

Mika Pekkala

**ALUEELLISEN KUNNOSSAPITOTOIMINNAN KEHITTÄ-
MINEN**

Tampereen tilakeskus liikelaitos

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Lokakuu 2015**

Yksikkö Ylivieska	Aika Lokakuu 2015	Tekijä/tekijät Mika Pekkala
Koulutusohjelma Tuotantotalous		
Työn nimi ALUEELLISEN KUNNOSSAPITOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN		
Työn ohjaaja Tapio Malinen		Sivumäärä 66 + 10
Työelämäohjaaja Tapio Seppälä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksen vuoden 2015 alussa käyttöönotetun kokonaisvaltaisen huolto- ja kunnossapitotoiminnan käyttöönoton onnistumista alueellisen kunnossapitotoiminnan näkökulmasta. Toimintamallin tavoitteena oli toiminnan tehostaminen kiinteistönpidon- ja kiinteistöteknisen yksikön välillä. Opinnäytetyössä tarkasteltiin kunnossapitotoiminnan muutoksen yhteydessä tehtyjä toimenpiteitä, toimenpiteiden onnistumista ja niiden käytännön toimintaan aiheuttamia muutoksia. Tarkastelun pohjaksi haettiin teorian tietoa toiminnan eri osa-alueisiin liittyen mm. strategiasta, johtamisesta, yhteistyön kehittämisestä, henkilöstön osaamisesta sekä tiimityöskentelystä.</p> <p>Varsinaisena kehittämistehtävänä oli kiinteistöpitoyksikön isännöitsijöiden ja kiinteistöteknisen tuotannon aluevastaavien yhteistyön kehittäminen. Kehittämistehtävä rajattiin kiinteistönpito- ja kiinteistöteknisen yksikön yhteistyön nykytilan selvittämiseen ja kehittämisideoiden keräämiseen kvalitatiivisen kyselyn avulla. Kyselyyn osallistujat rajattiin isännöitsijöihin sekä aluevastaaviin. Kyselyn jälkeen pidettiin yhteistyön kehittämispäivä, jossa keskusteltiin yhdessä toimintamme käyttöönoton onnistumisesta ja sen kehittämistä sekä vietiin ideoita yksiköidemme esimiehille. Yhteistyöpäivän keskustelun pohjaksi käytettiin kyselyvastausten yhteenvetoa. Keskeisin asia yhteistyöpäivässä oli yksiköiden välisen yhteishengen luominen ja yhdessä tekemisen ilmapiirin luominen. Opinnäytetyön tuloksena saatiin selville huolto- ja kunnossapitotoiminnassa esiintyviä ongelmia. Havaittuihin ongelmiin saatiin yhdessä keskustelemalla kehitettyjä keinoja, joilla nykyisiä toimintamalleja kehitetään toimivammiksi. Myös isännöitsijöiden ja aluevastaavien välistä yhteistyötä saatiin tiivistettyä ja sovittua käytäntöjä tulevaisuuden yhtenäisempään toimintaan. Yhteistyön kehittämispäivä toi myös myös esille sen, että on laadittava selkeät yhteiset pelisäännöt, joita kaikki myös noudattavat. Kehittämistyön yhteydessä keskusteltiin myös yksiköiden tehtävien osittaisesta uudelleenjärjestelystä, jota tullaan yksiköissä tulevaisuudessa tarkastelemaan toiminnan tehostamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön yhteydessä luotiin myös osaamiskartoituslomake, joka toimii kehityskeskusteluissa työkaluna henkilöstön osaamisen selvittämisessä, koulutussuunnitelmien tekemisessä ja uuden henkilöstön rekrytoinnissa.</p>		

Asiasanat alueellinen työryhmä, kunnossapito, osaamiskartoitus, tiimi, yhteistyön kehittäminen

ABSTRACT

Unit Ylivieska	Date October 2015	Author/s Mika Pekkala
Degree programme Production economics		
Name of thesis THE DEVELOPMENT OF REGIONAL MAINTENANCE OPERATIONS		
Instructor Tapio Malinen	Pages 66+10	
Supervisor Tapio Seppälä		
<p>The aim of this study was to examine the Tampere Tilakeskus introduced enterprise early 2015 a comprehensive repair and maintenance activities for the success of the uptake of a regional maintenance operations point of view. Approach aimed at enhancing the efficiency of real estate management - real estate and the technical unit in operation. The thesis examined the measures taken in connection with the change maintenance operations, the success of measures and their practical activities caused by the changes. As a basis for the review was sought theoretical knowledge in various areas of activities related to such. strategy, management, development co-operation, personnel skills and team-working.</p> <p>The actual development task was the development of the real estate holding unit housing managers and building technical production area responsible for co-operation. The development task was limited to property management and real - estate technical unit determining the current state of co-operation and development of ideas for collecting qualitative survey. The survey participants were limited to the superintendent and area attending. After the survey was held in co-development day, which was discussed together with the successful introduction of our operations and the development of ideas and were taken to our units supervisors. Co-operation as a basis for discussion of the day summary of the survey responses were used. The most important thing a day of cooperation was the creation of team spirit between the units and together with the creation of an atmosphere that. The context of the thesis was also created learning assessment form, which can be mapped to the professional skills of staff in different departments, and which can also be used in determining competence of new employees recruitment situation. The tool is also a good tool for development discussions, as well as making staff training plans.</p>		

Key words the regional working group, the maintenance, knowledge mapping, team, the development of co-operation
--

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

TAMPEREEN TILAKESKUS

Tampereen kaupungin ja kuntalaisten toimintaa tukeva palveluorganisaatio, jonka tila- ja kiinteistöpalveluiden avulla luodaan edellytykset kunnallisille palveluille.

KIINTEISTÖN KUNNOSSAPITO

Kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa vuosikorjaustoimintaa, jossa kiinteistön laatutasoa ei olennaisesti muuteta.

HELP DESK

Palvelukanava kiinteistöjen ylläpitoa varten, johon asiakkaat voivat olla yhteydessä vikoihin ja kunnossapitoon liittyvissä asioissa.

LOORA

Tampereen kaupungin intranetportaali, joka on tarkoitettu kaikkien työntekijöiden käyttöön.

HAAHTELAN RES-JÄRJESTELMÄ

Kiinteistöjen huollon ja korjaustoiminnan toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla voidaan toteuttaa kiinteistöjen suunnitelmallinen ylläpito.

KIINTEISTÖJEN PTS-SUUNNITTELU

Suunnitelmallista ja ennakoivaa kiinteistöjen kunnossapitoa eli pitkän tähtäimen suunnittelua.

EMPOWERMENT

Voiman, vallan ja vastuun kasvattamista/lisäämistä työntekijöissä organisaation kaikilla tasoilla suhteessa omaan työhön.

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1. JOHDANTO	1
2. TAMPEREEN TILAKESKUS JA SEN TOIMINTA	4
2.1. Taustaa	4
2.2. Tilakeskuksen organisaatio ja johtaminen	5
3. STRATEGIA, JOHTAMINEN JA MUUTOKSEN HALLINTA	10
3.1. Tampereen kaupungin strategiaprosessi	10
3.2. Uudistuvan organisaation painopistealueet Tilakeskuksessa	13
3.3. Viestinnän vaikutus strategian onnistumisessa	14
3.4. Tilakeskuksen toiminnan kehittäminen	14
3.5. Johtaminen organisaatiossa	16
3.6. Teknologian merkitys tietojohdamisessa	23
4. KOKONAISVALTAINEN HUOLTO- JA KUNNOSSAPITOMALLI	25
4.1. Kokonaisvaltainen huolto- ja kunnossapitomalli	25
4.2. Kunnossapitotoiminnan kehittämiseen liittyvät tavoitteet	28
4.3. Kehittämistoimenpiteiden toteutus	29
4.4. Kiinteistöteknisen tuotannon kertapalkkiomittarit	29
4.5. Toiminnan kehityksen mittarit	30
5. ALUEELLINEN KORJAUS- JA KUNNOSSAPITOTOIMITA	31
5.1. Kiinteistöjen korjaus- ja kunnossapitotoiminta	31
5.2. Ennakoiva rakennustekninen kunnossapito	32
5.3. Vikakorjausprosessi	32
5.4. Asiakaspalvelun ja sen merkitys asiakastyytyvyyteen	34
5.5. Pehdyttäminen	37
5.6. Moniammatillisen työryhmän toiminnan kehittäminen	38
5.7. Henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen	44
5.8. Tietojärjestelmät ja niiden käyttö kiinteistöteknisessä tuotannossa	48
5.9. Mobiilijärjestelmien käyttöönotto kiinteistöteknisessä tuotannossa	49
6. KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE	51
7. KEHITTÄMISTYÖN KYSELYMENETELMÄ	52
8. KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	53
8.1. Ennakkokyselyt kehittämispäivää varten	53
8.2. Yhteistyön kehittämispäivän järjestäminen	54
8.3. Yhteistyön kehittämispäivän sisältö	55
9. KEHITYSTYÖN KYSELYVASTAUSTEN ANALYSOINTI	57

10.JOHTOPÄÄTÖKSET	61
LÄHTEET	65
LIITTEET	67
KUVIOT	
KUVIO 1. Tilakeskuksen organisaatiokaavio	6
KUVIO 2. Tilakeskuksen nykytila-analyysi	12
KUVIO 3. Tilakeskuksen toiminnan kehittämisen painopistealueet.	15
KUVIO 4. Tietojohtamisen prosessi ja sen mahdollistavat tekijät	22
KUVIO 5. Prosessikaavio, kokonaisvaltainen huolto- ja kunnossapito	26
KUVIO 6. Kiinteistötekkinen tuotanto, kunnossapitotöiden aluejako	31
KUVIO 7. Tampereen Tilakeskuksen ohje vikailmoitus- palveluiden käyttöön	32
KUVIO 8. Tiimin järjestäytymisen prosessi	42
KUVIO 9. Henkilöarvioinnin tiedonhankintakeinot	45
KUVIO 10. Osaamiskartoituslomake, rakentaminen	47

1. JOHDANTO

Työn tilaaja ja toimeksiantaja on Tampereen kaupungin Tilakeskus Liikelaitos. Tässä työssä tilaajasta käytetään nimitystä Tilakeskus. Tilakeskus on yksi Tampereen kaupungin liikelaitoksista, jonka tehtävänä on huolehtia kaupungin omistamien kiinteistöjen arvon säilymisestä ja kiinteistöjen kunnossapidosta. Kunnossapidosta Tilakeskuksessa huolehtii Kiinteistötekninen tuotanto- yksikkö, joka sisältää rakennustekniset-, talotekniset-, huollon korjaus- ja kunnossapitoyksiköt. Huolto-, korjaus- ja kunnossapitopalveluita hankitaan lisäksi ulkoisilta palveluntuottajilta.

Opinnäytetyön aiheena on Tilakeskuksen vuoden 2015 alussa käyttöönotetun kokonaisvaltaisen huolto- ja kunnossapitotoiminnan käyttöönoton onnistumista alueellisen kunnossapitotoiminnan näkökulmasta. Jatkuvat säästöpainet julkisella sektorilla sekä henkilöstön eläköityminen pakottavat myös Tilakeskusta kehittämään toimintaansa. Kehittämiprojektin taustalla on Tilakeskuksen johdon strategian mukainen linjaus toiminnan kehittämisestä, tehostamisesta ja näiden toimien aiheuttamasta osittaisesta työtehtävien uudelleenorganisoinnista.

Työn tavoitteena on selvittää nykyisen toimintamallin uudistamisen aiheuttamia muutoksia ja kehittämistarpeita Tilakeskuksen yksiköiden välisessä toiminnassa sekä alueellisessa organisaatiossa ja toiminnassa. Opinnäytetyön varsinaisena kehitystehtävänä oli alueellisen työnjohdon sekä isännöitsijöiden yhteistyön kehittäminen, jonka lisäksi on kehitetty työkalu henkilöstön osaamisen kartoittamiseen.

Kehittämistoiminnassa ei ole varmuutta tehtyjen toimenpiteiden onnistumisesta mutta hyvällä suunnittelulla ja osallistamalla yksiköistä mahdollisimman monia henkilöitä muutoksen suunnitteluun saadaan varmasti hyvä lähtökohta kehittämistoimien toteuttamiseen. Mitä toiminnan kehittämisellä halutaan saada aikaan ja kuinka aiotaan toimia halutun muutoksen aikaansaamiseksi. Mitä käytännön toimenpiteitä on tehtävissä ja kuinka ne vaikuttavat nykyiseen toimintaan ja henkilöstöön? Näitä asioita on mietittävä tarkkaan ja niihin on hyvä antaa myös henkilöstön sanoa mielipiteitään. Opinnäytetyössä haetaan edellämainittuihin kysymyksiin teorian avulla vastauksia alueellisen kunnossapitotoiminnan näkökulmasta.

Muutoksen tarkoituksena on tehostaa Tilakeskuksen toimintaa ja ohjata organisaation eri yksiköiden töitä niin, että kukin voi keskittyä omiin strategian mukaisiin ja yhdessä sovituihin ydintehtäviinsä. Tällä tavoin yksiköt ja niiden henkilöstö voi keskittyä olennaiseen ja näin työn tehokkuutta pitäisi saada lisättyä. Henkilöstön työn toimenkuvia pyritään selkeyttämään ja ohjaamaan resursseja oikeisiin asioihin. Ison organisaation toiminnan muuttaminen vie aina kuitenkin aikansa eikä varmuutta muutoksen onnistumisesta ole olemassa.

Tilakeskuksen kiinteistönpidon ja kiinteistöteknisen tuotannon vuosittaisen kiinteistöjen kunnossapitorahan käyttöön ja rahan ohjaamiseen kriittisimpiin kohteisiin tullaan myös kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Kunnossapidon määrärahan suuruus päätetään vuosittain ja sen käyttöä voidaan seurata järjestelmien avulla reaaliaikaisesti. Tilakeskuksen yhtenä suurimpana ongelmana on sen omistamien kiinteistöjen korjausvelka, joka ikääntyvän kiinteistömäärän kasvun ja määrärahojen riittämättömyyden vuoksi on vuosi vuodelta lisääntynyt. Kiinteistöjen PTS-suunnitelmien tekemiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota ja resursseja ja tämä onkin yksi vuoden 2015 alussa käyttöön otetun kokonaisvaltaisen kunnossapitotoiminnan tavoitteista.

Tilakeskuksen henkilökunnan eläköityminen aiheuttaa myös muutosta varsinkin oman tuotannon alueelliseen toimintaan. Strategian mukaisesti Tilakeskuksen omaa tuotantoa tarkastellaan tulevaisuudessa yhä kriittisemmin ja se aiheuttaa muutospaineita kiinteistöteknisessä tuotannossa. Tilaajapuolen lisääntyvä vapaus valita yksityinen palveluntuottaja oman tuotannon sijasta ohjaa myös kustannustehokkuuden lisäämiseen.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa Tampereen Tilakeskuksen kiinteistöteknisen tuotannon korjaus- ja kunnossapitotoiminnan alueelliseen kehittämiseen sekä kiinteistö- ja kiinteistöteknisen tuotantoyksiköiden yhteistyön kehittämiseen. Opinnäytetyön toisessa pääluvussa käsitellään Tilakeskuksen organisaatiota ja tärkeimpiä yksiköitä sekä niiden toimintaa. Kolmannessa pääluvussa käsitellään Tilakeskuksen strategiaan liittyviä asioita, johtamista sekä muutoksen hallintaa. Neljännessä pääluvussa kerrotaan Tilakeskuksen kokonaisvaltaisen kunnossapitotoiminnan käyttöön otosta ja kehittämisestä. Siinä tarkastellaan myös kehittämisen onnistumisen seuraamiseksi luotuja mittareita.

Viides pääluke keskittyy alueelliseen korjaus- ja kunnossapitotoimintaan ja siinä selvitetään kiinteistöjen vikakorjausprosessia ja käsitellään henkilöstön osaamisen, alueellisten työryhmien sekä järjestelmien kehittämistä. Kuudennessa pääluvussa selvitetään opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitetta, joka liittyy Tilakeskuksen kahden eri yksikön välisen yhteistyön kehittämiseen. Seitsemännessä pääluvussa kerrotaan kehittämistyöhön yhtenä osana liittyvän sähköisen kyselyn menetelmästä. Kahdeksannessa pääluvussa kerrotaan kehittämistyön käytännön toteuttamisesta, joka sisältää empiirisen kyselytutkimuksen kysymykset, yksiköiden yhteisen kehittämispäivän järjestämisen. Luvussa kerrotaan myös kehittämispäivän tarkemmasta sisällöstä.

Yhdeksäs pääluke pitää sisällään kehittämistyöhön sisältyneen kyselyn vastausten analysoinnin. Opinnäytetyön viimeisenä eli kymmenentenä päälukuna on johtopäätökset, jossa on pohdittu opinnäytetyön ja siihen sisältyvän kehittämistehtävän tuloksia peilattuna opinnäytetyössä käsitellyyn teoriaan.

2. TAMPEREEN TILAKESKUS JA SEN TOIMINTA

Tampereen Tilakeskus Liikelaitos on kaupunkiin kuuluva sisäinen liikelaitos. Tilakeskus huolehtii Tampereen kaupungin omistamien tilojen ja rakennuskannan monikäyttöisyydestä, tarkoituksenmukaisesta käytöstä ja arvon säilymisestä ennakoivalla ja kestäväällä tavalla. Tilakeskuksen hallinnassa on noin 800 kaupungin omistamaa rakennusta. Näistä lähes kaikki ovat vuokrattuina. Kaupungin omistamien rakennusten lisäksi tilakeskuksen hallinnassa on ulkoa vuokrattuja huoneistoja. Myös nämä on vuokrattu edelleen kaupungin eri toimialoille. Pääsääntöisesti nämä tilat ovat sosiaali- ja terveystoimen päiväkotien käytössä. Tiloja vuokrataan ensisijaisesti kaupungin eri toimialoille, mutta osa tiloista on vuokrattu myös yksityisille ja yhteisöille. Tilakeskuksen tehtävänä on tuottaa tilat ja tiloihin liittyvät toimintaedellytykset kunnallisia palveluja tuottaville organisaatioille. Toiminta jakautuu kolmeen toimintalohkoon: kiinteistöliiketoimintaan, kiinteistöpalvelutuotantoon ja tukitoimintoihin.

Tilakeskuksen tärkeimmät tehtävät ovat:

- vastata rakennuskannan arvon säilymisestä ja kehittymisestä
- toimiminen rakennusomaisuuden hoitajana ja kehittäjänä
- suunnitella ja toteuttaa yhdessä käyttäjien kanssa heidän tarpeisiinsa soveltuvat tilaratkaisut
- olla ohjaamassa ja koordinoimassa tilankäyttöä tehokkuus huomioiden

2.1. Taustaa

Kaupungin tehtäviin kuuluu palvelujen järjestäminen ja palvelujen tuottaminen. Järjestämisvastuu tarkoittaa sitä, että kaupungin on erityislainsäädännön mukaisesti huolehdittava, että palveluja on kaupunkilaisten saatavilla ja että kaupunki vastaa palvelujen rahoituksesta. Rahoitus, viranomaistehtävät ja valvonta kuuluvat kaupungin järjestämisvastuuseen. (Kunnat 2015.) Kunnilla on mahdollisuus:

- hankkia palveluja ostopalveluna toiselta kunnalta tai kuntayhtymältä
- hankkia palvelun ostopalveluna yksityiseltä palveluntuottajalta

Palvelujen tuottamisen sekä käytännön toteutustavan kaupunki voi lähtökohtaisesti ratkaista itse. Valtuuston tehtävänä on perustaa palveluja tuottavat yksiköt ja päättää niiden organisoitimuodoista. Jos oma tuotanto ei pysty vastaamaan palvelutarpeeseen tai sen toiminta on tehotonta, valtuusto voi harkita muita palvelun tuottamiskeinoja. Kuntalain 2 §:n mukaan kunta voi:

- tuottaa palvelun yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa
- tuottaa tehtävät tai palvelut itse
- perustaa palveluja tuottavan osakeyhtiön tai olla sellaisessa osakkaana

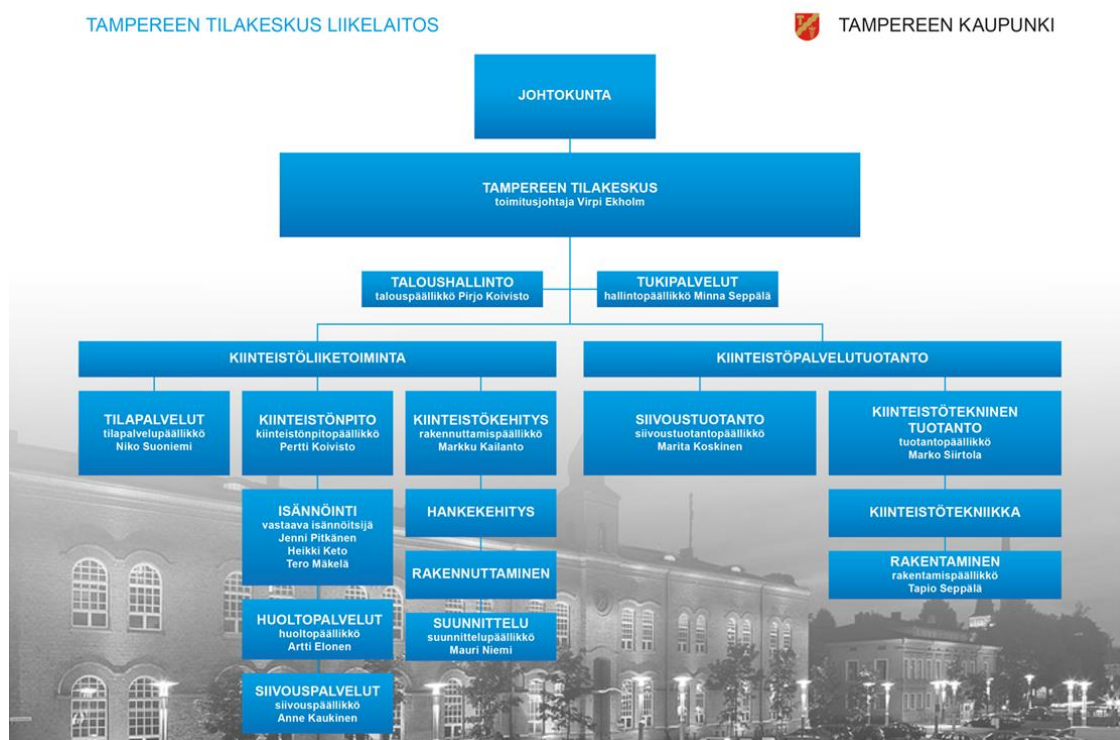
Perinteisin tapa palveluiden organisoimiseen kuntalaisille on oma palvelutuotanto. Kunta tuottaa sovitun budjetin mukaisesti palvelut omaa henkilöstöään käyttäen. Kunnalla on mahdollisuus perustaa kunnallinen liikelaitos liiketoimintaa tai liiketaloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten. Kunta voi luovuttaa osan organisaationsa toiminnasta perustamalleen ja omistamalleen osakeyhtiölle. Tämä yhtiöittäminen vaatii toiminnan uudelleenorganisointia kunnan määräävän aseman säilyttämiseksi yhtiössä. (Kunnat 2015.)

Kunnilla on mahdollisuus sopimusten nojalla hoitaa tehtäviään myös yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Kunnat voivat sopimalla siirtää tehtävän toisen kunnan hoidettavaksi, yhden tai useamman kunnan puolesta. Sopimuksella voidaan sopia mm. yhteisen viran perustamisesta, yhteisen toimielimen asettamisesta tai viranomaistehtävien hoitamista ostopalveluina. Kuntien välistä sopimusjärjestelyä kutsutaan vastuukuntamalliksi. Vastuukuntamallissa toinen kunta tuottaa toimintaan osallistuvien kuntien tarvitsemat, sopimuksin määritellyt palvelut. Kuntayhtymä on merkittävin kuntien yhteistoiminnan muodoista. Se perustetaan kuntien valtuustojen hyväksymällä perussopimuksella ja sen jäsenyys voi olla joko vapaaehtoista tai pakollista. (Kunnat 2015.) Kuntien on mahdollista ostaa haluamiaan palveluita muilta kunnilta ja kuntayhtymiltä ja myös yksityisiltä palvelujen tuottajilta sekä kolmannen sektorin toimijoilta. Kunnat tekevät myös yhteistyötä valtion ja seurakuntien kanssa. (Kunnat 2015.)

