



Pinja Pikkupeura

Palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittäminen yrityksessä Cave- rion Suomi Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Insinöörityö

2.2.2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Pinja Pikkupeura
Otsikko:	Palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittäminen yrityksessä Caverion Suomi Oy
Sivumäärä:	61 sivua + 11 liitettä
Aika:	9.2.2022
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine:	Toimitusketjun johtaminen
Ohjaajat:	Yliopettaja Thomas Rohweder

Tämä insinööriyö keskittyi rakentamaan kehitysehdotuksia Caverion Suomi -divisioonan palveluliiketoiminnan laatujohtamisen parantamiseksi. Yrityksen palveluliiketoiminnan laatujohtamista ei ole aiemmin kattavasti tutkittu, ja tarkoituksena oli löytää toiminnan kehityskohteet ja vahvuudet. Insinööriyö toteutettiin soveltavana tutkimuksena ja kehitystoimintana. Aineistoa kerättiin avainhenkilöiden haastatteluiden, olemassa olevan tiedon sekä kirjallisuuden pohjalta.

Caverion Suomi -divisioonalle suoritetun nykytila-analyysin seurauksena havaittiin palveluliiketoiminnassa erilaisia vahvuuksia ja kehityskohteita. Yritys on menestynyt markkinoilla hyvin ja laadunhallintaan, -valvontaan sekä -mittaamiseen on käytössä hyvät toimintatavat, jotka esiteltiin insinööriyössä. Yrityksen vahvuuksina esiteltiin laatupositiivinen johtoryhmä, osaavat esimiehet sekä yrityksessä vallitseva mielekäs työilmapiiri. Myös työntekijöiden kehittymisen tukeminen ja asiakkaiden huomioon ottaminen prosessien kehittämisessä nousivat esiin.

Kehityskohteita tunnistettiin yrityksen sisäisten yksiköiden välisessä viestinnässä sekä asiakkaan ja yrityksen välisessä viestinnässä. Myös prosessin osallisten roolien ja vastuiden jakamisessa koettiin haasteita. Tunnistettujen kehityskohteiden havaittiin aiheuttavan ongelmia ja virheitä.

Insinööriyössä kehiteltiin toiminnallisia sekä käytännöllisiä ratkaisuja havaittujen kehityskohteiden aiheuttavien virheiden ja ongelmien syntymisen ennaltaehkäisemiseksi. Lopputuotoksena syntyi kehitysehdotuksia, joiden on tarkoitus parantaa Caverion Suomi -divisioonan palveluliiketoiminnan laatujohtamista. Caverion Suomi -divisioona saa halutessaan hyödyntää heille suunniteltuja kehitysehdotuksia palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi. Tulevaisuuden kannalta tarpeellista olisi keskittyä kehittämään prosesseja yhä enemmän niin, että ne ovat mahdollisimman mielekkäitä ja yksinkertaisia henkilöille, jotka asettuvat prosessin ympärille eli asiakkaille sekä työntekijöille.

Avainsanat:	Laatujohtaminen, laatujohtaminen, palveluliiketoiminta, kiinteistötekniikka
-------------	---

Abstract

Author: Pinja Pikkupeura
Title: Developing quality management of Caverion Finland Oy service business
Number of Pages: 61 pages + 11 appendices
Date: 9 February 2022

Degree: Bachelor of Engineering
Degree Programme: Industrial management
Professional Major: Supply Chain Management
Supervisors: Thomas Rohweder, Principal Lecturer

This Thesis was carried out for Caverion Finland. This Thesis focuses on building development proposals to improve the quality management of the case company's service business area in Finland. The quality management of the case company's service business area has not been extensively researched before, and the purpose of this Thesis was to find the strengths as well as areas for development. The Thesis was carried out as applied research. The material was collected through interviews with key personnel, existing information and literature.

As a result of the current state analysis, various strengths and some development targets were identified in the service business area. Caverion Finland has been successful in the market area and good practices are used for quality management, control and measurement, which were presented in the Thesis. The company's strengths were the high-quality and positive management team, skilled supervisors and a good working environment. The analysis also showed that the company supports the development of employees and is constantly increasing the level of attention paid to customers as a part of the process.

The communication between the company's internal units and between the customer and the company were found to be one area for development. Another development area was sharing the roles and responsibilities of those involved in the process. These weaknesses were found to impact the processes negatively.

The aim of this Thesis was to develop functional and practical solutions to prevent problems in the future. The outcome of this Thesis is development proposals, the purpose of which is to improve the quality management of Caverion Finland's service business area. If desired, Caverion Finland's service business division may utilize the development proposals designed for them to develop their quality management. For the future, it would be necessary to focus on developing processes increasingly so that they are meaningful and as simple as possible for those involved in the process, namely customers and employees.

Keywords: Quality management, quality operations, service business area, building technology

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Yrityksen esittely	1
1.2	Laatujohtaminen palveluliiketoiminnassa	2
1.3	Insinööriyön liiketoimintahaaste, tavoite ja aiottu lopputuotos	3
1.4	Käsillä olevan hankeraportin rakenne	3
2	Projektisuunnitelma	4
2.1	Insinööriyön kehityshankkeen menettelytapa	4
2.2	Insinööriyön kehityshankkeen rakenne	4
2.3	Insinööriyön kehityshankkeen tiedonkeruusuunnitelma	6
3	Palveluliiketoiminnan nykyisten laatujohtamiskäytäntöjen kuvaus	8
3.1	Asiakkaiden asema yrityksessä	9
3.2	Huoltotyöpyynnön prosessin kuvaus	9
3.3	SmartView huoltokirjojen edelläkävijänä	11
3.4	Laadunvarmistus, -hallinta ja mittaaminen	12
3.4.1	ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä	13
3.4.2	HSEQ-auditointi	14
3.4.3	Asiakaskohteiden laatuauditoinnit	14
3.5	Laatukustannukset	14
3.5.1	Laatukustannusten seuraaminen ja välttäminen	15
3.5.2	Syntyvät laatukustannukset	16
3.6	Toiminnan johtaminen	17
3.6.1	Johtoryhmä	19
3.6.2	Työntekijöiden kehittäminen ja johtaminen	20
3.7	Kehityskohteiden ja vahvuuksien tunnistaminen nykyisessä palveluliiketoiminnan laatujohtamisessa	21

4	Kehitysehdotuksia palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi kirjallisuudessa	24
4.1	Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tarkoitus	24
4.2	Työntekijöiden roolien ja vastuiden merkitys yrityksessä	26
4.3	Yrityksen viestintä	28
4.3.1	Yrityksen sisäinen viestintä	28
4.3.2	Yrityksen ulkoinen viestintä	34
4.4	Käsitekehys	37
5	Kehitysehdotus Caverion Suomi Oy:n palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi	41
5.1	Organisaation sisäisen viestinnän kehittäminen	41
5.1.1	Yksikön avoimien ovien päivä	42
5.1.2	Vaihtopäivät	42
5.1.3	Huoliseinä	43
5.1.4	Selvitysprosessin käynnistäminen työntekijöiden poissaolojen ilmoittamiseen	43
5.2	Organisaation ulkoisen viestinnän kehittäminen	44
5.2.1	Horizon-palvelutiketin uudistaminen	44
5.2.2	Huoltotöiden raportoinnin tehostaminen asiakkaalle	46
5.3	Prosessin osallisten roolien ja vastuiden selkeyttäminen	47
5.4	Yhteenveto kehitysehdotuksista taulukon muodossa	48
6	Palaute ja tehdyt korjaustoimenpiteet	49
6.1	Kohdeyrityksen palaute	50
6.2	Yhteenveto insinööriyöhön tehdyistä muutoksista palautteen pohjalta	53
7	Johtopäätökset	56
7.1	Insinööriyöhankkeen yhteenveto	56
7.2	Jatkotoimenpide-ehdotuksia insinööriyön lopputuotoksen käytäntöön vientiin liittyen	57
7.3	Insinööriyöhankkeen laadun itsearviointi	58
	Lähteet	60
	Liitteet	1
	NYKYTILA-ANALYYSIN HAASTATTELU 1	1
	NYKYTILA-ANALYYSIN PALAVERI 1	9

NYKYTILA-ANALYYSIN HAASTATTELU 2 JA 3	9
KEHITYSEHDOTUKSEN MUODOSTAMISEN PALAVERI	10
PALAUTEENANTO PALAVERI 1	10
PALAUTTEENANTO PALAVERI 2	11

Lyhenteet

TQM: *Total Quality Management*. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen toimintamalli.

SAP: *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*. Toiminnanohjausjärjestelmä.

HSEQ: *Health, Safety, Environment, Quality*. Palvelutoimittajien arviointimenettely.

ISO: *International Organization for Standardization*. Laadunhallintajärjestelmä. Pitää sisällään kansainväliset laadunhallintastandardit.

1 Johdanto

Laatujohdaminen on ollut kautta aikojen tärkeässä roolissa menestyneiden yritysten toiminnassa. Ilman laadukasta johtamista ja toimintaa yrityksellä ei ole tulevaisuutta nykypäivän markkinoilla. Digitalisaatio on lisännyt markkina-alueiden kilpailua niin paljon, että kilpailijoilta vaaditaan jatkuvaa kehitystä ja innovointia jokaisella osa-alueella. Laatujohdaminen on vahvasti sidoksissa asiakastyytyväisyyteen, ja koska kilpailu markkinoilla on kovaa, asiakkaat ovat pitkälti vastuussa yrityksen toiminnan jatkuvuudesta. Näin ollen yrityksen henkilöstön tyytyväisyyden lisäksi myös asiakastyytyväisyyden ylläpito ja kehittäminen ovat avainasemassa, kun tarkastellaan laatujohdamista. Menestyksen kannalta on tärkeää, että yritys kykenee olemaan muuntautumiskykyinen sekä nopea oppimaan, reagoimaan ja toimimaan erilaisissa tilanteissa.

Tässä insinööriyössä tutkitaan, kuinka suuressa talotekniikka-alan yrityksessä käsitellään ja toteutetaan laatujohdamista. Tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan laatujohdamisen kehittämiseksi. Parantamalla sisäisiä ja ulkoisia viestintätaitoja pyrittäisiin ennaltaehkäisemään prosesseissa ilmeneviä virheitä entistä tehokkaammin, jolloin niistä tulee myös joustavampia ja tehokkaampia.

1.1 Yrityksen esittely

Insinööriyön kohdeyrityksenä toimii suomalainen pörssiyritys Caverion Oyj, joka tunnetaan markkinoilla myös 10 muussa Euroopan maassa. Rekisteröintiasiakirja todentaa, että vuonna 2013 kiinteistö- ja teollisuuspalvelut muodostivat itsenäisen konsernin nimeltään Caverion Oyj irtaannuttuaan suuresta suomalaisesta rakennusalan yrityksestä YIT Oyj:stä. Caverionin toiminta osana YIT-konsernia on alkanut Suomessa jo vuonna 1912.

Caverion Oyj:n vuoden 2020 tilinpäätöstiedotteen mukaan Caverionin alaisuudessa työskentelee yli 15 000 ihmistä ja käytössä on 4600 yrityksen huoltoautoa. Vuoden 2020 aikana yrityksen liikevaihto oli 2154,9 miljoonaa euroa ja vuoden lopussa markkina-arvo 790,8 miljoonaa euroa. Caverion tarjoaa asiakkailleen kiinteistötekniisten järjestelmien suunnittelun, asennuksen, huollon sekä ylläpidon. Lisäksi se toimii myös rakennusprojektien, infrastruktuurin ja teollisuuslaitosten parissa. Tässä insinööriyössä

keskitytään kuitenkin ainoastaan Caverion Suomi -divisioonan (Caverion Suomi Oy), jatkossa Caverion, palveluliiketoimintaan ja sen laatujohtamiseen.

Caverionin tarina on ollut menestyksenkäs, ja se on onnistunut laajentamaan toimintaansa eri toimialueille. Tuoreimpia uusia tulokkaita, jotka ovat yhdistyneet yrityksen kanssa, ovat pelastussuunnitelmia laativa Pelsu, sekä kylmätekniisiä järjestelmiä tarjoava ja huoltava Huurre.

Caverion julkaisi marraskuussa 2017 uuden strategiansa ”Kunnossa kasvuun”, jonka teemana on yrityksen suorituskyvyn parantaminen digitalisaatiota ja kestävästä kehitystä hyödyntäen. Lisäksi yritys on määritellyt strategian onnistumisen kannalta neljä painopistettä, joihin se keskittyy. Nämä painopisteet ovat ”erinomainen asiakaskokemus, parhaat ratkaisut, huippusuoritus kaikilla tasoilla ja voittajajoukkue.” Uudistuneen strategian onnistumiseksi Caverion toteutti vuonna 2020 toimintamallin muutoksen, jonka seurauksena yritys pyrkii kehittämään toimintamalliaan entistä asiakaskeskeisemmäksi, skaalaavammaksi ja hyväkuntoisemmaksi.

1.2 Laatujohtaminen palveluliiketoiminnassa

Laatujohtaminen on toimintamalli, jolla tarkoitetaan yrityksen laatutoiminnan strategista hallitsemista ja johtamista. Laatu on ikään kuin kaiken toiminnan lopputulema ja laatujohtaminen tapa, jolla työntekijöitä johdetaan toimintaan. Tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon taloudellista hyötyä tietyn johtamistoimintamallin seurauksena. Laatujohtaminen on myös vahvasti sidoksissa asiakastyytyväisyyteen, sillä vanhojen asiakkaiden säilyttäminen ja uusien asiakkaiden saaminen perustuu pitkälti yrityksen laadulliseen toimintaan. Strategisesti ajatellen tavoitteena on kehittää kokonaisvaltaista laatua niin, että asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. (Korpela, 2018.)

Laatujohtamisen kehittämisen kannalta keskeisimpiä asioita ovat parempi asiakastyytyväisyys sekä imagolliset tekijät eli yrityksen antama kokonaiskuva itsestään toimijana. Resurssitehokkuus näkyy hyvin vahvasti myös laatujohtamisessa ja sen lähtökotana on käyttää yrityksen resursseja eli voimavaroja mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi tärkeässä roolissa ovat myös virheiden ja satunnaisen vaihtelun minimointi. Yritys pyrkii kyseisellä toiminnallaan tasaamaan laadun, jolloin toiminnan lopputuloksessa ei synny radikaalia vaihtelua. Tähän vaikuttaa suurissa määrin oikeanlainen ja tehokas virheiden ennaltaehkäisy. Yleensä virheellisen toiminnan korjaaminen saattaa tulla yritykselle

kalliimmaksi kuin toiminta, jonka avulla olisi ennaltaehkäisty jo syntynyt virhe. Virheiden ennaltaehkäisy onkin suoraan sidoksissa laatu-kustannuksien minimointiin. Laatu-kustannusten minimointi puolestaan vaikuttaa yrityksen kokonaiskustannusten vähenemiseen ja näin ollen liiketoiminnan kannattavuuden parantumiseen. (Korpela, 2018.)

Laatujohtaminen tavoittelee yrityksen kokonaisvaltaisen laadun parantumista ja tähtää asiakastytyvyyden parantamisen lisäksi myös yrityksen henkilökunnan tyytyväisyyden parantamiseen. Laatu voi myös olla loppuasiakkaalle piilevää, ja tällöin laaduttomuus yleensä tiedostetaan ainoastaan, kun ongelma käy konkreettisesti ilmi. Näin ollen laatujohtaminen on sidoksissa asioihin, joilla on joko suora tai epäsuora vaikutus yrityksen työntekijöihin sekä asiakkaisiin. Suoria vaikutuksia ovat usein kustannustehokkuus sekä arvon säilyttäminen, kun puolestaan epäsuoria vaikutuksia voivat olla työturvallisuuden, työterveyden sekä viihtyvyyden liittyvät tekijät. Tavoitteena on kuitenkin saavuttaa yhä kannattavampi liiketoiminta. Usein laatu ja toiminnan tehokkuus korreloivat keskenään. Niin kauan, kun toiminta sujuu mallikkaasti, asiakas ei välttämättä huomaa laadussa poikkeavaa. (Korpela, 2018.)

1.3 Insinööriyön liiketoimintahaaste, tavoite ja aiottu lopputuotos

Caverionin palveluliiketoiminnan laatujohtamista ei ole aiemmin kattavasti tutkittu. Laatujohtamisen kaikkia kehityksen kohteita ja vahvuuksia ei voida näin ollen tunnistaa, eikä laatujohtamisen toimintaa kehittää. Kohdeyrityksessä seurataan laatujohtamista ja laatujohtamista sen sisäisten yksiköiden kesken, mutta laatujohtamisen kokonaiskuvan hahmottamisessa on kehitettävää. Insinööriyön päätavoitteena on muodostaa ehdotus Caverionin palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan nykyisen laatujohtamisen kuvausta ja analysointia, sekä aiheen kirjallisuuden tutkimista. Insinööriyön lopputuotoksena syntyy tunnistettujen vahvuuksien ja kehityskohteiden seurauksena kehitysehdotuksia, joita Caverion voi hyödyntää palveluliiketoiminnan laatujohtamisen parantamiseksi.

1.4 Käsillä olevan hankeraportin rakenne

Insinööriyön hankeraportti pitää sisällään työn tiivistelmän sekä suomen kielellä että englannin kielellä. Tiivistelmän jälkeen esitellään sisällys- ja käsiteluettelo. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan johdannon osuutta, jonka jälkeen esitellään itse

liiketoimintaongelma. Liiketoimintaongelman käsittely pitää sisällään havaitut liiketoimintaongelmat sekä kehitysehdotuksia liiketoimintaongelmien poistamiseksi. Hankeraportti lopetetaan yhteenvetoon ja koottuihin lähteisiin sekä liitetiedostoihin.

2 Projektisuunnitelma

Tämä luku sisältää kuvauksen insinööriyössä käytetystä tutkimusmenetelmästä, tiedonkeruusta sekä insinööriyön suunnittelusta. Luku sisältää insinööriyön eri vaiheet sekä vaiheiden sisällön. Näin ollen lukijan on helpompi ymmärtää insinööriyön kokonaisuus. Insinööriyö perustuu tutkimussuunnitelman eri vaiheisiin, jotka esitellään samassa luvussa myöhemmin.

2.1 Insinööriyön kehityshankkeen menettelytapa

Tämä Insinööriyö toteutetaan soveltavana tutkimuksena, sillä se pyrkii ratkaisemaan ja kehittämään kohdeyrityksessä esiintyviä käytännön ongelmia. Eli insinööriyö yhdistää soveltavan tutkimuksen sekä kehitystoiminnan. Insinööriyön tavoitteena on tuottaa sekä käytännöllisiä että toiminnallisia ratkaisuja kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan laatujohtamiseen. Insinööriyö yhdistää toiminnan ensisijaisen tutkimuksen ja lopulta kehityksen, ja se toteutetaan kohdeyritykselle toiminnan parantamista varten.

Tämä luku toimii yleiskatsauksena insinööriyössä käytettävistä materiaaleista sekä menetelmistä. Luku sisältää kaksi kappaletta, jotka ovat tutkimussuunnitelma ja tiedonkeruusuunnitelma. Tutkimussuunnitelma on yleiskatsaus insinööriyön toteuttamisesta. Tiedonkeruusuunnitelma puolestaan kuvaa erilaisia menetelmiä ja tiedostoja, joista on kerätty tietoa insinööriyötä varten.

2.2 Insinööriyön kehityshankkeen rakenne

Seuraavassa kappaleessa lähdetään perehtymään varsinaiseen insinööriyöhön muodostamalla alkuun selkeä käsitys lukijalle sen vaiheiden kuvauksesta (kuva 1). Tämän jälkeen tutustutaan insinööriyön tiedonkeruusuunnitelmaan. Kolmannessa luvussa siirrytään tarkastelemaan Caverionin palveluliiketoiminnan kehityskohteita ja vahvuuksia sen nykyisessä laatujohtamisessa. Nykytila-analyysin tuomien kehityskohteiden ja

vahvuuksien lopputuotoksena syntyy yhteenveto havaituista kehityskohteista ja monistus vahvuuksien todentamisesta.

Kirjallisuutta lähdetään tutkimaan syvemmin neljännessä luvussa, jonka lopputuotoksena koostuu insinööriyön käsitekehys. Tarkoituksena on löytää hyödylliseksi todettuja käytäntöjä laatujohtamisessa ja pohtia, voisivatko nämä käytännöt toimia kohdeyrityksessä tunnistettujen kehityskohteiden kehittämiseksi. Kirjallisuuden jälkeen siirrytään rakentamaan ensimmäistä ehdotusta Caverionin palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi. Kehitysehdotuksen jälkeen toteutetaan palautekysely kohdeyritykselle ja tehdään mahdolliset korjaukset koskien ehdotusta. Lopullinen kehitysehdotus esitellään kuudennen luvun viimeisessä aliluvussa. Viimeinen seitsemäs luku sisältää insinööriyön yhteenvedon sekä jatkotoimenpiteet kehitysehdotuksen käyttöönottoon liittyen. Insinööriyö päätetään uskottavuuden ja laadun itsearviointiin.



Kuva 1. Insinööriyön vaiheiden kuvaus.

2.3 Insinööriyön kehityshankkeen tiedonkeruusuunnitelma

Tämän luvun loppuun liitetty taulukko (taulukko 1) on suunniteltu lukijalle havainnollistamaan insinööriyön tiedonkeruusuunnitelmaa. Ensimmäisessä tiedonkeruuvaiheessa lähdetään kartoittamaan Caverionin palveluliiketoiminnan nykyistä laatujohtamista. Nykytila-analyysi on rakennettu suurimmaksi osin avainhenkilöiden haastatteluiden

pohjalta. Nykytilan kartoittamiseksi on haastateltu Caverionin kahta laatupäällikköä Pekka Palkiota ja Jorma Kekkiä, palvelukeskuksen tiimipäällikköä Esa Rytkyä sekä hänen esimiestään, Caverionin kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtajaa Laura Karotietä. Lisäksi nykytila-analyyysissä on hyödynnetty kohdeyrityksessä jo kerättyä dataa ja näiden pohjalta kirjoitettu kohdeyrityksen nykyisestä laatujohtamisesta, -toiminnasta ja -järjestelmästä. Lopputuotoksena syntyy yhteenveto tunnistetuista nykyisistä kehityskohdeista ja vahvuuksista.

Toisessa tiedonkeruuosiossa esitellään Caverionin palveluliiketoiminnan paranneltu laatujohtamisen malli. Haastatteleamalla Caverionin avainhenkilöitä, kerätään kehitysehdotuksia toiminnan laadun parantamiseksi sekä tutustutaan laadun ja laatujohtamisen kirjallisuuteen. Lopputuotoksena syntyy ehdotus parannelusta laatujohtamisen toimintamallista.

Kolmannen ja viimeisen tiedonkeruuosion tarkoituksena on kerätä palautetta kohdeyrityksen avainhenkilöiltä heille esitetyistä kehitysehdotuksista, joilla laatujohtamisen toimintamallia voitaisiin parantaa. Palautteen pohjalta tehdään tarvittavia korjauksia kehitysehdotukseen, jotta saadaan toteutettua lopullinen paranneltu laatujohtamisen toimintamalli. Kehitysehdotusta tulevat arvioimaan palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytky, palvelukeskuksen iltavuoron esimies Susanna Virtanen, Caverionin kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtaja Laura Karotie sekä Caverionin laatupäälliköt Pekka Palkio ja Jorma Kekki.

Taulukko 1. Insinööriyön kehityshankkeen tiedonkeruusuunnitelma.

	SISÄLTÖ	LÄHDE	AVAINHENKILÖT	TUOTOS	AJOITUS
DATA 1 Caverion Suomi -divisioonan palveluliiketoiminnan nykyinen laatujohtaminen	Caverion Suomi -divisioonan palveluliiketoiminnan nykyinen laatujohtaminen ja +/- analyysi	Laatujärjestelmät, avainhenkilöiden haastattelut, olemassa olevat dokumentit	Huoltopäälliköt, tiimipäälliköt, liiketoimintaryhmän vetäjät	Kehityskohteiden ja vahvuuksien yhteenveto	KESÄKUU-LOKAKUU (2021)
DATA 2 Caverion Suomi -divisioonan palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehitysehdotus	Kehitysehdotukset koskien kehityskohdetta x, y, z	Avainhenkilöiden haastattelut, kirjallisuuden hyödyntäminen	Huoltopäälliköt, tiimipäälliköt, liiketoimintaryhmän vetäjät	Ehdotus Caverion Suomi -divisioonan palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi	LOKAKUU-JOULUKUU (2021)
DATA 3 Palautteen saamisen kehitysehdotukselle	Kehitysehdotuksen muokkaaminen palautteen pohjalta	Avainhenkilöiden haastattelut	Huoltopäälliköt, tiimipäälliköt, liiketoimintaryhmän vetäjät	Lopullinen ehdotus Caverion Suomi -divisioonan palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi	JOULUKUU 2021-TAMMIKUU 2022

3 Palveluliiketoiminnan nykyisten laatujohtamiskäytäntöjen kuvaus

Caverion tekee monia erilaisia kiinteistötekniikkaan liittyviä toimenpiteitä, mikä luo haasteita itse laatujohtamiseen ja laadulliseen toimintaan. Kolme pääpilaria, joiden toiminnasta Caverion pääosin koostuu ovat projektiliiketoiminta, kiinteistöjohtamisen palvelut sekä palveluliiketoiminta, johon tämäkin insinööriyö keskittyy. Strategia ohjaa pitkälti laatujohtamista kohdeyrityksessä, ja se kehittyy jatkuvasti. Tässä luvussa perehdytään Caverionin palveluliiketoiminnan tämänhetkisen laatujohtamisen käytäntöihin.

