

Jori Sivula

# TIIMINVETÄJÄSTÄ LÄHIESIMIEHEKSI

Tiiminvetäjän tehtäväkuvan uudistaminen

Opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

2017



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Jori Sivula	Insinööri (YAMK) Teknologia osaami- sen johtaminen	Kesäkuu 2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		56 sivua 10 liitesivua
Tiiminvetäjästä lähiesimieheksi Tiiminvetäjän tehtävänkuvan uudistaminen		
<b>Toimeksiantaja</b>		
Kotkan kaupunki, Tekniset Palvelut		
<b>Ohjaaja</b>		
Yliopettaja Simo Ollila		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kiinteistöhoitajien, isännöitsijöiden ja tiiminvetäjien mielipiteitä tiiminvetäjien tämänhetkisestä tehtävänkuvasta ja asemasta sekä toiveista ja tarpeista kehittää tiiminvetäjien tehtävänkuvaa ja asemaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille työyksikön osapuolten näkemyksiä niistä toimista ja käytänteistä, joilla tiiminvetäjän tehtävänkuvaa voidaan kehittää sekä luoda tiiminvetäjien tehtävänkuvan kehittämisehdotus. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kotkan kaupungin Tekniselle palvelulle.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa kerrotaan tiimityöstä, esimiestyöstä ja älykkästä julkisesta organisaatiosta. Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastatteluja ja osallistuvan havainnoinnin menetelmää. Teemahaastatteluun osallistui koko työyksikön henkilöstö ja haastatteluja oli kaiken kaikkiaan 41.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että tiiminvetäjille ei ole luotu tehtävänkuvaa ja heidän asemansa työyksikössä on epäselvä. Haastattelujen perusteella löytyi ehdotuksia tiiminvetäjän työtehtäviksi. Lisäksi heidän asemaansa tulisi kehittää kohti esimiesasemaa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella laadin toteutussuunnitelman tiiminvetäjän tehtävänkuvan kehittämiseksi. Toteutussuunnitelman avulla toivon Teknisten palveluiden pääsevän alkuun tiiminvetäjän tehtävänkuvan ja aseman kehittämisessä. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tiimiyyttämisen käynnistäminen tiiminvetäjien johdolla.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
tehtävänkuva, asema, esimies, tiiminvetäjä, kehittäminen		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Jori Sivula	Master of Technology, Technology Administration	June 2017
<b>Thesis Title</b> From a team leader to a superior Renewing the job description of a team leader		56 pages 10 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> City of Kotka, Technical Services		
<b>Supervisor</b> Simo Ollila, Principal Lecturer		
<p><b>Abstract</b></p> <p>The aim of this thesis was to research the opinions of the real estate maintenance personnel, house managers and team leaders about the present job description and status of team leaders together with wishes and needs to develop the job description and status of team leaders. The purpose of this thesis was to bring up the views of the work community's parties about those acts and practices to whereby the job description of team leaders can be developed and create development proposal for the job description of team leaders. The thesis was commissioned by the Technical Services of the City of Kotka.</p> <p>The theoretical part of the study discusses team work, leadership and intelligent public organization. Research methods were a theme interview and participating observation. The whole work community took part in the study and interviews were altogether 41.</p> <p>The study showed that the job description for team leaders was not created and their status in the work community was unclear. Interviews found proposals for the job functions of team leaders. In addition the status of team leaders should be developed towards superior.</p> <p>As the result of this study I created an implementation plan to develop a job description of team leader. With this implementation plan Technical services can hopefully start the development of job description and status of team leader. A further research issue could be starting a teaming with team leaders.</p>		
<b>Keywords</b> job description, status, superior, team leader, development		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TIIMIT .....	7
2.1	Mikä on tiimi.....	8
2.2	Tiimin rakentaminen .....	8
2.3	Tiimin johtaminen.....	9
2.4	Esimiehen tiimien johtamisen taidot.....	9
2.5	Esimiehen ulkoisen johtajuuden johtamisalueet .....	11
2.6	Tiimin johtajuusratkaisu .....	12
2.7	Tiimin johtajuuden sisältö .....	13
3	ÄLYKÄS JULKINEN ORGANISAATIO .....	14
3.1	Muutos kohti älykästä organisaatiota.....	15
3.2	Älykkään organisaation tunnusmerkit .....	16
4	ESIMIESTYÖ.....	18
4.1	Esimiestyön piirteitä.....	19
4.2	Esimieheksi tiimin sisältä .....	19
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS .....	21
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	21
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	22
6.2	Luotettavuuden arviointi.....	24
6.3	Tutkimuksen toteutus.....	25
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	26
7.1	Tiiminvetäjien ensimmäinen haastattelu .....	27
7.2	Kiinteistöhoitajien ensimmäinen haastattelu .....	28
7.3	Isännöitsijöiden haastattelut .....	29

7.4	Tiiminvetäjien toinen haastattelu.....	31
7.5	Kiinteistöhoitajien toinen haastattelu.....	31
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
8.1	Yleiset johtopäätökset.....	48
8.2	Kehittämisen toteutus suunnitelma .....	53
8.3	Pohdinta .....	54
	LÄHTEET.....	56

## LIITTEET

1. Tiiminvetäjien teemahaastattelu
2. Kiinteistöhoitajien teemahaastattelu
3. Kiinteistöhoitajien teemahaastattelun kyselykaavake

## 1 JOHDANTO

Tämän kehittämistyön lähtökohtana on Kotkan kaupungin teknisten palvelujen kiinteistönhoidon tiimityöskentelyn johtamisen kehittäminen. Kiinteistönhoidon järjestämisessä siirryttiin tiimipohjaiseen työskentelyyn noin 20 vuotta sitten. Tällöin perustettiin kolme tiimiä maantieteellisin perustein. Tiimeille valittiin isännöitsijöiden toimesta ns. tiiminvetäjät. Tiimien perustaminen ei kuitenkaan suuresti vaikuttanut kiinteistöhoitajien päivittäiseen toimintaan, toimittiin edelleen itsenäisesti omilla kiinteistöillä. Suurimpana muutoksena oli tiimipari/työparityöskentely. Sekin tarkoitti lähinnä sitä, että toisen ollessa lomilla tiimipari sijaisti häntä.

Teknisissä palveluissa työskenteli kolme isännöitsijää, joiden kohteet eivät olleet jaoteltu maantieteellisesti, vaan kiinteistön käyttötapojen perusteella. Isännöitsijät toimivat oman työn ohella kiinteistöhoitajien työnjohtajina ja lähiesimiehenä. Tiiminvetäjien rooli oli lähinnä tiedotuksellinen, tiedon jakaminen ylhäältä alaspäin.

Tutkimuksen aloitushetkellä Kotkan kaupungin teknisen palvelun isännöintiyksikössä kiinteistöhoito järjestetään edelleen tiimityöskentelyn pohjalta. Kahdessa kymmenessä vuodessa ei tiimityöskentelyssä ole suurempia muutoksia tapahtunut, lähinnä vain kiinteistöhoitajia ja tiiminvetäjiä on vaihtunut tai vähentynyt eläköitymisen seurauksena. Uusimmat tiiminvetäjät on kuitenkin tiimi saanut valita itse. Kiinteistöhoitajien henkilökohtaisessa työnkuvassa muutoksia on kuitenkin tapahtunut. Kiinteistöhoitajien työkuormitusta ovat lisänneet kiinteistönhoidon teknistyminen, kiinteistömassan kasvu ja pienentyneet työntekijäresurssit.

Isännöitsijöiden vastuulla on edelleen työnjohto ja esimiestehtävät. Koska tiimit on perustettu maantieteellisesti ja isännöitsijöiden kiinteistöt on jaettu käyttötarkoituksen mukaan, aiheuttaa tämä järjestely hankaluuksia työnjohdollisessa esimiestyössä. Seurauksena on siis, että jokaisella tiimillä on kolme työnjohdollista esimiestä ja pahimmassa tapauksessa myös yhdellä kiinteistöhoitajalla on kolme työnjohdollista esimiestä. Jokaiselle kiinteistöhoitajalle on kuitenkin nimetty oma lähiesimies.

Tiimityöskentelyn kehittämiseksi on kuitenkin nähtävissä valoa. Tiiminvetäjät ovat omaehtoisesti ilmoittautuneet Kiinteistöalan Koulutuskeskuksen järjestämään kiinteistöyönjohtajan koulutukseen. Kotkan kaupungin teknisten palvelujen johdossa on myös nähty tarve kehittää kiinteistönhoidon toimintaa ja organisointia. Se on antanut tukensa tiiminvetäjien koulutukselle ja sitä kautta koko tiimitoiminnan kehittämislle.

Kehittämistehtävässäni tutkin nykyisten tiimien ja tiiminvetäjien toiminnan kehittämisenäkemyksiä kaikkien kolmen tiimiosapuolen kannalta, tiiminjäsenen, tiiminvetäjän ja lähiesimiehen. Mikä on tiimien ja tiiminvetäjien toiminnan tämän hetken tilanne, halutaanko muutosta ja jos, niin mihin suuntaan? Teoriaosuudessa keskityn tiimin johtamiseen, esimiestyöhön ja johtamiseen älykkäässä organisaatiossa.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville työyksikön osapuolten näkemyksiä niistä tavoista, jolla tiimityöskentelyä ja tiiminvetäjän toimintaa voidaan kehittää. Tärkeänä osana tätä tavoitetta on tiiminvetäjän tehtävänkuvan tarkastelu. Tutkimuksen tarkoituksena on myös antaa Teknisten palvelujen johdolle tilannekatsaus kiinteistönhoidon tiimien johtamisen nykytilasta ja sen kehittämiskohteista.

Seuraavassa luvussa käyn lävitse tiimityöskentelyä ja tiiminjohtamista. Luvussa kolme käsittelen älykkään organisaation toimintaa ja neljännessä esimiestyötä, varsinkin esimieheksi tulemistä työyhteisöstä. Luvussa viisi esittelen tutkimuksen tarkoituksen ja luvussa kuusi tutkimuksen toteutuksen. Luku seitsemän keskittyy tutkimuksen tuloksiin jonka jälkeen seuraa johtopäätökset luvussa kahdeksan.

## **2 TIIMIT**

Tässä luvussa käsittelen tiimin perustamisen ja tiimin toiminnan johtamisen vaiheita. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään siihen, mikä tiimi nykykäsityksen mukaan on. Toinen alaluku käsittelee tiimien rakentamista, jota pidetään tiimityön tärkeimpänä vaiheena. Tiimin jäsenet ja tiimin toiminnan organisointi tarvitsevat ohjausta ja johtajuutta. Näitä asioita käsittelen seuraavissa alaluvuissa.

## 2.1 Mikä on tiimi

Mitä sana tiimi tarkoittaa? Sanalle on annettu monenlaisia määriytyksiä. Katzenbach ja Smith määrittelevät *tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan* (Heikkilä 2002).

Salomäki (2002) määrittelee tiimin seuraavasti: Tiimi on yhteiseen päämäärään pyrkivä työntekijäryhmä. Samaa työtä tekevä ryhmä ei muodosta vielä tiimiä, jos sillä ei ole yhteistä päämäärää.

Tiimityö on työntekijäryhmän yhteistyötä päämäärän saavuttamiseksi, ja se edellyttää tehtävien jakamista tarkoituksenmukaisesti. Jokaiselle tiimin jäsenelle tulisi luoda sellainen tehtäväkuva, jossa hänen henkilökohtainen osaamisensa palvelisi parhaiten yhteisen päämäärän saavuttamista (Salomäki 2002, 16-17).

## 2.2 Tiimin rakentaminen

Tiimin rakentaminen on tulevan hyvän tiimityöskentelyn tärkein vaihe. Tämä tiimin rakentamisprosessi vaatii onnistuakseen paljon aikaa, paneutumista ja henkisiä voimavaroja, ja jossa mukana tulee olla koko organisaatio. (Heikkilä 2002, 35.)

Toimintatavan muutos koskettaa organisaatioiden kaikkia syvyystasoja. Muutoksen onnistumisen kannalta muutoksen tulisi kulkea organisaation kaikkien tasojen ja osa-alueiden läpi. Tällä tavalla muutos tuottaisi niitä tuloksia, mitä sen avulla on lähdetty tavoittelemaan. (Skyttä 2000, 50.)

Skyttä (2000) kertoo kohdanneensa useita tapauksia, joissa tiimitoimintaan siirtyminen tehdään vain johdon tai johtoryhmän päätöksellä. Näistä johdon päätöksistä annettiin vain tieto valmiiksi määritellylle tiimille. Samalla päätöksellä myös tiimin toiminta saatettiin liikkeelle. Tällainen tiimitoiminnan käynnistäminen johtaa tulevaisuudessa heikkoon tiimityöskentelyyn.



### **2.3 Tiimin johtaminen**

Johtamisen olemus on muuttunut viime vuosikymmenien aikana, mutta edelleen kaikissa organisaatioissa tarvitaan johtamista. Tiimiyyttävällä organisaatiolla on tavoitteena päästä valmentavaan johtamistapaan. Ihmisten johtamisessa kehityskulku on edennyt kohti valmentavaa johtamistapaa seuraavasti, Käskijä → Delegoija → Osallistaja → Valmentaja. (Skyttä 2000, 73.)

Perustetulle tiimille tulee valita johtaja. Johtajan tulisi olla aktiivinen leader-johtaja, joka toimisi tiimityön fasilitaattorina, työskentelyn mahdollistajana ja auttajana. Jotta valittu johtaja onnistuisi uudessa tehtävässään hänelle tulee tarjota koulutusta. Erittäin tärkeitä koulutusalueita ovat vuorovaikutustaitojen ja ihmisten johtamiseen kohdistuvat koulutukset. (Heikkilä 2002, 40-41.)

Tiimin esimiestason organisointi tulee tehdä heti tiimiytysprosessin alussa. Nykyään ollaan organisaatioissa siirtymässä kohti matalampia ja keveämpiä rakenteita, jolloin esimiestasoja ja esimiesten määrää mietitään vähennettäväksi. Organisaatiossa tarvitaan yleensä kolme tasoa, ylimmän johdon taso, tiimiesimiesten taso ja tiimien taso. (Skyttä 2000, 83.)

Skyttä (2000) korostaa tiimin välittömän esimiehen tärkeyttä tiimiytyksen läpiviennessä ja tiimien kehittämisessä. Tämä esimies voi olla prosessin omistaja toimintaprosessiorganisaatiossa tai perinteisen rakenteen organisaatiossa osastopäällikkö tai vastaava. Esimiehen tulee tiedostaa ja ymmärtää, että tiimin johtamisessa tarvitaan erityisiä taitoja. Näillä taidoilla esimies osaa ja pystyy auttamaan tiimiä kasvamaan.

### **2.4 Esimiehen tiimien johtamisen taidot**

Skyttä (2000) toteaa, että tiimiytyksessä johtamisen painopiste siirtyy yksilöstä tiimiin. Tässä muutoksessa esimieheltä edellytetään mukana oloa heti alusta sekä henkilökohtaista johtamista seuraavissa tiimin toiminnan vaiheissa.

### 1) Tiimitysprosessin ylläpito

Tiimitysprosessin ylläpito tiimityksen aikana voi olla vaativin osa-alue. Pitäisi opetella toimimaan prosessimaisella työtavalla, kuten myös tiimitysprosessin kulku pitäisi ymmärtää. Omalle organisaatiolle tulisi löytää oma, parhaiten sopiva tiimiyttämisen etenemistie. Parhaimmillaan esimies syöttää prosessiin koko ajan sitä edistäviä ja pysähtymistä estäviä impulsseja.

### 2) Tiimisopimuksen työstäminen ja ohjaaminen

Tiimisopimus on tiimien esimiehen tärkein menetelmäapuväline. Sopimuksessa tiimi ja esimies yhdessä sopivat tiimin toiminnan edellytyksistä ja rajoista. Tiimisopimuksen sisällön pohdinta yhdessä auttaa jo tiimin kasvamiseen. Tiimin kasvaminen on suurelta osin kiinni esimiehen osaamisesta ja prosessin edistämisestä.

### 3) Porukkasopimuksessa auttaminen

Porukkasopimus on itseohjautuvuuteen auttava apuväline, jossa tiimi sopii sisäiset pelisäännöt. Esimies antaa tukea ja impulsseja tiimin sisäiseen pohdintaan porukkasopimuksesta, varsinkin kun tiimit eivät ole aluksi itseohjautuvia.

### 4) Itseohjautuvuuteen ohjaaminen

Tiimin itsenäinen työskentelyote ja itseohjautuvuus ovat aidon tiimityön tunnuskuvia. Perinteisesti itseohjautuvuutta ei organisaatioissa ole kovin paljon. Siksi esimiehen tulee kyetä auttamaan tiimejä kohti itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden edellytysten luojana toimii valtuuttaminen. Esimies antaa valtuuksia tiimille toimia. Valtuuksien käytön opettelu saattaa olla jopa muutaman vuoden pituinen prosessi.

### 5) Keskeisten tiimitaitojen hallinta

Tiimien vuorovaikutuksessa toiset taidot korostuvat entisiin taitoihin verrattuna. Tämä haastaa myös esimiestä ymmärtämään ja opettelemaan tiimitaidot käytännössä. Esimies auttaa omalla esimerkillä tiimiksi kasvamista kuten myös tiimin jäseniä uusissa tiimitaidoissa. (Skyttä 2000, 80-81.)

## 2.5 Esimiehen ulkoisen johtajuuden johtamisalueet

Itseohjautuvuus on tiimin selkeä tavoite. Myös suuri osa tiimin asioiden pyörittämiseen tarvittavasta johtajuudesta pyritään viemään tiimin sisälle, sisäiseksi johtajuudeksi. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan voi saavuttaa täydellistä tasoa. Esimiehille jää osa johtajuudesta, ulkoiseksi johtajuudeksi. Esimiehen hallussa oleviksi johtamisalueiksi jäävät jatkossakin seuraavat kohdat. (Skyttä 2000, 81.)

### 1) Tiimisopimuksen aikaansaaminen

Tiimisopimus on esimiehen tärkein johtamisen menetelmä ja apuväline. Prosesoidessa tiimin kanssa sopimusta, esimies suuntaa, ohjaa ja valmentaa tiimiä kohti toimivaa huipputiimiä. Tiimisopimuksen merkitys tulee pysyä tärkeänä molemmille osapuolille, siitä ei saa tulla turha paperi ja jonkin järjestelmän osa.

### 2) Valtuuksien varmistaminen

Alkuvaiheessa tiimi ei saa itse ottaa valtuuksia. Tiimin tulevien valtuuksien selvittämiseksi esimies käynnistää valtuuttamisen prosessin tiimin kanssa. Esimies seuraa ja ylläpitää prosessia. Tiimiäytksen alkuvaiheessa valtuuksien varmistamisen merkitys on suurimmillaan. Tiimiäytksen edetessä prosessimaiset valtuuksien tarkistukset ovat myöhemminkin (myös) esimiehen aloitteesta lähteviä.