2.2. Tilakeskuksen organisaatio ja johtaminen

Tampereen Tilakeskus Liikelaitos on yksi Tampereen kaupungin liikelaitoksista. Tilakeskuksen toimintaa ohjaa johtokunta, jossa on edustajia eri yksiköistä. Johtokunnan puheenjohtajana toimii Tilakeskuksen toimitusjohtaja. Tilakeskuksen organisaatioon kuuluu oma taloushallintoyksikkö sekä tukipalveluyksikkö. Tampereen kaupungilla on käytössä tilaaja-

tuottaja malli, jossa tilaajayksikkö hankkii tarvittavat tuotteet ja palvelut omilta palveluntuottajayksiköiltään sekä yksityisiltä palveluntuottajilta. Kaupungin strategiassa määritellään mitkä palvelut on järkevää tuottaa omalla organisaatiolla ja mitkä hankitaan organisaation ulkopuolelta. Tilakeskuksessa tilaajana toimii kiinteistöliiketoiminta-yksikkö ja tuottajana kiinteistöpalvelutuotanto-yksikkö.



KUVIO 1. Tilakeskuksen organisaatiokaavio (Tilakeskus 2014.)

Kiinteistöliiketoimintaan kuuluvat tilapalvelut, kiinteistönpito ja kiinteistökehitys. Kiinteistöpalvelutuotanto pitää sisällään siivoustuotannon ja kiinteistöteknisen tuotannon.

Tila- ja käyttäjäpalvelut kuuluvat kiinteistönpitoyksikköön. Sen tehtävänä on tilavuokraus, kiinteistötietojen hallinta sekä avainhallinta. Tilavuokrauksen kautta hoidetaan tilajärjestelyt yhdessä käyttäjätahojen, kiinteistökehityksen ja teknisten isännöitsijöiden kanssa. Tilavuokrauksen tehtävänä on valmistella ja tehdä vuokrasopimukset kaupungin eri hallintokuntien kanssa. Tilavuokraus määrittelee vanhojen kohteiden vuokrien suuruudet käyttäen apuna rakennuksen teknistä nykyarvoa. Uusien kohteiden vuokrien määrittäminen tapahtuu yhdessä kiinteistökehityksen kanssa ja vuokrien määrä perustuu hankkeen investointikustannuksiin. Jos Tilakeskuksen omista tiloista ei löydy sopivaa tai vapaata tilaa hallinnokunnan tarpeisiin

tilapalvelut vuokraavat sopivan tilan ulkoa ja tekevät tarvittavat vuokrasopimukset. Tila-
vuokrauspalvelun tehtäviin kuuluu Tilakeskuksen hallinnoimien osakehuoneistojen hallinta,
yhtiökokousedustus ja hoitovuokrien maksaminen. (Tilakeskus 2015.)

Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksen kiinteistöpitoyksikön tehtävänä on kiinteistöomaisuus-
den arvon hallinta ja kiinteistöjen tehokas hyödyntäminen sekä Tilakeskuksen toiminta-aja-
tuksen mukaisten kiinteistö- ja tilapalveluiden järjestäminen. Yksikön toiminta on jaettu:

- tekniseen isännöintiin
- tila- ja käyttäjäpalveluihin
- kiinteistöpalveluihin

Kiinteistönpitoyksikön tehtävänä on huolehtia kiinteistökannan arvon säilymisestä ja kiin-
teistöjen tehokkaan käytön varmistaminen. Sen tehtävänä on löytää ja tarjota eri toimialoille
heidän toimintaansa sopivat taloudellisesti toimivat tilat. Toiminta-ajatuksena on ennakoiva
kiinteistöpito ja siihen sisältyvät selvitykset, joiden avulla turvataan kiinteistöjen toimivuus
ja taloudellinen ylläpito. (Tilakeskus 2015.) Kiinteistönpitoon kuuluvat kiinteistön koko ein-
kaaren aikaiset tehtävät, aina rakentamisesta rakennuksen purkamiseen ja ympäristön luon-
nontilaan saattamiseen (Myyryläinen, 2003, 45).

Kiinteistönpito pitää sisällään kiinteistön koko elinkaaren aikaiset tehtävät rakentamisesta
rakennuksen purkamiseen ja ympäristön luonnontilaan saattamiseen. Kiinteistönpidon suun-
nittelu ja kiinteistönpidosta aiheutuvat kustannukset on hyvä kuitenkin jakaa sellaisiin loo-
gisiin kokonaisuuksiin, että pystytään hallitsemaan kiinteistöihin liittyvät tehtävät ja myös
tehokkuutta pystytään seuraamaan. Rakentamista, ylläpitävää korjausrakentamista (kunnos-
sapitoa) ja kiinteistönhoitoa on pystyttävä suunnittelemaan, budjetoimaan ja seuraamaan
sekä vertaamaan omina kokonaisuuksinaan. Näillä osa-alueilla on yleisiä tunnuslukuja te-
hokkuuden mittaamista varten. (Myyryläinen 2003, 45.)

Kiinteistökehitysyksikkö pitää sisällään hankekehityksen, rakennuttamisen ja suunnittelun
ja sitä johtaa rakennuttamispäällikkö. Tilakeskuksen tarkoituksena on olla jatkuvassa vuo-
rovaikutuksessa asiakkaiden eli toimialojen sekä sidosryhmien kanssa. Toiminnan lähtökoh-
tana ovat asiakkaiden tilatarpeet, joita käsitellään Tilakeskuksen ja asiakkaiden välisissä työ-
ryhmissä. Tilatyöryhmissä tehdään pitkän aikavälin suunnittelua, joissa kartoitetaan toi-

mialojen tarpeita. kartoitetaan pitkän aikavälin Hankekehitysvaiheessa tehdään pitkän aikavälin suunnittelua toimialojen tarpeita kartoittavissa tilatyöryhmissä. Vuosittaisia ja kolmi-vuotisen taloussuunnitelman investointihankkeita käsitellään toimialojen talonrakennus-hankkeiden seurantaryhmissä. Rakennuttamisvaiheessa suoritetaan hankkeiden ohjaus ja to-teuttaminen Tilakeskuksen ja käyttäjien yhteisissä hankeryhmissä.

Kiinteistötekniisessä tuotannossa työskentelee n. 155 ammattihenkilöä, joista yli 45 henkilöä työskentelee vikakorjausten parissa. Kiinteistötekniikka tarjoaa palveluina kiinteistöhuoltoja ja taloteknistä ylläpitotoimintaa. Kiinteistötekniikka tuottaa taloteknisten järjestelmien yllä-pito- ja korjauspalveluita sekä lisäksi erilaisia laitekorjauspalveluita. Perinteisen LVIS- pal-veluiden lisäksi kiinteistötekniikka toteuttaa myös mm. turvajärjestelmien asennus- ja yllä-pitotöitä, keittiö- ja kylmälaitetöitä, konttorikonekorjauksia sekä kiinteistöhuoltopalveluita. Palvelut pitävät sisällään myös HelpDesk-toiminnot, ympärivuorokautisen päivystyksen sekä ennakoivan kunnossapidon. (Tilakeskus 2013.)

Rakentamisessa työskentelee n. 50 ammattilaista, joista yli 10 henkilöä työskentelee pienten vikakorjausten parissa. Rakentamisyksikkö toteuttaa Tilakeskuksen omana työnä tehtävät kiinteistöjen korjaukseen ja kunnossapitoon liittyvät rakennustekniset työt. Korjaus- ja kun-nossapitotoiminnassa kaupunki on jaettu neljään kunnossapitoalueeseen, aluejako esitetty kuvassa 1. Kunnossapitoalueiden lisäksi ovat työryhmät Tampereen kaupungin Hyvinvoin-tipalveluiden tilaamiin asunnonmuutostöihin, maalaustöihin sekä pieniin investointitöihin, jonka lisäksi on metalli- ja puutekninen yksikkö, jossa työskentelee n. 20 ammattilaista. Li-säksi rakentamisesta löytyy osaaminen liittyen julkisiin hankintoihin. (Tilakeskus 2013.)

HelpDesk on kiinteistöjen käyttäjien asiakaspalvelu Tilakeskuksen tiloissa toimiville vuok-ralaisille. HelpDesk palvelee ensisijaisesti ”kiinteistöjen vikailmoitukset”-työkalun kautta. Loorasta jätetyt vikailmoitukset, työtilaukset ja palautteet kirjautuvat HelpDeskin tiedonhal-lintajärjestelmään, josta palvelupyynnöt välitetään eteenpäin vastuuhenkilöille töiden toteut-tamista varten. Kiireelliset vikakorjaukset sekä huoltoon liittyvät asiat ilmoitetaan kohteen huoltomiehelle, joka välittää tarvittaessa tiedon HelpDeskiin. Ei kiireellisten vikakorjausten ja työtilausten palvelupyynnöt lähetetään Tilakeskukseen/ HelpDeskiin ensisijaisesti ”kiin-teistöjen vikailmoitukset” – palvelun kautta. HelpDesk on tavoitettavissa myös puhelimitse ja sähköpostilla.

Tilakeskuksen tukipalveluyksikkö vastaa sille määritellyistä muiden yksiköiden tukitehtävien järjestämisestä. Sen tehtäviin kuuluu mm. yleiset toimistopalvelut, palkanlaskentapalvelut, henkilöstöhallintopalvelut, juridiset palvelut ja kehittämistoimintaan liittyvät palvelut sekä tiedottaminen.

3. STRATEGIA, JOHTAMINEN JA MUUTOKSEN HALLINTA

3.1. Tampereen kaupungin strategiaprosessi

Tampereen kaupungin nykyinen strategia valmistui vuonna 2013 ja kaupunginvaltuusto hyväksyi nykyisen kaupunkistrategian 19. elokuuta 2013. Uutta kaupunkistrategiaa valmisteltiin talven ja kevään 2013 aikana laajalla osallistujajoukolla. Valtuustolle järjestettiin kolme strategiaseminaaria, joihin osallistuivat myös lautakuntien jäsenet, konsernihallinnon johtoryhmä ja pormestarin nimeämä strategiatyöryhmä sekä pääluottamusmiehet ja tuotantojohtajat. Valtuustoseminaarien välillä strategiaa valmisteltiin virkamiestyöryhmissä ja kaupunginhallituksen suunnittelukokouksissa. Kaupungin henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua strategian valmisteluun Loorassa. Kuntalaiset osallistuivat työhön pormestarin aivoriihessä. Strategialuonnos oli myös Valma-valmistelufoorumissa kommentoitavana kahdessa eri vaiheessa. (Looa 2015.)

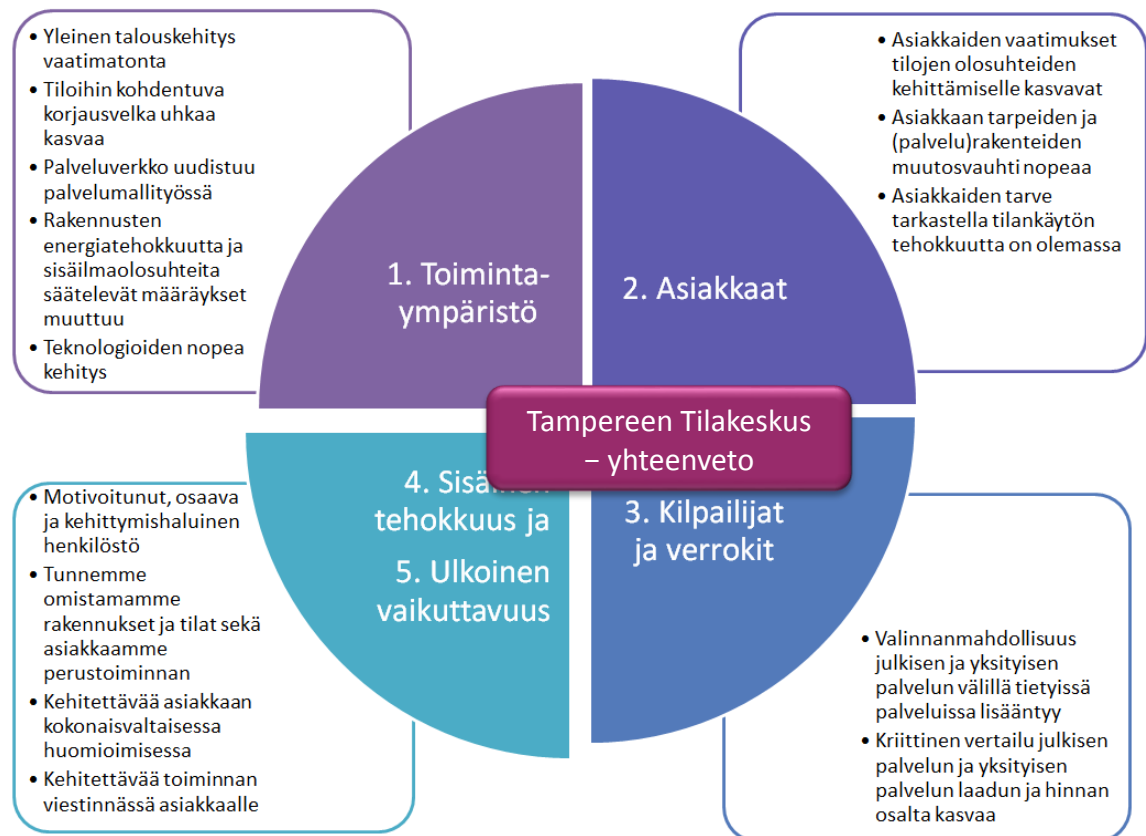
Julkisessa hallinnossa on mahdollisuus merkittävään tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen. Avainasemassa on tietotekniikan tehokas ja innovatiivinen hyödyntäminen, mutta suurin haaste liittyy asenteisiin ja johtamiseen. Julkisen hallinnon uudet toimintamallit edellyttävät olemassaolevien uskomuksien perustavaa laatua olevaa kyseenalaistamista. (Hannus 2004, 340.) Vuosille 2013-2017 Tampereen kaupungilla on asetettu 32 tavoitetta, joiden toteutumista seurataan niille asetetuilla mittareilla. Tavoitteista johdetaan vuosittain talousarvion toiminnallisia tavoitteita. Talousarviossa asetettujen tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan valtuustolle kolmesti vuodessa strategiaporanttien avulla.

Strategian toiminnallistamisella on sitä paremmat lähtökohdat, mitä useampi henkilö osallistuu varsinaiseen strategiaprosessiin. Henkilöstön sitoutuminen strategiaan myös paranee sen myötä kun avainhenkilöt ovat itse olleet tekemässä strategisia valintoja ja painopistealueita. (Hannus, 2004, 217.) Suunnitellussa organisaatiomuutoksessa yrityksen tavoitteena on pyrkiä rakenteiden, arvojen ja toimintatapojen muuttamiseen. Muutostilanteessa johtajan on saatava viestittyä henkilöstölle muutoksen tarpeesta sekä selvittää uusi toimintatapa. Johtajan on myös saatava työntekijät sitoutumaan uusiin strategioihin sekä arvoihin.

Teorian suunniteltuun muutokseen on kehittänyt sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890-1947). Lewin huomasi erään tutkimuksen yhteydessä, että keskeistä muutoksen yhteydessä ei ollut keskittyminen ainoastaan uuden toimintatavan markkinointi vaan myös vanhan käyttäytymistavan ja siihen liittyvien voimien heikentäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että innostavan ja visioivan johtajuuden lisäksi on keskityttävä uuden suunnitellun toimintatavan vastustajiin. Lewinin kehittämä teoria tunnetaan nimellä kolmivaihemalli, jonka mukaan muutos etenee seuraavasti:

- Aluksi organisaation olemassa oleva rakenne ja toimintamalli sulatetaan ja se tapahtuu voimassa olevia normeja ja arvoja heikentämällä.
- Sulattamisessa epätasapainoon saatu systeemi siirretään uuteen tilaan, joka onnistuu vahvistamalla uutta toimintamallia valtarakennetta muuttamalla, palkkioiden ja esimerkkien avulla.
- Uuden toimintamallin syrjäyttäessä vanhat toimintamallit on johdon puhdistettava organisaatio vastustavista voimista niin, että toiminta voidaan saattaa uudelleen normaalisti toimivaksi yhteisöksi. (Peltonen 2007, 132.)

Tilakeskuksen strategiaa 2015-2018 varten on koottu kuvio Tilakeskuksen nykytilasta kahdesta eri näkökulmasta. Kuviossa 2 on tarkasteltu ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Ulkoisien tekijöiden tarkastelussa huomio on kohdistettu Tilakeskuksen ulkopuolelle ja siinä on tunnistettu ulkoisia muutosvoimia, jotka on täytynyt ottaa huomioon strategiatyössä (toimintaympäristö, asiakkaat, kilpailijat). Sisäisien tekijöiden tarkastelussa on huomioitu toimintamme tehokkuutta ja tuottavuutta sekä sitä, kuinka hyvin Tilakeskus on onnistunut vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin.



KUVIO 2. Tilakeskuksen nykytilaanalyysi (Tampereen Tilakeskus 2015).

Keskeiset johtopäätökset nykytilaanalyysistä ovat:

Tilakeskuksen on hallittava entistä paremmin kiinteistöjen korjausvelkaa. Nykyinen kiinteistökanta on myös pyrittävä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan kaupungin palvelutuotannon nykyisiä ja tulevia tarpeita. Tämä edellyttää Tilakeskukselta määrärahojen kohdentamista palveluverkossa säilyviin kiinteistöihin, asiantuntija-apua asiakkaallemme tiloihin ja toimintaedellytyksiin liittyvissä asioissa sekä hyvää sisäilmasto-olosuhteiden hallintaa. Tämä tarkoittaa käytännössä kiinteistönpidon toimintamallin kehittämistä ennakoivammaksi. (Tilakeskus 2015.)

Yksityisen ja julkisen palvelun vertailua on hyödynnettävä toimintamme kehittämiseksi kustannustehokkaammaksi. Tämä edellyttää Tilakeskukselta palveluverkon ja sen muutosten tuntemista sekä pitkäjänteistä yhteistyötä asiakkaiden parhaaksi. (Tilakeskus 2015.)

Talouden realiteetit myös pakottavat Tilakeskuksen asiakkaita tarkastelemaan tiloihin liittyviä kustannuksia. Tilojen käytön tehokkuutta on kehitettävä vajaakäytön poistamiseksi ja palveluverkossa tarpeettomat tilat tulee joko kehittää vastaamaan uutta tarvetta tai tiloista tulee luopua. Tilakeskuksen kiinteistöjen realisoitaja toteutetaan silloin, kun se on taloudellisesti järkevää ja omistajan tahtotilan mukaista. (Tilakeskus 2015.)

3.2. Uudistuvan organisaation painopistealueet Tilakeskuksessa

Tampereen kaupungin strategian mukaiset talouteen ja organisaatioon liittyvät painopistealueet vuoteen 2025, joiden lähtökohtana ovat tasapainoinen talous ja uudistuva organisaatio.

- Kaupungin menojen kasvu on tulojen mahdollistamalla tasolla ja tulopohja on vahvistunut. Kaupungin toimintoja ja palveluita arvioidaan kriittisesti. Lähtökohtana on kunnan perustehtävien hoitaminen.
- Kaupungin kehitykseen investoidaan. Investoinneissa pidetään etusijalla hankkeita, jotka mahdollistavat kaupungin kestävä kehityksen.
- Tuottavuus on parantunut laatu ja vaikuttavuus huomioiden.
- Kaupungin pormestarimallin ja tilaaja–tuottaja-mallin uudistaminen perustuvat yhteisöllisyyteen, asiakaslähtöisyyteen, vaikuttavuuteen ja tuottavuuden parantamiseen.
- Kaikkien vastualueiden toiminnallisia rakenteita on uudistettu tarvittaessa rohkeasti.
- Monituottajamallin ja oman tuotannon kehittäminen tukevat palvelujen järjestämisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta.
- Päätöksenteko ja johtaminen on selkeää ja perustuu vastuiden ja johtamismahdollisuuksien tasapainoon, hyvään johtamis- ja hallintotapaan sekä oikea-aikaiseen tietoon. Kaupunkia johdetaan konsernin kokonaisedun näkökulmasta.
- Johtaminen, esimiestyö sekä henkilöstön määrä ja osaaminen vastaavat muuttuviin tarpeisiin. (Loora 2015.)

3.3. Viestinnän vaikutus strategian onnistumisessa

Viestintä on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Strategiaviestintä pitää sisällään sisäisen ja ulkoisen viestinnän. Strategiaviestinnän tehtävänä on strategiaprosessista sekä strategian sisällöstä viestiminen ja sen tehtävänä on tukea strategian jalkauttamista. Strategian jalkauttamisen tavoitteena on henkilöstön motivointi strategian liittäminen arjen toimintaan. Strategiaviestinnän perustavoite on tehdä strategia ymmärrettäväksi ja tutuksi koko organisaation tasolla. Tavoitteena on myös antaa henkilöstölle mahdollisuus kysellä ja keskustella strategiasta sekä perustella strategisia valintoja. Pelkkä strategiasta tiedottaminen ei kuitenkaan riitä vaan onnistuneen strategian soveltaminen vaatii kaksisuuntaista viestintää. Viestintä voidaan toteuttaa erilaisilla foorumeilla, tiimipalavereissa ja kehityskeskusteluissa, joissa strategia saadaan vietyä konkreettisesti työntekijän arkeen.

Tehokas viestintätapa ylimmän johdon kannalta on hyödyntää kaikkia mahdollisia viestintäkanavia. Tehokas keino viestinnässä on, että johto kiertää kentällä ja keskustelee mahdollisimman monen organisaatiossa työskentelevän henkilön kanssa. Hyvän ja monipuolisenkin viestinnän hyöty katoaa, jos organisaatiossa ei sisäistetä haluttua strategian tahtotilaa.

Kunnilta odotetaan julkisen sektorin toimijana normaalia suurempaa avoimuutta viestinnässä. Tämä johtuu lähinnä siitä, että kunnan toiminnassa käytetään yhteisiä varoja. Varsinkin kunnan säästötoimien aiheuttama epävarmuus henkilöstön keskuudessa lisää sisäisen viestinnän tärkeyttä. (Kouvolan kaupunki, 13-16.)

3.4. Tilakeskuksen toiminnan kehittäminen

Kun varsinainen projektoitu kehittämistyö on viety organisaatiossa läpi niin siirrytään jatkuvan toiminnan, kehittämisen ja oppimisen vaiheeseen. Tässä vaiheessa on tärkeää varmistaa tehokas jatkuva toiminta, joka on tavoitteiden mukainen. Toiminnan uudistamisen perusteena on suorituskyvyn ja toiminnan jatkuva seuranta. Seurannan edellytyksenä ovat tehokkaat johtamis- ja seurantajärjestelmät. Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen olennaisena edellytyksenä on kokemusten ja osaamisten tietoinen jakaminen. Organisaation menestymisen edellytyksenä jatkuva toiminnan kehittäminen ja korjaavien toimenpiteiden välitön toteuttaminen. (Hannus 2004, 395.)

Tilakeskuksen strategian mukaiset painopistealueet strategiakaudelle 2015-2018 ovat keskittyneet työyhteisön mielipiteiden ja ideoiden mukaan ottamiseen päätöstentekoon, henkilöstön osaamisen kehittämiseen, tehokkuuden lisäämiseen, asiakaspalvelun parantamiseen. Näiden painopistealueiden kehittämisen avulla on tarkoitus saavuttaa uudistuva, varma ja tuloksellinen organisaatio.

Tilakeskuksen strategiassa 2015-2018 on määritellyt toiminnan kehittämiseen liittyvät painopistealueet alla olevassa kuviossa (KUVIO 3).



KUVIO 3. Tilakeskuksen toiminnan kehittämisen painopistealueet. (Tilakeskus 2015)

Organisaation sisällä on tärkeää korostaa ryhmätyötä ja yhdessä tekemistä. Näiden avulla luodaan ryhmille yhteistä identiteettiä sekä parannetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Siksi ryhmien onkin sovittava yhteiset arvot ja sovittava miten niitä toteutetaan käytännössä. Tämän lisäksi on sovittava yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat. Yhteistyön syntymien ei toteudu itsestään vaan siihen vaaditaan esimiesten aktivoitua.

