoritetaan nykyisen toiminnan kyseenalaistaminen sekä analyysi. Nykytilan kartoittamisessa apuna käytetään kenttätutkimusta, joka edellyttää menemistä työpaikalle, lähelle tapahtumia ja ilmiöitä. Kenttätutkimus on mukana elävää havainnointia ja havaintojen seuraamista läheltä. (Engeström 1995, 130 - 131.) Tämän kehittämishankkeen kenttätutkimus mahdollistui seitsemän viikon jaksolla, jonka aikana tapahtui pilottina olevan toimistokohteen siivoustyön mitoittamiseen liittyvät työtehtävät sekä eri organisaatioryhmien työtehtäviin tutustuminen.

Seuraavissa luvuissa kenttätutkimuksen havaitut tiedot ovat Vilkkään (2006) mukaan tämän kehittämistyön oleellisista ja pelkistettyä tietoa, jonka pohjalta siirrytään tulosten tulkintaan havaintojen merkityksestä. Tulosten ristiriitojen tulkintaa on kuvattu syvällisemmin luvussa 4.2.4.

4.2.1 Suunnittelu- ja palveluprosessi

Nykyisen toimintatavan hahmottaminen alkoi tutustumisella suunnittelu - ja palveluprosesseihin, koko organisaatioon sekä johtamiseen. Suunnitteluprosessista vastaa yksi suunnittelija, yksi palvelusuunnittelija sekä palvelusuunnittelija, jonka vastuualueeseen kuuluu terveydenhuollon kohteiden asiantuntijuus tehtävät sekä puolet siivouspalveluiden suunnitteluun kuuluvista tehtävistä. Palveluprosessista (palvelujohto) vastaa seitsemän aluepäällikköä ja 14 palveluohjaajaa. Jokaisella aluepäälliköllä on noin 50 laitoshuoltajaa (palveluprosessin työntekijät). Lisäksi jokaisella alueella on ns. vastaavia laitoshuoltajia, jotka huolehtivat sijaisuuksista ja perehdyttämisestä yhteistyössä palveluohjaajan kanssa. Pilottikohteena olevasta virastotalo 2:sta ja 3:sta vastaa yksi aluepäällikkö sekä kaksi palveluohjaajaa.

Toimistosiiivouksen toimintatapa oli tutkimushetkellä rajussa käymistilassa. Toimistosiiivouksen kehittämiseen oli perustettu OC- projekti, joka henkilöstövaihdosten vuoksi oli pitkittynyt. OC- projekti oli valmistellut toimistosiiivoukselle asetetut tavoitteet yhdenmukaisiksi kaikissa hallintokunnissa. Uusi Atop työmäärämitoitushjelma oli hankittu ja toisaalta uusia palvelukuvauksia oli ryhdytty noudattamaan joillakin laitoshuoltajien vastuualueilla. Varsinaista uuden työmäärämitoituksen tuomaa työaikaa

tai työalueita ei vielä noudatettu, vaan ne olivat vanhan työmäärämitoituksen mukaiset.

Suoritusten johtamisstrategiana oli, että toimistosiivouksen vuosihuoltoon kuuluvia vuosihuoltotöitä tehtiin satunnaisesti työpäivän aikana eli pääasiassa silloin, kun toimistohuone oli tyhjiällä tai tiloissa tapahtui tilamuutoksia. Vuosihuoltotyöt toteutettiin loma-aikoina omalla henkilöstöllä tai se ostettiin yksityisiltä siivousliikkeiltä. Näiden harvemmin tehtävien töiden seuranta oli hyvin hajanaista. Siivoustyöhön käytettäviä työvälineitä - ja koneita oli vaihdettu vastaamaan tämän päivän siivoustyölle asetettuja vaatimuksia.

Viestintästrategiaa toteutettiin organisaation eri työntekijöiden välillä tapahtuvissa eritasoisissa palavereissa. Kohdepalaveriin osallistui kohteen laitoshuoltajat, vastaavat laitoshuoltajat sekä palvelujohto. Kuukausipalaveriin osallistuivat koko siivouspalveluiden palvelujohto, suunnittelijat ja sihteerit. Viikoittain oli palvelujohtajasta, aluepäälliköistä, suunnittelijoista sekä sihteereistä koostuva pääsusi-palaveri.

Seuraavaan mitoitusprosessi taulukkoon (taulukko 1) on asetettu rinnakkain suunnitteluprosessin ja palveluprosessin havainnot. Rinnakkain asettelulla halutaan kuvata molempien prosessien näkökulmaa samaan asiaan. Näitä kahta prosessia yhdistää tämän kehittämistehtävän kannalta merkityksellinen prosessi eli mitoitusprosessi. Mitoitusprosessin runkona on käytetty siivouspalveluiden vuonna 2005 valmistunutta pohjaa. Työtehtävät, vuorovaikutus sekä toiminnasta syntyvä dokumentointi on tehty havaintojen perusteella. Mitoitusprosessin työmäärämitoitusohjelmanä on vanha pois siirtyvä CleanNet ohjelma. Atop ohjelman käytöstä mitoitusprosessissa ei ollut vielä näyttöä, koska sen käyttöönotto on perehtymisvaiheessa.

Suunnittelu- ja palveluprosessin toimintojen toimivuutta kysyttiin sekä palvelusuunnittelijalle, että aluepäälliköille tehdyillä kysymyksillä, miten suunnitteluprosessin tiedot siirtyvät. Palvelusuunnittelija ja aluepäällikkö vastasivat molemmat samansuuntaisesti tietojen siirtyvän siten, että suunnittelija antaa pohjakuvan ja erillisen työaikayhteenvedon Excel- taulukolla palvelutuotannolle. Varsinaisia kansioita tiedon siirrossa ei käytetty. Mitoitustulokset siirrettiin yhteiseen sähköiseen kansioon. Pohjakuvissa voi olla palvelusuunnittelijan tekemät siivoojien alueet valmiina tai aluejaot voi tehdä myös palvelutuotanto.

TAULUKKO 1. Havaintoja siivouspalveluiden suunnittelu - ja palveluprosessien nykyisestä toimintatavasta ja vuorovaikutuksesta.

Prosessi/ vastuut	Suunnitteluprosessi	Palveluprosessi	Vuorovaikutus	Dokumentti
Mitoituksen aloitus	Suunnittelija osallistuu tarvittaessa olosuhdekartoituksiin	Palvelualueen tiimi aktivoi ja päättää kohteisaan tarvittavat muutostarpeet sekä prosessiin osallistujat	Keskustelua suunnittelutarpeesta, siivoustavoitteista ja aikatauluista	Yhteenveto työajasta, pohjakuva
Mitoituksen aikana	Suunnittelija vastaa työmäärämitoituksen suorittamisesta	Palvelualueen tiimi osallistuu tarvittaessa	Vuoropuhelua siivouksen tarkennuksista	Työmääräohjelman tiedot
Mitoitustulos	Suunnittelija kutsuu tiimin koolle mitoituksen valmistuttua.	Mitoitustulos käsitellään yhdessä tiimin kanssa - yhteinen hyväksyminen	Mitoituksen analysointia yhdessä keskustellen	Työajan yhteenveto, pohjakuvat
Mitoituksen purkutilanne	Suunnittelija tarvittaessa mukana	Aluetiimi päättää ketkä kutsutaan paikalle (suunnittelija, laitoshuoltaja, palveluohjaaja, asiakkaan edustaja)	Koulutus-, esitelytilaisuus, jossa kerrotaan mitoituksen tulos	Osallistujille jaetaan tukimateriaalina palvelukuvaukset, pohjakuvat
Kouluttaminen, perehdyttäminen	Osallistuu tarvittaessa kohteiden koulutukseen	Palveluohjaaja perehdyttää uudet tai muuttuneet tiedot laitoshuoltajalle. Lisäksi tavarantoimittajan koulutukset		Perehdyttämiskansio, kohdekansio, maahanmuuttajille tehdyt kuvalliset tilakortit
Mitoituksen seuranta	Osallistuu tarvittaessa kohteen seuranta-palaveriin	Ilmoittaa suunnittelijalle mitoituksen toimivuudesta 3-6 kk kuluttua. Uudiskoh-teissa tarkistusmitoitus 1 vuoden kuluttua	Tarvittaessa	Mitoituksen seurannan yhteenvetoreportti
Työmäärämitoitus Atop ohjelmalla	Vähäinen käyttökokemus	Ei kokemusta	Ei vielä kokemusta	Monipuolinen raportointi-mahdollisuus ja pohjakuvien informaatio
Vuorovaikutus kokouksissa	Pääsusi-kokoukset 1 x vko (päälliköt, suunnittelijat sekä sihteerit)	Kuukausikokous 1 x kk (koko palvelujohto, suunnittelijat ja sihteerit)	Tiedonvälitys, päätökset, kokouksissa edetään esityslistan mukaan	Muistiot

4.2.2 Palveluprosessin työntekijät

Laitoshuoltajan työhön tutustuminen tapahtui siivoustyönmitoittamiseen liittyvillä olosuhdekartoituksilla, joiden aikana kartoitettiin kymmenen laitoshuoltajan siivousalueet sekä noin 23 500 m² siivottavaa pinta-alaa. Olosuhdekartoitukset auttoivat tutustumaan toimistosiivouksen toteutukseen ja nykyisen toimistosiivouksen toimintatavan sisäistämiseen. Alla on olosuhdekartoituksen aikana esille tulleita kehittämistyön kannalta tärkeimpiä havaintoja.

- Toimistokohteiden laitoshuoltajien ikä vaihteli 25 - 63 vuoden välillä ja heistä 4/10:stä oli muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvaa. Heidän puheen tuottamisessa käytettiin yksittäisiä suomenkielisiä sanoja. Puheen ymmärtämisen taso selvisi infotilaisuudessa, jossa esittelijän puhuttu asia oli parempi piirtää, jotta asiayhteys käytäntöön tuli ymmärretyksi. Tekstin ymmärtämistä ei havaintotilanteessa selvinnyt. Pohjakuvien ymmärtämistä hahmotettiin testillä, jossa havainnoitsija ilmoitti olevansa eksyksissä suhteessa pohjakuvan olinpaikkaan. Testi osoitti, ettei osa siivoojista hahmottanut pohjapiirroksista omaa fyysistä tämän hetkistä olinpaikkaa.
- Siivousalueet olivat maantieteellisesti hajallaan eri kerroksissa ja rakennuksissa, joten välimatkoihin kului aikaa ja työvälineiden puhdistaminen ja uudelleen kokoaminen tapahtui joillakin vastuualueilla useamman kerran päivässä. Siivoojien siivouskomeroiden seinällä oli siivottavasta alueesta käsin väritetyt pohjakuvat, joista ilmeni viikonpäiville jaotellut tilat. Kohteen yhteisessä taukotilassa sijaitseva kohdekansio, jota käytettiin myös alkuperähdittämisen apuvälineenä. Kansioista löytyivät kyseisen kohteen ja asiakkuuden vaatimukset sekä erilaiset ohjeistukset. Laitoshuoltajien vastuualueissa ilmeni päällekkäisyyksiä. Samoja toimistohuoneita siivosi kaksi laitoshuoltajaa, joista toinen oli maahanmuuttaja ja toinen suomalainen.
- Työn joutuisuudessa ja työn kohdistamisessa palvelukuvauksissa oleviin tehtäviin havaittiin eroavaisuuksia. Uusia palvelukuvauksia noudatettiin vaihtelevasti. Osa siivoojista ns. ylisiivosi, osa noudatti palvelukuvauksia ja osa suoriutui tehtävistä varsin nopeasti.

TAULUKKO 2. Espoon siivouspalveluiden vanhan ja uuden palvelukuvauksen eroavaisuudet toimistohuoneessa.