### 3) Ohjaus ja opastaminen

Ohjaukseen ja opastamiseen on tärkeintä panostaa tiimiäytksen alkuvaiheessa. Tämän jälkeen valmentava esimies vähentää ohjausta tiimin kasvun edetessä. Esimiehen ohjaus muuttuu enemmän tiimin tuloksilla ja tavoitteilla ohjaavaksi ja opastuksessa siirrytään syöttämään impulsseja tiimin työprosessiin.

### 4) Tiimin valmentaminen

Esimies arvioi tiimiä osana vastuualuekokonaisuutta, yksittäistä toimintaprosessia tai osastoa/yksikköä. Esimies hahmottaa tämän perusteella, mihin suuntaan kokonaisuuden tulisi kulkea ja mitä valmennustarpeita tiimi tarvitsee. Näitä löytyneitä valmennustarpeita esimies työstää osaamiseksi yhdessä tiimin kanssa. Alussa valmennus keskittyy lähinnä tiimiksi kasvamiseen.

### 5) Tulosten arviointi

Tiimisopimusprosessissa tulee luoda yhteinen tulosten arviointi menetelmä.

Usein arvioinnin tulokset vain todetaan jälkikäteen. Hyvällä arviointiprosessilla toimintaa voidaan suunnata ja muuttaa nopeassa tahdissa. Arviointiprosessin ja sen aktiivisen käytön varmistaminen kuuluu esimiehelle.

### 6) Esteiden poistaminen

Tiimit käynnistyvät vanhojen järjestelmien, toimintatapojen ja rakenteiden vielä ollessa joko virallisesti voimassa tai ainakin tiimin jäsenten mielessä. Esimiehen tehtävä on poistaa näitä esteitä. Hänen on helpompi vaikuttaa muutosten läpiviintiin, jolloin tiimit voivat paremmin keskittyä omiin osaamis- ja vastuualueisiinsa.

### 7) Tiimin toiminnan tukeminen

Tiimiä tulee tukea erityisesti alkuvaiheessa, jolloin tiimit ovat epävarma itsestään. Tiimi tarvitsee esimieheltä positiivista tukea ja kannustusta. Tärkeää on myös, että onnistumiset huomioidaan ja näistä onnistumisista keskustellaan yhdessä. Tiimin tukeminen määrä vähenee ajan kuluessa, muttei häviä milloinkaan kokonaan.

### 8) Palkitsemisen toimivuuden varmistaminen

Tiimiksi kasvamisen ja tiimin motivoitumisen kannalta on tärkeä olla palkitsemisjärjestelmä. Esimiehen tulee varmistaa, että palkitseminen on osa tiimisopimusta sekä organisaation palkitsemisjärjestelmää. Palkitseminen on myös tulevaisuudessa ulkoisen johtajuuden keskeisenä sisältönä. (Skyttä 2000, 82-83.)

## 2.6 Tiimin johtajuusratkaisu

Tiimin johtajuus tulee ratkaista tiimin sisäisellä keskustelulla. Keskusteluun ja pohdintaan johtajuudesta tulee käyttää riittävästi aikaa, jotta kaikki tiimin jäsenet saadaan mukaan päätöksentekoon. (Skyttä 2000, 86.)

Jotta tiimi osaisi tehdä johtajaratkaisunsa, olisi tiimin jäsenten hyvä tietää millaisia johtajuusvaihtoehtoja on olemassa. Tiimin tulee pohtia ja verrata tiimin nykyistä

johtamisosaamista eri johtajuusvaihtoehtoihin ja tehdä tämän perusteella oma johtajuus ratkaisu. (Skyttä 2000, 88.)

Skytän (2000) neljä erilaista johtajuusvaihtoehtoa ovat:

- 1) Valitaan tiimille yksi vetäjä
- 2) Vetäjän rooli kiertää jäseneltä jäsenelle
- 3) Valitaan asiantuntijajohtajuus
- 4) Vetäjää/vetäjiä ei lainkaan valita

Johtajuusratkaisua tiimissä voidaan lähestyä osaamisten kautta. Tiimi kartoittaa millä osaamisella tiimin asiat pyörivät hyvin ja tuloksellisesti sekä millaista johtamisosaamista on jo tiimin sisäpuolella. Tiimin mieltii osaamisen tärkeysjärjestystä ja painoarvoja. Tämän kautta tiimin sisäpuolelta pitäisi löytyä tarvittava osaamisen kokonaisuus. (Skyttä 2000, 86.)

Skyttä (2000, 86) korostaa ettei tiimin onnistunut johtajuus vaadi välttämättä esimiesasemaa. Mutta tiimin sisäpuolella on löydyttävä riittävä määrä tasokasta johtajuusosaamista.

Tiimin johtajuus voidaan siirtää myös kokonaan tiimin jäsenten vastuulle. Jos tiimissä ei ole nimettyä vetäjää, voi ongelmaksi muodostua päätöksenteon epämääräisyys, yhteydenpito tiimin ulkopuolelle tai tiimi voi unohtaa organisaation edun keskittyen vain itseensä. (Salomäki 2002, 53.)

## **2.7 Tiimin johtajuuden sisältö**

Skyttä (2000) luettelee viisi aluetta, joissa tiimin johtajuuden sisältö tulee tyypillisesti esiin. Näiden alueiden tehtävänä on auttaa tiimin johtajuutta selkiytymään ja kehittymään

- 1) Työn koordinointi

Tiimi sopii keskinäisistä vastuunjaosta ja toimii itsenäisesti omien suunnitelmien mukaisesti. Vastuunjaon sopiminen sekä toiminnan suunnitelmien teko ja tarkis-

taminen kuuluvat tiimin johtajuuteen. Osaamisrakennetta ja osaamisia kehittämään tarvitaan koordinoija. Kun tiimi ratkaiseekin ongelmansa itsenäisesti, niin tiimissä tarvitaan ongelmien käsittely- ja ratkaisuosaaamista.

## 2) Jäsenten sitoutuneisuuden varmistaminen

Tiimin johtajuuden tärkeänä sisältöalueena on motivaation ylläpitäminen ja lisääminen. Tiimin toiminnan positiivisuuden säilyttäminen on tärkeää ja sitä varten on hyvä sopia positiivisen toiminnan suuntaviivat.

## 3) Tiimin palaverit

Tiimipalaverien järjestäminen hoidetaan itsenäisesti, joten kokouskäytäntöjen osaaminen on tärkeää. Yhteisymmärryksen löytäminen ja sen jälkeen yhteisymmärryspäätöksen aikaan saaminen tiimin sisällä vaatii usein yhdessä opettelua.

## 4) Yhteydenpito tiimin ulkopuolelle

Tiimi on yhteydessä ulospäin moneen eri tahoon, esimieheen, organisaation johtoon ja organisaation ulkopuolisiin toimijoihin. Tiimin edustajia osallistuu erilaisiin tilaisuuksiin ja palavereihin. Näiden tiimin yhteyksien ylläpitäminen vaatii koordinaointia ja tiimin jäsenen vastuuttamista. Tiimin tulosten arviointi ja raportointi sekä toisin päin saatujen raporttien ja palautteiden arviointi kuuluu niin ikään tiimin johtajuussisältöihin.

## 5) Tiimin kehittäminen

Tiimin sisäinen kehittäminen ja siitä huolehtiminen sekä tiimin sisäisen koulutuksen suunnittelu ja suunnittelun toteutuksen seuranta ovat tiimin johtajuuden sisältöalueita. Jonkun pitää myös keskittyä tiimihengen luomiseen ja ylläpitämiseen, kuten myös sisäisten ristiriitojen ratkaisemiseen ja niiden mahdolliseen hyödyntämiseen.

# 3 ÄLYKÄS JULKINEN ORGANISAATIO

Luvussa kolme käsittelen, mitä tulee tehdä julkisen organisaation muuttumiseksi älykkääksi organisaatioksi, sekä toimivan älykkään organisaation tunnusmerkkejä.

### 3.1 Muutos kohti älykästä organisaatiota

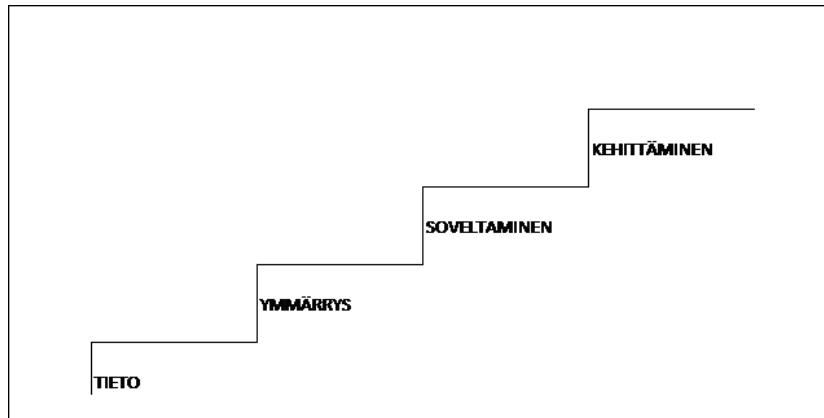
Julkiset palvelut ja organisaatiot ovat usein keskusteluissa niiden toimimaattomuuden takia. Organisaatioita syytetään tyhmyydestä, ne toimivat ylimielisesti, ovat byrokraattisia ja tuottavat huonoja tai enintään keskinkertaisia palveluja. (Virtanen & Stenvall 2014, 11.)

Kaikki ihmiset osallistuvat jonkinlaisen organisaation toimintaan. Usein nämä organisaatiot toimivat tehottomasti, vaikka vaatimukset koko ajan toiminnan tehostamiseksi kasvavat. Organisaation toimintaa tulisi kehittää jatkuvasti, jotta se takaisi organisaation kilpailukyvyn. Tämä toiminnan kehittämistä ja tehostamista tulisi tehdä niin, että siinä huomioidaan myös yksilöt, tiimit ja henkilöstö, koska nämä ovat yrityksen pysyvä kilpailuetu. (Sydänmaanlakka 2012, 15.)

Tulevaisuudessa yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden tulee siis toimia tehokkaammin ja tehdä asioita paremmin. Tehokkuus ei kuitenkaan tarkoita, että teemme aina enemmän ja enemmän. Asioita tulisi tehdä älykkäämmin, sitä varten tarvitsemme tietoa, osaamista ja ymmärrystä, jotka ovat menestyvän organisaation kulmakiviä. (Sydänmaanlakka 2012, 218.)

Sydänmaanlakka (2012) kuvaa tulevaisuuden organisaatiota älykkääksi organisaatioksi, jossa organisaatiolla on kyky uusiutua jatkuvasti, ennakoida muutoksia ja oppia jatkuvasti. Sillä on myös kyky ohjata omaa toimintaansa.

Älykkäässä organisaatiossa on tiedon monipuolinen käsittely tärkeässä osassa. Älykkään organisaation tavoite on soveltaa ja kehittää tietoa. Tiedon jalostumista Sydänmaanlakka kuvaa seuraavanlaisina portaina. Tieto on ensin ymmärrettävä, jotta sitä pystyy soveltamaan. Tämän ymmärtävän soveltamisen jälkeen tieto voi edelleen kehittyä. (Sydänmaanlakka 2012, 218.)



Kuva 1. Tiedon portaat

Ennen tiedon soveltamista tulee se siis ymmärtää, muuten soveltaminen on mekaanista. Älykkäässä organisaatiossa varataan riittävästi aikaa tiedon ymmärtämiselle (reflektioille) niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 219.)

### 3.2 Älykkään organisaation tunnusmerkit

Sydänmaanlakka (2012) esittää joitakin älykkään organisaation tunnusmerkkejä joiden tuella älykäs organisaatio voi rakentua ja kehittyä.

Organisaation visio ja strategia tulee olla selkeä. Vision ja strategian avainasioina tulee olla kommunikointi ja ymmärtäminen. Vision tulee lisäksi olla jaettu sekä sillä tulee olla kyky energisoida koko organisaatio.

Älykäs organisaatio tukee uusiutumista. Se on nykyaikainen virtuaali-, tiimi- ja prosessiorganisaatio, jolla on yhteinen visio ja päämäärä.

Älykäs organisaatio on arvojohdettu. Se on määrittänyt itselleen toimintaa ohjaavat arvot. Muita universaaleja arvoja ovat esim. yksilön kunnioitus, jatkuva oppiminen ja kestävä kehitys. Se ymmärtää organisaation kulttuurin merkityksen toiminnassa ja pyrkii kehittämään sitä kohti haluamaansa päämäärää.



Toiminnan pohjalla älykkäässä organisaatiossa on jatkuvan parantamisen ideologia. Sen tukemiseksi kaikkiin prosesseihin ja toimintatapoihin on sisään rakennettu laatujohtamisen periaatteet. Laatu on kiinni asenteesta ja syntyy kun jokainen tekee parhaansa.

Älykkäässä organisaatiossa panostetaan suorituksen johtamiseen jonka oleellisia osia ovat osaamisen ja tiedon johtaminen. Parantamalla suorituksen johtamisprosessia pystytään saavuttamaan asetetut tavoitteet, kehittämään osaamista systemaattisesti ja jakaa tieto kaikkien käytettäväksi.

Älykäs organisaatio määrittelee ydin- ja tukiprosessinsa asiakkaiden tarpeiden mukaan sekä kehittää ja keventää niitä tehokkaammiksi koko ajan.

Henkilöstöjohtamiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon panostetaan ja henkilöstön työtyytyväisyyttä seurataan henkilöstökyselyillä.

Älykkäissä organisaatioissa toimitaan yleensä tiimeissä. Tämän toiminnan johtamiseen ja organisointiin panostetaan paljon. Organisaation arvioi jatkuvasti tiimitoimintaa ja palkitsee tiimejä luomansa palkitsemissysteeminsä pohjalta.

Älykkäässä organisaatiossa on käytössä palautejärjestelmä. Se kerää palautetta systemaattisesti organisaation eri tasoilla. Kerätty palaute nähdään oppimisen, kehityksen ja muutoksen edellytyksenä. Organisaation palautekulttuuri tukee myös avointa keskustelua ja auttaa näin päätöksenteossa.

Informaatioteknologiaa käytetään älykkäässä organisaatiossa uusien toimintatapojen kehittämisen apuna. Tällä informaatioteknologialla tarkoitetaan tietotekniikkaa, tietoliikennetekniikkaa ja vuorovaikutteista multimedialla. Näiden tekniikoiden avulla organisaation toimintaa yhtenäistetään. Erilaisilla intranet- ja työryhmäjärjestelmäteknologialla tuetaan organisaation tiedon hallintaa.

Älykkäässä organisaatiossa panostetaan ja haetaan uusia ulottuvuuksia johtamiseen. Keskiössä ovat tiimijohtaminen, osallistuva johtaminen, valmentava johtaminen ja itsensä johtaminen.

Muutosvalmius ja uusiutumiskyky on älykkään organisaation yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Organisaation tulee kehittää tätä kykyä koko ajan muistaen, että muutos on luonnollinen olotila.

Virtanen & Stenvall (2014) mukaan julkisen organisaation älykkyyden tarkastelu ja arviointi vaatii seitsemän käsitteen käyttöönottoa ja selittämistä. Nämä käsitteet ovat systeemisyys, asiakaslähtöisyys, dynaamisuus, kokonaisvaltainen tila, avoimuus, kumppanuus ja päätöksenteko. Näiden käsitteiden avulla organisaation älykkyyttä voidaan myös uudistaa ja kehittää 2010-luvun tarpeiden mukaan.

Näiden käsitteiden perusteella *älykäs julkinen organisaatio on dynaaminen, avoin ja systeeminen kokonaisuus, jonka peruslähtökohdat ovat asiakaslähtöinen toimintamalli, kumppanuus ja kokonaisvaltainen organisaatiokulttuuri ja jonka päätöksenteossa otetaan systemaattisesti ja ennakoiden huomioon toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset.* (Virtanen & Stenvall 2014, 95.)

#### **4 ESIMIESTYÖ**

Tässä luvussa kuvataan esimiestyön piirteitä sekä työntekijän roolin muutosta esimiesasemaan. Nämä kaksi asiaa ovat olennaisia asioita aihepiirin kannalta.

*Esimiehen tehtävä on luoda motivaatiota ja mahdollisuuksia alaisten taitojen soveltamiselle ja tukea kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista* (Ruohotie 2000, 275). Keskeisenä tehtävänä esimiehellä on myös johtaa työntekoa, jossa hän käyttää aktiivisesti saamaansa valtaa. Hänen pitää tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja, joskus jopa kuulematta henkilöstönsä mielipiteitä. (Järvinen 2001, 16.)

#### **4.1 Esimiestyön piirteitä**

Johtamisen tarpeen arvellaan pienenevän sitä mukaan, kun alaisten kokemus, osaaminen ja itsenäisyyden tarve lisääntyvät. Vaikka esimiesten tarve pienenee, heitä kuitenkin tullaan tarvitsemaan myös tulevaisuudessa. Muutosta tulee tapahtumaan heidän roolissa ja tehtävissään. (Ruohotie 2000, 275.)

Työelämä on koko ajan muutoksen kohteena, ihmisten osaaminen lisääntyy ja monipuolistuu ja syntyy uusia erityisosaamista vaativia alueita. Tästä muutoksesta johtuen myös esimiestyö on muuttunut ja muuttuu vaativammaksi. Esimiehen tuleekin tukea, kannustaa ja ohjata työyhteisön jäseniä työssään organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Lehtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 8.)

Järvinen (2001) toteaa, ettei ilman johtamista mikään työyhteisö tai tiimi kykene toimimaan tehokkaasti. Nykyisessä nopeassa työelämän muutoksessa tulee huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Tämän tehtävän lisäksi esimiehen velvollisuutena on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö kykenee toimimaan tavoitteellisesti. Esimiehen ei tule unohtaa henkilöstön työmotivaation ja työtyytyväisyyden merkitystä työyhteisön tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana.

Esimiestyön onnistumiselle tulee antaa aikaa ja mahdollisuuksia. Esimiestyö on jatkuvaa ihmisten, ongelmien ja muuttuvien tilanteiden kohtaamista, jossa esimiehen läsnäolo on välttämätöntä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 118.)

#### **4.2 Esimieheksi tiimin sisältä**

Järvinen (2001, 14-15) näkee että esimieheksi valikoitumisen keskeisenä perusteena on se, kuinka työntekijä on pärjännyt työtehtävissään. Tämä helpottaa esimiehen suoriutumista uudessa tehtävässään. Monissa esimies tehtävissä onkin tärkeää, että esimies hallitsee myös alaistensa työhön liittyvät sisällölliset ja tekniset kysymykset. Tällä asiantuntemuksella esimies saavuttaa alaistensa arvostuksen sekä mahdollistaa tehtävässään onnistumisen. Esimiestehtävien lisäksi monet lähiesimiehet osallistuvat myös suorittavaan työhön entiseen tapaan.