Työyhteisön kehittämispalaverit ja työn suunnittelupalaverit ovat hyviä keinoja rakentavan keskustelun aikaansaamiseksi. Työntekijöiden on tärkeää huomata, että asioista puhumalla niihin voi vaikuttaa. Puhuminen yhdessä on oikea tie ongelmien välttelemisestä niiden ratkaisemiseen yhdessä. Organisaation muutos onkin mahdollinen ainoastaan aktiivisten ja osaavien esimiesten avulla. Jos esimiehet eivät ole samoilla linjoilla niin kehitys pysähtyy ja muutosta ei saada halutulla tavalla aikaan. Tavoitteet ohjautuvat itsestään kohti yhteistä päämäärää silloin kun organisaatiossa on mukava työskennellä. Tyytyväisten työntekijöiden itsearvostus on korkealla ja tämä lissää yrityksen tuottavuutta. Myös osaamisen yksilöllistä kehittämistä on edistettävä siksi koska se tukee ryhmän yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. (Kesti 2007, 47.)

3.5. Johtaminen organisaatiossa

Riippumatta organisaatiotasosta johtajat ja esimiehet joutuvat miettimään keinoja, joilla sitouttaa työntekijät muutokseen ja saada heidät lisäämään toimintansa tehokkuutta. Tätä sitouttamista ei voida kuitenkaan toteuttaa määräyksien avulla vaan esimiehen on käytettävä muutostilanteessa valmentavaa otetta ja hänen on siedettävä muutosta myös itse. Vallalla olevan käsityksen mukaan esimiehen on oltava samalla lailla joustava ja muutosaltis kuin ohjattavienkin. Esimiehen on myös kestettävä ristiriitoja vuorovaikutustilanteissa, joita varsinkin muutostilanteet aiheuttavat. Varsinkin isoissa muutoksissa voidaan käyttää konsulttiapua esimiesten tehokkuuden lisäämisessä ja tiimien dynaamisuuden aikaansaamisessa. (Heikkilä 2001, 32.)

Työpaikan toiminnan suunnitteleminen ja siihen liittyvä johtaminen perustuvat organisaation toimintaympäristöön. Toimialan hyvä ja monipuolinen hallinta sekä tulevaisuuden näkymien tuntemus antavat johtamiselle hyvän perustan. Toimintaympäristön muuttuminen aiheuttaa organisaatiolle uhkia, mutta myös mahdollisuuksia. Muutoksissa esille tulevat mahdollisuudet on osattava käyttää hyödyksi. Toimintaympäristöön liittyviä haasteita on hyvä selvittää ja käydä läpi henkilöstön kanssa strategiaprosessien yhteydessä. Tällä tavoin voidaan saada selville eri organisaatiotasojen näkemys yhteisistä haasteista ja kehittämistarpeista. Tämän avulla on tavoitteena ennaltaehkäistä mahdollisia eteentulevia uhkia ja hyödyntää käytännön työssä esiintyviä mahdollisuuksia. Organisaation johdon on tarpeellista

käydä keskustelut toiminnan kehittämistä jokaisen organisaatiotason kanssa, jolloin saadaan näkemys koko työpaikan kehittämistarpeista. Tässä opinnäytetyön osiossa käydään läpi eri johtamismenetelmien ja johtamistyylien teoriaa.

Strategisen johtamisella muutetaan strategiset linjaukset toiminnaksi, tuloksiksi ja vaikuttavuudeksi. Strategisella johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan niitä yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joiden avulla varmistetaan strategian mukainen toiminta koko organisaatiossa.

Tampereen strateginen johtaminen pohjautuu kaupunginvaltuuston hyväksymään kaupunki-strategiaan. (Loora 2015.)

Arvojohtaminen on tullut yrityksissä tunnetuksi 1990-luvulla. Siitä alkaen on Suomessa lähes jokaisessa yrityksessä käyty jonkinasteinen arvokeskustelu yrityksen arvojen määrittämistä varten. Arvokeskustelut on otettu käyttöön myös julkishallinnon puolella. Strategisen johtamisen välineet yrityksessä muodostuvat kokonaisuudesta. Siinä on määritelty yrityksen arvot, strategia, missio, visio, toimintaa ohjaavat politiikat ja erilaiset ohjeistukset. Yrityksissä arvot käsitetään sellaisiksi yhteisesti tärkeiksi koetuiksi asioiksi, joita yrityksen sisällä arvostetaan.

Arvojen luominen aloitetaan arvokeskustelulla, jotka toteutetaan erilaisten kokousten avulla. Arvokeskustelun tavoitteena on osallistaa suuri osa yrityksen henkilökunnasta miettimään yhdessä yrityksen arvoja. Arvot kuvataan muutamalla sanalla ja lisäksi paremmin sisältöä kuvaavan selityslauseen avulla. Arvot hyväksytään, joko suoraan tai niistä käydään pitkä keskustelu hallituksessa tai johtokunnassa ennen hyväksymistä. Arvojen hyväksymisen jälkeen ne ”jalkautetaan” koko henkilökunnan tietoon. Vahvojen arvojen luomisen ajatuksena on, että ne ohjaavat koko henkilökuntaa yhdenmukaiseen ja yrityksen kannalta oikeaan toimintaan ja vievät yritystä oikeaan suuntaan. Arvojen tarkoituksena on ohjata toimintaa, jos johonkin tilanteeseen ei ole selkeää ohjetta. Arvojen mukaisesti toimiminen ja niiden omaksuminen on yrityksessä pitkä ja hidas prosessi.

Yrityksen johdolla on suuri merkitys kuinka se viestii omalla toiminnallaan arvoja niin, että ne saadaan toimimaan. Arvojohtamisen onnistumisen mittaaminen on vaikeaa, koska arvojen avulla johtamisen vaikutusta on vaikea erottaa muusta hyvästä johtamisesta. Yritykset, jotka hoitavat asiat muutenkin hyvin, ovat varmasti myös kirjanneet arvonsa. (Hiltunen, 2011, 254-258.) Kirjattujen arvojen ”jalkauttaminen” on myös saatava onnistumaan hyvin. Hyvä tapa on koota työryhmät miettimään ryhmätyömenetelmien avulla mitä arvot tarkoittavat heidän omassa työssään. Ryhmätyön tuloksista tehdään lyhyt yhteenveto ja esitys kaikkien kuultavaksi. Kriittisesti ajateltuna voidaan todeta, että saadaanko yrityksessä muuttamalla sanalla ja lauseen sisällön pohtimisen avulla mitään kehitystä tai muutosta aikaiseksi. Voi myös olla, että pohdinta tuo esille huonoja toimintatapoja johtamisessa tai yrityksen toiminnassa yleensä. (Hiltunen 2011, 259.)

Muutoksen johtamisessa voidaan puhua karkealla tasolla asioiden kehittämisestä ja toisaalta ihmisten kehittämisestä ja se kohdistuu kohdistuu useille eri alueille. Strategian toiminnallistaminen edellyttää suurimmissa osissa tapauksia merkittäviä muutoksia rakenteissa ja toimintamalleissa. Ammattimainen muutoksen johtaminen on erittäin tärkeä osa tehokasta strategian käytäntöön vientiä. Vaikka muutoksen johtamisen merkitys pääosin tiedostetaan hyvin, niin käytännössä tälle alueelle ei kiinnitetä yleensä tarpeeksi huomiota. (Hannus 2004, 219.)

Muutoksen johtaminen organisaatiossa vaatii voimakasta transformationaalista johtajuutta sekä työntekijöiden odotusten mukaisen kentän koostumuksen tuntemusta. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että muutoksen johtamisessa käytetään erilaisia johtajuustyyplejä. Visionäärisen johtamisotteen rinnalla on käytettävä osallistuvaa ja jaettava johtajuutta. Varsinkin suurissa muutosprosesseissa yksittäisen johtajan rooli saattaa muodostua rajalliseksi ja tällöin johtajuutta on jaettava ja kehitettävä kaikilla organisaatiotasolla. Muutokset tarvitsevat onnistuakseen transformationaalisen johtamisen lisäksi johtamisjärjestelmien, sen takana vaikuttavien tiimien sekä jaetun johtajuuden tukea. (Peltonen 2007, 138-139.)

Ihmisten muutoksen kokemisessa on monta eri vaihetta eikä muutokseen sopeutuminen tapahdu hetkessä. Hallittu muutoksen johtaminen vaatii selkeän organisoinnin lisäksi objektiivista ja tarkkaa laskemista ja budjetointia, aikataulujen pitävyyttä, toimivaa työnjakoa sekä

selkeät toimenkuvaukset ja kattavan riskianalyysin. Nämä ns. ”kovat asiat” saavat organisaation johdolta yleensä suurimman huomion ja silloin jää huomioimatta se tosiasia, että muutoksia toteuttaa loppujen lopuksi ihminen, jolla on omat arvot, tunteet ja vaistot.

Ihmisellä on halu ohjata omaa elämäänsä ja olemme itse asiassa halukkaita hakeutumaan muutoksiin. Silloin kun ihminen saa itse suunnitella muutoksen, analysoida sen vaikutuksia elämäänsä rauhassa niin silloin hän on mielellään muutoksessa mukana. Taas tilanne, jossa joku toinen suunnittelee muutoksen, joka vaikuttaa omaan elämään ja ilmoittaa siitä ilman valmistautumisen mahdollisuutta koetaan uhkaavana. Ensimmäinen reaktio valmistautumatta tulleeeseen tietoon muutoksesta saattaa olla pelko. Pelko on seurausta tilanteen epävarmuudesta ja siinä tilanteessa yritysjohton ei kannata korostaa yrityksen kokonaisuuden etua, koska yksilö ajattelee muutostilanteessa vain ja ainoastaan itseään. Muutosviestin saatuaan ihminen tarkastelee muutoksen aiheuttamia seurauksia omaan tulevaisuuteensa ja tämä tapahtuu jokaisen muutosviestin yhteydessä.

Muutoksen viestinnässä tärkein rooli on yrityksen ylimmällä johdolla. On ensiarvoisen tärkeää, että muutoksen taustoista tiedotetaan työntekijöitä aiheutti se sitten joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia henkilökunnalle. Katteettomia lupauksia ei kuitenkaan voi muutostilanteessa antaa vaan lupaukset on pystyttävä pitämään. (Hiltunen 2011, 107-111.)

Ihmisillä on jatkuva pyrkimys saavuttaa valtaa ja he pyrkivät saamaan mahdollisuuden ymmärtää ympäristöään ja vaikuttaa siihen. Jos tähän ei ole mahdollisuutta niin tunnemme itsemme vieraantuneiksi. Termin empowerment – vallan hajauttaminen, valtaistaminen – lähtökohtana on positiivinen ihmiskäsitys, jonka ajatuksena on, että työntekijöillä on kyky ja halu osallistua päätöksentekoon työyhteisössä ja he pystyvät toimimaan itsenäisesti ja aloitteellisesti. Mitä enemmän työntekijät pääsevät osallistumaan työyhteisössään päätöksentekoon niin sitä motivoituneempia he ovat toimimaan tehtyjen päätösten mukaisesti. Johdon onkin annettava tukensa tälle pyrkimykselle, koska se kohottaa merkittävästi työntekijöiden työmoraalia ja sitoitumista. Empowermentin tarkoituksena on työntekijöihin uskomisen ja luottaminen siihen, että he tekevät oikeita päätöksiä. Tämä saa aikaan sen, että luottamus työyhteisössä kasvaa. (Jalava 2001, 38-39.)

Vallan hajauttaminen työyhteisössä perusteellaan joustavuuden lisääntymisellä ja paremmalla kyvyllä vastata muuttuvien olosuhteiden aiheuttamiin haasteisiin. Vallan hajauttaminen lisää työyhteisön tuottavuutta, parantaa työmoraalia, innostuneisuutta ja luovuutta. Myös yhteistyö sekä tuotteiden ja palveluiden laatu paranee. Vaarana vallan hajauttamisessa kuitenkin on, että johto kokee menettävänsä kontrollin organisaation tapahtumiin. Työntekijät voivat myös arvioida asioita väärin tai käyttää heille annettua päätösvaltaa vastuuttomasti tai oman edun mukaisesti ja saattavat aiheuttaa näin vahinkoa työnantajalle .

Empowermentin merkitys on, että työntekijät tuntevat, että heidän oletetaan olevan aloitteellisia. Tarkoituksena aloitteellisuuden lisäämisellä on toteuttaa mahdollisimman hyvin työyhteisön tavoitteita ja aloitteellisuuden on ylitettävä työntekijöiden normaalien tehtävien rajat. Tämä poistaa sitä ajattelua, että kaikki tekevät vain oman työnsä ja sen ulkopuoliset tehtävät eivät kuulu toimenkuvaan. Vallan hajauttamisen ajatuksena on, että työntekijän havaitessa tehtävän työn tai ongelman hän tekee sen eikä odota että esimies käskää tekemään tai ettei hän piilota ongelmaa tai syyttele ongelmasta muita. Valta voidaan nähdä auktoriteettina ja vallan jakaminen auktoriteetin jakamisena. (Jalava 2001, 39.)

Onnistuneen vallan jakamisen yksilötasolla nähtävät piirteet ovat:

- kompetenssi – omiin kykyihin uskominen töiden suorittamisessa ja tiedostaminen siitä, että selviytyy työtehtävistään
- tarkoitus – työtavoitteiden arvo ja sen tiedostaminen, että oma työ on arvokasta työyhteisölle ja työntekijälle itselleen
- itsemäärääminen – oman työnsä ohjaamisen ja aloitteellisuuden mahdollistaminen
- vaikutus – oman työpanoksen vaikutuksen ymmärtäminen ja havaitseminen. Työntekijän toimia ja mielipiteitä arvostetaan sekä niillä on vaikutusta työyksikön toimintaan. Tämä liittyy vallan hajauttamisen myös työmotivaation yksilöllisiin näkökulmiin. (Jalava 2001, 39-40.)

Nykyään yhä suurempi osa johtamisesta on asiantuntijoiden johtamista. Tätä kasvavaa johtamismuotoa kutsutaan osaamisen johtamiseksi. Asiantuntijoiden johtamisessa ongelmaksi muodostuu se, että esimies ei voi tietää enemmän kuin alaisensa. Jos esimiehellä on käsitys, että hän tietää enemmän kuin johdettavansa niin siitä syntyy väistämättä vaikeuksia. Esimiehellä on paljon erilaisia tehtäviä eikä hän ehdi kartuttamaan tietojaan jokaisesta osaamisalueesta yhtä hyvin kuin hänen alaisinaan toimivat asiantuntijat. Esimiehen onkin hallittava asiat laaja-alaisesti eikä näinollen voi keskittyä niihin kovin syvällisesti.

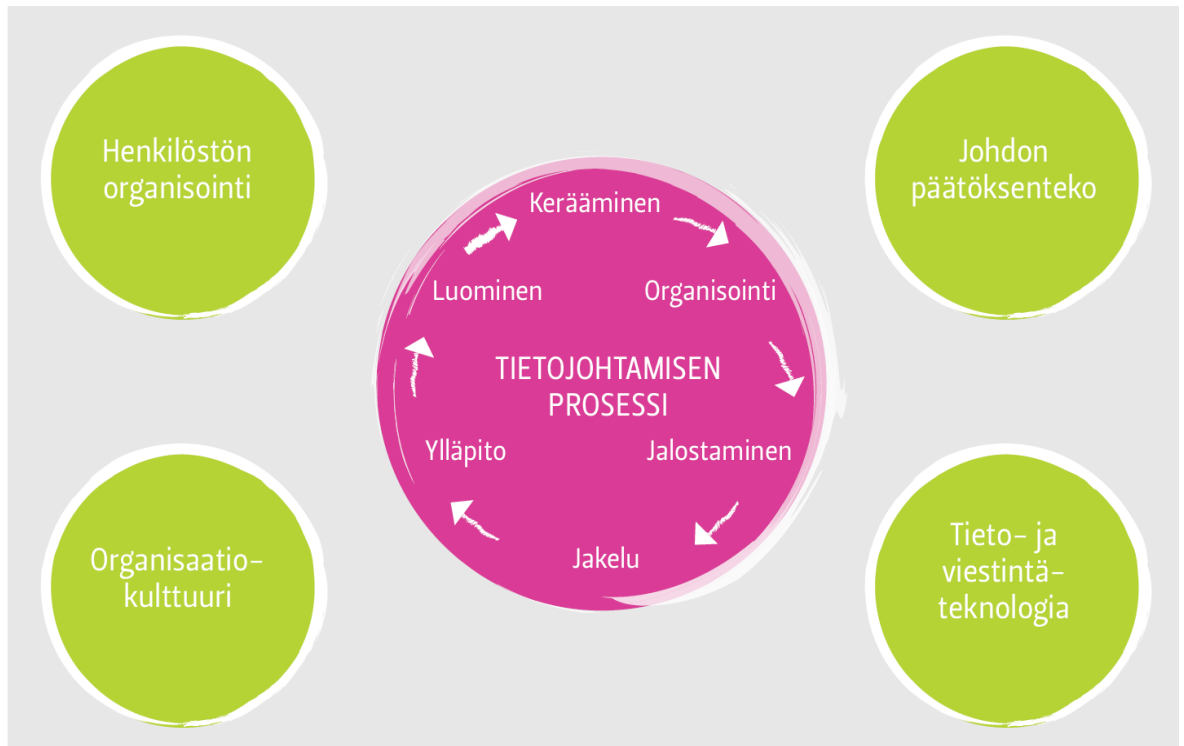
Asiantuntijoiden työ taas vaatii syvällistä tietoa tietystä melko suppeasta aihealueesta ja ongelmanratkaisukykyä oman alueensa osalta. Asiantuntijoiden vuorovaikutus ei ole myöskään niin laaja-alaista kuin heidän esimiehillään ja se kohdistuu yleensä työkavereihin ja asiakkaisiin. Heidän työnsä keskittyy pääasiassa heidän omaan osaamisalueeseensa ja sen vuoksi osaamisen kehittäminen on helpompaa kuin heidän esimiehillään. Asiantuntijoiden johtamisessa on tärkeää, että luottaa heidän osaamiseensa ja uskoo heidän kykyihin tehdä päätöksiä omalla osaamisalueellaan. (Juuti 2013. 163-164.)

Jaettu johtajuus on yksi uusista johtajuusajattelun alueista. Sillä tarkoitetaan mualla kuin muodollisten johtaja-alaisuusuhdeiden yhteydessä esiintyvää johtajuutta. Jaetun johtajuuden lähtökohdaksi on tietynlaisen konstruoimisprosessin seurauksena syntynyt toimintavalmius tai suhde. Siinä huomio keskittyy vuorovaikutuksen ansiosta syntyvään yhteisötasoiseen motivaatioon ja vireyteen. Keskeisenä teemana jaetussa johtajuudessa on organisaation tai työryhmän asettuminen sellaiseen tilaan, jossa kaikki tekevät muutosta yhdessä. Tämän prosessin käynnistyminen saattaa lähteä liikkeelle virallisen johdon toimesta tai yhtä hyvin aloite voidaan tehdä muualta organisaation sisältä.

Johtajuutta voidaan jakaa organisaatiossa eri henkilöiden tai ryhmien kesken esim. silloin kun tehdään yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa. Jaetussa johtajuudessa perinteinen vahva johtajahahmo väistyy arkisemman organisointityyppiseen johtajuuteen keskittyvän johtajan tieltä. Tarkoituksena on antaa muille tilaa toimia ja siinä vaaditaan johtajalta myös muiden kuuntelemisen taitoa. Tämä saattaa nostaa työyhteisössä esille sisäisiä jännitteitä, mutta se kuuluu olennaisena osana jaetun johtajuuden uudelleenlaiseen organisoitumiseen, jossa siedetään epävarmuutta enemmän kuin perinteisessä sankari-johtaja mallissa. (Peltonen 2007, 129-130.)

Tietojohtaminen pitää sisällään toiminnan tiedolla johtamisen sekä tietoteknisen johtamisen. Toiminnan johtaminen on tiedon hallittua hyödyntämistä käytännön toiminnassa. Tietotekniseen johtamiseen taas kuuluvat tietojärjestelmät ja -laitteet.

Alla olevassa kuviossa 4 on esitettyä tietojohtamisen prosessi.



KUVIO 4. Tietojohtamisen prosessi ja sen mahdollistavat tekijät. (Laihonen ym. 2013, 28.)

Tietojohtaminen on prosessi joka sisältää organisaation toimintamallit lisättynä teknologialla ja tiedolla sekä tietojohtamisella. Tietojohtamisen pääperiaatteena on se, miten tiedosta saadaan luotua enemmän arvoa nykyiseen toimintaan. Tietojohtamisen lähtökohta on tiedon kerääminen ja arkistointi, mutta se ei saa olla pääasiallinen tarkoitus vaan tiedon tulee olla saatavilla jokapäiväisessä käytännön toiminnassa, toiminnan kehittämisessä ja päätöksentekoprosesseissa. Tiedon oikeanlainen käyttäminen päivittäisissä toiminnoissa ehkäisee moninkertaisen työn tekemistä ja poistaa töiden päällekkäisyyttä. Tärkeää on myös, että tieto on oikeiden henkilöiden saatavissa ja, että se on luotettavaa.

Tieto on organisaatiolle valtava pääoma. Se ohjaa ja palvelee oikealla lailla tuotettuna merkittävästi toimintaa. Itse tiedon ja tietojohdamisen täytyisi olla osana toiminnan kokonaisuutta sekä päivittäistä johtamista ja toimintaa. Inhimilliset tietoresurssit ja teknologia voidaan määritellä tiedon osa-alueiksi. On tärkeää tiedostaa, että inhimillisten tietoresurssien hyödyntäminen onnistuu vain kun ihmisten sitoutuminen saadaan riittävälle tasolle. (Laihonen ym. 2013, 10-29.)

Tietojohdamista on tarkasteltava operatiivisen toiminnan sekä toiminnan johtamisen näkökulmasta. Se mitä tietoa johtamisessa käytetään ja missä muodossa sitä tarpeellista kerätä ja hyödyntää tulisi toiminnan ja tavoitteiden määritellä. Tietojohdaminen jakautuu tiedolla johtamiseen ja tiedon johtamiseen. Tiedolla johtaminen on toimintatapa, joka määrittelee tiedon jalostamisen tavan ja sen miten miten tietoa käytetään toiminnan johtamisessa. Tiedon johtaminen taas keskittyy pääasiassa eri tietovirtojen hallintaan. Kun tietotarpeet on saatu selville mahdollisimman tarkasti niin voidaan toiminnan kannalta oleellisen tiedon kerääminen ja jalostaminen hyödyntää tehokkaasti ja jättää epäolennainen tieto vähäisemmälle huomiolle. Tärkeää on kasvattaa merkityksellisen tiedon määrää ja vähentää merkityksettömämman tiedon määrää. Tieto on oltava saatavilla päätöksiä tehdessä.

Oikea ja helposti saatavilla oleva tieto auttaa organisaatiota toimimaan yhtenäisesti ja tietoa antaa tukea organisaatiossa toimivien henkilöiden päätöksenteolle. Hiljaisen tiedon hallinta on myös yksi osa tietojohdamista ja sisäisen tiedon hallintaa. Hiljainen tieto on haasteellista jakaa ja tallentaa. Hiljaisen tiedon osalta on erityisen tärkeää, että tieto ei häviä työntekijän mukana organisaatiosta. (Laihonen ym. 2013, 32-58.)

3.6. Teknologian merkitys tietojohdamisessa

Teknologia kuuluu yhtenä kiinteänä osana tietojohdamiseen. Tieto on aineeton pääoma, jonka avulla pyritään nopeampaan ja perustellumpaan päätöksentekoon sekä toiminnan kehittämiseen. Henkilöstö on saatava toimimaan yhdessä teknologian kanssa ja ymmärtämään sen tärkeys tietojohdamisessa, koska teknologia ei yksistään voi hyödyntää tietoa päätösten teossa. Teknologian ja ihmisen yhteistyön avulla tietoa voidaan hallita entistä paremmin, saumattomammin ja kokonaisvaltaisemmin sekä poistamaan päällekkäisyyksiä. (Laihonen ym. 2013, 77-80.)

Tilakeskuksella on useita käytössä olevia ohjelmia kiinteistöjen huolto-, korjaus- ja kunnossapitotoiminnoissa sekä omistajan toiminnan näkökulmasta. Eri toiminnat ja niiden tietotarpeet aiheuttavat ohjelmille erilaisia vaatimuksia. Käytössä Tilakeskuksella huolto-, korjaus-, ja kunnossapitotoimintoja varten on mm. Haahtelan kiinteistötietojärjestelmä KT, RES- ja PRIS- järjestelmät.