<i>Vanha palvelukuvaus (CleanNet)</i>	<i>Uusi palvelukuvaus (Atops-Lite)</i>
<p><i>1 x viikko</i></p> <p><i>Roska-astiat tyhjennetään ja puhdistetaan</i></p> <p><i>Likaantuneet kohdat seinistä, ovista, niiden pie- listä sekä välilaseista ja peileistä pyyhitään</i></p> <p><i>Pöydät, ikkunalaudat ja muut ulottuvuuskorkeu- della olevat tasopinnat pyyhitään. Huom! vain vapaat pinnat</i></p> <p><i>Pöytävalaisimet ja atk-laitteiden päälliset pyyhi- tään</i></p> <p><i>Istuimet harjataan tai pyyhitään</i></p> <p><i>Lattian nihkeä- tai kosteapyyhintään, käsimene- telmin irtoavat tahrat</i></p> <p><i>Tekstiilimatot imuroidaan</i></p>	<p><i>1 x viikossa puhdistetaan</i></p> <p><i>Tahrat ja irtolika sekä roskat</i></p> <p><i>Työ- ja neuvottelupöytien vapaat pinnat</i></p> <p><i>Lattia</i></p> <p><i>Muut työt: roska-astia tyhjennetään</i></p>
<p><i>4 x vuodessa</i></p> <p><i>Ylätasot pyyhitään Huom! vain vapaat pinnat</i></p> <p><i>Koneellisin puhdistusmenetelmin varmistetaan, ettei lattialle kerry pinttynyttä likaa ja että lattia on hoidetun näköinen</i></p>	<p><i>1 x kk puhdistetaan</i></p> <p><i>Ulottuvuuskorkeudella olevat vapaat tasopinnat</i></p> <p><i>Vapaat ylätasot</i></p> <p><i>Istuimet</i></p> <p><i>Työvalaisimet</i></p> <p><i>Lattia kauttaaltaan</i></p>
	<p><i>2 x vuodessa puhdistetaan</i></p> <p><i>Ulottuvuuskorkeudella olevat valaisimet</i></p> <p><i>Välilasiat ulottuvuuskorkeudelta</i></p>
	<p><i>1 x vuodessa puhdistetaan</i></p> <p><i>Roska-astiat</i></p> <p><i>Ilmastointiventtiilit ja niiden ympäristö</i></p> <p><i>Patterit ja putket</i></p> <p><i>Alas lasketut valaisimet päältä, kattopalkit, kiskot</i></p> <p><i>Ovet ja ovenpielet kauttaaltaan</i></p> <p><i>Kalusteiden vapaat pinnat kauttaaltaan</i></p> <p><i>Tekstiilihuonekalut imuroidaan kauttaaltaan</i></p> <p><i>Välilasiapinnat kauttaaltaan</i></p> <p><i>Välilasiens lamellit ja kaihtimet</i></p>
	<p><i>1 x 3 vuodessa puhdistetaan</i></p> <p><i>Katot ja seinät</i></p>
	<p><i>Koneellisilla lattianhoitomenetelmillä varmiste- taan, että lattiat ovat puhtaat ja hoidetut. Vahalla suojatulla lattioilla pitää olla riittävästi vahaa.</i></p> <p><i>Lattialistat puhdistetaan</i></p>

Seuraavassa luvussa tarkastellaan siivouspalveluiden kehittymistä historiakatsauksen avulla. Nykyinen toimintatapa ja historia linkitetään toisiinsa palvelukuvauksen työtehtävien eroilla (taulukko 2). Taulukkoon on otettu esimerkkinä ainoastaan toimistohuoneen työtehtävien muutos. Toimistohuoneen siivousohjeistuksen muutos on suurin verrattuna esimerkiksi wc-tilan puhdistukseen, jonka taajuus on pysynyt samana, kuin aiemmin.

4.2.3 Toiminnan kehityshistoria

Historiallinen analyysi auttaa ymmärtämään ja tunnistamaan aikaisempia muutoksia. Menneeseen ei voi palata, mutta siitä tulee oppia. Toiminnan kehityshistoriaa voidaan tarkastella yleisellä, alan valtakunnallista kehitystä koskevalla tasolla tai paikallisesti, kyseisen työyhteisön kehitystä koskevalla tasolla. (Engeström 1995, 137; 2004, 11 - 12). Toiminnan kehityshistorian avulla pyritään tässä kehittämistehtävässä ymmärtämään tämän päivän toiminnan ratkaisuita ja niissä ilmeneviä ristiriitoja. Espoon kaupungin siivouspalveluiden historiaa selvitettiin palvelujohtajan ja suunnittelijan kertomusten sekä Siivoustaitoon kirjoitetun artikkelin avulla.

Espoon siivoustoimi sai alkunsa 1.9.1970, kun kauppalanhallitus päätti palkata siivouspäällikön siivouksen kehittelytoimikunnan antaman esityksen perusteella. Siivouspäällikön palkkaamista perusteltiin siivoustyössä saavutettavien huomattavien 20 - 50 % säästöjen avulla. Säästöt Espoon kauppalan laitoksissa syntyisivät siivouskooneiden, -välineiden ja -aineiden keskitetyllä hankinnalla sekä siivouksen tehon lisäämisellä. Tästä alkoi siivoustyön rationalisoinnin vuosikymmenet. (Siivoustaito 2008, 52.)

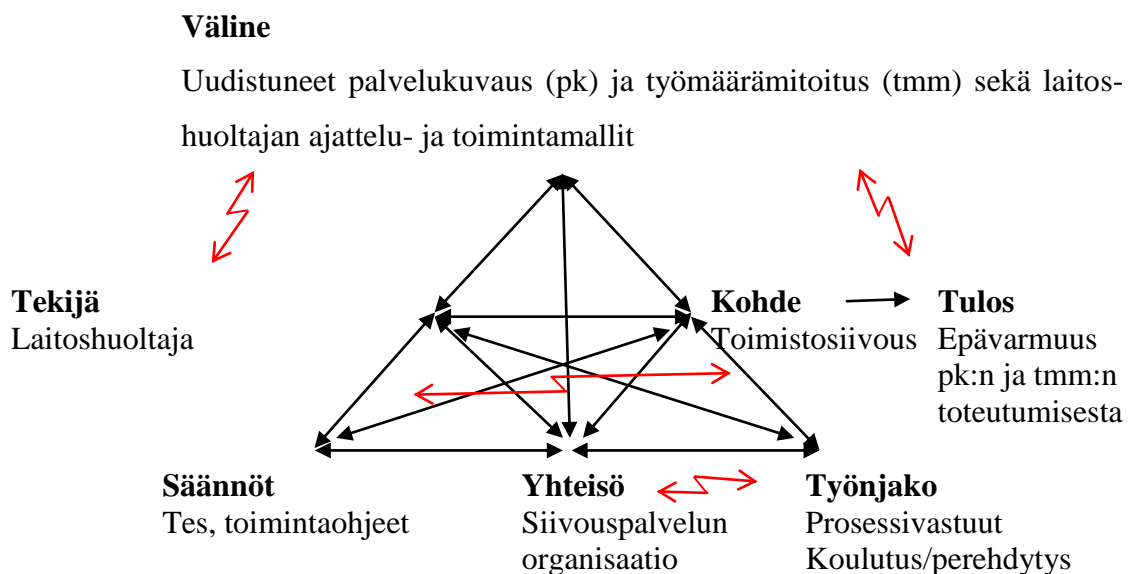
Vuoden 1992 lopussa kaupunginhallitus oli esittänyt siivoustoimen ja kiinteistöhuollon siirtymisestä kokonaan ostopalvelujen käyttöön. Aikaa toiminnan ulkoistamiselle oli annettu 3,5 kk. Aika oli todettu liian lyhyeksi näin kauas kantoiselle toiminnalle. Vuosi 1993 olikin sitten siivoustoimessa valtavan kehittämisen aikaa. Kokonaissäästötavoitteeksi edellytettiin 10 milj.markkaa. 3,5 milj.markkaa säästy aiemmin täyttämättömillä siivoojan vakansseilla, jotka lakkautettiin. Siivoustoimessa alettiin toteuttaa tilaaja-tuottaja -mallia. Hallintokunnat saivat luvan hankkia siivouksen sieltä, mistä se edullisimmin on saatavilla. Siivouspalveluissa alkoi siivouspalvelun hinnoittelu ja sisäisten siivouspalvelusopimusten tekeminen kaupungin tulosityksiköiden kanssa

sekä sisäisen laskutusjärjestelmän kehittäminen. Samaan aikaan toimistosiivouksen taajuuksia vähennettiin 1 x viikossa siivottavaksi. Yleiset tilat, kuten wc:t, taukotilat, aulat ja käytävät siivottiin edelleen joka päivä taajuudella. Toimistosiivouksessa siirryttiin iltatyöstä päivätyöhön ja osa-aikatyöstä kokopäivätyöhön. Toimistokohteista alkoi muodostua ns. siirtymäkohteita, joihin oli siirretty henkilöstöä, joiden työkyky oli jostain syystä heikentynyt. Toimistosiivous koettiin kevyempänä siivouksena, kuin esimerkiksi koulusiivous (Siivoustaito 2008, 52 - 55.)

Tultaessa 2000 -luvulle toimintaa kuvasti erilaiset talouden tasapainotusohjelmat. Tavoitteena oli tehostaa kaupungin palveluiden tuotantoa, hallintoa sekä kehittää organisaatioiden rakennetta. Erilaisilla siivouksen rationalisointiohjelmilla oli haettu kustannussäästöjä, kuitenkin niin, että muutoksiin oli liittynyt henkilökunnan kouluttaminen, siivousmenetelmien uusiminen, siivoustilojen, välineiden ja koneiden uusiminen. (Siivoustaito 2008, 59.)

4.2.4 Toiminnan ongelmat ja nykyisten ristiriitojen analyysi

Kenttätutkimuksen, havaintojen ja haastattelujen aikana muodostui oma käsitys toiminnan nykytilasta ja sen ristiriidoista. Nykytilanne on kuvattu toimintajärjestelmän eri osa-alueiden avulla (kuva 5).



KUVA 5. Nykyinen toimintajärjestelmä ja sen ristiriidat.

Punaisella merkityt salamat kuvaavat tärkeimpiä ristiriita kohtia. Toimintajärjestelmää tarkasteltiin ydinprosessien välisen tiedon kulun näkökannasta. OC-projektissa aiemmin työstetty radikaali palvelukuvauksen muokkaus on toimintajärjestelmään valmiiksi ylhäältä annettu väline, joka vaikuttaa merkittävästi organisaation mahdollisuuteen jatkaa toimintaa entisillä ajattelu- ja toimintatavoilla. Ongelmana on epävarmuus (tulos) uudistuneen tiedon (väline) sisäistämisestä ja soveltamisesta (tekijä). Lisäksi ristiriitaa esiintyi organisaation (yhteisö) ja vastuiden (työnjako) välillä.

Nykyisen toimintajärjestelmän ristiriitoja tarkasteltiin seuraavien alaotsikoiden avulla syvällisemmin suunnittelijan, palvelujohdon sekä laitoshuoltajien näkökulmista. Lopuksi kaikista näkökulmista koottiin yhteenveto. Ristiriitojen analyysin perusteella pyritään löytämään uusi, toimintaa paremmin tukeva toimintajärjestelmä.

Johtopäätökset toiminnan ristiriidoista suunnitteluprosessin näkökulmasta

Tärkeimmäksi nykytilanteen ongelmaksi on herännyt ajatus siitä, millä tiedonkulun keinoin uudistuneet siivoustyön tavoitteet, palvelukuvausten teksti sekä työmäärämitoitushjelman menetelmätiedot siirtyvät suunnitteluprosessista palveluprosessiin. Uutta tietoa on enemmän, kuin mitä vanhan palvelukuvauksen ja työmäärämitoituksen aikana on ollut.

Palvelusuunnittelutiimissä on tapahtumassa henkilöstövaihdoksia, joiden vaikutus käytäntöön alkaa näkyä jo kevään 2012 aikana. Uutta Atops-Lite mitoitushjelmaa käytetään rinnakkain vanhan ohjelman kanssa ja uuden mitoitushjelman käyttöönotto on perehtymisvaiheessa, joten sen hyödyntäminen näkyy vasta harjaantumisen myötä. Ratkaisevaa on uuden mitoitushjelman tarjoamat mahdollisuudet visualisoida mitoitustuloksia laitoshuoltajille. Tämän tiedon hyödyntäminen siis tapahtuu ohjelman perehtymisen ja hallittavuuden myötä.

Palvelusuunnittelijan ja palvelujohdon välinen vuorovaikutus on koettu joustavaksi ja vastavuoroiseksi. Prosessivastuut varsinkin suunnitteluprosessin sekä palveluprosessin työntekijöiden välillä vaikuttivat varsin ohuilta. Myös lähiperehdyttämisen voimakkuus ja viimeisimmän tiedon siirto ontui vastaavan laitoshuoltajan sekä suunnitteluprosessin välillä.

Työntekijän osaamistasoon vaikuttavat heijasteet ja ristiriidat tulevat toimistosiivouksen OC- projektin myötä, kun palvelukuvaukset ovat muuttuneet radikaalisti aiemmas- ta (ks. luku 4.2.2). Uusien toimintatapojen myötä laitoshuoltajan tulee suunnitella päi- vittäiseen työhön sisältyväksi viikoittain, kuukausittain ja vuosittain tehtäviä töitä. Laitoshuoltajan uudella alueella voi olla 80 - 130 toimistohuonetta ja toimistohuoneet tulee jakaa tasaisesti kuukauden jokaiselle arkipäivälle. Huoneiden jakaminen viikoil- le ei ole tasaista, sillä kuukaudessa on eri määrä työpäiviä, joten huoneet tulee jakaa neljälle viikolle. Vuodessa jää muutamia viikkoja, jolloin kuukausittain tehtäviä töitä ei suoriteta. Näillä "vapailta" viikoilla kuukausittain tehtävien töiden työaika tulee suunnata vuosittain tehtäviin töihin.

Johtopäätökset toiminnan ristiriidoista palveluprosessin (palvelujohto) näkö- kulmasta

Palvelujohtamisen näkökulmasta katsottuna epävarmuutta lisää se, kuinka palveluku- vauksen tavoitteet toteutuvat käytännössä. Laitoshuoltaja joutuu suunnittelemaan en- tistä tarkemmin oman työviikkonsa ja työpäivänsä sisällön. Historia on opettanut, ettei itsenäinen oman työn rytmittäminen ja suunnittelu onnistu kaikilta tavoitteiden mukai- sesti.