Tiimin jäsenen nostaminen tiimin esimieheksi tarkoittaa sitä, että uusi esimies johtaa entisiä kollegojaan uudenslaisin valtuuksin. Tässä tilanteessa voi olla hyviä ja huonoja asioita muutoksen onnistumiseksi. Esimieheksi nostetulla voi olla jo valmiiksi kollegojen luottamus, jos hän on toiminut esimerkiksi tiimin henkisenä johtajana ennen aseman virallistamista. Hankaluuksia voi aiheuttaa entisten kollegojen suhtautumisen muutos uuteen ”pikkupomoon”. He voivat kokea entisen työkaverin siirtyvän pomojen puolelle ja näin alkavat etäännyä ja suhtautua uuteen esimieheen varauksellisesti. (Ahlroth & Havunen 2015, 15.)

Entisen kollegan siirtymistä esimieheksi saattaa hankaloittaa ihmissuhteet jotka ovat syntyneet työyhteisössä sekä heidän mahdollisesti tuntema kateus ja kilpailumieli. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2009, 11.)

Uudelle esimiehelle on mahdollisesti syntynyt vuosien aikana ystävyysuhteita työtovereihin, joiden kanssa on vietetty myös vapaa-aikaa. Onkin tärkeää toimia uudessa roolissa avoimesti ja tasapuolisesti, jolloin kateus ja epäluulo eivät saa valtaa työyhteisössä. (Lehtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 19.)

Uuden esimiesaseman onnistumiseksi tarvitaan perehdytystä ja koulutusta esimiestehtäviin. Tärkeää on myös tuoda esille ne asiat joista uusi esimies voi tehdä itse päätöksiä ja mihin hän tarvitsee oman esimiehen päätöksen. (Ahlroth&Havunen 2015, 15.)

Nouseminen esimiesasemaan vaatii tietoisista henkistä työtä, jossa tulee itse arvioida omaa toimintaa ja käyttäytymistä sekä olla vastaamatta niihin odotuksiin jotka kuuluivat aikaisempaan tehtävään. Uuden esimies roolin ja identiteetin rakentamiseen tulee panostaa heti alusta alkaen. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 226.)

Esimiehen rooli poikkeaa työntekijän roolista ja tämä tulee olla selvillä niin valitsijoilla kuin valittavalla. Uuden esimiehen tulee tarkastella asioita entistä laajemmin

oman entisen toimintaympäristönsä ulkopuolelta. (Lehtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 17.)

Moisalo (2010) toteaa uuden esimiehen huomaavan pian, että esimiestyöhön kuuluu paljon aikaa ja vaivaa vievää työtä. Esimiestyöhön kuuluu myös ikävämpiä tehtäviä kuten, työryhmän jäsenten keskinäisten kiistojen ja erimielisyyksien selvittäminen. Onkin vaarana että, esimies siirtyykin keskittymään omiin vanhoihin tuttuihin ja helpompiin tehtäviin.

Samasta organisaatiosta esimieheksi noussutta voi kohdata entisestä roolista johtuvia ongelmia. Hänelle työhönsä sisällytetään samoja tehtäviä sekä vaaditaan näiden suorittamiseen samaa työpanosta. Näiden rinnalla myös uusi esimiesasema ja johtajuus tulisi saada toimimaan. Tämän kokonaisuuden onnistuminen on epärealistista. Helposti uusi esimies yrittää ratkaista ongelman tekemällä ylitöitä, tästä voi olla seurauksena työuupumus. Tämän estämiseksi tuleekin johtamiselle antaa riittävästi aikaa. (Lehtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 17-18.)

## **5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS**

Tässä luvussa käyn lävitse tutkimuksen lähtökohdat, menetelmät, analysointitavat ja eri tutkimusmenetelmien lähtökohdat. Tutkimuksessa käytettiin menetelminä kuutta eri haastattelua ja omaa havainnointia.

### **5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työyksikön jäsenten näkemyksiä tiimien ja tiiminvetäjien toiminnasta, sekä näkemyksiä tiimien ja tiiminvetäjien kehittämissuunnista. Opinnäytetyön tavoitteena on esittää työyksikön osapuolten näkemyksiä niistä toimista ja käytännöistä, joilla tiiminvetäjien työnkuvaa voidaan selkeyttää ja kehittää, sekä luoda tiiminvetäjien toiminnan kehittämisehdotuksia Kotkan kaupungin Teknisen Palvelun ylemmälle johdolle.

## Tutkimuskysymykset

- Millainen asema ja tehtäväkuva tiiminvetäjällä on Kotkan kaupungin Teknisten palvelujen isännöinnin kiinteistönhoidon tiimeissä?
- Millainen asema ja tehtäväkuva tiiminvetäjällä tulisi olla tulevaisuudessa Kotkan kaupungin Teknisten palvelujen isännöinnin kiinteistönhoidon tiimeissä?

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusta suunniteltaessa tulee pohtia millä menettelyllä saadaan paras selvyys käsiteltäviin ongelmiin ja valita sellainen lähestymistapa ja metodi, jonka toimivuuteen tutkimuksen suunnittelija uskoo. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137.)

Tutkimus voi olla kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tuloksiksi voi saada vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Pyrkimyksenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on löytää tai paljastaa tosiasioita kuin tuoda esille jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimpinä piirteinä Hirsjärvi ym. (2009) mainitsee seuraavat seitsemän kohtaa.

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineistoa kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.
3. Käytetään induktiivista analyysia, aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, jossa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Kvantitatiivisen tutkimuksen eli määrällisen tutkimuksen ajattelutavassa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja (Hirsjärvi ym. 2009, 139.) Hirsjärvi ym. (2009) kuvaavat kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiksi asioiksi esimerkiksi johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, aineiston keruun suunnittelu, tutkittavien henkilöiden valinta, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko tilastolliseen analysointiin perustuen.

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tällä laadullisella tutkimuksella oli tarkoitus saada mahdollisimman laaja-alaisesti tietoa työyhteisöltä tiimien johtamisen kehittämisen tarpeista. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytinkin erilaisia haastatteluja.

Tutkijan tehtävä on haastattelun avulla ilmaista haastateltavien ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähaakuista toimintaa joka tähtää informaation keräämiseen haastateltavilta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41-42.)

Tutkimushaastatteluissa kerättyä tietoa voidaan käyttää jonkin käytännön ongelman ratkaisemiseen sen jälkeen, kun tieto on varmennettu ja tiivistetty tieteellisin menetelmin Tutkimushaastattelut kuitenkin eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella. Erot voivat johtua siis siitä kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka haastattelija jäsentää tilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43-48.) Täysin strukturoidussa lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan, jossa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on tarkoin määrätty. Strukturoimaton haastattelu muistuttaa suurelta osin keskustelua jossa esitetään avoimia kysymyksiä ja aihe voi myös muuttua kesken keskustelua. Haastateltava selvittelee haastattelun aikana vastaajan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 209.) Lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto on teemahaastattelu, jolle on tyypillistä, että aihepiirit haastattelulle on tiedossa mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirs-

järvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelussa huomion saa ihmisten tulkinnat asioista ja vuorovaikutuksessa asioille syntyvät merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Tutkimustyön metodeina eli ongelman ratkaisujen menetelminä käytin henkilökohtaisia- ja ryhmähaastatteluja sekä omaa havainnointia. Haastattelin Kotkan kaupungin Teknisen palvelun isännöitsijöitä, kiinteistöhoitajia eli tiimin jäseniä ja tiiminvetäjiä. Havainnointia tein osana jokapäiväistä työskentelyäni.

## **6.2 Luotettavuuden arviointi**

Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimusta tehtäessä pyritään välttämään virheiden syntymistä. Siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään myös arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tätä luotettavuutta voidaan arvioida erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja se voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai tutkitaan samaa henkilöä kaksi kertaa ja saadaan sama tulos, niin tulokset voidaan todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen arviointiin liittyvä toinen käsite on validius/validiteetti (pätevyys). Tutkimusmenetelmän tulee kyetä mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimustulos ei ole validi, jos haastateltavat eivät ole käsittäneet kysymyksiä niin kuin tutkija on ajatellut ja tutkija käsittelee tuloksia oman alkuperäisen ajatusmallinsa mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Tekemääni tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, koska jos tutkimus toistettaisiin uudestaan tai sen suorittaisi toinen henkilö, niin tulokset olisivat melko samanlaisia. Tutkimuksen aikana tein henkilökohtaisia haastatteluja työyhteisönjäsenille. Haastattelujen aikana ja haastattelujen jälkeen tein muistiinpanoja haastattelussa käsitellyistä asioista. Henkilökohtaisten haastattelujen ansiosta kysymysten väärintymmärtämisen mahdollisuus poistui ja näin ollen tutkimusta voidaan pitää validina.



### 6.3 Tutkimuksen toteutus

Kaikkien haastattelujen alussa avasin tutkimuksen tarkoitusta sekä kerroin että haastattelujen vastaukset tulevat vain minun käyttööni ja kuinka ne tullaan esittämään työssäni.

Tutkimukseen liittyvät haastattelut aloitin nykyisistä kolmesta tiiminvetäjästä. Tiiminvetäjät olivat hakeutuneet kiinteistöyönjohtaja koulutukseen kesällä 2016 ja koulutus alkoi heidän osaltaan 31.8.2016. Haastattelujen pohjaksi lähetin sähköpostitse tiiminvetäjille kyselykaavakkeen (Liite 1.) 4.11.2016, johon pyysin tiiminvetäjien kirjaavan vastauksia kysymyksiin. Kyselykaavakkeen aiheina olivat taustatiedot, tiiminvetäjän tehtävänkuva nyt ja tavoitteet sekä kiinteistöyönjohtajan koulutukseen osallistuminen. Henkilökohtaisten haastattelujen ajat ja paikat sovittiin yhdessä häiriöttömään tilaan. Haastattelun pohjaksi lähettämäni kaavakkeen keräsin itselleni ja kirjasin siihen haastattelun aikana esiin tulleita uusia asioita. Henkilökohtaiset tiiminvetäjien haastattelut kestivät noin 1,5 tuntia.

Toinen tiiminvetäjien haastattelu oli ryhmähaastattelu, jonka pidin 6.3.2017. omassa työhuoneessani. Haastattelun aiheena oli tiiminvetäjien tehtävänkuvan kehittäminen. Haastattelua varten lähetin 1.3.2017 sähköpostitse tiiminvetäjille saman kaavakkeen kuin kiinteistöhoitajille, joka sisälsi listauksen mahdollisista tiiminvetäjän työtehtävistä. Sähköpostissa pyysin, että tiiminvetäjät keskustelisivat ja pohtisivat yhdessä ennen haastattelua kaavakkeessa esitettyjä työtehtäviä ja kuinka ne mahdollisesti sopisivat tiiminvetäjän tehtävänkuvaan. Tiiminvetäjien ryhmähaastattelu kesti noin kaksi tuntia.

Kiinteistöhoitajien ja tiiminvetäjien, jotka ovat myös kiinteistöhoitajia, esimiehinä toimivat isännöitsijät. Isännöitsijöitä on kolme, joista yksi olen itse. Isännöitsijöiden kanssa pidin avoimia ryhmähaastatteluja. Ensimmäinen haastattelu oli 11.11.2016 ja sen aiheena oli tiiminvetäjien nykyisen tehtävänkuvan sekä tehtävänkuvan kehittämiskohteiden kartoitus esimiesten näkökulmasta. Toisen haastattelun pidin isännöitsijöille 3.2.2017. Haastattelussa keskityin selvittämään isän-

nöitsijöiden näkemyksiä siitä millaisia uusia tehtäviä tiiminvetäjien tehtävänkuvaaan voisi sisällyttää. Molemmat haastattelut kestivät noin kaksi tuntia, joiden aikana kirjasin esille nousseet asiat muistiin.

Kiinteistönhoitajille pidin tutkimustyön aikana kaksi haastattelua. Ensimmäisen avoimen haastattelun pidin marras- ja joulukuun 2016 aikana yhdelletoista kiinteistönhoitajalle. Kaikkiaan työyksikössä on 27 kiinteistönhoitajaa, joista kolme toimii myös tiiminvetäjänä. Haastatteluihin valitsin kolmesta tiimistä kiinteistönhoitajia, joilla oli pisin työhistoria työyksikössä. Haastattelu ajan sovin kiinteistönhoitajan työpisteeseen. Aiheina olivat kiinteistönhoitajan näkemykset tiiminvetäjän tämänhetkisestä tehtävänkuvasta, kuinka tiiminvetäjä vaikuttaa tällä hetkellä kiinteistönhoitajan omaan työhön ja millaisia ajatuksia tiiminvetäjän osallistuminen kiinteistöyönjohtajan koulutukseen herättää (Liite 2.). Haastattelut kestivät keskimäärin 1,5 tuntia. Vastaukset dokumentoin haastattelun pohjana käytettyyn kyselykaavakkeeseen.

Toisen henkilökohtaisen kiinteistönhoitajien haastattelun järjestin maaliskuu- ja huhtikuun 2017 aikana kaikille 24 kiinteistönhoitajalle. Lähetin kiinteistönhoitajille sähköpostitse saatekirjeen ja kyselykaavakkeen (liite 3.) 13.3.2017. Kyselykaavakkeessa kysyttiin kiinteistönhoitajan mielipidettä, siitä soveltaisivatko kyseiset työtehtävät tiiminvetäjän tehtävänkuvaaan. Vastausvaihtoehdot olivat *Kyllä* ja *Ei*. Kyselykaavakkeessa oli varattu tilaa myös kommenteille ja uusille ideoille. Saatekirjeessä ilmoitetun vastaamisajan jälkeen sovin henkilökohtaiset haastatteluajat kunkin kiinteistönhoitajan kanssa heidän omaan työpisteeseensä. Haastattelut etenivät kyselykaavakkeen järjestyksen mukaisesti avoimena keskusteluna. Haastattelun aikana tapahtuneet mielipiteen muutokset merkitsin kyselykaavakkeeseen, kirjasin myös esiin nousseet näkemykset ja uudet ideat kyselykaavakkeeseen. Nämä kiinteistönhoitajien haastattelut kestivät keskimäärin kaksi tuntia jokaisen haastateltavan kanssa.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään lävitse kaikkien tutkimusosioiden tulokset. Ensimmäisenä käsittelen tiiminvetäjien ensimmäisen haastattelun, toisena kiinteistönhoitajien

ensimmäisen haastattelun, kolmantena isännöitsijöiden haastattelut, toiseksi viimeisenä tiiminvetäjien toisen haastattelun ja viimeiseksi kiinteistöhoitajien kyse-lytutkimuksen tulokset ja haastattelut.

En avaa tähän työhön liittyviä tiiminvetäjien, isännöitsijöiden ja kiinteistöhoitajien ensimmäisen henkilökohtaisen haastattelujen vastauksia vaan käsittelen asioita yleisellä tasolla, poimien esille omasta mielestäni tärkeitä ylös nousseita asioita. Kiinteistöhoitajien toista haastattelua varten lähettämän kyselykaavakkeen tulokset esitän palkkidiagrammi-muodossa. Haastattelun aikana esiin tulleita näkemyksiä ja kommentteja käsittelen kunkin kysymyksen jälkeen.

### **7.1 Tiiminvetäjien ensimmäinen haastattelu**

Tiiminvetäjien ensimmäisen haastattelun käsittelen teemoittain. Esittelen vastauksia yleisellä tasolla, poimien esille mielestäni tärkeitä asioita liittyen tiiminvetäjän toiminnan kehittämiseen.

Ensimmäisessä osiossa kyselin taustatietoja tiiminvetäjien työhistoriasta ja tiiminvetäjänä toimimisesta. Työkokemusta kaikilla tiiminvetäjillä oli lähes 30 vuotta. Tiiminvetäjänä toimimisesta kokemus oli kuitenkin melko lyhytaikaista, vaihdellen viidestä vuodesta noin vuoteen.

Toisessa osiossa kartoitin tiiminvetäjien ajatuksia omasta tiiminvetäjän roolista ja tehtävistä. Tiiminvetäjät kokivat, että tiiminvetäjien rooli ja tehtävä on tukea tiiminjäseniä, kehittää tiimitoimintaa ja kiinteistöhoitoa sekä olla tiedottaja ja yhteishenkilö tiimin sisällä, että tiimistä ulospäin. Miksi sitten tiiminvetäjäksi? Tiiminvetäjän tehtävä aukesi edellisen tiiminvetäjän siirtyessä eläkkeelle. Vastaajat ilmoittivat suostumuksensa tehtävään, mutta lopullisen valinnan tekivät tiiminjäsenet yhdessä. Tehtävään hakeutumisen motivaationa nähtiin työn monipuolistuminen, mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa sekä kaikilta osin kiinteistöhoitotyötä Kotkan kaupungin Teknisessä Palvelussa.

Tiiminvetäjien vastauksista tuli esiin monta puutetta jotka vaikeuttavat tiiminvetäjän tehtävän hoitamista. Suurimmaksi ongelmaksi he kokevat, ettei tiiminvetäjille

ole luotu lainkaan tehtävänkuvaa. Tehtävänkuvan puuttumisen takia tiiminvetäjät kokevat tiiminvetäjän aseman epäselväksi ja sitä kautta vaikutusmahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi pieniksi. Muiksi suuriksi ongelmiksi koettiin, ettei tehtävään ole annettu perehdytystä ja koulutusta, myöskään tehtävän hoitamiseen ei ole varattu ajallisia resursseja. Tiiminvetäjien jokapäiväisessä tiimityössä esiin nousseita haasteita ovat koko työyhteisössä (tiimien jäsenet, tiiminvetäjät ja isännöitsijät) tiedonkulku, vanhat toimintatavat, henkilökemiat ja tiimitoiminnan ymmärtäminen.

Tiiminvetäjän työn kehityskohteiksi mainittiin kootusti kaiken tiimityöskentelyn sekä oma tiimin johtamisen osaamisen kehittäminen. Tiiminvetäjät ovat kokeneet saavansa tiimin eri osapuolilta tukea toiminnalleen ja siksi kokevat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen hyväksi.

Kolmas osio haastattelussa koski tiiminvetäjien kiinteistötyönjohtaja koulutukseen osallistumista. Tiiminvetäjät kokivat omaehtoisen koulutuksen lisäävän ammatillista osaamista sekä antavan parempia valmiuksia toimia tiiminvetäjän tehtävässä. Tiiminvetäjät kokivat muiden työyhteisön jäsenten suhtautuvan koulutukseen osallistumisen pääsääntöisesti positiivisena asiana.

## **7.2 Kiinteistöhoitajien ensimmäinen haastattelu**

Yhdelletoista kiinteistöhoitajille pitämässä haastatteluissa oli kaksi aihealutta, tiiminvetäjän tehtävänkova ja sen vaikutus omaan työhön sekä ajatukset tiiminvetäjien osallistumisesta kiinteistötyönjohtajan koulutukseen.

Kiinteistöhoitajat kokevat, ettei tiiminvetäjien tehtävänkova ole selvä. Nykyisiksi tiiminvetäjän tehtäviksi luetellaan pääsääntöisesti olla yhdyshenkilö esimiehiin päin, tiedotus, tiimikokousten järjestäminen ja tiimin jäsenten liputusvuorojen, että loma-aikojen järjestäminen.