Kiinteistötiretojärjestelmässä ylläpidetään kiinteistöjen talouteen, omistamiseen, vuokraukseen ja huoltoon liittyviä tietoja. Kiinteistötietojärjestelmää on käyttänyt aiemmin tilapalveluyksikkö, kiinteistönpito- sekä huoltoyksiköt, mutta kunnossapitotoiminnan muutoksen yhteydessä se otettiin käyttöön myös kiinteistöt teknisessä tuotannossa. Tarkoituksena on, että aluevastaavat kirjaavat kiinteistöjen tulevia korjaustarpeita isännöitsijöiden ylläpitämää PTS-suunnitelmaa varten. Kiinteistötieto toimii hyvänä pienten suunnitelmallisten töiden keruupaikkana ja sen avulla on helppo päivittää töiden tila ja se toimii hyvänä työkaluna mm. hankehallintapalavereissa.

RES- toiminnanohjausjärjestelmässä ylläpidetään huolto- ja korjaustoimintaan liittyvää laite-, huolto- ja huoltokorjauksiin sekä energiatalouteen liittyvää tietoa. RES-järjestelmää käytetään kiinteistöjen vikailmoitusten ilmoittamiskanavana, huolto-, ja korjaustöiden apuvälineenä ja tiedon arkistointityökaluna. RES-järjestelmän historiatietoja voidaan käyttää myös kiinteistöjen tulevien kunnossapitotöiden suunnittelussa. RES- järjestelmä on tärkeimpiä järjestelmiä kiinteistöt teknisessä tuotannossa ja sen ominaisuuksia on jatkuvasti kehitetty ja siinä on edelleenkin paljon kehittämismahdollisuuksia.

Tampereen kaupungin taloudenohjausjärjestelmänä on SAP järjestelmä. SAP- järjestelmää käytetään alueellisessa huolto- ja kunnossapitotoiminnassa lähinnä ostolaskujen käsittelemiseen sekä yli 5000 €:n töiden kustannusten ohjaukseen.

Edellä mainitut järjestelmät toimivat jo osittain yhteistyössä keskenään, mutta niiden keskinäistä tiedonsiirtoa on mahdollista kehittää kun saadaan selville tulevaisuuden tiedonsiirtotarpeet.

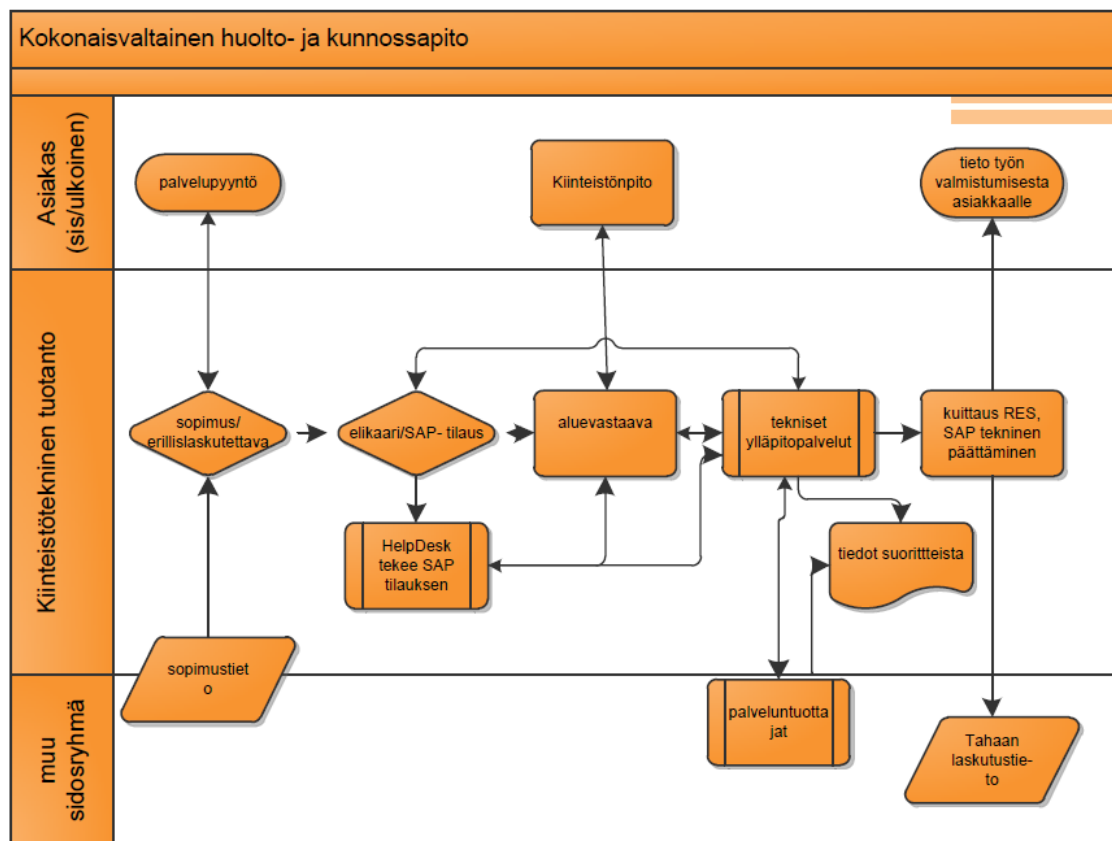
4. KOKONAISVALTAINEN HUOLTO- JA KUNNOSSAPITOMALLI

4.1. Kokonaisvaltainen huolto- ja kunnossapitomalli

Kiinteistöjen huolto- ja kunnossapito tarkoittaa kiinteistöjen rakenteiden ja teknisten järjestelmien huoltotoimenpiteiden ja korjaustoimenpiteiden sopimusten mukaista tekemistä sekä asiakkaiden tekemien erillislaskutettavien töiden tekemistä. Tilakeskuksessa kunnossapitoa on perinteisesti ohjattu isännöitsijän toimesta ja tarkoituksena uudessa toimintamallissa on siirtää vastuuta kunnossapitotöiden kohdentamisen osalta enemmän kiinteistötekniseen tuotantoon.

Kiinteistöjen kunnossapitorahoista on tarkoitus siirtää tietty osuus kiinteistötekniseen tuotantoon, joka ohjaa itsenäisesti töitä kiinteistöissä ja vastaa omalta osaltaan kunnossapitorahojen käytöstä. Kunnossapitorahan kokonaiskäytöstä vastaa edelleen isännöitsijät, mutta tuotannolla on uuden toimintamallin ansiosta parempi mahdollisuus tehdä omana työnä tai teettää yhteistyökumppaneilla juuri niitä toimenpiteitä, jotka ovat akuuteimpia. Kunnossapitotyöt ohjataan kiinteistöille perustetuille elinkaarinumeroille, joiden avulla voidaan seurata kunkin kiinteistön kunnossapitotöiden kustannuksia.

Kunnossapitoon on varattu vuosittain tietty summa rahaa ja kunnossapitorahan käyttöä seurataan säännöllisesti. Seuraavalla sivulla olevassa prosessikaaviossa (KUVIO 5) on kuvattuna käyttöön otettu uusi toimintamalli.



KUVIO 5. Prosessikaavio, kokonaisvaltainen huolto- ja kunnossapito (Tilakeskus 2015.)

Uuden toimintamallin mukaan asiakkaalta tuleva palvelupyyntö ohjataan elinkaaritilauksena tai erillislaskutettavana aluevastaavalle tai teknisen ylläpitopalvelun kyseisen alan esimiehelle kohteen sopimustiedon vastuunjaon mukaisesti. Palvelupyynnöstä tehdään aina SAP-tilaus, jos sen kohteena on asiakkaan vastuulla oleva huolto- tai kunnossapitotyö tai jos elinkaarityö arvioidaan kokonaiskustannuksiltaan 5000-10 000 €:n välille. Palvelupyynnön ollessa sopimukseen kuuluvaa työtä ja arvioidut kustannukset alle 5000 € niin kulut ohjataan kohteen elinkaareen. Kaikilla Tilakeskuksen hallinnoimilla kiinteistöillä on oma elinkaarinumeronsa, jonka avulla kulut ohjataan oikealle kohteelle ja sen avulla voidaan seurata kohdekohtaisesti kiinteistöjen vuosittaisia kunnossapitokuluja. Elinkaarinumerot on jaoteltu ammattialoittain ja esim. rakennustöihin käytetään RA-merkintää ennen numerosarjaa, PU-merkintää putkitöissä jne.

Työt tulevat aluevastaaville tai muiden ammattialojen työnjohtajille joko Haahtelan RES-järjestelmän tai SAP-järjestelmän kautta riippuen sopimustiedon mukaisesta kustannusvastuusta. Aluevastaavat ja erityisalojen työnjohtajat arvioivat heille tulleiden palvelupyynnöiden kiireellisyyden ja päättävät tehdäänkö työ oman henkilöstön voimin vai teetetäänkö työ sopimuskumppaneilla. Joissakin töissä voidaan myös käyttää sekä omia työntekijöitä että sopimuskumppaneita. Töihin pyritään käyttämään mahdollisuuksien mukaisesti omaa työvoimaa. Erikoisosaamista vaativissa töissä ja oman henkilöstöresurssien rajallisuuden takia voidaan käyttää kumppaneita apuna.

Kun palvelupyynnön mukainen työ on valmis se kuitataan tehdyksi RES- tai SAP-järjestelmään riippuen siitä kumpaa kautta palvelupyyntö on saapunut. RES-järjestelmästä lähtee sähköpostiviesti palvelupyynnön tekijälle aina työn vastaanottamisesta ja kun työ on kuitattu tehdyksi. SAP-järjestelmän kautta taas lähtee Tilakeskuksen taloushallintoon laskutuslupatieto kun työ kuitataan tehdyksi tapauksissa, joissa asiakas maksaa työn.

Toimintamallissa on tärkeää, että kaikki palvelupyynnot tehdään helpdesk:in kautta, jossa selvitetään työn kustannusvastuu ja tehdään ensimmäinen arvio työn kiireellisyydestä. Helpdesk myös ohjaa keskitetysti palvelupyynnön oikealle vastuuhenkilölle, jolloin palvelupyyntö saadaan nopeasti tiedoksi työn suorittajalle.

Käytännössä tässä prosessikaavion (KUVIO 5) mukaisessa toiminnassa on kuitenkin havaittu ongelmia varsinkin käyttöönoton alkuvaiheessa. Palvelupyynnöitä on tullut edelleenkin puhelimitse ja sähköpostilla isännöitsijöille ja aluevastaaville tai kokonaan eri alueesta tai ammattiryhmästä vastaaville henkilöille. Asiasta on kyllä tiedotettu sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita, mutta tieto ei ilmeisesti ole tavoittanut kaikkia osapuolia tai palvelupyyntö saatetaan tehdä vanhasta muistista samalla tavalla kuin ennenkin. Asiakkaiden henkilöstössä tapahtuu myös muutoksia ja tämäkin asia aiheuttaa omat haasteensa yhden toimintamallin käytölle. Tämän takia tiedottamista uuden toimintamallin osalta on jatkettava vielä jatkossakin, että toimintatavasta saadaan yhtenäinen kaikkien osapuolten kesken.

Myös sopimukseen sisältyneissä palvelukuvauksissa on ollut puutteita, joten palvelupyynnöiden oikean vastuutahon selvittäminen on ollut haastavaa ja aikaavievää työtä. Palvelukuvauksia onkin viimeaikoina tarkennettu järjestelmällisesti Tilapalveluyksikön toimesta ja tämä poistaa palvelupyynnöiden kustannusten virheellistä ohjaamista väärälle taholle.

Toimintamallin käyttöönottovaiheessa ohjattiin myös isännöitsijöiden listoilla olleet pienet alle 5000 €:n suunnitelmalliset työt RES-järjestelmään kunkin korjaus- ja kunnossapitoalueen vastuulle. Näissä töissä oli myös sellaisia, joista ei oikeastaan kukaan tiennyt tarkempaa sisältöä esim. isännöitsijöiden vaihdon takia vaan töiden taustat on jouduttu yhdessä isännöitsijöiden ja asiakkaiden kanssa selvittämään. Jatkossa epäselvyyksiä pyritään välttämään mahdollisimman tarkan järjestelmään tehtävän työn rajauksen ja selostuksen avulla.

4.2. Kunnossapitotoiminnan kehittämiseen liittyvät tavoitteet

Toimintamallin käyttöönottovaiheessa Tilakeskuksella oli yhdessä sovittu tavoitteita, joiden piti toteutua, jotta toimintamalli voitiin katsoa aloitetuksi suunnitelmien mukaisesti. Toimintamalli oli tarkoitus ottaa käyttöön asteittain ja kokonaisuudessaan se on käyttöönoettu vuoden 2015 loppuun mennessä. Alla listattuna sovittuja tavoitteita käyttöönotosta.

Kokonaisvaltainen kunnossapitotoimintamalli käyttöönotettu

- Toimintamalli käytössä sovitussa laajuudessa vuoden 2015 aikana
- Henkilöstö koulutettu toimintamallin osalta
- Haahtela- kiinteistötiedon käyttöönotto kiinteistötekniisessä tuotannossa
- Töiden tilaukset sovitulla tavalla
- Ostotilaukset tehty sovitulla tavalla

Tavoitteiden saavuttamiseksi on oltava myös mittarit, joiden avulla käyttöönoton onnistumista voidaan seurata ja todentaa onnistumisen taso. Mittarit kunnossapitotoiminnan käyttöönottoa varten olivat seuraavat:

- Toimintamallin käyttöönoton arviointi yhdessä kiinteistönpidon kanssa. Onnistumisen aste vähintään ”hyvä” asteikolla epäonnistunut, tyydyttävä, hyvä ja kiitettävä (0 tai 10%)
- Pidettyjen koulutustilaisuuksien toteaminen (0 tai 10%)
- Kiinteistötieto- ohjelma asennettu koneille ja koulutukset pidetty (0 tai 10%)
- Tilauksien ja ostotilauksien läpikäynti SAP ja Haahtela- järjestelmien osalta. Sovittu toimintamalli pitää olla käytössä ja arviointi vähintään ”kiitettävä” asteikolla epäonnistunut, tyydyttävä, hyvä ja kiitettävä. Arvioinnissa on mukana ostotilauksien osalta Taloushallinto (0-10%)

4.3. Kehittämistoimenpiteiden toteutus

Organisaation sosiaalinen pääoma koostuu organisaatiossa vallitsevista luottamuksesta, henkilösuhteista ja vuorovaikutuksesta. Sosiaalista pääomaa lisää runsas kanssakäyminen ja se taas johtaa tehokkaaseen toimintaan ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista. (Hannus, 2004, 269.) Yhteisöllisyyteen liittyviä tavoitteita kiinteistötekniisessä tuotannossa ovat mm. työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin huomioiminen osana päivittäistä toimintaa.

- Työn vaarojen arviointi jatkuvaa
- Työturvallisuussuunnitelmat tehty suunnitelman mukaisesti
- Turvallisuuskoordinaattorikoulutukset pidetty
- Tuotantotilojen työpaikkatarkastukset tehty
- Tiimien työryhmäpalaverit ja siihen liittyvä työ- toiminta pidetty sovitusti

Kehittämistoimenpiteiden vaativin ja suurimman panostuksen vaativa vaihe on toimeenpano. Uuden toimintamallin käyttöönotto vaatii yleensä uudenlaista osaamista ja osaamisen suunnitelmallista kehittämistä. Uuden toimintamallin käyttöönottamisen käytännön työkaluna ovat kehityskeskustelut ja osaamiskartoitus.

4.4. Kiinteistötekniisessä tuotannon kertapalkkiomittarit

Kiinteistötekniisessä tuotannon tavoitteita on määritelty yhteensä 10 kpl, joista jokaisen tavoitteen arvo on 10%. Yksittäisen tavoitteen osalta onnistuminen voi olla siis 0-10% mittareissa esitettyjen arviointimenettelyjen mukaisesti. Tavoitteiden kokonaisuonnistuminen täytyy olla vähintään 70%, jotta kertapalkkioita maksetaan.

Kertapalkkion piirissä ovat kaikki kiinteistötekniisessä tuotannon työntekijät. Suoritettava kertapalkkio maksetaan maksettavissa olevan kokonaispalkkion ja onnistumisprosentin mukaisesti samansuuruisena jokaiselle työntekijälle. Kaupungin ohjeistuksen mukaan kertapalkkioiden maksaminen ei saa estää yksikön taloudellisen tuloksen toteutumista. Kertapalkkion suuruutta ei ole vielä vahvistettu.

4.5. Toiminnan kehityksen mittarit

Toiminnan kehittämisessä on tärkeää, että organisaatiolla on käytössä mittareita, joiden avulla voidaan todentaa uudistettujen käytäntöjen toimivuus ja se kuinka uusia toimintamalleja noudatetaan. Mittareiden on oltava helppokäyttöisiä ja ne on kohdennettava oikeisiin asioihin. On myös varmistettava, että se mitä mitataan ja mitkä ovat arviointikriteerit sekä mahdolliset tulospalkkiot ovat kaikilla tiedossa. Toiminnan mittaamiseen käytössä olevien mittareiden avulla on myös asetettava vastuuhenkilö tai henkilöt. Kiinteistötekniiksessä tuotannossa toimintaa seurataan mm. seuraavilla lähinnä työturvallisuuden perustavilla mittareilla:

- Työmaatarkastukset tehty lain edellyttämällä tavalla, työsuojelupäällikkö todentaa (0-10%)
- Hankekohtaiset työturvallisuussuunnitelmat tehty, työsuojelupäällikkö todentaa (0-10%)
- Todetaan pidetyt työturvallisuuskoulutukset, työsuojelupäällikkö todentaa (0-10%)
- Todetaan tehdyt työpaikkatarkastukset, työsuojelupäällikkö todentaa (0-10%)
- Todetaan pidetyt työryhmäpalaverit ja tyky- tilaisuudet, yksikön päällikkö todentaa (0-10%)

5. ALUEELLINEN KORJAUS- JA KUNNOSSAPITOTOIMITA

5.1. Kiinteistöjen korjaus- ja kunnossapitotoiminta

Korjaus- ja kunnossapitotoiminnassa kaupunki on jaettu maantieteellisesti eri alueisiin. Kunnossapitoalueiden lisäksi on työryhmät SOTE:n tilaamiin asunnonmuutostöihin, maalaustöihin sekä pieniin investointi-/tilaustöihin.

Tilakeskuksen kiinteistöjen kunnossapitoalueita on neljä keskusta, länsi-, etelä- ja itä- Tampereen alueet. Lisäksi vuonna 2013 Tilakeskukselle uusina kiinteistöinä ovat tulleet Tredun Nokian, Kangasalan, Oriveden, Lempäälän, Kurun ja Ikaalisten koulukiinteistöjen huolto ja kunnossapitovastuu. Kunnossapito- ja korjaustöitä hoitaa omilla alueillaan nimetyt aluevas-
taavat, joilla on omat moniammatilliset työryhmät. Työryhmissä on rakennusalan ammattilaisia, putki- ja sähkömiehiä. Suurin osa kiinteistöissä tehtävistä korjaus-/muutostöistä on ns. pieniä investointitöitä, jotka Tilakeskuksen isännöitsijät tilaavat kiinteistötuotannolta.



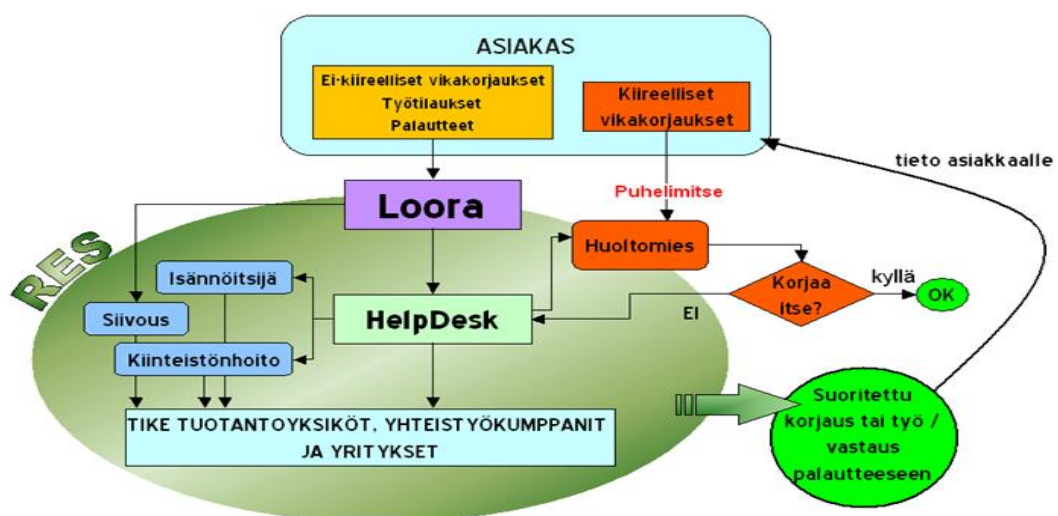
KUVIO 6. Kiinteistötécninen tuotanto, kunnossapitotöiden aluejako (Tilakeskus 2015)

5.2. Ennakoiva rakennustekninen kunnossapito

Ennakoivan rakennusteknisen kunnossapidon tavoitteena on kiinteistöjen korjaushistorian hyödyntäminen kunnossapitosuunnittelussa. Tärkeimpänä asiana on toimintamallin kehittäminen, tietotekniset ratkaisut ja niihin kertyneen tiedon hyödyntäminen. Tavoitteena on myös säännöllisen kunnossapitokatselmuksitoiminnan kehittäminen ja sen tuottaman tiedon sisältö ja tiedon hyödyntäminen. (Siirtola 2012.)

Ennakoivaa kunnossapitotoimintaa on mahdollisuus kehittää alueellisesti esim. aluevastavien ja erikseen rakenteiden kunnan tarkastamiseen koulutettujen rakennusammattimiesten avulla. Korjaushistoriaa voidaan RES-järjestelmästä hyödyntää paremmin ja tarkemmin kun järjestelmää kehitetään enemmän rakennusosakohtaiseksi. Järjestelmässä on nykyään tarkkuus vain rakennustyöt tasolla, mutta järjestelmään voidaan jaotella eri rakennusosia esim. vesikatto, julkisivu, ikkunat, oviympäristö jne. Tällöin vikailmoitukset voidaan kohdentaa tarkemmin myöhempää historiatiedon hyödyntämistä varten. Tarkemman jaottelun ansiosta voidaan myös helpommin puuttua kohteessa useasti toistuviin vikailmoituksiin samojen rakennusosien osalta. Näin saadaan tietoa ennakoivaa kunnossapitoa varten esim. useiden kattovuotojen esiintyessä lyhyellä aikavälillä voidaan selvittää vesikaton kunto tarkemmin ja ryhtyä sen perusteella tarvittaviin toimenpiteisiin.

5.3. Vikakorjausprosessi



KUVIO 7. Tilakeskuksen ohje vikailmoitus- palveluiden käyttöön (Tilakeskus 2013).

Tilakeskuksen vikailmoitusjärjestelmänä käytetään Haahtelan RES-järjestelmää (Real Estate System), joka on internetselain pohjainen huoltokirjajärjestelmä. Järjestelmää käytetään eri osapuolten tiedonjakelukanavana sekä kiinteistöjen ylläpitotiedon keräämiseen. Järjestelmään on syötetty kiinteistöjen lähtötiedot asiakirjoineen ja tavoitteet ohjeineen. Sitä käytetään tapahtumien kirjaamiseen, niiden vastaanottamiseen ja kuittaamiseen sekä sen avulla voidaan seurata tapahtumien toteutumista.

RES-järjestelmä on välttämätön massiivisen kiinteistöjen tietomäärän siirtämisessä, seuramisessa ja tiedon keruupaikkana. Sieltä saadaan myös tarvittaessa tarkkoja kiinteistön perustietoja ja kiinteistön osapuolten yhteystietoja sekä erilaisia kiinteistöihin liittyviä raportteja (Seppälä 2013, 8.) Vikakorjausprosessia on kehitetty Tilakeskuksessa vuodesta 2008 alkaen. Kehitystyö on edennyt järjestelmän kehitystyöryhmien sekä järjestelmän käyttäjien palautteen ansiosta. Vikailmoitusmenettelyssä on hyvin tärkeää, että vikailmoituksen tekeminen järjestelmän avulla on asiakkaalle helppoa.