Aineisto on kerätty haastattelemalla avainhenkilöitä sekä käyttämällä yrityksen olemassa olevaa dataa. Luvun loppu tuo yhteen laatujohtamisessa havaitut kehityskohteet sekä vahvuudet.

3.1 Asiakkaiden asema yrityksessä

Asiakkaan antama arvio Caverionin tarjoamaa palvelua kohtaan on merkityksellinen yritykselle. Caverion on markkinoilla johtavassa asemassa, mutta myös tulevaisuuden markkinapotentiaalilla on vaikutusta asiakkaiden määrään. Ulkopuolisten asiakkaiden toimesta tapahtuu jatkuvaa laadullisen kilpailukyvyn arviointia yritystä kohtaan. Kilpailukyvyn selvitys on jatkuva prosessi ja Caverionin palveluliiketoiminnassa asiakastytyväisyyskyselyitä tehdään säännöllisesti. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

Asiakaspalautekyselyt ovat asiakaskohtaisia, jotta tuloksia voidaan vertailla. Asiakkaiden kanssa solmitut sopimukset vaikuttavat siihen, millaista palvelua he yritykseltä odottavat ja mitä heille tarjotaan. Oli kyseessä yksittäinen asiakas tai yhden ihmisen yritys, virheet korjataan ja työt suoritetaan niin kuin on sovittu. Reklamaatiotilanteita asiakkaiden kanssa pyritään välttämään, sillä niistä koituu turhia kustannuksia ja aikaa kuluu asioiden selvittelyyn. Asiakkaat usein haluavat olla osallisina yrityksen laadunparannusprosesseissa, jotta prosesseista tulee puolin ja toisin toimivia. Osallistumisellaan asiakkaat tuovat ilmi, millaista toimintaa he yritykseltä odottavat ja edellyttävät. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

3.2 Huoltotyöpyynnön prosessin kuvaus

Huoltotyöpyynnön prosessi on monivaiheinen ja jokainen asiakkaan ilmoittama huoltotyöpyyntö uniikki. Asiakas on yleensä yhteydessä ensisijaisesti Caverionin palvelukeskukseen, eikä suoraan esimerkiksi oman kohteensa huoltomieheen. Palvelukeskuksen rooli on vastata asiakkaan yhteydenottoon ja ohjata asia menemään eteenpäin oikealle taholle. Suurin osa viestinnästä asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu palvelukeskuksen tai asiakkaan oman kiinteistön managerin välityksellä. Manageri on asiakkaan yhteyshenkilö ja myös Caverionin työntekijä. Sekä palvelukeskus, kohteen huoltoyhtiö ja itse asiakas voivat haastavissa tilanteissa kääntyä managerin puoleen. Kiinteistön managerointi eli toisin sanoen kiinteistöjohtamisen palvelut, ei kuitenkaan koske kaikkia asiakkuuksia, sillä se on erillinen Caverionin tarjoama palvelu. Valtaosan huoltopyynnöistä asiakas ilmoittaa Caverionin palvelukeskukseen.

Kun huoltotyöpyyntö ilmoitetaan palvelukeskukseen, palvelukeskuksen työntekijä ohjaa asian menemään eteenpäin sitä hoitavalle taholle. Hoitava taho voi olla Caverionin työntekijä tai jokin ulkopuolinen alihankkija. Tässä insinööriyössä keskitytään kuitenkin Caverionin ja asiakkaan välisiin toimintamalleihin, eikä perehdytä huoltotyöprosessin etenemiseen sen mennessä ulkoiselle taholle.

Asiakkaan ilmoittamat kiireelliset huoltotyöpyynnöt soitetaan eteenpäin Caverionin palvelukeskuksesta ja lähes kaikilla asiakkailla on jonkinlainen huoltokirjajärjestelmä käytössä, johon huoltotyöpyynnöt kirjataan palvelukeskuksen toimesta. Huoltoyhtiöt ja huoltomiehet tarkastelevat huoltotyöpyyntöjä huoltokirjoista. Ongelmatilanteissa voidaan huoltokirjan avulla selvittää, mitä asiakas on pyytänyt ja mitä asialle on tehty. Caverion käyttää useaa eri huoltokirjaa johtuen siitä, että eri asiakkuuksilla on eri huoltokirjat käytössään. Caverionin omat työntekijät käyttävät myös SAP-toiminnanohjausjärjestelmää, jonka tarkoituksena on tukea sekä tehostaa palveluliiketoimintaa.

Jokaiselle Caverionin huollossa olevalle kiinteistölle on luotu SAP-toiminnanohjausjärjestelmään oma toimintopaikka, mikä mahdollistaa huoltotyöpyyntöjen kirjaamisen tietylle kohteelle. Kun palvelukeskuksen työntekijä kirjaa huoltomiehelle huoltotyön SAP-toiminnanohjausjärjestelmään, huoltomiehelle lähtee välittömästi viesti eteenpäin hänen käyttämänsä mobiililaitteeseen eli puhelimeen tai tablettiin. Huoltomies näkee ilmoituksesta, mitä kohdetta huoltotyöpyyntö koskee, mikä on itse ongelma, kuka sen on ilmoittanut ja millä kiireellisyysprioriteetilla se tulisi hoitaa kuntoon. Nämä kaikki tiedot palvelukeskuksen työntekijä täyttää SAP-toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmä tehostaa tiedon ylläpitoa poistamalla turhia välivaiheita prosessista ja nopeuttaa tehtäviin reagointia. Tämä niin kutsuttu mobiilitoimintamalli auttaa huoltomiehiä priorisoimaan työtehtäviä paremmin ja vähentää turhia siirtymiä.

Jokainen asiakkaan ilmoittama huoltotyö käsitellään ja kirjataan järjestelmiin, mikä mahdollistaa huoltotyöpyyntöjen tarkastelun myös myöhemmin. Huoltomiehen tulisi kirjoittaa huoltotyöpyynnölle, mitä asialle on tehty, milloin ja miksi. Satunnaisesti tiedot huoltotyön suorittamisesta saattavat olla niukkoja ja epäselviä. Tämä on tuottanut ongelmia, jos asiakas on myöhemmin ottanut yhteyttä Caverionin palvelukeskukseen selvittääkseen jotakin asiaa liittyen hänen huoltotyöpyyntöönsä. Jos työn suorittanutta huoltomiestä ei kyseisellä hetkellä tavoita puhelimitse, on vaikea kertoa asiakkaalle siinä hetkessä, onko huoltotyö suoritettu, mitä sille on tehty ja miksi.

Esimerkkinä voidaan käyttää tilannetta, jossa huoltotyö on SAP-toiminnanohjausjärjestelmässä ”aloitettu -tilassa”, huoltomies on käynyt kohteessa, mutta huoltotyötä ei ole suoritettu loppuun asti. Huoltotyöpyynnöllä ei ole riittävästi tietoa siitä, miksi työ on kesken ja asiakas soittaa tiedustellakseen huoltotyöstä Caverionin palvelukeskukseen. Myöhemmin käy ilmi, että huoltotyö on kesken, koska sen korjaaminen vaatii varaosia, jotka huoltomies joutuu tilaamaan erikseen. Huoltotyöpyynnön ilmoittanut henkilö ei välttämättä ole saanut riittävän selkeää informaatiota asiasta. SAP-toiminnanohjausjärjestelmä ei myöskään mahdollista asiakkaalle lähtevien väliaikatietojen viestintää ja näin ollen asiakas saattaa luulla, ettei huoltotyöpyyntöön ole reagoitu riittäväillä toimenpiteillä. SAP-toiminnanohjausjärjestelmä pystyy ainoastaan kuittaamaan asiakkaalle tiedon, kun huoltotyöpyyntö on kirjattu järjestelmään, aloitettu sekä lopetettu. Asiakkaan sähköpostin kirjaaminen huoltotyöpyynnölle on tämän takia tärkeää, koska muuten asiakas ei saa juurikaan tietoja huoltotyöpyynnön etenemisen vaiheista.

Satunnaisesti on ilmennyt ongelmia, kun asiakkaan pyytämän huoltotyön prosessin jokin vaihe ylikuormittuu ja tiedonkulku näin ollen hidastuu. Myös esimerkiksi työntekijöiden lomat ja poissaolot saattavat pätkäistä tiedonkulun yrityksen sisällä, jos asiakkaan huoltotyöpyynnöstä lähetetään tietoa eteenpäin vahingossa työntekijälle, joka on poissa pidemmän aikaa.

Caverionilla on kehitteillä käyttöönottaa järjestelmä, jonka avulla kuka tahansa työntekijä voisi nähdä, onko toinen yrityksen työntekijä poissa, varattuna, palaverissa tai tavoitettavissa. Järjestelmä toimisi Internet- selaimella, jonka avulla voi soittaa työntekijälle ilman puhelukustannuksia. Vielä ei ole otettu käyttöön tämänkaltaista järjestelmää ja edelleen toimitaan niin, että Caverionin työntekijän ollessa poissa, tulisi tämän itse päivittää tieto Helpnetiin, jota työntekijät käyttävät etsiessään esimerkiksi yhteystietoja yrityksen toisesta työntekijästä. Poissaolopäivitykset jäävät kuitenkin satunnaisesti unohduksien takia tekemättä. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

3.3 SmartView huoltokirjojen edelläkävijänä

Caverion on teknisten ratkaisujen suhteen kehittänyt toimintaansa jatkuvasti. Uutena ratkaisuna on otettu käyttöön SmartView-niminen ohjelmistoratkaisu. SmartView mahdollistaa huoltotöiden seurauksen asiakkaalle, ja se toimii samalla periaatteella kuin esimerkiksi postipaketin toimituksen seuranta. Kaikki Caverionin kirjaamat toimenpiteet kohteesta näkyvät huoltotyöllä SmartView’n kautta asiakkaalle, ja lisäksi SmartView pystyy

seuraamaan esimerkiksi kiinteistön energian kulutusta ja paljon muuta. Tämänhetkinen ongelma on se, etteivät asiakkaat halua välttämättä ostaa SmartView-palvelua Caverionilta ottaakseen sitä käyttöönsä ja päätyvät valitsemaan jonkin muun huoltokirjajärjestelmän. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

Caverionilla on kehitteillä ratkaisu, jonka avulla huoltotyöpyyntöjen etenemisen tiedottaminen asiakkaalle ei tapahtuisikaan itse SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä vaan SmartView'sta, vaikka asiakas ei olisikaan valinnut SmartView'ta huoltokirjukseen. Käytännössä ihanteellisessa tilanteessa tämä tarkoittaisi sitä, että kaikki tieto, mikä kirjataan SAP-toiminnanohjausjärjestelmään, saadaan myös SmartView'n kautta asiakkaalle. Toimivana ratkaisu mahdollistaisi huoltotyön eri vaiheiden seurannan ja viestinnän kenelle tahansa asiakkaalle. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

3.4 Laadunvarmistus, -hallinta ja mittaaminen

Caverion on laatinut palvelulleen laadulliset kriteerit eli laatuvaatimukset. Käytännössä laatuvaatimusten asettamisella pyritään pitämään asiakkaat tyytyväisinä, jotta liiketoiminta pysyy kannattavana. Caverion tarkastelee vuosittain laadullisten standardien toteutumista eli toteuttaa laadunvarmistusta. Laadunvarmistus kattaa toimenpiteet, joiden avulla pystytään varmistamaan ja saavuttamaan määritelty laatu. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

Laadunvarmistus on osa Caverionin kokonaisvaltaista laadunhallintaa. Laadunhallinnassa on kyse tutkimustiedon hyödyntämisestä, joka kerätään laadunvarmistuksen yhteydessä. Tutkimustietoa arvioimalla ja kehittämällä prosessien toimintaa pyritään hallitsemaan laatua ja välttämään vastaan tulevat ongelmat. Esimerkiksi asiakkaiden puheluihin pyritään vastaamaan 13 sekunnin kuluessa asiakkaan soitosta ja jonotusaikaa mitataan jatkuvasti Caverionin palvelukeskuksen yksikössä. Vuonna 2020 puheluiden vastausaika oli keskimäärin 11 sekuntia. Lisäksi asiakkaalle lähtee jokaisen hänen soittamansa puhelun jälkeen tekstiviestillä kysely, jossa hän saa halutessaan arvioida saamansa palvelua. Asiakkaiden antamia palautteita analysoidaan myös itse palvelukeskuksen työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

Caverionilla tarkkaillaan ja vertaillaan myös jatkuvasti sen omaa toimintaa kilpailijayrityksien toimintaan. Vaikka talotekniikkatoimiala on Suomessa melko pieni, menestys

vaatii kilpailijoiden taitavaa tarkkailua. Caverionin laadullisen toiminnan parantamisen takana on usein ollut toiminnan virheettömyyden varmistus tai mahdollisten virheiden vähentäminen. Caverionin tarjoamat palvelut ja ratkaisut mahdollistavat elintärkeitä toimintoja yhteiskunnassamme, kuten esimerkiksi sähkön hyödyntämisen kiinteistöissä. Siksi myöskään vaaratilanteilta ei voida täysin välttyä, ja jos jotakin tapahtuu, laatua ja tekemistä pyritään parantamaan. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

3.4.1 ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintaa harjoitetaan kohdeyrityksen laatujärjestelmän pohjalta, sillä sananmukaisen tarkoituksensa mukaan laadunhallinnan avulla hallitaan järjestelmässä esiintyviä tekijöitä. Niinpä yhdistämällä laadunhallinta ja laatujärjestelmä saadaan aikaan laadunhallintajärjestelmä. (Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät, 2021.)

ISO 9000-9004 -standardisarja on luotu helpottamaan ihmisten ymmärrystä laatujohtamisesta ja laadunvarmistuksesta. Maailmalla tunnettu ISO 9000 -sarja on tehokkaiden sekä vaikuttavien laadunhallintajärjestelmien perusta, joka pitää sisällään kansainväliset laadunhallintastandardit. ISO 9000-9004 toimii tämänhetkisen voimakkaan kansainvälistymisaikakauden merkittävänä johtamistyökaluna ja monet eri toimialat vaativat sen laadunvarmistusstandardien vaatimusten täyttymistä. Toiminnan sekä asiakastyytyväisyyden jatkuva kehittäminen ovat standardin päämääränä. (Yleistä ISO 9001 -standardista, 2021.)

Caverionilla on käytössään sertifioitu ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä, ja yrityksen toiminta vastaa hyvin järjestelmän vaatimuksia. Sertifioinnin kautta yrityksellä on toimintatapa, joka noudattaa tiettyä mallia. Caverionin toiminta arvioidaan vuosittain ulkopuolisen tahon toimesta. Yrityksellä ei ole kuitenkaan käytössään kaupallista järjestelmää, jonka avulla laatujohtamista ja laatu toimintaa johdettaisiin, suunniteltaisiin tai arvioidaisiin järjestelmäteknisesti. Caverionilla on käytössään laatu vuosikello, joka sisältää muitakin laatuun liittyviä asioita, joita yritys seuraa aktiivisesti. Caverionin liiketoimintayksiköt itse laativat ja toteuttavat laatu vuosikellon määäämiä tavoitteita. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

3.4.2 HSEQ-auditointi

Caverionilla toteutetaan joka toinen vuosi ulkopuolinen HSEQ-auditointi, joka koostuu ryhmästä merkittäviä yrityksiä. Auditoinnissa verrataan eri toimialojen yrityksiä toisiinsa ja tulokset osoittavat, kuinka ympäristö-, laatu- ja työturvallisuusasioita yrityksessä toteutetaan. HSEQ- arvioinnissa toimittaja arvioi itse oman yrityksensä toimintaa, jonka jälkeen muut yritykset arvioivat kyseisen yrityksen toimintaa. Kilpailulainsäädännön avoimeen kilpailuun HSEQ-arviointi ei vaikuta. Myöskään oman toimialan kilpailijayrityksiä ei saa arvioida, vaan arviointi suoritetaan toimittaja-arviointina. Auditoinnit tunnetaan järjestelmällisenä ja puolueettomana arviointikeinona, jonka avulla yrityksen johto pystyy varmistamaan yrityksen toiminnan kilpailukyvyn. Tavoitteena on parantaa prosesseja jatkuvasti, joten auditointi toteutetaan säännöllisesti. Tämä auttaa seuraamaan asetettujen vaatimusten ja standardien toteutumista. (HSEQ- arviointimenettelyn toimittajille, 2021.)

3.4.3 Asiakaskohteiden laatuauditoinnit

Caverionin kiinteistöjohtamisen palvelut suorittaa asiakaskohteilleen laatuauditointeja kuten on ennalta sopimuksissa sovittu. Tiettyihin kohteisiin tehdään laatuauditoinnit kerran vuodessa ja lisäksi suoritetaan myös ristiin auditointi, mikä tarkoittaa sitä, että joku muu kuin kohteen oma vastuhenkilö, suorittaa auditoinnin kohteeseen. Tämänkaltaisella toiminnalla pyritään luomaan systemaattisuutta. Laatuauditoinnit eivät kuitenkaan Caverionilla ole toimenpide, jota varsinaisesti johdettaisiin. Caverion suorittaa laatuauditointeja kohteisiin, joiden kanssa asiasta on erikseen sovittu. Näiden kohteiden määrä on kuitenkin pieni kokonaisuuteen verrattuna ja koska laatuauditointeja ei Caverionilla systemaattisesti johdeta, ovat auditointiprosessit myös toisistaan poikkeavia. Kohteen vastuhenkilö on vastuussa siitä, millainen laatuauditointi kohteeseen suoritetaan. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

3.5 Laatukustannukset

Pääoma ottaa sitä suuremman roolin yrityksessä, mitä enemmän liiketoiminta kasvaa. Kustannuksia syntyy määritellyn laatutason tavoittelemisesta ja ylläpidosta tai muuten huonosti toteutetusta laadullisesta toiminnasta. Laatukustannusten osuus liikevaihdosta voi olla eri yrityksillä jopa 20–25 prosenttia. Tavoitellusta laatutasosta johtuvia kustannuksia syntyy, kun halutaan ennaltaehkäistä laadun heikentymistä esimerkiksi

järjestämällä työntekijöille koulutuksia tai tekemällä erilaisia arvioiteja ja katselmuksia. Näiden toimien avulla varmistetaan, että kaikki tekevät asioita oikein ja tavoitteiden mukaan. Erilaiset laatutoiminnan arvioinnit, seurannat ja tarkistukset voivat tulla yllättävänkin kalliiksi, mutta pihistelyn varaa ei ole varsinkin, jos toimenpiteet ovat laissa määritetty. (Laatu yrityksissä, 2021.)

Caverionin tuottavuutta pyritään parantamaan jatkuvasti, mutta tämä ei aina kuitenkaan takaa laadun parannusta, eikä laadun parannus puolestaan aina takaa tuottavuutta. Esimerkiksi kiireen takia laatu voi huonontua, jos tuottavuutta pyritään kasvattamaan. Tuottavuus on keskeinen asia Caverionin toiminnan jatkumiselle ja sitä pyritään siksi kehittämään. Jotta sekä tuottavuus että laatu saataisiin samanaikaisesti parantumaan, vaatii toimenpiteet systemaattisuutta ja innovaatioita. Caverion pyrkii tekemään ”asiat kerralla kuntoon”, jolloin laatu paranee ja kokonaiskustannukset alenevat. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

3.5.1 Laatukustannusten seuraaminen ja välttäminen

Caverion seuraa aktiivisesti myös laadun parantamisesta aiheutuneita kustannuksia ja huonosta laadusta aiheutuneita kustannuksia. Takuukustannuksia sekä vakuutus-kustannuksia seurataan myös hankekohtaisesti. Palveluliiketoiminnassa hyödynnetään vahinko- ja virheraportointia, joka auttaa kustannuslaskennassa. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

Caverionilla kokonaiskustannuksia pyritään jatkuvasti alentamaan, virheitä välttämällä. Näin ollen myöskin laadun tulisi parantua. Yritys pyrkii vähentämään huonon laadun aiheuttamia kustannuksia esimerkiksi keskustelemalla näistä asioista kuukausipalaverissa työntekijöiden kanssa. Näin ollen voidaan todeta, mitkä asiat on tehty hyvin ja mitkä puolestaan ovat epäonnistuneet. Menettelytavalla varmistetaan, että hyväksi todetut toimintamallit tulevat työntekijöiden tietoisuuteen ja oppimisprosessi virheestä kerrataan työtiimille, jotta se voidaan entistä tehokkaammin ennaltaehkäistä jatkossa. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

Caverion ei myöskään lähde markkinoilla mukaan pelkästään hintakilpailuun. Yritys luottaa siihen, että markkinoilla tiedetään sen toiminnan olevan laadukasta ja Caverion pyrkii tuomaan esille hyötyjä, joita syntyy sen seurauksena, kun asiat tehdään laadukkaasti. Caverion on Suomen kiinteistötekni- sien ratkaisujen markkinoilla suosiossa.

Esimerkiksi palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytlyn mukaan Caverionin yksi haaste onkin resurssipula tietyissä yksiköissä, jonka seurauksena yritys joutuu tarkkaan harkitsemaan jokaista mahdollista uutta asiakkuustarjousta, jotta voidaan varmistaa resurssien riittävyys ja laatutason ennallaan säilyttäminen. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

3.5.2 Syntyvät laatukustannukset

Caverionin palvelukeskus on yleensä asiakkaan ensimmäinen kontakti, kun asiakas ilmoittaa huoltotyöpyynnön. Tästä huolimatta kaikkien Caverionin työntekijöiden ei tarvitse ilmoittaa poissaolojaan palvelukeskukselle, sillä toimintatapaa ei ole määritelty pakolliseksi ja saattaa siksi jäädä satunnaisesti tekemättä. Tämä aiheuttaa usein ongelmia, jos palvelukeskus laittaa asiakkaan huoltotyöpyynnön eteenpäin sitä hoitavalle taholle, joka ei syystä tai toisesta olekaan saatavilla. Varsinkin työntekijöiden loma-aikoina on ilmennyt ongelmana palvelukeskuksen päässä epätietoisuus siitä, kuka huoltomies tai huoltopäällikkö on lomalla ja kuka mahdollisesti tuuraaja. Työaikaa kuluu hukkaan, kun yritetään tavoittaa montaa eri henkilöä, sillä tiedonkulku poissaolosta ei ole saavuttanut palvelukeskusta. Ongelma on myös sidoksissa yrityksen tietojen ajankohtaisuuteen ja oikeellisuuteen. Jokaisen yrityksen työntekijän tulisi vaivattomasti havaita, kun toinen työntekijä on poissa tai kenties lopettanut tehtävissään, jotta asiakkaan huoltopyyntöjä koskevaa informaatiota ei lähetetä vahingossa henkilölle, joka ei siihen kykene reagoimaan. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

Palautetta on tullut myös siitä, että osa asiakkaista jää satunnaisesti epätietoisiksi heidän ilmoittamiensa huoltotöiden etenemisen osalta. Caverionin palvelukeskukseen tulee ajoittain yhteydenottoja, joissa asiakas on vailla tietoa koskien hänen ilmoittamaansa asiaa. Tämä on merkki siitä, että viestintä asiakkaan ja yrityksen välillä kaipaa vielä parannusta. Palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytlyn mukaan asiakkaan näkökulmasta haastavinta on itse tiedon saanti sen jälkeen, kun huoltotyö on kirjattu Caverionin toimesta järjestelmiin. Asiakkaat eivät välttämättä saa reaaliajassa tietoa huoltotyön etenemisestä. Huoltokirjoissa ei myöskään aina välttämättä ole ajankohtaista tietoa ja tavat kirjata asioita saattavat olla epäselviä ja kuvaukset suppeita. Tämä vaikeuttaa jokaisen huoltotyötä käsittelevän henkilön työntekoa. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

Valitettavasti myöskään aina Caverionin resurssit eivät riitä palvelemaan kaikkia asiakkaita yhtä tehokkaasti. Yrityksessä on havaittavissa niin kutsuttuja ”pullonkaulailmiöitä”, jolloin jokin tietty yksikkö ylikuormittuu ja sen seurauksena asiakas saattaa esimerkiksi joutua jonottamaan yhteydenottoa puhelimitse normaalia kauemmin tai hänen tilaamansa huoltotyön suorittaminen viivästyy. Tilanteissa, joissa asiakas on antanut negatiivista palautetta Caverionille on ollut mainintaa muun muassa siitä, ettei huolto ole käynyt paikalla sovittuun aikaan mennessä tai asiakas ei ole saanut tarpeeksi informaatiota huoltotyöhön liittyen. Nämä ongelmat on tunnistettu merkittävänä kehityskohdeena toiminnassa. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna Caverion saattaa kohdata ongelmia, jotka liittyvät asiakkaan asian ratkaisemisen aikataulutukseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ei välttämättä löydetä riittävän nopealla aikataululla ratkaisua ongelmaan tai kiinteistöstä saattaa löytyä enemmänkin asioita, jotka vaativat korjausta, mikä pitkittää prosessin valmistumista. Asiakas saattaa kokea, ettei ongelman ratkaisu etene ja sen seurauksena epäillä, onko hänen tarpeisiinsa reagoitu. Kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtaja Karotien mukaan harvoin on kyse siitä, etteikö ongelman eteen olisi Caverionin puolelta reagoitu vaan ennemminkin siitä, että prosessi on edelleen kesken, asiakas ei ole saanut tarvittavaa informaatiota ja siksi kokee, ettei asiaan olla reagoitu. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

Caverionilla on paljon valtakunnallisia yrityksiä asiakkainaan, jotka voivat olla yhteydessä myös suoraan oman kiinteistönsä manageriin eli vastuuhenkilöön. Tämä saattaa kuitenkin johtaa siihen, että asiakas on suoraan manageriin yhteydessä jonkin kriittisen asian suhteen. Jos manageri on poissa työkuvioiden parista, jää asiakkaan viesti huomaamatta tai se huomataan vasta, kun manageri on palannut takaisin töihin. Sähköpostilla lähetetty poissaoloilmoitus ei aina riitä asiakkaan suuntaan asioiden viestimisessä, koska sähköposteja ei välttämättä aktiivisesti tai huolellisesti lueta. Tunnistetut kehityskohteet viittaavat ulkoisen viestinnän haasteisiin. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

3.6 Toiminnan johtaminen

Hyvää johtajuutta ei määrittele ainoastaan kova motivaatio tai itseluottamus. Valta sekä vastuu kulkevat käsi kädessä ja laadukkaalla johtajalla on aina oma johtamissuunnitelma. Onnistuneen johtajuuden takaa itse johtajan ja hänen alaistensa yhteinen

ymmärrys heidän välillensä vallitsevan vuorovaikutuksen tärkeydestä. He ymmärtävät tarvitsevansa toisiaan, ja tällöin kokonaisuus toimii onnistuneesti. Laadukkaan johtamisen tärkein taito on kommunikaatio, eli johtaminen vaatii taitavia viestinnän taitoja. (Erikson, 2019, 15.)