Tiiminvetäjien vaikutusta kiinteistöhoitajien työhön kuvailtiin seuraavasti. Tiiminvetäjät ovat olleet apuna ATK-ongelmissa, päivittäisessä kiinteistöhoitotyössä ja

materiaali- ja työvälinehankinnoissa. Tiiminvetäjiltä ei ole tullut suoria työmääräyksiä tai ohjeita työn tekoon. Vastanneista kiinteistöhoitajista kuitenkin noin puolet ilmoittivat haluavansa opastusta kiinteistöhoitoon liittyviin teknisiin asioihin.

Tiiminvetäjien osallistumista kiinteistötyönjohtajan koulutukseen nähtiin lähes poikkeuksetta positiivisena asiana. Kiinteistöhoitajat toivovan koulutuksen edistävän tiimien toiminnan kehittämistä ja tiedonkulkua. Haastatteluissa nousi vain muutama huolta aiheuttava asia esille. Kuinka tiiminvetäjällä riittää aikaa tiimityön kehittämiseen ja aiheuttako lisääntyvä työkuorma tiiminvetäjille stressiä/työuupumusta sekä millainen muutos tapahtuu tiiminvetäjän tehtävänkuvassa koulutuksen jälkeen. Tiiminvetäjän valtuuksia, vastuuta ja asemaa toivottiin kasvatettavan koulutuksen jälkeen. Tiiminvetäjän nostamista esimiesasemaan suoraan koulutuksen jälkeen ei kuitenkaan toivottu.

### **7.3 Isännöitsijöiden haastattelut**

Isännöitsijöiden ensimmäisen haastattelu keskittyi tiiminvetäjän nykyisen tehtävänkuvan tarkastelemiseen sekä tehtävänkuvan kehittämiskohteiden kartoitukseen. Lähtökohtana tiimivettäjen tehtävänkuvan kehittämiseksi koettiin koko työyksikön kehittämisen tarve sekä isännöitsijöiden ajallisten resurssien riittämättömyys työnjohdollisiin tehtäviin.

Heti haastattelun alussa nousi esille isännöitsijöiden suuri huoli siitä, ettei tiiminvetäjille oltu luotu minkäänlaista tehtävänkuvaa. Tiiminvetäjille oli vuosien saatossa lisätty oman kiinteistöhoitajan työn lisäksi ns. tiiminvetäjän tehtäviä. Nykyiseksi tehtäväksi nähtiin tiimin ulkoinen ja sisäinen tiedottaminen, tiimikokousten järjestäminen, tiimin jäsenten loma-aikojen suunnittelu, lyhyiden lomien sijaisuuksien järjestäminen, tiimin alueen liputusvuorojen järjestäminen, tiimin asioiden esiintuominen isännöitsijöille ja tiimin yhteisten hankintojen suunnittelu ja toteutus. Tiiminvetäjän nykyistä toimintaa koettiin jo haittaavan työtehtävään varatun ajallisen resurssin puuttuminen.

Kehittämiskohteista suurimmaksi nousi tehtävänkuvan luominen tiiminvetäjille. Haastattelun aikana syntyi ajatuksia siitä mitä tehtäviä tiiminvetäjän tehtäväkuvaan voitaisiin sisällyttää. Esiin nousseita tehtäviä olivat: Kiinteistönhoitajien työtehtävien toteutuksen seuranta, kiinteistökierroksien järjestäminen tiimialueen kiinteistöissä yhdessä kiinteistönhoitajan ja isännöitsijän kanssa, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, tiimin jäsenien perehdyttäminen alueen toisiin kiinteistöihin, asiakaskeskeisyyden lisääminen tiimitoiminnassa, tiimipalaverikäytänteiden tehostaminen ja kiinteistönhoitajien koulutuksen kehittäminen. Muita kehittämiskohteita, jotka eivät liittyneet tehtäväkuvan kehittämiseen, olivat tiiminvetäjien ajallisten resurssien parantaminen, palkkauksen vastaaminen tehtäväkuvaan ja työjohto- ja esimieskoulutuksien järjestäminen.

Toinen isännöitsijöiden haastattelu keskittyi tiiminvetäjien tehtäväkuvaan liittyvien tehtävien avoimeen ideoimiseen. Haastattelua varten olin kerännyt esimerkkejä tiiminvetäjien, kiinteistötyönjohtajien ja lähiesimiesten työtehtävistä. Näitä työtehtäviä pohtien syntyi haastattelun aikana näkemys kolmesta tiiminvetäjän tehtävänkuvan osa-alueesta ja näihin liittyvistä mahdollisista tehtävistä. Ensimmäiseen osa-alueeseen *Työn organisointi ja valvonta* nähtiin kuuluvan eniten tehtäviä, yhteensä 23 kpl. *Tiimityöskentely* osa-alueeseen löytyi 8 tehtävää ja kolmanteen osa-alueeseen *Henkilöstön kehittäminen* viisi tehtävää. Koska nämä tehtävät syntyivät vain isännöitsijöiden ajatuksista, kokivat haastateltavat tärkeäksi saada myös tiiminvetäjien ja kiinteistönhoitajien näkemys mahdollisista uusista tiiminvetäjän tehtävistä.

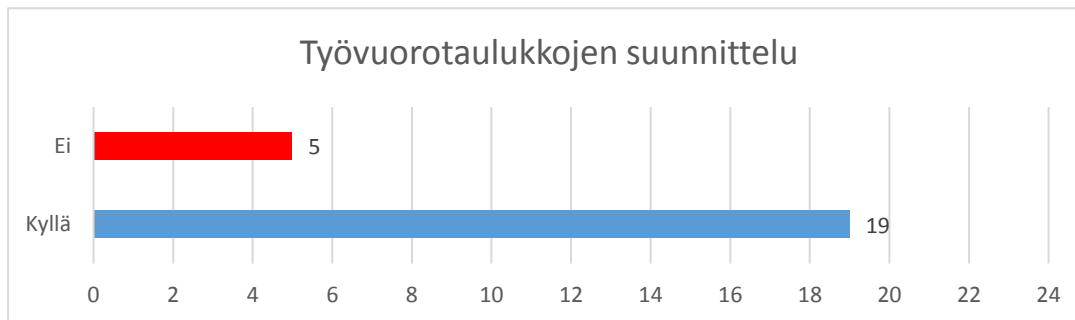
Työtehtävien ideoinnin aikana huomattiin, että osa ideoiduista tiiminvetäjän työtehtävistä kuuluikin nykyisiin isännöitsijöiden työtehtäviin. Näiden työtehtävien hoitaminen koettiin osittain epäonnistuneen isännöitsijöiden toimesta. Suurimmaksi syyksi ilmeni ajallisten resurssien niukkuus, varsinkin työnjohdollisissa tehtävissä. Nämä työnjohdolliset tehtävät koettiin kuuluvan esimiestehtäviin ja tämä herätti pohdintaa tiiminvetäjien asemasta työyksikössä. Miten tulisi ratkaista tiiminvetäjien asema/status tiiminvetäjien tehtäväkuvaa kehitettäessä. Toiseksi suureksi ongelmaksi havaittiin myös koko tiimiytysprosessin keskeneräisyys ja uudelleen käynnistäminen.

#### **7.4 Tiiminvetäjien toinen haastattelu**

Ryhmähaastatteluna toteutettu tiiminvetäjien toinen haastattelu koski kyselykaavaketta, joka sisälsi isännöitsijöiden toisessa haastatteluissa luotuja tiiminvetäjän mahdollisia työtehtäviä. Haastattelu eteni kyselykaavakkeen järjestyksessä keskustellen, kuinka hyvin tehtävät soveltuisivat tiiminvetäjien mielestä kehitettävään tiiminvetäjän tehtävänkuvaan. Haastattelun yksimielinen johtopäätös oli, että kaikki kaavakkeen työtehtävät soveltuisivat uuteen tiiminvetäjän tehtävänkuvaan. Tiiminvetäjät kokivat tarvitsevansa lisää koulutusta ja ajallisia resursseja kehitteäkseen ja toteuttaakseen tehtävänkuvan tehtäviä. Tärkeimpänä asiana tiiminvetäjät kuitenkin kokivat oman aseman/statuksen muuttamista organisaatiossa. Aseman tulisi olla sellainen, että muutos- ja kehittämistyö onnistuisi työyksikössä epäselvyyksittä.

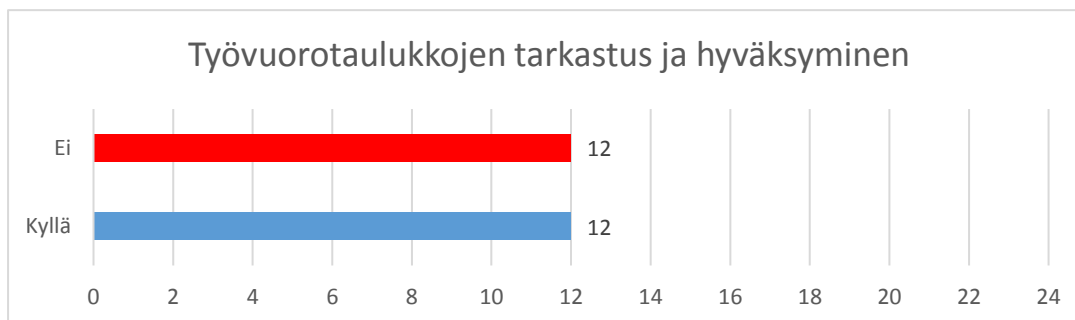
#### **7.5 Kiinteistöhoitajien toinen haastattelu**

Kiinteistöhoitajien toinen haastattelu käytiin lähettämäni kyselykaavakkeen pohjalta. Kaavake oli sama kuin tiiminvetäjien toisessa haastattelussa ja sisältäen kiinteistöyönjohtajien, tiiminvetäjien ja esimiesten yleisiä työtehtäviä sekä isännöitsijä haastattelussa esiin tulleita työtehtäviä. Seuraavaksi esittelen kyselykaavakkeen tulokset ja haastattelujen aikana esiin nousseita näkemyksiä. Kyselykaavakkeen tuloksissa on otettu huomioon haastattelujen aikana tapahtuneet mielipide muutokset. Muutokset mielipiteessä johtuivat kysymyksen avaamisesta haastattelun aikana. Vastauksien muuttumisprosentti oli n. 10%. Kysymykset 1-20 käsittelevät kiinteistöhoitajien työn organisointia ja valvontaa, kysymykset 21-27 kohdistuvat tiimityöskentelyyn ja viimeiset kysymykset 28-32 hakevat vastauksia henkilöstön kehittämiseen.



Kuva 2. Tiimin työvuorotaulukkojen suunnittelu

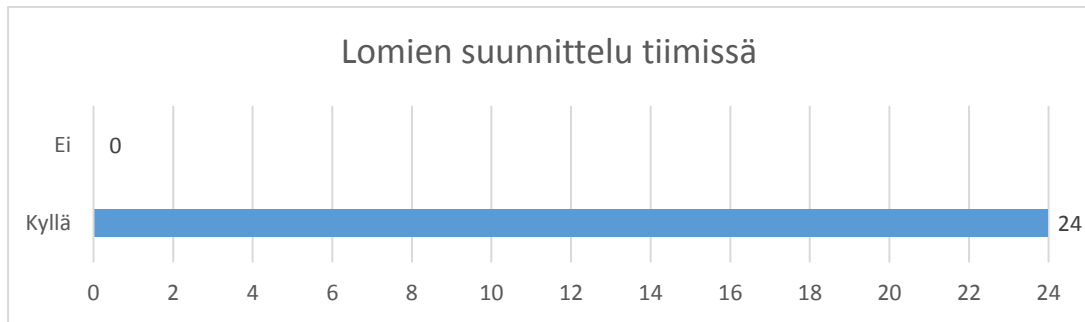
Tiimien kiinteistönhoitajien työvuorotaulukkojen suunnittelu nähtiin melko laajasti soveltuvan tiiminvetäjän tehtäväkuvaan tulevaisuudessa. Suunnittelu koettiin lähinnä paperien lähettelyksi kiinteistönhoitajien säännöllisestä päivätyöstä johtuen, mutta jos tarvetta ilmenee tiimin töiden järjestelyn kannalta, on tiiminvetäjällä selkeä kuva tiimin työvuoroista. Viisi vastaajaa koki, ettei työvuorolistojen suunnittelu sovellu tiiminvetäjille. Näistä Ei- vastauksissa esiin nousi kysymykset, *mitä työvuorolistalla tarkoitetaan, ollaanko siirtymässä työvuoroihin kuten ennen, kuka päättää ja kuinka voisin vaikuttaa omiin työvuoroihini.* (Kuva 2.)



Kuva 3. Palautettujen työvuorotaulukkojen tarkastus ja hyväksyminen

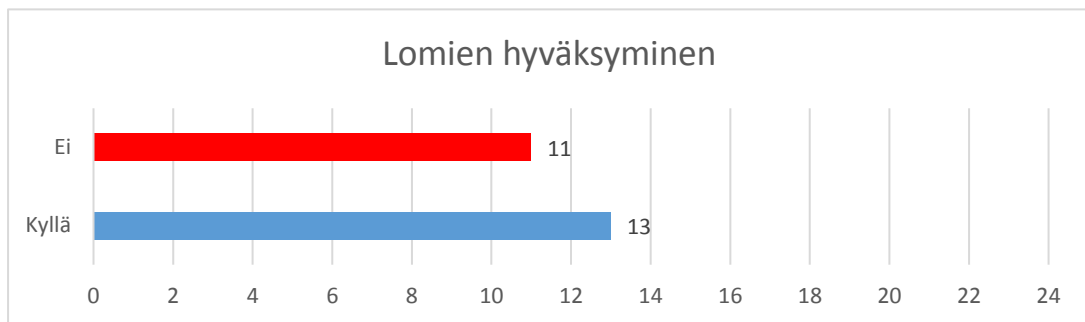
Palautettujen työvuorotaulukkojen tarkastuksen ja hyväksymisen tiiminvetäjän tehtävänä jakoi mielipiteet tasan. Puoltavana asiana koettiin työvuorotaulukkoon merkittävien ylitöiden tarkastus. Tiiminvetäjällä nähtiin olevan selvempi näkemys tiimin alueella tehtävien ylitöiden tarpeellisuudesta sekä niiden toteutuksesta. Tiiminvetäjältä puuttuva esimiesasema nähtiin työvuorotaulukkojen hyväksymistä haittaava tekijänä. (Kuva 3.)





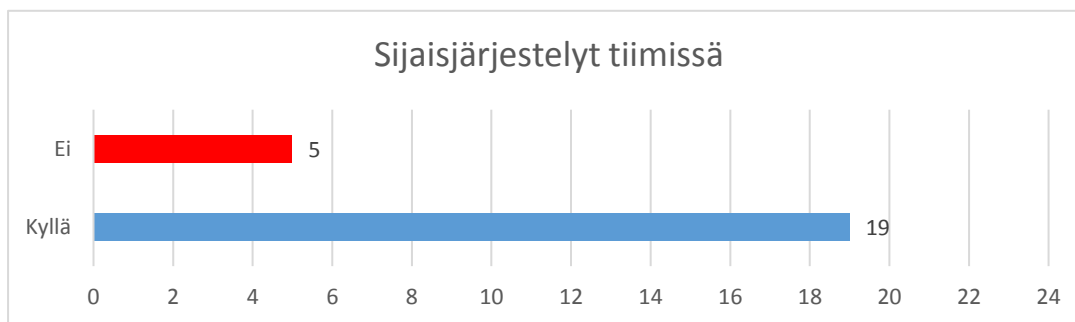
Kuva 4. Lomien suunnittelu tiimissä

Kaikki kiinteistönhoitajat kokivat lomien suunnittelun sopivat tiiminvetäjän tehtäviin myös tulevaisuudessa. Tiimit ovat sopineet nykyisinkin tiiminvetäjän johdolla lomat ja se käytäntö on koettu hyväksi ja toimivaksi. (Kuva 4.)



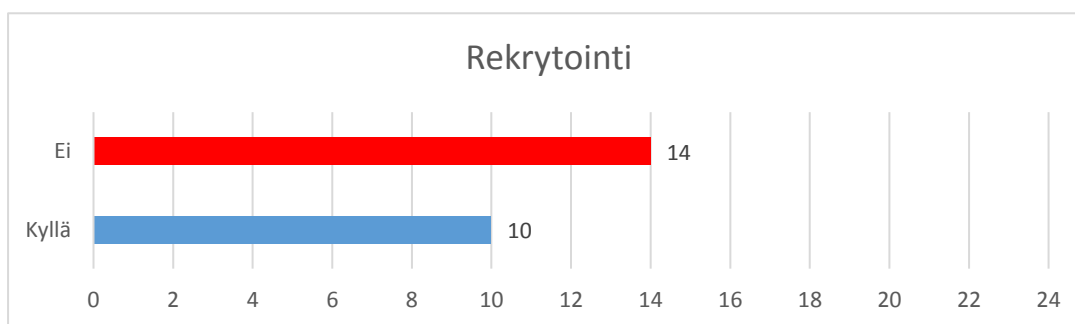
Kuva 5. Lomien hyväksyminen

Lomien hyväksymistä tiiminvetäjän tehtävänä puolsi 13 kiinteistönhoitajaa ja 11 vastusti. Jos tiimit tiiminvetäjän johdolla suunnittelivat lomat, niin silloin myös tiiminvetäjän lomien hyväksyminen nähtiin mahdolliseksi. Ei- kannan ilmaiseista, lomien hyväksymistä pidettiin esimiesaseman omaavien tehtävänä. (Kuva 5.)



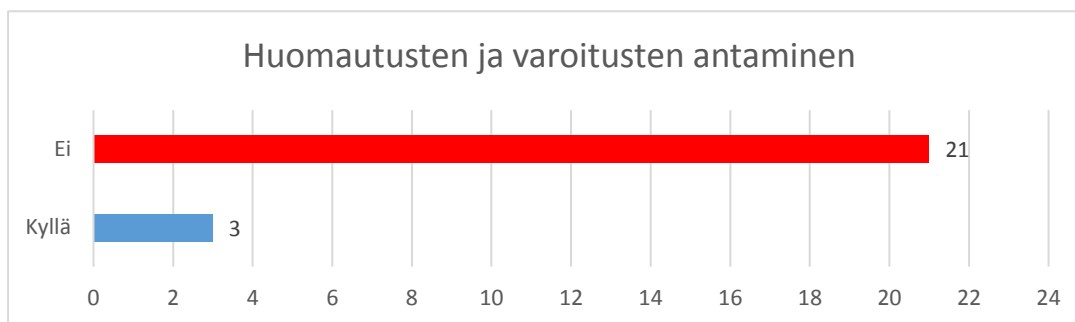
Kuva 6. Kiinteistöhoitajien sijaisuuksien järjestäminen

Sijaisuuksien järjestämistä pidettiin tiiminvetäjän työtehtävänään soveltuvana 19 vastauksessa. Positiivisena nähtiin tiiminvetäjän mahdollisuus reagoida nopeasti lyhyt aikaiseen sijaistarpeeseen huomioiden sen hetkinen tiimin jäsenten työkuormitus. Keskustelua herätti molemmilta kannoilta tiimin sisäisten sijaisuuksien tasapuolinen jakautuminen tiimin jäsenille. Pidempien, yli kuukauden sijaisuuksien järjestelyt koettiin kuuluvan isännöitsijöille. (Kuva 6.)