Vikakorjausprosessi alkaa asiakkaan havaitsemasta viasta, jonka hän syöttää järjestelmään. Ilmoitus viasta siirtyy Tilakeskuksen HelpDeskiin, joka välittää työn oikealle vastuuhenkilölle. Vastuuhenkilö voi olla huoltomies, tuotantoyksikkö tai yritys. HelpDesk arvioi alustavasti työn kiireellisyyden sekä kustannukset ja yli 5000 €:n töistä avataan työlle erillinen tilausnumero. Pienemmät huolto, korjaus tai kunnossapitotyöt HelpDesk ohjaa suoraan omalle tuotantoyksikölle tai erikoisosaamista vaativissa töissä ulkopuolisille palveluntuottajille. Ulkopuoliset palveluntuottajat tekevät mm. lasikorjaukset, lumenpudotukset, sähkölukituskorjaukset, bitumikattotyöt yms. Erittäin kiireellisissä tapauksissa esim. ulko-oven lukitusongelmissa vika ilmoitetaan puhelimitse suoraan kohteen huollosta tai korjauksista vastaavalle henkilölle, jolloin vasteaika on mahdollisimman pieni ja työ saadaan tehtyä mahdollisimman nopeasti.

Vikailmoituksia RES-järjestelmään voivat tehdä mm. asiakkaat, huoltomiehet, isännöitsijät sekä korjaus- ja kunnossapitohenkilöstö. (Seppälä 2013, 9.)

Vikailmoitusten seulonta tapahtuu pääasiassa HelpDeskissä, jossa päätetään olemassa olevien tietojen perusteella onko työ pienimuotoinen vai ylittääkö se tilaukseen vaadittavan rajan. Jos HelpDesk ei voi ilmoituksen tietojen perusteella päätellä työn suuruutta se lähetetään tuotantoyhdistön vastuulliselle työnjohtajalle tai palveluntuottajalle. HelpDeskin eteenpäin lähettämistä vikailmoituksesta tulee vastuuhenkilölle viesti sähköpostiin, jolloin vian voi käydä lukemassa järjestelmästä sähköpostissa olevan linkin kautta tai kirjautumalla erikseen järjestelmään. Kun vastuuhenkilö käy lukemassa viestin siitä lähtee lähettäjälle ilmoitus viestin vastaanottamisesta. Kun vika on korjattu vastuuhenkilön on käytävä järjestelmän kautta kuittamassa vika tehdyksi, jolloin tehdystä työstä lähtee viesti vian ilmoittajalle.

Näistä kaikista vikailmoituksenvaiheista jää tiedot järjestelmään päivänmäärineen, josta niitä voi prosessin aikana tai myöhemmin käydä katsomassa. Tällä tavoin järjestelmä kerää kiinteistöistä tärkeää tietoa tulevaisuutta varten. Kiinteistötekniikassa tuotannossa on eri ammattiryhmiä mm. sähkö, LVI, huolto, kylmälaite, keittiölaite joiden mukaan vikailmoitukset jaetaan eteenpäin. Rakentamisessa jako on alueellinen länsi, itä, etelä, keskusta. Lisäksi ammattiryhmittäin on jaettu maalaustyöt sekä metalli- ja puutyöt. (Seppälä 2013, 11.)

5.4. Asiakaspalvelun ja sen merkitys asiakastyytyväisyyteen

Asiakaspalvelua tekevillä henkilöillä on keskeinen merkitys yrityksen toiminnassa. He ovat niitä, jotka kohtaavat asiakkaan ja heidän toiminnastaan asiakkaat saavat kuvan yrityksestä. Asiakaspalveluhenkilöitä ovat mm. myynti-, neuvonta-, huolto-, korjaus- ja asiantuntijatehtäviä tekevä henkilöt. Palvelualalla asiakaspalveluhenkilöitä ovat varsinaisen palvelun suorittajat.

Vaatimuksina asiakaspalvelussa menestymiseen on, että henkilön on tunnettava tuotteet ja palvelut riittävän hyvin. Niiden lisäksi on tunnettava yrityksen laatupolitiikka ja arvomaailma ja myös toimittava niiden mukaisesti. Henkilöllä on oltava oma-aloitteisuutta ja kommunikointikykyä sekä asiakkaan kuuntelemisen taitoa. On myös osattava ottaa palautetta vastaan ja viedä sitä eteenpäin toiminnan kehittämistä varten.

Henkilöstön asiakaspalvelun kehittämiseen on monia keinoja. Näitä ovat mm. työn arvostuksen esiintuominen, koulutus, henkilöstön osallistaminen oman työnsä kehittämiseen, motivointi, urakehityksen mahdollistaminen, palkitseminen sekä henkilöiden valtuuttaminen. Valtuuttaminen tarkoittaa sitä, että henkilöille annetaan lisää vastuuta ja valtaa vaikutta omiin työtehtäviinsä. Tämän tarkoituksena on lisätä henkilöiden motivaatiota ja vastuuntuntoa työtänsä kohtaan. (Lecklin 2006, 118-120.)

Asiakastyytyväisyys kuuluu yritysten ja organisaatioiden tärkeimpiin painopistealueisiin. Asiakas on aina se, joka arvioi lopullisesti tuotteen tai palvelun laadun. Toiminnan kehittämistä ajatellen asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tehtävä oikein ja se on kohdistettava oikeille ja tärkeille alueille. Mittauksen laajuus on oltava riittävä ja monipuolinen. Tuotteen ominaisuuksien lisäksi täytyy selvittää asiakkaan mielipide mm. asiakaspalvelun laadusta, yrityksen toiminnasta, jälkipalvelusta sekä henkilökunnan ammattitaidosta. Tietoa saadaan kerättyä asiakaspalautteista ja niiden lisäksi tehtävistä asiakastyytyväisyyskyselyistä. Kyselyissä on hyvä keskittyä yrityksen toiminnan kannalta olennaisimpiin kysymyksiin, koska liian suuri kysymysmäärä saattaa aiheuttaa sen, että vastausmäärä laskee. Myös tärkeämmät asiat saattavat hukkaa suuren kysymysmäärän takia vähemmän tärkeiden joukkoon.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisprosessi on liitettävä kiinteästi yrityksen johtamisjärjestelmään ja sitä on kehitettävä jatkuvasti. Tulosten on myös oltava nopeasti saatavilla ja niitä on hyödynnettävä tehokkaasti (Lecklin, 2006, 105-106.) Asiakastyytyväisyystuloksista on tiedotettava koko organisaatiolle ja kunkin yksikön on käytävä ne yhdessä läpi toiminnan kehittämistä varten. Mittauksiin voidaan käyttää kvantitatiivisiä tai kvalitatiivisiä menetelmiä. Kvantitatiivisiin menetelmiin kuuluvat kirje-, sähköposti- ja puhelinkyselyt, henkilökohtaiset haastattelut ja palautelomakkeet. Asiakas antaa tuotteesta tai palvelusta numeerisen arvio ja sen lisäksi voidaan antaa myös ”pehmeätä” tietoa täydentävillä kysymyksillä. Kvalitatiivisiin menetelmiin luetaan ryhmäkeskustelumuotoiset asiakaspaneelit sekä haastattelut. (Lecklin 2006, 107.)

Yhtenä tärkeimmistä toiminnan muutoksista liittyy vikailmoitusten korjaustoimintaan. Aiemmin käytössä olleen ohjeistuksen mukaan on pyritty tekemään vain vikailmoituksessa esiintynyt vikakorjaus. Tällä tavoin on pyritty karsimaan kohteelle tulevia ylimääräisiä elinkaarikustannuksia. Tämä aiheuttaa kuitenkin ylimääräisiä kohteessa käyntejä ja lisätyötä tilojen käyttäjille kun he joutuvat ilmoittamaan vioista, jotka olisi voitu kohteessa käynnin yhteydessä korjata. Tätä turhaa työtä pyritään vähentämään kunnossapitohenkilöiden omaaloitteisuutta lisäämällä ja tekemällä korjauksia jo ennen kuin niistä on haittaa tai vaaraa tilojen käyttäjille.

Nyt toimintaa kehitettäessä asentajia ohjeistetaan, että huomatuut viat kannattaa korjata välittömästi käynnin yhteydessä ja isommista tai epäselvistä vioista ollaan yhteydessä esimieheen. Esimies arvioi sitten korjauksen tarpeen ja korjaustavan sekä korjausajankohdan yhdessä asentajan kanssa ja keskustelee tarvittaessa asiasta kohteen isännöitsijän kanssa. Tällä tavoin voidaan vähentää ylimääräisiä käyntejä kohteessa ja vähentää näin myös kustannuksia. Myös kiinteistöjen vikailmoitusten määrä tulee oletettavasti jatkossa vähenemään.

Lähinnä tilakeskuksen kiinteistöjen määrästä ja niiden suuresta korjausvelan määrästä johtuen vikakorjausten määrä on suuri ja tulee koko ajan lisääntymään. Henkilöressurit ovat myös rajalliset kiinteistöjen määrään nähden. Kiinteistöjen osalta onkin jatkossa panostettava ennakoivaan kunnossapitoon entistä enemmän. Kohteissa on otettava käyttöön säännölliset rakennusosien silmämääräiset tarkastukset. Tarkastukset käytäisiin läpi aluemestarin tai kohteen hyvin tunnevan ammattimiehen toimesta valmiin asiakirjan pohjalta. Kohdetarkastuksia tulisi tehdä säännöllisesti ja kohteet käytäisiin läpi ennalta suunnitellun järjestyksen mukaisesti. Tarkastusraportit dokumentoitaisiin ja käytäisiin läpi yhdessä kohteen isännöitsijän kanssa.

Isännöitsijät hallitsevat ja ohjaavat omien kiinteistöjensä rahankäyttöä, joten on erityisen tärkeää, että raportin tulokset käydään läpi heidän kanssaan. Liian usein kohteeseen mennään vasta korjaamaan kun niissä ilmenee vikoja. Ennakoivat toimenpiteet vähentävät myös jatkossa vikailmoitusten määrää.

Tällä hetkellä rahojen käytöstä vastaa omien kiinteistöjensä osalta isännöitsijät. Aluemestareilla on kuitenkin paras tieto oman alueensa kiinteistöjen kunnosta ja ennakoivien tarkastusten ansiosta tietämys tulisi olemaan entistä tarkempaa. Yksi vaihtoehto onkin, että kunkin alueen aluemestari saisi vuosittain tietyn määrän rahaa kiinteistöjen kunnossapitoon ja he voisivat ohjata sen käyttöä tarpeen mukaan. Tällä menetelmällä saadaan rahat kohdistettua oikeisiin kohteisiin ja näin ollen parannetaan kohteiden rakenteiden kuntoa jo ennalta.

5.5. Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa kuva organisaatiosta ja työntekijän omasta yksiköstä sekä työntekijän opastaminen tuleviin työtehtäviin. Perehdyttämisestä hyötyvät sekä työntekijä, että työnantaja. Perehdyttäminen Tilakeskuksessa suoritetaan tampereen kaupungin konsernihallinnon hyväksymän perehdyttämissuunnitelman mukaisesti. Jokaisella yksiköllä on oma perehdyttämissuunnitelman mukainen perehdyttämislomakkeensa. Tarkoitus on, että perehdytettävän esimies huolehtii perehdytyksen järjestämisestä. Perehdytyksen voi tehdä joko esimies itse tai esimiehen nimeämä henkilö. Perehdyttäminen ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä vaan perehdytystä voi tarvita pitkiltä sairauslomilta, vuorotteluvapaalta tai äitiyslomalta palaavat työntekijätkin sekä muista syistä pitkään töistä poissa olleet.

Esimiehen kanssa käydään ensin alkukeskustelu, jossa sovitaan kuinka perehdytys suoritetaan ja ketkä siihen osallistuvat. Ensimmäisten päivien aikana on tärkeässä osassa työhön opastaminen. Alkuvaiheessa tutustutaan myös työpaikkaan, työyhteisöön ja toimintatapoihin sekä työsuhde- ja työsopimusasioihin. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytetään oman työyksikön kehittämis- ja koulutushankkeisiin sekä kaupungin johto- ja ohjesääntöihin sekä perehdytään tarkemmin työsuojeluasioihin. Perehdytysjakson lopussa pidetään palauttekeskustelu, jossa käydään läpi perehdytysprosessi ja perehdytettävä antaa palautetta perehdytyksen onnistumisesta. Perehdytyksestä noin vuoden päästä pidetään kehityskeskustelu. (Loora 2015)

5.6. Moniammatillisen työryhmän toiminnan kehittäminen

Nykyään kiinteistöt koostuvat yhä useammista eri alojen ammattiosaamista vaativista järjestelmistä ja rakenteista. Myös kiinteistöjen sisäilmaongelmat vaativat eri alojen osaajien asiantuntemusta selvittäessä mahdollista ongelmien aiheuttajaa. Tämän vuoksi kiinteistöissä olevien ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan eri alojen asiantuntijoista muodostettuja moniammatillisia työryhmiä tai tiimejä. Tällä tavalla moniammatillisuudesta saadaan tarvittava hyöty kun työryhmä yhdessä miettii ratkaisuja korjauskohteeseen tai olemassa olevaan ongelmaan. Jos asiantuntija tai muu alan ammattilainen yrittää yksin ratkaista ongelmaa hän saattaa helposti alkaa hoitaa oiretta ja itse ongelman aiheuttaja saattaa jäädä korjaamatta. Myös töiden suorittaminen sujuu joustavammin kun se on yhdessä suunniteltu ja sovittu työskentelytavat ja aikataulu. (Heikkilä 2001, 67.)

Tilakeskuksen kiinteistötekniseessä tuotannossa on otettu käyttöön alueelliset moniammatilliset työryhmät, joihin kuuluu rakennusalan ammattilaisia, putki- ja sähköasentaja. Ryhmät on jaettu neljään alueelliseen työryhmään, jotka hoitavat oman alueensa korjaus- ja kunnossapitotyöt mahdollisimman itsenäisesti. He tekevät pieniä suunnitelmallisia töitä sekä RES-järjestelmän kautta tulevat vikailmoitusten korjaukset.

Työntekijöiden on tarkoitus hakea RES-järjestelmästä itse oman alueensa töitä ja työryhmän vastuulla on huolehtia siitä, että työt tulevat tehtyä kiireellisyysjärjestyksessä. Työryhmien oma esimies seuraa järjestelmän kautta, että työt tulee tehtyä. Lähes kaikki työryhmissä työskentelevät ovat aiemmin tottuneet rakennustyömaatyypiseen työskentelyyn, jossa on suunnitelmat valmiina ja työmaan työnjohtaja aina tavoitettavissa työmaalla. Töiden muuttuessa yhä pienemmiksi ja työntekijän itsenäisesti nopeita ratkaisuja vaativiksi työtehtäviksi vaaditaan työntekijöiltä monipuolista osaamista ja kykyä tehdä päätöksiä. Myös kiinteistöjen asiakkaiden ollessa samanaikaisesti kohteessa ja toiminnan ollessa käynnissä on osattava ottaa tilojen käyttäjät huomioon.

Asiakaspalvelu on yksi erittäin tärkeä osa-alue jokaisen työntekijän kohdalla, jota voi jatkuvasti kehittää. Huolto-, korjaus- ja kunnossapitohenkilöt ovat todella tärkeä kontaktipinta Tilakeskuksen ja asiakkaan välillä. Asiakaslähtöisyys on yksi tilakeskuksen strategian painopistealueista, joten asiakaspalveluun liittyvää monipuolista koulutusta olisi hyvä järjestää

säännöllisesti. Varsinkin erilaisten asiakkaiden kohtaamiseen liittyviä tilanteita olisi hyvä harjoitella aika-ajoin.

Tiimi voidaan määritellä seuraavasti: tiimi on pieni ryhmä joista jokainen on sitoitunut yhteiseen päämäärään, työskentelytapaan sekä suoritustavoitteisiin ja jokainen täydentää omalla osaamisellaan toisiaan ja kantavat vastuun yhdessä. (Hannus 2004, 259). Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tavoitteisiin, jotka on yhdessä sovittu ja jotka ovat mitattavissa. Tavoitteiden täyttymistä seurataan jatkuvasti ja systemaattisesti. Tiimillä on yhteiset arvot ja toimintatavat, joita he myös kehittävät yhdessä. Tiimin jäsenet ovat yhteisvastuullisia ja he ovat riippuvaisia toisistaan. Tehokkaan tiimin tunnusmerkkejä ovat:

- Tiimissä on yleensä 5-20 jäsentä. Tehokkaimmissa tiimeissä 4-8 jäsentä.
- Tiimin kaikilla jäsenillä on yhteinen tavoite ja päämäärät, joihin jokainen on sitoutunut.
- Tiimin jäsenien osaaminen täydentää toisiaan ja siitä syntyy synergiaetuja (1+1=3).
- Tiimi noudattaa yhteistä toimintatapaa ja kehittää sitä jatkuvasti.
- Tiimin yhteisiä päämääriä mitataan ja suorituksia seurataan yhdessä.
- Tiimin jäsenet kantavat vastuuta yhdessä ja tuntevat kuuluvansa tiimiin. (Sydänmaanlakka, 48)

Tiimin kasvaminen tehokkaaksi edellyttää monenlaista osaamista. Täytyy ymmärtää tiimityöskentelyn perusteet ja tiimissä on oltava riittävästi ammattiosaamista yhdessä. Tiimijohtamisen osaaminen on tärkeässä osassa tiimeissä työskenneltäessä. Tiimijohtamisen osaamiset voidaan kiteyttää seuraavaan seitsemään johtamisen kulmakiveen:

- Tarkoitus: Tiimin tarkoitus ja tavoitteet on määritelty ja tiimin jäsenet tietävät ne. Vastuut ja roolit ovat kaikkien tiedossa ja perusasiat ovat selvillä.
- Sitoutuminen: Kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet asetettuihin tavoitteisiin. Sitoutumista parantaa kun tiimille on annettu mahdollisuus olla itse asettamassa tavoitetta.
- Kurinalaisuus: Tehokasta ja suunnitelmallista oikeiden asioiden käsittelyä. Palautetta saadaan ja annetaan riittävästi tiimin sisällä ja esiintyneet ongelmat ratkaistaan yhdessä.

- Yhteenkuuluvuus: Tiimin ilmapiiri on avoin rakentava ja toisille annetaan tukea tarvittaessa. Kunnioitetaan yksilöä ja toimitaan oikeudenmukaisesti.
- Energisyys ja motivaatio: Työ on hauskaa ja tuloksellista. Tiimin jäsenten motivaatio on korkealla ja kaikki ovat innostuneita tehtävästään.
- Innovatiivisuus: Tiimissä tapahtuu jatkuvaa uudistumista ja työsuoritukset paranevat koko ajan. Innovatiivisuutta ja luovuutta kehitetään systemaattisesti.
- Erilaisuus: Arvostetaan ja hyödynnetään erilaisuutta, joka synnyttää luovia ratkaisuja. Nähdään erilaisuus voimavarana eikä uhkana. (Sydänmaanlakka 2012, 48-49.)

Johtamisen kannalta tärkeää tiimityöskentelyssä on se, että esimies ja alaiset tuntevat olevansa saman joukkueen jäseniä. Esimiehen antaman tehtävän alainen voi ottaa vakavasti vain, jos hän kokee, että esimies ajaa hänen ja tiimin etua. Esimiehen yksi tärkeä tehtävä onkin vaalia ja kehittää alaistensa identiteettiä vaikka sitä onkin yleensä vaikea huomata, mutta se on hyvä tiedostaa. Jos tiimiin valitaan uutta henkilöä esimiehen on valittava siihen sopivin, ei pätevintä. Tiimin jokainen jäsen ja varsinkin uudet työntekijät on perehdytettävä kunnolla. Palautteen jatkuva ja välitön antaminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä, mutta myös palautteen vastaanottaminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Säännölliset kehityskeskustelut ovat hyvä tapa perehtyä työntekijöiden työhön syvällisemmin ja siinä saa myös tietoa onnistumisista ja työntekoa estävistä ongelmista. Työryhmän muotoutumisessa on erilaisia kehitysvaiheita ja esimiehen tulisi tunnistaa mikä vaihe on milloinkin menossa.

Työryhmän kehitysvaiheet:

1. Muotoutumisvaihe
2. Kuohuntavaihe
3. Me – vaihe
4. Huipputiimi
5. Ryhmän hajoaminen

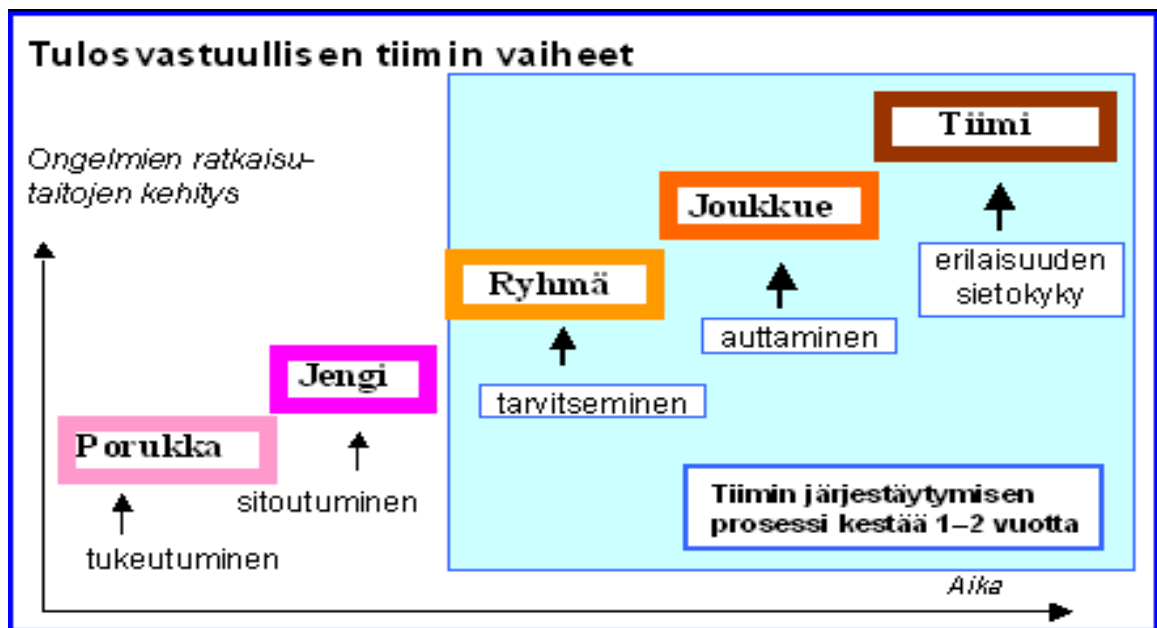
Muotoutumisvaiheessa ryhmän jäsenet eivät tunne ryhmän päämääriä omikseen ja ovat varovaisia. He hakevat paikkaansa ja havaitsevat ympäristönsä ja sitä mikä käyttäytyminen on hyväksyttävää ja mikä taas aiheuttaa muissa paheksuntaa. Ryhmä odottaa esimieheltä päämäärätietoista toimintaa, jota he kuitenkin pyrkivät vastustamaan.

Kuohuntavaiheessa työntekijät muodostavat erilaisia kuppikuntia sopivien liittolaisten kanssa. Ryhmällä on omat mielipiteensä toiminnasta ja ristiriitoja toisten osaryhmien kanssa syntyy helposti. Esimiehen odotetaan olevan edelleen päämäärähakuinen ja häneltä vaaditaan ryhmien välisten ristiriitojen sovittamista. Esimiehen on otettava vastaan ryhmien tunnekuohut ajattelemalla, että niiltä ei voi välttyä tässä kehitysvaiheessa.

Me- vaiheessa ryhmään on syntynyt sosiaalinen rakenne ja se on saavuttanut yhteisymmärryksen ryhmän tehtävästä. Tässä vaiheessa ryhmässä on johtaja ja muut ryhmän jäsenet työskentelevät itselleen sopivissa tehtävissä. Osa ryhmän jäsenistä toimii enemmän tehtäväkeskeisissä tehtävissä ja osa ylläpitävissä rooleissa kuten tunnelman ja huumorin ylläpitäjinä. Tässä vaiheessa ryhmässä on melko hyvä ilmapiiri ja ryhmän jäsenet pyrkivät hoitamaan työnsä hyvin. Ryhmä pystyy käyttämään yksilöiden eroja hyväkseen, mutta heidän on vaikea hoitaa vastuualueensa ulkopuolella olevia tehtäviä. Ryhmä yrittää saada ryhmätasosta vastuuta ohjattua edelleen takaisin esimiehelle, joka ei saa ottaa sitä vastaan vaan vastuu on jaettava takaisin ryhmälle.