Kysyttäessä, miten tiedon halutaan siirtyvän ja asioiden olevan, aluepäällikkö toivoi, että suunnittelusta tulisi valmiit kohteen suunnittelutiedot siivooja-aluejakoineen. Se helpottaisi ja nopeuttaisi heidän päivittäistä organisointia. Aluepäälliköiden mielestä tiedon kulku katkeaa usein kiertävän laitoshuoltajan perehdyttäessä laitoshuoltajia uusiin mitoitustietoihin. Kiertävä laitoshuoltaja tulisi ottaa mukaan mitoitustietojen purkutilanteeseen. Näin myös he tietävät viimeisimmät kohteen muutokset. Eniten palveluprosessissa huolettaa laitoshuoltajille suunnatun koulutuksen toteuttaminen. Ylin palvelujohto halusi korostaa laitoshuoltajien vastuualueella tapahtuvaa läsnä ole- van perehdytyksen tärkeyttä. Tällä hetkellä perehdyttämiseen on käytettävissä 14 pal- veluohjaajaa sekä kohteissa olevat vastaavat laitoshuoltajat.

Vastauksia ja havaintoja analysoidessa selvisi, että suunnitteluprosessin ja palvelupro- sessin johtohenkilöstön (aluepäällikkö ja palveluohjaaja) vuorovaikutus on tiivistä. Vastaavasti laitoshuoltajan ja palvelusuunnittelijan vuorovaikutus on sattumanvarai- sempaa, sillä palvelutuotannon johto vastaa ja huolehtii mitoitusprosessin jälkeisen

perehdyttämisestä ja kouluttamisesta. Palvelujohto oli sitä mieltä, että vuosien aikana siivouspalveluihin rekrytoitujen maahanmuuttajia kielen ymmärtäminen asettaa haasteita perehdyttämiseen. Osalla maahanmuuttajista ammattisanastossa käytettävän tekstin ja puheen ymmärtäminen on vaihtelevaa. Varsinkin uusien ohjeistusten myötä puhuttavan kielen ja kirjoitetun tekstin ymmärtäminen tulee haasteellisemmaksi.

Maahanmuuttajan kirjallisen tekstin ymmärtäminen on monissa työtilanteissa erittäin tärkeää. Kielellisiä vaikeuksia voi olla sekä ammattisanaston että yleiskielen hallinnassa. Ammattisanaston ymmärtämisen vaikeuden lisäksi, maahanmuuttajalla voi olla myös syvälle juurtuneita, lähtömaassa opittujen työtapojen poisoppiminen. Suomalaisessa työelämässä työtehtävät ovat usein laajoja tehtäväkokonaisuuksia ja sisältävät erilaisia ja useita elementtejä. Suomalaiseen työelämän toimintatapoihin kuuluu tehdä työtä itseohjautuvasti myös silloin, kun palvelujohto ei ole paikalla. (Manu, 2008, 18 - 20.)

Johtopäätökset toiminnan ristiriidoista laitoshuoltajan näkökulmasta katsottuna

Laitoshuoltajan näkökulmasta ristiriitaa aiheuttaa uudistuneiden palvelukuvausten, lisääntyneen tiedon sekä oman työpäivän suunnittelun lisääntyminen. Tämän kehittämistyön aikana ei tehty kattavaa laitoshuoltajille suunnattua kyselyä, jossa olisi selvinnyt laitoshuoltajien näkemystä työtoiminnan ristiriitoihin. Laitoshuoltajien näkökantaan sekoittuu tutkijalle työyhteisön kertomat tapahtumat, jotka siis eivät ole laitoshuoltajan näkemyksiä ja siksi niiden listaaminen tähän kehittämistyöhön ei ole perusteltua.

Kenttätutkimuksen ja olosuhdekartoitusten aikana tapahtuvien keskustelujen pohjalta tutkija sai sen käsityksen, että laitoshuoltajien työpäivä on ajoittain kiireinen. Kiireen tunteminen johtui monista osatekijöistä; sijaistamisvelvollisuudesta, asiakkaasta johtuvista akuuteista tilanteista tai tulevasta omaehtoisesti otetusta vapaapäivästä, jonka vuoksi seuraavan päivän työt tehtiin urakoiden. Keskusteluista ilmeni myös, että työyhteisössä oli joitakin henkilöstöongelmia, jotka vaikuttivat esimerkiksi yhdessä tekemiseen. Huomioitavaa on, että toimistosiiivouksen kymmenestä laitoshuoltajasta kolmella oli laitoshuoltajan tutkinto ja loppuilla lyhempiä puhtausalan kursseja tai työkokemusta.

Yhteenvetotulokset kaikista johtopäätöksistä

Tulosten tarkastelussa ilmenee uudistuneiden toimistosiivous palvelukuvausten (väline) voimakas vaikutus henkilöstöön. Ristiriidan aiheuttaa toimistosiivoukselle asetettu laadukas, standardoitu siivoustyön lopputuloksen tavoite sekä toisaalta kustannustehokkuus paineet. Suunnittelijan, palvelujohdon sekä työntekijöiden on haasteellista jatkaa uusien ohjeiden toteuttamista vanhoilla toimintamalleilla. Radikaalisti muuttuneet työn tavoitteet lisäävät päivittäistä siivoustöiden suunnittelun tarvetta. Historia on opettanut, että laitoshuoltajien mahdollisuus suunnitella oman työpäivän rytmiä on vaihtelevaa, siksi siivoustyötä halutaan standardoida.

Mitoitusprosessin aktivoiminen sekä "projektipäällikkyyttä" on palvelualueen johdolla. Palvelualueen johto määrittelee, ketkä osallistuvat mitoitusprosessin aloitukseen sekä purkupalaveriin, perehdyttämiseen sekä koulutuksiin. Tämä vaikuttaa palvelusuunnittelijan ja laitoshuoltajan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, muuttaen sen tilannekohtaiseksi. Palvelusuunnittelijan ja laitoshuoltajan yhteistyö tulisi olla systemaattisempaa, koska tässä kohtaa mitoitus tieto siirtyy suoraan suunnittelusta työn tuottamiseksi, siten kuin se on suunniteltu.

Yhteisten tulosten perusteella tälle kehittämistyölle muotoutui lisää rajoituksia, jotka johtuivat kehittämistyöhön käytettävissä olevasta aikataulusta. Nykyisen toimintajärjestelmän ristiriidat ja häiriötekijät jakautuivat kolmeen suurempaan kehityskohteeseen; prosessien väliseen tiedon kulkuun, prosessivastuiden syventämiseen sekä työntekijöiden osaamistasoon. Tässä kehittämistyössä painoarvo kohdistuu prosessien väliseen tiedon kulkuun. Prosessivastuiden syventäminen sekä työntekijöiden osaamistasoon tilanne ovat merkityksellisiä kehittämisalueita tämän kehittämistyön uuden toimintamallin käyttöönoton vaiheessa, joten kehityskohteet esitetään organisaatiolle tiedoksi ja toimenpiteiksi (ks. luku 4.3.1 tavoiteltava toimintajärjestelmä).

4.3 Uuden toimintamallin suunnittelu

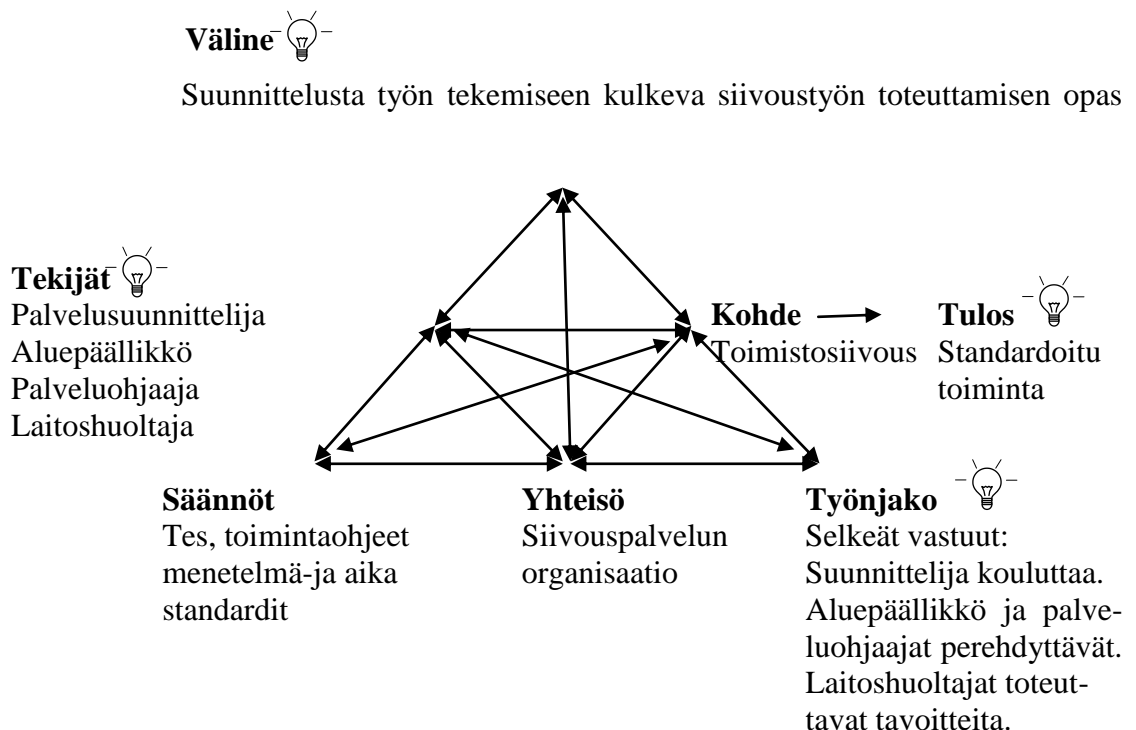
Suunnitteluvaiheessa kohteen muutoksesta, uudelleen suunnittelusta ja toteutuksesta keskusteltiin yhdessä sekä suunnittelijoiden, palveluohjaajien että aluepäälliköiden kanssa. Suunnittelija on siivouspalveluiden työyhteisössä asiantuntija. Juholin (2009, 223 - 224) korostaa, kuinka sosiaaliset ja koko työyhteisön asiantuntijat ovat ratkaise-

vassa asemassa työyhteisön viestintäroolin omaksumisessa. Henkilöstövetoisessa työyhteisön kehittämisessä asiantuntija kutsuu ihmisiä tekemään yhdessä ideoimaan ja suunnittelemaan asioita. Tämä edellyttää muutoksen vetäjiltä avoimuutta, kritiikin sietoa sekä uskallusta pohtia yhdessä vaikeitakin kysymyksiä. Palvelusuunnittelijan vuorovaikutustaidot sekä työyhteisöviestintä ovat ratkaisevassa asemassa suunnittelu-prosessin tavoitteiden ja ohjeistusten siirtymisessä eteenpäin.

4.3.1 Tavoiteltava toimintatapa

Alla olevassa tavoiteltavassa toimintajärjestelmässä (kuva 6) kuvattiin Espoon siivouspalveluiden toiminnan tulevaisuuden tavoitetilaa. Luvussa 4.2.4 kuvattujen ristiriitojen tilalle suunniteltiin uusi toimintajärjestelmä. Engeström (2004, 30) kuvaa säteilevät lamput innovatiivisena ratkaisuna, läpimurtona.

Uudella toimintamallilla pyritään poistamaan Engeströmin kuvaamia työssä tapahtuvia katkoksia (ks. kuva 1) sekä lisäämään Juholinin kuvaamaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tiedon vaihdantaa.

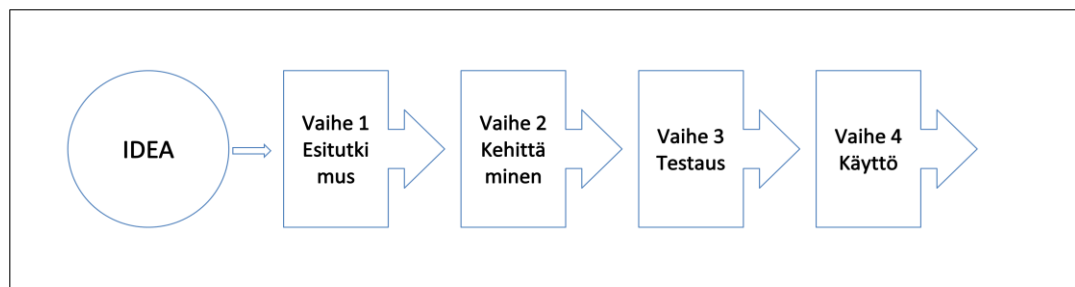


KUVA 6. Tavoiteltava toimintajärjestelmä

Uutta toimintamallia rakennettiin ydinprosessien välisen tiedonkulun näkökulmasta, joka voidaan kuvata seuraavasti; palvelusuunnittelijalta (tekijä) tuleva toimistosii-
vouden tieto siirtyy suunnittelijalta (tekijä) siivoustyöntoteuttamisen oppaan (väline)
avulla aluepäällikölle, palveluohjaajalle, vastaavalle laitoshuoltajalle sekä laitoshuol-
tajalle (tekijät) yhteisen koulutuksen (työnjako) yhteydessä. Tämän jälkeen palveluoh-
jaaja (tekijä) perehdyttää (työnjako) laitoshuoltajan ja vastaavan laitoshuoltajan (teki-
jä) työtehtäviin (työnjako) siten, että toimistosii-
vous asiakaskohteisiin (kohde) raken-
tuu standardoitu toiminta (tulos).

4.3.2 Uuden tuotteen kehittäminen

Uusi toimintamalli sisältää siivoustyön toteuttamisen oppaan sekä tilamalli animaation (väline), joiden suunnittelussa toteutettiin uuden tuotteen kehittämisprosessia (kuva 7).