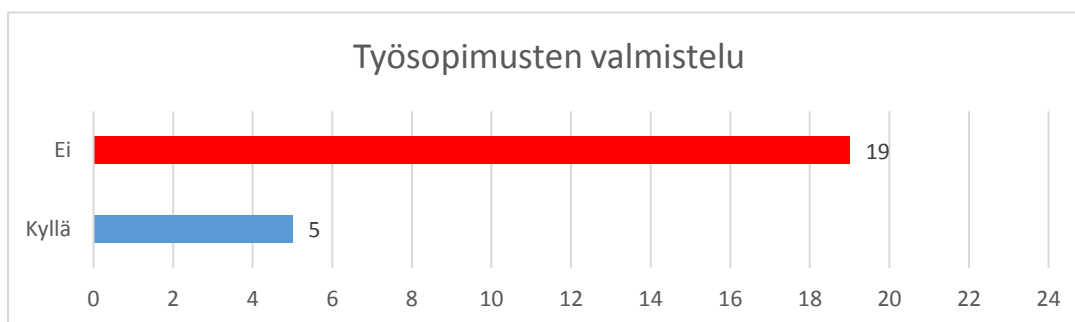
Kuva 7. Kiinteistöhoitajien rekrytointi

Uusien kiinteistöhoitajien rekrytointi oli 14 vastanneen mielestä esimiestehtävä eli isännöitsijöiden tehtäväkuvaan kuuluva. Osaksi tiiminvetäjän tehtävää rekrytoinnin sisällyttäisi 10 vastaajaa. Haastatteluissa tuli esille onnistuneen rekrytoinnin vaikutus tiimin toimintaan. Kehitysideana esiin nousi tiiminvetäjän ja tiimin jäsenten arviointikeskustelut sijaisena toimineesta kiinteistöhoitajasta. Toiminnalla saataisiin aikaan rekisteri työhön soveltuvista sijaisista sekä mahdollisista rekrytoitavista kiinteistöhoitajista. (Kuva 7.)



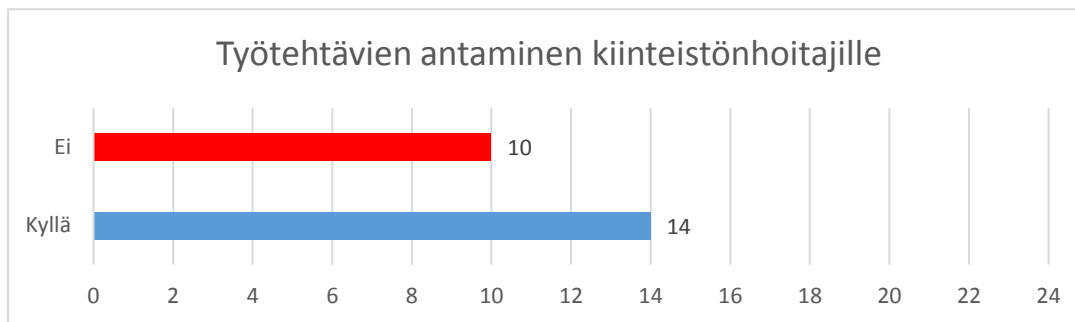
Kuva 8. Huomautusten ja varoitusten antaminen tiimin jäsenille

Huomautusten ja varoitusten antaminen nähtiin kuuluvan pääsääntöisesti esimestehtäviin. Huomautuksen antamista tiiminvetäjän tehtäväksi puolsi useampi kuin vain kolme Kyllä- vastauksen antanutta. Varoitusten antamisessa tiiminvetäjän osuutta voitaisiin myös parantaa antamalla hänelle oikeus esittää varoitusta. (Kuva 8.)



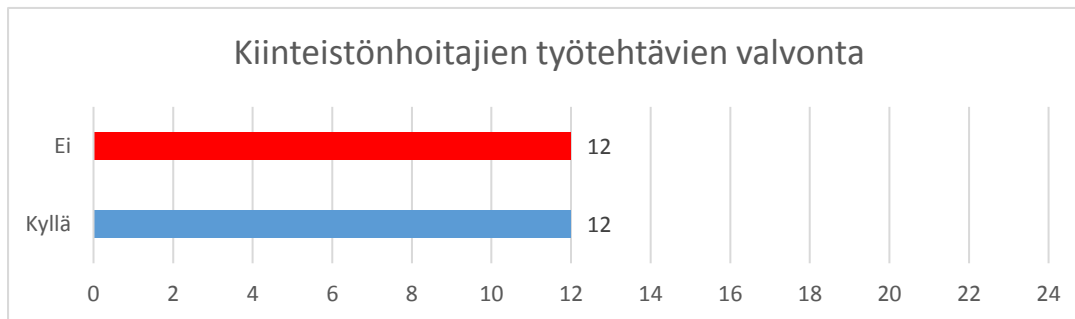
Kuva 9. Kiinteistöhoitajien työsopimusten valmistelu

Työsopimuksen valmistelua ei nähty suoraan kuuluvan tiiminvetäjän tehtävänkuvaukseen. Vain viisi vastaajaa näki sen kuuluvan suoraan tiiminvetäjän tehtäviin. Tiiminvetäjän osallistumisesta työsopimuksen valmisteluun isännöitsijän kanssa nähtiin kuitenkin hyvänä asiana. Tiiminvetäjällä nähtiin olevan laajempi näkemys niistä työkohteiden osaamisvaatimuksista, joihin rekrytointi kohdistuu ja tällä työvaativuuden arvioinnilla on vaikutus palkkaukseen, joka näkyy työsopimuksissa. (Kuva 9.)



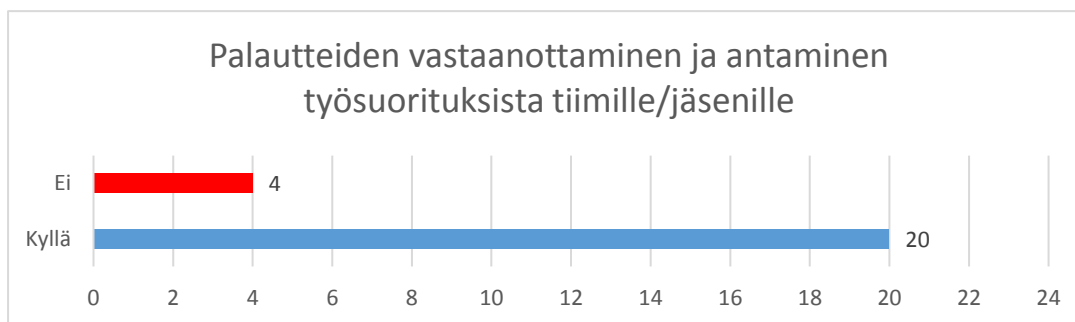
Kuva 10. Tiiminvetäjän oikeus antaa työtehtäviä kiinteistöhoitajille

Neljätoista kiinteistöhoitajaa koki mahdolliseksi työtehtävien antamisen tiiminvetäjän toimesta. Näitä annettavia työtehtäviä kuvailtiin enemmän koko tiimin tai yksittäisen tiimin jäsenen avustaviksi tehtäviksi. Kymmenen mielestä työtehtävien anto kokonaisuudessaan kuuluu esimiehelle. Myös asiakkaat koettiin suoraan työtehtävien antajiksi. (Kuva 10.)



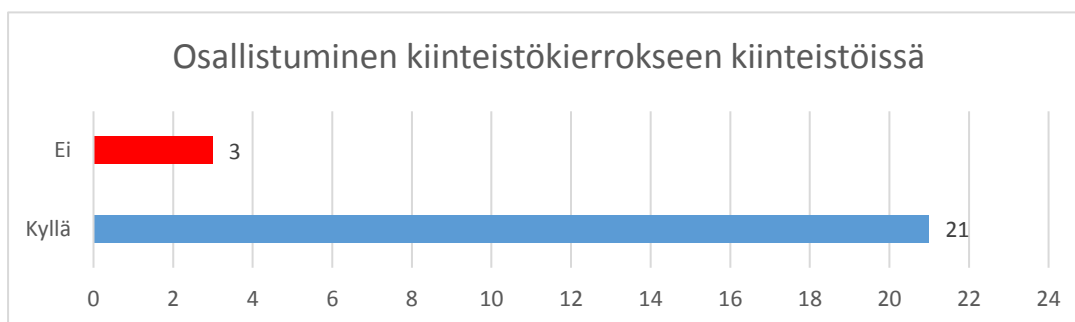
Kuva 11. Kiinteistöhoitajien työn valvonta tiiminvetäjän toimesta

Mielipiteet jakoutuivat tasan koskien kiinteistöhoitajien työtehtävien valvontaa tiiminvetäjän toimesta. Useimmissa *Ei* vastauksissa nousi esiin, että valvonnasta voi tulla "kyttäystä" joka voi laskea työntekijöiden työmotivaatiota ja sitä kautta työtehoa. *Kyllä* vastanneiden haastatteluissa korostui positiivinen näkemys siitä, että valvonnalla voidaan parantaa työnlaatua ja löytää kehittämiskohteita työntekoon. Työtehtävien valvontaa ei kuitenkaan pidetty *Ei*- vastauksissa suoraan esimiestehtävänä. (Kuva 11.)



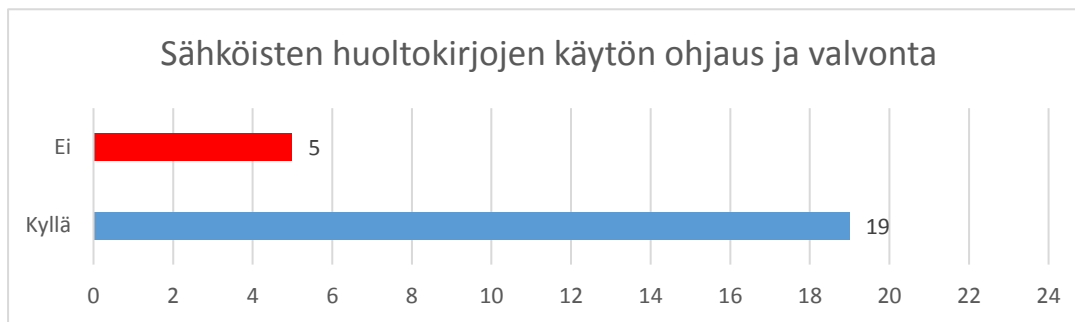
Kuva 12. Tiiminvetäjän osallistuminen asiakaspalauttejärjestelmään

Tiiminvetäjän osallistumista asiakaspalautteen keräämiseen ja niiden käsittelyä, tiimin ja yksittäisten kiinteistöhoitajien kanssa, piti sopivana tiiminvetäjän tehtävänä 20 vastaajaa. Hyvänä pidettiin tiiminvetäjän ns. ulkopuolisuutta asiakaspalautteen kerääjänä sekä palautteen annossa tiiminvetäjän esisuodatusta palautteesta. Pelkona koettiin, että palautteen antaminen keskittyy vain negatiiviseen palautteeseen. Yleisen palautejärjestelmän puuttuminen nähtiin estävän tiiminvetäjien osallistumisen asiakaspalautteiden käsittelyyn. (Kuva 12.)



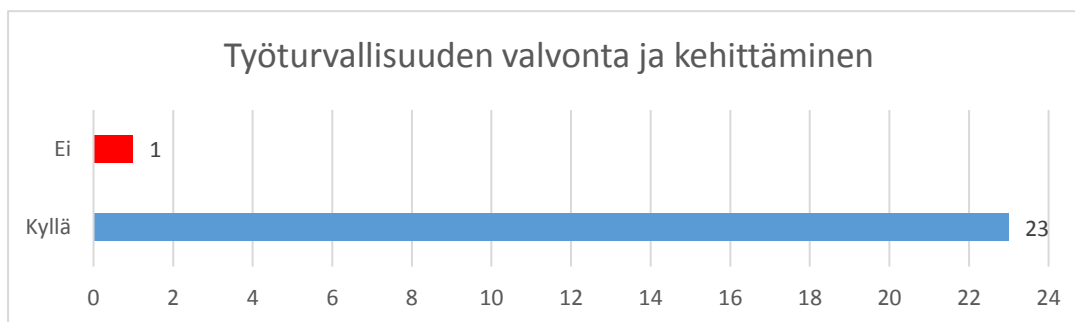
Kuva 13. Tiiminvetäjän osallistuminen kiinteistökierruksiin

Vain kolme vastaajaa koki, ettei tiiminvetäjän osallistuminen heidän kiinteistöjen kiinteistökierruksiin kuulu tiiminvetäjän tehtäväkuvaan tulevaisuudessa. Näihin kiinteistökierruksiin osallistuisi tiiminvetäjän sijaan isännöitsijä ja mahdollisesti tilojen pääkäyttäjät. *Kyllä* vastanneiden keskuudessa nähtiin tiiminvetäjän osallistumisen kiinteistökierruksiin parantavan tiiminvetäjän kokonaiskuvaa tiimin kiinteistöjen kunnosta ja korjaustarpeista. (Kuva 13.)



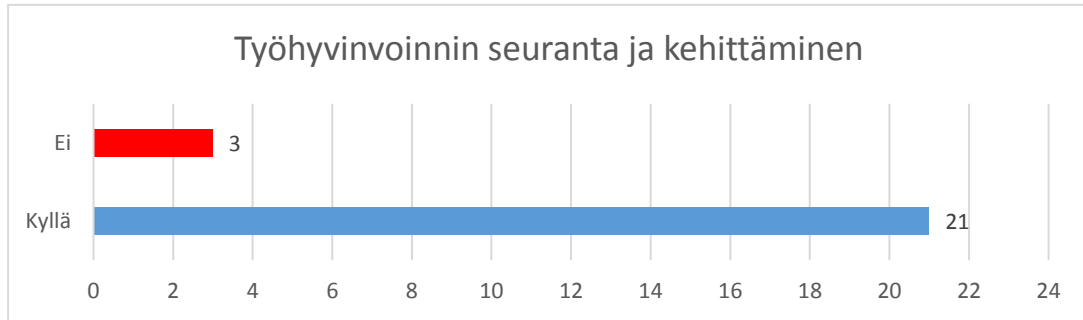
Kuva 14. Tiiminvetäjän osallistuminen sähköisen huoltokirjan käyttöön

Sähköisen huoltokirjan käytön ohjauksen ja valvonnan nähtiin sopivan tiiminvetäjän työtehtäviin melko laajasti vastaajien keskuudessa. Viiden Ei- vastanneen keskuudessa nähtiin huoltokirjan käytön ohjaus kuitenkin soveltuvan tiiminvetäjälle. Huoltokirjan käytön valvonta askarrutti vastaajia, tulisiko siitä väline valvoa kiinteistöhoitajan päivittäisten työtehtävien suoritusta. (Kuva 14.)



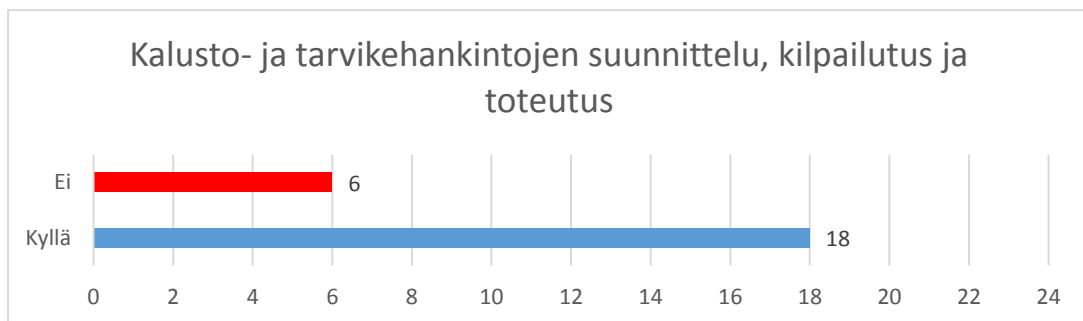
Kuva 15. Tiiminvetäjien osallistuminen työturvallisuuden valvontaan ja kehittämiseen

Työturvallisuuden valvonta ja kehittäminen koettiin luontevasti kuuluvan tiiminvetäjän tehtäviin. Vain yksi vastaaja oli eri mieltä ja perusteluna oli, että työturvallisuus asiat kuulut työnantajan eli esimiehen tehtäviin. Kyllä- vastanneiden haastattelussa tuli esiin tiiminvetäjän mahdollisuus nähdä päivittäistä kiinteistöhoitajien työtä. Tätä kautta tiiminvetäjä näkee työturvallisuuspuutteita ja kykenee puuttumaan niihin heti sekä kehittämään työturvallisuutta pitkällä tähtäimellä. (Kuva 15.)



Kuva 16. Tiiminvetäjän osallistuminen työhyvinvoinnin seurantaan ja kehittämiseen

Myöskin kiinteistöhoitajien työhyvinvoinnin varmistaminen sopisi tiiminvetäjän tehtäviin 21 vastanneen mielestä. Tiiminvetäjän työskentely yhdessä tiimi alueen muiden kiinteistöhoitajien kanssa nähtiin edesauttavan työhyvinvoinnin seurannassa. Tällöin tiiminvetäjä kykenee huomaamaan kiinteistöhoitajien henkilökohtaisia työhyvinvointiin liittyviä ongelmia. Kiinteistöhoitajilla on myös matalampi kynnys tulla keskustelemaan henkilökohtaisista ongelmista tiiminvetäjän kuin esimiehen kanssa. Kolmen vastaajan mielestä työhyvinvoinnin seuranta ei kuulu pelkästään tiiminvetäjän tehtäviin, vaan seurannassa tulisi olla mukana myös esimies. (Kuva 16.)