Huipputiimi vaiheessa ryhmä on ottanut vastuun ryhmän toiminnasta ja vastuu on jaettu koko tiimin jäsenille. Tässä vaiheessa on syntynyt jaettua johtajuutta. Ryhmä on alkanut kantaa vastuuta myös toistensa hyvinvoinnista. Tämän saavuttaessaan ryhmää voidaan kutsua huipputiimiksi. (Juuti 2013, 222-225.) Huipputiimi on poikkeuksellisen suorituskykyinen tiimi ja erittäin harvinainen ilmiö. Tiimissä kaikki jäsenet ovat sitoutuneet toistensa menestykseen ja yksilölliseen kasvuun. Yleensä tiimin jäsenet kokevat huipputiimi-ilmiön vain kerran elämässään. (Hannus 2004, 261.)

Ryhmän hajoaminen kuuluu jokaisen tiimin kehitysvaiheeseen. Olosuhteet vaikuttavat aina ryhmiin ja sen takia niiden kehitys ei koskaan pysähdy, vaan ne hakevat jatkuvasti paikkaansa muuttuvassa ympäristössä. Huipputiimivaiheen saavuttanut ryhmä lähtee taas jossain vaiheessa ensimmäisestä kehitysvaiheesta esim. uuden työntekijän liittyessä ryhmään. (Havunen, Lavikkala, 47-48.)



KUVIO 8. Tiimin järjestäytymisen prosessi. (Edu 2015)

Tiimin kehittyminen alkuvaiheen työryhmästä tai työporukasta vaatii aina tietyn prosessin, jonka aikana yksilöt järjestäytyvät usean kasvuvaiheen tuloksena tiimiksi. Kuviossa (KUVIO 8, 42) on kuvattu tulosvastuullisen tiimin vaiheet.

Moniammatillisten työryhmien toimintaa on tavoitteena saada ohjattua kohti tiivistä tiimityöskentelyä. Aiemmin alueellisissa työryhmissä oli rakennusalan ammattilaisia ja heidän toimintaa ohjasi aluemestari. Rakennusammattimiehet olivat myös suurelta osin erikoistuneet tiettyihin työtehtäviin kuten muurauksiin, kirvesmiehen töihin, laattatöihin jne. Myös erityisalan ammattilaiset olivat vahvasti oman ammattiosastonsa työnjohtajan alaisuudessa ja heidän työnjohtajien kautta tilattiin tarvittaessa putki-, sähkö- tai iv-asetajat kohteisiin. Tällä tavoin kukin työnjohtaja pystyi kyllä suunnittelemaan työntekijäresurssit eri kohteisiin suhteellisen tarkkaan, mutta työntekijän tarvitseminen työmaalle pienenkin työn takia oli melko työlästä ja työllisti useita henkilöitä. Työtehtävien monipuolistaminen mm. kouluttamisen ja työssäoppimisen avulla on laajentanut työntekijöiden osaamista ja nykyään lähes jokainen tekee kaikkia rakennusalan töitä oman erikoisosaamisensa lisäksi.

Moniammatillisten työryhmien tarkoituksena oli nopeuttaa ja helpottaa eri ammattialojen osaajien saamista työkohteeseen. Oikeaan aikaan kohteessa olemalla kukin työntekijä mahdollistaa työn joustavan etenemisen ja tämä nopeuttaa myös vikailmoitusten vasteaikaa.

Perinteisen tuotantolinja- tyyppisen ajattelutavan vastakohtana palvelujen johtamisessa on empowerment- lähestymistapa ajattelu. Tuotantolinja- mallissa henkilöstöllä on vain vähäinen mahdollisuus omaan harkintaan ja heillä ei ole juurikaan päätösvaltaa. Tässä mallissa työntekijät tekevät juuri heille määrättyjä työtehtäviä ja laadun sekä palveluiden on oltava yhdenmukaisia ja tasalaatuisia. Työ on tarkkaan ositettua ja vaatii erikoistumista tiettyyn tehtävään tai tehtäväryhmiin ja työn valvonta tiukkaa.

Tuotantolinja- tyyppiselle ajattelulle vastakohta on empowerment- ajattelumalli. Tässä mallissa korostetaan työntekijän omaa harkintaa ja työntekijöillä on päätösvaltaa omassa työssään. Tämä mahdollistaa tietoisuuden oman työn laajemmasta kokonaisuudesta ja työntekijällä on kontrolli työnsä tekemiseen. Työntekijä on myös tulostavasti vastuullinen oman työnsä tuloksista sekä jaetusti vastuullinen oman yksikkönsä suorituskyvystä. Työntekijöillä on myös mahdollisuus kohtuulliseen osuuteen yksilölliseen ja kollektiiviseen suoritukseen perustuvista palkkioista. Empowerment- mallia on mahdollista käyttää organisaatiossa eri menetelmien yhteydessä mm. autonomisten tiimien, työnkierron, työn rikastamisen ja työn laajentamisen, koulutuksen ja tulospalkkauksen avulla. (Ojasalo 2008, 148-149.)

Empowerment- ajattelumallin mukaista toimintaa on pyritty tietoisesti lisäämään työryhmissä ja yksilön tasolla. Tämä lisää työntekijöille vastuuta, mutta myös motivoi antamalla vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja työryhmän toimintaan. Työryhmien jäsenille on mm. annettu mahdollisuus valita vikailmoitusjärjestelmän kautta päivän työtehtävät oman harkintansa mukaan. Työntekijä katsoo esim. aamulla RES-järjestelmästä tulleet vikailmoitukset ja tekee oman kiireellisyysarvionsa ja valitsee työt sen mukaisesti. Tällä tavoin voidaan myös valita töitä järkevämmiin esim. kohteiden sijainnin mukaisesti vähentämällä näin turhaa ajelua.

Työntekijällä on valintojen tekemisen vapauden lisäksi myös vastuu töiden suorittamisesta ja vastuu myös oman työryhmän tekemisistä. Työryhmiä on koko ajan enemmän ohjattu itsenäisempään töiden hoitamiseen ja oma-aloitteisuuteen mm. tarvikkeiden hankinnoissa sekä vuorovaikutuksen lisäämiseen tilojen käyttäjien kanssa. Työntekijät tekevät pääasiallisesti pienhankinnat itse sopimuskumppaneiden kautta ja esimies seuraa näitä hankintoja lähinnä laskujen kautta.

5.7. Henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen

Edistykselliset organisaatiot kehittävät systemaattisesti ja tietoisesti osaamisen hallintaa. On todella tärkeää, että ylin johto panostaa myös aktiivisesti osaamisen kehittämistä eikä sitä tee vain henkilöstöjohto. Organisaation kokonaisuudistamiseen on liitettävä tiiviisti mukaan osaamisen hallinnan kehittäminen. Osaaminen ja uuden oppiminen lähtee kuitenkin aina yksilöstä itsestään. Tärkeintä organisaation kannalta on kyky muuntaa yksilön osaaminen organisaation yhteiseksi rakenneosaamiseksi. Jotta rakenneosaamista saadaan aikaiseksi se edellyttää tehokasta osaamisen jakamista organisaation sisällä. Johtamis- ja kannustejärjestelmät tukevat tätä osaamisen jakamisen kulttuuria. Yksilösuoritukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät taas eivät kannusta tiedon ja osaamisen jakamista vaan aiheuttavat tiedon panttaamista.

Myös tietotekniikka ja siihen liittyvät tekniset järjestelmät auttavat tiedon ja osaamisen jakamista. Sen avulla pyritään jakamaan parhaita käytäntöjä ja niihin liittyvää tietoa sekä saamalla paikallistettua organisaation asiantuntijat joiden tietoa voidaan hyödyntää apuvälineiden avulla. (Hannus 2004, 259-264.)

Henkilöstön osaaminen on yrityksille ja organisaatioille tärkeää ja mahdollisesti jopa kilpailuetukysymys. Yrityksen menestyksen takeena on, että se kehittää tietoisesti ja systemaattisesti osaamisen hallintaa ja että siinä on aktiivisesti mukana organisaation ylin johto sekä henkilöstöjohto. (Hannus, 2004, 264.) Tämän vuoksi yrityksen johdon ja esimiesten on järjestettävä mahdollisuudet siihen että yksilön osaamisen kehittäminen on mahdollista työssä ja myös sen ulkopuolella. Oppivan organisaation on omaksuttava myös ajatus tiimimäisestä ja systemaattisesta työskentelystä ja se, että kaikilla organisaation osilla on vaikutus toisiinsa. (Helsilä 2002, 83.)

Alla olevassa kuviossa (KUVIO 9.) vasemmalla on kuvattuna osaamisen arvioinnin eri tasoja ja niihin liittyvät arvioinnin keinot. Oikealla on kuvattuna se mitä tietoa saadaan esille eri keinojen avulla. Kuvassa kaksisuuntainen pystynuoli kuvaa kuinka ”syvää vs. pinnallista” ja ”suoraa vs. epäsuoraa” tietoa erilaiset arviointikeinot eri tasoilla tuottavat. (Honkanen 2005, 27.)



KUVIO 9. Henkilöarvioinnin tiedonhankintakeinot. (Honkanen, 2005, 27.)

Yrityksessä täytyy varmistaa, että osaamisen kartuttaminen ja uuden oppiminen ei jää vain yksilön tasolle vaan oppimista hyödynnetään koko organisaation tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että osaaminen siirtyy organisaation omaisuudeksi. (Helsilä 2002, 89.)

Organisaatioissa kerätään jatkuvasti tietoa työntekijöiden osaamisesta, suoriutumisesta ja kehittämistarpeista. Näitä saatuja tietoja käytetään henkilöstöjohtamisen tarpeisiin. Esimiehet suorittavat arviointia joka päivä arkisten töiden yhteydessä. Tämä on epämuodollista henkilöstön arviointia, jota voidaan toteuttaa työkohteissa esim. kyselemällä henkilökunnalta ”miten työt sujuvat”. Tällä tavoin säännöllisesti tekemällä esimiehelle syntyy vähitellen tarkka kuva henkilön osaamisesta ja suoriutumisen tasosta sekä henkilön työskentelytavasta. Syntyneen kuvan perusteella esimies saa tietoa henkilön osaamisen kehittämistar-

peesta ja voi puuttua ongelmakohtiin. Arvoinnin voi myös tettaa esim. henkilöstökonsultilla, joka haastattelun ja erilaisten tehtävien avulla selvittää työntekijän osaamista erilaisten menetelmien avulla arviointitilaisuudessa. (Honkanen 2005, 26.) Konsultin käyttäminen osaamisen selvittämisessä ei omasta mielestäni ole paras vaihtoehto, koska oma esimies tuntee henkilöstönsä paremmin ja hänellä on paremmat valmiudet heidän osaamisestaan ja suoriutuskyvystään.

Yksi osaamisen selvittämisen keino on tehdä henkilöstölle osaamiskartoituksia. Oleellista osaamisen kartoittamisessa on selvittää strategiset kyvykkyyks- ja osaamisalueet ja niihin liittyvät puutteet. Näihin osaamisessa ilmenneiden puutteiden korjaamiseen on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja joita ovat mm:

- Nykyisten henkilöiden osaamisen kehittäminen itseopiskelemalla, kouluttamalla, mentoroinnin tai työkierron avulla.
- Toimialan yhteiset kehittämishankkeet esim. korkeakoulujen ja ammattopilaitosten kanssa.
- Henkilöiden rekrytointi, joilla on tarvittava osaaminen
- Kumppanusyhteistyön muodostaminen organisaatioiden kanssa, joilla on tarvittavaa osaamista.(Hannus 2004, 262.)

Edellämainituista toimenpiteistä varsinkin oman nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen vaatii aikaa tyypillisesti useamman vuoden ajan. Tämän vuoksi yksilöiden osaamisen kehittäminen on aloitettava riittävän ajoissa kun tarve ilmenee ja kehittäminen on oltava suunnitelmallista. Tässä hyvänä apuna on kehityskeskustelut, joihin valmistautuessa työntekijä voi kartoittaa oman osaamisensa esim. osaamiskartoituslomakkeen avulla. Osaamiskartoitus käydään kehityskeskustelussa läpi yhdessä esimiehen kanssa ja sen sekä yhteisen keskustelun perusteella kartoitetaan henkilön osaamisen kehittämistarpeet.

Osaamiskartoituslomaketta voidaan käyttää mittarina osaamisen kehittämisessä kun se käydään säännöllisesti vuosittain läpi esimiehen ja alaisen kesken.

TAMPEREEN TILAKESKUS LIIKELAITOS
RAKENTAMINEN

Rakennustekninen osaamiskartoitus

Nimi

Päiväys

21.11.2014

Hyvät työtaidot ovat keskeisiä turvallisen ja kestäväen suoritustason ylläpitämiseksi. Käytä tätä arviointityökalua apuna itsesi tunnistamisessa työelämässä. Näin määrittelet sekä vahvuutesi että ne taidot, jotka kaipaavat kohennusta.

MERKITSE OIKEAAN SARAKKEESEEN VASTAAVA NUMERO

1. Suoriudun tehtävistäni tai tiedän aiheesta paljon. Osaan ratkaista lähes kaikki ongelmat.
2. Suoriudun tehtävistäni suhteellisen hyvin tai tiedän aiheesta perusasiat. Osaan ratkaista yleisimmät ongelmat.
3. Suoriudun jotenkin työtehtävistäni tai tiedän vähän aiheesta. Ongelmien ratkaisu on epävarmaa.

Työtehtävät		1	2	3	Toimenpiteet	Työnjohto täyttää
R A K E N N U S T Y Ö T	Mittaukset					
	Muotilaudoitus					
	Betonityöt					
	Betonilattiavalut (kaatolattiat)					
	Runkotyöt, elementtien asennus					
	Runkotyöt, puurungot					
	Kevyet väliseinät					
	Muuraustyöt (harkko, kahi)					
	Julkisivumuuraus (puhtaaksimuuraus)					
	Vesikaton puutyöt					
	Huopakatetyöt (palakate, kolmiorima)					
	Tiilikatteen asennus					
	Ovi- ja ikkuna-asennus					
	Pintabetonilattiat					
	Lattiatasoitus					
	Vesieristystyöt					
	Laatoitus					
Tasoitustyöt						
Maalaustyöt						

KUVIO 10. Osaamiskartoituslomake, rakentaminen (Tilakeskus 2015.)

Henkilöstön osaamisen yksityiskohtaiseen kartoittamiseen ei Tilakeskuksessa ole aiemmin ollut työkalua. Toimintamallin muutoksen yhtenä osa-alueena oli tehdä Tilakeskuksen henkilöstölle tarkka tehtäväkuvaus, koska muutoksen yhteydessä monien tehtävät muuttuivat aiempiin tehtäväkuvauksiin nähden. Tehtävien tarkentuessa ja osittain muuttuessa myös osaamisen kehittäminen tulee ajankohtaiseksi. Myös vuosittaista koulutussuunnitelmaa tehdessä olisi apua henkilöstön mahdollisimman tarkasta koulutustarpeesta. Osaamiskartoitus-

lomake tehtiin sähköiseksi excel-taulukkopohjaksi, jotka tallennettiin kunkin yksikön yhteiselle verkkolevylle. Jokaiselle ammattialalle on oma osaamiskartoituslomakkeensa, joissa on luetteloitu kullakin alalla tehtäviä töitä. Ammattialan töiden lisäksi lomakkeessa on muita tärkeitä osaamisalueita kuten käytössä oleviin järjestelmiin, työturvallisuuteen, sisäilmasioihin ja asiakaspalveluun liittyviä osioita.

5.8. Tietojärjestelmät ja niiden käyttö kiinteistötekniisessä tuotannossa

Res- järjestelmä tuottaa mm. raportteja jotka ovat siirrettävissä taulukkomuotoon. Jotta raporteista olisi enemmän hyötyä järjestelmää on kehitettävä niiden osalta. Järjestelmään on saatava tarkennuksia, jotka palvelevat mm. alueellisen jaon mukaista toimintaa. Alueellinen kunnossapitotoiminta on jaettu neljään eri aluemestareiden vastuualueeseen itä, länsi, etelä ja keskusta. Tällä hetkellä alueellista piirijakoa ei RES-järjestelmässä käytetä vaan järjestelmästä saadaan suodatettua kohteet isännöitsijöittäin.

Lisäksi järjestelmässä voisi olla sarake työn suorittamisen kestolle, jonka avulla voisi selvittää työn kuormitustekijöitä ja vikojen yleistä hankaluutta sillä vikailmoituksen nimike ei itsessään kerro vian korjauksen työtehtävän haasteellisuutta. Myös järjestelmän vikojen nimikkeistön lisääminen auttaisi kohdentamaan viat paremmin ja korjauksiin voitaisiin valmistautua ennakkoon paremmin. Nykyisin nimikkeistöt ovat tasolla rakennustyöt, putkityöt, sähkötyöt jne. Nimikkeistöjen tarkkuutta voitaisiin esim. rakennustöiden osalta lisätä kiinteistöjen tärkeimpien rakennusosien osalta, jolloin työ osattaisiin ohjata suoraan oikealle henkilölle.

Keittiölaitteiden osalta nimikkeistön tarkennusta on jo järjestelmään tehty ja sitä tulisi laajentaa muihinkin nimikkeistöihin. Asiakkaiden yhteydenottoa vika-asioissa on myös helpotettava työajan ulkopuolella niin, että riippumatta ajankohdasta voitaisiin yhteydenotto tehdä yhteen numeroon. Näille kehityskohteille on nimettävä vastuuhenkilö tai työryhmä, joka kehittää asioita yhteistyössä Haahtela- järjestelmän asiantuntijoiden kanssa. Myös Helpdesk-numeron siirto suoraan vartiointiliikkeeseen työajan ulkopuolella on kehitteillä. Näin asiakkaat voivat ottaa yhteyttä iltaisin ja viikonloppuisin yhden numeron avulla ilman sekaannuksia.

Haahtela-järjestelmän kehittämiskohteiden kehittämistyötä on aloitettu vuonna 2014 ja uudistettujen nimikkeistöjen ja taulukoiden käyttöönotto on suunniteltu vuodelle 2015. Tilakeskuksen puolesta projektin vastuuhenkilönä on HelpDeskiä hoitava henkilö. Projektin eri osa-alueet tarkentuvat projektin edetessä.

Projektin riskit liittyvät eri osapuolten toimintaan, niiden reagointiin ja aktiivisuuteen projektin osalta, koska projektissa on mukana Tilakeskukselta kiinteistönpito, kiinteistötekni-
nen tuotanto sekä Haahtela. Jos joku osapuoli ei pysty huolehtimaan omia velvotteitaan projektin suhteen niin projektin aikataulu ei toteudu.

Projektin tavoitteena on asiakastyytyväisyyden parantaminen paremman ja tarkemman tiedon saatavuuden avulla. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata vuosittaisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä. Järjestelmästä saatavan tiedon avulla voidaan seurata vikakorjausten vasteaikoja sitä voidaan käyttää resurssoinnin suunnittelussa.

Projektiin kehittämiseen valitaan yksi pilotointikohde, jota kehitetään kunnes järjestelmän tarkkuus ja toimivuus on sillä tasolla, että malli voidaan siirtää kaikkiin kiinteistöihin.

Haahtelan kiinteistötietojärjestelmä otettiin käyttöön kiinteistötekni-
sessä tuotannossa kokonaisvaltaisen huolto- ja kunnossapitotoiminnan yhteydessä.

5.9. Mobiilijärjestelmien käyttöönotto kiinteistötekni- sessä tuotannossa

Kiinteistötekni-
sessä tuotannossa on otettu kevään 2015 aikana käyttöön mobiilinen työajan-
seuranta, tuntikirjaukset sekä työmaiden viikko- ja kuukausitarkastukset. Tähän asti työajan-
seuranta on hoidettu Timeconin avulla, mutta koska kaikissa kohteissa leimauslaitetta ei ole
eikä ole järkevää asentaa niin ongelma on ratkaistu mobiilijärjestelmän avulla. Tulevaisuu-
dessa suunnitteilla olevaan tuntipalkkaisten työaikajoustopuoleen mobiilileimaus
on myös erinomainen työkalu, joka saadaan kaikille käyttöön riippumatta työpaikan sijain-
nista. Tilakeskuksen ammattilaisten työ on liikkuvaa ja työhön lähtö sekä töistä lähtöpaikat
vaihtelevat alueiden mukaisesti. Osa aloittaa työt Nekalan toimipisteestä, mutta esim. länsi-
ja itä- Tampereella on omat tukikohtansa, joissa ei ole leimausmahdollisuutta. Järjestelmää

on kehitetty ensin pienellä ryhmällä, jotta sitä voidaan testata ja kehittää toimivaksi ja helpokäyttöiseksi, jonka jälkeen käyttöä voidaan laajentaa koskemaan kaikkia asentajia ja työjohtoa.

Samaan aikaan on kehitetty myös mobiilisti toimivaa tuntipalkkaisten asentajien tuntikirjausjärjestelmää, jossa päivittäin tehdyt työtunnit kirjataan mobiililaitteella Protietojärjestelmään. Protieto-järjestelmästä tunnit ja kohteiden muut kirjaustiedot siirtyvän automaattisesti Hepe-palkkajärjestelmään, jonka esimies tarkastaa, korjaa tarvittaessa ja lähettää edelleen palkanmaksua varten.

6. KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE

Uusi kokonaisvaltainen kunnossapidon toimintamalli otettiin Tilakeskuksessa käyttöön vuoden 2015 alussa. Toimintamallin muutos koski kiinteistönpitoyksikköä ja kiinteistoteknistä tuotantoyksikköä. Kokonaisvaltaisen huolto- ja kunnossapitotoiminnan käyttöönotossa molempien yksiköiden työtehtävät muuttuivat ja yksiköiden välillä suoritettiin osittaista tehtävien ja vastuun uudelleen jakamista. Yhteisenä tavoitteena kiinteistönpidolla ja kiinteistöteknisellä tuotannolla on Tilakeskuksen kiinteistöjen tehokas kunnossapito ja käyttäjien toiminnan tarpeiden mukaisten ja turvallisten tilojen ylläpitäminen.

Toiminnan suunnitteluvaiheessa molemmista yksiköistä oli mukana henkilöstöä, joiden tavoitteena oli saada muodostettua valmis toimintamalli käyttöönottoa varten. Suunnitteluvaiheessa pidettiin toiminnan kehittämispalavereita n. 2- kuukauden välein. Palavereissa vastuutettiin nimetyt henkilöt selvittämään ja valmistelemaan yksin tai työryhmissä kehittämiseen liittyviä asioita seuraavaan palaveriin, jossa asioista keskusteltiin ja tehtiin päätöksiä yhdessä. Yksiköiden tehtäviä tarkennettiin ja niiden tehtäviin tehtiin toimintamallin muutoksen yhteydessä osittaisia muutoksia, jotka liittyvät jokaisen yksiköissä työskentelevän työtehtäviin.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteena oli kahden fyysisesti eri osoitteessa toimivan yksikön yhteistyön kehittäminen. Tehtävänä oli laatia kysely yksiköiden isännöitsijöille ja aluevastaaville uuden toimintamallin käyttöönoton onnistumisesta, ongelmakohdista ja kehittämistarpeista. Kyselyn tavoitteena oli saada myös kehitysideoita toimintaan liittyen. Tärkeänä osa-alueena kehittämistyössä oli myös yhteishengen luominen ja yhdessä tekemisen ilmapiirin luominen yksiköiden välille.

Kun toimintamallin käyttöönotosta oli kulunut n. puolivuotta niin päätimme pitää tilaisuuden, jossa käytäisiin läpi toimintamallin käyttöönottovaihetta ja toiminnan käytännön vaikutuksia kiinteistönpitoyksikön ja kiinteistötekniikan tuotantoyksikön toimintaan.

7. KEHITTÄMISTYÖN KYSELYMENETELMÄ

Kehittämistyöhön liittyvä kysely toteutettiin empiirisenä sähköpostikyselynä. Kysely toteutettiin kvalitatiivisen tavan mukaisesti. Kyseessä oli puolijäsennelty kysely, jossa vastaajat voivat käyttää omia sanojaan ja tapojaan vastata ennalta määrättyihin kysymyksiin. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat 11 teknistä isännöitsijää kiinteistönpitouksiköstä ja 4 aluevastaavaa kiinteistöteknisestä tuotannosta. Kyselyyn valittiin kohderyhmäksi kaikki, joiden tehtäviin kyselyn kysymykset liittyvät. Kysymykset laadittiin yksiköiden toimintaan liittyvistä ydintehtävistä ja töiden hoitamiseen liittyvistä järjestelmistä.

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää miten kokonaisvaltaisen kunnossapitotoiminnan muutos oli onnistunut ja miten se oli vaikuttanut yksittäisen työntekijän työtehtävien hoitamiseen. Kyselyssä haluttiin myös ideoita toiminnan kehittämiseen ja haluttiin antaa jokaiselle mahdollisuus kehittää yhteistä toimintaa ja vaikuttaa omiin tehtäviinsä.

8. KEHITÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

8.1. Ennakkokyselyt kehittämispäivää varten

Ennen yhteistyön kehittämispäivää laadittiin kysymyslista toiminnan muutokseen liittyvistä asioista. Kysymykset rajattiin koskemaan vuoden 2015 alussa käyttöön otetun uuden toimintamallin tärkeimpiin pääkohtiin isännöitsijöiden ja aluevastaavien toimintaan liittyen. Kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaajat pohtimaan ja kirjaamaan ylös muuttuneen toiminnan aiheuttamia ongelmia ja onnistuneita asioita sekä toiminnan kehittämiseen liittyviä uusia ideoita. Tein ensin alustavat kysymykset muuttuneiden toimintojen osalta, jotka sitten kävimme yhdessä läpi yksikkömme rakentamispäällikön kanssa ja muokkasimme ne lopulliseen muotoonsa. Vastauksien palauttamiselle annettiin aikaa 2-viikkoa ja ne pyydettiin palauttamaan ennen kehittämispäivää vastausten yhteenvedon tekemistä varten. Vastauksista kootun yhteenvedon perusteella oli tarkoitus keskustella asioista yhdessä kehittämispäivässä. Ennakkokyselyssä kysyttiin seuraavia asioita:

- Miten uuden (2015 vuodenvaihteessa käyttöön otetun) kokonaisvaltaisen korjaus- ja kunnossapitotoiminnan käyttöönotto on mielestäsi onnistunut? Mitä ongelmia on ilmennyt ja onko ongelmat saatu ratkaistua?
- Uusi toimintamalli aiheutti isännöitsijöiden ja aluevastaavien tehtäviin muutoksia. Mitä mieltä olet uusista tehtäväraajauksista, ovatko ne mielestäsi tarpeeksi selkeät ja kuinka ne ovat toimineet käytännössä?
- Miten nykyistä hankehallintapalaveria tulisi mielestäsi kehittää?
- Onko käytössä olevien tietojärjestelmien (RES, PRIS, kiinteistötieto) ominaisuudet riittäviä? Jos ei niin miten niitä mielestäsi tulisi kehittää?
- Miten kiinteistöjen korjaus- ja kunnossapidon taloudellisen vastuun jakaminen kiinteistönpidon ja kiinteistöteknisen tuotannon kesken on vaikuttanut toimintaasi? Mitä etuja/ haittoja muutoksesta on?
- Miten mielestäsi isännöitsijöiden ja aluevastaavien yhteistyötä tulisi kehittää?
- Miten tiedonkulku isännöitsijöiden, aluevastaavien ja asiakkaiden välillä on mielestäsi toiminut ja millä tavalla sitä voisi parantaa?
- Miten toimintamallin muutos on vaikuttanut keskeisimpien työtehtäviesi suorittamiseen?

8.2. Yhteistyön kehittämispäivän järjestäminen

Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli kiinteistönpitoyksikön isännöitsijöiden ja kiinteistöteknisen tuotannon aluevastaavien yhteistyön kehittäminen ja yksiköiden välisen yhteishengen kohottaminen. Tarkoituksena oli myös, että keskustelisimme yhdessä vuoden 2015 alussa käyttöönotetun kokonaisvaltaisen kunnossapitotoiminnan toimivuudesta, siinä esiintyvistä ongelmista ja toiminnan kehittämisestä. Tarkoitus oli myös, että kummankaan yksikön esimiehiä ei osallistuisi tapahtumaan vaan isännöitsijät ja aluevastaavat viettäisivät rennon päivän poissa normaalista työympäristöstä ja samalla keskustelisivat keskenään toimintaan liittyvistä asioista. Tarkoituksena oli kirjata keskustelun sisältö ja tuoda sitten asiat esimiesten tietoon raportin muodossa. Tämän järjestelyn, jossa esimiehet eivät olleet mukana ajateltiin tuovan esille enemmän kommentteja ja mahdollisia ideoita jatkokäsittelyä varten.

Yhteistyöpäivän järjestämisvastuun sain kiinteistöteknisen tuotantoyksikön päälliköltä. Yhdessä myös sovittiin tehtäväksi osallistujille sähköinen ennakkokysely toimintaan liittyen ennen kehittämispäivää.

Yksiköiden henkilöstön tehtäväkuvauksia pyrittiin muutoksen yhteydessä selkeyttämään ja yksiköille kuuluvia tehtäviä tarkistettiin siitä lähtökohdasta minkä yksikön työ onärkevintä ja tehokkainta tehdä. Yksiköiden tehtäviä tarkasteltaessa huomiota kiinnitettiin yksiköiden ydintehtävien määrittämiseen ja niiden tehtävien tehokkaan hoitamisen varmistamiseen. Yksiköiden joitakin tehtäviä ohjattiin organisaation sisällä niin, että niiden hoitaminen olisi mahdollisimman tehokasta ja sujuvaa.

Totuttujen toimintojen muuttaminen ei tapahdu aina hetkessä vaan se vaatii aikaa ja muutosvaiheen, jonka aikana toimintoja hiotaan yhdessä yksiköiden kesken. Suurin muutos kunnossapitotoiminnan kehittämisessä tapahtui kiinteistönpidon ja kiinteistöteknisen tuotannon välillä. Kiinteistöteknisen tuotannon vastuulle ohjattiin osa vuosittaisesta kiinteistöjen kunnossapitorahasta, joka aiemmin oli kokonaisuudessaan kiinteistönpidon isännöitsijöiden vastuulla. Tällä pyrittiin mahdollistamaan se, että isännöitsijät voivat keskittyä paremmin ennakoivaan kiinteistönpitoon ja asiakasrajapintaan tilojen toiminnallisuuteen liittyvissä asioissa. Kiinteistöteknisellä tuotannolla taas on paremmat mahdollisuudet ohjata kunnossap-

pitomäärärahoja juuri oikeille kohteille kiinteistöjen paremman teknisen kunnon tuntemuksensa perusteella. Tämän vuoksi olikin tärkeää, että muutoksesta päästäisiin keskustelemaan ja sen vaikutuksia analysoimaan yhdessä yksiköiden kesken.

Toiminnan muuttuessa yksi tärkeimmistä asioista on yksiköiden välisen yhteistyön lisääminen ja yhteistyön toimintamallien muuttaminen niin, että yhteistyö ja tiedonkulku on mahdollisimman joustavaa. Tämä onnistuu parhaiten kun molempien yksiköiden henkilöstö osallistetaan toiminnan kehittämiseen ja kaikille annetaan mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille. Asioista on myös keskusteltava yhdessä ja hyviä ehdotuksia viedään organisaatiossa eteenpäin. Yhteistyöpäivään kutsuttiin tarkoituksella vain isännöitsijät ja aluevastaavat eikä heidän esimiehiään, koska tämän arveltiin edesauttavan tilaisuudessa vapaampaa keskustelua sekä antavan jopa enemmän ja monipuolisempia ideoita toimintaan liittyen. Edellämainituista lähtökohdista sovittiin kiinteistöteknisessä tuotannossa, että pidämme syksyllä 2015 aikana kiinteistönpidon ja kiinteistötekniikan yhteisen kehittämispäivän. Ennen yhteistyön kehittämispäivää molempien yksiköiden henkilöstöltä kyseltiin sähköpostitse lähetetyn kyselyn (Liite 1) avulla mielipiteitä toiminnan muutoksesta ja käytännön esille tuomista hyvistä puolista ja ongelmista sekä kehitysehdotuksista toiminnan parantamiseksi.

8.3. Yhteistyön kehittämispäivän sisältö

Yhteistyön kehittämispäivä oli tarkoitus järjestää jossain muualla kuin normaalissa työympäristössä. Päivän kehittämissuunnitelmaan sain yksikkömme tuotantopäälliköltä ja päivän tavoitteena oli rento yhdessäolo isännöitsijöiden ja aluevastaavien kesken. Toimin itse kehittämispäivän aikana matkanjohtajana ja keskustelussa puheenjohtajana. Päivän ohjelma suunniteltiin niin, että kaikki voisivat olla yhdessä ilman kiirettä ja mukaan lähteminen olisi mielekästä ja mahdollisimman helppoa. Ohjelmaan vältettiin ottamasta liikaa ohjelmaa, koska silloin huomio olisi kiinnittynyt liikaa tekemiseen eikä yhteisen ajan viettoon. Kohteeksi valittiin Ruovedellä oleva Helvetinjärven kansallispuisto, joka oli tarpeeksi lähellä päivän matkaa varten. Matka oli suunniteltu myös tehtäväksi maksimissaan työpäivän mittaisena, jolloin se ei karsisi osanottajia.

Lähtö kohteeseen oli 1.9.2015 klo 8:00 Tampereen Nekalasta, josta oli bussikuljetus isännöintiyksikön kautta kohti Ruoveteä. Bussiin oli varattu aamupalaa ja perille Helvetinjärvelle saavuttiin klo 9:30. Vastassamme perillä oli opas, joka opasti ryhmän maisemareittiä pitkin palaverinpitopaikkaan Helvetikolun vieressä olevan järven rannalle. Järven rannalla opas keitti nokipannukahvit ja oli järjestänyt makkaranpaistoa nuotiolla, jonka jälkeen ohjelmassa oli n. tunnin kestävä palaveri hienossa järvimaisemassa. Keskustelun määrä yllätti ainakin itseni ja jälkeinpäin ajatellen siihen olisi pitänyt varata enemmän aikaa. Keskustelun tärkeimmät asiat kirjattiin ylös palaverimuistion tekemistä varten (Liite 2). Palaveriajan rajallisuudesta huolimatta saatiin keskusteltua kuitenkin tärkeimmistä asioista, jonka jälkeen jatkettiin eri reittiä kuin tulomatkalla takaisin kohti patikoinnin lähtöpaikkaamme. Matkalla oppaamme oli järjestänyt myös leikkimielisen puhallusputkikisan, jonka voittaja myös palkittiin.

Patikointiretken jälkeen oli ruokailu Ravintola Helvetinportissa, jonka yhteydessä jaettiin palkinto puhallusputkikisan voittajalle sekä lohdutuspalkinnot muille osallistujille. Ruokailun jälkeen jatkettiin vapaamuotoista keskustelua, kunnes bussi lähti takaisin kohti Tamperetta n. klo 14:00. Perillä Tampereella oltiin suunnitelman mukaisesti klo. 15:30.

Yhteistyöpäivästä raportoitiin seuraavana päivänä rakentamispäällikölle ja tuotantopäällikölle sekä tehtiin raportti (Liite 2) kehityspäivässä pidetystä palaverista, joka jaettiin kaikille osallistujille ja yksiköiden esimiehille.

9. KEHITYSTYÖN KYSELYVASTAUSTEN ANALYYSINTI

Yhteistyön kehittämistä tutkivaan kyselyyn (Liite 1) sekä yhteistyön kehittämispäivään (Liite 2) osallistuivat kiinteistönpitoyksiköstä isännöitsijät sekä kiinteistöteknisestä tuotannosta aluevastaavat. Molempien yksiköiden yhteisenä tavoitteena on vastata omalta osaltaan siitä, että tilakeskuksen hallinnoimien kiinteistöjen arvo säilyy korjaus- ja kunnossapitotoiminnan avulla määrärahojen puitteissa. Yksiköiden on myös osaltaan varmistettava, että tilojen käyttäjien on mahdollista toimia käyttötarpeen mukaisessa, terveellisessä ja turvallisuudessa ympäristössä. Isännöitsijöiden päätehtävinä ovat kiinteistöjen PTS-suunnitelmien tekeminen ja päivittäminen sekä yhteydenpito ja tiedottaminen tilojen käyttäjien suuntaan. Aluevastaavien pääasiallisia tehtäviä ovat kiinteistöjen pienten tilamuutosten toteuttaminen sekä vika-, korjaus- ja kunnossapitotöiden tekeminen oman yksikön ammattilaisten sekä yhteistyökumppaneiden avulla.

Yhteistyön kehittämispäivän tarkoituksena oli pohtia yksiköiden välistä toimintaa ja siinä esiintyviä ongelmia sekä miettiä yhdessä ideoita toiminnan kehittämiseksi. Molemmat yksiköt toimivat itsenäisesti ja eri osoitteissa, joten yhteydenpito on jäänyt lähinnä sähköpostin, puhelinkeskusteluiden ja kerran kuukaudessa pidettävän hankehallintapalaverin varaan.

Yhteistyöpäivään oli valmistauduttu miettimällä vastauksia ennakkoon laadittuihin kysymyksiin (Liite 1), jotka koskivat nykyistä toimintaa ja sen mahdollisia kehittämismahdollisuuksia. Kehittämispäivän tarkoituksena oli myös yksiköiden välisen yhteistyön lisääminen ja tehostaminen ja yhdessä tekemisen ilmapiirin vahvistaminen.

Kysely (Liite 1) sisälsi 8 kysymystä toiminnan muutokseen liittyvistä asioista. Kysely lähetettiin sähköpostilla 15 henkilölle, joista 11 työskentelee kiinteistönpidossa isännöitsijänä ja 4 henkilöä kiinteistöteknisessä tuotannossa aluevastaavana. Vastaukset annettiin nimettömänä, mutta kyselyn alussa piti rastittaa oliko vastaaja isännöitsijä vai aluevastaava. Kyselyn vastausprosentti oli 100 %. Yhteistyön kehittämispäivään osallistuivat myös kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt.

Kehityspäivän aikana pidetyn keskustelun tulokset kirjattiin ylös ja niistä koottiin yhteenveto (Liite 2), joka vietiin organisaatiossa eteenpäin kummankin yksikön päällikölle. Kehityspäivän aikana ei tehty toimintaan liittyviä päätöksiä vaan pyrittiin löytämään yhdessä keskustelemalla mahdollisia parannusehdotuksia liittyen nykyiseen toimintaan. Yksiköiden päälliköiden kanssa käytiin kehityspäivässä esille tulleet asiat läpi ja pohdittiin onko niissä kehityskelpoisia ideoita toiminnan kehittämistä silmälläpitäen. Esille tulleet ongelmat pyritään ratkaisemaan keskustelemalla niistä erikseen perustettavan työryhmän kesken, jossa on mukana yksikön päälliköt, kiinteistöteknisen tuotannon ja kiinteistönpidon edustajat.

Kyselytutkimuksen (Liite 1) ja yhteistyön kehittämispäivän (Liite 2) avulla saatiin molempien yksiköiden kehitysideat esille ja niistä on hyötyä jatkossa kun toimintaa kehitetään entistä tehokkaammaksi. Osallistamisen etuna oli se, että kaikki työntekijät saivat tuoda mielipiteensä ja ideansa esille jo kehityspäivän kirjallisessa kysely osuudessa sekä yhteisessä keskustelutilaisuudessa. Yksikön työntekijöiden motivaation kannalta oli myös tärkeää, että heistä jokainen sai tuoda mielipiteensä esille organisaation kehittämiseen liittyvissä asioissa ja kehittää näin myös omia tulevia työtehtäviään.

Kysymykset (Liite 1) koskivat vuoden 2015 alussa Tilakeskuksessa käyttöön otettua kokonaisvaltaista kunnossapitotoimintaa. Kysymyksissä käsiteltiin kunnossapitotoiminnan käyttöönoton onnistumista, mitä toiminnan käyttöönotto oli vaikuttanut vastaajan työtehtäviin, yhteisessä käytössä olevien tietojärjestelmien sopivuutta tehtävien hoitamiseen jne. Kokosin palautetuista vastauksista yhteenvedon (Liite 1), jonka lähetin sähköpostilla 3-päivää ennen yhteistyön kehittämispäivää osallistujille. Ohjeistin kaikkia vielä tutustumaan vastausten yhteenvedoon ja miettimään asioita tulevan yhteisen keskustelun kannalta.

Vastauksista (Liite 1) näki, että kaikki olivat miettineet tarkkaan kysymyksissä esitettyjä asioita ja kaikilla oli vahva mielipide toimintaan liittyvissä asioissa ja vastauksista saatiin myös hyviä uusia kehitysideoita. Vastauksista löysi hyvin yhtenäisen linjan tietyissä asioissa vaikka muutama hyvinkin erilainen näkökulma tuli esille. Vastauksiin vaikutti myös se kummasta yksiköstä vastaaja oli.

Suurimmat esille tulleet asiat olivat asioista tiedottaminen ja toimiminen yhteisten sovittujen pelisääntöjen mukaisesti sekä työtehtäviin perehdyttäminen. Tiedottamisessa iso osa näki kehittämistarvetta nimenomaan silloin kun otetaan jotain uutta toimintamallia tai järjestelmää käyttöön. Lähinnä asioista tiedottamisesta on annettava sekeä vastuutus henkilölle tai henkilöille ja varmistettava, että tieto varmasti saavuttaa vastaottajan. Nopeaan asioista tiedottamiseen voidaan käyttää sähköpostia, mutta yksikköpalaverit ja viikkopalaverit eri yksiköissä toimivat hyvinä tiedottamisen välineinä, koska niissä on yleensä kaikki tarvittavat henkilöt paikalla. Palaverissa voidaan myös heti keskustella asioista koko yksikön kesken mm. siitä mitä muutokset tarkoittavat ja mitä ne vaikuttavat kenenkin tehtävään. Sähköpostilla tavoitetaan tarvittavat henkilöt nopeasti, mutta nykyään valtava tietotulva voi aiheuttaa sen, että tärkeäkin sähköposti saattaa hukkuu muiden vähemmän tärkeiden joukkoon.

Yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja niiden noudattaminen nousi myös esille useassa vastauksessa sekä yhteisessä keskustelussa. Tähän on mielestäni osaltaan syynä se, että pelisäännöt on sovittu ja kirjattukin ylös toimintajärjestelmään, mutta tieto on jäänyt arkistoihin eikä sitä ole otettu kaikkien osalta käytäntöön. Ne jotka ovat olleet mukana työryhmissä kehittämässä toimintaa ovat tietoisia toimintatavoista, mutta osa on jatkanut vanhan toimintamallin mukaisesti, koska tieto ei ole heitä tavoittanut. Nämä erilaiset käytännön toimintamallit ovat osittain olleet jo tiedossakin ennen tämän kehitystyön tekemistä, mutta nyt ne tulivat vastauksissa hyvin konkreettisesti esille. Tämä seikka toi esiin sen kuinka tarkeitä yhteiseen toimintaan liittyvät keskustelut ovat varsinkin kun siinä ovat kaikki mukana.

Hankehallintapalaverissa on kerrallaan paikalla vain yksi isännöitsijätiimi, joissa on 2-4 henkilöä, aluevastaavat, erityisalojen työnjohto, rakennuspäällikkö sekä tuotantopäällikkö. Palaverissa käydään isännöitsijävetoisesti läpi käynnissäolevia sekä tulevia hankkeita, jotka koskevat paikalla olevia henkilöitä. Hankehallintapalaverissa käydään myös isännöitsijäkohtaisesti läpi hankkeiden kustannustoteumat ja tulevien hankkeiden kustannusarviot sekä kunnossapitorahan käyttö. Palaverin luonne on kuitenkin sellainen, että em. asiat vievät palaverin käytettävissä olevan ajan ja itse toimintaan liittyviä asioita ei ole juuri käsitelty. Palaverissa on myös paikalla vain yksi isännöitsijätiimi, joten yhtenäisen toiminnan kehittäminen ei tämänkään takia onnistu.

Kolmantena tärkeänä asiana nähtiin yhteisesti henkilöstön työtehtäviin perehdyttäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen. Varsinkin uuden työntekijän perehdyttäminen olisi tehtävä huolellisesti ja siihen olisi valmistauduttava hyvin. Tämä vaatii tietenkin resurssin panostamista ja perehdyttäminen tehdään omien työtehtävien ohella, mutta saadaan varmasti moninkertaisesti takaisin kun kaikki toimivat yhteisten toimintamallien mukaisesti ja tietoisena siitä mitä ja miten kuuluu missäkin tilanteessa tehdä.

Kysymykseen ”miten uuden toimintamallin käyttöönotto on vaikuttanut työtehtäviisi” suurin osa vastasi, että muutos on ollut positiivinen ja on voinut keskittyä enemmän omiin ydintehtäviinsä. Osalle toimintamallin käyttöönotto ei ollut tehtävien osalta vaikuttanut juuri lainkaan. Tässä voidaan huomioda se, että nämä henkilöt, joille muutos ei ollut näkynyt työssä eivät itseasiassa olleet muuttaneetkaan toimintaansa vaan jatkoivat vanhan toimintamallin mukaisesti.

Toiminnan kehittämispäivän (Liite 2) tarkoitus ei ollut työntekijöiden virheiden etsiminen vaan se, että löydettäisiin syyt siihen miksi kaikki eivät toimi samojen periaatteiden mukaisesti ja keksittäisiin keinoja näiden syiden poistamiseksi. Usealla eri tavalla toimittaessa organisaation toiminta ei ole tehokasta eikä suunnitelmallista. Tämä aiheuttaa myös työtehtävien päällekkäisyyksiä ja ristiriitoja sekä epävarmuutta siitä kenen ja miten työt pitäisi hoitaa.

10. JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä käsiteltiin Tilakeskuksen strategialähtöisen kokonaisvaltaisen huolto- ja kunnossapitotoiminnan taustoja ja niiden vaikutusta alueelliseen kunnossapitotoimintaan. Tilakeskuksen tärkeimpänä muutoksena aiempaan toimintatapaan verrattuna on strategian mukainen aktiivinen henkilöstön osallistaminen organisaation toiminnan kehittämiseen koko organisaation tasolla. Tilakeskuksen strategia on saatu jalkautettua laajasti johdon, yksiköiden, työryhmien ja yksilöiden tasolle läpi koko henkilöstön. Yksiköissä on myös käyty ryhmissä strategiaan perustuvia arvokeskusteluita esimiesvetoisesti ja kirjattu ylös kunkin yksikön strategiaan perustuvat yksilölliset arvot. Näillä johtamisen keinoilla on saatu Tilakeskuksen visio, missio ja arvot jokaisen työntekijän tietoon. Kaikille Tilakeskuksessa on tuotu asiat avoimesti tietoon ja jatkossa onkin tärkeää jatkaa keskustelua ja molemminsuuntaista viestimistä toimintaan liittyvistä asioista. Myös organisaation yksiköiden ja yksilöiden onnistumisesta strategia toteuttamisessa tarvitaan jatkuvaa palautetta. On tärkeää että osallistamisen ja avoimuuden kulttuuria jatketaan tulevaisuudessakin samalla tavoin kuin strategian toiminnallistamisvaiheessa. Muutoksessa on myös tärkeää se, että unohdetaan vanha toimintamalli ja tuodaan riittävästi viestimällä uusi toimintamalli tutuksi ja myös se vaihe koska uusi toimintamalli otetaan käyttöön. Tämä poistaa sen ongelman, että osa jatkaisi vielä vanhan tavan mukaan ja osa käyttäisi uutta toimintamallia.

Kokonaisvaltainen huolto- ja kunnossapitotoiminnan toimintamalli on mielestäni hyvä askel yksiköiden välisen toiminnan tehostamiseen ja sen ansiosta kiinteistö- ja kiinteistötekni- sen tuotantoyksikön tehtäväjako on selkeytynyt. Sen ansiosta nyt tehdään enemmän niitä tehtäviä, joita on ollut alunperin tarkoitus. Toimintamalli on kuitenkin vasta kehitysvaiheessa ja selkeitä yhteisiä pelisääntöjä tarvitaan ja kaikkien on myös toimittava niiden mukaisesti. On laadittava kattavat pelisäännöt, käytettävä tietojärjestelmiä tehokkaammin hyväksi ja kehitettävä niitä edelleen yksiköiden tarpeiden mukaisiksi. Yksiköiden uusien toimintajärjestelmien tekeminen onkin parhaillaan käynnissä ja ne voidaan käyttöönottaa hyvinkin pian. Toimintajärjestelmissä on kuvattu hyvin tarkkaan kunkin yksikön vastualueet ja toiminta mm. prosessikaavioiden avulla. Prosessikaavioista on pyritty tekemään mahdollisimman selkeitä ja yksinkertaisia ja niitä täydennetään tekstiosioilla. Toimintajärjestelmien tekemiseen on otettu mukaan yksiköistä mahdollisimman laaja joukko eri alojen henkilöstöä ja tämä on toiminut myös samalla henkilöstön motivointikeinona.