Caverionin tavoite on olla markkinoiden edelläkävijä ja paras. Tämä vaatii kaikin puolin onnistunutta laatujohtamista ja sitä, että kaikki tehdään hyvin perehdytyksestä lähtien ja jokaisen työntekijän työkalut ovat tehokkaat ja toimivat. Caverionin laki- ja vastuullisuusyksikkö toimii laadun ja laadullisen toiminnan edistämisen hyväksi. Laatutoiminnan rinnalla toteutetaan myös ympäristöpolitiikkaa sekä itse laki- ja vastuullisuuspolitiikkaa aktiivisesti. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

Caverionin työturvallisuudesta huolehditaan erinomaisesti, koska toimiala altistaa työntekijöitä vaaratilanteille. Työturvallisuuden standardien noudattaminen on tämän seurauksena hyvin tärkeää, ja laatutoiminta kehittyy jatkuvasti pitäen sisällään saman tyyppisiä toimenpiteitä. Caverionilla työskentelee kaksi asiansa osaavaa laaturapäällikköä Jorma Kekki sekä Pekka Palkio. Jorma Kekin mukaan vastuullisuuden merkittävyys on tullut yhtenä kehittyvänä tekijänä esille yrityksen laatujohtamisessa. Laaturapäällikön perustehtävänä on huomata ja auttaa yrityksen työntekijöitä huomaamaan kehittämisen kohteita toiminnassa. Hänen tehtävänsä on tuoda työyhteisöön kokonaisvaltaista menetelmäosaamista, joka on tarpeen laadun kehittämisessä. Laaturapäällikön on ymmärrettävä, että mitä tehokkaammin laatutoiminta on sidoksissa kaikkeen yrityksen tekemiseen, sitä parempia ovat myös tulokset. Näin ollen voidaan todeta laaturapäällikön olevan yrityksen niin kutsuttu sisäinen valmentaja. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

Caverion yrityksenä kostuu monesta eri yksiköstä ja tiimistä. Valitettavasti usein suurissa yrityksissä havaitaan jonkin verran siiloutumista, eikä Caverion ole poikkeus. Yrityksessä vallitsee kuitenkin kokonaisuudessaan todella hyvä työilmapiiri, mutta tiedon kulku eri yksiköiden välillä monimutkaistuu, kun välissä on useampia rajapintoja. Palvelukeskuksen yksikköpäällikön Esa Rytyn mukaan Caverionin sisäinen viestintä on aina ollut ongelma ja tulee aina olemaankin. Tämä johtuu osittain siitä, että Caverionilla on toimintaa ympäri Suomea, jonka seurauksena muualla päin toimivat työntekijät siiloutuvat helposti omiin yksikköihinsä. Siiloutumisen myötä toiminnan kokonaisvaltainen johtaminen muuttuu haastavammaksi. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

Caverionin kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtaja Laura Karotien mukaan sisäinen viestintä niin kutsutussa esihenkilöketjussa toimii hyvin, ja se on systemaattista, mutta ongelma piilee poikittaisessa viestimisessä eli toisin sanoen eri yksiköiden välisessä viestimisessä. Mitä useampaa eri rajapintaa asiakkaan asia koskee, sitä haastavampaa asian viestiminen on ja satunnaisesti informaatio voi kadota eri yksiköiden välille. Karotien mukaan eri yksiköiden väliseen kommunikointiin tarvitaan parannuskeino. Ongelman ratkaisemiseksi Caverion on kehittänyt asiakkailleen omia Teams-kanavia, johon kuuluvat kaikki ne henkilöt, jotka asiakkuutta työstävät. Teams-kanava mahdollistaa eri informaation löytämisen, mutta tämä ei yksinään riitä, vaan uusien viestintäkanavien harkitseminen olisi ehdottoman tärkeää. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

3.6.1 Johtoryhmä

Caverionilla vallitsee laatuystävällinen ilmapiiri ja laatuun sekä laadulliseen toimintaan suhtaudutaan hyvin. Yrityksen johto myös antaa edellytyksiä tehdä asioita laadukkaasti. Työntekijöiden suuri määrä aiheuttaa kuitenkin luontaista variaatiota siitä, miten kukin työntekijä kokee ja näkee eri asioita. Yrityksen lautupäällikkö Pekka Palkio kertoo, että johtamisen avainasia on nimenomaan tukeminen, jotta palveluliiketoiminta kykenee tekemään kustannustehokkaasti omaa työtään. Yrityksen johdon kerrotaan olevan sitoutunut laadunparannusprosessiin ja ymmärtävän sen merkityksen kilpailuetuna. Laatupositiivisesti ajatteleva johtoryhmä sekä yrityksen lautupäälliköt asettavat työntekijöille laadullisia tavoitteita jatkuvasti. Yrityksen vuosittaiset tavoitteet asetetaan eri tiimille yksikkökohtaisesti. Tiimien sisällä toteutetaan jatkuvaa valvontaa ja seurantaa, jotta tiedostetaan tavoitteiden eteneminen. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

Caverionilla esimies- ja johtotehtävissä työskentelee sekä tehtävään kouluttautuneita että työkokemuksen perusteella urallaan edenneitä henkilöitä. Moni ylentynyt työntekijä myös itsenäisesti kouluttautuu lisää johtotehtäviin ja yritys tukee kouluttautumista. Johtotehtävissä työskentelevät henkilöt ovat kaikki käyneet saman peruskoulutuksen ja osa sen lisäksi vielä ylemmän tason koulutuksia. Persoonalla, innokkuudella sekä kyvykkyydellä on suuri vaikutus kehittymiselle ja ylentymiselle yrityksessä. Caverionin ulkopuolelta tuleville henkilöille, jotka aloittavat johto- ja esimiestehtävissä teetetään soveltuvuus- ja pätevyystutkimuksia, jotta voidaan varmistaa heidän kyvykkyytensä työtehtävään. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

3.6.2 Työntekijöiden kehittäminen ja johtaminen

Caverion käyttää yhtenä johtamistyökaluna työntekijöiden palkitsemista laadukkaan ja hyvän työtuloksen seurauksena. Yrityksellä on käytössään myös aloitejärjestelmä, joka mahdollistaa kenelle tahansa työntekijälle rahallisen palkinnon hyvästä kehitysideasta. Esimiehet myös kannustavat ja motivoivat työntekijöitä tekemään laadukkaampaa ja parempaa työtä antamalla palautetta. Caverionilla esimiehet suorittavat aktiivisesti kehityskeskusteluja alaistensa kanssa. Tapaamisessa esimies kertoo alaiselleen tämän onnistumisista ja vahvuuksista. Lisäksi mahdolliset työssä tehdyt virheet kerrataan läpi ja pohditaan, kuinka asia olisi pitänyt hoitaa. Työntekijälle asetetaan kehitykseen ja oppimiseen liittyviä tavoitteita ja hän saa myös itse antaa palautetta esimiehelleen tämän toiminnasta. Henkilökohtaisesti annettu palaute on aina tehokas, oli se sitten hyvää tai huonoa. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

Caverionilla työntekijöiden vaihtuvuus on tavanomaista vähäisempää, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksessä viihdytään suhteellisen hyvin. Työntekijöiden vaihtuvuutta on jonkin verran seurattu ja tulokset osoittavat, että se on valtakunnalliseen keskitasoon verraten alhaisempaa. Tämä kielii onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin rooli korostuu merkittävästi, kun yritetään löytää työntekijöiden työmotivaatiota kasvattavia tekijöitä. Lisäksi Caverionilla on yrityksen sisäisellä verkkoalustalla työntekijöille kohdennettu oppimisalusta, jossa voi suorittaa erilaisia verkkokursseja itseopiskelun muodossa. Tämän seurauksena Caverion pyrkii mahdollistamaan työntekijöilleen kehittymisen myös yksilöinä. (Nykytila-analyysin haastattelu 1.)

Palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytky kertoo esimiestehtävän olevan hyvin kaksijakoinen. Siihen kuuluu alaisten johtaminen, mutta tämän lisäksi esimies tekee itse kaikkensa sen eteen, että alaisilla on oikeanlaiset välineet, järjestelmät ja henkilöt ympärillä mahdollistamassa tehokkaan ja laadukkaan työnteon. Tämä on vahvasti myös sidoksissa työntekijöiden työmotivaatioon. Rytky muistuttaa haastattelussaan myös, että vaikka jokaisella yksiköllä on vuosittain tavoitteena kasvattaa liikevaihtoa ja parantaa tulosta, niin silti aina tärkein asia on omien alaisten hyvinvointi ja huomioiminen. ”Tuloksiin ei päästä, jos henkilökunta ei ole tyytyväinen, oli ongelma mikä tahansa ja silloin myös asiakastytyväisyys laskee”, Rytky lisää. Caverionilla ollaan myös aina valmiita kouluttamaan henkilökuntaa lisää tarpeen vaatiessa. (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3.)

3.7 Kehityskohteiden ja vahvuuksien tunnistaminen nykyisessä palveluliiketoiminnan laatujohtamisessa

Caverion haluaa rehellisesti ja aidosti kehittää toimintaansa, vaikka asiat ovat jo hyvin. Yritys tiedostaa kehityskohteensa, eikä tyydy tämänhetkiseen tilanteeseen, vaan pyrkii parantamaan toimintaa niin henkilöstön kuin myös asiakkaan tyytyväisyyden parantamiseksi, sekä liiketoiminnan kehittämiseksi. Caverionin johtoryhmä ymmärtää laatujohtamisen merkityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Työntekijöiden pysyvyys ja sisäinen kehittyminen sekä kehittymisen suosiminen vahvistavat onnistunutta johtamistoimintamallia. Yrityksessä laadunhallinta, -valvonta ja mittaaminen ovat hyvällä tasolla, eikä toiminta rajaudu ainoastaan yrityksen sisälle vaan myös asiakkaat antavat siihen osansa. Caverion on yrityksenä hyvin asiakaskeskeinen ja asiakastyytyväisyyden ylläpidon ja kehittämisen eteen tehdään jatkuvasti erilaista mittaamista ja tutkimusta. Tästä näyttöä antaa myös yrityksen johtava asema markkinoilla.

Caverion on menestynyt markkinoilla hyvin, mutta joutuu käyttämään harkintaa ottaessaan uusia asiakkaita vastaan ja huomioida käytettävissä olevat resurssit. Resurssipula tuo nyt jo ongelmia esiin yrityksessä, kun prosesseihin syntyy pullonkaulailmiöitä jokin toiminnon ylikuormittuessa. Resurssipula johtuu suurimmaksi osin siitä, ettei kiinteistötekniikalle alalle hakevia työntekijöitä ole saatavilla riittävästi. Lisätekijänä voidaan havaita maailmaa muutaman vuoden ajan vaivannut Covid 19 -pandemia, joka on myös aiheuttanut sairaspotilaita.

Caverionin palveluliiketoiminnan virheiden tehokkaassa ennaltaehkäisyssä on vielä havaittavissa kehittämisen varaa. Virheiden syntymistä halutaan ennaltaehkäistä, mikä vaatii parempaa viestintää ja tehokkaampaa toimintaa. Yrityksen sisäistä viestintää uhkaa myös yksiköiden siiloutuminen, koska työntekijöitä työskentelee laajalla alueella ympäri Suomea.

Sisäisen viestinnän kerrotaan toimivan esihenkilö-ketjussa, mutta yksiköiden välisessä viestinnässä on puutteita. Kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtaja Karotien mukaan Caverionin viestinnässä on tarve parannukselle monella eri tasolla, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Suurimpia kehityskohteita, joihin tarvitaan parannusta, ovat yksittäisten huoltotyöprosessien etenemisen vaiheista viestiminen asiakkaalle, sekä avainasiakkuustyön tärkeyden korostaminen ja kehittäminen, jotta asiakas voi kokea, että hänellä on henkilö, johon hän voi täysin luottaa ongelmien ratkaisun ja viestimisen suhteen.

Caverionin asiakastietojen oikeellisuudessa ja ajankohtaisuudessa on havaittavissa joi-takin puutteita ja virheellistä tietoa. Tämä on tyypillinen ongelma suuressa yrityksessä. Välttämättä vihreitä ei aina korjata kiireen tai tietojen puutteellisuuden vuoksi, jolloin se ei myöskään poistu prosessista. Osa virheistä saattaa liittyä henkilöstön epäselvien roolien sekä vastuiden jakoon.

Potentiaalinen kehittämisen osa-alue löytyy asiakaskohteiden laatuauditointien johtami-sesta, koska sellaista toimintamallia ei yrityksellä ole käytössä. Kun jokaisen asiakkaan kiinteistötekni-set järjestelmät tarkastettaisiin ja arvioitaisiin niiden kuntoa säännöllisesti, pystyttäisiin tällöin seuraamaan, mihin suuntaan kiinteistötekni-sien järjestelmien laatu kehittyä ajan saatossa. Näin ollen voidaan myös paremmin varautua, mikäli kohteessa tapahtuu suuria kiinteistötekni-siä vahinkoja. Vuosittaisesta auditointiraportista huomataisiin, jos kohteen laadun suunta on alaspäin ja havaittaisiin syyt laadun heikkenemi-selle. Käytännössä raportointi auttaisi ennaltaehkäisemään vahinkojen ja virheiden syntyä. Lisäksi myös itse asiakkaat olisivat tietoisia kiinteistön ja kiinteistötekni-kan kun-nosta. Auditoinnit suoritettaisiin yhdessä asiakkaan kanssa ja näin ollen asiakastyty-väisyys lisääntyisi. Eri asiakkaiden omistamien kiinteistöjen raporttien säilyttäminen ta-kaisi myös kohteeseen liittyvän informaation siirron henkilöltä toiselle, kun työntekijät yrityksessä vaihtuvat. Olisi tärkeää, että auditoinnin tulokset ovat näkyvissä sekä asiak-kaalla että Caverionilla. Kuva 2 havainnollistaa nykytila-analyysissä tunnistetut kehitys-kohteet sekä vahvuudet.

Kehityskohteet

- Sisäinen viestintä eri yksiköiden välillä.
- Ulkoinen viestintä asiakkaan ja kohdeyrityksen välillä.
- Prosessin osallisten epäselvät roolit ja vastuut.
- Resurssipula työntekijöistä.
- Asiakkaille kohdistettujen laatuauditointien johtamisen puutteellisuus.
- Asiakastietojen ajankohtaisuuden ja oikeellisuuden puute.
- Pullonkaula -ilmiöt prosessissa.

Vahvuudet

- Laatupositiivisesti ajatteleva johtoryhmä.
- Toimiva viestintä esihenkilö-kehjussa.
- Hyvät toimintatavat laadunhallintaan, -valvontaan ja -mittaamiseen.
- Asiakkaiden mielipiteiden huomioiminen prosesseissa.
- Hyvä työilmapiiri.
- Osaavat esimiehet ja johtajat.
- Työntekijöiden kehittymisen tukeminen.
- Johtava asema markkinoilla.

Kuva 2. Kohdeyrityksen kehityskohteet ja vahvuudet nykytila-analyysin tuotoksena.

Edellä mainitut seikat ovat tärkeitä asioita, joilla on joko suora tai epäsuora vaikutus niin työntekijöihin kuin myös asiakkaisiin. Laatuun ja laadulliseen toimintaan investoiminen on yrityksen kannalta kustannustehokkaampaa kuin investoimatta jättäminen. Virheiden ennaltaehkäisemiseksi Caverionin täytyisi pohtia, miten saadaan kehitettyä toimintaa siihen suuntaan, että työntekijöillä olisi enemmän ratkaisuhalukkuutta ja vastuunottoa.

Seuraavassa luvussa lähdetään etsimään kirjallisuutta hyödyntäen kehitysehdotuksia kohdeyrityksen sisäisen sekä ulkoisen viestinnän parantamiselle. Tämän lisäksi pyritään löytämään esimerkkejä siitä, kuinka prosessin eri osallisten epätietoisuus heitä koskevista rooleista ja vastuista vaikuttaa kokonaisvaltaisesti virheiden ja ongelmien syntyyn ja kuinka asiaa voitaisiin kehittää. Tarkoituksena on myös löytää keinoja, joilla motivoida työntekijöitä puuttumaan virheisiin, jos sellainen tulee prosessissa vastaan.

Caverionin työntekijöiden resurssipulaan ei lähdetä etsimään ratkaisuja, vaan pyritään ennemminkin löytämään kehitysehdotus työntekijöiden työskentelyn tehostamiseksi ja syntyvien pullonkaulailmiöiden vähentämiseksi. Asiakkaille tehtäviin laatuauditointeihin ei myöskään perehdytä enempää, sillä osa-alue vaatisi paljon tutkimista, koska yrityksellä ei ole tähän toimenpiteeseen olemassa johtamistoimintamallia. Yksi mahdollinen kehityksen kohde on kuitenkin se, että Caverionilla olisi selkeä auditointiprosessi ja jokainen tietäisi, miten se toteutetaan oikeaoppisesti. Laatuauditointi voitaisiin ottaa käyttöön ikään kuin laatutakeeksi sellaisissa asiakkuuksissa, joissa siitä ei ole erikseen sovittu (Nykytila-analyysin haastattelu 2 ja 3).

Asiakastietojen oikeellisuuden ja ajankohtaisuuden puutteella on suora vaikutus virheiden syntyyn. Jos asia korjaantuisi, se ennaltaehkäisisi syntyviä virheitä merkittävästi. Ongelman korjaaminen vaatii kuitenkin ainoastaan tietyt vastuuhenkilöt, jotka korjaavat virheelliset tiedot, eikä asia vaadi sen enempää tutkimista. Tähän ongelmaan voidaan vaikuttaa myös sillä, että pyritään saamaan mahdollisimman moni työntekijä huomaamaan virheelliset asiakastiedot ja korjaamaan ne itsenäisesti tai informoimaan asiasta eteenpäin vastuuhenkilöä, jolla on valtuudet korjata kyseiset virheelliset tiedot.

4 Kehitysehdotuksia palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi kirjallisuudessa

Neljännessä luvussa lähdetään etsimään kirjallisuutta hyödyntäen ratkaisuja nykytila-analyysissä esitettyjen kehityskohteiden kehittämiseksi. Kirjallisuuden pohjalta tutkitaan, kuinka laatujohtaminen ja asiakastyytyväisyys korreloivat keskenään ja millaiset vaikutukset sillä on yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tämän lisäksi pyritään löytämään kehitysehdotuksia syntyvien virheiden ennaltaehkäisemiseksi, mikä on si-doksissa sekä laatuun että asiakastyytyväisyyteen. Kirjallisuuden relevanttiin tietoon pohjautuen, tutkitaan myös yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkittävyyttä sen kokonaisvaltaisen toiminnan kannalta ja etsitään kehitysehdotuksia tähän nykytila-ana-lyysissä todettuun kehityskohteeseen.

4.1 Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tarkoitus

Laatu vaatii rahallisia investointeja sen jokaisesta näkökulmasta tarkasteltuna, mutta yrityksen kannattavimpia tekoja on investoida siihen mahdollisimman paljon. Jos yritys ei ole antanut tarpeeksi suurta panosta määritellyn laatutason ylläpidon ja saavuttami-sen tarkkailuun, syntyy valitettavan usein vähintään yhtä merkittäviä kustannuksia hei-
kon laadun seurauksena. (Länsiluoto, 2007.)

Kokonaisvaltaisesta laatujohtamisen mallista käytetään lyhennettä TQM, joka tulee englannin kielen sanoista Total Quality Management. William Edwards Demingin 1980-luvulla kirjoittamassaan kirjassaan nimeltä ”Out of the Crisis”, kokosi hän yhteen TQM:n 14 kuuluisaa periaatetta, jotka esittivät hänen näkemyksensä laatufilosofiasta. Demingin mukaan parhaimman menestyksen yritys kykenee saavuttamaan asettamalla toimivaksi kolminaisuudeksi asiakastyytyväisyyden, yrityksen sallivan alhaisimman yk-sikköhinnan sekä osaavat työntekijät. (Laatuakatemia, 2010.)

Jokainen yritys haluaa pysyä mukana markkinoilla, ja siksi yrityksen on pyrittävä jatku-vasti kehittämään prosesseja. Prosessien hallinta jakaantuu liiketoimintaprosessien sekä verkostojen hallintaan. TQM-ajatusmallissa pyritäänkin siirtymään kustannuste-hokkaasta käyttäytymismallista asiakaskokemusta parantavaan ajatusmalliin. Hallintaa harjoitetaan erilaisten ohjausmekanismien, mittareiden sekä seurantojen avulla. Tär-keää on ymmärtää, mitä laadun johtamisen prosesseja on olemassa ja mihin niillä pyri-tään. Prosessien hallinta pitää sisällään myös verkostosuhteiden hallinnan ja

kehittämisen. Yrityksen tulisi olla tietoinen millaisilla asiakas- ja kumppanuussuhteilla on merkityksensä ja seurauksensa. (Laatuakatemia, 2010.)

Laadun on oltava yrityksen tärkein päämäärä, ja siksi virheellinen tuotanto on saatava minimoitua. Massatarkastuksia tulisikin siksi vähentää ja keskittyä enemmän virheiden poistamiseen prosessien varrella. Tarkastukset eivät nimittäin poista virheitä, vaan ai-noastaan löytävät ne. Virheiden poistaminen vaatii myös jokaisen työntekijän tietoi-suutta siitä, miten oma toiminta vaikuttaa prosessin seuraavissa vaiheissa ja lopulta asiakkaan odotuksiin. (Muikku, 2011, 8.)

TQM laajentaa käsityksensä filosofian puolelle, jonka tarkoituksena on parantaa palve-lun lisäksi myös niiden ihmisten elämää, jotka sijoittuvat sen ympärille. TQM pyrkii muokkaamaan työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia kohti parempaa. Jokaisen työntekijän vastuulla on kehittää ja ylläpitää työilmapiiri miellyttävänä, vaikka korkeim-malle johdolle kuuluukin loppukädessä suurin vastuu. Yrityksessä tulisi vallita sellainen ilmapiiri, että kuka vain työntekijä on velvollinen ilmoittamaan johdolle, jos huomaa pro-sesseissa puutteellisuuksia tai virheitä. Jokaisen työntekijän täytyisi kyetä itse tuomaan esille tekemänsä virheet, mutta niiden uusiutuminen pyrittäisiin heti välttämään. Puhu-misen pelko nimittäin nostaa toiminnan kustannuksia. Avoin ja innostava ilmapiiri edis-tää myös työntekijöitä parantamaan yritystoimintaa. (Muikku, 2011, 5.)