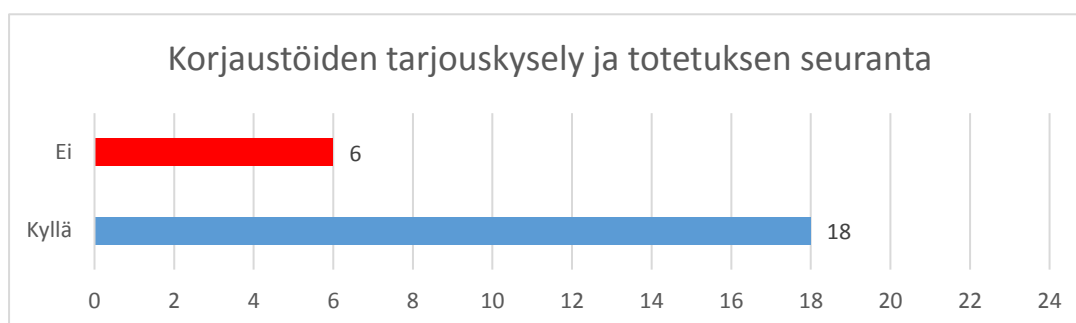
Kuva 17. Tiiminvetäjän osallistuminen kalusto ja tarvike hankintoihin

Kalusto- ja tarvikehankintojen toteutusta tiiminvetäjien toimesta puolsi 18 vastaajaa. Nämä hankinnat koettiin olevan arvokkaampia, koko tiimi alueen kiinteistöhoitajien käyttöön tulevia hankintoja. Molempien vastausten joukosta tuli esiin, että pienemmät kiinteistökohtaiset hankinnat koettiin edelleen kuuluvan kiinteistöhoitajan tehtäviin, joskin apua näihinkin hankintoihin toivottiin saatavan tiiminvetäjältä. Osassa *Ei* vastauksia, hankintoihin osallistujaksi mainittiin myös kalustunkorjaaja. (Kuva 17.)



Kuva 18. Tiiminvetäjän osallistuminen kiinteistön korjaustöiden suunnitteluun

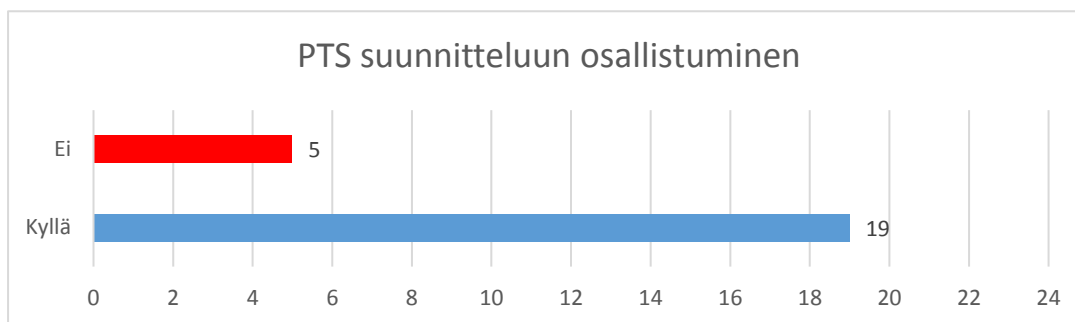
Tiiminvetäjän ja kiinteistöhoitajan yhteistoiminta kiinteistöjen korjaustöiden suunnittelussa sai kannatusta 23 vastaajalta. Yhteistoiminta ja kiinteistöhoitajan suurempi vaikutusmahdollisuus kiinteistön kunnossapitoon koettiin positiivisina asioina useissa haastatteluissa. Korjaustöiden suunnittelun mahdollisuus nähtäisiin vastuun jakamisena joka heijastuisi myös työmotivaation paranemiseen. (Kuva 18.)



Kuva 19. Korjaustöiden tarjouskysely ja toteutuksen seuranta tiiminvetäjän toimesta

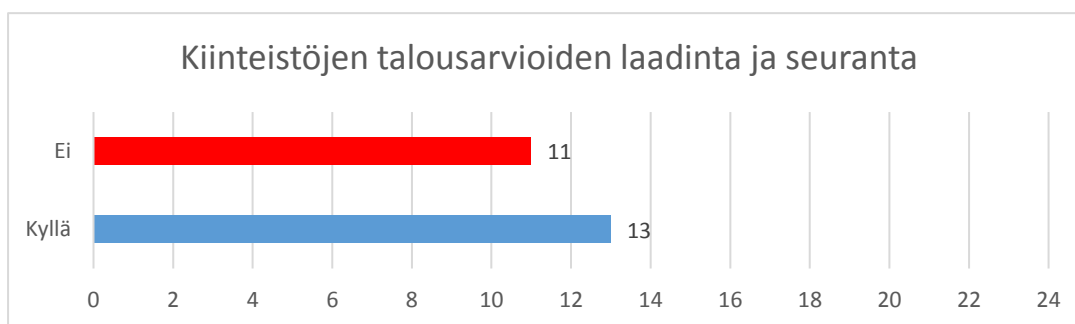
Suunniteltujen korjaustöiden tarjouskysely ja toteutuksen seuranta soveltuisi tiiminvetäjän tehtäväkuvaan 18 vastaajan mielestä. Tämän toimintatavan nähtiin lisäävän niin kiinteistöhoitajien korjaustöiden kustannustietoutta kuin osallistumista tiiminvetäjän kanssa korjaustöiden toteutuksen seurantaan. Kielteisen kannan ilmaisseiden huolena oli kyseisten työtehtävien vaativuus. (Kuva 19.)





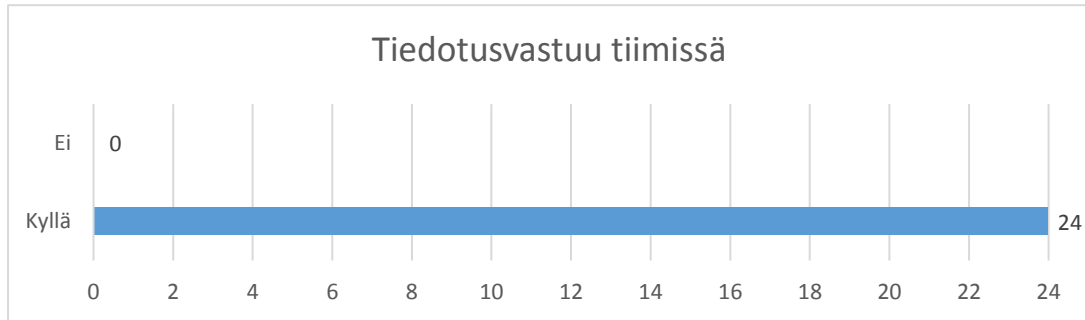
Kuva 20. Tiimivetäjän osallistuminen PTS laadintaan tiimin kiinteistöissä

Kiinteistökohtainen pitkän tähtäimen suunnitelma antaa kokonaiskuvan kyseisen kiinteistön kunnosta ja korjaustarpeista. 19 vastaajaa olikin sitä mieltä, että tiiminvetäjän tehtäväkuvaan voisi liittää tämän tehtävän. Tiiminvetäjien osallistumisella PTS suunnitteluun koettiin olevan mahdollisuus vaikuttaa, suurempien korjaustarpeiden aikatauluttamiseen, kiireellisyys asteen määrittämiseen ja tiedon kulkuun korjaushankkeiden toteuttamisesta. Viiden vastaajan mielestä PTS suunnittelu kuuluu ns. ”rahasta päättäjille”. (Kuva 20.)



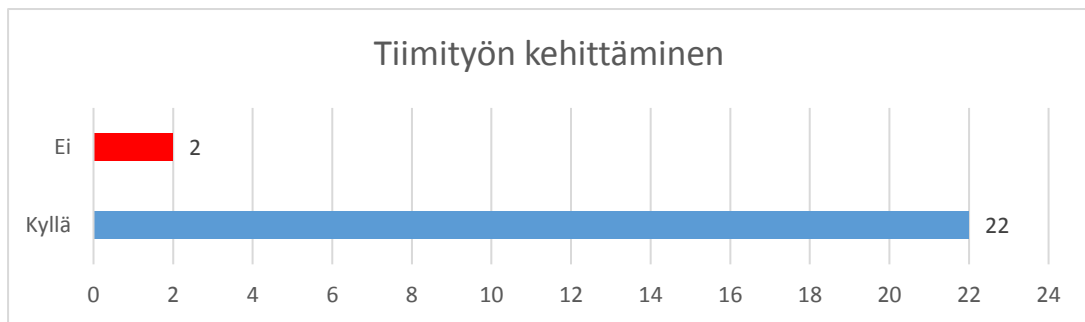
Kuva 21. Tiiminvetäjän osallistuminen kiinteistöjen talousarvioiden laadintaan ja seurantaan

Mielipiteet tiiminvetäjän osallistumisesta kiinteistökohtaisten talousarvioiden laadintaan ja seurantaan jakoutuivat lähes tasan. Kannattavissa näkökulmissa korostui vastaajien halu saada tietoa kiinteistön kunnossapitoon ja käyttöön varatuista rahoista sekä näiden rahojen kulurakenteesta. Tiedon saanti tiiminvetäjän välityksellä mahdollistaisi myös suunnitelmallisen kiinteistönhoidon ja reagoinnin kiinteistön toimintakulujen heilahtaessa. Ei kannattavissa, esiin nostettiin talousasioiden kuuluvan ylemmille esimies tahoille, ei tiiminvetäjälle. (Kuva 21.)



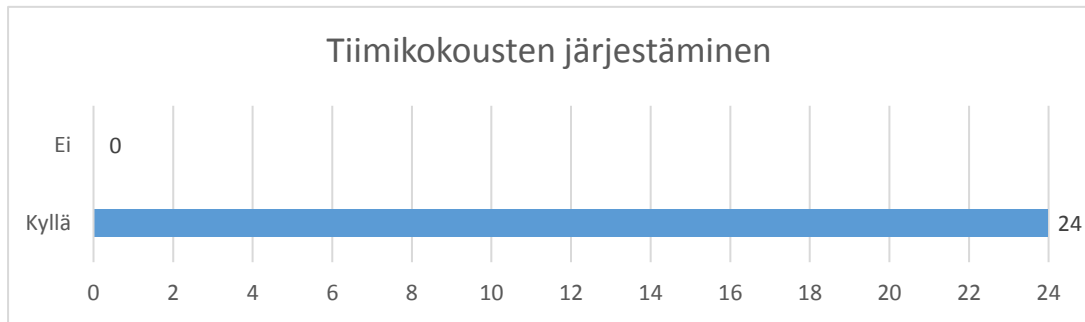
Kuva 22. Tiiminvetäjän tiedotus vastuu tiimissä kaikkiin suuntiin

Tiiminvetäjän vastuu tiedottamisesta nähtiin kaikkien vastanneiden kesken oleelliseksi tiiminvetäjän tehtäväksi. Tiedotus on kuulunut nytkin jo tiiminvetäjän tehtäviin, mutta vastaajien näkemyksenä oli, että tiedotusta voisi tehostaa joka suuntiin. Myös kiinteistöhoitoon liittyvien ohjeiden, neuvojen ja artikkeleiden jakamista toivottiin tiiminvetäjiltä. (Kuva 22.)



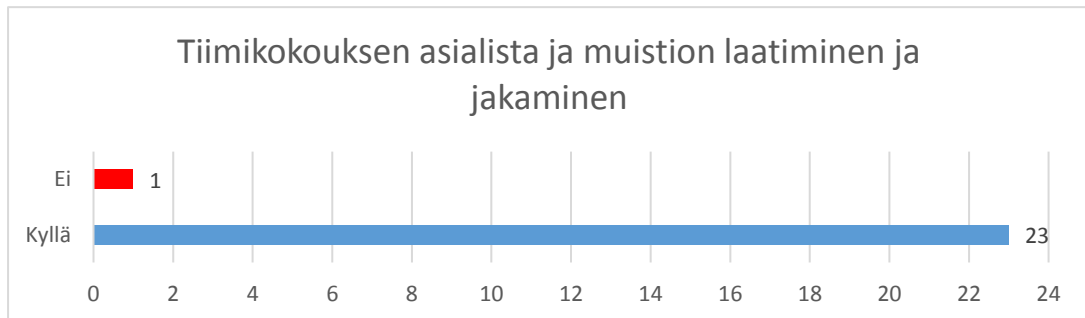
Kuva 23. Tiiminvetäjän vastuu tiimityön kehittämisestä

Tiimityön kehittämisen vastuu henkilöksi soveltuu vastanneiden näkemyksen mukaan hyvin tiiminvetäjää. Vain kaksi koki, että tiimityön kehittämisen vastuu kuuluu esimiehelle, joskin tiiminvetäjä voisi olla myös mukana kehittämistyössä. Yleisesti tiimityön kehittäminen nähtiin erittäin tärkeänä osana koko kiinteistönhoidon kehittämistä. Paremmalla tiimityöskentelyllä koettiin olevan parantava vaikutus työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. (Kuva 23.)



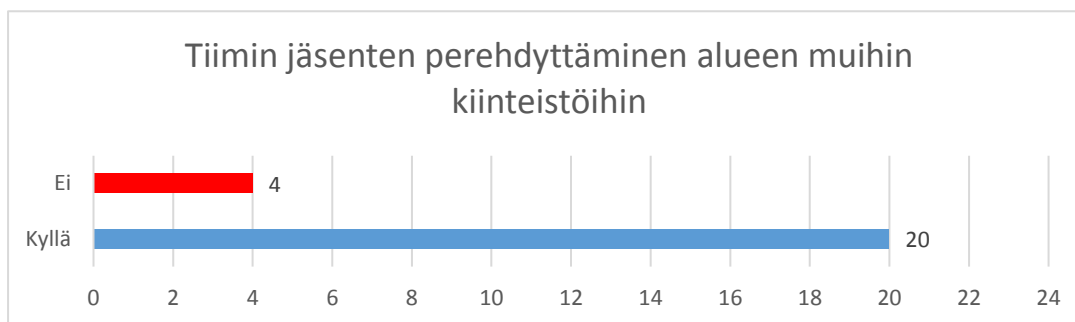
Kuva 24. Tiiminvetäjän vastuu tiimikokousten järjestämisestä

Tiiminvetäjät ovat olleet tiimikokousten järjestämisvastuussa jo nykyisen tehtävänkuvan puitteissa. Tiimikokousten järjestäminen myös tulevaisuudessa koettiin tiiminvetäjän tehtäväksi kaikissa vastauksissa. Tiimikokouksien järjestämiseen liittyviä uusia ehdotuksia tuli esille haastatteluissa, kokouksia voisi olla useimmin, osa kokouksista voisi olla vapaamuotoisempia, työyksikön ulkopuoliset osallistujat mahdollisia esim. tuote-esittelijä ja kokouksen aiheen mukaan osallistujat eli milloin isännöitsijä mukana ja milloin ei. (Kuva 24.)



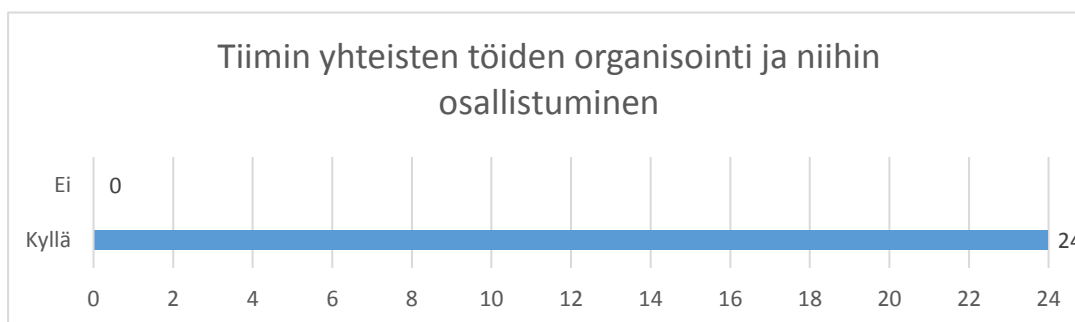
Kuva 25. Tiiminvetäjän vastuu kokousmateriaaleista

Vastuu kaikista tiimikokousten kokousmateriaaleista nähtiin kuuluvan tiiminvetäjän tehtäviin. Tiimikokouksen järjestämisen yhteydessä, oli vastaajien mielestä luonnollista, että tiiminvetäjä huolehtii myös kokousmateriaalien laatimisesta ja jakamisesta. Mielenkiintoisena ehdotuksena tuli esiin kokousmateriaalien julkaisu myös kaupungin intranetin suljetussa ryhmässä, tällöin materiaalit olisivat tallessa sekä helposti löydettävissä ja luettavissa. (Kuva 25.)



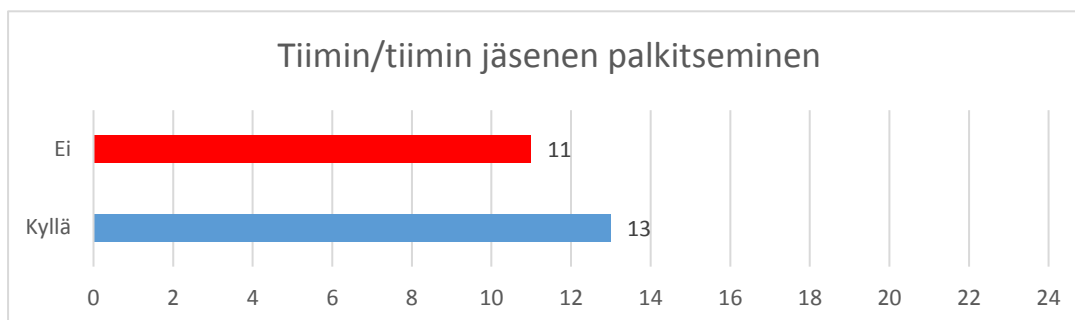
Kuva 26. Tiiminvetäjän vastuu sisäisestä perehdyttämisestä

Tiiminvetäjän tehtäväksi perehdyttää tiimin jäsenet tiimin muihin kiinteistöihin koki 20 vastaajaa. Neljän mielestä perehdytys ei ole tiiminvetäjän tehtävä, vaan sen voi tehdä kiinteistöjen oma kiinteistöhoitaja. Kaikki kuitenkin kokivat, että perehdytys muihin tiimialueen kiinteistöihin olisi hyvä asia. Se näkemys, kuinka laajasti ja tarkasti perehdytys muihin kiinteistöihin tulisi tapahtua, vaihteli vastaajien kesken. Esiin nousi myös tiiminvetäjän perehdytys muihin kiinteistöihin, tämän nähtiin kuuluvan kiinteistöhoitajille, mutta vastuu tämän toteutumisesta kuuluu tiiminvetäjälle. (Kuva 26.)



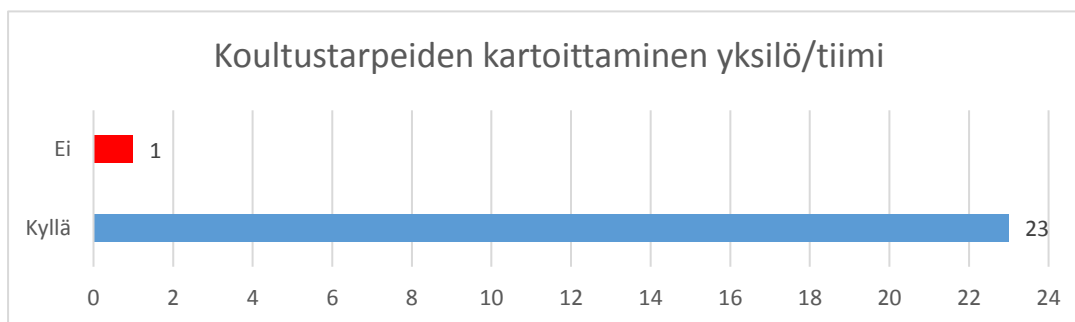
Kuva 27. Tiiminvetäjän tiimin yhteisten töiden organisointi ja niihin osallistuminen

Kaikki vastaajat kokivat tiiminvetäjän tehtäväksi organisoida tiimin yhteisiä töitä. Näitä ovat yleensä suuremmat tavaransiirrot kiinteistössä ja muutot kiinteistöstä toiseen. Tärkeänä pidettiin myös tiiminvetäjän omaa osallistumista näihin yhteisiin tiimin töihin, erityisesti tekijänä, ei työnjohtajana. (Kuva 27.)