Kokonaisvaltaisen huolto- ja kunnossapitomallin tehokkuus huomataan selkeästi vasta jonkin ajan päästä kun on päästy siihen tavoitteeseen, että eri yksiköt, ja työryhmät saadaan toimimaan saumattomasti yhdessä. Päämäärä kaikilla on kuitenkin sama eli Tilakeskuksen kiinteistöomaisuudesta huolehtiminen ja tilojen käyttäjien tarpeiden mukaisen turvallisen ja terveellisen toiminnan varmistaminen.

Alueellisen kunnossapitotoiminnan tärkeimmät muutokset ovat olleet moniammatillisten työryhmien käyttöönotto ja kehittäminen jatkossa niin, että ne saadaan toimimaan mahdollisimman itsenäisesti ja työnteon tehokkuutta saadaan näin lisättyä. Myös työntekijöiden sitoutuminen lisääntyy ja motivaatio kasvaa kun heillä on mahdollisuudet vaikuttaa omaan ja tiiminsä työhön. Työn joustavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia työn ja tehtävien sisältöön lisäämällä työn tuottavuutta saadaan parannettua. Henkilöstön osaamisen kartoittamisen kehittäminen rakennusyksikölle osana opinnäytetyötä on helpottanut tulevien koulutusten suunnittelua ja antanut työkalun osaamisen ja koulutustarpeen aiempaa tarkempaan tiedottamiseen.

Kiinteistönpidon isännöitsijöiden ja kiinteistöteknisen tuotannon yhteistyön kehittämisen johtopäätöksenä voidaan todeta, että lähes kaikilla siihen osallistuneilla on samansuuntainen visio siitä mihin suuntaan yhteistyötä tulisi kehittää. Kehittämispäivään osallistuneilla on myös motivaatiota ja intoa kehittää organisaation toimintaa ja sen huomasi hyvin kirjallisten vastausten sisällöstä (Liite 1) ja aktiivisesta osallistumisesta yhteiseen keskusteluun. Tärkeimpinä asioina kyselyn (Liite 1) ja yhteistyöpäivän keskustelun (Liite 2) perusteella nähtiin yksiköiden välisen yhteistyön tiivistäminen, uusien henkilöiden perehdyttämisen tärkeys, yhtenäisten toimintamallien sopiminen yksiköiden välillä ja se, että kaikki myös toimii yhdessä sovittujen linjausten mukaisesti. Tiedottamiseen muutostilanteessa on myös panostettava yksiköiden sisällä ja koko organisaation laajuisesti, jotta kaikki tietävät mitä muutos vaikuttaa omaan, tiimin, yksikön ja organisaation toimintaan.

Yksiköiden välisen yhteistyön lisääminen erityisesti isännöitsijä-aluevastaava työparin kesken täydentäisi aikaisempia hankehallintapalaverien tapaamisia. Hankehallintapalaveri voisi tulevaisuudessa keskittyä lähinnä kunnossapitorahan käytön seuraamiseen ja se voitaisiin järjestää esim. 2-kertaa vuodessa keväällä ja syksyllä. Syksyn palaveri olisi mielestäni erittäin tärkeä, koska silloin voitaisiin päivittää ja todeta yhteisesti kesälomien jälkeinen työ- ja rahatilanne. Myös vuosittain järjestettävä yhteisten pelisääntöjen kertauspäivä, jossa kaikki olisivat paikalla tukisi yhdessä tekemistä ja lisäisi yhdessä tekemisen henkeä.

Yhteistyö isännöitsijöiden ja aluevastaavien paransi myös huomattavasti, jos toimipisteemme sijaitsisi samassa osoitteessa. Nykyiset erilliset toimipisteet rajoittavat yhteistyötä ja aiheuttaa tiedonkulun katkoja yksiköiden välillä. Tiedottaminen on mielestäni saatavissa hallintaan suhteellisen helposti, koska tiedottamiseen tarkoitettuja väyliä on organisaatiossa riittävästi tarjolla. Sopimalla selkeät yhteiset pelisäännöt ja viemällä ne oikeiden henkilöiden tietoon saadaan toimintamallia yhtenäisemmäksi.

Tämän opinnäytetyön tekemisen loppuvaiheessa on tullut esille, että kiinteistönpidon ja kiinteistöteknisen tuotannon toimintaa oltaisiin yhdistämässä vuoden 2016 aikana. Alustavasti suunnitelmissa on, että isännöitsijät ja aluevastaavat muodostaisivat tulevaisuudessa alueellisen työparin yhdessä moniammatillisen työryhmän kanssa. Tämä yhteistyön tiivistämisen keino olisi hyvä edistysaskel nykyiseen toimintaan nähden. Vielä kun isännöitsijä ja aluevastaava saataisiin samoihin toimitiloihin ja vaikka jakamaan saman huoneen niin jatkuva kanssakäyminen parantaisi tällä tavoin myös tiedonkulkua. Tämä muutos on osa alustavasti suunnitteilla olevaa Tilakeskuksen organisaation muutosta, jonka on tarkoitus astua voimaan vuoden 2017 alussa. Organisaatiouudistuksesta on tulossa tarkempaa tietoa vuoden 2016 loppuun mennessä, jolloin organisaation rakenne tulee olla selvillä.

Loppuyhteenvetona voisi sanoa, että opinnäytetyössä esille tuulleet asiat tukevat juuri suunnitteilla olevan organisaatiomuutoksen mukaista toiminnan uudelleenjärjestelyä ja kehittämistehtävässä (Liitteet 1-2) esille tulleita asioita.

Opinnäytetyö osui ajankohdallisesti juuri kokonaisvaltaisen kunnossapitotoiminnan käyttöönoton kanssa samalle aikajaksolle ja pääsin opinnäytetyön ansiosta mukaan kehittämiseen jo suunnitteluvaiheessa. Tästä oli itselleni valtavasti hyötyä, koska minulla oli muutoksen taustat ja tavoitteet hyvin tiedossa käyttöönottovaiheessa. Myös alueellisen korjaus- ja

kunnossapitotoiminnan kehittäminen lähti nopeasti liikkeelle oman työryhmäni kanssa ja olinkin ensimmäisten joukossa viemässä alueellista toimintaa eteenpäin. Lisäksi mobiilijärjestemien käyttöönotto alueellisten työryhmien osalta käynnistettiin samaan aikaan muiden muutosten kanssa. Seuraavaksi jatkan alkuun saadun toiminnan kehittämistä yhteistyön parantamisen merkeissä isännöitsijöiden kanssa sekä oman alueellisen työryhmäni kehittämistä.

LÄHTEET

- Edu. Tiimityö asiantuntijaorganisaatiossa. Saatavissa: http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yrittaminen/soluajattelu/tiimin_muod_jarjest_prosessi.gif . Luettu 6.9.2015
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Havunen, R., Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Heikkilä, J., Heikkilä K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä, irtiottoa keskinkertaisuudesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. WSOYpro Oy.
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Kesti, M. 2007. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Parma Oy.
- Kouvolan kaupunki. Matkalla strategiseen ajatteluun, viestinnän merkitys Kouvolan kaupunki strategiassa. Www dokumentti. Saatavissa: <http://www.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27056> . Luettu 21.9.2015

Kunnat.net. Kunnan tehtävät. Www dokumentti. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/kunnan-tehtavat>. Luettu 24.3.2015

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Myyryläinen, L. 2003. Kiinteistön kunnossapidon ja elinkaaren hallinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojasalo, J, Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi, teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Tampereen kaupungin sisäiset verkkosivut. <https://www.loora.fi> . Luettu 24.3.2015

Tampereen kaupungin sisäiset verkkosivut. <https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default> . Luettu 22.9.2015

Seppälä, T. 2013. Kiinteistöjen kunnossapitotoiminnan vikakorjausprosessin laadun arviointi CAF-menetelmää hyödyntäen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum Media Oy

Tampereen kaupungin sisäiset verkkosivut. <https://www.loora.fi/tilakeskus/vuokraus> . Luettu 6.5.2015

KOKONAISVALTAISEN KORJAUS- JA KUNNOSSAPITOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Raportti yhteistyön kehittämispäivän vastauksista

1. Miten uuden (2015 vuodenvaihteessa käyttöönotetun) kokonaisvaltaisen korjaus- ja kunnossapitotoiminnan käyttöönotto on mielestäsi onnistunut? Mitä ongelmia on ilmennyt ja onko ongelmat saatu ratkaistua?

- suurimman osan mielestä käyttöönotto on onnistunut suhteellisen hyvin ja kokemukset ovat olleet rohkaisevia (suunta oikea)
- keventänyt isännöitsijöiden työtaakkaa ja vapauttanut aikaa muihin tehtäviin
- osa ei ole huomannut juurikaan muutosta entiseen
- vastuunjaon epäselvyydet
- käyttöönotosta ei tiedotettu tarpeeksi
- kustannusten hallinta ja seuraaminen hankalaa
- isännöitsijät joutuvat pyytämään erillisen selvityksen tuotannon tekemien töiden kuluista (tietoja ei saa SAP: sta)
- remonttialueelle kohdistuvan haitta-ainekartoituksen tekeminen, kuka hoitaa milloinkin?
- vikailmoitusten tekemiseen lisäohjeistusta. Viat ammattiryhmittäin eikä samaan ilmoitukseen eri alan töitä (rakennus, sähkö, putki yms.)
- kaikki tilaukset RES-järjestelmän ja SAP: in kautta ei sähköpostilla
- rahankäytön kokonaisuuden priorisointi
- välivuokrauskohteissa esiintynyt ongelmia puutteellisten vastuunjakotaulukoiden takia (tilanne osittain parantunut vastuunjako- ja palvelukuvaustaulukoiden täydentämisen ansiosta.)
- ongelmista ei ole päästy puhumaan kunnolla yksiköiden kesken
- tuotannolle vuodenvaihteessa siirretyt työ eivät ole edenneet
- osa laskuista tulee vielä isännöitsijöille vaikka työ tilattu Nekalasta (tilatessa korostettava, että laskuun tulee tilaajan nimi)

2. Uusi toimintamalli aiheutti isännöitsijöiden ja aluevastaavien tehtäviin muutoksia. Mitä mieltä olet uusista tehtävärajauksista, ovatko ne mielestäsi tarpeeksi selkeät ja kuinka ne ovat toimineet käytännössä?

- uudet tehtävärajaukset olivat tervetulleita
- onko tehtävärajauksia virallisesti määritelty mihinkään?
- aluevastaavat kirjaavat kunnossapitotarpeita kiinteistötietoon, mikä on hyvä asia
- tehtävärajauksiin tarvitaan vielä selvennyksiä, keskustelua sopimista käytännön tasolla eri tehtävien hoitamisesta (pääallekkäisyyksien välttämiseksi)
- edelleen isännöitsijöille tulee käyttäjiltä tehtäväpyyntöjä, joiden pitäisi ohjautua aluevastaaville
- toiminta ei kovin yhtenäistä - eri henkilöillä erilaisia käytäntöjä
- muutokset ovat pääsääntöisesti nopeuttaneet korjausten aloittamista ja etenemistä
- aluevastaavat ottaneet hyvin asioita hoidettavakseen
- rajaukset ovat riittävän selvät ja toiminta sujuu hyvin
- rahatilanteen seuranta ei ole toiminut suunnitellusti - mistä löytää ajantasaisen kustannustilanteen?
- rakentamisen pitäisi hoitaa tilattu työ kokonaan eikä vain valikoida mukavia töitä
- epäselvyyksiä lähinnä erikoisalojen työnjohdon kanssa toimiiko tehtävien jako samalla lailla kuin aluevastaavien kanssa

3. Miten nykyistä hankehallintapalaveria tulisi mielestäsi kehittää?

- hankehallinnassa pitäisi entistä enemmän keskittyä yhteistyön parantamiseen ja kehittämiseen
- palaverissa käsiteltäisiin käynnissä olevat ja tulevat työt vain sen osalta missä oma tuotanto on mukana
- kokoontuminen isolla porukalla harvemmin ja isännöitsijän ja aluevastaavan kesken pieniä palavereita/kohdekäyntejä useammin
- palavereista vapaamuotoisempia
- keskinäistä kanssakäymistä lisättävä isännöitsijöiden ja aluevastaavien välillä
- aktiivisempi osallistumien palaveriin ottamalla kantaa enemmän muihinkin kuin omiin hankkeisiin ja antamalla vinkkejä hankkeiden onnistumiseksi -->konsultointi, ideointi
- palavereissa voisi olla osio aluevastaavien/työnjohtajien havainnoille kiinteistöistä ts. korjausehdotusten käsittelyä
- pitäisi painottaa enemmän ajankohtaisia asioita ja rahatilannetta varsinkin syksyllä
- toimii myös hyvänä tiedottamistilanteena käynnissä olevien hankkeiden osalta
- pitäisi vielä selvittää mikä on palaverin tavoite ja mitä asioita siellä kannattaisi käsitellä
- palaveri olisi hyödyllinen jos olisi rahaa tilailla suunniteltuja töitä. Nyt tehdään vain paniikkitöitä ja viranomaisten määräämiä töitä
- pitäisi valmistautua paremmin hankkeiden esittelemiseen
- kiinteistötietoon ajantasaisia merkintöjä

4. Onko käytössä olevien tietojärjestelmien (RES, PRIS, kiinteistötieto) ominaisuudet riittäviä? Jos ei niin miten niitä mielestäsi tulisi kehittää?

- ominaisuudet riittävät hyvin tämän hetkisiin tarpeisiin
- käytettävyydeltään huonoimpia järjestelmiä mitä olen käyttänyt
- kehittämistarpeet eivät Haahtelassa etene riittävän nopeasti (yhteistyötä Haahtelan kanssa tehdään jatkuvasti)
- nykyinen järjestelmä palvelee lähinnä vuokrausta
- kiinteistön tietojen keskitetty hallinta on vaikeaa
- SAP:sta ei saada riittävästi listoja erilaisiin tarkoituksiin
- PRIS:n kohteiden hakemisessa ongelmia kun kohteita runsaasti
- PRIS:iin parempia seulonta- / lajittelumahdollisuuksia
- RES-järjestelmässä väärää tietoa esim. yhteyshenkilöistä
- PRIS:n käyttö ei välttämätöntä tuotannossa kun hankkeet ovat melko pieniä
- RES:n käyttöä mobiililaitteella saatava helpommaksi, tabletilla hankala käyttää
- RES- vikailmoitukseen merkintä, josta näkee onko vikailmoitus ohjattu taloshallintoon
- Tilakeskuksen sisällä tehtävät yksiköiden väliset TT-88-tilaukset tulisi poistaa
- Ei ole selvillä mitä järjestelmiin arkistoidaan
- Tiedon siirto osapuolilta toisille, onko työ aloitettu, onko työ tehty ja kuka tekee (ajan tasalla pysyminen)
- järjestelmien kirjausten ajan tasalla pitäminen kun tilanteet muuttuvat, sovitava yhdessä kuka kirjaa ja mihin kirjataan
- uudet työntekijät automaattisesti jäseniksi PRIS-hankkeidensa työtiloihin, jotta näkee hankkeen historian
- dokumenttien tulisi olla helposti löydettävissä järjestelmistä

5. Miten kiinteistöjen korjaus- ja kunnossapidon taloudellisen vastuun jakaminen kiinteistöpidon ja kiinteistöteknisen tuotannon kesken on vaikuttanut toimintaasi? Mitä etuja/haittoja muutoksesta on?

- ongelmana on että isännöitsijä vastaa rahoista, joita joku muu käyttää
- tuotannon käyttämästä rahamäärästä ei reaaliaikaista tietoa saatavilla
- vastuun jakaminen on helpottanut työtaakkaa ja vastuuta
- käytetyn kokonaisrahamäärän hallinta vaikeutunut
- taloudellisen vastuunjakamisen raja vielä häilyvä
- töiden järjestelytehtävät ovat jääneet vähemmälle
- ei ole näkynyt millään lailla toiminnassa
- pienet työt hoituvat helpommin kun ei tarvitse aina isännöitsijän hyväksymistä
- vuoden alussa suunnitellut työt eivät aina mahdukaan ohjelmaan, jos on tullut yllätyksellisiä töitä
- tuotannon pitäisi suunnitella kustannuksia itsenäisesti ja tarvittaessa isännöitsijän kanssa

6. Miten mielestäsi isännöitsijöiden ja aluevastaavien yhteistyötä tulisi kehittää?

- selkeät toimintamallit (toimintajärjestelmä) ja tehtävänkuvat, joita kaikki noudattavat sovitulla tavalla
- 1-2 kertaa vuodessa tilaisuus jossa käytäisiin läpi työt ja taloudellinen tilanne
- tarkennusta detaljitasolla siihen kuka hoitaa mitäkin, kuka tekee tilaukset ja kirjaa asiat järjestelmiin
- kahdenkeskisten palaverien pitäminen ajankohtaisista hankkeista
- tehtävänjaon miettiminen tarkemmin vielä yhdessä
- aluevastaava-isännöitsijä työparin yhteiset kiinteistökatselmuks
- aluevastaavat hoitaisivat remontit ja korjaukset, isännöitsijä esiselvitykset rahoituksen jne.
- aluevastaavien kohteissa käyntejä mahdollistettava vähentämällä paperitöitä
- isännöitsijät ja aluevastaavat samoihin tiloihin niin tiedon kulku paranee
- tiedon kulkua ja vuorovaikutusta olisi lisättävä
- PTS:n kartuttamiseksi molempien osapuolten kirjattava aktiivisemmin korjaustarpeita Kiinteistötietoon
- voisimme pitää erillisen kehityspalaverin yhteistyöasioihin liittyen

7. Miten tiedonkulku isännöitsijöiden, aluevastaavien ja asiakkaiden välillä on mielestäsi toiminut ja millä tavalla sitä voisi parantaa?

- tiedonkulku isännöitsijöiden ja aluevastaavien välillä toiminut kokonaisuudessaan hyvin
- asiakkaille voisi lähettää ns. asiakastyytyväisyyskyselyn kerran vuodessa
- asiakkaat toimivat vielä osittain vanhan mallin mukaisesti (ohje Looraan tai Vilkkuun)
- tiedottamisesta pitäisi sopia, kumpi taho on yhteydessä käyttäjään
- tiedottamisessa parantamisen varaa
- isännöitsijät hoitavat enemmän suhteita käyttäjiin
- vahtimestari ja/tai rehtori mukana kohdekäynneissä
- tieto työn valmistumisesta mahdollisimman pian isännöitsijöille
- uusien hankkeiden aloittamisessa ja hoitamisessa ongelmia
- isännöitsijöiden pitäisi päivittää Kiinteistötietoa aina kun on sovittu jotain muutoksia hankkeeseen liittyen esim. käyttäjien kanssa (ei tehdä vanhoilla tiedoilla)
- isännöitsijöille ja aluevastaaville oma tiedotus / keskustelufoorumi
- käyttäjät ja isännöitsijät kaipaavat väliaikatietaa töiden aikataulusta
- asiakkaat eivät tiedä koska ja kuka on tulossa tekemään töitä kohteeseen

8. Miten toimintamallin muutos on vaikuttanut keskeisimpien työtehtäviesi suorittamiseen?

- ei ole vaikuttanut juuri lainkaan
- isännöitsijät pystyvät nyt siirtämään / jakamaan töitä ja tiedonkulkua alue-mestareille ja aikaa jää enemmän muihin tehtäviin
- nyt on enemmän aikaa toiminnan yleiseen kehittämiseen sekä asiakasyhteistyön parantamiseen
- helpottanut siinä määrin, että ei tarvitse tehdä työtilauksia tuotannolle vaan pyynnöt ohjataan suoraan help deskiin (ajansäästö)
- yksinkertaistanut työtehtäviä jonkin verran
- järjestelmien käytössä epäselvyyksiä ja paperityöt lisääntyneet
- turvallisuusasiat työläitä tehdä pieniin kohteisiin
- nyt on hieman enemmän aikaa tulevien töiden suunnitteluun kun tuotanto hoitaa pienet työt
- Help desk on toiminut paremmin, mutta tilojen käyttäjien luottamus siihen on vielä huono
- RES- tilaus on hyvä ja nopea.

RAPORTTI

**ISÄNNÖITSIJÖIDEN JA ALUEVASTAAVIEN YHTEIS-
TYÖN KEHITTÄMISPÄIVÄ**

Paikka: Helvetinjärven kansallispuisto, Ruovesi

Aika: 1.9.2015 klo.8:00 -15:30

Osallistujat:

Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Isännöitsijä xxx	Tike/KIPI
Aluevastaava xxx	Tike/KITU
Aluevastaava xxx	Tike/KITU
Aluevastaava xxx	Tike/KITU
Aluevastaava xxx	Tike/KITU

Tilakeskuksessa otettiin käyttöön vuoden 2015 alusta kokonaisvaltaisen korjaus- ja kunnossapitotoiminnan toimintamalli. Uuden toimintamallin sisältönä oli isännöitsijöiden ja aluevastaavien töiden osittainen uudelleenjärjestäminen ja kunnossapitomäärärahojen käytön vastuun jakaminen isännöitsijöiden ja aluevastaavien kesken sekä kaikkien vikailmoitusten ohjaaminen helpdeskin kautta. Muutoksen tavoitteena oli, että isännöitsijöiltä jäisi pois pienien kunnossapitotöiden teettäminen ja he voisivat keskittyä enemmän asiakasyhteistyön kehittämiseen sekä Tilakeskuksen hallinnoimien kiinteistöjen PTS-suunnitelmien tekemiseen.

Yhteistyön kehittämispäivän keskustelua pohjustettiin kaikille osallistujille suunnattujen ennakkokysymysten avulla. Kysymyksiin saaduista vastauksista koottiin yhteenveto, jonka perusteella keskustelimme vastauksissa esille tulleista tärkeimmistä asioista.

Keskustelussa esille tulleita asioita:

- Yhteisestä toiminnasta selkeät kirjatut toimintamallit ja vastuualuerajaukset, jotka ovat helposti saatavilla, jotta kaikki toimisivat samalla tavalla.
- Toimintaan liittyvistä asioista sovittava kuka hoitaa tiedottamisen ja mikä on kohderyhmä, jotta tieto saavuttaa kaikki osapuolet.
- Tarvitaan selkeä kuvaus toimintaperiaatteista vikatilanteissa esim. putkivuodot, ilki-valta jne. Toimintaperiaatteet olisi koottuna sähköiseen muotoon, jotta niitä olisi helppo päivittää.
- Kaikki vikailmoitukset tehdään suoraan HelpDeskin kautta, joka ohjaa vian oikealle vastuuhenkilölle ja varmistaa kuka vastaa vian kustannuksista. Tilojen käyttäjiä edelleen informoitava vikailmoituskäytännöstä. Häätätapauksissa voidaan tehdä puhelinvarmistus esim. vesivuodot ja kiireelliset lukituskorjaukset.
- Vikailmoitukset RES-järjestelmään ammattialoittain (RAKE,PU,IV,SÄ). Ei kerätä samaan ilmoitukseen.
- Ilkivallasta johtuviin korjauksiin tehdään aina SAP-tilaus, jotta kustannukset saadaan selvitettyä jälkeinpäin. Poikkeuksena kustannuksiltaan hyvin pienet muutamien kymppien työt esim. lasikorjaukset, jotka voidaan tehdä vikailmoituksena RES-ohjelmalla elinkaareen.
- Kiinteistötiedon päivittäminen ajan tasalle syksyn 2015 aikana. Kukin merkitsee tehdyt työt osaltaan ja epäselvissä tapauksissa varmistetaan työn tilanne/tarpeellisuus/ poistaminen.
- Kiinteistötietoon aluevastaavilta kirjauksia havainnoista, joista hyötyä tulevaisuudessa(PTS).
- Kiinteistötiedon ohjelmointisivulle riittävän tarkat tiedot tehtävästä työstä ja keneltä saa tarvittaessa lisätietoa asiasta.
- Yhteistyökumppaneista sähköinen lista, jota päivitetään säännöllisesti.
- Keskusteltiin vielä SAP- ja elinkaaritöiden rajasta, joka hoidetaan uuden mallin mukaisesti niin, että alle 5000 €:n vikakorjaus- ja kunnossapitotyöt tehdään elinkaaritöinä ja yli 5000 €:n töistä avataan SAP-tilaus. 5000 -10 000 €:n tilaukset helpdesk voi tehdä suoraan aluevastaaville. Helpdeskin tehdessä tilauksen suoraan kiinteistötekniseen tuotantoon käytetään kunnossapitoverkon numeroa ja O- vaihetta. Suunnitelluista korjaus- ja kunnossapitohankkeista isännöitsijä tekee aina SAP-tilauksen kunnossapitoverkolle ja A-vaiheelle.

15.9.2015

Mika Pekkala