Innovatiivisuudella pyritään työntekijöiden luovaan ajattelumalliin ja käyttäytymiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että esteet työntekijän luovuudelle tulisi minimoida yrityksessä. Li-säksi jokaisella työntekijällä tulisi olla oikeus esittää yrityksen johdolle omia ideoitaan, joiden uskoo parantavan toimintaa. Työntekijät usein ovat viisaampia kuin mitä johto osaa olettaa. Menestyksekkään palvelun takana seisoo hyvän yhteishengen omaava tiimi, jossa luovuus ja jokaisen ideat ovat päässeet valloilleen. Näin ollen henkilöstön koulutusta ja perehdytystä voidaan ajatella ennemminkin investointina kuin ”raha-reikänä”. Tämä toimii avaimena yrityksen menestykselle, sillä oppiminen tuottaa laatua. Työntekijän oikeanlainen osaaminen on asia, josta yrityksen ei kannata tinkiä. Olennai-nen osa koulutuksen uusien asioiden omaksumiselle, on toteuttaa ne työelämän tositi-lanteissa. Oppimisella ja laadun parantamisella pyritään lisäämään kaikkien yrityksessä työskentelevien viihtyvyyttä, tyytyväisyyttä, turvallisuutta ja sitoutumista. (Muikku, 2011, 5.)

TQM-ajattelumallin perusteena on kyky hallita ja kehittää asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden osallistuttamista yrityksen toimintaan. Tarkoituksena on, että myös asiakkaat pääsevät mukaan yrityksen palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen tasavertaisina kumppaneina. Mitä enemmän yritys huomioi asiakkaidensa tarpeita, sitä enemmän se kasvattaa mainettaan ulkomaailmassa. Asiakastyytyväisyyttä on mahdollista mitata myös erilaisin menetelmin, joista yleisin käytäntö on erilaiset tyytyväisyyskyselyt. Kun yritys on onnistunut haalimaan itselleen asiakkaita, on myös erittäin tärkeää tunnistaa kannattavat asiakassuhteet ja pyrkiä niiden ylläpitämiseen. Tyytyväiset asiakkaat ovat tyytymättömiä arvokkaampia yritykselle. Asiakkaiden pysyvyys ja uskollisuus ovat tärkeitä yritystoiminnalle, sillä kaikki mitä puhutaan toiminnan ulkopuolella, vievät yritystä joko eteen- tai taaksepäin kehityksen tiellä. (Laatuakatemia, 2010.)

4.2 Työntekijöiden roolien ja vastuiden merkitys yrityksessä

Tietynlaiset merkit vahvistavat työryhmän, -tiimin tai yksikön jäsenien motivaatiota ja läsnäoloa. Näkyvimpiä merkkejä ovat työntekijöiden energisyys ja innokkuus, mutta lisäksi myös merkityksellisyyden tunne ja tietoisuus siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi kertovat työntekijän tunnistavan oman roolinsa toiminnassa. Toisin sanoen, he ymmärtävät yrityksen strategian ja oman panoksensa vaikutuksen tähän. Usein työympäristössä tapahtuu paljon muutoksia pitäen sisällään haasteita, mikä voi olla vaaraksi tai uusi mahdollisuus. Vaaraksi se on silloin, kun työntekijät kokevat, että heidän perinteisiä tapojansa ja menetelmiä yritetään muuttaa, jolloin motivaatio työtä kohtaan laskee. Muutos on mahdollisuus silloin, jos se puolestaan helpottaa ja tehostaa työntekoa. (Harvard Business School Press, 2005, 1–3.)

Työntekijöiden roolien ja vastuiden merkitys korostuu ongelmatilanteissa. Kun yrityksessä halutaan ennaltaehkäistä virheiden ja ongelmien syntyä, on kyettävä jakamaan jokaisen työntekijän roolit ja tehtävät mahdollisimman tarkasti. Eteen saattaa myös tulla tilanteita, joissa työntekijän on osoitettava johtajuutta, vaikka ei olisikaan toisen työntekijän pomo. Näitä tilanteita varten työntekijöiden tulisi oppia johtamaan, vaikka varsinaista käskyvaltaa ei olisikaan. (Harvard Business School Press, 2005, 41–42.)

Kuten Harvard Business School Pressin julkaisemassa kirjassaan nimeltä ”Työntekijöiden Motivoiminen” sivulla 42 mainitaan ”Johtajia eivät tee tittelit vaan ominaisuudet, asenteet ja tavat, jotka erottavat heidät muista”. Toimintatavat on kuitenkin tiedostettava, sillä jos suoranaisesti ainoastaan kerrotaan, mitä työtoverin täytyy tehdä, hän

saattaa vastustaa ohjeita nimenomaan siitä syystä, ettei häneen ole vaikutusvaltaa. Monet johtajat nimenomaan välttelevät suorien toimintaohjeiden antamista tästä syystä. Toimivampi tapa on esimerkiksi kysymyksiä kysymällä yrittää selvittää toisten osallistumista ja heidän suhtautumistaan omiin ideoihin. (Harvard Business School Press, 2005, 44.)

Yrityksen henkilöstön rooli korostuu vastuullisista toimintatavoista viestiessä. Henkilöstön ollessa aktiivisesti osallisena vastuullisuuden kehittämisessä, kokevat he tutkitusti myönteisempänä työnantajansa kuin työntekijät, jotka ovat epätietoisia yrityksen yhteiskuntavastuista. Valitettavan usein yritykset luovat ulkoisille tahoille kuvan, että yritysvastuut on luotu yhdessä työntekijöiden kanssa, vaikka todellisuudessa henkilöstöllä on aliarvostettu rooli yritysviestinnän kehittämisessä ja viestimisessä. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 66–67.)

MORI:n tutkimus osoittaa, että 50 % työntekijöistä puhui hyvää yrityksestään vain silloin, kun he eivät olleet tietoisia yritysvastuuasioista. Puolestaan 65 % työntekijöistä, jotka olivat tietoisia yritysvastuusta, puhuivat myönteisesti yrityksestään. Kun työntekijät saivat itse olla osallisia yritysvastuun toteuttamisessa, hyvää puhuvien osuus oli jopa 82 %. Tulokset osoittavatkin, että on tärkeää ottaa työntekijät mukaan suunnittelemaan sekä toteuttamaan yritysvastuun eri hankkeita. Myös työn mielekkyys, viihtyminen työpaikalla, uskollisuus yritystä ja työnantajaa kohtaan, työtehokkuus ja työmoraali lisääntyivät, kun työntekijät pääsevät ideoimaan hankkeissa. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 66–67.)

Yritysten tulisi henkilöstön hallitsemisen sijaan keskittyä enemmän henkilöstön mahdollistamiseen, motivointiin sekä vastuuttamiseen. Työntekijöiden kyky kehittyä on tehokkaampaa, kun heidän osaamistansa ja kykyjä määrätietoisesti kehitetään. Usein työntekijän vahvuuksien hyödyntäminen johtaa siihen, että sivutuotteena työntekijän ”minäpystyvyys” eli toisin sanoen käsitys omasta kykeneväisyydestä vahvistuu. Tulevaisuuden kilpailuetu on niillä yrityksillä, joissa osataan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti teknologiaa, mutta samalla on kiinnitetty erityisen paljon huomiota työntekijöiden motivoimiseen. Valtuuttamalla tiimejä uudella tavalla uusiin asioihin yritys harjoittaa henkilöstön muutoksensietokykyä. Tämä on taito, jota tulisi harjoittaa, sillä se ei ole synnynnäinen ominaisuus. (Hilla ym. 2019, 41.)

Perinteinen organisaation rakennemalli on niin kutsuttu hierarkiamalli. Hierarkiamallissa organisoituminen rakentuu eri tiimien sekä tiimien vetäjien ympärille, ja huipulla on aina joku, joka vastaa koko organisaation toimivuudesta loppukädessä. Rakennemallia käytetään lähes kaikilla toimialoilla. Etu on siinä, että yrityksessä vallitsee hierarkia ja vastuut ovat silloin selkeämmin rajattuna. Työntekijöiden on helppo ottaa oma, tarkkaan rajattu roolinsa ja pysyä siinä tiukasti. Hierarkiamallin negatiivinen puoli piilee siinä, että se ajaa työntekijöitä ajattelemaan vastuun olevan loppukädessä jollakin muulla kuin hänellä itsellään. Myös yksi työntekijä saattaa olla esteenä yrityksen toiminnan kehitykselle, jos hän on asettuneena jonkinlaisessa johtoasemassa. Ongelmat tulisi käsitellä yhdessä niin, että jokainen työntekijä tiedostaa olevansa vastuussa asiasta yhtä paljon kuin toinenkin. Laaja-alaista vastuunottoa ja erilaisten osaamisien yhdistämistä tarvitaan tämän päivän työelämän ongelmien korjaamiseksi. (Hiila ym. 2019, 179–180.)

4.3 Yrityksen viestintä

Viestinnäksi kutsutaan kahden tai useamman ihmisen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Niin ulkoisella kuin myös sisäisellä viestinnän taidolla on valtava merkitys palveluprosessissa ja näin ollen loppuasiakkaan luomaan kokonaiskuvaan saadusta palvelusta. Yrityksessä vallitseva keskinäinen vuorovaikutus ja kommunikaatiotavat vaikuttavat usein työntekijöiden oppimiseen ja sitä kautta myös asiakkaisiin. (Simos, 2015, 6–7.)

Yritysviestintä koostuu joukosta erilaisia viestinnän muotoja, joita ovat esimerkiksi keskustelut kasvotusten, sähköisten viestintäkanavien välityksellä, kumppanuuskeskustelut sekä viestintäkampanjat. Näitä viestinnän eri muotoja arvioidaan riippuen siitä, kuinka hyvin ne tukevat yrityksen vastuullista toimintaa ja tuovat sidosryhmien näkemykset yhteen johtamisen kanssa. Suurimmaksi osin viestintään vaikuttaa eri osapuolten asenteet sitä kohtaan. (Simos, 2015, 6–7.)

4.3.1 Yrityksen sisäinen viestintä

Sisäistä viestintää tapahtuu siellä, missä työntekijät toimivat, tuottavat ja kommunikoi-
vat keskenään. Jokaisen yrityksen sisäisen viestinnän kulttuuri on omanlaisensa, sillä se muodostuu työntekijöiden käytäntöjen ja luonteen mukaan. Kun puhutaan yrityksen viestinnästä, käytetään usein ilmaisua yhteisöviestintä. Yhteisöviestinnän tarkoituksena on ylläpitää sekä rakentaa yrityksen sisäisiä verkostoja, mutta sen on huomattu myös

auttavan työntekijöitä sitoutumaan työhönsä. Toimiva ja laaja strateginen suunnitelma mahdollistaa yhteisöviestinnän, joka tukee yrityksen perustoimintoja. (Simos, 2015, 9.)

Yrityksessä vallitsevassa viestinnässä on havaittavissa usein kaksi eri viestimisen ääripäätä, jotka ovat yhteistoiminnallinen ja kilpailullinen viestintätapa. Kilpailullisen viestinnän peruspiirteitä ovat väittely, puolusteleva puhetapa, hierarkian esilletuominen ja siihen vetoaminen sekä puute avoimuudesta. Tyypillinen esimerkki kilpailullisesta viestinnästä voi olla esimerkiksi toisen puheen keskeyttäminen tai kuuntelemattomuus. Usein keskustelu päättyy siihen, että sillä on voittaja ja häviöjä. Puolestaan yhteistoiminnallinen viestintä tuo ilmi monipuolisen viestinnän lisäksi avoimuutta ja tukemista muita työntekijöitä kohtaan. Jokaisen puheet ja mielipiteet kuunnellaan. Yhteistoiminnallisen viestinnän organisaatiossa voidaankin huomata, että jokaisella työntekijällä on yhteinen tavoite ja he tarvitsevat toisiaan tavoitteen saavuttamiseksi. (Ranki, 1999,115.)

Jokaisen yrityksen täytyisi pyrkiä viestinnällään yhteisötoiminnallisen viestinnän suuntaan. Yhteisötoiminnallisen viestinnän parantamiseksi ongelmia ratkotaan yhdessä ja kannustetaan ahkerasti toisia oppimaan uusia asioita. Tämän mahdollistaa se, että työntekijät kokoavat yhteen ideoita, jotka sitten kootaan yhteen parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. Tärkeää on myös toisen kuuntelu, vaikkei olisikaan itse samaa mieltä, sekä erilaisien näkökulmien ymmärryksen taito. Olisi myös tärkeää, että kriittisyys erilaisia ideoita ja asioita kohtaan kohdennetaan itse ideaan tai asiaan, eikä sen esittäjään. Asioiden kehittämisen kannalta täytyy työntekijöiden muuttaa omaa mielipidettään, jos heidän oma väitteensä on osoittautunut virheelliseksi. (Ranki, 1999,116.)

Informaatio yrityksessä ei aina tavoita kaikkia sitä koskevia työntekijöitä. Informaation tiedonkulku hoidetaan tapauksesta riippuen joko palaverissa, internetpohjaisella sovelluksella tai suullisesti. Usein ongelma piilee siinä, että peruste, jolla viestinnän kanava eri tiedonkululle valitaan, on mysteeri työntekijöille ja logiikka saattaa näin ollen vaihdella. Lisäksi ongelmana saattaa olla yhteisten toimintatapojen epäselkeys tai se, että asian eteenpäin tiedottamiselle ei ole olemassa tiettyä vastuuhenkilöä. (Salenius & Sulkanen, 2021.)

Viestiminen työyhteisössä kuuluu ihan jokaiselle. Myös yrityksen toiminnan konservatiivinen kulttuuri saattaa vaikuttaa siihen, etteivät työntekijät viesti keskenään. Tämä vaatii läpimurtoa. Koko työyhteisö täytyisi saada viestimään keskenään siitä, mitä ollaan tekemässä, miksi ja miten. Työntekijöitä täytyisi kannustaa viestimään enemmän, mikä

käytännössä tarkoittaa sitä, että kun huomataan jonkun aloittaneen viestimään enemmän, asia huomattaisiin. Tämä koskee myös pienien asioiden eteenpäin viemisessä, sillä kun ihminen tekee jotakin omasta toimintatavastaan poikkeavaa, hän yleensä tarkkailee, miten muut ihmiset suhtautuvat asiaan ja ottaa hyvin kriittisesti kaiken palautteen vastaan. (Saksi, 2020.)

Työntekijät usein saavuttavat enemmän silloin, kun heillä on selkeät tavoitteet. Silti myös yrityksen sisäinen verkostoituminen on tärkeää. Toisille työntekijöille verkostoituminen ei ole yhtä luonnollista kuin toisille. Yrityksen johtoryhmän tulisi edesauttaa verkostoitumista kaikin mahdollisin keinoin, ja mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä tärkeämmäksi verkostoitumisen rooli muuttuu. Kun työntekijät oppivat paremmin tuntemaan toisensa, edistävät he yhdessä yrityksen yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Onnistunut lateraalinen johtaminen perustuu positiiviseen kemiaan ihmisten välillä ja kykyyn luoda ryhmiä sekä verkostoitumista. Yrityksen järjestämät sosiaaliset tapahtumat kuten seminaarit ja konferenssit antavat työntekijöille mahdollisuuden verkostoitua ihmisiin, joiden kanssa eivät välttämättä ole tekemisissä työarjessa. Nykypäivän muuttuva liiketoiminta vaatii yhä enemmän lateraalista johtamista, mutta silti useat yritykset eivät näihin kykyihin onnistu sijoittamaan, ja siksi johtajien olisi hyvä tehdä aloite itse. (Harvard Business School Press, 2005, 49–55.)

Johtajien ja johtoasemassa olevien henkilöiden yksi ilmeisin ongelma on se, ettei viestintään ole aikaa muun työn ohella. Tämä on kuitenkin yleensä priorisointikysymys, sillä johtajien täytyisi ensisijaisesti keskittyä nimenomaan työntekijöiden johtamiseen, jonka tärkein tehtävä on viestiminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei viestimisen positiivisia vaikutuksia osata huomata tai sen vaikutusta sidosryhmiin ylipäänsä. Laiskuus saattaa myös olla viestimisen esteenä. Toinen vaikuttava tekijä saattaa olla tuntemus siitä, että ei ole mitään asiaa, eli viestittävää. Aina kuitenkin on mahdollista jakaa neuvoja, kokemuksia tai havaintoja muille sekä kertoa organisaation kulttuurista, strategiasta tai arvoista. Tämä yleensä myös parhaimmillaan nostaa johtoasemassa työskentelevän omaa markkina-arvoa. (Saksi, 2019.)

Johtajien kommunikaatiokykyjä mittaa alaisten mukaan saanti muutostilanteissa sekä motivoituminen työtä kohtaan. Muutosviestinnässä johtajan tulisi tietää, miten välitetään alaisille viesti siitä, miksi muutos on tärkeä ja miten se tulisi toteuttaa. Tällöin työntekijät kykenevät omaksumaan muutosta ajavan aloitteen helpommin. ”Jos organisaation ihmiset eivät ymmärrä strategiaasi, niin sinulla ei ole sellaista. Sinulla voi olla

missio, visio ja liiketoimintasuunnitelma, mutta ilman yhdenmukaista sitoutumista ja ymmärtämistä kaikilla tasoilla kukaan ei pysty laittamaan bisnesstrategiaa käytäntöön”, sanoo International Institute for Management Development johtamisen sekä organisaatioiden professori Daniel Denison. Denisonin mukaan yritykset kuluttavat todella paljon aikaa johtajien visioiden sekä arvojen ilmaisemiseen, mutta eivät juurikaan osaa ottaa selvää, onko viesti tavoittanut myös niin kutsutun ”ruohonjuuritason” eli alimman tason työntekijät. (Harvard Business School Press, 2005, 106.)

Vaikka yritys menestyäkseen tarvitsee sen kaikilla toiminnan tasoilla tekijöitä ja ajattelijoita, ilmiö erottelee ajattelijat ja tekijät toisistaan. Ajattelijat asettuvat huipulle ja tekijät muualle. Viestin ymmärtäminen ja sisäistäminen riippuu pitkälti sen laadusta sekä säännöllisyydestä. Suurissakin yrityksissä on virheellistä ajatella, että johdon alaiset informoivat asian eteenpäin heidän alaisilleen. Kun viesti tulee eri tilanteissa esille uudelleen ja uudelleen, saavat alaiset luotua paremman kokonaiskuvan siitä, mitä johto tavoittelee ja kuinka he itse vaikuttavat kokonaisuuteen. (Harvard Business School Press, 2005, 109.)

Molemminpuolinen kunnioitus johtaa ajan saatossa johtajan ja alaisen välille syntyneeseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Kun halutaan luoda kaikille työntekijöille tunne siitä, että he ovat osa organisaation kokonaisuutta, on tärkeää hyväksyä viestiminen myös ”alhaalta ylöspäin” eli alaiselta esimiehelle tai johtajalle. Tämä tarkoittaa sitä, että ylemmän tason työntekijät hyväksyvät niin ideoiden, mielipide-erojen kuin myös palautteenannon alaisiltaan. (Harvard Business School Press, 2005, 114.)

Yrityksen johdon yksi tärkein tehtävä on varmistaa, että jokaisen tiimin ja yksikön toiminta tähtää kohti yhteisiä tavoitteita sovittujen sääntöjen mukaisesti. Yksiköiden siiloutuminen voi olla toimintaa vauhdittavaa tai kangistavaa, riippuen toiminnan luonteesta ja sisällöstä. On tärkeä tunnistaa, kumpaan suuntaan siiloutuminen johdattelee yrityksen ilmapiiriä. Eri yksiköiden ja niiden sisäisten toimintojen erilaisuuden ei tulisi olla ristiriidassa yrityksen yhteisten tavoitteiden ja toimintakulttuurin kanssa. (Hiila ym. 2019, 107.)

Yksi ratkaisu toiminnan kehittämiseksi on saada johtoryhmän jäsenet keskustelemaan oman yksikkönsä jäsenten kanssa asiasta. Keskustelussa tulisi ottaa huomioon alaisien mielipiteet siitä, kuinka reiluna he pitävät eri yksiköihin kohdistuvaa kohtelua ja vertailua, kenen muun yrityksen yksikön kanssa yhteistyö on luontevaa ja kenen kanssa

puolestaan ei. Kun jokainen yksikkö on pohtinut asioita keskenään, tuodaan ne esille johtoryhmän jäsenien kesken. Johtoryhmä miettii yhdessä, millainen kuva yrityksen yhtenäisyydestä ja toimintakulttuurista muodostuu. Lopuksi pohditaan, mistä johtuu, että toisten tiimien kanssa yhteistyö sujuu paremmin kuin toisten ja miten voitaisiin tukea tasa-arvoisen ja dynaamisen yrityskulttuurin kehittämistä. (Hiila ym. 2019, 108.)

Sisäisen viestinnän merkitys yrityksissä on lähivuosina kasvattanut suosiotaan ja viestinnän erilaisiin työkaluihin investoidaan aiempaa enemmän. Tämä kiellii siitä, että viestinnän työkalut ovat työyhteisön tehokkuuden sekä toimivuuden kannalta merkittävässä asemassa. (Simons, 2015, 6–9.) Yritysviestinnän tarkoituksenmukainen johtaminen ja kehittäminen antaa mahdollisuuden suunnata resurssit tehokkaammin ja yksisuuntaista viestintää eli materiaalituotantoa on mahdollista korvata prosesseilla, joissa ollaan laadullisesti syvemmässä vuorovaikutuksessa. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 91.)

Yrityksen viestintävälineiden valitseminen täytyy toteuttaa huolellisesti, mutta elektroninen viestintä ei saisi koskaan syrjäyttää kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Tätä tulisi korostaa erityisesti suorituksia arvioitaessa. Sähköposti ei ole paras vaihtoehto kaikissa viestinnän muodoissa; se voi toimia esimerkiksi selvennyksissä tai asian ilmoittamisessa, mutta se ei ole välttämättä tehokkain viestinnän muoto henkilökohtaiseen kommunikaatioon. Varsinkin muutostarpeiden viestimisessä tulisi suosia kokouksia. (Harvard Business School Press, 2005, 113.)

Tosiasioiden tunnistamiseen ja viestinnän parantamiseen yrityksessä voidaan hyödyntää niin kutsuttua huoliseinää. Huoliseinä on syytä toteuttaa työpajataktiikalla. Huoliseinä toimii niin, että yrityksen jokaisesta yksiköstä on valittuna yksi edustaja työpajaan. Edustajan ei tarvitse olla aina sama henkilö, vaan osallistuja voi vaihdella; hän edustaa oman yksikkönsä asioita työpajassa. Osallistujia pyydetään kirjaamaan lapuille asioita ja huolenaiheita, joita näkevät ja kokevat toiminnassa. Yhdelle lapulle tulee yksi asia, mutta lappuja saa täyttää useamman. Tämän jälkeen laput ryhmitellään teemoittain ja paljastetaan osallistujille. Laput ja niihin kirjatut tiedot antavat kokonaiskuvan yrityksessä vallitsevasta ajankohtaisesta tilanteesta, tarpeista, mielipiteistä ja jännitteistä. Huoliseinän lapuista voidaan valita epäkohdat, jotka ovat saaneet eniten mainintoja ja laatia näiden ratkaisemiseksi tai kehittämiseksi toimintasuunnitelma. (Hiila ym. 2019, 163.)

Huoliseinä edistää piiloutuneita jännitteitä, näkemyksiä ja ”hiljaista tietoa” tulemaan esiin. Myös muutosvastarinta usein helpottuu ja näin ollen tuleviin ongelmiin ennakoiminen. Lisäksi työntekijät voivat huomata, että heillä on yhteneviä huolenaiheita, kun tilanteen kokonaiskuva hahmottuu. Myös vastakkaisten mielipiteiden keskustelua tulisi ylläpitää innovatiivisen toimintakulttuurin säilyttämiseksi. Jokaisen yksikön tulisi ymmärtää, ettei konfliktien puuttuminen tarkoita, että kaikki on täydellisesti ja tyytyväisiä toimintaan. Päinvastoin tämä usein viestii siitä, ettei todellisia mielipiteitä uskalleta syystä tai toisesta tuoda esiin. (Hiila ym. 2019, 163–164.)

Yksi kehitysehdotus vuorovaikutuksen ja viestinnän parantamiseksi on pitää satunnaisesti tai säännöllisesti eri yksiköiden ”avoimien ovien päivää”. Jos jokaisella yksiköllä olisi oma esittelypäivänsä, pääsisi kaikki halukkaat työntekijät tutustumaan muihin yksiköihin, jonka seurauksena muodostuu myös selkeämpi toiminnan kokonaiskuva. Avoimien ovien päivässä yksikkö kertoo, ketä heidän työtiimiinsä kuuluu ja millaisia asioita he tekevät. Valtava määrä tietoa tulisi tämän seurauksena kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen. (Hiila ym. 2019, 203.)

Myös niin kutsutut ”vaihtopäivät” ovat osoittautuneet toimivaksi tavaksi avartamaan työntekijöille yrityksen toiminnan kokonaiskuva. Vaihtopäivät perustuvat siihen, että eri yksiköiden työntekijöiden kesken muodostetaan pareja, joista kumpikin osapuoli viettää päivän seuraillen toisen osapuolen työpäivää. Päivän lopuksi parit vaihtavat ajatuksiaan esimerkiksi siitä, kuinka tarkkailevan osapuolen ajatusmaailma muuttui ja rikastui tarkkailun kohteena olevan osapuolen ja tämän yksikön toiminnasta. (Hiila ym. 2019, 204.)

Yrityksen tavoitteita tulisi pohtia enemmän itse henkilöstön näkökulmasta, koska sillä on merkityksensä, kun halutaan ohjata toimintaa tiettyyn suuntaan. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden motivaatio kasvoi sitä mukaan, mitä tietoisempia työntekijät olivat siitä, mitä heiltä odotetaan, kuinka heidän toimintansa vaikuttaa koko yrityksen toimintaan ja tavoitteet olivat kaikille selvät. Tavoitteiden ollessa samalla aaltopituudella yrityksen yhteisen päämäärän kanssa ja työntekijöiden päästessä osalliseksi tavoitteita koskeissa päätöksissä, oli heidän helpompi ymmärtää omaa työtään sekä tavoitteidensa roolia. (Ukko ym. 2007, 27–28.)

Henkilöstön osallistuttaminen osaksi päätöksenteossa on johdon käsissä, ja usein henkilöstö saa vaikuttaa päätöksiin silloin kun johto kokee, että työntekijöiden keskuudessa

on tietämystä sekä kokemusta asiaa kohtaan. Kun johto on sitä mieltä, että heillä on kaikki tarvittava tieto, jää henkilöstön rooli pieneksi, ellei mitättömäksi päätöksien teossa. Jos henkilöstön ajatellaan ajavan vain omaa etuaan, ei se todennäköisesti pääse osalliseksi päätöksenteossa. Johto saattaa olettaa henkilöstön saavan tavoitteet saavutettavaksi mahdollisimman helposti. Toisesta näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstö on motivoitunut tavoitteista ja osaa nauttia niiden saavuttamisesta. (Ukko ym. 2007, 27–28.)

4.3.2 Yrityksen ulkoinen viestintä

”Jokaisen organisaation tarkoitus löytyy sen ulkopuolelta”, kerrotaan Tero J. Kauppisen kirjoittamassa kirjassa *Johtoajatuksia* (2009). Lause kiteyttää hyvin sen, että asiakkaat ovat avainasemassa yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että tyytyväinen asiakas kertoo onnistuneista kokemuksistaan paljon pienemmälle ihmisjoukolle, kuin mitä tyytymätön asiakas huonosta kokemuksestaan. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laskentatoimen yliopettaja Aapo Länsiluoto toteaa eräässä artikkelissaan (2007) ”Laatu ja asiakastyytyväisyys eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, sillä palvelun hyvä laatu auttaa saavuttamaan hyvän asiakastyytyväisyyden.”

Liiketoiminnan kehittämisen tulisi lähteä liikkeelle asiakkaiden tarpeet ensisijaisesti huomioon ottaen. Tämä jää helposti yrityksiltä huomioimatta, ja toimintaa kehitetään omistajien tarpeiden mukaan. Liiketoimintamaailma on muuttunut paljon viime vuosikymmenten aikana, mutta asiakastyytyväisyys ja asiakaspalvelu heikentyneet. Usein puutteet asiakaspalvelussa kielivät siitä, että jokaisen asiakkaan palveleminen vaatii useamman ammattilaisen työpanosta ja ettei toimintoja ole riittävän hyvin linkitetty toisiinsa. Jotta ongelmia voitaisiin välttää, tulee prosesseista tehdä mahdollisimman sujuvia ja yksinkertaisia. Tämän seurauksena prosesseista tulee myöskin ketterämpiä ja joustavampia, ja nämä ovat kilpailukyvyn perusedellytyksiä. Jokaisesta prosessista tulisi vastata siihen nimetty vastuuhenkilö, joka valvoo, että prosessi täyttää asiakkaiden vaatimustason. Kilpailuetua syntyy, kun arvoa lisääviä toimintoja analysoidaan ja liitetään sujuvasti yhteen niiden muodostaen kokonaisen toimitusketjun. (Sakki, 2003, 19.)

Yrityksien kehittymistä ja suhteiden luomista ympäristöön ovat pitkälti mahdollistaneet vuoropuhelun taidot. Jokaiselle yritykselle muodostuu ajan kuluessa oma vuoropuhelun muoto, joka osoittautuu sopivaksi. Myös monien innovaatioiden syntymiselle, vuoropuheluiden toteutuminen on ollut välttämätöntä. Vuoropuhelu saattaa kuitenkin

osoittautua haasteelliseksi sovittaa yhteen varsinaisen johtamiskäsityksen kanssa, johon kuuluvat materiaaliset vaihtosuhteet ja tuotanto. Tämän takia on tärkeä ottaa selvää, miten yritys voisi kehittää vuoropuheluaan. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 85–90.)

Yrityksen vuoropuhelu osoittaa, että sidosryhmiä arvostetaan ja halutaan ymmärtää sekä hyödyntää sidosryhmien osaamista ja toimintatapoja. Asiakkaat täytyy ottaa mukaan työn tekemiseen. Vuoropuhelun tarkoituksena on ajatuksien, käsityksien ja näkemysten yhdistäminen niin, että ne avaavat ajattelulle uusia ulottuvuuksia. Samalla se auttaa osapuolia etsimään alkuperäiselle ristiriidalle yllättäviä ratkaisuja. Voidaankin sanoa, että hyvät vuorovaikutustaidot ovat niin yksilöiden kuin myös yritysten ehdoton kilpailuetu. Menestys on sen mukaista, kuinka onnistunutta vuoropuhelu on ja miten se tuo eri sidosryhmät yhteen. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 85–90.)

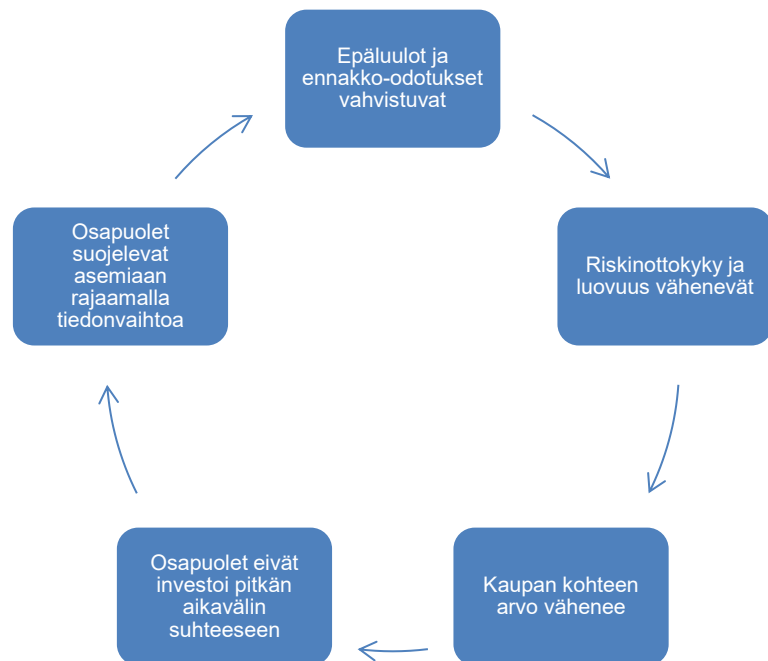
Yritysviestintään käytetyt resurssit eivät aina korreloi itse viestinnän laadun kanssa. Jotta yritys voi tukea vastuullista toimintatapaansa, tulee kaiken viestinnän muuttua laadultaan vuorovaikutteisemmaksi. Sekä viestinnän ammattilaisten että johdon tulee uudistaa itseymmärrystään ja yhteiskunnallista näkemystään viestinnän suhteen. Samanaikaisesti muodostuu viestinnän konkreettiset mallit, jotka vievät yritystä ja sidosryhmiä eteenpäin kohti yhteisiä tavoitteita. Viestinnän eri muotojen ennakkoluuloton kehittäminen ja uusi asenne sitä kohtaan muokkaavat viestinnän uutta luovaksi prosessiksi ja yrityksen oppimisen edistäjäksi. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 85–90.)

Konfliktien hallinta kuluttaa turhaan resursseja. Esimerkiksi suuri suomalaisruotsalainen metsäyhtiö Stora Enso varautuu konfliktien ennaltaehkäisyyn kehittämällä kykyä ennakoita asiakkaiden odotuksia sekä mahdollista intressien konfliktoitumista. Vaativimmat asiakkaat tulevat yrityksessä kuulluksi kysymättäkin, mutta tämän lisäksi Stora Enso ryhtyi systemaattisesti analysoimaan merkittäviä asiakkaita ja sidosryhmiä sekä heidän tiedontarpeitaan toimintamaissaan. Lisäksi yhtiö pyrkii konfliktitilanteessa ainoastaan suoraan keskusteluyhteyteen toisen tahon kanssa. Satunnaisesti konfliktit voivat myös toimia väylänä vuoropuheluun ja toimivaan yhteistyöhön. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 109.)

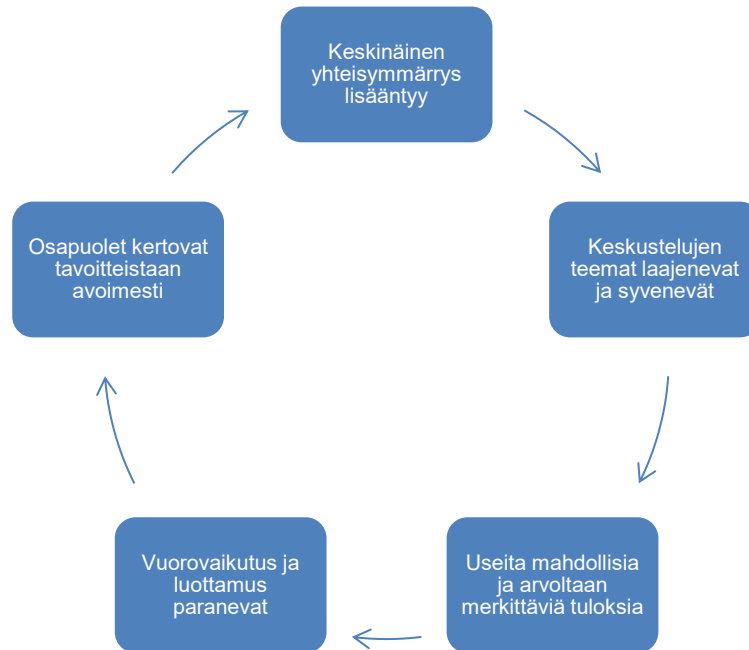
Yrityksen ja asiakkaiden välillä vallitsevista sopimuksista tulisi käydä ilmi, miten yhteistyössä viestitään, vaikka aina ei olisikaan mahdollista kirjata yksityiskohtaisia toimintaohjeita, sillä kaikkien tilanteiden ennakointi ei välttämättä ole edes mahdollista (Kuvaja & Malmelin, 2008, 138). Jos kumppanuudella ei ole vahvaa pohjaa, joka perustuu

luottamukseen ja viestintään, ei se myöskään tuo lisäarvoa yritykselle. Yrityksen ja asiakkaan välinen suhde ei ole ainoastaan ”diili”, joka kertoo vaihdettavat hyödykkeet, aikataulut ja ehdot. Toimiva asiakassuhde on opettava ja elävä, se kehittyy koko ajan sitä mukaan, kun uusia mahdollisuuksia aukeaa. Toimivan asiakassuhteen myötä yritykselle avautuu tulevaisuuden mahdollisuuksia reagoida vieraisiin tilanteisiin tavalla, joka aiemmin on ollut mahdoton. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 138.)

Harvardin yliopistossa kumppanuussuhteita tutkinut Rosabeth Moss Kanter teki tutkimuksen, jonka mukaan menestyksekkäät kumppanuussuhteet ovat perustuneet yhteisen lisäarvon luomiseen hyödykkeiden vaihtamisen sijaan. Danny Ertel on tutkinut neuvottelua ja konfliktinratkaisua Harvardin yliopistossa ja kuvaa vanhan sekä uuden neuvottelutavan eroja alla esitetyissä kuvissa 3 ja 4. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 134–135.)



Kuva 3. Vanha tapa: diili.



Kuva 4. Uusi tapa: kumppanuussuhde.

4.4 Käsitekehys

Yrityksien suurimmat ongelmat ovat usein tosiasiaissa yksinkertaisempia, kuin miten ne työn arjessa nähdään. Tosin ongelmien ratkominen vaatii paljon työtä ja syvälle johtamisjärjestelmään asti paneutumista. Tämän takia johtajien rooli yrityksessä nousee keskiöön, kun mietitään, miten laatua voisi parantaa, sillä johtajien käyttäytyminen heijastuu alaisten työmotivaatioon ja tätä kautta myös laatutoimintaan. Lisäksi massatarjoustuksia virheiden minimoimiseksi tulee vähentää ja keskittyä prosessissa ilmenevien virheiden poistamiseen.

TQM:n käyttöönottoa tulisi laajentaa ja suorittaa erilaisia tutkimuksia sekä kokeita esimies- ja johtajatehtäviin hakeville, jotta johtamistoiminta olisi yhä laadukkaampaa. Yrityksessä tulisi työskennellä henkilö, joka valvoo TQM-menettelyn toteutumista. Yrityksen kehityksen kannalta on tärkeää, että se pyrkisi investoimaan rahallisesti laatuun niin paljon, kuin vain on mahdollista. TQM-ajatusmaailmaa tulisi hyödyntää myös siksi, että asiakaskokemusta onnistuttaisiin parantamaan kustannustehokkuuden sijaan. TQM painottaa myös, että työntekijöiden tarpeet otetaan huomioon ja keskitytään palvelun parantamisen lisäksi myös nimenomaan henkilöihin, jotka mahdollistavat

kyseisen palvelun. Työilmapiirin tulisi olla sellainen, että se kannustaa jokaista työntekijää kertomaan ajatuksiaan, ideoitaan ja myös tuotannossa havaittavia puutteita ylemmän tahon työntekijöille. Työntekijöitä tulisi kannustaa luovaan ajattelumalliin ja käyttäytymiseen, mikä lisää yrityksen innovatiivisuutta.

Muutoksensietokykyä tulisi harjoittaa enemmän, ja asettaa yksiköt ja tiimit vastuulliseksi uusiin asioihin. Sisäistä motivaatiota mittaa kyky muuttua. Henkilöstö tulisi myöskin ottaa aktiivisemmin mukaan yritystä koskevissa päätöksenteossa ja vastuullisuuden kehittämisessä. Henkilöstön hallinnan sijaan keskityttäisiin enemmän työntekijöiden vastuuttamiseen, motivoimiseen ja mahdollistamiseen. Myös työntekijöiden muutoksensietokykyä harjoitetaan valtuuttamalla työntekijöitä uusiin asioihin, sillä se ei ole itsestäänselvyys. Yrityksen tulisi miettiä, ovatko työympäristössä tapahtuvat muutokset eduksi työntekijöille vai tappavatko ne motivaatiota. Tarkkailemalla työntekijöiden innokkuutta ja energisyyttä voidaan tehdä asioista paljonkin johtopäätöksiä. Jos toimintatavat muuttuvat jatkuvasti, voi tämä käydä työntekijöille raskaaksi, tai silloin koulutusta tulisi ehdottomasti korostaa enemmän ja lisätä työntekijöiden keskuudessa. Virheiden ennaltaehkäisemiseksi täytyisi myös jakaa työntekijöiden roolit ja vastuut tarkemmin. Ongelmatilanteita varten olisi hyvä, että jokaisella työntekijällä on tietoa ja käsitystä johtajuudesta, jos yllättäen täytyykin ottaa enemmän vastuuta asioista. Hierarkiamallin tulisi muuttua pikkuhiljaa enemmän kohti tasavertaista toimintamallia, jossa vastuu on enemmän jaettuna jokaiselle työntekijälle ja myös ongelmat käsiteltäisiin yhdessä yksikön jäsenien kesken.

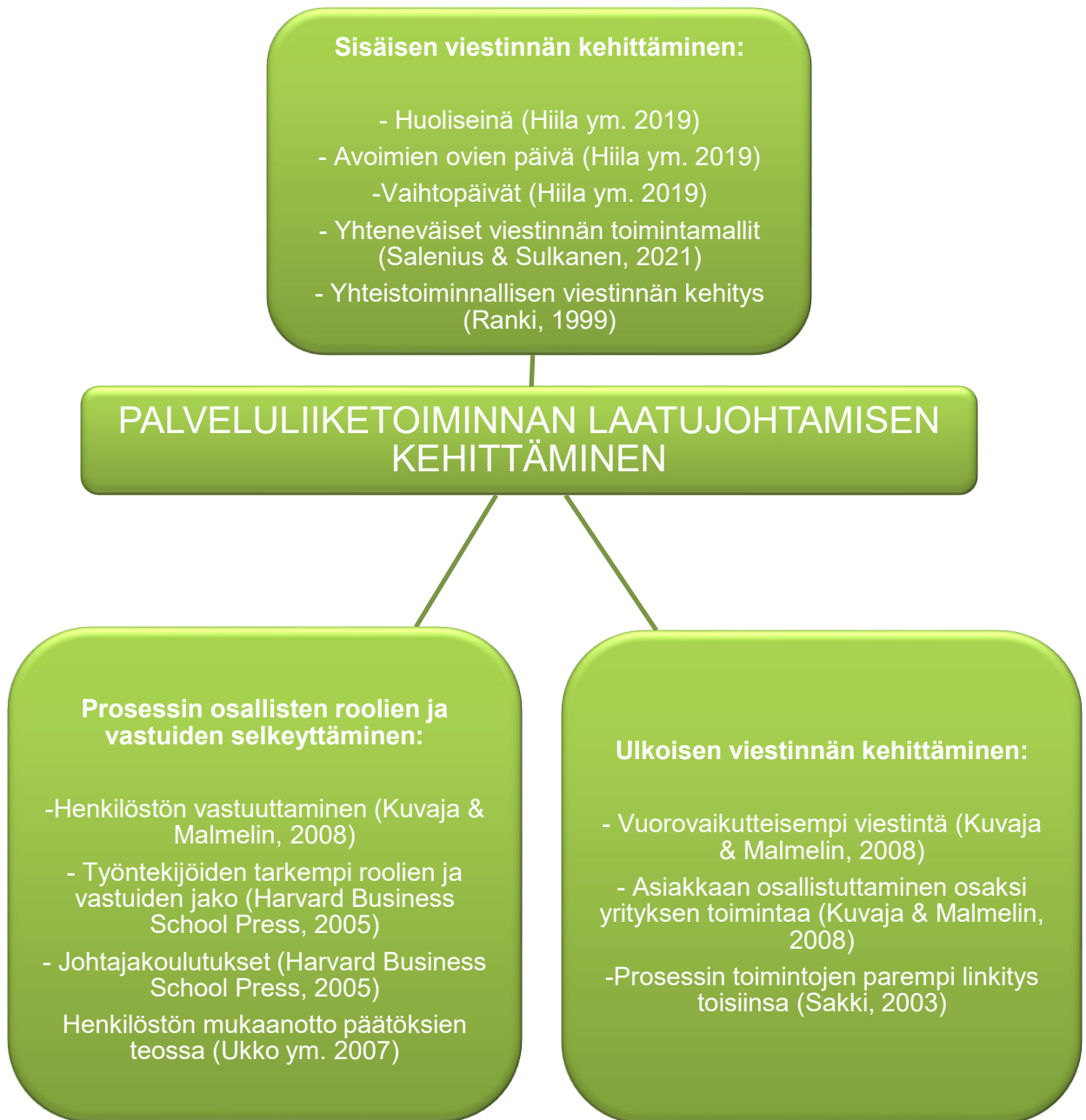
Yrityksessä toteutuvaa viestintää tulisi tarkkailla ja puuttua epäkohtiin. Yritysviestinnän tärkeyttä tulisi korostaa ja edesauttaa sen kehitystä esimerkiksi opettamalla työntekijöitä viestimään oikein. Yrityksessä vallitsevasta sisäisestä viestinnästä tulisi huomata sen kehityskohteet ja miettiä, kuinka niitä voitaisiin kehittää. Kilpailullinen viestintätapa täytyisi ohjata kohti yhteistoiminnallista viestintää. Eri viestinnän välineitä tulisi tarkastella uudesta näkökulmasta ja miettiä, mitkä ovat merkityksellisiä ja hyödyllisiä viestinnän kanavia. Viestinnän eri työkalujen tarpeellisuutteen ja merkittävyyteen tulee kiinnittää huomiota ja miettiä, mikä viestinnän työkalu sopii mihinkin tilanteeseen. Ongelma saattaa ilmetä siinä, ettei asian tiedottamiselle välttämättä ole yhtä tiettyä viestintävälinettä, vaan jokainen työntekijä käyttää eri tapoja samantyyppisen asian viestimiseen. Työntekijöitä tulisi kaikin keinoin kannustaa viestimään enemmän.

Yrityksen sisäistä verkostoitumista täytyisi edistää, koska jokaiselle se ei ole luontevaa itsestään. Lateraalista johtamista olisi tärkeä korostaa ja johtajien itse perehtyä siihen. Johtajien tulisi priorisoida hoidettavat asiat tärkeysjärjestykseen ja keskittyä enemmän alaisille viestimiseen ja itse johtamiseen. Viestimisen positiivinen vaikutus jää usein johtajilta huomaamatta tai kuinka se todellisuudessa nostaa heidän omaa markkina-arvoaan. Johdolta tulevaa viestintää täytyy korostaa nimenomaan ruohonjuuritason työntekijöille, eli alimmille hierarkian tasoille olettamatta, että viesti menee perille alaisilta alaisille. Viestimisen tapaan, säännöllisyyteen ja laatuun tulee myös kiinnittää huomiota.

Yksiköiden siiloutumista tulisi tarkastella kriittisesti ja huomata sen tuomat heikkoudet yrityksen sisäisessä viestinnässä. Yksiköiden välistä vuorovaikutusta voidaan monin eri keinoin lisätä ja pohtia, miksi yhteistyö kaikkien kanssa ei suju tavoitteiden mukaan. Hyviä menetelmiä vuorovaikutuksen lisäämiseksi ovat huoliseinä, yksikön avoimien ovien päivät sekä vaihtopäivät. Lisäksi yksikönpäälliköiden tulisi keskustella aktiivisemmin alaistensa kanssa siitä, miten he kokevat, että heitä kohdellaan verraten muihin yksiköihin.

Asiakkaalle suunnattua viestintää tulee muuttaa laadultaan vuorovaikutteisemmaksi, mikä vaatii sekä johdon että viestinnän ammattilaisten uudenlaista itseymmärrystä. Kaikki turhat välivaiheet prosesseista tulisi minimoida ja tehdä niistä mahdollisimman sujuvia ja joustavia. Viestinnän eri muotoja tulee kehittää ilman ennakkoluuloja. Asiakassuhteissa tulisi korostaa yhteisen lisäarvon luomista vaihdannan sijaan.

Kuvassa 5 näkyy yhteenveto ratkaisuksista, jotka on koottu eri kirjallisuuden tietolähteitä hyödyntäen. Näiden ratkaisujen pohjalta lähdetään seuraavassa luvussa rakentamaan kohdeyritykselle varsinaista kehitysehdotusta palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi ja virheiden ennaltaehkäisemiseksi.



Kuva 5. Visuaalinen yhteenveto kirjallisuudessa havaittavista ratkaisuista nykytila-analyysin kehityskohteiden kehittämiseksi.

5 Kehitysehdotus Caverion Suomi Oy:n palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi

Tässä luvussa keskitytään luomaan käytännöllisiä ja toiminnallisia kehitysehdotuksia Caverion Suomi -divisioonan palveluliiketoiminnan laatujohtamisen parantamiseksi. Tarkoituksena on pyrkiä tehokkaampaan virheiden ja ongelmien ennaltaehkäisyyn, joka puolestaan vähentää yrityksen kokonaiskustannuksia ja parantaa liiketoiminnan kannattavuutta. Virheiden ja ongelmien ennaltaehkäisy antaa mahdollisuuden käyttää olemassa olevia resursseja tehokkaammin. Kehitysehdotus on muodostettu nykytila-analyyseissä tunnistettujen kehityskohteiden pohjalta. Luku kokoaa yhteen kehitysehdotuksia organisaation sisäiselle viestinnälle, ulkoiselle viestinnälle sekä työntekijöiden roolien ja vastuiden selkeyttämiseksi.

Kehitysehdotuksien on tarkoitus antaa esimerkkiä, kuinka pienillä jatkuvilla parannuksilla saataisiin kasvatettua asiakastytyväisyyttä, henkilöstön tyytyväisyyttä sekä taloudellista hyötyä. Lisäksi yrityksen antama kokonaiskuva itsestään toimijana parantuisi lisääntyneen asiakastytyväisyyden seurauksena. Samanaikaisesti pyrkimyksenä on yrityksen kokonaisvaltaisen laadun parantaminen eli TQM:n kehittäminen. TQM:n kehittämisen tarkoituksena on myös minimoida esteitä työntekijöiden luovuudelle ja sen kehittymiselle. Laatutoiminta sijoitettaisiin yrityksen tärkeimmäksi päämääräksi ja mahdollistettaisiin myös asiakkaiden mukaanotto entistä paremmin osaksi yrityksen toimintaa.

5.1 Organisaation sisäisen viestinnän kehittäminen

Organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseksi täytyy yksiköt tutustuttaa paremmin toisiinsa ja pyrkiä ennaltaehkäisemään jo havaittavissa olevaa yksiköiden siiloutumista. Caverionin täytyy kehittää yhä enemmän yhteistoiminnallista viestintää, jossa ongelmia ratkotaan yhdessä työntekijöiden kesken.

Viestinnässä täytyisi tapahtua asennemuutos, toisin sanoen konservatiivisen kulttuurin läpimurto, joka koskettaa koko organisaatiota. Tämä lähtee liikkeelle johtoryhmän jäsenistä. Johtoasemassa olevien täytyy laittaa viestintä muun työn edelle ja viestinnän tulisi ottaa tärkeämpi rooli yrityksessä. Käytettäviä viestintävälineitä täytyisi kriittisesti tarkastella, koska kuten Kuvaja & Malmelin kirjassaan Vastuullinen yritysviestintä (2008) tuovat ilmi, viestintään käytetyt resurssit eivät välttämättä kerro viestinnän olevan

laadukasta. Viestinnän tulisi muuttua vuorovaikutteisemmaksi, sähköpostin käyttöä tulisi vähentää ja kehittää kasvokkain tapahtuvaa viestintää.

Seuraavassa kolmessa luvussa esitellään kehitysehdotuksena Caverionin sisäiselle viestinnälle yksikön avoimien ovien päivät, vaihtopäivät sekä huoliseinä. Näiden kehitysehdotuksien ideat on otettu Hiila ym. kirjoittamasta kirjasta nimeltä Tiimiäly (2019).

5.1.1 Yksikön avoimien ovien päivä

Tehokas tapa tuoda eri yksiköiden jäsenet lähemmäksi toisiaan on toteuttaa yksiköiden ”avoimien ovien päivää”, jossa yksi yksikkö kerrallaan avaa toimistonsa ovet muille työntekijöille. He esittelevät itsensä ja kertovat avoimesti, mitkä asiat heidän toimenkuvaansa kuuluvat ja miten ne vaikuttavat prosessissa. Vieraille työntekijöille voi halutessaan järjestää myös tarjottavaa, mikä houkuttelee ihmisiä paikalle. Avoimien ovien päivät edesauttavat yrityksen jäsenten verkostoitumista, vuorovaikutusta ja hyvän työilmapiirin säilyttämistä. Myös yritystoiminnan kokonaiskuva hahmottuu työntekijöille, ja työntekijöiden keskuudessa tietoisuus lisääntyy. Avoimien ovien päivien tarkoituksena on lisäksi edistää yhteistyöhalukkuutta yksiköiden välillä ja vähentää kitkaa.

5.1.2 Vaihtopäivät

Niin kutsutut ”vaihtopäivät” perustuvat siihen, että kahdesta eri yksikön työntekijästä muodostetaan pari ja laitetaan heidät seuraamaan toistensa työpäiviä yhden päivän ajaksi. Päivän päätteeksi parit vaihtavat ajatuksiaan siitä, kuinka ajatusmaailma muuttui tai rikastui päivän aikana. Vaihtopäivät auttavat työntekijöitä ymmärtämään paremmin yrityksen kokonaisvaltaista toimintaa opettaen samalla työntekijöille uutta. Kokeilu auttaisi henkilöstöä verkostoitumaan ja mahdollisesti löytämään uusia ystävyys-suhteita.

Vaihtopäivät otettaisiin käyttöön yhden kerran kokeilulla niin, että jokainen työntekijä pääsee kokemaan vähintään kerran vaihtopäivät -kokeilun. Menetelmää ei suoriteta samanaikaisesti kaikkien työntekijöiden kesken vaan pidemmällä aikatahtimella, esimerkiksi kahden vuoden sisään.

5.1.3 Huoliseinä

Huoliseinä käyttöön otetaan valitsemalla aluksi jokaisen yksikön kesken yksi työntekijä, joka edustaa koko yksikköä työpajassa. Edustajan olisi hyvä vaihtua satunnaisesti. Työpaja toteutetaan työajalla sovittuna ajankohtana. Edustajat pääsevät työpajassa täyttämään ideoita, asioita, huolenaiheita ja ongelmia lapuille. Tämän jälkeen laput ryhmitellään teemoittain ja paljastetaan edustajille. Lopuksi edustajat pääsevät valitsemaan teemoista epäkohdat ja laativat toimitasuunnitelman niiden ratkaisemiseksi tai kehittämiseksi. Huoliseinän työpaja otettaisiin käyttöön toteuttamalla se aluksi neljä kertaa ensimmäisen vuoden aikana. Tämän jälkeen tehtäisiin analyysi, onko menetelmästä ollut konkreettista hyötyä ja nähdäänkö menetelmän jatkumiselle potentiaalia.

Huoliseinä edesauttaa työntekijöitä verkostoitumaan ja kehittämään sisäistä viestintää. Menetelmä mahdollistaa sen, että jokainen yksikkö saa äänensä kuuluviin ja pääsee osalliseksi toiminnan kehittämisessä. Samalla yrityksen sen hetkisen tilanteen kokonaiskuva hahmottuu ja realisoituu. Kokonaiskuvan hahmottuminen tehostaa ja helpottaa myös tulevien virheiden ja ongelmien ennakoimista. Menettely mahdollistaa piilevien ongelmien esille tuomista ja edistää organisaation yhteisiä ongelmanratkaisutaitoja. Myös jännitteet yksiköiden välillä tulevat esiin, jolloin muutosvistarinta helpottuu. Työntekijöiden piiloutuneita ideoita ja näkemyksiä päästään kuulemaan, mikä edistää yrityksen innovatiivista toimintakulttuuria.

5.1.4 Selvitysprosessin käynnistäminen työntekijöiden poissaolojen ilmoittamiseen

Caverionin tulisi päättää, mitä viestinnän välinettä käytetään missäkin tilanteessa. Kuten Salenius ja Sulkanen (2021) julkaistussa verkkoaineistossa nimeltään Sisäisen viestinnän kehittäminen organisaatiossa tuovat ilmi, että ongelmia syntyy, kun yhteiset toimintatavat ovat epäselkeitä ja samantyyppisen asian viestimisen logiikka vaihtelee työntekijöiden kesken. Tämän takia esimerkiksi työntekijöiden poissaolojen ilmoittamiseksi Caverionin täytyisi miettiä yksi tietty tapa asian viestimiseksi ja jokainen toimisi tämän toimintamallin mukaan. Poissaolojen tiedottamiseksi toimisi esimerkiksi pakollinen ilmoitus Caverionin palvelukeskukseen, joka kirjaa asian ilmoitustaululle. Tämän tueksi tulisi käyttöönottaa mahdollisimman pian ohjelmistoratkaisu, johon työntekijä ilmoittaa poissaolonsa tai läsnäolonsa ja josta jokainen työntekijä voi nähdä tiedon. Caverionilla tämänkaltaista järjestelmää parhaillaan etsitään, mutta sitä ei ole vielä käytössä.

Poissaolojen ilmoittaminen palvelukeskukseen on erittäin tärkeässä roolissa, sillä palvelukeskus laittaa asiakkaan asian aina eteenpäin sitä hoitavalle taholle. Kuten palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytty tuo ilmi; Caverionin työntekijöillä ei ole velvollisuutta ilmoittaa poissaolosta palvelukeskukselle, vaikka palvelukeskus on prosessin ensimmäinen rajapinta ja asiat helposti saattavat lähteä kulkemaan väärää polkua pitkin tämänkaltaisten ongelmien seurauksena. Poissaolojen ilmoittaminen palvelukeskukseen tehostaa myös palvelukeskuksen työntekijöiden työntekoa, kun tieto on helposti saatavilla.

5.2 Organisaation ulkoisen viestinnän kehittäminen

Organisaation ulkoisen viestinnän kehittämisen kannalta Caverionin tulisi ottaa asiakas entistä paremmin osalliseksi yrityksen toimintaa, kuten TQM-opit painottavat. Liiketoimintaa tulisi kehittää sujuvoittamalla ja yksinkertaistamalla prosesseja, jolloin toiminnot saataisiin paremmin linkitettyä toisiinsa.

Myös ulkoinen viestintä vaatii organisaation viestinnän asennemuutosta ja sitä, että asiakkaille pyrittäisiin viestimään mieluummin liikaa kuin liian vähän. Viestintää täytyy ennakkoluulottomasti kehittää yhä vuorovaikutteisemmaksi. Kehitysehdotuksena toimii suoran keskusteluyhteyden korostaminen ja yhteisen lisäarvon korostaminen eli kumpu-panuussuhteeseen pyrkiminen, jota Kuvaja & Malmelin korostavat kirjassaan Vastuullinen Yritysviestintä (2008). Konfliktien välttämiseksi täytyy entistä tehokkaammin ennakoida asiakkaiden odotuksia ja systemaattisesti analysoida asiakkaita sekä heidän tiedontarpeitaan, kuten esimerkkiyritys Stora Enso teki.

5.2.1 Horizon-palvelutiketin uudistaminen

Asiakkaat täytyy ottaa mukaan työn tekemiseen tehokkaammin. Esimerkiksi Caverionin palvelukeskuksessa voidaan huoltotöiden kirjaamisessa korostaa asiakkaan sähköpostin lisäämisen tärkeyttä, koska ilman sitä asiakas ei saa informaatiota huoltotyöpyynnön etenemisestä.

Caverionin palvelukeskuksen käyttämä huoltotyöpyyntöjen vastaanottojärjestelmä Horizon, tulisi muokata sellaiseksi, että asiakkaan Horizon-palvelutiketille ilmestyy automaattisesti näkyviin muistutus niistä tiedoista, mitä palvelukeskuksen työntekijän täytyy muistaa kirjata ylös kuten asiakkaan nimi, kohteen nimi, osoite, sähköposti ja

puhelinnumero. Muutosta visualisoivat kuvat 6 ja 7. Muutoksen myötä asiakkaan sähköposti muistettaisiin ottaa mukaan huoltotyölle entistä tehokkaammin, jolloin saataisiin linkitettyä se huoltotyöpyynnön prosessin etenemiseen. Palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytty sekä palvelukeskuksen iltavuoron esimies Susanna Virtanen muistuttavat, että vaikka suurin osa palvelukeskuksen työntekijöistä tietää, että sähköposti tulisi lisätä huoltotyölle ja näin on myös perehdytyksessä opetettu, tapahtuu siitä huolimatta unohduksia kiireen keskellä, kun huoltotyöpyyntöjä ja asiakkaiden yhteydenottoja tulee satoja päivittäin.

Asiakas:

Yhteydenoton syy: Profiili: HelpDesk

Yhteydenotto | Yhteydenottohistoria | Toimittajahaku | HelpNet | Ilmoitus | SAP-selain | Ilmoitustaulu | Softera asiakasrekisteri

Tehtäväaika: 14.12.2021 18.14.29 M

Kanava: HelpDesk (tski)

Yhteydenottoaja:

Tehtävätunniste: 1081088309734

Asiakkuus: <Valitse asiakkuus>	<input type="checkbox"/> Ei toimenpittettä	Käytä toimintopaikkakohdistuksessa: E	Yhteydenoton syy:
Huoltokirja: <Valitse huoltokirja>	Toimintopaikka: <input style="width: 100%;" type="text"/>	SAP Tilausnro: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Valikointus
Palvelualue: <Valitse palvelualue>	SAP ilmoitusnro: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Järjestelmä ID: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Ilmainen vuokralainen
			Testi

Asiakastiedot

Ei asiakastietoja saatavilla

Merkinnät:	Lisäaineisto:
-------------------	----------------------

Kuva 6. Horizon-palvelutiketin tämänhetkinen näkymä.

Horizon-palvelutiketin uudistettu näkymä.

Asiakas:

Yhteydenoton syy: Profili: HelpDesk

Yhteydenotto: Yhteydenottohistoria Toimittajahaku HelpNet Ilmoitus SAP-selain Ilmoitustaulu Softera asiakasrekisteri

Tehtäväaika: ti 14.12.2021 10.14.29

Kanava: HelpDesk (tski)

Yhteydenottaja:

Tehtävä tunniste: 1081088309734

Asiakkuus: <Valitse asiakkuus> Ei toimenpiteitä Käytä toimintopaikkakohdistuksessa: E

Huoltokirja: <Valitse huoltokirja> Toimintopaikka: SAP Tilausnrro: Yhteydenoton syy: Vikailmoitus

Palvelualue: <Valitse palvelualue> SAP Ilmoitusnrro: Järjestelmä ID: Ilmarinen vuokralainen

Testi

Asiakastiedot

Ei asiakastietoja saatavilla

Merkinnät: Lisäaineisto:

NIMI:
OSOITE:
SÄHKÖPOSTIOSOITE:
HUOLTOTYÖ:

Asiakas: [Icon] [Icon] [Icon]

Kuva 7. Horizon-palvelutiketin uudistettu näkymä.

Horizon-palvelutiketin uudistaminen vähentää virheitä ja epäselvyyksiä, ehkäisee sähköpostin unohtamista huoltotyöltä ja edistää ulkoista viestintää asiakkaan ja yrityksen välillä, mikä puolestaan on vahvasti sidoksissa asiakastytyväisyyden parantumiseen. Samalla helpottuu monella eri tavalla Caverionin palvelukeskuksen työnkuva, ja mahdollisesti yhteydenotot liittyen huoltotöiden etenemiseen vähentyvät merkittävästi.

5.2.2 Huoltotöiden raportoinnin tehostaminen asiakkaalle

Asiakkaalle suuntautuvan viestinnän tehostamiseksi myös huoltomiesten tulisi aktivoitua ulkoisen viestinnän suhteen ja jättää esimerkiksi fyysinen raportti huoltokäynnin yhteydessä asiakkaalle (kuva 8), jossa lukee, mitä on tehty, miksi, milloin ja kuka on työn suorittaja. Caverionin huoltomiehiltä ei ole aiemmin vaadittu raportin jättämistä asiakkaalle, vaan tiedottaminen hoidetaan kohteella olevan henkilön kanssa suullisesti.

Raportti sujuvoittaisi prosessia, ja jos asiakkaan täytyy saada jutella huoltotyön suorittaneen huoltomiehen kanssa, hän voi olla yhteydessä Caverionin palvelukeskukseen ja kertoa, kuka on ollut toimenpidettä hoitava henkilö. Tällöin palvelukeskuksen työntekijän on nimen perusteella helpompaa ja tehokkaampaa etsiä kyseisen henkilön puhelinnumero tai sähköposti, ja olla tähän yhteydessä. Huoltomiesten puhelinnumeroita ei

saisi antaa suoraan asiakkaille yksityisyyden turvaamiseksi ja siksi tiedustelut tulee hoitaa Caverionin palvelukeskuksen välityksellä. Caverionin laatupäällikkö Jorma Kekin mukaan, jos huoltomiehellä ei ole huoltotyöraporttilomaketta mukanaan, kun hän menee suorittamaan huoltotyötä, tulisi huoltomiehen katsoa hänen huoltotyöilmoitukseltaan asiakkaan puhelinnumero tai sähköposti ja lähettää viesti asiakkaalle, joka pitää sisällään samat tiedot kuin huoltotyöraportti. Huoltotyöraportin käyttöönotolla tehostetaisiin merkittävästi ulkoista viestintää, mikä on sidoksissa asiakastytyväisyyteen.

HUOLTOTYÖRAPORTTI

HUOLLON SYY: _____

TEHDYT TOIMENPITEET: _____

PÄIVÄMÄÄRÄ JA AIKA: _____

TYÖN SUORITTANUT HENKILÖ: _____



Kuva 8. Huoltotyöraportti, visualisoitu esimerkki.

5.3 Prosessin osallisten roolien ja vastuiden selkeyttäminen

Kun halutaan selkeyttää työntekijöiden vastuita ja rooleja, tulisi koko yrityksessä ensiksi selkeyttää työntekijöille yrityksen toiminnan kokonaiskuva ja sen tavoitteet. Tämän aikaansaamiseksi täytyisi työntekijät ottaa tehokkaammin mukaan yritystä koskevien päätöksien teossa ja vastuullisuuden kehityksessä. Työntekijöiden aktiivinen mukanaotto päätöksien teossa ja vastuullisuuden kehittämisessä johtaisi työntekijöiden myönteisempään asenteeseen työnantajaa kohtaan. Kokeilu voidaan ottaa käyttöön aluksi yksiköiden sisällä, mikä antaa työntekijöiden keskenään koota ideoita ongelmien ratkaisemiseksi.

Toimenpide johtaisi myös siihen, että yritys pikkuhiljaa irtaantuisi liiallisesta hierarkiamallista kohti tasavertaisempaa vastuunjakoja, jonka Hiila ym. kirjassaan nimeltä Tii-miäly (2019) kertovat olevan tehokkaampi organisaation rakennemalli kuin itse

hierarkiamalli. Työntekijöille täytyisi myös antaa enemmän vastuuta uudella tavalla. Vastuuttaminen lisääisi muutoksensietokykyä sekä työntekijöiden minäpystyvyyden tunnetta. Vastuun jakaminen edistäisi työntekijöiden tarkempaan roolien jakoon. Lisäksi työntekijöillä on paremmat lähtökohdat kehittää kykyjään, jos osaamista määrätietoisesti pyritään kehittämään.

Selkeyttämällä vastuiden ja roolien jakamista voisi Caverion ottaa käyttöön laajemmin työntekijöiden keskuudessa suoritettavat johtajuuskoulutukset. Tämän seurauksena yritys pystyy varautumaan paremmin syntyviin ongelmatilanteisiin. Harvard Business School Press (2005) painattaa asian tärkeyttä, sillä johtajuudesta oppiminen lisääisi vastuunotto- ja ongelmanratkaisukykyä organisaatiossa. Tilanteissa, joissa johtaja ei ole ratkaisemassa ongelmaa, täytyy jonkun työntekijän ottaa tilanne hoidettavakseen. Toimenpide ennaltaehkäisisi asioiden hukkumista eri yksiköiden välille, jos asia vaikuttaa useampaan eri yksikköön ja rajapintoja on monta.

5.4 Yhteenveto kehitysehdotuksista taulukon muodossa

Taulukko 2 kokoaa yhteen Caverionin palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi luodut kehitysehdotukset. Taulukossa on nähtävillä itse kehitysehdotus, sen toteutumisen tavoiteajankohta sekä käynnistävä tekijä eli toisin sanoen vastuullinen taho. Taulukko 2 on suunniteltu yhdessä avainhenkilöiden kanssa.

Taulukko 2. Kehitysehdotukset taulukon muodossa.

KEHITYSEHDOTUS	TOTEUTUMISEN TAVOITE	KÄYNNISTÄVÄ TEKIJÄ
YKSIKÖN AVOIMIEN OVIE PÄIVÄ	2022–2023	Yksikönpäälliköt
VAIHTOPÄIVÄT	2022–2023	Yksikönpäälliköt
HUOLISEINÄ	2022–2023	Yksikönpäälliköt
SELVITYSPROSESSIN KÄYNNISTÄMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN POISSAOLOJEN ILMOITAMISEEN	2022–2023	Caverion Palvelukeskus
HORIZON -PALVELUTIKETIN UUDISTAMINEN	2022–2023	Caverion Palvelukeskus
HUOLTOTÖIDEN RAPORTOINNIN TEHOSTAMINEN ASIAKKAALLE	2022–2023	Huoltopäälliköt
PROSESSIN OSALLISTEN ROOLIEN JA VASTUIDEN SELKEYTTÄMINEN	2022–2023	Yksikönpäälliköt

6 Palaute ja tehdyt korjaustoimenpiteet

Tämä luku on rakennettu Caverionilta saadusta palautteesta insinööriyötä kohtaan. Insinööriyön arviointiin ovat osallistuneet Caverionin laatupäälliköt Pekka Palkio ja Jorma Kekki, kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtaja Laura Karotie, palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytky sekä palvelukeskuksen iltavuoron esimies Susanna Virtanen. Palautteen antajille pidettiin suullinen esitys käyttäen Power Point -dioja esityksen tukena.

6.1 Kohdeyrityksen palaute

Palaute oli positiivista ja aiheen kerrottiin olevan tärkeä sekä ajankohtainen. Caverionin laatupäällikkö Pekka Palkion mukaan henkilöstötyytyväisyysmittauksissa havaitaan, että johtamiseen ja viestintään kaivataan jatkuvasti kehitystä. Vertauskuvana Palkio kertoo huoltoliiketoiminnan olevan kuin ”eturintama sodassa. Jos takaporukka ei toimita ruokaa ja ammuksia, niin sota hävitään. Kaikkien täytyy tukea toisiaan, jotta kokonaisuus toimii”, Palkio muistuttaa. Myös Caverionin palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytty toteaa yksiköiden omien tavoitteiden luovan pientä kilpailua eri yksiköiden välillä. Tilanteessa on tärkeä tiedostaa, milloin kilpailu on hyödyllistä ja ajaa eteenpäin yrityksen yhteisiä tavoitteita ja milloin se puolestaan muuttuu liialliseksi, eikä edistä yrityksen yhteisiä tavoitteita. Tämän takia sisäisen viestinnän kehittäminen ja yhteisöllisyyden korostaminen ja sen lisääminen ovat tärkeässä roolissa, johon perustuvat myös sisäisen viestinnän kehittämiseksi esitellyt kehitysehdotukset.

Esa Ryttyyn mukaan Huoliseinä tyypistä menetelmää on aikoinaan Caverionilla toteutettu, mutta toimintaa ei ole hetkeen harjoitettu. Menetelmän käyttöönotto voisi toimia Ryttyyn mukaan virheiden ja ongelmien ennaltaehkäisemisessä sekä sisäisen viestinnän kehittämisessä. Samaan mielipiteeseen yhtyy palvelukeskuksen iltavuoron esimies Susanna Virtanen sekä laatupäällikkö Pekka Palkio. Palkio kertoo, että Caverionilla on edustajistoa työturvallisuuspuolella ja luottamusmiespuolella, mutta esimerkiksi laadun kehittämisessä ja työn sujuvoittamisessa ei ole selkeää toimintamallia. Palkion mukaan Huoliseinän kokeileminen olisi kiinnostavaa, jotta voitaisiin nähdä, mitä kaikkea sen avulla saataisiin aikaiseksi, kun työpaja kootaan henkilökunnasta, jotka asetetaan ratkomaan työyhteisössä esiintyviä käytännön ongelmia.

Pekka Palkio toteaa, että kehitysehdotuksessa on hyvin mietitty myös erilaisia ratkaisuja esimerkiksi huoltotyöpyyntöjen avaamiseen sekä raportointiin. Huoltotyöpyynnössä tulee lukea, kuka on työn tilannut ja tilanteen henkilön yhteystiedot. Palkio muistuttaa, että huoltomiehen tehtävänä, osana huoltotyön suorittamista, on informoida paikalla annetun suullisen tiedon lisäksi huoltotyöpyynnön tilannutta henkilöä tekstiviestillä, soitolla tai sähköpostilla. ”Huoltomiehen olisi myös hyvä raportoida SAP:iin kirjattulle huoltotyöpyynnölle, kenelle hän on raportoinut huoltotyöstä kohteella käydessään”, lisää Palkio. ”Toimintamalli olisi hyvä ottaa käyttöön, sillä me emme voi olettaa, että henkilö, jolle huoltomies on kohteessa raportoinut huoltotyöstä, ilmoittaisi asiasta sille henkilölle, joka on ilmoittanut työn Caverionin palvelukeskukseen”, Palkio jatkaa.

Lisäksi laatupäälliköiden mukaan, on asiakkailta tullut myös palautetta siitä, ettei huoltotyön suorittamisen ajankohdasta saa tarkkaa informaatiota. Jorma Kekin mukaan asiakasrajapinta on todella haasteellinen osa-alue toiminnassa ja siinä on jatkuvasti kehittämisen varaa. Ongelma piilee siinä, että huoltotöiden aikataulutusta on vaikea suunnitella, sillä jokainen huoltotyö on erilainen ja siksi uniikki. Esimerkiksi saatetaan ajatella jonkin huoltotyön suorittamisen kestävän tunnin, mutta sen suorittaminen saattaa kestää yhden tunnin sijaan esimerkiksi viisi tuntia, jos odottamattomia haasteita ilmenee.

Palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytyn mukaan myös teknisien järjestelmien avulla voitaisiin saavuttaa paljon enemmän, kuin mitä niillä tällä hetkellä saavutetaan. Kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtaja Laura Karotien mielestä huoltotöiden raportoinnin kehittäminen olisi myös otettava yhdeksi parannuksen kohteeksi. Hänestä tehokainta olisi, jos huoltotöiden raportoinnin saisi linkitettyä SmartView-palveluun, jolloin raportointi ei vaatisi erillistä järjestelmän käyttöönottoa. Palvelukeskuksen iltavuoron esimies Susanna Virtanen ottaa myös kantaa huoltotöiden raportoinnin tehostamiseen. Virtasen mukaan sähköpostin ylösottamisen tärkeyttä täytyy korostaa entistä enemmän ja jokaisen palvelukeskuksen työntekijän tulisi huoltotyöpyynnön yhteydenotossa kysyä sähköpostiosoitetta, vaikka kaikki asiakkaat eivät sitä halua edes antaa. Laatupäällikkö Pekka Palkio lisää, että huoltotyön raportista olisi hyvä myöskin käydä ilmi, tuliko ongelma korjattua ja mitä asiakas voisi itse tehdä jatkossa paremmin ongelmien välttämiseksi. ”Huoltomiesten tulisi ymmärtää, että raportointi on osa huoltotyötä, josta asiakas maksaa”, Palkio jatkaa.

Palvelukeskuksen iltavuoron esimies Susanna Virtanen olisi kiinnostunut Vaihtopäivätmenetelmästä toteutettavaksi nimenomaan huoltopäälliköiden keskuudessa. Caverionin laatupäällikkö Jorma Kekin mielestä Vaihtopäivät menetelmänä olisi myös hyvä kehitysehdotus toiminnan parantamiseksi, ja sitä tulisi viedä eri tasoille toteutettavaksi. ”Esimerkiksi huoltopäälliköt voisivat käydä keskenään toistensa sekä alaistensa kanssa ristiin tutustumassa eri työtehtäviin”, Kekki pohtii. Kekki muistuttaa, että on otettava huomioon ja laskettava paljonko menetelmän toteuttaminen maksaa, sillä yksiköt ovat tarkkoja siitä, että toiminta pysyy kustannustehokkaana. Kehitysehdotuksen läpisaaminen helpottuu, kun kustannukset lasketaan valmiiksi.

Caverion kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtaja Laura Karotie kertoo asiakkaiden arvostavan todella paljon sitä, että Caverion perehdyttää ja kouluttaa henkilöstöään

jatkuvasti. Hänen mielestään Vaihtopäivät-menetelmä toimisi mahdollisesti hyvin myös kiinteistöjen managerien sekä huoltomiesten välillä, jolloin molemmat osapuolet saisivat paremman kokonaiskuvan toisen tekemästä työnkuvasta. Karotien mukaan Caverionin palvelukeskuksen kohdalla olisi myös tärkeää toteuttaa Vaihtopäivät-menetelmää. Hänestä tuntuisi loogiselta, että palvelukeskuksen työntekijän koulutus ja perehdytys sisältäisi tutustumista huoltotöiden tekemiseen, sillä asiakkaat usein kysyvät yhteydenottovaiheessa neuvoa ongelmiin. Tämä helpottaisi asiakkaiden kanssa kommunikointia sekä huoltotöiden kiireellisyyssuokittelua, kun tietotaitoa olisi enemmän.

Laatupäällikkö Jorma Kekki kertoo laatujohtamisen olevan asia, josta ei hetkessä saada valmista. ”Kokonaisuus muodostuu monesta eri tekijästä, kun puhutaan laatujohtamisesta”, toteaa Kekki. Hänen mukaansa tähän ei ole olemassa yhtä ja oikeaa vastausta, mutta Caverionin näkökulmasta tarkasteltuna, tekemistä on montaa erilaista ja kaiken tekemisen yhteensovittaminen tuo esiin toiminnan kipupisteet. ”Suomen armeija on ottanut vanhasta komentoketjusta syvän johtamisen toimintamallin, joka tarkoittaa sitä, että toimintaa johdetaan yhdessä, eikä asian osaava ole aina alikersantti tai luutnantti”, Kekki jatkaa.

Jorma Kekin mukaan yrityksen eri tasojen johtohenkilöiden tulisi tunnistaa yksilötason kyvykkyyttä ja halukkuutta johtajuutta kohtaan ja näin ollen hyödyntää sitä oman yksikönsä kokonaisuuden osana eli jakaa alaisille vastuuta ja tukea. Tunnistamisen tärkeys on avainasemassa, jotta osataan antaa riittävästi vastuuta sellaisille henkilöille, jotka sitä haluavat. Tämän takia on suoritettava kokonaisarvio, jotta voidaan myöskin huomata, jos tukea täytyy antaa enemmän tai jos vastuuta saanut henkilö ei sitä haluaakaan, mutta ei uskalla tuoda asiaa ilmi. Näin ollen vastuuttaminen on sidoksissa myös jonkin verran psykologiaan. Vastuun jakamisella saataisiin Kekin mukaan kuitenkin äärettömän paljon tehoa ja viestintää lisää yksikköihin. Hänen mielestään keskijohto on yhtä tärkeässä roolissa kuin yrityksen ylin johto, sillä jos viestintä ei toimi keskijohdon tasolla, ei toimi silloin myöskään toiminnan kokonaisuus.

Jorma Kekki käyttää vertauksena projektipuolella käytettävää toimintamallia, jossa ”nökkamies” hoitaa oman pienen tiimensä asioita ja tukee samalla tiimiään. Kiinteistöjen huoltomiesten keskuudessa ei ilmeisesti samankaltaista toimintamallia ole käytössä, eli alimman suorittavan tahon ”nökkamies” puuttuu. Kekin mukaan pienessäkin yhteisössä tulisi löytää jotakin yhteisöllisyyttä. Hän muistuttaa tekemistä olevan sen verran paljon, että kukaan ei voi sanoa, ettei tarvitse toisen ihmisen apua missään asiassa, tai etteikö

toiselta voisi oppia jotakin uutta. ”Nyky maailma ja työelämä muuttuvat jatkuvasti ja siksi ryhmädynamiikka on tärkeää ja sitä tulisi korostaa entistä enemmän”, toteaa Kekki.

Molemmat laatupäälliköt Pekka Palkio ja Jorma Kekki painottavat huoltopäällikön olevan erittäin tärkeässä roolissa koko Caverionin organisaation toiminnan kannalta. Huoltopäällikkö tuntee alaisensa paremmin kuin kukaan muu ja osaa siksi jakaa parhaiten vastuuta tiiminsä sisällä. Myös esimiesten tulee ymmärtää huoltopäälliköiden kokonaisvaltainen vastuu. Kekki vertaa toiminnan olevan kuin palapeli, joka ei ole valmis, jos yksi tai kaksi palaa puuttuu, vaikka olisi sata muuta palaa paikallaan.

Kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtaja Laura Karotien mukaan Caverionin toimintakulttuurin näkökulmasta työntekijöitä tulisi innostaa enemmän ratkaisukeskeisyyteen sekä vastuunkantamiseen. Hiljalleen tapahtuva koulutus- sekä kulttuurimuutos on ongelman parantumisen keskiössä. Laatupäällikkö Kekkin mukaan kokonaisvaltaisen prosessin kehittämisen tulisi ottaa enemmän roolia yrityksessä. Hänen mukaansa kehittämistoimintaa ei ole täysin hyödynnetty kokonaisuutta ajatellen, mutta ongelma ei korjaannu hetkessä, vaan työntekijöiden täytyy aluksi oppia hahmottamaan osakokonaisuuksia, jonka jälkeen voidaan miettiä toimenpiteitä, jotka parantavat koko prosessia. Vasta kun lopputulos on parantunut, on saavutettu se, mitä on haluttu.

6.2 Yhteenveto insinööriyöhön tehdyistä muutoksista palautteen pohjalta

Tämä kappale sisältää yhteenvetön insinööriyöhön tehdyistä muutoksista saadun palautteen pohjalta. Muutokset on merkattu aiemman luvun 5 lopussa esitetyn taulukon (taulukko 2) kehitysehdotusten yhteenvetoon punaisella lihavoidulla fontilla. Uusi lopullinen kehitysehdotuksen taulukko (taulukko 3) on nähtävillä tämän kappaleen lopussa.

Sisäisen viestinnän kehitysehdotukseen, joka pitää sisällään yksikön avoimien ovien päivän, vaihtopäivät sekä huoliseinän toteutumisen tavoite muokattiin tapahtuvaksi yksiköiden toimintasuunnitelmien kautta (2022–2023). Käynnistäväksi tekijäksi liitettiin myös liiketoiminnan johto, sillä ainoastaan yksikönpäällikön auktoriteetti ei riitä käynnistämään kehitysehdotuksia koskien sisäistä viestintää.

Selvitysprosessin käynnistäminen Caverionin työntekijöiden poissaolojen ilmoittamiseksi ei kohdannut muutoksia, sillä asia on kehitteillä Caverionin markkinointi- sekä viestintäjohtaja Kaisa Korkalan vastuulla ja hyvin alussa vielä.

Horizon-palvelutiketin uudistamisen yksinkertaisempaan kehitysehdotuksena toimii sähköpostin lisäämisen korostaminen huoltotyölle. Horizon-järjestelmän muutokset eivät ole yksinkertaisia ja sen muokkaaminen vaatisi tutkimista, vaikka pakotetut kentät Horizon-järjestelmässä olisivatkin tehokas tapa lisätä niiden tietojen ylösottamista asiakkaalta, jotka huoltotyölle tarvitaan. Caverionin palvelukeskus on vastuussa sähköpostin ylösottamisen tehostamisesta.

Asiakkaalle suuntautuvan huoltotöiden raportoinnin tehostamisen kannalta huomattiin, että kehitys lähtee etenemään liiketoiminnan johdosta, joka lisättiin toiseksi käynnistävänä tekijänä huoltopäälliköiden lisäksi. Liiketoiminnan johdolta kehitysehdotus menee eteenpäin huoltopäälliköille, jotka ennemminkin valvovat sen toteutumista. Yksinomaan ainoastaan huoltopäällikkö ei voi päättää huoltotyöraportin käyttöönotosta, vaan jokaisen yksikön tulisi toimia samalla tavalla ja raportoida asiakkaita yhteneväisin toimintatavoin.

Prosessin osallisten roolien ja vastuiden selkeyttäminen lähtee etenemään koulutus- ja kulttuurimuutoksen pohjalta, jonka takia myös liiketoiminnan johto lisättiin toiseksi käynnistävänä tekijänä. Kehitysprosessi etenee hiljalleen ja tarkoituksena on lisätä vastuunottoa sekä ongelmanratkaisutaitoja työntekijöiden keskuudessa. Toteutumisen tavoiteaikaa ei ole määritetty tietyntä ajankohtana, koska tämä on prosessi, jota voidaan ja halutaan jatkuvasti kehittää.

Taulukko 3. Lopullisen kehitysehdotuksen yhteenveto taulukon muodossa.

KEHITYSEHDOTUS	TOTEUTUMISEN TAVOITE	KÄYNNISTÄVÄ TEKIJÄ
YKSIKÖN AVOIMIEN OVIE PÄIVÄ	Yksiköiden toimintasuunnitelmien kautta (2022–2023)	Liiketoiminnan johto , yksikönpäälliköt
VAIHTOPÄIVÄT	Yksiköiden toimintasuunnitelmien kautta (2022–2023)	Liiketoiminnan johto , yksikönpäälliköt
HUOLISEINÄ	Yksiköiden toimintasuunnitelmien kautta (2022–2023)	Liiketoiminnan johto , yksikönpäälliköt
SELVITYSPROSESSIN KÄYNNISTÄMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN POISSAOLOJEN ILMOITAMISEEN	2022–2023	Kaisa Korkala, markkinointi- ja viestintäjohtaja, asiakaskokemus
HORIZON-PALVELUTIKETIN UUDISTAMINEN (SÄHKÖPOSTIN LISÄÄMISEN KOROSTAMINEN HUOLTO-TYÖLLE)	2022–2023	Caverion palvelukeskus
HUOLTOTÖIDEN RAPORTOINNIN TEHOSTAMINEN ASIAKKAALLE	2022–2023	Liiketoiminnan johto , huoltopäälliköt
PROSESSIN OSALLISTEN ROOLIEN JA VASTUIDEN SELKEYTTÄMINEN	2022-	Liiketoiminnan johto , yksikönpäälliköt

7 Johtopäätökset

7.1 Insinööriyöhankkeen yhteenveto

Insinööriyön aihe valikoitui useamman eri vaihtoehdon joukosta. Aiheeksi päätettiin Caverion Suomi Oy:n palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittäminen ja se valittiin yhdessä Caverionin palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytlyn kanssa. Tämän jälkeen aloitettiin insinööriyön suunnitteleminen Caverionin lautupäälliköiden Pekka Palkion sekä Jorma Kekin kanssa. Lautupäälliköiden kanssa yhteisymmärryksessä aihe rajattiin virheiden ja ongelmien ennaltaehkäisemisen tehostamiseen.

Seuraavaksi lähdettiin rakentamaan nykytila-analyysia palveluliiketoiminnan laatujohtamisesta, jotta voidaan löytää toiminnan kehityskohteet sekä vahvuudet. Nykytila-analyysi rakennettiin haastattelemalla eri rooleissa toimivia avainhenkilöitä. Haastatteluiden pohjalta luotiin selkeä kokonaiskuva Caverionin palveluliiketoiminnan nykyisistä laatujohtamisen käytännöistä. Luku käsittelee muun muassa asiakkaiden asemaa yrityksessä, asiakkaiden huoltotyöpyyntöjen prosessin kuvauksen sekä tietoa huoltokirjoista, laadunvarmistuksesta, -hallinnasta, -mittaamisesta ja -kustannuksista. Lisäksi luvussa tutustutaan myös Caverionin toiminnan kokonaisvaltaiseen johtamiseen.

Caverionin ja sen toiminnan vahvuudet tulivat esille nykytila-analyysissa. Kyseisiä vahvuuksia olivat esimerkiksi laatupositiivisesti ajatteleva johtoryhmä, toimiva viestintä esihenkilöketjussa, hyvät toimintatavat laadun hallintaan, -mittaamiseen ja -valvontaan ja asiakkaiden huomioon ottaminen prosessien suunnittelussa. Lisäksi esiin nousi hyvä työilmapiiri ja viihtyvyys työpaikalla, osaavat esimiehet ja johtajat, työntekijöiden kehittämisen tukeminen sekä markkinoiden johtava asema.

Nykytila-analyysin lopputuotoksena paljastui palveluliiketoiminnan laatujohtamisessa myös kehityskohteita, jotka linkittyvät yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen viestintään sekä prosessin osallisten roolien ja vastuiden epäselkeyteen, resurssipulaan, pullonkaulailmiöihin, asiakkaille kohdistettujen laatuauditointien johtamisen puutteellisuuteen sekä asiakastietojen ajankohtaisuuden ja oikeellisuuden puutteisiin.

Nykytila-analyysin seurauksena löydetyt kehityskohteet ja vahvuudet esiteltiin yrityksen lautupäälliköille, jonka jälkeen valittiin kehityskohteista aihealueet, joihin lähdetään etsimään ratkaisuja kirjallisuutta hyödyntäen neljännessä luvussa.

Kirjallisuuden luku keskittyy esittelemään ratkaisuja yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittämiseen sekä työntekijöiden roolien ja vastuun merkitykseen yrityksessä. Luvun alkupuolella tutustutaan myös hieman enemmän TQM-toimintamalliin eli kokonaisvaltaiseen laatujohtamisen toimintamalliin. Kirjallisuuden luku on rakennettu useaa eri lähdettä käyttäen ja lopputuotoksena syntyi käsitekehys, joka tuo yhteen ratkaisuja ja kehitysehdotuksia, joita lähdetään kehittämään viidennessä kehitysehdotuksen rakentamisen luvussa.

Kehitysehdotus rakennettiin Caverionille käyttäen apuna kirjallisuudessa tunnistettuja tehokkaita toimintatapoja. Kehitysehdotus pitää sisällään kolme eri aihealuetta, jotka ovat yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä prosessin osallisten roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Sisäisen viestinnän kehittämiseksi rakennettiin kehitysehdotus yksikön avoimien ovien päivistä, vaihtopäivistä, huoliseinästä sekä selvitysprosessin käynnistämisestä työntekijöiden poissaolojen ilmoittamiseen. Ulkoisen viestinnän kehittämiseksi rakennettiin kehitysehdotus huoltotyöpyyntöjen palvelutiketin uudistamisesta sekä huoltotöiden raportoinnin tehostamisesta. Prosessin osallisten roolien ja vastuiden selkeyttämisen kehittämiseksi esiteltiin kehitysehdotuksena muun muassa johtajuuskoulutuksien laajempi käyttöönotto sekä työntekijöiden uudenlainen vastuuttaminen. Kehitysehdotukset ovat tarkemmin esiteltynä luvussa viisi.

Kehitysehdotuksen ideat esitettiin Caverionin laatupäälliköille ja niitä ideoitiin vielä lisää. Kehitysehdotuksen valmistuttua se esiteltiin yrityksen avainhenkilöille ja kerättiin palautetta. Palautteen pohjalta tehtiin vielä korjauksia alkuperäiseen kehitysehdotukseen, jonka jälkeen syntyi lopullinen kehitysehdotus.

7.2 Jatkoimenpide-ehdotuksia insinööriyön lopputuotoksen käytäntöön vientiin liittyen

Insinööriyön jatkotoimenpiteenä Caverion Suomi Oy:n liiketoiminnan johdolle lähdetään esittelemään insinööriyössä esiteltyjä sisäisen viestinnän kehitysehdotuksia, joka pitää sisällään Huoliseinän, vaihtopäivät sekä yksikön avoimien ovien päivät. Kehitysehdotuksia voitaisiin mahdollisesti hyödyntää sisäisen viestinnän kehittämisessä maailmalla vallitsevan pandemiatilanteen rauhoituttua, kun työntekijöiden kohtaamisia voidaan taas turvallisesti järjestää. Pandemiatilanteella on ollut vaikutuksensa myös Caverionin sisäiseen viestintään, kun suurin osa asioista on jouduttu hoitamaan ilman

kontakteja ja yhteisöllisyyttä sekä verkostoitumista edesauttavia tapahtumia jouduttu perumaan.

Caverion hoitaa eteenpäin selvitystä uuden järjestelmän käyttöönotosta, josta voitaisiin nähdä jokaisen työntekijän saatavuus sekä poissaolot. Järjestelmän avulla vähennettäisiin virheiden syntymistä ainakin huoltotöiden eteenpäin ohjauksen osalta. Tämänhetkinen ulkoistettu vaihdepalvelu ja käytössä olevat järjestelmät eivät vastaa Caverionin tarpeisiin. Yksi potentiaalinen järjestelmä oli jo esitelty Caverionille, mutta se todettiin liian kalliiksi eikä olisi sopinut yhteen Caverionin tämänhetkisten järjestelmien kanssa.

Myös huoltotöiden raportoinnin tehostaminen on kehitteillä, jotta huoltotöiden raportointi saataisiin linkitettyä SmartView'n kautta asiakkaalle, vaikka tämä ei olisikaan SmartView-järjestelmän käyttäjä. Raportointi tulisi sisältämään saman informaation, joka on esitetty insinööriyössä luvun 5 alaluvussa 5.2.2. Raportointia varten tarvittaisiin asiakkaan sähköposti huoltotyölle kirjattuna, jonka takia sähköpostin ylösottamista tul- laan tehostamaan ja korostamaan Caverionin palvelukeskuksessa.

Prosessin osallisten roolien ja vastuiden selkeyttäminen on hiljalleen tapahtuva kehitys- muutos. Se pitää sisällään monia erilaisia asioita ja Caverion halutessaan tulee käyttä- mään tässä insinööriyössä esiteltyjä menetelmiä ja toimintatapoja hyväkseen. Yksi- könpäälliköt pystyvät jo aloittamaan esimerkiksi alaistensa tarkkailun, jonka pohjalta voidaan tehdä päätöksiä siitä, kenelle työntekijälle voidaan antaa lisää vastuuta, jolloin koko yksikön työskentely tehostuu.

7.3 Insinööriyöhankeksen laadun itsearviointi

Insinööriyössä esiteltyt kehitysehdotukset vastaavat yrityksen liiketoimintahaasteeseen ja nykytila-analyysissä esitellään yrityksen laatujohtamisen kehittämisen kannalta tärkeimmät asiat. Nykytila-analyysin pohjalta rakennettu, kolmannen luvun lopussa esi- telty käsitekehys sisältää Caverionin Suomi -divisioonan palveluliiketoiminnan laatujohtamisessa havaitut kehityskohteet sekä vahvuudet ja kirjallisuutta on lähdetty tutkimaan havaittujen kehityskohteiden pohjalta. Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna insinööri- työssä rakennettu kehitysehdotus on relevantti ja toteutettavissa. Osa kehitysehdotuk- sista on helpommin toteutettavissa kuin toiset, mutta jokainen kehitysehdotus sisältää asioita, jotka yrityksessä on mahdollista toteuttaa.

Insinööriyön kehitysehdotuksissa on otettu huomioon eri sidosryhmien näkökulmia, kuten asiakkaat, työntekijät sekä johtoryhmä. Insinööriyö rakentuu suurimmaksi osin tarkastelemaan kokonaisuuden toimimista itse Caverionin näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että on pyritty etsimään ja löytämään ratkaisuja yrityksen sisäisiin toimintamalleihin ja kuinka niiden kehittämällä voidaan lisätä esimerkiksi asiakastytyväisyyttä. Varsinaisesti itse asiakaskuntaa ei olla haastateltu tätä insinööriyötä varten, mutta olemassa olevan datan pohjalta on tunnistettu kehityskohteet yrityksen ja asiakkaan välisessä viestinnässä.

Insinööriyön nykytila-analyysin sisältämät havainnot on rakennettu haastatteluiden pohjalta, mutta haastateltavia henkilöitä on ollut useampi ja haastateltavat työskentelevät yrityksessä eri yksiköissä ja eri rooleissa. Jokaisen haastattelun pohjalta on huomattu samat esiin tuodut kehityskohteet sekä vahvuudet toiminnassa.

Kirjallisuutta on käytetty monipuolisesti kirjallisuuden luvussa neljä, jonka pohjalta kehitysehdotus on rakennettu. Lähteet on selkeästi merkattu insinööriyön loppuun ja lukija löytää helposti lähteen, johon tekstin osa viittaa. Jokainen lähde on merkattu kappaleen loppuun. Liitteet koostuvat pidetyistä haastatteluista, joiden pohjalta nykytila-analyysi eli kolmas luku on rakennettu.

Insinööriyön lopputuotos vastaa työn tavoitetta. Tavoitteena oli laatia kehitysehdotus Caverion Suomi Oy:n palveluliiketoiminnan laatujohtamisen kehittämiseksi, sillä virheitä ja ongelmia haluttiin ennaltaehkäistä tehokkaammin. Lopputuotoksena on esitelty esilaisia kehitysehdotuksia yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittämiseksi, sekä työntekijöiden roolien ja vastuiden selkeyttämiseksi. Nämä kaikki kolme aihealuetta linkittyvät laatujohtamisen kehittämiseen. Insinööriyössä esitellyt kehitysehdotukset on rakennettu virheiden ja ongelmien vähentämiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Insinööriyön eri vaiheet ovat yhteydessä toisiinsa, ja työn kulku on looginen lopullisen ratkaisun näkökulmasta tarkasteltuna.

Lähteet

Erikson Thomas. 2019. Kehnot pomot ympärilläni. EU: Atena Kustannus Oy.

Harvard Business School Press. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Perhemediat Oy.

Hiila, Ilona; Tukiainen Maaretta & Hakola Ida. 2019. Tiimiäly. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

HSEQ-arviointimenettelyn toimittajille. 2021. Julkinen PDF-tiedosto. <<https://www.hseq.fi/index.php?p=Menettelyohjeet>>. Luettu 21.7.2021.

Kauppinen, Tero J. 2009. Johtoajatuksia. Espoo: VIA-kirjat.

Korpela, Topi. 2018. Ylläpidon laatujohtaminen- Mitä edelläkävijän pitää tietää? Webinaari. Youtube. <<https://www.youtube.com/watch?v=OEJ1Udm8tCQ>>. Katsottu 1.8.2021

Kuvaja, Sari & Malmelin, Karoliina. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät. 2021. Verkkoaineisto. Logistiikan maailma. Reijo Rautauoman säätiö. <<https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laadunhallinta-laatujohtaminen-ja-jarjestelmat>>. Luettu 3.10.2021.

Laatuakatemia. Muokattu 6.7.2010. TQM. Verkkoaineisto. Kotiposti. <<http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm>>. Luettu 8.11.2021.

Laatu yrityksessä. 2021. Verkkoaineisto. Logistiikan maailma. Reijo Rautauoman säätiö. <<https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laatu-yrityksissa/>>. Luettu 21.7.2021.

Länsiluoto, Aapo. 2007. Laatukustannuslaskenta auttaa parantamaan kannattavuutta. Verkkoartikkeli. Tilisanomat. <<https://tilisanomat.fi/yleiset/laatukustannuslaskenta-auttaa-parantamaan-kannattavuutta>>. Luettu 7.9.2021.

Muikku, Päivi. 2011. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) strategian implementoinnin tukena. Kauppatieteiden kandidaatintutkielma. Lappeenranta University of Technology. Docplayer- tietokanta.

Ranki, Anneli. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Sakki, Jouni. 2003. Tilaus- toimitusketjun hallinta. Espoo: Hakapaino Oy.

Saksi, Jukka. 2019. Johtaja on media! Verkkoaineisto. Youtube. <<https://www.youtube.com/watch?v=YOH2bMqM4po>>. Katsottu 10.10.2021.

Saksi, Jukka. 2020. Johtaja on media! Verkkoaineisto. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=_j6kpuqR2Zg>. Katsottu 10.10.2021.

Salenius, Sirpa & Sulkanen, Linnea. 2021. Sisäisen viestinnän kehittäminen organisaatiossa. Verkkoaineisto. Labopen. < <https://www.labopen.fi/lab-pro/sisaisen-viestinnan-kehittaminen-organisaatioissa/> >. Luettu. 10.12.2021.

Simos, Linda. 2015. Sisäinen viestintä yrityksessä X. Opinnäytetyö. YAMK. Thesus-tietokanta.

Ukko, Juhani; Karhu, Jussi; Pekkola, Sanna; Rantanen, Hannu & Tenhunen, Jarkko. 2007. Suorituskyky nousuun. Helsinki: Raportteja 57.

Yleistä ISO 9001- standardista. 2021. Verkkoaineisto. Iso9001. < <https://www.iso9001.fi/> >. Luettu 2.9.2021.

Liitteet

NYKYTILA-ANALYYSIN HAASTATTELU 1

Haastattelu on käyty 21.7.2021 Caverionin laaturaporttien Pekka Palkion sekä Jorma Kekin kanssa. Koko aineisto on raportin ulkopuolisessa liitteessä ollut tarvittaessa insinööriyön ohjaajan käytettävissä.

OSIO 1. Yritys

Mitä työkaluja/menetelmiä/toimintatapoja Caverionilla käytetään laatujohtamiseen?

Jorma Kekki: Johtamisen avainasema on tukeminen. Caverionilla ei ole nimettyä laatujohtajaa (henkilöä tai roolia). Laatujohtaminen syntyy tekemisen tukemisesta ja sitä kautta pyritään saamaan itse laatua.

Pekka Palkio: Laaturaporttien tehtävänä on avustaa liiketoimintaa. Saattaa olla esimerkiksi myyntilähtöisiä asioita, joista asiakas kysyy tai sitten kysellään standardeja, tehdään erilaisia ohjeistuksia ja suoritetaan taustalla tapahtuvaa tukitoimintaa.

Onko Caverion verrannut toimintaansa markkina-alueen kilpailijoihin? (Jos vastasit kyllä, miten/milloin?)

Pekka Palkio: Caverionilla oli ulkopuolinen auditoitsija, joka käytti Kiwa Inspectan auditointia. Prosessi koostui isosta asiakasryhmästä. Auditointiprosessista saatiin tuloksia liittyen ympäristö, laatu ja työturvallisuus asioihin. Lisäksi suoritetaan ulkoinen auditointi kerran vuodessa, jonka tuotoksena tulee yleisessä mittapuussa arviointi eri asioiden suoriutumisesta.

Jorma Kekki: Jos haluaa menestyä, on pakko seurata kilpailijoita. Caverionilla johto suorittaa seuraamista, ja toimintaan on omat menetelmänsä ja tapansa. Myös julkisuutta seurataan ja verkostoitumisen kautta seurataan muiden yritysten toimintaa. Mitään kerran kuukaudessa tehtävää analyysia ei tehdä kilpailijoista. Enemmänkin tehdään niitä asioita, mitä sillä hetkellä täytyy tehdä. Esimerkiksi jos kilpailija keksii jotakin uutta, mietitään voisiko tästä jotakin oppia.

Miten Caverionilla yleisellä tasolla suhtaudutaan laatuun/laadulliseen toimintaan? (hyvin/huonosti, miksi?)

Jorma Kekki: Aina on parannettavaa, mutta yleisesti ottaen asiat ovat hyvin. Caverionilla on laatuystävällinen ilmapiiri johdossa ja organisaatiossa. Kun ihmisiä on vajaa 3000, niin tulee myös luontainen variaatio ihmisten välillä esiin, eli miten kukin kokee ja näkee eri asioista. Caverionilla annetaan kuitenkin johdolta edellytyksiä tehdä asiat hyvin.

Pekka Palkio: Asioihin suhtaudutaan vakavasti, asiat tulee tehdä oikein ja laadukkaasti. Työturvallisuudessa tämä on vielä tärkeämmässä roolissa ja laatu menossa eteenpäin samaan suuntaan. Menetelmät ja kuviot ovat työturvallisuuden osalta erinomaisesti ja laatu kehittyy koko ajan samaan suuntaan.

Onko Caverionilla aiemmin selvitetty yrityksen laadullista kilpailukykyä ulkopuolisen toimesta (kilpailuasema/palvelun kehitysmahdollisuus/kilpailukykyerojen vaikutus)?

Jorma Kekki: Jatkuvasti tehdään. Asiakkaat kysyvät paljon mm. laatuun liittyviä asioita. Caverionia auditoidaan asiakkaan toimesta ja kilpailukykyyn selvitys on jatkuva prosessi.

Pekka Palkio: Palveluliiketoiminnan puolella on asiakastyytyväisyysprosessi, joka on asiakaskohtainen eli kuinka usein ja miten se tehdään, on erikseen sovittuna. Näistä saadaan myös vertailuaineistoa eli voidaan nähdä, kuinka hyvin asioita on eri tilanteissa hoidettu.

Onko Caverionilla aiemmin tutkittu laadun parantamisesta aiheutuneita kustannuksia/ tai päinvastaisesti huonosta laadusta aiheutuneita kustannuksia?

Pekka Palkio: Esimerkiksi takuukustannukset ja vakuutuskorvaukset ovat näitä ja niitä seurataan hankekohtaisesti. Laaduttomuuden aiheuttamia kustannuksia on helpompi seurata kuin laadullisia kustannuksia.

Jorma Kekki: Lisäksi käytössä on vahinko- ja virheraportointi, jonka avulla seurataan huonoa laatua ja sen aiheuttamia kustannuksia. Aihetta tutkitaan koko ajan ja halutaan kehittää.

Millaisia järjestelmiä tai toimintatapoja Caverionilla käytetään vähentämään huonon laadun aiheuttamia kustannuksia?

Pekka Palkio: Kuukausipalaverissa käydään läpi työturvallisuuteen liittyviä asioita, mitä on hoidettu hyvin ja mitä huonosti. Periaatteena on, että hyvät toimintamallit siirtyvät eteenpäin ja huonoista opitaan.

Jorma Kekki: Käytännössä tämä on oppimisprosessi. Kun virhe sattuu, se kerrataan muille ja pyritään jakamaan tietoa ja oppeja, miten voitaisiin välttää, ettei enää kävisi samalla tavalla.

Onko Caverionilla oma laatupiiri tai jokin toimintamalli, jonka avulla ratkotaan yrityksen laadullisia ongelmia?

Pekka Palkio: Tapahtumakohtaisesti, laadullisia ongelmia ratkovat ne henkilöt, jotka ovat sidoksissa kyseiseen asiaan ja lisäksi laatupäälliköt.

Caverion koostuu monesta eri toimi-alueesta/yksiköstä. Ovatko nämä toimialueet/ yksiköt hyvin sidoksissa keskenään vai voisiko näiden yhteistyötä tehostaa?

Jorma Kekki: Suuressa yrityksessä valitettavasti on usein havaittavissa siiloutumista, eikä Caverion ole poikkeus. Eli siiloutumista on, eikä se edesauta toimintaa. Caverionilla on kuitenkin hyvä ilmapiiri, eli siiloutuminen johtuu ennemminkin suuresta organisaatiosta. Tiedon kulku monimutkaistuu, kun rajapintoja on paljon eri asioiden välillä. Eli ongelma on, mutta se ei ole vakavimmasta päästä. Suuressa yrityksessä asiat voisivat olla huonomminkin.

Pekka Palkio: Esimerkiksi kun Huurre liittyi Caverioniin, se vei oman aikansa, ennen kuin asiat alkoivat pyöriä sujuvasti. Muutokset ei tapahdu hetkessä.

Onko Caverionille myönnetty laatuun liittyviä palkintoja/tunnustuksia? (Jos vastasit kyllä, niin millaisia ja milloin)?

Jorma Kekki: HSEQ-arviointi koetaan tunnustuksena. Siitä on saatu hyvät pisteet verrattuna muihin toimijoihin. Lisäksi Caverionilla on käytössään laatusertifiointi ISO 9001. Sekin koetaan tunnustuksena, että on saatu se ja pystytty pitämään yllä.

Käytetäänkö Caverionilla johtamistyökaluna työntekijöiden palkitsemista laadukkaasta työstä?

Jorma Kekki: Rahallisia palkitsemisia käytetään. Lisäksi käytössä on aloite järjestelmä, jonka kautta kuka vain työntekijä voi saada pienen rahallisen tunnustuksen hyvistä ideoista.

Onko Caverionilla havaittu yrityksen ulkopuolelta tulevaa painetta laadun parantamisen suhteen?

Jorma: Kyllä, jatkuvasti. Ei ole varaa tehdä asioita väärin, muuten loppuu työt.

Onko laadun parantamisen takana kokonaiskustannuksia alentavia ja/tai tuottavuutta lisääviä tekijöitä?

Jorma Kekki: Kustannuksia pyritään saamaan alas, jotta virheitä ei tapahtuisi. Tuottavuutta pyritään parantamaan koko ajan. Tuottavuus voi parantua laadun kautta, mutta jos tuottavuutta pyritään ainoastaan kasvattamaan niin laatu voi myöskin huonontua esimerkiksi kiireen takia. Caverionilla asiat pyritään hoitamaan "kerralla kuntoon", jolloin laatu paranee ja kustannukset alenevat. Laatu on kaiken tekemisen lopputulema ja siksi sen arviointi on hankalaa.

Pekka Palkio: Caverionilla on monen tyyppistä tekemistä, ja siksi kokonaisvastausta on vaikea muotoilla. Tuottavuus on yrityksen keskeisin kehitettävä asia. Vaatii erityisiä innovaatioita, jotta sekä tuottavuus ja laatu parantuisi yhtäaikaisesti.

Käytetäänkö Caverionilla TQM menettelyä? Jos vastaus oli kyllä, työskenteleekö Caverionilla henkilö, joka valvoo TQM (Total Quality Management/ Kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli) menettelyn toteutumista?

Jorma Kekki: Caverionilla on käytössä ISO 9001 sertifikaatti, jonka avulla toimimme. Tekeminen on arvioitu ulkopuolisen toimesta. Caverionilla ei ole kaupallista

järjestelmää, jolla laatutekemistä johdettaisiin, arvioitaisiin tai suunniteltaisiin järjestelmäteknisesti.

Pekka Palkio: Lisäksi käytössä on laatuvuosikello, jossa on muitakin vuoden aikana määriteltyjä asioita. Liiketoimintaryhmät pitkälti itse toteuttavat näitä asioita.

OSIO 2. Johtohenkilöt

Mitä laatupäällikön työnkuvaan kuuluu (pääsääntöisesti)?

Jorma Kekki: Caverionilla tehdään monia eri kiinteistötekniikkaan liittyviä asioita ja sitä kautta tulee haasteita myöskin laatujohtamiseen ja laatutekemiseen. Tekeminen on monimuotoista. Laatuasiat on keskitetty laki- ja vastuullisuusyksikköön, jonka sisällä toimii H S E ja Q kirjaimet. Laatupäälliköiden vastuulla on E (environment) ja Q (quality) kirjaimet eli ympäristö- ja laatuasiat. Laatupäälliköt hoitavat ohjeistusta ja opastusta laatutekemiseen. Tehtävät riippuvat siitä, ollaanko palveluliiketoiminnan puolella vai projektipuolella. Lisäksi on yhdistetty HSEQ-politiikka, jossa neljälle eri kirjaimelle löytyy eriteltynä oma politiikkansa. Poliitiikka on laatutekemiselle ikään kuin julkilausuma, eli se on kaiken perusta ja sitä kautta johdetaan. Toki myös yrityksen strategia johtaa tekemistä. Käytännössä hyvin itsenäisesti tehdään eri asioita, jotka perustuu strategiaan ja politiikkaan josta ne viedään käytännön tasolle erilaisin menetelmin.

Pekka Palkio: Kyllä, todella laaja työnkuva.

Kuinka usein yrityksen johto asettaa tavoitteita Caverionilla? Millaisia tavoitteita nämä ovat olleet ja miksi?

Jorma Kekki: Säännöllisen epäsäännöllisesti tulee tavoitteita ja välillä laatupäälliköt ehdottavat niitä myöskin johdolle ja johto hyväksyy tai hylkää ehdotukset.

Pekka Palkio: Vuosittaiset tavoitteet ovat aina pohjalla ja niiden seurauksena tavoitteet jaetaan eri yksikköihin ja henkilötasolle. Yksiköiden toimintasuunnitelmassa on laatuosio erikseen.

Onko yrityksen johto sitoutunut laadunparannukseen Caverionilla? Koetaanko, että on vielä jotakin parannettavaa?

Jorma Kekki: On, mutta toki aina on parannettavaa. Kaikessa on aina parannettavaa. Maailma ei valmistu meidänkään aikanamme.

Ymmärtääkö yrityksen johto laadunparannuksen merkityksen kilpailuetuna? (vaikka yrityksellä olisi vain vähän kilpailijoita)?

Jorma Kekki: Kyllä.

Pekka Palkio: Ehdottomasti.

Onko laadun parantamisen takana ollut toiminnan virheettömyyden varmistus kriittisellä hetkellä?

Jorma Kekki: Kyllä. Caverionilla on paljon tekemistä, jossa tulee kriittisiä hetkiä ja ”läheltä piti” tilanteilta ei voida täysin välttyä. Caverionin tekeminen mahdollistaa elintärkeitä toimintoja tässä yhteiskunnassa.

Pekka Palkio: Esimerkiksi elinkaarihankkeet ovat 20–25 vuotta kestäviä ja siksi asiat on oltava kunnossa. Tekeminen, komponentit ja suunnittelu ovat tärkeässä roolissa taustalla, jotta asiat elinkaaren aikana toimii. Tätä kautta taataan tulovirta.

Miten yrityksen johtajien rooli näkyy laadunparannusprosessissa?

Jorma Kekki: Tukemalla ja lisäksi he päättävät asioista johtajan roolissa.

Pekka Palkio: Lisäksi he vahtivat, että toiminnassa edetään suunnitellusti.

Onko Caverionilla esimies- ja johtotehtävissä työskentelevät henkilöt kouluttuneet kyseiseen tehtävään vai onko asema saavutettu esimerkiksi pitkän työkokemuksen perusteella?

Jorma Kekki: Yleisesti ottaen löytyy sekä että, eli on hyvinkin koulututtunutta porukkaa, sekä sitten ”koulututtunut elämän koulun kautta” eli työkokemuksella. Moni roolissa oleva myöskin edelleen koulutuu. Caverion tukee koulututtumista ja kehittymistä työtehtävissä. Esimerkiksi verkkokoulutuksilla varmistetaan kriittisten asioiden osaaminen sillä, että kaikki joutuu ne suorittamaan.

Pekka Palkio: Paljon tuetaan kouluttautumista ja kehitystä. Osaamisella, innokkuudella ja persoonalla on iso vaikutus kehitykseen myöskin. Sisäisen oppimisen kautta voi päästä hyvinkin korkealle.

Onko esimies- ja johtotehtäviin hakeneille henkilöille teetetty ulkopuolisen toimesta soveltuvuustutkimuksia ja/tai pätevyyskokeita?

Jorma Kekki: Osalle tehdään riippuen positioista. Jos tullaan talon sisältä, niin silloin harvemmin teetetään, mutta jos tulee ensimmäistä kertaa taloon niin silloin herkästikin tehdään soveltuvuus ja pätevyys arviointi. Uudet rekrytointiprosessit menee pääsääntöisesti soveltuvuus ja pätevyys arviointien kautta.

Pekka Palkio: Kyllä, eli ulkopuolisille teetetään herkemmin.

Koetko, että rahalla saa laatua?

Pekka Palkio: Rahalla saa ja hevosella pääsee.

Jorma Kekki: Rahallakin saa laatua, mutta se ei takaa laatua.

OSIO 3. Työntekijät

Motivoidaanko työntekijöitä jotenkin, jotta he tekisivät laadullisesti parempaa tulosta (Jos vastasit kyllä, niin miten)?

Jorma Kekki: Asian eteen tehdään töitä ja yritetään löytää motivoituneita lisää.

Konkreettisia keinoja vaikea luetella, yksi tietenkin ihan rahallinen palkitseminen. Se ei ole kuitenkaan ainoa, myös henkilöjohtaminen korostuu suuressa roolissa.

Pekka Palkio: Lisäksi työhyvinvointi tärkeässä roolissa, eli kun fyysinen ja henkinen ajatusmaailma on työntekijöillä hyvä, niin jaksaa paremmin keskittyä ja tehdä hyvää tulosta työssään. Työkalut tulee myös olla hyvässä kunnossa esimerkiksi toimivat, miellyttävät ja käytännölliset työautot. Kaikkeen ei voida kuitenkaan vaikuttaa ulkoisesti vaan myös työntekijän oma henkinen puoli vaikuttaa työhön motivoitumiseen.

Kuinka työntekijöitä kannustetaan kehittämään itseään työssään?

Pekka Palkio: Esimerkiksi C-netissä on oppimisalusta eli itseopiskelu on vapaassa käytössä kaikilla.

Jorma Kekki: Esimiehet suhtautuvat usein positiivisesti, jos haluaa kouluttautua ja osaamista lisätä eli sitä pyritään tukeman ja mahdollisestaan asioita, jotka kiinnostavat henkilöstöä. Mahdollisuus yksilönä kehittyä myös eikä ainoastaan tiiminä. Henkilöjohtaminen tärkeässä roolissa tässäkin asiassa.

Miten yrityksessä luodaan mukava työilmapiiri ja yhteisö?

Jorma Kekki: Kannustetaan kehittymään, järjestetään yhteisiä tapahtumia ja tuetaan työhyvinvointia.

Onko työntekijöiden vaihtuvuus Caverionin sisällä mielestäsi suurta? (jos vastasit kyllä, osaatko kertoa miksi?)

Jorma Kekki. Ei, vaihtuvuus on normaalilla tasolla. Suuressa yrityksessä tapahtuu luontaista kiertoa. Caverionilla ei ole suurta vaihtuvuutta ja se kertoo siitä, että meillä viihdytään ja koetaan yritys hyväksi työyhteisöksi.

Pekka Palkio: Samaa mieltä. On olemassa dokumentti, jossa on seurattu HR:n toimesta työntekijöiden vaihtuvuutta. Tulokset osoittivat, että valtakunnalliseen keskitäsoon verraten Caverionin vaihtuvuus on ollut alempaa. Hyvin porukka pysyy ja viihtyy täällä.

OSIO 4. Asiakkaat

Käytetäänkö Caverionilla asiakastutkimuksia tai tyytyväisyysmittareita? Millaisia, miten usein?

Pekka Palkio: Käytetään, riippuen siitä mitä asiaa tutkitaan. Paljon erilaisia.

Onko asiakkaalla mahdollisuus osallistua Caverionin laadunparannusprosessiin?

Pekka Palkio: Asiakkaan kanssa yhdessä hiotaan prosesseja, jotta niistä tulee puolin ja toisin fiksuja.

Jorma Kekki: Tässä tapauksessa ”mahdollisuus” sanan voisi kääntää niin, että asiakkaat vaativat osallistumista. He kertovat oman näkemyksensä ja mitä he odottavat toiminnalta ja sitä kautta osallistuvat, osa hyvinkin selkeästi ja selkeillä vaatimuksilla.

Haastateltavan vapaa kommentti:

Jorma Kekki: Omalta osalta kommentointi oli yleisluonteista ja tulkintaa saattaa syntyä siitä, miten asian on ilmaissut. Tulet törmäämään haasteisiin, kun haastattelet eri ihmisiä. Kokonaiskuva saattaa muuttua ristiriitaiseksi. Vastaukset riippuvat pitkälti siitä, että kuka vastaa ja missä positiossa hän toimii ja tällöin ”siiloutumisen ilmiö” saattaa tulla esiin. Siihen suhtaudu positiivisen negatiivisesti. Voi olla, että tieto ei välttämättä kulje riittävän hyvin eri yksiköiden välillä, mutta älä anna sen liikaa hämmentää, meillä on paljon eri ihmisiä tekemässä eri asioita. Älä anna ristiriitaisuuksien johdattaa liikaa ajatuksia.

Pekka Palkio: Ei varsinaisesti lisättävää, kysymysten kautta oli helppo lähestyä asiaa.

NYKYTILA-ANALYYSIN PALAVERI 1

Palaveri on suoritettu Caverionin laatupäälliköiden Pekka Palkion sekä Jorma Kekin kanssa 17.9.2021. Koko aineisto on raportin ulkopuolisessa liitteessä ollut tarvittaessa insinööriyön ohjaajan käytettävissä. Palaverissa päätetty yhdessä, mihin insinööriyön aihealue rajataan. Aihealue on rajattu virheiden ja ongelmien tehokkaaseen ennaltaehkäisyyn. Palaverissa päätettiin myös, että insinööriyö keskittyy löytämään kehitysehdoituksia sekä sisäiseen, että ulkoiseen viestintään. Esimerkiksi mietittiin, kuinka voitaisiin vähentää tuplakirjausten syntymistä, tunnistaa riskejä ja parantaa kommunikaatiota ulkoisesti ja sisäisesti.

Lisäksi käytiin keskustelua aihealueista syvemmin. Keskustelun aiheena oli esimerkiksi informaation saaminen ja eteneminen koskien asiakkaan huoltotyöpyyntöjä. Keskustelua käytiin myös myönteisestä työilmapiiristä, sen kehittämisestä sekä toimintatavoista, joilla voitaisiin motivoida työntekijöitä huomaamaan paremmin virheet ja ongelmat prosessin varrella sekä tarttumaan näihin.

NYKYTILA-ANALYYSIN HAASTATTELU 2 JA 3

Haastattelu suoritettu Caverionin palvelukeskuksen yksikönpäällikkö Esa Rytkyllle 15.10.2021 sekä kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtaja Laura Karotielle 21.10.2021. Koko aineisto on raportin ulkopuolisessa liitteessä ollut tarvittaessa insinööriyön ohjaajan käytettävissä. Alla näkyvät kysymykset ja sitä kautta aihealueet, joista haastatte- luissa on keskusteltu.

Millaisia haasteita näet toiminnassamme asiakkaan näkökulmasta?

Koetko, että olisi mahdollista parantaa asiakkaalle suunnattua viestintää ja mitä se vaatisi?

Koetko, että se olisi kustannustehokas ratkaisu?

Mitä ajatuksia herää Caverionin sisäisestä viestinnästä? Havaitsetko jotakin ke- hitettävää tai ongelmia?

Tehdäänkö asiakkaiden kohteisiin laatuauditointeja? Näkisitkö niissä hyötyä?

Kenen tehtävänä on ylläpitää asiakastietoja/ masterdataa? Olisiko mahdollista, että siihen olisi nimettynä jokin tietty henkilö/taho?

Miten voitaisiin kannustaa työntekijöitä huomaamaan virheet ja ongelmat proses- sissa/ tiedoissa?

Muita ajatuksia?

KEHITYSEHDOTUKSEN MUODOSTAMISEN PALAVERI

Palaveri pidetty 21.12.2021 Caverionin laatupäälliköiden Jorma Kekin sekä Pekka Pal- kion kanssa. Palaverissa suunniteltu alustavaa kehitysehdotusta paremmaksi, juteltu sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittämistä sekä työntekijöiden roolien ja vastuiden selkeyttämisestä. Palaverissa saatu myöskin palautetta jo valmiiksi suunniteltuihin ja esitettyihin ideoihin.

PALAUTEENANTO PALAVERI 1

Insinööriyön palautepalaveri pidetty Caverionin palvelukeskuksen edustajille yksikön-päällikkö Esa Rytkyllle sekä iltavuoron esimiehelle Susanna Virtaselle 22.12.2021. Koko aineisto on raportin ulkopuolisessa liitteessä ollut tarvittaessa insinööriyön ohjaajan käytettävissä. Palautteenannon yhteydessä pidettiin suullinen esitys ja esityksen tukena toimi Power Point -diaesitys. Palaverissa esitelty laadittuja kehitysehdotuksia liittyen ongelmien ja virheiden tehokkaaseen ennaltaehkäisyyn. Aihealueet olivat sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittäminen sekä työntekijöiden roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Palaverin jälkeen kerätty palautetta palautteenantajilta.

PALAUTTEENANTO PALAVERI 2

Insinööriyön palautepalaveri pidetty Caverionin kiinteistöjohtamisen liiketoimintajohtaja Laura Karotien kanssa 5.1.2022. Koko aineisto on raportin ulkopuolisessa liitteessä ollut tarvittaessa insinööriyön ohjaajan käytettävissä. Palautteenannon yhteydessä pidettiin suullinen esitys ja esityksen tukena toimi Power Point -diaesitys. Palaverissa esitelty laadittuja kehitysehdotuksia liittyen ongelmien ja virheiden tehokkaaseen ennaltaehkäisyyn. Aihealueet olivat sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittäminen sekä työntekijöiden roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Palaverin jälkeen kerätty palautetta palautteenantajilta.