KUVA 7. Uuden tuotteen kehittämisprosessi. Mukailtu Cooperin tuotekehitysprosessista. (Berg ym. 2001, 19.)

Kehittämisprosessissa on ensin idea, joka voidaan saada organisaation sisältä tai ulkoa; kilpailijoilta, asiakkailta tai alihankkijoilta. Idean toteuttamisen mahdollisuuksista tehdään taloudelliset, tekniset ja toiminnalliset esitutkimukset, joiden avulla arvioidaan, kuinka suuresta investoinnista uudessa toiminnassa on kysymys. Sen jälkeen voidaan aloittaa tuotteen kehittäminen. Tuotekehityksen eri vaiheissa tulee arvioida tuotteen soveltuvuus loppukäyttäjän tarpeisiin. Kehittämisvaiheen tuotoksena saadaan aikaan prototyyppi, jota testataan ja tehdään tarvittavat muutokset. Muutosten ja parantelujen jälkeen uusi tuote on valmis käyttöön. (Berg ym. 2001, 19 - 20.)

Uuden tuotteen kehittämisvaiheet 3 "testaus" ja vaihe 4 "käyttö" linkittyvät tämän kehittävän työntutkimuksen etenemisvaiheisiin 4 "uuden toimintamallin käyttöönotto"

ja 5 "uuden toimintamallin arviointi", jotka on kuvattu tarkemmin tämän raportin luvuissa 4.4 ja 4.5.

4.3.3 Idea ja esitutkimus

Idea syntyi toiminnan ristiriitoja analysoitaessa. Analysoinnin tuloksena rajautui prosessien välinen tiedonkulku merkitykselliseksi kehityskohteeksi. Tässä vaiheessa tarkasteltiin, millaista tietoa prosessien välillä kulkee ja miten tietoa siirretään.

Esitutkintavaiheessa kartoitettiin yhteistyöverkostojen käyttämiä vastaavia toimintamalleja. Tarkastelussa oli kahden suuren globaalien siivousliikkeen toimistosiiivoukseen tehdyt tilamalli - ja työnetenemiskuvaukset sekä Espoon siivouspalveluiden omat tilamalli-kuvaukset, jotka oli kehitetty maahanmuuttaja-projektin yhteydessä. Internetissä löytyi useita erilaisille erityisryhmille suunnattuja sivustoja, joissa on erilaisia selko-oppaita sekä kuvapankkeja. Näitä ovat esimerkiksi Papunet sekä Amme -sivustot sekä Puhdistuspalveluun Duuniin valmistunut selkokielen opas, jossa siivousta on kuvattu kuvien ja selkokielen avulla.

4.3.4 Ideapaja toiminta

Kehittäminen voidaan organisoida suoritettavaksi yksilötyönä tai vastaavasti tiimeissä, jossa mahdollistetaan työntekijöiden osallistuminen laatutyöhön. Työntekijät kehittävät ideasta entistä parempia käytäntöjä, tuovat kehittämistyölle sellaisia käytäntöjä ja standardeja, joita voidaan hyödyntää päivittäisessä työskentelyssä. Osallistuminen, vaikutusmahdollisuus, tiedonkulku myös vaakasuunnassa kannustaa ja tehostaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimintaa sekä lisää sitoutumista kehittämistyöhön. (Borgman & Packalén, 2002, 23.)

Luovassa ongelmanratkaisussa nähdään neljä pääsääntöä: tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, kieltää luovassa vaiheessa kaikki kritiikki, luoda ja vahvistaa hyvänolon tunnetta sekä yhdistellä, risteyttää ja kehittää toisten ideoita. (Harisalo 2011, 75 - 77.)

Ensimmäisen ideapaja tapaamisen tavoitteena oli orientoitua kehittämistyöhön ja näin rauhassa palauttaa kehittämistyön idea jokaisen omaan, aikaisempaan kokemusmaail-

maan. Orientoimisen avuksi osallistujille tehtiin orientoivia kysymyksillä siitä, miten seuraatte töiden etenemistä ja työjärjestystä? Palveluohjaajan vastauksista selvisi, että töiden eteneminen ja työjärjestys opastetaan näyttämällä, miten tilassa edetään. Kielellisiä ymmärtämisen ongelmia saattaa ilmetä mm. maahanmuuttajien kohdalla. Silloin työsuorituksen näyttäminen on paras keino opastaa.

Toisen tapaamisen tavoitteena oli perehtyä palvelukuvauksiin ja työn etenemistä kuvaaviin työjärjestyksiin. Ideapajan vetäjä esitteli esitutkintavaiheessa kerättyjä toimintamalleja, joiden tarkoituksena oli havainnollistaa, miten muut ovat ratkaisseet kyseisen ongelman. Erilaisista vaihtoehdoista pyrittiin löytämään hyviä osatekijöitä ja myös sellaisia osatekijöitä, joita ei aiota käyttää.

Osallistujat jaettiin ryhmiin, joista jokaiselle jaettiin suuri paperiarkki ja tussit. Tehtävän antona oli piirtää jokaisen ryhmän paperiin toimistohuoneen pohjakuva kalustetun. Tämän jälkeen jokainen ryhmä sai suunnitella eri siivousrytmin työjärjestyksen. Ensimmäinen ryhmä suunnitteli viikkosiivouksen työjärjestyksen, toinen ryhmä suunnitteli kerran kuukaudessa tehtävän puuhapäivän työjärjestyksen ja kolmas ryhmä suunnitteli vuosihuoltotöiden työjärjestyksen. Aikaa työn tekemiseen annettiin 15 minuuttia. Jokainen ryhmä esitteli tuotoksensa muille ryhmäläisille. Tulosten analysoinnin yhteydessä selvisi, että myös ryhmän jäsenillä on töiden poisoppimista, sillä esimerkiksi viikkosiivouksen yhteyteen ryhmä oli laittanut kuukausittain tehtäviä töitä (vanha palvelukuvaus). Jokaiselle ryhmäläisen mielestä juuri tällainen havainnollistaminen auttoi ymmärtämään ja tiedostamaan tiedon tavoitteet käytännössä.

Toisen ja kolmannen ideapajan välissä Seppälä valmisteli 3D-aihoita valmiiksi vastaanottamaan ideapajassa suunnitellut siivousrytmit. Liitteessä 2 on kuvattu kolme animaation kehittymisen vaihetta. Seppälän mukaan tila mallinnetaan 3D-mallinnusohjelmalla, jossa tekstuureilla ja materiaaleilla jäljitellään todellisuutta. Mallissa materiaalmäärityksillä voidaan ylikorostaa haluttujen pintojen puhtauden tai likaisuuden vaikutelmaa. Animaatiossa voidaan siirrellä esineitä ja katselukulmia työtehtävien kuvaamiseksi. Liikkeet toteutetaan "keyframe"-animointina, jossa tärkeät hetket määritellään ja ohjelma laskee kaikki väleissä olevat liikeradat.

Kolmas ideapaja toteutui toukokuun alussa. Kolmannen tapaamisen tavoitteena oli suunnitella animaation eri työrytmien kohdalle puherepliikit, jotka Seppälä upottaa

animaation merkityksellisten työtilanteiden kohdalle. Tässä ideapajassa luovuustekniikkana oli oppimiskahvila eli Learning Cafe. Paikalla oli kaksi aluepäällikköä, neljä palveluohjaajaa, vastaava laitoshuoltaja, suunnittelija sekä palvelusuunnittelija. Oppimiskahvilaan osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään. Jokaisessa ryhmässä aihealueena oli pohtia ja ideoida toimistohuoneen merkityksellisiä työrytmin vaihteita sekä mahdollisia informatiivisia kohtia puhekuplille. Lopuksi kaikkien ryhmien tuotoksista tehtiin yhteenveto ja jatkosuunnitelma. Kaikki osallistuvat kokivat sisäistävänsä lisää uutta toimintatapaa ja oppimiskahvilan aikana tapahtui edelleen poisoppimista vanhasta ajattelu- ja toimintatavasta.

4.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Muutoksista muodostetaan yleensä jokin mielipide; niitä pidetään hyvinä ja onnistuneina ratkaisuin tai muutos nähdään turhana häiriönä, tuomittuna epäonnistumaan tai siihen muuten vain suhtaudutaan kyynisesti. Perinteinen yksisuuntainen Power Point esityksellä tai tiedotteella muutoksesta tiedottaminen ei vielä auta henkilöstöä puraisematta nielemään asioita, joiden tarkoitusta he eivät ymmärrä. Keskustelun ja tiedon tarve lisääntyy muutostilanteissa. Henkilöstölähtöinen uuden toimintamallin käsittely edellyttää henkilöstön ja yksittäisen henkilön tunteiden ja tunnelman tiedostamista. Ihanteellinen muutoksen käsittelyn perusteet lähtevät siitä, että perusteellisesti avataan ja käydään läpi, mihin muutos perustuu ja mitä sillä haetaan, muutoksen aikataulut, mitä ja ketä muutos koskee sekä mitä konkreettista etua sillä haetaan. Aikajänteen kertominen on yksi keskeisiä muutosviestinnän asioita. (Juholin 2009, 125 - 129.)

Kehittämöraportin kirjoittamisvaiheessa uusi toimintamalli oli osittain valmis jalkautukseen virastotalojen 2 ja 3 osalta. Uuden toimintamallin aikataulutus ja osatehtävät linkittyivät siivouspalveluiden OC- projektin projektiositukseen. Kohteissa suoritettiin uusi työmäärämitoitus, suunniteltiin uudet siivooja vastualuejaot sekä uudet siivoustyön toteuttamisen oppaat oli laadittu. Siivoustyötä kuvaava animaation kehittäminen jatkuu kevään aikana ja valmistuu syksyksi 2012.

Virastotalojen 2 ja 3 tulevasta muutoksesta pidettiin palaveri: uusi toimintamalli sekä työmäärämitoituksen tuotos esiteltiin laitoshuoltajille, vastaaville laitoshuoltajille, palveluohjaajille aluepäällikölle ja luottamusmiehille mitoituksen purkutilaisuudessa viikoilla 13 ja 14. Tilaisuudessa uudistuneet asiat esiteltiin Power Pointin avulla, poh-

jakuvin sekä keskustelemalla tulevasta muutoksesta. Uusi toimintamalli herätti keskustelua sekä epäilyksiä. Uudet viikko- ja kuukausitöiden rytmitykset herättivät epäilystä siivousajan riittävydestä. Kuitenkin noin viikko tilaisuuden jälkeen osa laitoshuoltajista alkoi valita aluejaoista itselleen sopivia alueita. Muutosvastarintaa esiintyi ensimmäisen viikon aikana ja sen jälkeen tilanne oli rauhoittunut.

Uuden toimintamallin jalkauttaminen jatkuu kevään 2012 aikana aine-, väline- ja menetelmäkoulutuksina. Elo- ja syyskuussa alkavat palvelusuunnittelijan palveluprosessille suunnatut koulutukset sekä henkilökohtaiset perehdytykset, joissa uutta toimintamallia toteutetaan ja sisäistetään. Varsinainen uusi toimintamalli starttaa käyntiin lokakuussa 2012 henkilöstövaihdoksista johtuvien järjestelyjen vuoksi.

4.5 Uuden toimintamallin arviointi

Kehittämistyön raportin kirjoittamisen vaiheessa uusi toimintatapa on käyttöönoton alkuvaiheessa, eikä näin ollen ole saavuttanut vakiintunutta käytäntöä. Vakiintuneen toimintatavan aikana arvioidaan, kuinka työlle asetettu tavoite on toteutunut. Kehittämistyön eli oppaan tavoitteena oli yhdenmukaistaa, selkeyttää sekä auttaa ymmärtämään erilaisia suunnitteluprosessista tulevia ohjeistuksia sekä vähentää palveluprosessin työssä ilmeneviä katkoksia.

Tärkein tämän kehittämistyön arviointi tapahtuu uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen tapahtuvissa käytännön tilanteissa sekä keskustelutilaisuuksissa. Palautetta uuden toimintamallin soveltuvuudesta saadaan suunnittelijoilta, esimiehiltä ja laitoshuoltajilta perehdytystilanteissa, koulutuksissa, kehityskeskusteluissa sekä mitoituksen onnistumisen palaverissa. Palautteen avulla uutta toimintamallia parannetaan ja kehitetään edelleen.

Tämän kehittämistyön uutta toimintamallia analysoitiin ennen käyttöönottoa nelikenttäänalyysi SWOT:n avulla (taulukko 3). Siinä jaetaan yritystoiminta sisäisiin, nykyisiin mahdollisuuksiin ja heikkouksiin sekä ulkoisiin, tuleviin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Santalainen (2009, 74) näkee tässä ongelmana sen, että analyysin tulkinta voi jäädä pinnalliseksi, asioiden listaukseksi tai johtopäätöksiä ei tehdä ollenkaan. Nelikentän tulokset tulee hänen mielestään linjata toimenpiteiksi, joilla tulevat ulkoiset mahdollisuudet otetaan haltuun ja uhat torjutaan sekä sisäiset vahvuudet hyödynne-

tään vahvistetaan asemaa ja heikkoudet paikataan. Riskianalyysillä varmistetaan, ettei Santalaisen kuvaama analyysin pinnallisuus toteudu. Riskianalyysi pakottaa tekemään nelikentän heikkouksista ja uhkista johtopäätökset sekä korjaavat toimenpiteet.

TAULUKKO 3. SWOT-analyysi siivoustyön toteuttamisen oppaan käytöstä.

Vahvuudet	Heikkoudet
<p>Vahva vuorovaikutus suunnittelijan sekä palvelujohdon välillä.</p> <p>Ammattitaitoinen ja pitkäaikainen palvelujohto.</p> <p>Riittävästi lähiperehdyttämisen resursseja</p>	<p>Uuden teknologian hyödyntämisen mahdollisuus</p> <p>Vastuukuvaukset (perehdyttäminen, koulutus, prosessivastuut)</p>
Mahdollisuudet	Uhat
<p>Siivouksen ohjeistukset standardoituu</p> <p>Vuorovaikutus lisääntyy</p> <p>Käyttöaluetta voi laajentaa muihin siivouskohteisiin kohteisiin.</p>	<p>Tieto ja siivoustyön tavoitteet eivät kulje suunnittelijalta palvelujohdolle.</p> <p>Tieto ja siivoustyön tavoitteet eivät kulje palvelujohdolta laitoshuoltajille.</p> <p>Laitoshuoltajat eivät ymmärrä, miten uutta toimintamallia toteutetaan.</p> <p>Siivouspalveluasiakkaan toiminnan muutokset.</p> <p>Suunnitteilla olevien kuntaliitoksen aiheuttamat toimintojen yhdistämiset.</p> <p>Taloudelliset resurssi-investointi uhat (animaation työstämisen kustannukset)</p>

SWOT- analyysin arviot kerättiin siivouspalvelun 24:ltä suunnittelu- ja palveluprosessin (palvelujohto) työntekijältä. Analyysin pohja on lähetty sähköpostilla myös sellaisille henkilöille, jotka eivät osallistuneet tähän kehittämishankkeeseen. Riskianalyysissä (liite 2) on hyödynnetty Kettusen (2009, 195) esittämää riskianalyysimallia.

Riskianalyysin tekeminen tukee ja auttaa ongelmatilanteiden ja ristiriitojen hallinnassa. Se muistuttaa osapuolia niistä ongelmista, joita uuden toiminnan aikana voi tulla esiin. Ennen toiminnan alkua tai toiminnan aikana mahdolliset riskit arvioidaan ja jaotellaan riski-indeksiin mukaan: mikä on riskin todennäköisyys ja kriittisyys. Riskianalyysiin kirjataan vastuuhenkilön, jonka vastuulle kyseinen mahdollinen toimenpide

kuuluu. (Kettunen 2009, 76.) Riskianalyysin kehittämisaalueet ovat myös jatkotoimenpiteitä tälle kehittämistyölle.

Keskeiseksi uhkaksi mainittiin se, jos tieto ei kulje uuden toimintamallin mukaisesti ja tieto katkeaa. Riskianalyysin kehittämistoimena mahdollinen uhka voidaan poistaa päivittämällä henkilöiden tehtävävastuut vastaamaan uutta toimintamallia. Uhkana koettiin myös työntekijöiden osaamistaso ja se, ettei oppaan sisältöä ymmärretä. Kehittämistoimena on vahvistaa informaation toistettavuutta: koulutustilaisuuksissa ennen oppaan käyttöönottoa, laitoshuoltajan apuna käytännön työn suorittamisessa sekä käytön aikana, kun palveluohjaajat lähiperehdyttävät laitoshuoltajia. Osaamiskartoitus tulisi myös päivittää vastaamaan uutta toimintatapaa. Heikkoutena nähtiin tämän päivän teknologian hyödyntämisen mahdollisuutta siivoustyössä. Kehittämistoimena tulisi kartoittaa erilaisten laitteiden hyödynnettävyys siivoojille välittävässä tiedonsiirrossa.

5 SIIVOUSTYÖN TOTEUTTAMISEN OPPAAN LAADINTA

Palvelusuunnittelijan siirtyessä palvelutuotannon kenttään, palvelusuunnittelijan rooli tiedon välittäjänä on merkityksellinen. Suunnittelu- ja palveluprosessissa olevien ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat merkittävästi tiedon siirtymisessä katkottomasti, tiedon ymmärtämisessä sekä onnistuneen siivouspalvelun toteuttamisessa. Kehittämistyön tuloksen syntynyt opas on yksi apuväline selkeyttämään palvelusuunnittelijan ja palvelutuotannon välistä yhteistyötä. Tässä luvussa käsitellään oppaan datan sisältöä tarkemmin sekä sen soveltamista käytännön työtilanteissa.

5.1 Viestinnällä tehoa

Työyhteisöviestintä on kaikkea sitä viestintää, mitä tapahtuu yhteisön sisällä ja ulkopuolella. Viestintä on vuorovaikutteista ja kaksi suuntaista, kun taas tiedottaminen koetaan yleensä yksisuuntaiseksi. Työyhteisöviestintä koostuu molemmista. Yhteisöviestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja liiketoimintaa. Yhteisöviestintä voidaan hahmottaa neljään osa-alueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, spontaaneihin (epävirallisiin) ja organisoituihin (virallisiin) viestintätilanteisiin, mark-

kinointiviestintään sekä talous- ja sijoittajaviestintään ja viimeisenä viestinnässä käytettäviin viestintävälineisiin. (Lohtaja 2007, 13–14.)

Sisäistä viestintää tarvitaan toiminnan kehittämiseen, henkilöstön motivoimiseen, hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja tiedottamiseen organisaation sisällä. Spontaaneja viestintätilanteita kuvastaa suunnittelemattomuus, eikä niiden lähtötilanteille sekä päättymiselle ole selkeää säännöstöä. Tämän tyyppisiä tilanteita syntyy käytävillä kohdatessa, kahvilassa tauoilla tai erilaisissa epämuodollisissa työryhmissä. Organoisoituja viestintätilanteita kuvastaa suunnitelmallisuus, ne alkavat ja loppuvat tietyin fraasein sekä niiden sisältö seuraa organisaatiossa opittuja keskustelujen tapoja. Organoisoituja tilanteita ovat mm. sisäiset neuvottelut, kehityskeskustelut, erilaiset palaverit ja kokoukset, koulutukset ja informaatiotilaisuudet. (Puro 2002, 65–66.)

Viestintäkanavia voivat olla kirjalliset tiedotteet, muistiot, henkilöstölehdet ja ohjeet. Näiden haittoja ovat vuorovaikutteisuuden vähyys, tekstin tuottamisen ja välittämisen hitaus. Etuina puolestaan ovat pysyvyys ja tarkkuus, nopeus ja maantieteellinen riippumattomuus. Suora viestintä on kasvokkain tapahtuvaa viestintää, josta saadaan välitön palaute, joka välittyy sanallisesti tai sanattomasti. Suoran viestinnän haittapuolia ovat aikataulujen yhteensovittaminen sekä tapahtumien kalleus. (Lohtaja, 2007, 14–17.)

Siivouspalveluiden organisaatiossa tapahtuu kaikkia edellä mainittuja työyhteisöviestinnän muotoja. Siivoustyön toteuttamisen opas kohdistuu pääasiallisesti sisäiseen ja organisoituun työyhteisöviestintään, kuten koulutuksiin ja mitoituksen purkutilanteisiin, käyttäen viestintävälineenä kirjallista opasta sekä animaation esittämiseen web-pohjaista selainta.

5.2 Selkokieli esitystilanteissa

Työskenneltäessä monimuotoisessa työyhteisössä, on hyvä käyttää selkokielen periaatteita tiedon sisäistämisen ja ymmärtämisen helpottamiseksi (Kartio, 2009, 22–24). Selkokielen tarve korostuu eri ihmisillä eri tavalla. Sen käytöstä hyötyvät erilaiset erityisryhmät: kehitysvammaiset, lukihäiriöiset, kuurot, tarkkaavaisuus- ja ylivilkaushäiriöistä kärsivät tai sellaiset henkilöt, joiden äidinkieli ei ole suomi. (Leskelä, 2006, 10–12.) Oppaan käytössä tulisi muistaa, miten viestimme puheella ja eleillä

oppaassa olevan tiedon kuulijoille. Viestintätilanteilla on merkityksellinen vaikutus tiedon ymmärtämisessä. Vaikka oppaan sisällön voi esitellä monella eri tavalla, niin tiedon ymmärtämiseksi on merkityksellistä kiinnittää huomioita omaan esiintymiseen ja puheeseen. Koulutuksissa ja perehdytyksissä olisi hyvä huomioida seuraavat selokieleen ja vuorovaikutukseen liittyvät seikat.

- ✓ Käytä yleistä, tuttua puhekieltä. Vältä murre sanoja
- ✓ Keskity yhteen asiaan kerrallaan. Selitä vieraat, käsitteelliset sanat
- ✓ Anna konkreettisia esimerkkejä.
- ✓ Vältä luennoimista. Keskustele, kysele ja toista vuorovaikutteisesti
- ✓ Puhu hitaasti, älä hidastele.
- ✓ Käytä myös muita kommunikaatiomenetelmiä. Piirrä, näytä kuvia, hyödynnä animaatiota, harjoittele yhdessä käytännössä tms.

(Kartio, 2009, 12–24.)

5.3 Prosessien välinen tieto ja sen ymmärtäminen

Suunnittelussa syntyy paljon erilaista tietoa, joka pitää siirtyä tuotantoon yhdenmukaisesti. Opas sisältää siivoustyön tekemiseen tarvittavan oleellisen tiedon ja se tukee organisaatiossa jo olemassa olevaa siivoustyön perehdytyskansiota sekä siivouskohdeksessa olevaa kohdekansiota. Oppaan avulla on tarkoitus pyrkiä vaikuttamaan perehdyttäjien sekä laitoshuoltajien ajatus- ja toimintamalleihin, karsimaan ylisiivousta ja kohdentamaan siivousaika tasaisesti joka päivälle ja päivän aikana työnlopputuloksen kannalta tärkeisiin tavoitteisiin.

Data tulee erottaa datan ymmärtämiseksi ja sisäistämiseksi tarvittavasta kokemuksesta, tietämisestä ja tiedostamisesta. (Borgman 2002, 53.) Sydänmaanlakka (2009, 69) jakaa tiedon johtamisen tiedon luomiseen, hankintaan, varastointiin, jakamiseen sekä soveltamiseen. Tiedon soveltaminen on kaikkein tärkeintä työtoiminnassa. Käyttämättömällä tiedolla ei ole paljon hyötyä. Tietämisen ja soveltamisen välillä voi olla suuri kuilu ja sen ehkäisemiseksi on osattava soveltaa tietoa.

Opas koostuu kahdesta toisiaan tukevasta kokonaisuudesta. Ensimmäinen osa koostuu suunnitteluprosessissa saaduista datasta; raporteista sekä pohjakuvista, joiden avulla on kuvattu siivousalueet, siivoustaajuudet sekä viikkosiivouksen, kuukausisiivouksen

sekä vuosihuoltotöiden rytmityksen siivooja-alueittain. Data voi olla yhteisessä sähköisessä kansiossa tai paperisena. Laitoshuoltajilla ei ole mahdollisuutta päästä yhteiseen sähköiseen kansioon, joten tässä vaiheessa syntyi päätös siitä, että suunnittelu-prosessista siirtyvä tieto tulee olla kansiomuodossa. Toinen osa koostuu tilamallianimaatiosta.

5.3.1 Palvelusopimuksen ja toimintaohjeiden tieto

Palvelusopimuksen (liite 4) teksti ohjaa siivouksen organisaatiota kohdistamaan siivouspalvelun tietyille työntilaaajalle, joka rajataan tiettyyn fyysiseen toimipisteeseen tai pisteisiin. Sopimusten allekirjoituksella sovitaan palvelun tilaajan sekä palvelun tuottajan vastuut ja velvoitteet, sopimusehdot, sopimuksen voimassa oloaika, palvelumaksut sekä palvelumaksuun sisältyvät asiat. Palvelusopimus on yleensä kiinteätekstinen asiakirja, johon liitetään liitteinä: palveluntilaajan toimipisteet, palvelukuvaukset, toimintaohjeet sekä hankintojen vastuut. Palveluntilaajan toiminnassa tapahtuvat muutokset eivät siis muuta itse sopimuksen tekstiä vaan liitteiden tekstiä.

5.3.2 Palvelukuvauksen tieto

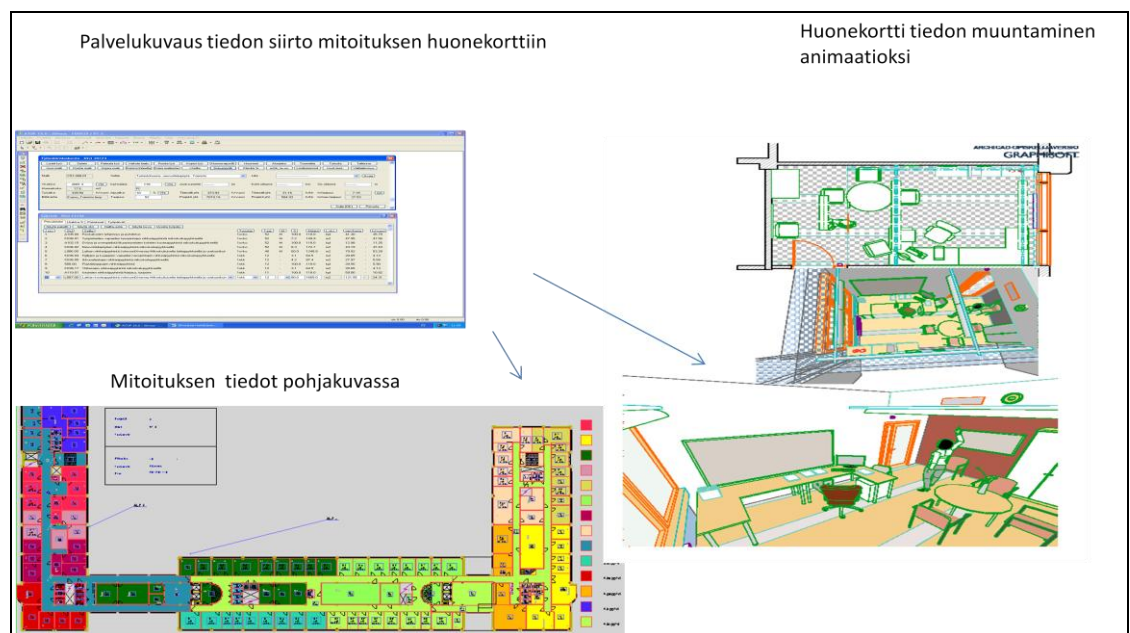
Palvelukuvauksen (liite 4) tieto on yleensä tekstimuodossa ja kattaa kaikki ne tilat, joita löytyy palvelun tilaajan toimipisteistä. Palvelukuvauksessa ilmaistaan ne tiedot, jotka on sovittu palvelun tilaajan toimitiloissa tehtäväksi. Palvelukuvausten suunnittelun pohjana on tilan toiminnan vaatima puhtaustaso; terveellisyys, toimivuus, taloudellisuus sekä ulkonäkö (ks. kuva 1). Palvelukuvaus sisältää siivoustöiden taajuuden eli kuinka usein tilassa siivotaan, ohjeet mitkä pinnat, millä menetelmillä ja millä välineillä työ mahdollisesti tehdään. (Heikkilä 2012, 20.) Palvelukuvauksen esimerkki löytyy luvusta 4.2.2.

5.3.3 Työmäärämitoituksen tieto

Siivouspalveluiden työmäärämitoitus suoritetaan Atops-Lite työmääräohjelmalla. Kaikki kohteen tiloille suunnitellut työt ovat riveittäin ruudulla, jossa jokaista laskennan yksityiskohtaa voidaan muokata; työaikoja, haitta-asteita, apuaikaa, taajuuksia, kappalemääriä ja neliöitä. Tarvittaessa mitoituksen tuloksia, laskentatietoja sekä raportteja voi eritellä eri sidosryhmille. (Atop-tieto, 2012.)

Siivoustyön mitoitus koostuu työsuoritukselle suunnitelluista menetelmäkuvauksista. Työsuoritukselle ja sen tekemiselle saadaan tuloksena työaika. Näistä yhdessä puhutaan menetelmä- ja aikastandardeista. Aikastandardit ilmoittavat työn suorittamiseen kuluvan ajan erilaisia mitattavia yksiköitä kohti. Yleensä siivouksessa mitattava aika on neliöt tai kappaleet. Lisäksi neliöille ja kappaleille asetetaan tarkempia määrittelyjä, joita ovat kappaleen koosta aiheutuva kalusteaste tai tilan toiminnasta aiheutuva haitta-aste. (Heikkilä 2012, 232.)

Palvelukuvauksen teksti on siirretty työmäärämitoitusohjelmaan, jossa suunnitellaan, kuinka monta prosenttia erilaisista pinnoista puhdistetaan. Ohessa kuvattu työmäärämitoituksen huonekortti (kuva 8) sisältää toimistohuoneeseen kohdistetut siivoustehtävät, siivousvälineet, haitta-asteet sekä puhdistettavan pinta-alan. Animaation avulla huonekortin työmenetelmät kuvataan, miten työ suoritetaan käytännössä. Huonekortista siirtyy tieto myös havainnollistaviin pohjakuviin.



KUVA 8. Työmäärämitoituksen huonekortin tietojen siirtyminen pohjakuviin sekä työn tekemistä kuvaavaan animaatioon. Mukailten Espoon kaupungin siivouspalveluiden Atops-Lite työmäärämitoitus-ohjelma 2012.

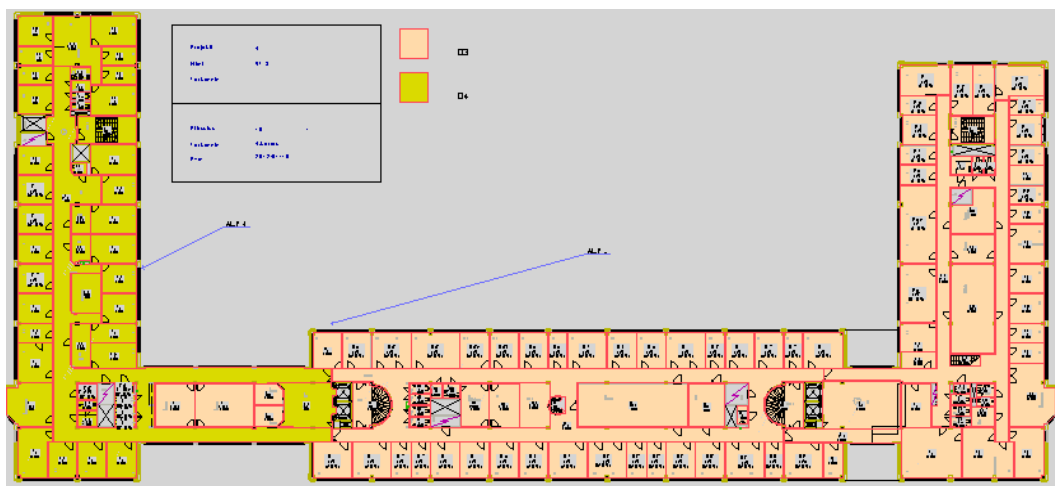
Työmäärämitoituksessa lattian puhdistus on suunniteltu tehtäväksi: 1 x viikossa puhdistetaan 60 % toimistohuoneen bruttopinta-alasta. 1 x kuukaudessa puhdistetaan lattia kauttaaltaan, myös pyörillä liikkuvien kalusteiden alta. Lisäksi mitoituksesta selviää

vuosittain tehtävät perussiivoustyöt. Laitoshuoltaja tulee ymmärtää eri siivoustaajuuksien töissä olevat eroavaisuudet sekä osata tehdä päivittäinen, kuukausittainen sekä vuosihuoltotöiden siivoustyöaika kohdennettuna oikein.

Vuosityöt on siirretty liitteen 4 vuosityökelloon. Joka kuukaudelle on rytmitetty tiloissa tehtävät työt. Vuositöiden seurantalomakkeesta (liite 4) voidaan seurata vuositöiden toteutumista.

5.3.4 Pohjakuvasta tuleva tieto

Atops-Liten pohjakuvankäsittelyohjelma mahdollistaa työmäärämitoituksesta tulevan tiedon visuaalisen havainnollistamisen. Mitoitus antaa oikeudenmukaiset, tasarvoiset ja tasaisesti kuormittavat vastuualuejaot (kuva 9 ja liite 4). Alla on kuvattuna yhden kerroksen vastuualuejako kuvattuna väreillä.



KUVA 9. Pohjakuva toimistorakennuksen vastuualueista 4.kerroksesta. Espoon kaupungin siivouspalveluiden Atops-Lite mitoitus-ohjelma 2012.

Pohjakuvien avulla voidaan havainnollistaa, kuinka monta kertaa viikossa toimiston tilat siivotaan, asiakkaiden kustannuspaikat, laitoshuoltajien vastuualueet sekä eri taa-juuksilla tehtävien töiden rytmitys eri viikonpäiville.

5.3.5 Prosessien välisen tiedon sisäistäminen ja ymmärtäminen

Prosessissa toimivien henkilöiden oma kokemus saattaa olla kaottista ilman ymmärrystä ja sisäistämistä. Kokemuksen asettuessa loogiseen järjestykseen suhteessa muu-

hun tietoon, osaksi tietämistämme, voimme toimia rationaalisesti ja ratkaista työssä esiintyviä jokapäiväisiä ongelmia. (Borgman 2002, 53.)

Palveluprosessissa käsiteltävissä oleva tieto sekä perehdyttämisessä käytettävä puhe ovat usein siivousalan ammattisanastoa, joka voi olla vaikeasti ymmärrettävää. Lisäksi erilaiset kirjalliset ohjeistukset, käyttöohjeet, menetelmäkuvaukset sisältävät pitkiä virkkeitä ja näin voivat aiheuttaa tiedon sisäistämisen ongelmia. Suunnittelu- ja palveluprosessien välinen tieto pyritään jäsentämään yhtenäiseen muotoon, esimerkiksi tässä kehittämistyössä kehitettävään siivoustyön toteuttamisen oppaaseen. Tietoa pyritään vielä lisäksi kuvantamaan ja muuttamaan visuaalisesti ymmärrettävään muotoon. Näin tässä kehittämistyössä rakentui siivouksen tekemisen opastajaksi tilamalli-animaatio. Animaation avulla tieto muutetaan työsuorituksen tekemiseksi (ks. kuva 8).

5.3.6 Tilamalli-animaatio

Toinen osa siivoustyön tuottamisen oppaasta koostuu koulutuksissa, perehdytyksissä ja infotilaisuuksissa käytettävästä 3D-animaatioon sovelletuista tilamallikuvista. Perustelut animaatioon käyttämiseksi perehdyttämisessä pohjautuu monimuotoisen työyhteisön kykyyn ymmärtää puhuttua ja kirjoitettua ammattisanastoa. Perehtymisessä tulisi käyttää ihmisen monia aisteja; kuuloa, näköä, puhetta ja tunnetta eli kokeilua. Siivouspalveluissa ei tiettävästi ole kokeiltu animaation käyttämistä ymmärtämisen lisäämisessä ja siksi animaatio valittiin havainnollistamaan työn tekemistä.

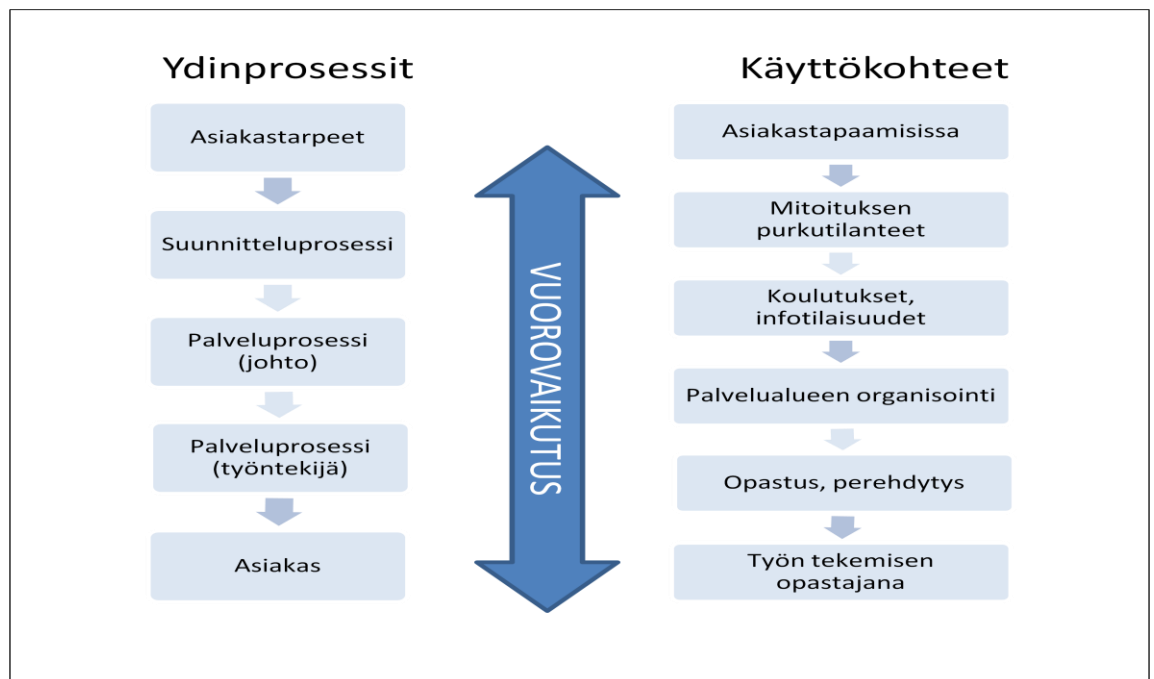
Tässä kehittämistyössä siivouspalvelun henkilöstö keskittyi kehittämään animaation sisällön tuottamista. Sisällön kehittäminen käsittää siivoustyön tekemisessä tarvittavan oleellisen tiedon rajaaminen, työrytmien suunnittelun sekä merkityksellisten tilanteiden informaation suunnittelun animaatioon. Animaation rakentamisesta ja visuaalisen ilmeen tuottamisesta vastaa Kari Seppälä. Tilamallin rakentumisen alkuvaiheet on nähtävillä liitteessä 2.

5.4 Oppaan soveltaminen

Opasta voi soveltaa monipuolisesti erilaisissa työyhteisön viestintätilanteissa (ks. luku 5.1). Siivoustyön tuottamisen opaskansion tavoitteena on välittää suunnitteluprosessis-

ta tulevat työmäärämitoitus tiedot, pohjakuvat ja aluesuunnitelmat palvelutuotannolle katkeamattomasti.

Oheisessa vuorovaikutustaulukossa (kuva 10) kuvataan, miten siivoustyön tekemisen opas suhteutuu siivouspalveluissa toimiviin prosesseihin ja minkälaisissa erilaisissa tilanteissa opasta on hyvä käyttää. Vasemman puoleinen ydinprosessi peilaa kuvaan 1, jossa siivoustyölle asetetut tavoitteet (siivoustyön tavoitehierarkia) kulkevat siivouksen prosesseissa.



KUVA 10. Oppaan käyttökohteet suunnittelu- ja palveluprosessissa.

Suunnittelu- ja palveluprosessin henkilöstö voi hyödyntää oppaan sisältöä sekä animaatiota kuvan 10 mukaisissa käyttökohteissa. Pääasiallinen käyttökohde tulee olemaan sisäiset työyhteisöviestintä tilanteet: mitoituksen purkutilaisuudet sekä erilaiset koulutus- ja perehdytystilaisuudet. Animaatiota voi hyödyntää irrallisena toimintona esimerkiksi perehdytyksen aloituksissa. Ulkoisessa viestinnässä opasta voi hyödyntää sopimusneuvotteluissa, asiakkaan muutostilanteissa sekä laadun hallinnassa.

Palvelusuunnittelija:

- ✓ Mitoituksen purkupalaverissa kansion tiedot tulee tulostaa osallistujille informaatiota antavaksi materiaaliksi.

- ✓ Mitoitustiedot tulee esitellä heijastaen mitoitusohjelman projekti yhteisesti nähtäville.
- ✓ Pohjakuvien antama informaatio on parasta käydä paperiversioista, joita on tuostettu osallistujille. Näin he voivat palata suunniteltuun myöhemmin.
- ✓ Koulutusten järjestämisessä toimitaan samalla tavalla kuin purkupalaverissa.
- ✓ Koulutuksissa ja perehdytyksissä animaation näyttäminen vahvistaa tiedon ymmärrettävyyttä.

Aluepäällikkö ja palveluohjaaja

- ✓ Palvelualueen käytännön töiden suunnittelussa tutustutaan raportteihin ja pohjakuviin.
- ✓ Raporteista löytyy pohjatietoa asiakaskohteen kustannusjaotteluun
- ✓ Laitoshuoltajien kohdekansioon tulee siirtää kohdetta koskevat palvelukuvaukset ja kohteen pohjakuvat.
- ✓ Pohjakuvat voi laminoida ja kiinnittää siivousvaunuun tai kerrosten siivouskomeroihin.
- ✓ Vuosihuoltotöiden seurantalista tulee olla keskeisellä paikalla yhteisessä taukotilassa tai kerrosten siivouskomerossa.
- ✓ Animaatiota voi hyödyntää perehdytyksen alussa näyttämään, miten työ tulee tehdä

Laitoshuoltaja

- ✓ Pohjakuvista löytyy oma vastuu alue ja siihen kuuluvat fyysiset tilat
- ✓ Pohjakuvista voi tarkastaa kyseisen päivän päivittäin, viikoittain sekä kuukauden ja vuosittain tehtävät työt ja tilat.
- ✓ Pohjakuvat voi laminoida siivousvaunuihin jokapäiväisiksi ohjeiksi
- ✓ Sijaistamistilanteissa tiimi voi pohjakuvien avulla suunnitella yhdessä työpäivän rytmiä.
- ✓ Vuosityöt tulee merkitä tehdyiksi vuositöiden seurantalomakkeelle.
- ✓ Animaatiota avulla voi oppia sisäistämään siivoustyön tavoitteiden toteuttamista.

6 KEHITTÄMISTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän kehittämistyön tulokset tuottivat Engeström (1995, 155) kuvaaman konkreettisen muutoksen työtoimintaan, työväliseisiin ja toivottavasti uuden toimintamallin vakiintumisen jälkeen muutoksia työntekijöiden ajattelu- ja toimintamalleissa.

Siivouspalveluissa on monia työtehtäviä, joissa tiedonsiirrolla on suuri merkitys sille, miten työtehtävien suorittamisessa onnistutaan. Suunnittelu- ja palveluprosessien työtehtävät ovat siivouspalvelun ydinosaa, joten tiedon siirto, vuorovaikutus eri henkilöiden kanssa sekä tiedon muokkaaminen onnistuneiksi työtehtäviksi ovat merkittäviä toimintoja palvelun onnistumisessa.

Tämän kehittämistyön linkittyminen osaprojektina toimistosiivouksen OC- projektiin oli OC- projektin etenemiselle vauhdikas sysäys. OC- projekti oli ollut tauolla henkilöstövaihdosten sekä uuden Atop- mitoitushjelman perehtymisen vuoksi. Tammi-kuussa projekti liikahti vauhdilla eteenpäin tutkijan osallistuessa toimistokohteiden mitoitukseen. Toimeksiantajalle aiheutti epävarmuutta, miten käynnissä olevan OC- projektin muutokset siirtyvät käytännön työtehtäviksi. Historia oli opettanut edellisten muutosten aikaan, ettei oman työn suunnittelu onnistu tavoitteiden mukaisesti, vaan siihen tarvitaan tukea ja ohjausta. Lähihistoriassa tapahtuvien toimistokohteiden muutostilanteisiin tämän hetkinen muutos eroaa siinä, että työyhteisöstä on tullut monimuotoisempi. Tänään työyhteisössä on mukana maahanmuuttajia sekä oppimisen eritasolla olevia työntekijöitä, joiden perehdytykseen käytetyt keinot voivat olla haasteellisia. Tilaajan epävarmuustekijä haluttiin poistaa tämän kehittämistyön avulla.

Kehittämistyön etenemisessä sovellettiin kehittävän työntutkimuksen metodeina ekspansiivista oppimissykliä, joka toimi myös työn etenemisen askeleina. Metodien valintaan vaikuttivat tutkijan kiinnostus käsittää asioiden taustalla olevat tekijät. Kehittävän työntutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen vaiheet auttoivat tarkastelemaan työyhteisöä syvällisemmin. Kehittämistyön analyysivälineenä käytetyn toimintajärjestelmän avulla siivouspalveluiden toimintaa pystyttiin pilkkomaan osatoimintoihin ja tarkastelemaan niitä ikään kuin peileinä, keskusteluyhteydessä ja vuorovaikutuksessa toisilleen. Kehittämistyöllä haluttiin saada aikaan organisaation laadullisia muutoksia ja siksi toimintamalli muokattiin Espoon siivouspalveluille sopivaksi.

Tämän kehittämistyön otsikko kiteyttää tutkimuskysymyksen osuvasti. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten erilainen tieto siirtyy suunnittelusta työn toteuttamiseksi ja miten tietoa tulisi kuvata, että monimuotoisen työyhteisön jäsenet ymmärtävät toimistosiiivoukselle asetetut tavoitteet. Ensiksi kartoitettiin siivousorganisaation nykytilanne ja tehtiin katsaus siivouspalveluiden kehittymiseen historiakatsauksen avulla. Tiedonhankinnassa käytettiin apuna haastattelua, havainnointia, ideapaja toimintaa sekä luovia ongelmanratkaisua työkaluja. Kenttätutkimuksen ristiriitojen analyysin perusteella päädyttiin kehittämään uutta toimintamallia, joka kuvattiin toimintajärjestelmän avulla. Tässä vaiheessa ideapajassa kehittyi työyhteisön luovaa ongelmanratkaisua hyväksikäyttäen siivoustyön toteuttamisen opas, joka sisältää siivoustyölle asetetut tavoitteet. Lisäksi siivoustyön kuvantamiseksi on valmistumassa tilamalli-animaatio kertomaan, miten eri työsuoritukset tehdään.

Tutkimusmenetelmänä kehittävä työntutkimus oli varsin haasteellinen. Haasteen asetti kehittämistyöhön käytettävissä oleva aika. Koko organisaation tarkempaan ja syvällisempään tutkimiseen, aineistonkeruuseen sekä analysointiin tarvittaisiin pidempi ajanjakso. Aikaa aloituksesta kehittämistyön raportin kirjoittamiseen oli neljä kuukautta. Tutkijan ja toimeksiantajan tavoitteena oli saada pilottina tehtävän uusi toimintamalli käyttöön jo kevään 2012 aikana. Kehittämistyö ei kuitenkaan edennyt suunnitellun projektiaikataulun mukaisesti. Kehittämishanke toteutui siis osittaiseen työn jalkauttamiseen asti. Uuden toimintatavan arviointia voitiin suorittaa vain ennakoiden. Aikataulujen venymiseen vaikuttivat monet eri seikat, joita ei kehittämistyön alussa osannut ennakoida, vaikka aikataulua ja vastuujakoa käytiin kehittämistyöhön osallistujien kanssa useampaan kertaan läpi.

Tässä kehittämistyössä ei tarkastella projektityöskentelyä omana osa-alueena. Kuitenkin tutkijan näkökulmasta katsottuna suurimpana aikataulujen venymisen syinä olivat siivouspalveluiden projektien tekeminen yleensä oman työn ohella, sisäisinä kehitysprojekteina. Muut päivittäiset tehtävät vievät osallistujilta projektin vaatimaa aikaa ja resursseja muualle. Palvelusuunnittelijan vastuulla on tehdä muiden kohteiden mitoituksia, suunnittelijan vastuulla on osallistua yli organisaatorajojen tapahtuvaan suunnitteluun, aluepäälliköllä ja palveluohjaajalla on vastuu koko oman vastuualueensa päivittäisestä organisoinnista sekä palvelujohtajalla on vastuu koko toiminnan johtamisesta. Tämä ilmeni haasteellisuutena löytää yhteisiä vapaita aikoja projektin etenemiseen tarvittaviin kokoontumisiin ja päätöksiin.

Ennakkoon tehty arviointi tiedostaa ja poistaa toiminnan käyttöön oton aikana mahdollisesti esiin tulevia katkoja, esteitä ja riskejä. Uutta toimintamallia arvioitiin nelikenttäanalyysin sekä riskianalyysin avulla. Kehittämistyön kriittinen arviointi tuo esille, että alussa olisi tarvinnut tehdä kehittämistyölle riskianalyysi, jossa mahdolliset uhat ja heikkoudet olisi ennakoitu ja muutettu toiminnan vahvuudeksi. Riskianalyysillä olisi voitu ennakoita esimerkiksi aikataulujen venymiset ja niistä aiheutuvat kustannusvaikutukset. Haasteellisin osuus havaintoaineiston keruussa oli teemahaastattelun suorittaminen. Haastattelukysymyksiä olisi voinut harkita vielä enemmän koskemaan tutkimuskysymyksiä. Kritiikkiä haastattelujen toteuttamisesta ideapajan yhteydessä voi esittää. Tässä yhteydessä kaksi toimintoa sekoittui keskenään. Kysymykset toimivat oikein hyvin ideapajan orientoivana osuutena. Teemahaastattelut toteutuivatkin parhaiten ensimmäisen ideapajan yhteydessä, joten seuraavissa pajoissa menetelmää ei enää toteutettu.

Kehittämistyön merkittävimpana aikaansaannoksena voidaan pitää tietoisuutta siitä, mitkä tiedot ovat tärkeitä ja miten suunnitteluprosessista lähtevät tiedot siirtyvät palveluprosessiin aina eri henkilöstöjen ajattelumallin muutokseen asti. Yhdessä asiakkaan kanssa sovitut siivoustyön tavoitteet ja palvelukuvaukset eivät automaattisesti siirry laitoshuoltajan ajattelu- ja toimintamalleiksi, vaan siinä välissä tieto siirtyy työmäärämitoituksen sekä perehdyttäjien kautta laitoshuoltajan omiksi ajattelumalleiksi. Näiden ajattelu- ja toimintamallien standardoimiseksi syntyi tämän kehittämistyön tuloksena yhtenäinen siivoustyön toteuttamisen opas, jonka tarkoituksena on kuvantaa siivoustyöntavoitteet sanoin, kuvin sekä animaation avulla. Siivoustyön toteuttamisen oppaan sekä lähiperehdyttämisen avulla tuetaan tavoitteiden toteutumista.

Kehittämistyö toteutettiin työelämälähtöisesti lähellä toimeksiantajan päivittäistä toimintaa eli se toteutui räätälöidysti työn tilaajalle tilaajan organisaatioon. Tilaajan organisaatio voi yleistää kehittämistyötä toisiin asiakkuuskohteisiin muokkaamalla työn toteuttamisen kansion sisältöä. Kehittävän työntutkimuksen menetelmillä saatuja tuloksia ja uutta toimintamallia voidaan pitää oikein hyvin yleistettävänä. Engeström (1995, 156) mukaan tutkimustulokset yleistyvät käytännön toiminnassa, leviävät erilaisten, samansukuisten toimintajärjestelmien kentissä. Tutkijan näkemyksen ja kokemuksen mukaan tämän kehittämistyön uutta toimintamallia voidaan yleistää samantyyppisissä siivouspalveluita tarjoavissa yrityksissä.

Kehittämistyön tekeminen toimeksiantajan organisaatiossa onnistui hienosti. Vuorovaikutus siivouspalveluiden organisaation työntekijöiden kesken oli kehittämistyötä tukevaa. Työyhteisö osallistui kehittämistyöhön innokkaasti ja innovatiivisesti. Kehittämistyön onnistumisen analysoimiseksi olisi ollut tärkeää saada kenttäkokemuksia uuden toimintatavan käytöstä. Varsinkin animaation käytöstä perehdytyksen tukena olisi kiinnostavaa saada palautetta sekä palvelujohdolta että laitoshuoltajilta.

Kehittämistyö antoi hyvän tilaisuuden tutustua julkishallinnon toimintaan sekä soveltaa opittuja kehittämisen ja johtamisen työkaluja käytäntöön. Julkishallinnon siivouspalveluiden suunnittelu- ja palveluprosessin yhteistoiminnan kehittäminen ja tietojen kuvantaminen animaation avulla on uutta ja innovatiivista tapaa kehittää palvelua. Jatkotutkimuksena tähän kehittämistyöhön voisi tehdä: miten uutta toimintamallia ja animaatiota hyödynnetään perehdytyksessä ja kuinka uusi toimintamalli muuttaa työntekijöiden ajattelu- ja toimintamalleja.

LÄHTEET

Atops-Lite 2012. Työmäärämitoitus-ohjelma. Espoon kaupungin siivouspalvelut.

Atop-tieto 2012. Läpinäkyvä ja luotettava mitoitus. WWW-dokumentti.
<http://www.atopnet.fi/64>. Päivitetty 16.4.2012. Luettu 16.4.2012

Berg, Pekka, Leivo, Virpi, Pihlajamaa, Jussi, Leinonen Mikko 2001. Tuotekehitystoinninan laadun ja kypsyyden arviointi. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Borgman, Merja, Packalén, Esa 2002. PRO Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Engeström, Yrjö 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Espoo kaupunki, Espoo lukuina 2012. WWW-dokumentti. Saatavana
http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta. Päivitystietoja ei saatavilla. Luettu 13.4.2012.

Espoon kaupunki, Kiinteistöpalvelut/Siivouspalvelut 2009 - 2012. Dokumentit.

Harisalo, Risto 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Heikkilä, Taina 2012. Siivoustyön käsikirja. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy

Kaakkois-Suomen TE-keskus 2008. Maahanmuuttajien ammatillisen koulutuksen ja näyttöjen kehittäminen. Monimuotoiselle työyhteisölle. Orivesi: Oriveden Kirjapaino.

Kartio, Johanna (toim.) 2009. Selkokieli ja vuorovaikutus. Tampere: Tammerprint Oy.

Kettunen, Sami 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY pro Oy.

Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi, Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kujala, Tarja, Wilkman Arja 2006. Jokainen siivota osaa? Ammattisiivouksen historiaa 1950-2000. Jyväskylä: Gummerus.

Leino, Aija, Väinä, Pirjo 2008. Siivousta Espoossa. Miten tähän on tultu? Siivoustaito 6, 52-57.

Leskelä, Leealaura, Virtanen, Hannu (toim.) 2006. Toisin sanoen. Selkokielen teoriaa ja käytäntöä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lohtaja, Sirke, Kaihovirta-Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.

Puro, Jukka-Pekka 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilka, Hanna, Airaksinen Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Teemahaastattelun kysymykset

Tiedon välitys suunnitteluprosessista palveluprosessiin

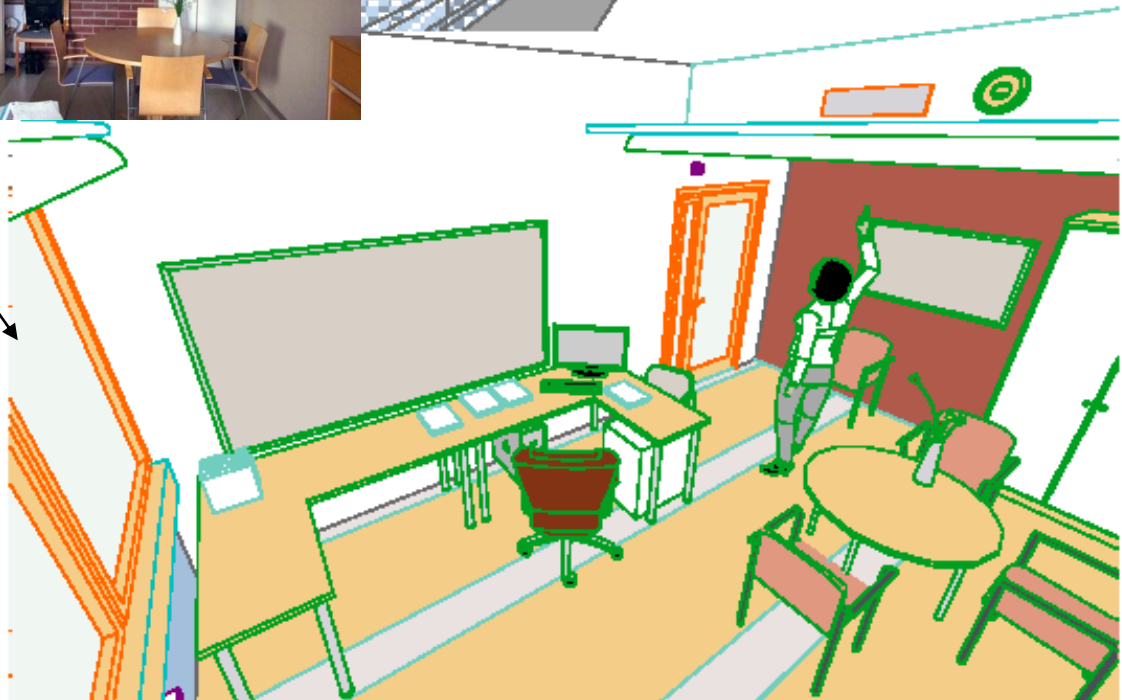
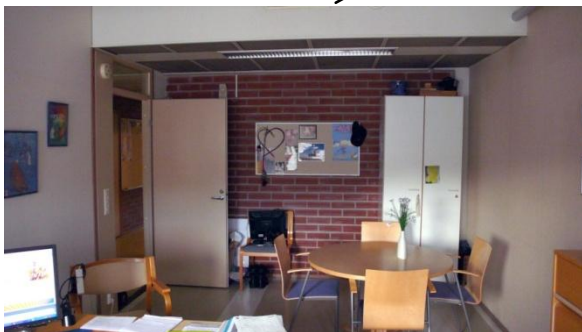
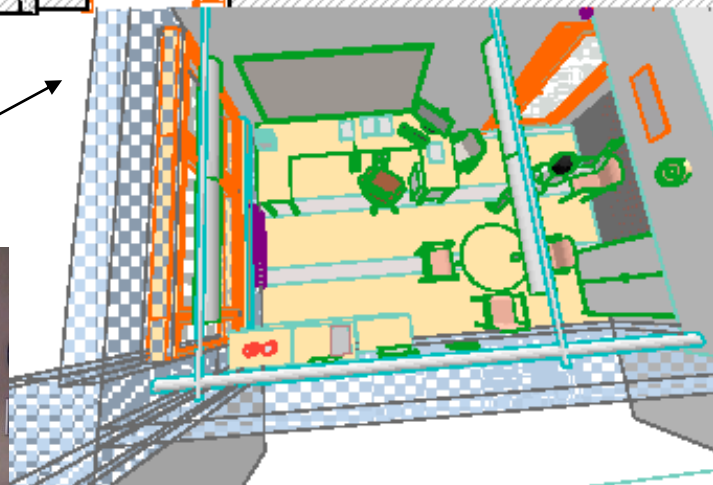
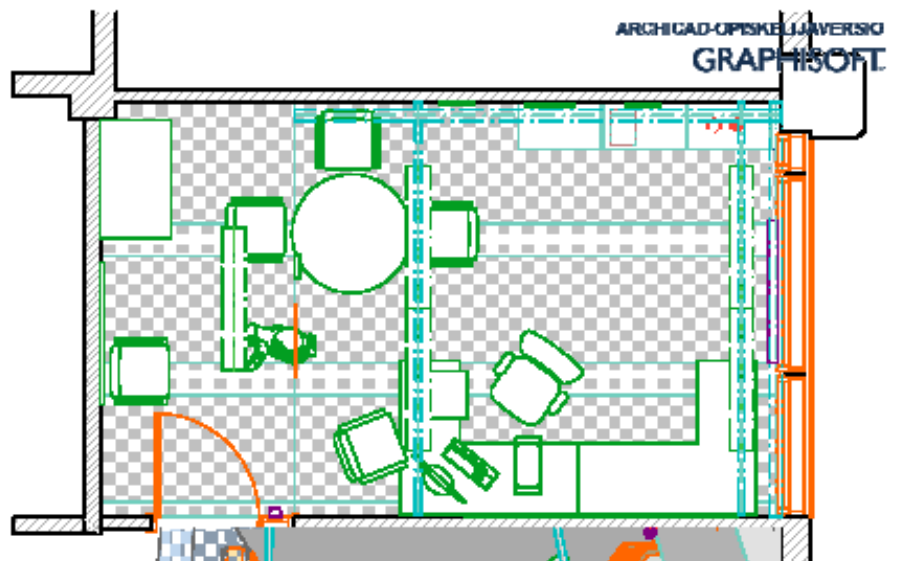
1. Millainen tilanne oman työn suunnittelun osalta on tällä hetkellä? Miten saatte suunnitteluprosessin tiedot itsellenne?
2. Onko tavassa jotain, minkä haluaisitte olevan toisella tavalla?
3. Miten haluaisit asian olevan?
4. Jos asia olisi siten kuin toivot, millä tavalla se kehittää sinun työtäsi?

Visuaalinen opas

5. Mitä oppaassa tulisi olla, että suunniteltu tieto siirtyy katkeamattomasti laitos-
huoltajalle?
6. Mitä tekijöitä oppaassa tulisi olla, että laitoshuoltaja ymmärtää, mitä hänen si-
voustyössä tulee tehdä? (lopputulokset)
7. Miten seuraatte töiden etenemistä? Työjärjestystä? Kuka työjärjestyksen suunnit-
telee? Miten se toimii käytännössä?
8. Miten haluaisitte neuvoa/kouluttaa työjärjestyksen?

Tavoitteet

9. Mitä uutta visuaalinen suunnitteluopas antaa teidän omaan työhönne? Mitä uutta
opas tuo laitoshuoltajan työhön? Mihin hyvään visuaalinen opas ohjaa koko työ-
yhteisössä?
10. Mihin voisit soveltaa opasta?



Siivoustyön toteuttamisen opas

Mahdollinen riski	Kriittisyys (1-3)	Todennäköisyys (1-3)	Riski-indeksi (1-9)	Kuka seuraa	Miten suojaudutaan
Tieto ja siivoustyön tavoitteet eivät kulje suunnittelijalta palvelujohdolle, laitoshuoltajalle	1	2	6	Palvelusuunnittelija	Prosessivastuut - mistä toiminnoista vastaa suunnitteluprosessi ja mistä palveluprosessi. Mitoitusprosessin aikataulus. Muistio purkupalaverista
Tieto ja siivoustyön tavoitteet eivät kulje palvelujohdolta laitoshuoltajalle	2	2	8	Aluepäällikkö	Ensimmäinen mitoituksen muutoskoulutus koko palveluketjulle. Starttipäivinä jokaisella laitoshuoltajalle henkilökohtainen perehdyttäjä.
Laitoshuoltajat eivät ymmärrä miten uutta toimintamallia toteutetaan	3	2	9	Palveluohjaaja	Lähiperehdyttämisen toistaminen. Keskustelua onnistumisesta kohdepalavereissa.
Vastuukuvaukset: perehdyttäminen, koulutus, prosessivastuu)	2	2	7	Palvelujohtaja	Prosessivastuut kuvattava vastaamaan uutta toimintamallia, jossa turvataan katkeamaton tiedonsiirto
Uuden teknologian hyödyntäminen laitoshuoltajan työssä	1	1	2	Aluepäällikkö	Kartoittaa, millainen mahdollisuus on hyödyntää siivoojan mukana kuljetettavia tiedonsiirtolaitteita
Asiakkaan toiminnassa tapahtuvat muutokset	1	3	5	Aluepäällikkö	Siivoustyön toteuttamisen opas muokkautuu asiakkaan tarpeita vastaavaksi
Kuntaliitos	2	2	6	Palvelujohtaja	Ei aiheuta tässä vaiheessa toimenpiteitä.
Taloudelliset resurssi-investoinnit	2	2	3	Palvelujohtaja	Opaskansion rakentaminen ei vaadi erityistä

Siivoustyön toteuttamisen opas

					investointia. Tilamalli animaation kehittämissä seurattava kustannusarvion toteuttamista
--	--	--	--	--	--

Kriittisyys

Kuinka kriittinen kyseinen riski on?

3 = Erittäin kriittinen, johtaa projektin epäonnistumiseen

2 = Kriittinen, mutta ei projektia kaatava riski

1 = Vähäinen riski, vaatii töitä, mutta siedettävästi

Todennäköisyys

Miten todennäköistä on, että riski toteutuu?

3 = On mahdollista

2 = Mahdollista, mutta epätodennäköistä

1 = Hyvin epätodennäköistä