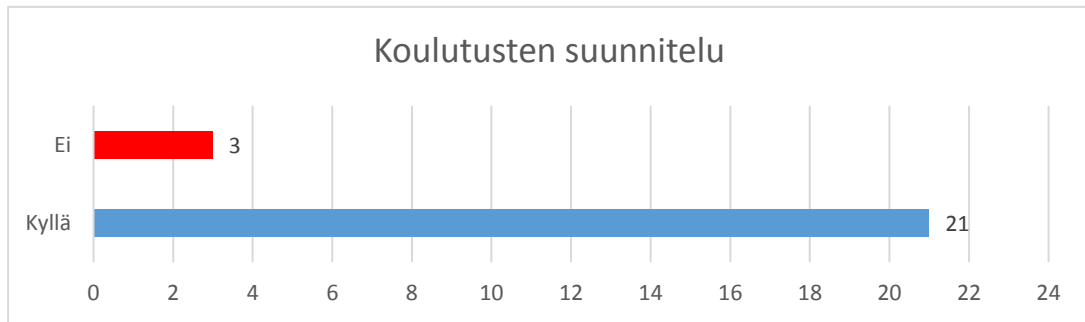
Kuva 28. Tiiminvetäjän mahdollisuus palkitsemiseen

Palkitseminen tiiminvetäjän tehtävänä jakoi mielipiteet lähes tasan. 13 oli palkitsemisen mahdollisuuden kannalla ja 11 sitä vastaan. Palkitsemista vastaan olleiden kommentteissa näkyi epäselvyys millä perusteilla ja miten palkittaisiin. Palkitsemisen uhkakuvana koettiin myös aina samojen tiiminvetäjien ”kavereiden” palkitseminen. Yleisesti kuitenkin toivottiin jonkinlaisen palkitsemisjärjestelmän kehittämistä jossa tiiminvetäjä voisi olla mukana. (Kuva 28.)



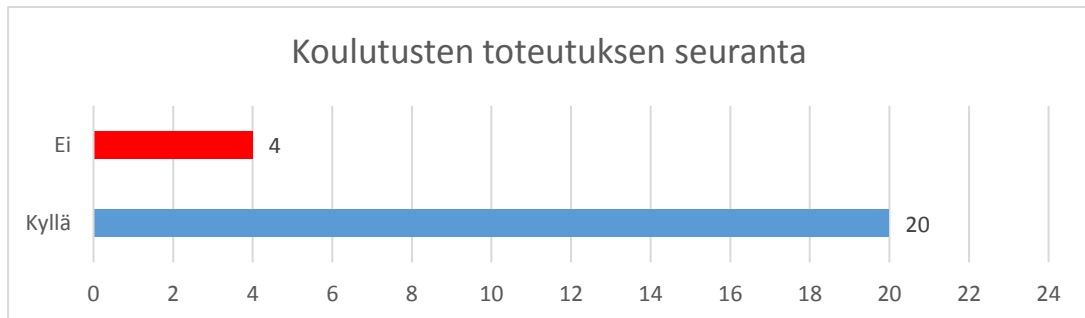
Kuva 29. Tiiminvetäjän tehtävä koulustarpeiden kartoittajana

Kiinteistöhoitajien henkilökohtaisen tai koko tiimin koulustarpeiden kartoittaminen soveltuisi lähes kaikkien vastaajien mielestä tiiminvetäjän tehtävänkuvaa. Henkilökohtaisten koulustarpeiden ilmaiseminen tiiminvetäjälle koettiin helpomaksi kuin esimiehelle. Usean vastaajaan mielestä tiimialueen erilaiset kiinteistöt ovat tuoneet esille koko tiimiä koskevia koulustarpeita, esim. uudet kiinteistöt sisältävät uudenlaista tekniikkaa jota olisi kaikkien osata käyttää ja huoltaa. (Kuva 29.)



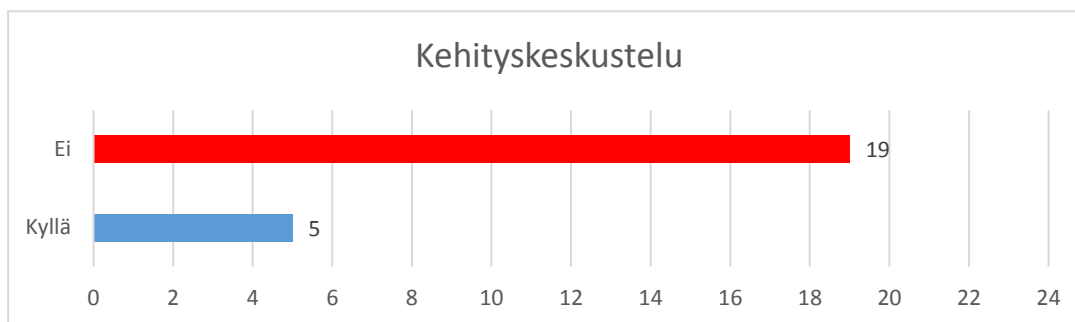
Kuva 30. Tiiminvetäjä koulutusten suunnittelijana

Tiiminvetäjä nähtiin myös koulutusten suunnittelijana 21 vastauksessa. Haastattelussa tuli esiin, että helposti järjestetään koulutuksia joista ei ole suurempaa hyötyä kenellekään, koulutukset ovat joko liian vaativia tai ylimalkaisia. Tiiminvetäjällä koettiin olevan mahdollisuus suunnitella koulutukset sopimaan paremmin jokaisen yksilön tai tiimin tarpeisiin. Kolme vastaajaa koki koulutusten suunnittelun olevan esimiehen tehtävä, koska esim. koulutuksiin osallistutaan vain esimiehen määräyksestä. (Kuva 30.)



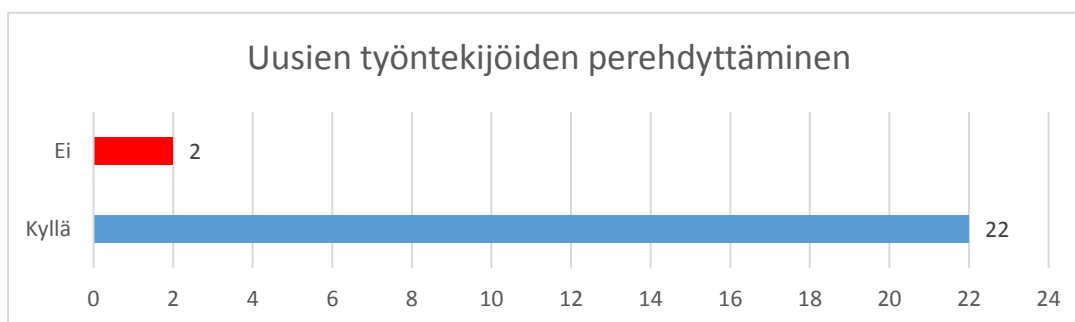
Kuva 31. Tiiminvetäjä koulutusten toteutuksen seuraajana

Koulutusten seurannan koki esimiehen tehtäväksi yksi enemmän kuin koulutusten suunnittelun, eli neljä vastaajaa. Esimies asemassa olevan koettiin paremmin pystyvän vaikuttamaan koulutuksen läpivientiin. Esille tuli myös tiettyjen koulutusten vaativan hallinnollisia päätöksiä joita vain esimies asemassa oleva voi tehdä. Tiiminvetäjän mahdollisuutta toimia koulutusten toteutuksen seuraajana puolsi 20 vastaajaa. Seuratessa koulutuksen toteutusta, tiiminvetäjällä olisi mahdollista olla kiinteistöhoitajien apuna ja tukena koulutuksen toteutuksessa. (Kuva 31.)



Kuva 32. Tiiminvetäjä kehityskeskustelujen pitäjänä

Kehityskeskustelujen pitäminen nähtiin edelleen suuresti esimiehen tehtävänä. Kehityskeskusteluissa koettiin läpikäytävän sellaisia henkilökohtaisia asioita, joita ei haluta tiiminvetäjän tietoon, koska hänellä ei ole esimies asemaa. Kehityskeskusteluissa käytävää työn vaativuuden arviointia pidettiin myös esimiestehtävänä. Vain viisi vastaajaa koki, että tiiminvetäjä voisi pitää kehityskeskustelun. Perusteluna tähän oli esim. tiiminvetäjän parempi tieto kiinteistöhoitajan henkilökohtaisista työtehtävistä, millä voi olla vaikutusta palkkaukseen. (Kuva 32.)



Kuva 33. Tiiminvetäjä uusien työntekijöiden perehdyttäjänä

Tiiminvetäjien tehtäväkuvaan voisi sisällyttää uusien työntekijöiden perehdyttämisen 22 vastaajan mielestä. Suurimpana syynä tähän nähtiin, että perehdytys kohdistuu helposti vain työnantajan ja työntekijän velvollisuuksien ja vastuiden läpikäyntiin. Tällöin perehdytys työpisteissä jää esimiehen toimesta usein lähes

olemattomaksi, tämän koetaankin tiimin jäsenten keskuudessa heidän työkuor-  
maa lisääväksi asiaksi. Kahden vastaajan mielestä perehdytys kuuluu oleellisesti  
esimiestehtäviin, koska siinä käsitellään työsuhteeseen liittyviä asioita. (Kuva 33.)

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Kotkan kaupungin Teknisen Palvelun isännöinnin työyksikkö on toiminut vuosi-  
kymmeniä samojen käytäntöjen ja tapojen varassa. Lähivuosien aikana henkilös-  
töä on vaihtunut työyksikössä niin isännöitsijöiden, tiiminvetäjien kuin kiinteistön-  
hoitajien osalta. Henkilöstömuutosten kautta on herännyt ajatuksia ja mielenkiinto  
toiminnan kehittämiseksi. Tiiminvetäjien hakeutumista kiinteistötyönjohtajan kou-  
lutukseen pidettiin sysäyksenä muutoksen tielle. Tiiminvetäjien koulutus avaa  
mahdollisuuden suureen muutokseen koko organisaation toiminnassa, mahdoli-  
sesti kohti älykästä organisaatiota. Tämä luku esittelee työn yleiset johtopäätök-  
set, tiiminvetäjien tehtävänkuvan kehittämisehdotuksen ylemmälle johdolle sekä  
oman pohdinnan.

### **8.1 Yleiset johtopäätökset**

Tutkimuksen kaikkien haastattelutulosten yhteisenä päätelmänä voidaan pitää  
näkemystä organisaation toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen painopisteenä  
olleeeseen tiiminvetäjien tehtävänkuvan tarkasteluun ja kehittämiseen suhtaudut-  
tiin erittäin positiivisesti koko työyksikössä. Tätä kuvastavat osallistumisaktiivisuus-  
det haastatteluihin. Kaikki 24 kiinteistöhoitajaa, joille lähetin kyselykaavakkeen,  
osallistuivat kyselyhaastatteluun. Niin kiinteistöhoitajien kuin isännöitsijöiden ja  
tiiminvetäjien haastattelut toteutuivat suunnitellusti, avoimina keskusteluina, tuot-  
taen suuren määrän kehittämisideoita niin tiiminvetäjien tehtävänkuvaan kuin  
koko työyksikön toimintaan.

Ensimmäisissä haastatteluissa nousi esiin nykyisen tiimityöskentelyn lähtökohdat  
ja tämänhetkisen tiimitoiminnan tilanne. Tiimit koettiin tiimin jäsenien keskuu-  
dessa lähinnä vain alueellisesti jaetuiksi ryhmiksi, joissa tiimitoiminta keskittyy läh-  
innä sijaisuuksien hoitamiseen. Tiimien nykyisestä toiminnasta ei löytynyt tiimi-



työtä kuvaavia elementtejä. Esimerkiksi tiimien toiminnalta puuttui selkeä päämäärä, johon tiimin tulee pyrkiä (Salomäki 2002, 16), myös tiimien toimintaa ohjaavaa tiimisopimusta ei ole laadittu (Skyttä 2000, 91). Työyksiköltä puuttuu päämäärän lisäksi visio ja strategia joita Sydänmaanlakka (2012) pitää älykkään organisaation tunnusmerkkeinä.

Syyksi nykyiselle heikolle tiimitoiminnalle nähtiin tiimitoiminnan käynnistäminen noin kaksikymmentä vuotta sitten. Tällöin päätöksen tiimitoimintaan siirtymisestä tekivät silloiset esimiehet, ja tiimiytysprosessin hoiti konsultti muutamalla luenolla. Tiimitoiminnan kehittäminen tässä valossa tuntuu hankalalta. Siksi tulisikin puhua enemmän tiimityön uudesta aloittamisesta eli tiimien rakentamisesta. Tiimien rakentamista Heikkilä (2002, 35) pitää hyvän tiimityöskentelyn tärkeimpänä vaiheena ja tämä rakentamisen onnistuminen vaatii paljon aikaa, paneutumista ja henkisiä voimavaroja, ja jossa mukana tulee olla koko organisaatio. Skyttä (2000, 83) korostaa myös tiimin esimiestason organisoinnin tärkeyttä heti tiimiytyksen alussa.

Tiiminvetäjien tehtävänkuvan tämän hetkistä tilaa kuvailtiin kaikkien toimesta erittäin sekavaksi. Tiiminvetäjille on ajansaatossa annettu tiettyjä tehtäviä hoidettavaksi, mutta selkeää tehtävänkuvaa ei olla laadittu. Tehtävänkuvan puuttuminen koetaan aiheuttavan epäselvyyttä töiden organisoinnissa ja tiimityössä koko työyksikössä.

Isännöitsijät näkivät tiiminvetäjien tehtävänkuvan uudistamisen tärkeimpänä ja ensimmäisenä osa-alueena, joka mahdollistaisi koko työyksikön kehittämisen onnistumisen. Toisessa isännöitsijöiden haastattelussa ideoituja tiiminvetäjän tehtävänkuvaan sopivia työtehtäviä löytyi yli kolmekymmentä. Tehtävistä osa lukeutui nykyisellään isännöitsijöiden työtehtäviin ja osa oli erittäin laajoja henkilöstön ja tiimitoiminnan kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Näiden tehtävien mahdollistaminen tiiminvetäjien toimintana, vaatii luottamusta, aikaa, koulutusta, hyvää esimiestyötä ja vastuun jakamista tiiminvetäjille sekä tiimille.

Tiimitoiminnan kehittäminen tai tässä tapauksessa paremmin tiimien rakentaminen, nähtiin isännöitsijöiden keskuudessa merkittävänä tiiminvetäjän työtehtävänä. Tiiminvetäjille haluttiin antaa vastuuta tiimitoiminnan kehittämiseksi yhdessä tiimin kanssa. Vaikka vastuu ja johtaminen siirtyisikin tiimiin, niin esimiesten eli isännöitsijöiden mukana oloa ja johtamista tarvitaan edelleen, niin tiimin muutoksessa kuin tiimin toiminnan eri vaiheissa (Skyttä 2000, 80).

Skyttä (2000) luettelee tiimitoiminnan vaihteita, joissa tarvitaan henkilökohtaista tiimien johtamista esimiesten toimesta. Näitä ovat *tiimiytysprosessin ylläpito, tiimisopimuksen työstäminen ja ohjaaminen, porukkasopimukseen auttaminen, itseohjautuvuuteen ohjaaminen ja keskeisten tiimitaitojen hallinta*

Isännöitsijät toivoivat, että tiimitoiminnan kehittämisellä olisi positiivinen vaikutus myös tiimien itseohjautuvuuteen. Tämän uskottaisiin helpottavan isännöitsijöiden päivittäistä työtä, vapauttaen ajallisia resursseja hallinnollisiin työtehtäviin. Tiimit toimisivat itseohjautuvasti, jolloin tiimin tarvitsema johtajuus olisi tiimin sisällä ja isännöitsijöille jäisi vain ulkoinen johtajuus. Tähän isännöitsijöille jäävään tiimityön ulkoisen johtajuuden osa-alueeseen kuuluu *Tiimisopimuksen aikaansaaminen, valtuuksien varmistaminen, ohjaus ja opastaminen, tiimin valmentaminen, tulosten arviointi, esteiden poistaminen, tiimin toiminnan tukeminen ja palkitsemisen toimivuuden varmistaminen*. (Skyttä 2000, 81).

Kiinteistöhoitajien toisessa haastattelussa, lähes kaikkien kiinteistöhoitajien mielestä tiiminvetäjien tehtäväkuvaan soveltuviksi työtehtäviksi kuuluisi tiimityöskentely kokonaisuudessaan sekä henkilöstön kehittäminen. Töiden organisointiin ja valvontaan liittyvät tiiminvetäjän tehtävät jakoivat mielipiteitä puolesta ja vastaan. Kriittisimmin suhtauduttiin mahdollisiin suoriin työmääräyksiin ja töiden valvontaan. Tähän kriittisyyteen vaikutti suuresti tiiminvetäjän asema työyhteisössä. Koettiin, että työnjohdolliset tehtävät soveltuvat enemmän esimiesasemassa olevalle henkilölle.

Tiiminvetäjien haastatteluissa näkyi heidän suuri innokkuus ja halu kehittää omaa tehtävänkuvaa. Tiiminvetäjät kokivat, että kaikki kyselykaavakkeessa esitetyt työtehtävät soveltuisivat heidän tehtävänkuvansa. Tehtävänkuvan muutoksen onnistumisen varmistamiseksi tiiminvetäjät kokivat tarvitsevänsä koulutusta, ajallisia resursseja ja erityisesti esimiesten tukea. Heikkilä (2002, 40-41.) korostaa myös vuorovaikutustaitojen ja ihmisten johtamiseen kohdistuvien koulutusten tärkeyttä tehtävien muutoksen yhteydessä.

Tiiminvetäjien asema tiimeissä koettiin epäselväksi niin tiimien jäsenille kuin tiiminvetäjille. Aseman määrittelemättömyys oli luonut jopa jännitteitä tiimien sisälle. Tiiminvetäjien aseman määrittelyä toivottiinkin työyksikön kaikkien eri osapuolten haastatteluissa.

Kiinteistönhoitajien haastatteluissa nousi esiin monia näkemyksiä ja kysymyksiä liittyen tiiminvetäjien aseman mahdollisiin muutoksiin, esim. tiiminvetäjien asemaa tulisi kehittää vastuullisempaan suuntaan, ei muutosta heti suoraan esimies asemaan, miten muutos esimiesasemaan vaikuttaisi tiiminvetäjän käyttäytymiseen ja persoonaan, miten tiimin sisäiset henkilösuhteet muuttuisivat, miten tiiminvetäjän aseman muutos vaikuttaa omaan työntekooni ja jatkavatko tiiminvetäjät kiinteistönhoitajina kiinteistöissään. Esiin nousseet kysymykset kuvastavat mahdollisen muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta ja jopa pelkoa siitä, mitä esimiehen tuleminen tiimin sisältä aiheuttaisi. Ahlroth ym. (2015, 15) kirjoittaa, että muutos voi aiheuttaa tiimin jäsenien suhtautumisen muutoksen uuteen esimieheen ja tämä voi aiheuttaa etäännyntymistä ja varauksellista suhtautumista uuteen esimieheen. Tällainen muutos kiinteistönhoitajissa vaikeuttaisi tiiminvetäjien onnistumisen mahdollisuuksia uusissa tehtävissään.

Tiiminvetäjien asemaa määriteltäessä keskipisteenä tulisi olla tiiminvetäjien tehtävänk kuva ja siihen liittyvät työtehtävät. Pelkästään tiimin johtajuus ei kuitenkaan edellytä esimiesasemaa (Skyttä 2000, 86). Kyselykaavakkeessa esitetyistä työtehtävistä osa nähtiin kiinteistönhoitajien mielestä esimiestehtäviksi mutta silti niiden koettiin soveltuvan tiiminvetäjien tehtäviksi. Tämä tukisi ajatusta lähestyä uuden aseman kehittämistä esimiesaseman kautta.

Tiiminvetäjien aseman muutos esimieheksi merkitsisi sitä, että he johtaisivat entisiä kollegojaan uudenaikaisin valtuuksin. Järvinen (2001, 14-15.) näkee keskeisenä esimiehen valinnan perusteena, kuinka työntekijä on pärjännyt työtehtävissään ja että hän hallitsee alustensa työhön liittyvät sisällölliset ja tekniset kysymykset. Muutosta helpottaa myös, jos esimieheksi tulevalle on valmiiksi kollegojen luottamus, esimerkiksi hän on toiminut tiimin henkisenä johtajana ennen aseman virallistamista (Ahlroth & Havunen 2015, 15). Edellä kuvatut esimiehen valinnan perusteet koettiin toteutuvan nykyisissä tiiminvetäjien valinnoissa. Tämä puoltaisi ja helpottaisi heidän siirtymistä myös esimiesasemaan.

Isännöitsijöiden esiin tuoma huoli omien työnjohdollisten esimiestehtävien heikosta suorittamisesta puoltaa myös tiiminvetäjien aseman tarkastelemista esimiesaseman suuntaan. Tiimit tarvitsevat johtamista toimiakseen tehokkaasti varsinkin työelämän nykyisissä nopeissa muutoksissa jolloin tulee huolehtia erityisesti, että työnteon edellytykset ovat kunnossa (Järvinen 2001, 15).

Vaikka nykyisten tiiminvetäjien asema ja tehtävät ovat jokseenkin epäselvät, on tiiminvetäjän valinta tehtävänsä koettu onnistuneeksi. Valinta tiiminvetäjäksi ja sitä kautta tiimin ”johtajaksi” noudatteli hyvän johtajuusratkaisun periaatteita joita myös Skyttä (2000, 88.) korostaa, eli tiimin johtajuus ratkaistiin tiimin jäsenten yhteisellä keskustelulla, jossa huomioitiin ehdokkaiden ammatillinen osaaminen sekä johtamisosaaminen.

Tiiminvetäjien haastatteluissa heijastui tiiminvetäjien halu kehittää omaa osaamistaan sekä tiimien ja koko työyksikön toimintaa. Omaehtoinen hakeutuminen kiinteistötyönjohtajan koulutukseen kuvaa tiiminvetäjien motivaatiota kehittää työyksikön toimintaa. Itsensä kehittämällä ja opiskelulla voidaan tukea ja parantaa myös tiimin osaamista ja toimintaa. Nykyisessä nopeasti kehittyvässä ja muuttuvassa yhteiskunnassa onkin tärkeää pystyä kehittämään ja tehostamaan työyksikön toimintaa jatkuvasti huomioiden siinä myös henkilöstö ja tiimit (Sydänmaanalakka 2012, 15). Tiimien toiminnan tehostaminen ei kuitenkaan tarkoita Sydän-

maanlakan (2012, 18) mukaan sitä, että tehdään aina vain enemmän ja enemmän. Asioita tulisi tehdä älykkäämmin ja tätä varten työyksikön jäsenet tarvitsevat tietoa, osaamista ja ymmärrystä, joita voidaan hankkia koulutuksen avulla.

## **8.2 Kehittämisen toteutussuunnitelma**

Teknisen Palvelun isännöinnin kiinteistönhoidon ja tiimitoiminnan kehittämisen ensimmäisenä askeleena tulisi tiiminvetäjille luoda selvä tehtäväkuva työyksikössä. Selvällä tiiminvetäjän tehtäväkuvan määrittelyllä kaikille työyksikön jäsenille tulee selväksi tiiminvetäjän työtehtävät.

Tiiminvetäjän tehtäväkuvaan lisättävien uusien työtehtävien valinnassa ja määrittämisessä tulisi huomioida työyksikön kaikkien osapuolien näkemykset. Yhteiset näkemykset työtehtävien soveltumisesta tiiminvetäjien tehtäväkuvaan takaavat suuremmat mahdollisuudet tiiminvetäjien onnistua työtehtävissään.

Työtehtävien selventämiseksi koko työyksikölle, tulee luoda tehtävämatriisi tai tehtävä/vastuunjakotaulukko. Matriisiin tai taulukkoon merkitään tehtävien kuvaus ja vastuutaho/vastuutahot (kiinteistöhoitaja, tiiminvetäjä vai isännöitsijä). Luotua matriisia on tulevaisuudessa helppo muokata tilanteen tasalle, vastuiden tai käytäntöjen muuttuessa.

Tiiminvetäjien tehtäväkuvassa tapahtuvista muutoksista johtuen myös tiiminvetäjän asemaa työyksikössä tulee tarkastella uudestaan. Osa uusista tehtävistä tarvitsee onnistuakseen tiiminvetäjille esimiesaseman. Tehtäväkuvan muutoksen ja sitä kautta esimiesaseman syntymisestä tulee tiimin jäseniä tiedottaa erillisessä infotilaisuudessa. Tehtäväkuvan ja aseman muuttuessa tulee tiiminvetäjille tehdä työn vaativuuden arviointi. Tällä arvioinnilla pyritään kehittämään palkkausta niin, että palkka on oikeassa suhteessa työ vaativuuteen.

Tiiminvetäjän ajankäyttöä tulee tarkastella tehtäväkuvan muuttuessa. Isännöitsijöiden tehtävänä onkin tarkastella riittäkö tiiminvetäjien aika työtehtävien laaduk-

kaaseen hoitamiseen työtehtävien lisääntyessä. Myös tiiminvetäjien nykyisiä työtehtäviä tulee arvioida uudestaan, olisiko niitä uudelleen organisoimalla mahdollista vapauttaa aikaa uusiin työtehtäviin.

Tiiminvetäjän uuden tehtävänkuvan ja aseman muutoksen onnistumiseksi tulee tiiminvetäjille järjestää koulutusta esimiestehtäviin liittyvistä asioista. Oman organisaation sekä kaupungin toimintaan perehdyttäminen tulee tehdä isännöitsijöiden toimesta. Tiiminvetäjien tehtävänkuvan ja aseman muuttuessa koko työyksikkö on muutoksessa. Muutoksen onnistumista varten tulee työyksikön jäsenille järjestää yhteistä koulutusta, jonka aiheena on tiimityö. Isännöitsijöiden tärkeäksi tehtäväksi muodostuu tukea ja kannustaa, niin tiiminvetäjiä, kuin tiimin jäseniä muutoksen tiellä.

### **8.3 Pohdinta**

Opinnäytetyön teemaksi valikoitui omassa työssäni havaitsemani tarve kehittää tiimien ja tiiminvetäjien toimintaa. Kohdistin opinnäytetyön aiheen tiiminvetäjien tehtävänkuvan kehittämiseen. Osaavien ja kykenevien tiiminvetäjien avulla pystytään parhaiten kehittämään myös tulevaisuudessa tiimien toimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työyksikön jäsenten mielipiteitä tiiminvetäjän toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelut koska halusin vastausten lisäksi nähdä ja kokea vastaajien sanatonta viestintää. Haastattelujen avulla pystyin myös informoimaan tutkimuksen taustaa ja tarkoitusta paremmin, joilla olikin vaikutusta myös haastattelujen lopullisiin vastauksiin.

Haastattelut etenivät erittäin avoimina keskusteluina, joissa yleisesti kehitettiin koko työyhteisön toimintaa, saaden vastauksia myös tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien positiivinen asenne haastatteluihin ja kehittämishankkeeseen luo hyvän mahdollisuuden lähteä yhdessä kehittämään tiiminvetäjien tehtävänkuvaa ja työyksikön toimintaa.

Kiinteistönhoitajien kyselyhaastattelujen tuloksia läpikäydessäni heräsi itselleni kysymys, kuinka kiinteistönhoitajien vastauksissa näkyy heidän halunsa kehittää omaa tehtävänkuvaa ja päivittäistä työntekoa. Joten kiinteistönhoitajien kysymyksiin olisi pitänyt lisätä kysymys, *Haluatko kehittää omaa tehtävänkuvaa ja työtehtäviä?*

Opinnäytetyöni tekeminen kesti lähes yhdeksän kuukautta, jonka aika kävin 38 henkilökohtaisia haastatteluja ja 3 ryhmähaastattelua. Opinnäytetyön aikataulu venyi suunnitellusta, syynä olivat omat työ- ja harrastuskiireet kuin myös haastattelujen suuri määrä. Koin kuitenkin hyväksi, etten kiirehtinyt opinnäytetyön valmistumisessa. Haastattelujen antina vastausten lisäksi sain kehittää omaa esimiestyötäni sekä löysin lisää kehittämiskohteita esimiestyöhöni. Myös jatkotutkimuksien kohteita löytyi useita, mutta tärkeimpänä voisi olla, *tiimiyttämisen käynnistäminen tiiminvetäjien johdolla*. Lopuksi suuri kiitos kaikille haastatteluihin osallistuneille ja opinnäytetyössäni tukena olleille.

## LÄHTEET

Ahloth, M & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Hirsijärvi, S. Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kun roolit vaihtuvat: Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi 2009. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut Helsinki. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B0A0BA46E-C265-4E3D-8D6F-558E6D753083%7D/74543> [viitattu 15.4.2017].

Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R., Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirjapaja.

Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Ristikangas, V., Aaltonen, T., Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan Kirjapaino Oy, Aseman Lapset ry.

Skyttä, A. 2000. Ä-Ö Tiimiytys ja sen läpivienti. Otava: Yritystaito.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum Media Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomaa Oy.



## **Tiiminvetäjänä toimiminen- kysely tiiminvetäjille**

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa tiiminvetäjän nykyistä asemaa, että tulevaa asemaa Kotkan kaupungin Teknisten palveluiden kiinteistönhoidon tiimeissä. Kysymykset on jaoteltu kahteen teemaan. Kysymyksillä selvitan tiiminvetäjän toiminnan nykytilaa ja tavoitetilaa. Kysymyksillä selvitetään myös tiiminvetäjien tuntemuksia ja odotuksia osallistumisestaan kiinteistöyönjohtajan koulutukseen. Vastatkaa kyselyyn mutta älkää lähettäkö sitä minulle. Tulen haastattelemaan teitä henkilökohtaisesti yhdessä sovittuna ajankohtana. Haastattelun pohjana käytän täytettyä kyselykaavaketta. Haastattelujen avulla pyrin tekemään kuvauksen siitä, mitä tiiminvetäjän työ on tällä hetkellä sekä mitä kehittämiskohteita tiiminvetäjän työssä on.

**T: Jori Sivula**

## TAUSTATIETOKYSYMYKSET

- Ammattinimikkeesi:
  
- Työkokemus
  
- Koulutus:
  
- Tiiminvetäjäkokemus:

## TIIMINVETÄJÄN TEHTÄVÄNKUVA NYT JA TAVOITTEET

1. Miksi tiiminvetäjärooli on olemassa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Miksi juuri sinä olet tehtävässä?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. Mitä hyötyä itsellesi on tiiminvetäjänä toimimisesta (palkitsevuus)?  
Millaista hyötyä toivot itsellesi tästä tehtävästä?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. Ominaisuudet joita tehtävässä tarvitaan?

5. Millainen on tiiminvetäjän tehtäväkuvasi (Kirjallinen tehtäväkuvaus?,henki-  
löstö,talous,asiakkaat,vastuu?)
  
6. Millaisia kehityskohteita löydät tiiminvetäjänäntyössäsi?
  
7. Millaiset resurssit tehtävän hoitamiseen on annettu?  
Millaisia resursseja toivoisit tehtäväsi hoitamiseen?
  
8. Millainen korvaus/palkkio on tiiminvetäjätöystäsi?  
Millainen korvaus olisi hyvä?
  
9. Millaista koulutusta/perehdytystä olen saanut tiiminvetäjänäntyöhön?  
Millaista koulutusta/opastusta/perehdytystä tarvitsisit tiiminvetäjänäntyöhön?

10. Miten ja mitä tiiminvetäjän asemastasi ja työnkuvastasi on ilmoitettu muille tiiminjäsenille?

11. Millaiseksi koet tiiminvetäjän aseman esimiestesi ja tiiminjäsenten silmissä?

12. Millainen vaikutus tiiminvetäjäydestä on ollut sosiaalisiin suhteisiin tiiminsisällä ja esimiehiin?

13. Millaisia ongelmia olet kohdannut tiiminvetäjätyössä?

14. Millaisiksi koet mahdollisuutesi kehittää tiimin työskentelyä?

## TIIMINVETÄJIEN KIINTEISTÖTYÖNJOHTAJAN KOULUTUS

1. Haitko koulutukseen vapaaehtoisesti?
2. Miksi hait koulutukseen?
3. Mitä toivot koulutukselta?
4. Miten ajattelet tiiminjäsenten/esimiesten suhtautuvan koulutukseesi?
5. Oletko koulutuksen jälkeen halukas kantamaan suuremman vastuun tiiminvetäjänä?

## Tiiminvetäjien toiminnan nykytila- kysely kiinteistöhoitajille

Tämän haastattelun tarkoituksena on kartoittaa kiinteistöhoitajien näkemyksiä tiiminvetäjän nykyisestä tehtävänkuvasta ja kuinka tiiminvetäjä vaikuttaa kiinteistöhoitajien omaan työhön sekä ajatuksia tiiminvetäjien osallistumisesta kiinteistöyönjohtajan koulutukseen. Haastattelun aikana kirjaan esiin tulleita asioita muistiin. Vastaukset käsitelen luottamuksellisesti, kooten niistä yhteenvedon. Tuloksia käytän materiaalina opinnäytetyössäni, joka käsittelee tiiminvetäjien tehtävänkuvan kehittämistä.

1. Onko tiiminvetäjän toimenkuva selvä sinulle?
2. Millä tavalla tiiminvetäjä vaikuttaa sinun toimintaasi?
3. Saatko tiiminvetäjältä ammatillisia ohjeita työn tekoon?
4. Haluaisitko ammatillisia ohjeita työn tekoon?
5. Mihin ammatilliseen?
6. Saatko tiiminvetäjältä suoria työmääräyksiä?
7. Tiiminvetäjät opiskelevat kiinteistötyön johtajaksi.
  - Mitä odotuksia sinulla on tiiminvetäjän koulutuksen suhteen?
  - Mitä pelkoja sinulla on tiiminvetäjän koulutuksen suhteen?
  - Millainen asema tiiminvetäjällä tulisi olla koulutuksen jälkeen?

## **Tiiminvetäjien tehtävänkuvan kehittäminen- kysely kiinteistöhoitajille**

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa kiinteistöhoitajien näkemyksiä tiiminvetäjän tehtävänkuvan kehittämiseksi. Tiiminvetäjien suorittaman kiinteistötyönjohtajan koulutuksen johdosta tiiminvetäjien työnkuvaa voidaan kehittää. Olen koonnut olla olevaan taulukkoon yleisiä kiinteistötyönjohtajan työtehtäviä sekä Teknisten Palveluiden isännöitsijöiden näkemyksiä mahdollisista työtehtävistä.

Tehtävät on jaoteltu kolmeen teemaan. Merkitse rastilla(X) KYLLÄ/EI soveltuisiko kyseinen tehtävä tiiminvetäjän tehtävänkuvaan tulevaisuudessa. Teeman kyselytaulukon alla tilaa kommentteille ja uusille ideoille.

Tulostakaa kyselykaavake ja vastatkaa ohjeiden mukaisesti. Tulen haastattelemaan ja keräämään kyselyt henkilökohtaisesti, joten niitä ei tarvitse lähettää minulle. Jos kyselyn jokin työtehtävä tuntuu epäselvältä, tarkennan sitä haastattelun aikana. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, kooten niistä yhteenveto. Tuloksia käytetään hyväksi luodessa tiiminvetäjille uutta tehtävänkuvaa.

Terveisin, Jori Sivula

TYÖN ORGANISOINTI JA VALVONTA	KYLLÄ	EI
Työvuorolistojen suunnittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työvuorolistojen tarkastus ja hyväksyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lomien suunnittelu tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lomien hyväksyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sijaisjärjestelyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrytointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huomautusten/Varoitusten antaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsopimusten valmistelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtävien antaminen kiinteistöhoitajille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinteistöhoitajien työn valvonta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palautteiden antaminen ja vastaanottaminen työsuorituksista tiimille/jäsenille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistuminen kiinteistökierrokseen tiimin kiinteistöissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköisten huoltokirjojen käytön ohjaus ja valvonta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työturvallisuuden valvonta ja kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhyvinvoinnin seuranta ja kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalusto ja tarvike hankintojen suunnittelu, kilpailutus ja hankinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinteistöjen korjaustöiden suunnittelu yhdessä kiinteistöhoitajan kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korjaustöiden tarjouskysely ja toteutuksen seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PTS suunnitteluun osallistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinteistöjen talousarvion laadinta ja seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentit ja ideat:



TIIMI TYÖSKENTELY	KYLLÄ	EI
Tiedotusvastuu tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimityön kehittäminen (tiimisopimus, tulosmittarit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimikokousten järjestäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimikokousten asialistan ja muistion laatiminen sekä jakaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimin jäsenten perehdyttäminen alueen muihin kiinteistöihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimin yhteisten töiden organisointi ja niihin osallistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimin ja/tai tiiminjäsenen palkitseminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentit ja ideat:

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	KYLLÄ	EI
Koulutustarpeiden kartoittaminen (yksilö/tiimi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutusten suunnittelu (yksilö/tiimi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutusten toteutuksen seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehityskeskustelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusien työntekijöiden perehdyttäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentit ja ideat: