

**ORGANISAATIOMUUTOKSEN ONNISTUMINEN TAMPEREEN
TILAKESKUS LIIKELAITOKSEN KIINTEISTÖPITOYKSIKÖSSÄ**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

Syksy, 2017

Mika Pekkala

Teknologiaosaamisen johtaminen
Visamäki

Tekijä	Mika Pekkala	Vuosi 2017
Työn nimi	Organisaatiomuutoksen onnistuminen Tampereen Tilakeskus liikelaitoksen kiinteistönpitoyksikössä	

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, oliko Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksessa 1.1.2017 käyttöönotetun organisaatiomuutoksen muutosprosessi onnistunut. Tutkimuksessa tarkasteltiin muutoksen eri vaiheiden onnistumista, sekä etsittiin uuden toiminnan kehittämistarpeita. Tutkimuksen pääpaino oli muutoksen jalkauttamisvaiheessa. Tutkimuksen avulla haluttiin saada henkilöstön kokemukseen perustuvaa tietoa mahdollisimman usean tehtävänkuvan näkökulmasta. Tutkimus rajattiin kiinteistönpitoyksikön toiminnan onnistumisen selvittämiseen ja sieltä valittiin ihmiset, joihin muutos vaikutti eniten. Tutkimuksen on myös tarkoitus auttaa tulevien muutosten läpiviemisessä.

Tutkimustyössä sovellettiin muutos- sekä osaamisen johtamisen teoriaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa ja tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia.

Tutkimuksen perusteella selvisi muutoksen parantaneen kiinteistönpitoyksikön toiminnan sujuvuutta ja sisäistä tiedonkulkua. Päivittäinen toiminta samoissa toimitiloissa nopeuttaa myös ongelmien ratkaisua, mikä näkyy myös asiakkaiden saamana parempana palveluna. Toiminnan tehokkuutta on edelleen parannettava. Tehtävänkuvauksia tulisi tarkentaa rajapintojen osalta. Sisäilma-asioiden uudelleenorganisoinnilla tulisi keventää kohteisännöitsijöiden työtaakkaa. Isännöitsijöiden tulisi ehtiä keskittymään enemmän ennakoivaan kunnossapitotoimintaan. Kiinteistönpito- ja rakennuttamispalvelut-yksikön välistä toimintaa tulee tiivistää järjestämällä säännöllisiä hankkeiden hallintapalavereita. Myös yksiköiden väliseen tiedonkulkuun on panostettava. Tietojärjestelmien osalta tulee varmistaa, että tieto on ajantasaista ja helposti saatavilla. Tiedon hallinnan osalta tulee tehdä selkeä suunnitelma ja vastuuttaa henkilöt tiedon ylläpitämiseen.

Avainsanat Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen, liikelaitos

Sivut 63 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Strategic Leadership of Technology-based Business
Visamäki

Author	Mika Pekkala	Year 2017
Subject	The success of organizational change in a commercial real estate unit at the Tampere Tilakeskus	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to determine whether the transformation process introduced of the January 1, 2017 Tilakeskus of the City of Tampere organization change process was successful. The study examined the success of the various stages of change, and sought new development needs. The main focus of the research was at the stage of change. The aim of the research was to get information based on the experience of the personnel from the perspective of as many tasks as possible. The study was limited to the success of the real estate unit's operations and selected the people to whom the change most affected. The study is also intended to help in the process of future changes.

The research was based on the theory of change- and competence management. The qualitative approach was used as a research method and as a data collection method, theme interviews and participatory observation.

Based on the study, the fluctuation and internal flow of information were improved by the improvement of the real estate unit unit. Daily operation in the same premises also speeds up the problem solving, which is also reflected in the customer's preferred service. The efficiency of the operation needs to be further improved. Job descriptions should be specified for interfaces. The reorganization of indoor air issues should reduce the work load of target vicissitudes. Housing managers should focus more on proactive retirement activities. The activities between the Property Maintenance and Construction Services Unit will be summarized by organizing regular project management meetings. There is also a need to invest in the flow of information between departments. In the case of information systems, it should be ensured that the information is up-to-date and easily. As regards to the management of information, a clear plan and responsibility for the maintenance of information must be made.

Keywords Change management, management of knowledge, establishment

Pages 63 pages including appendices 3 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ TAMPEREEN TILAKESKUS.....	4
2.1	Tampereen Tilakeskus Liikelaitos.....	4
2.2	Tilakeskuksen toiminnan lähtökohdat	4
2.3	Tilakeskuksen tehtävät.....	5
2.4	Kiinteistönpitoyksikkö	6
2.5	Tekninen isännöinti	6
2.6	Alueellinen kunnossapito kiinteistönpitoyksikössä	7
2.7	HelpDesk.....	8
2.8	Tilakeskuksen organisaatiomuutos 2017	8
2.9	Tilaaaja-tuottajamallin purkaminen.....	10
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA MUUTOS.....	12
3.1	Muutosjohtaminen	12
3.2	Miten muutosta johdetaan?	14
3.3	Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi	14
3.4	Muutosjohtamisen nykysuuntauksia	17
3.5	Muutoksen suunnitteluvaihe	18
3.6	Muutoksen toimeenpanovaihe.....	19
3.7	Muutoksen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin	20
3.8	Muutosvastarinta	22
3.9	Tiedottaminen muutoksessa.....	23
3.10	Osaamisen johtaminen	23
3.11	Organisaation osaamisen tasot.....	24
3.11.1	Strategiaohjattu orientaatio.....	25
3.11.2	Innovatiivinen orientaatio	25
3.11.3	Teknologinen orientaatio	26
3.11.4	Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio	26
3.11.5	Teoriaosuuden yhteenveto	26
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	29
4.2	Tutkimuksen tavoitteet	30
4.3	Tutkimuksen rajaus	30
4.4	Kvalitatiivinen tutkimus.....	31
4.5	Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu.....	32
4.5.1	Teemahaastattelun valmistelu	33
4.5.2	Haastateltavien valinta	33
4.5.3	Teemahaastattelun suorittaminen.....	34

4.5.4	Teemahaastattelun tavoitteet muutosjohtamisen alueelta	35
4.5.5	Teemahaastattelun tavoitteet osaamisen johtamisen alueelta	36
4.5.6	Haastatteluaineiston kerääminen	36
4.5.7	Haastattelujen tulosten muodostuminen	36
5	TUTKIMUSTULOKSET	37
5.1	Teemahaastatteluiden tulokset	37
5.1.1	Organisaatiomuutoksen lähtökohdat.....	37
5.1.2	Uuden toimintamallin jalkauttaminen	39
5.1.3	Miten uusi toimintamalli on vaikuttanut päivittäiseen toimintaan	41
5.1.4	Toiminnan mittaaminen	42
5.1.5	Miten toimintaa tulisi kehittää.....	43
5.1.6	Mitkä ovat kiinteistönpitoyksikön ydinosaamisalueet.....	45
5.1.7	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Tilakeskuksessa	45
5.1.8	Ideoita osaamisen kehittämiseen	46
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
6.1	Organisaatiomuutoksen johtaminen ja kehittäminen Tilakeskuksessa.....	50
6.2	Järjestelmät	53
6.3	Muutoksen jalkauttamisen valmistelu.....	53
6.4	Osaamisen johtaminen organisaatiomuutoksessa	54
6.5	Tulosten validius ja reliabiliteetti	55
6.6	Jatkotoimenpidesuositukset	56
	LÄHTEET	59

Liitteet

- Liite 1 Teemahaastattelun teemat ja avainsanat
- Liite 2 Teemahaastatteluohje ja teemat

1 JOHDANTO

Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksessa toteutettiin 1.1.2017 organisaatiomuutos, jonka tarkoituksena oli sisäisen tilaaja-tuottajamallin purkamisen ja toiminnan tehostaminen. Uudessa organisaatiossa Tilakeskuksen toiminta jakautui uudessa mallissa kahteen eri yksikköön rakennuttamis- palvelu- ja kiinteistönpitoyksikköön. Suurin muutos organisaation uudistamisessa kohdistui kohdeisännöitsijöihin ja kiinteistöpalvelun asiantuntijoihin, jotka muuttivat Frenckelin toimipisteestä Nekalaan samoihin tiloihin ylläpito-organisaation palvelutuotannon kanssa.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin organisaatiomuutosprosessin onnistumista kiinteistönpitoyksikön osalta. Tutkimus rajattiin vielä kiinteistönpitoyksikön sisällä pääasiassa uuden alueellisen toimintamallin muutoksen onnistumisen tutkimiseen. Alueellisessa isännöintimallissa Tampere on jaettu neljään maantieteelliseen alueeseen, joissa jokaisessa toimii kaksi isännöitsijää aluevastaavan työpareina. Jokaisella isännöitsijällä on alueella omat nimetyt kiinteistönsä, joiden kunnossapitorahan budjetoinnista sekä PTS-suunnitelmien tekemisestä he vastaavat. Isännöitsijät vastaavat myös alueensa käyttäjäyhteistyöstä sekä pienten hankkeiden koordinoimisesta.

Tärkeimpänä asiana oli löytää ja tuoda esille organisaatiomuutoksen onnistumiset sekä kehitettävät asiat. Näiden tietojen perusteella saadaan tärkeää tietoa tuleviin muutoksiin, jolloin onnistumisia voidaan hyödyntää ja samoja virheitä voidaan välttää.

Tutkimuksen taustalla oli Tilakeskuksellakin havaittu ongelma, jossa muutosprosessin käyttöönoton jälkeinen aika jää usein huomioimatta ja siihen ei useinkaan panosteta tarpeeksi. Muutoksen jälkeiseen seurantaan ja toiminnan ohjaamiseen ei usein panosteta tarpeeksi eikä mahdollisiin ongelmiin puututa ajoissa.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä on usein panostettu valtavasti tulevan organisaatorakenteen suunnittelemiseen, muutoksen käyttöönoton valmisteleamiseen ja itse käyttöönottovaiheeseen. Nämä muutosprosessin osa-alueet ja niihin vaadittavat toimenpiteet vievät yleensä henkilöstöltä paljon aikaa ja voimavaroja. Tämän vuoksi tutkimuksessa avulla haluttiin selvittää muutoksen jälkeisen ajan toimintaa, oliko se vastannut suunniteltua, miten toimintaa oli mitattu ja mitä toimintoja olisi kehitettävä.

Muutosprosessista oli tarkoitus löytää tutkimuksen avulla onnistuneita asioita, sekä asioita mitä olisi mahdollisesti pitänyt tehdä eri tavalla. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli löytää onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneet syyt. Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan käytännön tietoa

mahdollisten piilossa olevien ongelmien löytämiseksi ja ohjaavien korjausliikkeiden tekemiseksi.

Tutkimuksessa selvitettiin muutoksen eri vaiheita tutkittuun muutosjohtamisen teorian tietoon peilaten. Tarkoituksena on selvittää, miten haastattelutavat kokivat muutoksen ja oliko heillä mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Tutkimuksessa haetaan tietoa organisaation asiantuntijoita haastatteleamalla mitä parannusta käytännön toiminnassa on havaittu vanhaan toimintamalliin verrattuna. Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään myös asioita, jotka eivät olleet onnistuneet tai eivät toimineet suunnitelmien mukaisesti. Lisäksi selvitettiin, miten esiintyneisiin ongelmiin oli puututtu tai miten jatkossa pitäisi puuttua. Haastateltavilta pyrittiin löytämään kysymysten avulla mahdollisia juurisyytä muutoksen onnistumisien ja epäonnistumisien taustalta ja havaintoja sekä ideoita siitä, miten asiat tulisi jatkossa tehdä.

Osaamisen johtamisen teorian, sekä haastattelujen avulla selvitettiin, mitä mieltä henkilöstö oli osaamisensa tasosta suhteessa työtehtävien vaatimukseen ja miten osaamista hyödynnetään ja kehitetään yksikössä. Tarkoituksena oli myös selvittää osaamisen tason riittävyys yksikön ydintehtävien suorittamiseen ja mitä osaamista olisi tarpeellista kehittää.

Tutkimustehtävän ansiosta saatiin tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä arvokasta kokemus- ja havaintoperäistä tietoa muutoksen eri vaiheista. Kerätystä tiedosta koottiin yhteenveto, josta tutkija muodosti omat johtopäätöksensä tutkimuksen teorian tietoon peilaten. Tutkimuksen avulla tuli esiin osittain jo yleisesti yksikössä tiedossa olevia asioita, mutta myös aivan uusia näkökulmia, joiden avulla toimintaa voidaan jatkossa edelleen kehittää. Tuloksista on myös jatkossa hyötyä muiden kaupungin yksiköiden tehdessä vastaavanlaisia muutoksia. Koska muutos ei aina onnistu suunnitelmien mukaisesti on tutkimuksessa tärkeää selvittää mihin ongelmiin tarvitaan pikaista puuttumista.

Tämän opinnäytetyö sisältää johdanto-osion lisäksi toimintaympäristön kuvauksen, teoriaperustan tutkimuksen, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttamisen, tutkimustulokset sekä johtopäätökset. Tutkimuksen teemahaastatteluihin liittyvät materiaalit ovat liitteissä 1-2.

Tutkimuksen johdannossa, luvussa yksi, johdatellaan lukija tämän tutkimuksen lähtökohtiin ja sisältöön. Luvussa kaksi kuvataan Tampereen Tilakeskuksen toimintaympäristöä ja toiminnan lähtökohtia. Luvussa käsitellään myös organisaatiomuutoksen taustoja ja edellistä tilaaja-tuottajamallin purkamista.

Luvussa kolme käsitellään tutkimuksen tietoperustana olevia teorioita muutosjohtamisesta sekä osaamisen johtamisesta. Luvun alussa opastetaan mitä muutosjohtaminen on ja miten muutosta tulisi johtaa. Sen jäl-

keen käydään läpi Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi, josta siirytään muutoksen nykyjohtamisen malleihin. Muutoksen eri vaiheet käydään luvussa tarkkaan kohta kohdalta läpi. Luvussa neljä käsitellään myös toinen johtamisen teoria osaamisen johtaminen kuitenkin hieman pienimuotoisemmin kuin työssä pääteorianaan käytettyä muutoksen johtamista. Aluksi käsitellään osaamisen johtamista käsitetasolla, jonka jälkeen käsitellään organisaation osaamisen eri tasot.

Luvussa neljä käsitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa tuodaan esille tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, tutkimustavoitteet sekä rajaukset. Tutkimuksen aineisto hankittiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä teemahaastattelun avulla, jonka eteneminen suunnittelusta tulosten muodostumiseen saakka käydään läpi tässä luvussa. Lisäksi luvussa esitetään haastatteluiden teema-alueet teoria-alueittain muutosjohtamisen sekä osaamisen johtamisen osa-alueilta.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on kerätty teemahaastatteluaineiston pohjalta. Teemahaastatteluista saadun raakamateriaalin avulla tutkija on muodostanut oman näkemyksensä haastateltavien vastauksista. Tutkija on käsitellyt asiat teema-alueittain ja sen sisältö on tuotu esille tässä luvussa.

Luku kuusi sisältää tutkimuksen johtopäätökset muutosjohtamisen sekä osaamisen johtamisen näkökulmista. Luvussa tuodaan esille myös tutkimuksen validius sekä jatkotoimenpide ehdotukset. Johtopäätökset on saatu tutkimuksessa käsitellyn toimintaympäristökappaleen, teoriaosion ja teemahaastattelun aineistojen avulla. Johtopäätökset kappaleessa on tuotu esille vastaukset tutkimusongelmaan ja esitetty ongelmiin ratkaisuvaihtoehtoja ja toiminnan kehittämisideoita.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ TAMPEREEN TILAKESKUS

2.1 Tampereen Tilakeskus Liikelaitos

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksen kiinteistönpitoyksikkö. Tilakeskus on Tampereen kaupungin sisäinen liikelaitos, jonka tehtävänä on vastata kaupungin omistaman rakennuskannan arvon säilymisestä. Tilakeskus huolehtii myös kaupungin omien ja kaupungin palveluita varten vuokrattujen tilojen monikäyttöisyydestä sekä tarkoituksenmukaisesta käytöstä. Tilojen olosuhteiden hallintaan, terveelliseen sisäilmaan, kustannus- ja energiatehokkuuteen kiinnitetään erityistä huomiota (Tilakeskus.)

Tampereen Tilakeskuksen korkeinta päätäntävaltaa käyttää johtokunta, joka on valittu luottamushenkilöistä. Johtokunnan ja heidän varajäsenensä valitsee aina toimikausittain kaupunginvaltuusto. Johtokunnan päätösten toimeenpanovalta on Tilakeskuksen toimitusjohtajalla. Tilakeskuksella on myös kahdeksan jäseninen johtoryhmä, jota johtaa toimitusjohtaja.

2.2 Tilakeskuksen toiminnan lähtökohdat

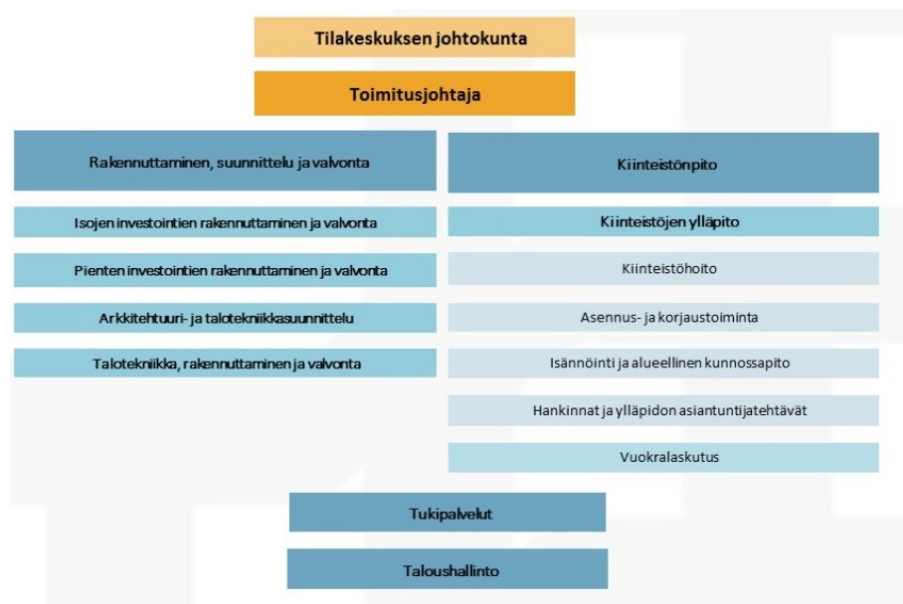
Toiminnan lähtökohtana Tilakeskuksella on kestävä ja elinkaareltaan tarkoituksenmukainen kiinteistönpito ja rakentaminen. Toiminnan perusajatuksena on kestävä kehityksen periaatteiden noudattaminen. Tilakeskuksen tehtävänä on huolehtia rakennuskannan ja tilojen tarkoituksenmukaisuudesta, monikäyttöisyydestä sekä arvon säilymisestä kestävällä ja ennalakoivalla tavalla. Tilakeskuksen perustehtävä on strategian mukaan seuraavanlainen: *Mahdollistamme kaupungin palvelutoiminnalle turvalliset, tehokkaat ja toimivat tilaratkaisut.*

Strategian mukaisena tahtotilana Tilakeskuksella on olla *asiakkaan tarpeet tunnistava palveluntarjoaja - uudistuva, varma ja tuloksellinen.* Tilakeskuksen toiminnalle on määritelty kolme arvoa, jotka ovat yhteistyö, asiakaslähtöisyys ja vastuunotto sekä kehittyminen. Yhteistyö-arvon mukaisesti Tilakeskuksessa työskennellään yhteisen päämäärän hyväksi ja arjen valinnat tukevat arvostavaa, avointa ja aktiivista kanssakäymistä yksilöiden ja yhteisöjen välillä. Asiakaslähtöisyydessä ja vastuunotossa korostetaan vastuullista toimintaa ja huomioidaan asiakkaan toiveita sekä ollaan aidosti kiinnostuneita asiakkaasta. Kehittymisen arvolupauksen mukaisesti Tilakeskuksessa kehitetään ammattitaitoa ja yhdessä tekemistä. Lisäksi edistetään yhdessä oppimista ja työyhteisön kehittymistä sekä korostetaan rohkeaa palautteen antamista ja vastaanottamista (Tilakeskus.)

2.3 Tilakeskuksen tehtävät

Tilakeskuksen tehtävänä on hallinnoida Tampereen kaupungin omistamia kiinteistöjä, joita on tällä hetkellä n. 800 kpl.

Kiinteistöjen ylläpitotehtävät tuotetaan osittain itse ja osa hankitaan ulkopuolelta. Kiinteistöjen ylläpito sisältää sisäpuolisen huollon, teknisten järjestelmien sekä ulkoalueiden hoidon, jätehuollon järjestämisen ja kilpailuttamisen. (Tilakeskus.)



Kuvio 1. Tilakeskuksen organisaatiokaavio 1.1.2017.

Tilakeskuksessa on organisaatiomuutoksen 2017 myötä purettu aiemmin käytössä ollut organisaation sisäistä tilaaja-tuottajamallia. Toimintaa tiivistettiin organisaation tasoa madaltamalla sekä yksiköitä yhdistämällä. Ennen organisaatiomuutosta Tilakeskuksessa oli jaettu kiinteistöliiketoiminta ja kiinteistöpalvelutuotanto eri yksiköihin, jotka toimivat myös eri toimipisteissä.

Kiinteistöliiketoimintayksikkö toimi vuoden 2016 loppuun asti tilaajayksikkönä joka tilasi toimintaansa liittyviä töitä omalta kiinteistöpalvelutuotanto-yksiköltä sekä yksityisen sektorin palveluntuottajilta. Kiinteistöliiketoimintayksikköön kuuluivat tilapalvelut, kiinteistöpito ja kiinteistökehitys. Tilapalveluiden vastuulle kuuluivat tilojen vuokraustoiminta. Kiinteistöpitoon kuuluivat isännöinti, huoltopalvelut ja vuoteen 2016 asti siivouspalvelut. Kiinteistökehitys piti sisällään hankekehityksen, rakennuttamisen ja suunnittelun.

Kiinteistötekniiset palvelut-yksikössä oli vuoden 2016 loppuun asti palveluiden tuottajayksikkö, jossa toimi kiinteistötekniisen tuotannon sisällä kiinteistötekniikan ja rakentamisen laaja-alaiset osaajat. Kiinteistötekniiset palvelut-yksikköä johti tuotantopäällikkö ja tuotantopäällikön alaisuudessa rakentamista johti rakentamispäällikkö. Kiinteistötekniiset palvelut-yksikössä oli jo aiemmin ollut käytössä alueellinen kunnossapitomalli, joka oli toiminut neljällä maantieteellisellä alueella etelä-, itä-, länsi- ja keskusta. Jokaisella alueella on ollut rakennusmestari ja heidän johdettavanaan oma moniammatillinen työryhmänsä.

2.4 Kiinteistönpitoyksikkö

Tilakeskuksen kiinteistönpitoyksikköä johtaa kiinteistöpäällikkö, jonka toimipiste sijaitsee Tampereen Frenckelin kiinteistössä. Tilakeskuksen rakennuttamis-, suunnittelu- ja valvontayksikköä johtaa rakennuttamispäällikkö, joka työskentelee yksikkönsä kanssa myös Frenckelissä.

Tilakeskuksen kiinteistöjen ylläpitoyksikkö sijaitsee Tampereen Nekalassa ja sitä johtaa ylläpidon päällikkö. Kiinteistön ylläpidon toiminta on jakautunut tontilla kolmeen erilliseen rakennukseen, joita ovat toimistotilat, puutyöverstaas ja metalliverstaas. Tässä tutkimustyössä keskitytään ainoastaan toimistotiloissa työskentelevien toimintojen tutkimiseen uuden toimintamallin osalta.

2.5 Tekninen isännöinti

Organisaatiomuutoksen yhteydessä tekniset isännöitsijät muuttivat Tampereen keskustan toimitiloista Nekalaan samoihin tiloihin muun ylläpitoorganisaation kanssa. Isännöitsijöistä kolme jäi keskustan tiloihin ja heidän toimenkuvansa on uudessa organisaatiossa toimia vastaavina isännöitsijöinä. Loput kahdeksan isännöitsijää jakautuivat alueellisille kunnossapitoalueille ja heidän tehtävänsä on toimia teknisinä kohdeisännöitsijöinä työpareina yhdessä aluevastaavien kanssa.

Tilakeskuksen kiinteistönpitoyksikössä toimivien isännöitsijöiden tehtävänä on rakennusten ylläpidosta vastaaminen yhdessä muun ylläpitoorganisaation kanssa. Isännöitsijät vastaavat myös tilamuutosten johtamisesta yhteistyössä tilojen käyttäjien kanssa. Huomio kiinteistöjen osalta keskittyy olosuhteiden hallintaan, sisäilman terveellisyyteen ja energia- sekä kustannustehokkuuteen. (Tilakeskus.)

Tekniset isännöitsijät on jaettu neljään kunnossapitoalueeseen, joissa jokaisessa on kaksi isännöitsijää. Alueella sijaitsevat kiinteistöt on jaettu alueen isännöitsijöiden kesken siten, että työmäärä jakautuisi mahdollisimman tasaisesti. Tekniset isännöitsijät työskentelevät samassa huoneessa yhdessä aluevastaavan kanssa. Isännöitsijät ja aluevastaava muodostavat

yhdessä alueellisen tiimin, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä toimintaansa jatkuvasti kehittäen. Teknisten isännöitsijöiden vastuulla on huolehtia kiinteistöjen teknisestä kunnosta ja PTS-suunnittelusta yhdessä aluevastaavan kanssa. Tekniset isännöitsijät vastaavat vuosittain budjetoidun kunnossapitorahan käytöstä nimettyjen kohteidensa osalta. Kunnossapitorahan käyttöä seurataan kuukausittain pidettävissä aluepalaverissa ja siitä raportoidaan johtoryhmälle.

2.6 Alueellinen kunnossapito kiinteistönpitoyksikössä

Tampere on Tilakeskuksen alueellisessa kunnossapitomallissa jaettu neljään maantieteelliseen alueeseen, jotka on jaoteltu postinumeroiden perusteella. Kiinteistöjaon osalta alueita kutsutaan keskustan-, idän-, etelän- ja länsi-Tampereen alueiksi. Kiinteistönpitoyksikön tärkeimpänä tehtävänä on kiinteistöjen ylläpito, jossa työskentelee alueellisten toimijoiden lisäksi huoltomiehet, korjaushenkilöstöä, maalaus- sekä vammaispalveluyksikkö. Jokaisella neljällä maantieteellisesti jaetulla alueella on teknisten isännöitsijöiden tiimissä aluevastaava. Aluevastaava toimii alueensa korjaus- ja kunnossapidon työntekijöiden esimiehenä. Lisäksi aluevastaavat ohjaavat ja kehittävät alueensa moniammatillisia työryhmiä. Työryhmässä on rakennusalan sekä lvis-alan ammattilaisia. Alueellinen kunnossapitotoiminta pitää sisällään vikailmoitusten korjauksista huolehtimisen, pienimuotoisten tilamuutosten tekemisen ja ennakoivaa kunnossapitoa. Nekalan tuotantotiloissa toimii myös metalli- ja puutekniikan yksiköt, joissa molemmissa omien työnjohtajiensa alaisuudessa työskentelee alansa ammattilaisia.

Jokaisella alueella on nimetty tiimivastaava, jotka toimivat oman työnsä ohella alueiden yhtenäisten toimintamallien ylläpitäjinä ja kehittäjinä. Tiimivastaavina toimivat kaksi aluevastaavaa ja kaksi teknistä isännöitsijää. Tiimivastaavat kokoontuvat kerran kuukaudessa tuotantopäällikön kanssa aluepalaveriin, jossa käydään läpi taloudellinen tilanne kunnossapitorahan osalta, kehittämisasiat, työturvallisuus ja työhyvinvointiasiat.

2.7 HelpDesk

Ylläpitoyksikön yhteydessä toimii myös HelpDesk palvelukanava asiakkaita varten, johon he voivat olla yhteydessä korjauksiin, tilavuokraukseen ja kunnossapitoasioihin liittyen. HelpDesk toimii ns. ”yhden luukun” periaatteella ja asiakkaat on ohjeistettu ottamaan sinne yhteyttä verkkosivuilla olevan lomakkeen kautta tai hätätapauksessa puhelimitse.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten organisaatiomuutos on onnistunut kiinteistönpitoyksikössä teknisten isännöitsijöiden, aluevastaavien, projektitiimin sekä huollon toiminnan kannalta. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on lueteltu tutkimukseen osallistuvien keskeisimmät tehtäväalueet uudessa toimintamallissa.

Ylläpito-päällikkö	<ul style="list-style-type: none"> - Kiinteistökohteiden johtaminen (managerointi) - Korjaus-, kunnossapito- ja investointitöiden suunnittelu, budjetointi ja koordinointi - Hyvien sisäilmasto-olosuhteiden varmistaminen
Tekninen isännöitsijä	<ul style="list-style-type: none"> - Kiinteistökohteiden johtaminen - Korjaus-, kunnossapito- ja investointitöiden suunnittelu, budjetointi ja koordinointi - Hyvien sisäilmasto-olosuhteiden varmistaminen
Aluevastaava	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiestehtävät - Projektinhoitotehtävät - Asiantuntijatehtävät
Projektinsinööri	<ul style="list-style-type: none"> - Työnsuunnittelu ja hankintatehtävät - projektinhoitotehtävät - asiantuntijatehtävät
Huoltopäällikkö	<ul style="list-style-type: none"> - Palveluorganisaation ylläpito ja kehittäminen huollon osalta - Huoltotoiminnan kehittäminen - Huollon hankintojen kehittäminen - Huoltotoiminnan johtaminen

Taulukko 1. Tutkimuksen kohteiden keskeisimmät tehtäväalueet.

2.8 Tilakeskuksen organisaatiomuutos 2017

Tilakeskuksen organisaatiomuutoksen taustalla oli Tampereen kaupungin poliittinen tahtotila. Tampereen toimintamallin suunnittelua oli jo menossa olevalla valtuustokaudella arvioitu ja uudistettu tulevan sote- ja maakuntauudistuksen näkökulmasta. Organisaation toimintamallin uudistus oli yksi valtuuston tavoitteista. Toimintamallin keskeisiä tavoitteita oli

johtamisen selkiyttäminen, organisaation vaikuttavuuden ja toimintakyvyn kehittäminen sekä hallintoportaiden vähentäminen. Uudessa kaupunkikonsernin palvelualue organisaatiomallissa palvelualueita muodostettiin kolme, jotka ovat hyvinvoinnin, elinvoiman- ja kilpailukyvyn sekä kaupunkiympäristön palvelualueet. Muutosta varten oli tehty myös Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksen organisointitavan selvitystä. Tilakeskus liitettiin osaksi Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueita. Samalla perustettiin strateginen tilatoimija, johon liitettiin lisäksi vanhasta organisaatiosta kiinteistötoimi sekä asuntotoimi. Tilatoimijan nimeksi tuli KITIA ja sitä johtaa kiinteistöjohtaja. KITIA päättää jatkossa strategisesta ohjauksesta kaupungin tila- ja kiinteistöasioissa sekä maa- ja asuntopolitiikassa (Tilakeskus.)

Uuden strategian mukaisen organisaatiomallin lähtökohtana oli kaupungin sisäisen tilaaja-tuottajamallin purkaminen. Muutoksen yhteydessä perustettiin myös uusi kiinteistönpitoyksikkö. Kiinteistönpitoyksikön muodostamisen tavoitteena oli kiinteistöjen kunnossapitotoiminnan tehostaminen yhdistämällä henkilöstöä samaan yksikköön ja yhtenäistämällä toimintamalleja. Lisäksi tehostettiin prosesseja asiakkaan näkökulmasta ja keskitettiin hankintoja. Asiakkaat ohjattiin muutoksen yhteydessä tekemään vikailmoitukset ”yhden luukun” periaatteella eli HelpDeskin kautta. Tällä tavoin pyrittiin poistamaan isännöitsijöiltä asiakkaiden yhteydenottoja vikatilanteissa, jotta he voivat keskittyä paremmin heille kuuluviin tehtäviin.

Suurimman muutoksen tehtävissään kokivat isännöitsijät, jotka siirtyivät organisaatiomuutoksen yhteydessä alueelliseen toimintamalliin. Isännöitsijät muuttivat Frenckelin toimipisteestä Nekalaan Tilakeskuksen ylläpito-toimintojen yhteyteen. Isännöitsijöiden pääasiallisena tehtävänä uudessa toimintamallissa on vastata nimettyjen kiinteistöjensä kunnossapitorahan käytöstä ja kiinteistöjen PTS-suunnittelusta yhteistyössä aluevastaavan kanssa.

Aluevastaavat vastaavat oman alueensa huoltokorjaus- ja kunnossapitotoista, vikailmoitustöiden hoitamisesta ja pienten tilamuutostöiden tekemisestä. Aluevastaavien johdettavana on oma moniammatillinen työryhmä sekä kilpailutetut yhteistyökumppanit.

2.9 Tilaaja-tuottajamallin purkaminen

Organisaatiomuutoksessa kiinteistötekninen tuotanto yhdistettiin kiinteistönpitoyksikön kanssa ja samalla työntekijöiden tehtäviä pyrittiin selkeyttämään. Kehittämistyö rajattiin isännöitsijöiden ja aluevastaavien organisaatiomuutoksen onnistumisen selvittämiseen uuden alueellisen toimintamallin osalta. Suurin muutos tapahtui teknisten isännöitsijöiden toimenkuvassa, koska he muuttivat eri toimipisteeseen ja työ muuttui alueelliseksi, jonka vuoksi vanhat tutut kiinteistöt vaihtuivat uusiin.

Tilaaja-tuottajamalli on osoittautunut ongelmalliseksi varsinkin yksiköiden välisten tehtävien osalta kuten sisäisten tilausten tekemisen ja yksiköiden välisten tehtävärajapintojen osalta. Myös tehtävien hoitamisessa on yksiköiden sisällä ja yksiköiden välillä ollut hyvin suuria eroja ja käytännöt ovat olleet vaihtelevia. Kiinteistönpidon isännöitsijöiden ja kiinteistöteknisen tuotannon aluevastaavien tehtävärajapinnat eivät ole olleet myöskään riittävän selkeät ja näin on tehty osittain päällekkäisiä töitä ja on esiintynyt epäselvyyttä siitä kummalle yksikölle mitkäkin tehtävät kuuluvat. Myös asiakkaat ovat kokeneet epäselvyyttä keneen ottaa yhteyttä ongelmatapauksissa.

Tavoitteena organisaation uudelleenjärjestelyssä oli tehostaa ja järjestää uudelleen kiinteistöjen kunnossapitotoimintaa. Tätä pyrittiin toteuttamaan ohjaamalla yksiköissä aiemmin tehtyjä töitä niille, joiden ne olisi järkevin tehdä. Lähtökohtana oli, että voitaisiin keskittyä paremmin Tilakeskuksen ydintoimintaan ja näin toimintaa saadaan tehostettua ja selkeytettyä myös asiakkaan näkökulmasta. Uuden toimintamallin yhteydessä poistettiin sisäisten tilausten tekemiset, tiivistettiin sisäistä yhteistyötä ja tehostettiin kiinteistöjen käyttäjien vikailmoitusmenettelyä. Jatkossa sisäisten työjärjestelyiden johdosta myös ennakoivaan kunnossapitoon on tarkoitus kiinnittää enemmän huomiota.

Yhteenvetona Tilakeskuksen toimintaympäristön osalta voidaan todeta, että se ei ole tällä hetkellä vakaa. Suunnitteilla oleva maakuntahallintomalli vaikuttaa kuntien päätöksentekoon ja tulevaisuuteen valmistautumiseen jo nyt ja toimintaympäristö tulee muuttumaan rajusti lähitulevaisuudessa.

Myös kuntaorganisaation muutosprosessia tutkiessa tulee ottaa huomioon, että sitä ei voi tarkastella samalla tavalla kuin yksityisen tai julkishallinnon sektoreilla tehtyjä vastaavanlaisia muutoksia. Päätöksenteko ja toimintakulttuuri ovat kuntaorganisaatiossa huomattavasti erilaisia kuin muilla sektoreilla. Julkisella sektorilla toiminnan muuttaminen on huomattavasti hitaampaa kuin yksityisellä puolella johtuen lähinnä poliittisesta päätöksenteosta. Myös organisaatiot ovat perinteisesti hierarkisia ja moniportaisia. Kunnallisella sektorilla toimitaan myös kuntalaisten yhteisien verotulojen varassa, jolloin toiminnan on oltava hyvin perusteltua ja läpinäkyvää. Nämä edellä mainitut asiat toimintaympäristön taustoista on

syytä ottaa huomioon puhuttaessa muutoksesta julkisella puolella ja tietenkin lukiessanne tätä tutkimusta.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA MUUTOS

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään kahta johtamisen osa-aluetta muutosjohtamista ja osaamisen johtamista. Teoriat olivat luonnollinen valinta tutkimukseen, koska siinä käsitellään organisaation muutosta, jossa huomio keskittyy lähinnä muutoksen käyttöönottovaiheen jälkeiseen aikaan, jolloin myös henkilöstön osaaminen on tärkeässä osassa muutoksen onnistumisessa.

Muutosjohtamisen teorian avulla tutkimuksessa pyritään saamaan selville, miten muutos organisaatiossa pitäisi toteuttaa, miten se vaikuttaa organisaation toimintaan ja miten uusi toimintamalli saadaan tutkitun tiedon avulla osaksi yrityksen kulttuuria. Teoriasta haetaan myös toimintamalleja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, muutosprosessien seurantaan ja ohjaaviin toimenpiteisiin sekä toiminnan mittaamiseen.

Osaamisen johtamisen teoria valikoitui työhön henkilöstön uudelleenjärjestäytymisen ja sen aiheuttaman työntekijöiden uudelleen osaamisen tarpeen myötä. Eri yksiköiden yhdistämisen yhteydessä tarvittiin uudenlaista osaamista tehtävänkuvien ja työtehtävien muuttuessa, uusien tiimien aloittaessa toimintansa sekä yksiköiden asiantuntijoiden yhdistyessä samaan yksikköön. Toiminnan uudistuessa kiinteistöjaot menivät myös uusiksi ja se aiheutti varsinkin teknisillä isännöitsijöillä opettelua uusien kiinteistöjen osalta.

3.1 Muutosjohtaminen

Tässä teoriaosuudessa on tarkoitus perehtyä laajasti muutosjohtamisen teorian tietoon sekä saada tietoa siitä, kuinka muutosprosessin kuuluu edetä. Teorian avulla etsitään tutkittua tietoa muutoksen suunnitteluvaiheesta, muutoksen käyttöönotosta, sekä uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen tehtävistä toimenpiteistä ja siitä mitä keinoja on olemassa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tarkoituksena on myös pohtia teorian avulla syitä mahdollisiin muutosvaiheen epäonnistumisiin ja saada oppia tuleviin työelämän muutoksiin. Tulevaisuudessa muutosvauhti vain kiihtyy ja sen vuoksi niiden toteuttamisesta on hyvä saada käytännön tietoa organisaation tueksi seuraavia muutoksia varten.

Muutokset toimintaympäristössä aiheuttavat yrityksille muospaineita. Pelko jäädä jälkeen kilpailijoista ja markkinoiden menetys pakottavat yrityksiä jatkuvaan muutokseen. Esimiesten taidot ovat ratkaisevassa osassa siinä miten tehokkaasti yrityksen muutokset saadaan vietyä läpi organisaatiossa. Organisaatiomuutoksessa esimieheltä vaaditaan johdonmukaista johtamista ja pitkäjänteisyyttä, koska muutoksessa haetaan asenteiden ja toimintatapojen, sekä työntekijöiden käyttäytymisen muutosta. Jos muutoksessa keskitytään liian pinnallisiin korjausliikkeisiin niin muutoksen hyödyt saattavat jäädä hyvin pieniksi. (Pirinen 2014, 14.)

Ihmisellä on halu hakeutua muutoksiin, jotka ovat hänen mielestään positiivisia. Kun joku toinen tekee ihmisen elämään liittyviä muutoksia, niin siihen reagoidaan aluksi pelolla, koska muutos tuo esiin kysymyksen, miten minulle käy? Muutoksen hyväksyminen vaatii aikaa ja toimivaa muutosviestintää, jolla vakuutetaan ihmisille, että muutoksessa käy hyvin. Muutosten yhteydessä ihmisten motivaatio ja työkyky noudattaa S-käyrää. Muutoksen hyötyjen tiedostamisen jälkeen ihmisten tunnetila saattaa muuttua odottavaksi ja hyväksyväksi. (Hiltunen 2011, 119-120.)

Onnistuneen muutosprosessin taustalla on aina kriittinen reflektio. Muutosprosessissa reflektiolla tarkoitetaan sitä, että muutoksessa mukana olevat toimijat kykenevät ymmärtämään millaisesta muutoksesta on kysymys. On myös ymmärrettävä muutoksen toteutuksen tila ja kyettävä oman toimintansa kriittiseen tarkasteluun muutoksen eri vaiheissa. Reflektiossa kyseenalaistetaan yrityksen aiempi toiminta, tähdätään oppimiskokemuksiin ja arvioidaan omaa sekä organisaation toimintaa kriittisesti. Reflektio voidaan nähdä prosessina, jonka avulla voidaan kriittisesti tarkastella organisaation ja sen osien kokemuksia sekä ideoita. (Stenvall & Virtanen 2007, 12.) Usein päädytään virheellisesti viemään muutos läpi ennen kuin johtajat ja muu henkilöstö ovat ymmärtäneet muutoksen välttämättömyyden ja kun organisaatiossa ollaan tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen niin uudistaminen jää saavuttamatta. (Kotter 1996, 4.)

Muutoshankkeet eivät läheskään aina onnistu. Yrityksen resursseja on saatettu tuhjata muutokseen turhaan ja parannukset jäävät vähäisiksi. Henkilöstön voimavarat on saatettu kuluttaa loppuun ja henkilöstölle on aiheutettu pelkoa ja turhautumista. Esteitä onnistuneelle muutosprosessille on monia, joista Kotter (1996) on luetellut kirjassaan kahdeksan tavallisinta. Kotterin mukaan tavallisimmat virheet muutosprosessissa ovat:

- ollaan tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen
- ei ole perustettu tarpeeksi vahvaa ohjaavaa tiimiä
- aliarvioidaan vision merkitys
- ei kerrota tarpeeksi visiosta
- ei ole poistettu esteitä uuden vision tieltä
- lyhyen välin onnistumisia ei ole saavutettu
- juhlitaan voittoa liian aikaisin
- muutoksen juurruttaminen yrityskulttuuriin ei ole onnistunut (Kotter, 13.)

Seurauksena näistä muutosprosessien virheistä ovat mm. se, että uusien strategioiden toteuttaminen on huonoa, laatuhankeista ei saada haluttuja tuloksia ja yrityksen yksiköiden yhdistämisellä ei saavuteta odotusten mukaisia synergioita. Muutoksen virheet ovat sitä kohtalokkaampia mitä nopeammin organisaation liiketoimintaympäristö muuttuu ja yritysten välinen kilpailu kovenee. (Kotter, 13.)

3.2 Miten muutosta johdetaan?

Stenvall ja Virtanen (2007) pitävät kirjassaan Muutosta johtamassa tärkeimpänä asiana sitä, että muutoskehittäjällä on oltava reflektiivinen toimintamalli, vaikka muutosprosessit vain erittäin harvoin etenevät rationaalisesti ja episodimaisesti. Ulkopuolisen on yleensä vaikea havaita muutosta kokonaisuutena ja luonteeltaan muutos onkin yleensä varsin kaootinen.

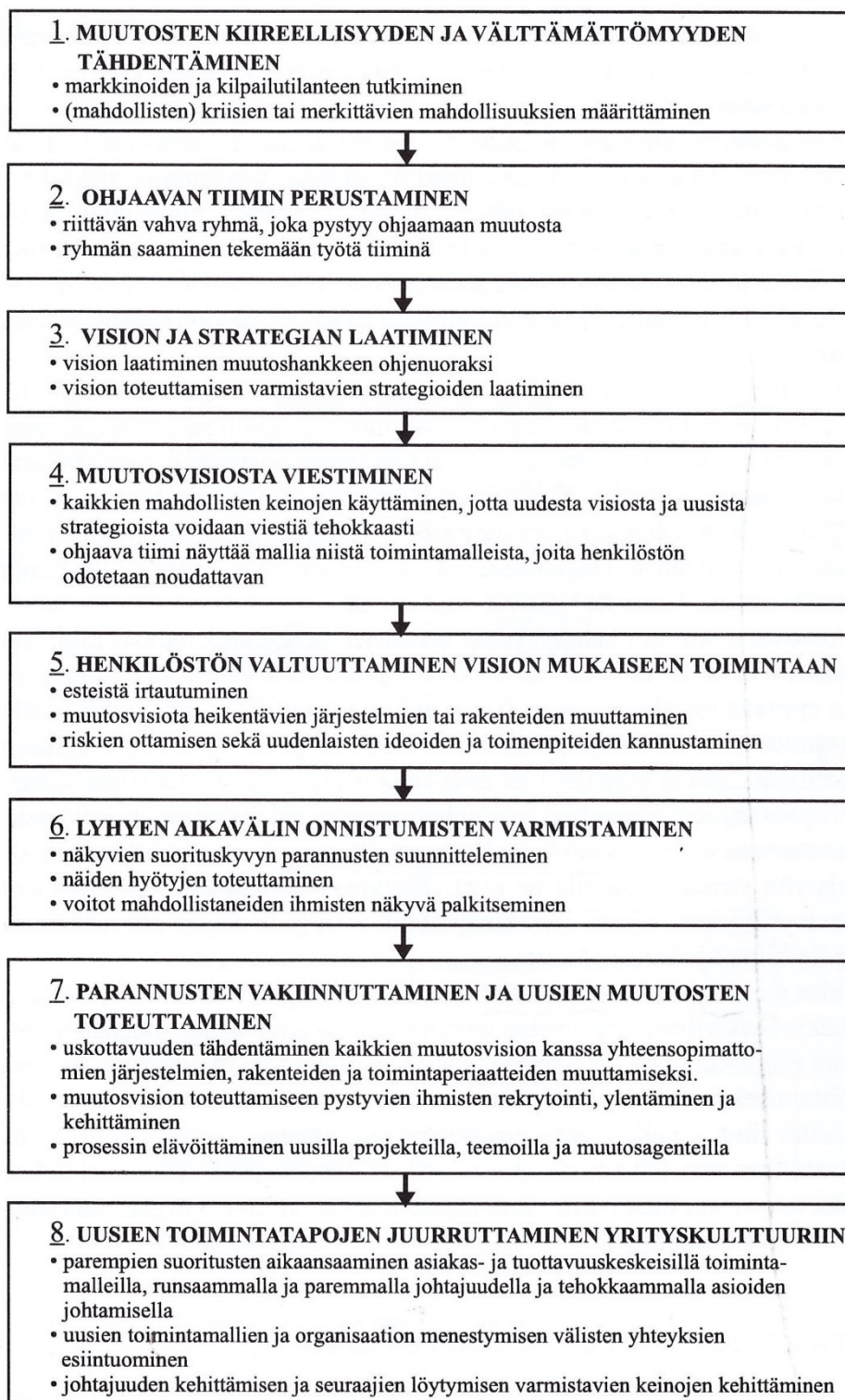
Toinen tärkeä muutokseen liittyvä asia, jonka Stenvall & Virtanen tuovat esille on, että muutos ei onnistu ilman luottamusta ja avointa kommunikaatiota. Muutoksessa on myös huomioitava työntekijöiden hyvinvointi, johon vaikuttaa olennaisesti se kuinka selkeät työhön liittyvät tavoitteet ovat ja miten hyvin työntekijä työnsä osaa. Organisaation yhteydessä toiminnassa havaitut virheet ja niiden korjaaminen ovat tärkeimpiä työssä oppimisen saralla. (Stenvall & Virtanen 2007, 13-14.)

Kolmantena asiana muutoksen edistäjänä Stenvall & Virtanen (2007) esittävät, että tieto mahdollistaa muutoksen. Tiedon avulla organisaation jäsenet ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden, sen avulla saadaan tietoa muutoksen onnistumisesta ja sen avulla edistetään muutoksen toteuttamisen ymmärrystä. (Stenvall & Virtanen 2007, 15.)

Muutosjohtajien on oltava tarkkana muutoksen läpiviennissä ja tiedostettava se, että muutos aiheuttaa heijastusvaikutuksia yksittäisten työntekijöiden prosesseihin ja työoloihin organisaatiossa. Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää selvittää yksittäisten työntekijöiden kokemus muutoksesta. Muutos ei myöskään ole aina sitä mitä on suunniteltu. Syynä tähän voi olla epärealistiset ja kyseiseen organisaatioon sopimattomat muutoksen toteutustavat. (Stenvall & Virtanen 2007, 19-20.)

3.3 Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi

Kotter on esittänyt kirjassaan (1996) onnistuneen muutoksen kahdeksanvaiheisena prosessina. Nämä kahdeksan vaihetta liittyvät Kotterin edellisessä kappaleessa esiin tuotuihin kahdeksaan muutosprosessin virheeseen. Muutosvaiheet perustuvat Kotterin kokemukseen ja havaintoihin hänen 25-vuotisen liike-elämäuransa ajoilta. Jotta muutos on menestyksenkäs, niin kahdeksanvaiheinen prosessi on käytävä läpi järjestyksessä eikä ainuttakaan vaihetta saa ohittaa. Muutosvaiheessa käynnissä saattaa silti olla useita vaiheita samanaikaisesti, mutta järjestyksen muuttaminen tai jonkun vaiheen väliin jättäminen aiheuttaa ongelmia. Muutosvaiheita saatetaan jättää väliin mm. tuloksetekokiireen takia ja silloin menetetään muutoksen liikevoima, jonka avulla kukistettaisiin syitä muutoshaluttomuuteen. (Kotter, 20-21.)



Kuvio 2. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter, 1996, 18.)

Kotterin muutosprosessin (kuvio 2) ensimmäinen vaihe on *kiireellisuuden ja välttämättömyyden tähdentäminen*, jolla saadaan aikaan tarvittava yhteistyö organisaation sisällä. On kyettävä ihmisten johtamisen keinoja käyttämällä saamaan ihmiset uskomaan muutoksen välttämättömyys. Ilman tätä muutoksia ei koeta välttämättömiksi ja niihin ei haluta uhrata aikaa. (Kotter, 31-37.)

Muutosprosessin toisessa vaiheessa Kotter opastaa *perustamaan ohjaavan tiimin*. Tiimiin on löydettävä henkilöitä, joilla on yhteinen tavoite ja vahva luottamus toisiinsa ja jotka pystyvät työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi. Nämä avainhenkilöt muodostavat tehokkaan tiimin, koska he sitoutuvat tärkeimpiin päätöksiin ja ovat tehokkaita ja pystyvät käsittelemään enemmän tietoja ja nopeammin kuin heikompi työryhmä. Tiimin sisällä on oltava riittävästi asiantuntemusta, asemaan perustuvaa valtaa, uskottavuutta sekä johtajuutta. (Kotter, 49-51.)

Kolmas vaihe muutosprosessissa on *vision ja strategian laatiminen*. Vision avulla voidaan kannustaa ihmisiä haluttuun suuntaan ja sen avulla voidaan osoittaa parempaa tulevaisuudenkuvaa yritykselle. Tällä tavoin ihmiset saadaan tekemään ponnistuksia tuon paremman tulevaisuuden saavuttamiseksi. Hyvän vision avulla saadaan poistettua myös muutokseen liittyvää muutosvastarintaa, koska sen avulla luodaan toivoa saavuttaa etuja mitä ilman muutosta ei voitaisi saavuttaa. (Kotter, 61.)

Muutosvisiosta viestimisen lähtökohtana on muutosprosessin kolmen ensimmäisen vaiheen onnistuminen. Ohjaavan tiimin on näytettävä esimerkiksi muille noudattamalla yhteistä visiota ja viestittävä tarpeeksi yksinkertaisesti muutokseen liittyvistä asioista. Viestinnän on oltava toistuvaa sekä kaksisuuntaista ja siihen on käytettävä useita mahdollisimman tehokkaita foorumeita. Muutoksessa esiin tulevien ristiriitaisuuksien selvittäminen on myös erittäin tärkeää, jotta se ei heikennä viestinnän uskottavuutta (Kotter, 76.)

Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan tarkoittaa sitä, että muutosvision esteitä pyritään poistamaan siirtämällä valtuuksia ja vastuita mahdollisimman laajalle organisaation henkilöstössä. Valtuuttaminen edistää henkilöstön myötävaikutusta muutostilanteessa, ja muutos onnistuu paremmin, jos henkilöstölle on annettu valtaa vaikuttaa muutokseen (Kotter, 87-88.)

Vaikka muutos olisi lähtenyt hyvin käyntiin, mutta *lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen* jää tekemättä niin henkilöstön motivaatio laskee. Tulokset saattavat näyttää hetken aikaa hyviltä, mutta sitten niissä seuraa romahdus. Henkilöstö tarvitsee näyttöä siitä, että muutos on ollut onnistunut ja muutokseen panostaminen on kannattanut. Lyhyen aikavälin onnistumisella on seuraavalaisia merkityksiä: (Kotter, 106.)

- antavat henkilöstölle liikevoimaa
- auttavat pitämään esimiehet mukana
- auttavat näyttämään, että uhrauksista on hyötyä
- muutosagentit saavat myönteistä palautetta, joka lisää motivaatiota
- auttavat ohjaavaa tiimiä strategian ja vision hienosäädössä ja osoittaa ideoiden kelpoisuuden

- vähentää vastustajien ja epäilijöiden muutoksen vastustamista (Kotter, 106.)

Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen on tärkeä, mutta usein pienelle huomiolle jäävä vaihe muutosprosessissa. Osa-syynä tähän saattaa olla muutosprosessin pitkän keston vuoksi johtajien uupumus tai muutosagenttien poistuminen yrityksestä. Asiat, jotka on päätetty tehdä saattavat jäädä toteuttamatta ja muutoksen liikevoima tämän vuoksi hidastuu. Tässä vaiheessa ei saa myöskään unohtaa muutoksen välttämättömyyttä ja on muistettava juhliä lyhyen aikavälin saavutuksia, jotta työyhteisön motivaatio säilyy. Kun organisaation valtaa liika tyytyväisyys, niin vanhat tavat toimia palaavat nopeasti takaisin päivittäiseen toimintaan ja muutos epäonnistuu. (Kotter, 116.)

Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin on Kotterin viimeinen taso kahdeksanvaiheisessa muutosprosessissa. Organisaatioissa on aina kehittynyt jonkinlainen kulttuuri eli organisaatiossa omaksuttu yhteinen arvo. Kun muutosta juurrutetaan organisaatioon, niin tämä vanha kulttuuri pyritään unohtamaan ja se vaatii jatkuvaa ja kovaa työtä yrityksen johdolta ja esimiehiltä. Jos uusien toimintatapojen juurruttamisesta ei huolehdita riittävästi, niin yrityksen vanha kulttuuri palaa takaisin vähitellen ja usein huomaamatta. Yrityksen kulttuuri on näkymätön, jonka takia siihen on vaikea puuttua, mutta sillä on suuri vaikutus työntekijöiden toimintatapoihin. Jos uudet toimintamallit eivät ole yhteensopivia yrityksen kulttuurin kanssa, niin on hyvin mahdollista, että niitä ei saada säilymään. Uuden vision ja vanhan kulttuurin ollessa pohjimmiltaan samansuuntaisia eikä ne ole täysin ristiriidassa keskenään niin uudet toimintatavat on sovittava vanhaan muotiin ja niistä on karsittava ristiriidat pois. Yrityksen kulttuurin muutos on saavutettu vasta kun ihmiset on saatu toimimaan eri tavalla, kun ihmiset näkevät suoritusparannusten ja uuden toimintatavan välisen yhteyden ja kun uusi toimintamalli tuottaa työryhmälle näkyviä hyötyjä. Kulttuurin muutos vaatii usein ihmisten muuttamista, joka vaatii monen vuoden erilaisten kokemusten hankkimista yrityksessä ja tämän vuoksi kulttuurin muutos tapahtuukin aina muutosprosessin viimeisenä. (Kotter, 128-136.)

3.4 Muutosjohtamisen nykysuuntauksia

Nykyjohtamisen trendeinä voidaan nähdä kaksi toisilleen jopa ristiriidassa olevaa johtamistyyliä. Voimme tunnistaa johtamisessa toisaalta karismaattisen, voimakkaan ja visionäärisen johtajuuden, mutta on myös näkyvissä vahva ns. epämuodollisen johtajuuden suunta. Uudenlaisessa johtajuudessa johtaja pyrkii motivoimalla ja inspiroimalla henkilöstöään ohjaamaan heidät toistuvasti loistaviin suorituksiin. Johtajan tavoitteena on saada ihmiset toimimaan ja johtamaan itse itseään. (Huuhka 2010, 21.)

Uuden johtamistrendin tavoitteena on valmentava ote, jolla motivoidaan ja sitoutetaan ihmisiä sekä saadaan aikaan yhteisen päämäärän tavoittelun

tunne työyhteisössä. Johtamisen onnistumisessa tärkeässä osassa on se, että johtaja onnistuu viestimään työntekijöille organisaation tavoitteet. Johtajan on myös osattava valjastaa organisaation resurssit niin, että ne ovat henkilöstön käytettävissä menestyksekkään toiminnan saavuttamiseksi. Tätä kutsutaan transformatiiviseksi eli muuttavaksi johtamiseksi. (Huuhka 2010, 21.) Transformatiivisen johtajan tavoitteena on luoda ymmärrys organisaation tavoitteista ja muutostarpeista, sekä saavuttaa muutos organisaation jäsenten arvoissa, asenteissa ja uskomuksissa. Perusajatuksena on ihmisen ja organisaatiokulttuurin käyttäytymisen perusteellinen muutos. Johtamistapa ei ole pakottavaa vaan se tähtää vuorovaikutuksen kautta saavutettavaan tulokseen. (Mattila 2007, 32.) Muutosjohtamisessa transformatiivinen johtaja pyrkii osallistamaan ja energisoimaan johdettavansa ja tekemään johtamisesta yhteisöllistä. Johtaja kehittää henkilöstöään rohkaisemalla ja stimuloimalla henkilöstön luovuuden ja motivaation. Johtajalla on kyky muovata henkilöstön päämääriä ja motiiveja ja vaikuttaa niihin. Johtaja luo visioiden avulla innostavan yhteisöarkkitehtuurin joka pohjautuu henkilöstön avainarvoihin. (Huuhka 2010, 22.)

Nykyisin elämäämme kuuluu jatkuva globaali muutos. Muutosilmiöinä megatrendit, pitkäaikaiset muutossuunnat limittyvät paikallisempien ja ennakkoimattomien muutosten kanssa. Jatkuva muutos saa aikaan sen, että ongelmat organisaatioissa monimutkaistuvat ja niitä johtajien on kyettävä käsittelemään ja ratkaisemaan. Mikään organisaatio ei nykyään enää selviä tekemällä ajoittaisia uudistuksia vaan uudistumisen on oltava jatkuvaa ja se on hyväksyttävä jokapäiväisenä osana elämää. Organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia onkin, että se pystyy vastaamaan muutokseen. Muutosta on pystyttävä ennakoimaan ja hallitsemaan tai muutoin äkillinen muutos voi tuhota organisaation. Parhaita keinoja muutoksen hallintaan on varautuminen nopeaan reagointiin ja pyrkimys organisaation joustavuuteen. Vanhoilta perinteisiltä organisaatioilta puuttuu kyky ennakoita sekä jatkuvaan muutokseen sopeutumisen kyky ja sen vuoksi nämä organisaatiomalli joutuvat väistymään uusien ja joustavien organisaatiomallien tieltä. (Huuhka 2010, 151-152.)

3.5 Muutoksen suunnitteluvaihe

Jatkuva liiketoimintaympäristön seuraaminen on kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi välttämätöntä, kun suunnitellaan yrityksen toimintaa ja valitaan yrityksen strategioita. Varsinkin muutosta suunniteltaessa on huomioitava liiketoimintaan liittyvä reunaehdot. Näitä reunaehtoja ovat mm. poliittiset, taloudelliset, ympäristötekijät, demografiset sekä kulttuurilliset tekijät. Reunaehdot asettavat yrityksen toiminnalle tiettyjä rajoituksia, mutta niiden avulla voi avautua myös mahdollisuuksia erilaisille strategioille ja toiminnan uusille avauksille. Yrityksen ympäristötekijöitä voidaan kartoittaa esim. PESTE-analyysin avulla. Sen avulla on mahdollista kartoittaa ne asiat, joihin yritys ei voi strategiavalinnoillaan vaikuttaa. Analyysin avulla voidaan tarkastella yrityksen ja yrityksen toimialoihin liittyviä poliittisia, sosiaalisia

ja teknologisia kysymyksiä. (Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen, 36-41.) Organisaation johdolla on myös oltava selkeä näkemys muutosta suunniteltaessa missä organisaatorakenteessa ja työntekijäryhmässä olisi eniten muutettavaa. (Boudreau & Ramstad, 17-18)

3.6 Muutoksen toimeenpanovaihe

Heikoin ja työläin kohta muutoksen johtamisessa on yleensä muutosten toimeenpanovaihe. Organisaatio on saatava työyhteisönä toimimaan laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Muutoksen toimeenpanovaihe vaatii kovaa käytännön työtä ja sen takia se ei yleensä ole kovin inspiroiva vaihe. Tämä vaatiikin sitä, että ihmiset organisaatiossa saadaan jo etukäteen innostumaan muutoksen käyttöönottoon. Muutoksen käynnistämisen vaihe ja muutoksen johtaminen vaativat johtajalta vahvaa motivaatiota sekä hyvää kokonaisuuksien hahmottamiskykyä. Johtajan on kyettävä muuttamaan vanhoja käytäntöjä sekä inspiroimaan työntekijöiden aloitteellisuutta. Johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia muutosvaiheessa on myönteinen itsetunto, yhteistyökyky ja hänen on myös sitouduttava työhönsä. (Huuhka 2010, 154.)

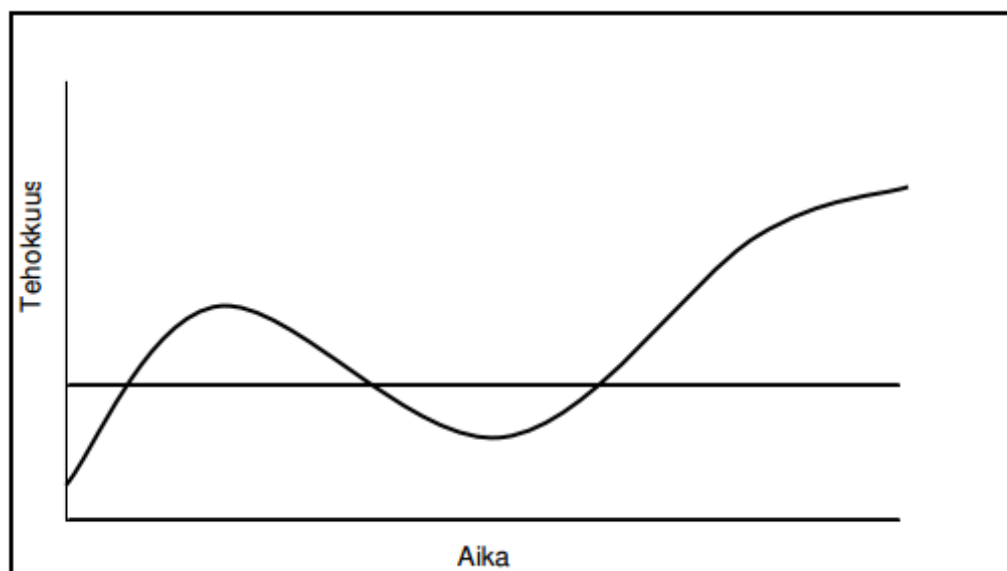
Muutosvaiheessa organisaatiossa vaikuttavat sen sisäisten tekijöiden lisäksi joukko useita ulkoisia tekijöitä mihin organisaatio ei itse pysty vaikuttamaan. Näitä ulkoisia tekijöitä ovat yleiset taloudelliset olosuhteet, kilpailijoiden käyttäytyminen, asiakkaiden vaatimukset ja organisaation sidosryhmät. Muutoksessa toimiminen ja muutosjohtaminen ovatkin vaikeammin hallittavia ja monimutkaisempia prosesseja kuin mitä muutosjohtamisen oppaissa yleensä esitetään. (Huuhka 2010, 156-157.)

Muutoksen johtamisessa olennaista on yhteisen fokuksen löytäminen ja innostavan vision luominen työyhteisölle. Johtajan on pyrittävä luomaan näkemyksiä organisaation potentiaalisista mahdollisuuksista ja sillä tavoin saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen. (Huuhka 2010, 160.) Yhdistetäessä omaleimaisia ja itsenäisiä organisaatioita on uuden työyhteisön kannalta tärkeää, että johto pyrkii aktiivisesti yrityskulttuurin muutokseen. Yrityskulttuurin muuttaminen ei ole kuitenkaan helppoa, koska sille on ominaista konservatiivisuus ja pysyvyys. Yhdistämisen vaiheessa voi käydä niin, että vanhat organisaatiokulttuurit hidastavat tai jopa estävät muutoksen. Pelkästään tehokkuuden lisäämiseksi tehty organisaatiomuutos saattaa epäonnistua ja muutosta ei samalla ryhmällä enää uudelleen voida toteuttaa. (Huuhka 2010, 161.)

Muutoksessa organisaation ajattelutapaa on muutettava ja muutosprosessi on onnistuttava jalkauttamaan kaikille organisaation tasoille, jotta se saadaan vaikuttamaan itse toimintaan. Onnistunut jalkauttaminen on johtajalle haastava tehtävä ja onnistuessaan sen avulla saadaan myös asenteet muutettua. (Huuhka 2010, 163.)

Muutosprosessi vaikuttaa aina kuormittavasti organisaation toimintaan. Muutosprosessi siirtää huomiota pois organisaation perustehtävästä ja toiminnassa on löydettävä tasapaino nykytilan toiminnan tehokkuuden ja uuden toiminnan kehittämisen välillä. Muutoksessa voidaan käyttää klassista muutuskäyrää apuna kuvaamaan muutoksen etenemistä organisaatiossa tehokkuuden ja ajan suhteen. Muutosvaihe, jolloin aletaan työskennellä muutosta vaativien asioiden parissa aiheuttaa toiminnan tehostumista. Tällöin työntekijöiden aktiivisuus lisääntyy, kun tehdään yhtäaikaista vanhat ja uuden toiminnan vaatimat työt. Aktiivisuuden aiheuttama työmäärän lisääntyminen alkaa pian kuitenkin kuormittamaan työntekijöitä, jolloin kyky perustehtävien hoitamiseen heikkenee. Muutos aiheuttaa myös konflikteja sekä muita ongelmia, jonka vuoksi tuottavuus laskee. Kun ongelmiin löydetään ratkaisut, niin päästään vähitellen vaiheeseen, milloin syntyy rutiineja ja uudet käytännöt saadaan vakiintumaan. Tässä vaiheessa tuottavuus kasvaa, jos muutokset ovat olleet oikean suuntaisia ja toimintaa kehittäviä. Työntekijät pystyvät taas keskittymään perustehtäviensä hoitamiseen ja konfliktien määrä vähenee. Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan klassinen muutuskäyrä on paremminkin sääntö kuin poikkeus ja jos muutosprosessin kulku poikkeaa siitä niin herää kysymys mitä toimia on tehty eri lailla. (Stenvall & Virtanen 2007, 52-53.)

Muutostilanteessa organisaation ja sen jäsenten tehokkuus ei etene tasaisesti vaan vaihtelee aaltomaisesti. Tämä muutoksen eteneminen ajan ja tehokkuuden mukaan on esitetty on seuraavassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Klassinen muutuskäyrä (Stenvall & Virtanen 2007, 53.)

3.7 Muutoksen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Muutoksen käyttöönoton jälkeen, kun normaali arki koittaa niin organisaation ja johdon voi vallata kyllästyminen. Strategiset muutostavoitteet hau-

tautuvat muiden hankkeiden taakse, jolloin niiden vaikutus heikkenee ennen kuin päämäärät on saavutettu. Seuraavaksi listattuna erilaisia muutosprosessien keskeyttämisen syitä:

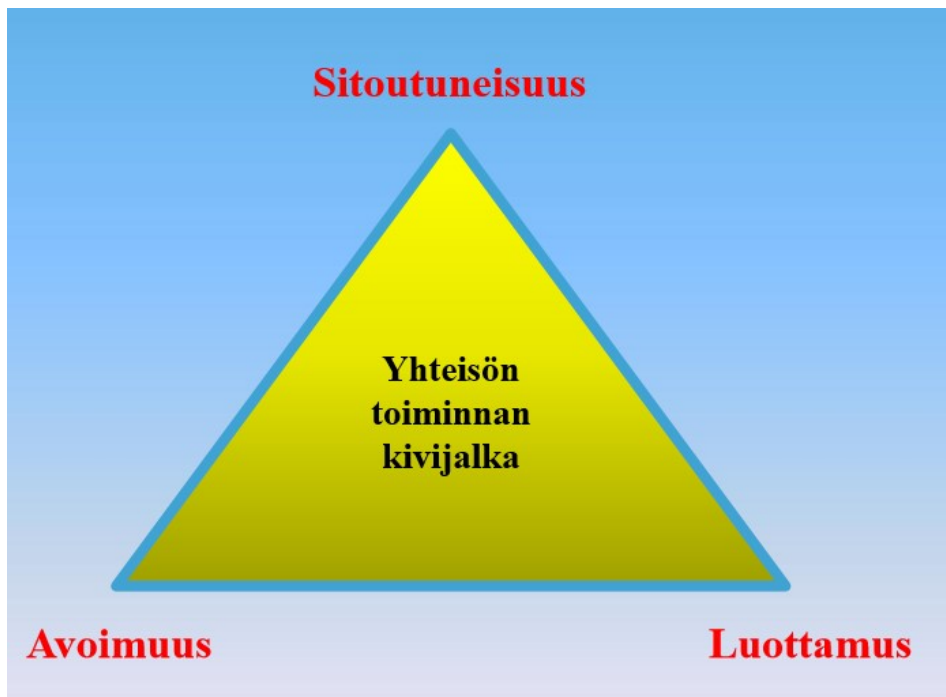
- johdolta tai muulta organisaatiolta häviää strategiset päämäärät päivittäisten kiireiden alla
- organisaation energia muutokseen vähenee ja johto ei saa sitä uudestaan käyntiin
- organisaation tai johdon usko muutoksen onnistumiseen katoaa
- strategian toteutus kaatuu implementoinnin ongelmiin
- strategian päämääriä ei nähdä enää kiinnostavina
- liian tiukka strategia estää toiminnan joustavan toteuttamisen muutosten vaatimalla tavalla
- johto vaihtuu kesken muutosvaiheen
- käynnistetään uusi strategiaprosessi, vaikka toimintaympäristö ei sitä vaatisikaan. (Huuhka 2010, 258.)

Kun muutosenergia alkaa hiipumaan, on johdon palautettava organisaation vastuut ja roolit uudelleen mieliin. Ihmisillä on taipumus innostua vain hetken aikaa uusista asioista, jonka vuoksi johdon on oltava aktiivinen innostaessaan organisaatiota estäessään kyllästymisen uusiin toimintatapoihin. Pitkäaikaisissa muutosprosesseissa onkin tärkeä juhlia ”puolimatkan” merkittäviä onnistumisia, joiden avulla motivaatiota saadaan lisättyä. Muutoksen onnistuminen on mahdollista, jos johto onnistuu suuntaamaan muutosenergian yhteisiin tavoitteisiin. Muutosvaiheen alussa kiinnostus kohdistuu muutokseen, joten silloin ihmisten innostaminen on helpointa. Muutoksessa käsitellään kuitenkin paljon erilaisia tunteita, joihin johdon on kyettävä vastaamaan, jotta muutosvaihe saadaan vietyä eteenpäin. Lisäksi johdon on selvitettävä muutosvaiheessa mahdollisesti liikkuvat väärinkäsitykset ja huhut, jotta ne eivät heikennä muutosta. Johdon on muutoksen käyttöönoton jälkeen nopeasti kyettävä osoittamaan organisaatiolle, että muutoksen suunta on oikea. Ensimmäisten voittojen osoittaminen vahvistaa muutosta ja se lisää muutosenergiaa. (Huuhka 2010, 262.)

Muutosta vietäessä käytäntöön yksi kriittisimmistä tehtävistä on pelisääntöjen vahvistaminen. Varsinkin laaja muutos organisaatiossa lisää organisaation jäsenten kokemaa epävarmuutta. Työntekijöille voi huonoimmassa tapauksessa välittyä kokemus, että organisaatiossa vallitsevat viidakon lait. (Mattila 2007, 167.) Organisaation jäsenillä ei välttämättä ole työyhteisössä vaikutusmahdollisuuksia, selkeää käsitystä omasta roolista ja tehtävistä tai sitoutumisen aikaansaamaa motivaatiota toteuttaa itseään (Ramste, 3.) Tämä heikentää johdon arvostusta ja luottamusta on myöhemmin vaikea palauttaa. (Mattila 2007, 167.) Yrityksen vahvat yhteiset arvot auttavat parantamaan toiminnan laatua ja suorituskykyä. Tämä lisää uusiin toimintatapoihin omistautumista niin työntekijöiden kuin esimiestenkin osalta. Vahvat uudet arvot saattavat aiheuttaa kuitenkin muutosvastarintaa tai arvojen ollessa vanhentuneita ne eivät sovi yhteen uu-

den toimintamallin kanssa. Uusien työntekijöiden muokkaaminen vahvojen arvojen mukaiseksi kulttuurin muutostilanteessa tukahduttaa tulokkaiden ajatukset vallitsevan kulttuurin jalkoihin. (Grönroos 2009, 484.)

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4.) on esitetty malli toimivan työyhteisön toiminnan lähtökohdista.



Kuvio 4. Toimivan työyhteisön peruselementit (Ramste, 10.)

Mattilan (2007) kokemuksen mukaan muutostilanteessa esimiehiltä odotetaan tasapuolisuutta ja ehdotonta johdonmukaisuutta henkilöstön suhteen. Asiasisällöissä taas kaivataan usein joustavuutta ja liikkumavaraa. Kokemusten perusteella pitkien muutosprosessien aikana menestyvät yritykset ovat toimineet vahvan koodin mukaisesti juuri henkilöstöasioissa. (Mattila 2007, 168.) Yrityksen henkilöstön yhteiset normit ja arvot muodostavat perustan kulttuurille, joiden ohjaamina suoritetaan päivittäiset tehtävät. Organisaatiossa, jossa on vahvat yhteiset arvot ne juurtuvat syväälle työntekijöiden mieliin ja ohjaavat yhteisten tehtävien suorittamista. Tämän lisäksi myös esimiesten on käytettävä paljon aikaansa arvojen vahvistamiseen ja kehittämiseen. (Grönroos 2009, 484.)

3.8 Muutosvastarinta

Organisaation muutostilanteessa kohdataan lähes aina muutosvastarintaa. Tämä voi johtua muutoksen kohteena olevan yksilön kyvyttömyydestä kohdata muutosta tai haluttomuudesta kohdata sitä. Vastarinnan taustalla voi olla myös heikko muutoksen sietokyky, epävarmuus tai väärinymmärrys sekä ristiriitaiset tulkinnat muutoksesta. Tutkimusten mukaan muutos-

prosesseissa ihmisillä on samanlaisia reaktioita kuin traumaattisissa henkilökohtaisissa menetyksissä kuten läheisen kuolemassa. Muutostilanteissa ihmiset käyvät läpi prosessin, jonka vaiheita ovat: kieltäminen, viha, tinkiminen, masentuminen ja hyväksyminen. Kieltämisvaiheessa ei haluta kohdata todellisuutta ja toivotaan, että tilanne voi vielä muuttua. Vihavaiheessa syytetään niitä, jotka nähdään syyllisiksi muutokseen. Tinkimisvaiheessa yritetään neuvotella, jotta voitaisiin pienentää omaa menetystä muutoksessa. Masentumisvaiheessa vallitsee toivottomuus ja on tiedostettu menetyksen todellisuus. Hyväksymisvaiheessa tilanne on hyväksytty ja katse kohdistetaan tulevaisuuteen ja siihen, miten tilanteessa selvitään eteenpäin. (Huuha 2010, 164.)

3.9 Tiedottaminen muutoksessa

Viestinnän avulla on mahdollista saada aikaan muutokselle suotuisat olosuhteet. Organisaatio ei välttämättä vastusta itse muutosta vaan muutoksen toteutustapaa, joten muutosta ei ole hyvä vielä läpi väkisin. Organisaation jäsenet ovat pääsääntöisesti taipuvaisia kehitykseen ja muutokseen, kun muutos johdetaan hallitusti ja tiedotuksella poistetaan vallalla olevia muutokseen liittyviä käsityksiä ja taustaoletuksia. (Aula 2000, 142-145.)

3.10 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on saanut nimensä englannin kielisestä termistä *knowledge management*. Alkuperäinen termi tarkoittaa suomeksi käännettynä tietämyksen ja osaamisen sekä tiedon johtamista. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tiivis yhteistyö johdon ja henkilöstöjohdon välillä. (Viitala 2007, 172-173.) Osaamisen johtamisen on oltava systemaattista ja suoritusta on johdettava tehokkaasti (Ramste, 3.) Osaaminen on organisaation inhimillistä työntekijöihin liittyvää pääomaa ja se on tärkeässä osassa yrityksen kilpailuedun ja strategisen menestymisen kannalta. (Boudreau & Ramstad, 19)

Osaamisen ja osaamisen johtamisen merkitys on varsinkin kunta-alalla merkittävä, johtuen kuntien palveluiden vaikutuksesta kuntalaisiin ja heidän hyvinvointiinsa. Kuntien tuottamat monipuoliset palvelut vaativat työntekijöiltä laaja-alaista ammatillista osaamista. Osa kuntalaisten saamista palveluista on lakisääteisiä ja työntekijöiden osaamista säädellään tiukoilla kelpoisuusehdoilla ja osaamisvaatimuksilla. Nykyään kunta-alalla on haasteena substanssiosaamisen kelpoisuusehtojen ulkopuolelle ulottuvat osaamisvaatimukset ja ne aiheuttavat uusia haasteita osaamisen johtamiselle. Kunta-alalla osaaminen on myös kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä myös määrällisten ja laadullisten haasteiden edessä. Nämä muutokset yhdessä voimakkaan eläköitymisen kanssa aiheuttavat osaamisen johtamisen osalta osaamistarpeiden ennakointia ja aktiivisia toimenpiteitä osaamisen kehittämiseen (Pakarinen & Mäki 2014, 244-247.)

Osaamisen johtaminen vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen kilpailukykyyn. Kilpailukyky voidaan määritellä sen mukaan mitä osaamista yrityksessä on, miten sitä osataan käyttää ja kuinka hyvin kyetään oppimaan uutta. (Viitala, 170.) Yrityksen menestys on kiinni työntekijöiden osaamiseen perustuvista jokapäiväisistä valinnoista ja erinomaisuuteen sitoutumisesta (Ramste, 6.) Osaamisen johtamisen keinoilla on tarkoitus saavuttaa nykyistä ja tulevaa osaamista hyödyntäen yrityksen päämäärät ja tavoitteet systemaattisesti (Viitala, 170.) Kannustaminen, hyvien suorituksen palkitseminen ja ohjaaminen parempaan on yksi hyvän johtajuuden tunnusmerkkejä. (Hiltunen 2011, 27.) Työntekijältä ei saa vaatia semmoista mitä hän ei osaa vaan esimiehen on kohdistettava vaatimukset oikeassa suhteessa kunkin osaamiseen (Ramste, 24.) Organisaatiossa yksilön kyvykkyydet saadaan esille, kun mahdollisuus, motivaatio ja kyky ovat tasapainossa keskenään. Tämän lisäksi käytäntöjen ja toimintaperiaatteiden on oltava myös synergisessä tasapainossa. Integroidut yhdistelmät, jotka on rakennettu erilaisten henkilöstökäytäntöjen pohjalta ovat tärkeitä kyvykkyyttä ja kulttuuria luotaessa (Boudreau & Ramstad, 205.) Yrityksessä osaaminen ja tieto on mahdollista saada tehokkaasti käyttöön ja jatkuvaan kehitykseen, kun tunnustetaan henkilöstön innostuksen ja tahdon edellytykset ja niitä kyetään systemaattisesti vahvistamaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 198)

Osaamisen johtamisen ensimmäinen asia on määritellä osaaminen, jonka avulla organisaatio kykenee saamaan liiketoimintastrategiansa onnistumaan ja pääsemään haluttuun päämäärään. Nykyään useat yritykset panostavat osaamisen kehittämiseen eikä pelkästään tavoiteltuihin lopputuloksiin, koska ylivertaisesta osaamisesta on hyötyä useilla aloilla ja ne soveltuvat moniin kohteisiin. (Viitala, 175-176.) Osaamista kehitettäessä puhutaan yleensä olemassa olevan osaamisen kehittämisestä tai täysin uudesta osaamisesta. On myös huomioitava tarpeettomaksi jäävä osaaminen ja kokonaan poistuva osaaminen, kun kehitetään toimintaa esim. uuden toimintamallin yhteydessä (Pakarinen & Mäki 2014, 247.)

Yrityksen osaamisen yksilötasoiseen hallintaan liittyy myös se, että jokaisen organisaation jäsenen on varsinkin muutostilanteessa kyettävä tiedostamaan erityispiirteet omasta organisaatioympäristöstään ja osattava arvioida mitä edellytetään uusien käytäntöjen onnistuneelta soveltamiselta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 233) Nykyään työntekijä pystyy yhä harvemmin vetoamaan siihen, että näin on ennenkin tehty tai toimimaan tarkasti annettujen ohjeiden mukaisesti. On pystyttävä toimimaan uusissa tilanteissa, joihin ei ole valmista ohjetta vaan työntekijän on itse kyettävä keksimään niihin ratkaisut (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 215.)

3.11 Organisaation osaamisen tasot

Organisaation osaamisen voi jaotella kolmeen perustasoon, yksilö-, ryhmä- ja metaosaamiseen. Lisäksi osaamiseen liittyy organisaatiotasolla-

kolme strategiseen merkitykseen liittyvään ulottuvuutta, jotka ovat ei-keskeinen osaaminen, perusosaaminen, jota löytyy kaikilta toimialalla työskentelevillä, sekä kilpailuedun antava ensiluokkainen osaaminen jota kutsutaan myös ydinosaamiseksi. Ei-keskeinen osaaminen tarkoittaa sitä, että se ei ole organisaatiolle strategisesti tärkeää. Perusosaaminen on kyvykkyyttä toimia jollain tietyllä alueella ja sitä on mahdollista kehittää ydinosaamiseksi. Organisaation varsinainen osaamisvoimavara on ydinosaaminen, jos se on jo käytössä olevaa osaamista, mutta se voi olla myös osaa mistavoite tai haaste. Ydinosaamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta sitä kyetään mahdollisimman hyvin tehokkaasti hyödyntämään ja ylläpitämään. (Lehtonen, 96-97.)

Elina Hyrkäksen väitöskirjassa osaamisen johtamisesta Suomen kunnissa löytyi empiirisen tutkimuksen tuloksena neljä osaamisen johtamisen orientaatiota: *strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio*, *innovatiivinen orientaatio*, *teknologinen orientaatio* ja *strategialähtöinen järjestelmäorganisaatio*. (Hyrkäs, s. 151.)

3.11.1 Strategiaohjattu orientaatio

Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio korostaa osaamisen johtamisessa yhteistyön merkitystä ja strategian ohjaavaa vaikutusta. Tässä orientaatioissa painotetaan ihmisten johtamista kytkeytyen kuitenkin strategiaan. Tulokset ovat yhdistettävissä oppivan organisaation teorian näkökulmaan, jossa korostetaan yhteistyön merkitystä sekä osallistavan strategian näkökulmaa. (Hyrkäs, s. 151.) Myös asiakkaan osallistumista palveluprosessiin voidaan kehittää, mutta samalla on tuotava esille mitä asiakas siitä hyötyy. Jos asiakas ei tiedosta hyötynäkökulmaa niin heidän laatuksensa heikkenee. Jos asiakkaat tai henkilöstö pitää käytössä olevien järjestelmien käyttämistä vaikeana tai monimutkaisena, siitä saattaa ilmaantua ongelmia. Yritykselle tällä voi olla seurauksena se, että asiakaspalvelulle asetettavia vaatimuksia ei voida täyttää ja palvelun laatu sekä tuottavuus laskevat. Palveluiden tuottavuuden kannalta katsottuna on hyvä ymmärtää, että asiakassuhteet vaativat pitkän oppimissuhteen, jonka aikana kummatkin osapuolet oppivat tuntemaan toisensa. Palvelujen tuottavuus jää sitä heikommaksi mitä useammin palvelusuhte vaihtuu tai katkeaa. Tämän vuoksi palvelusuhteiden säilyttäminen on eriarvoisen tärkeää. (Grönroos, 302.)

3.11.2 Innovatiivinen orientaatio

Innovatiivisessa orientaatioissa korostuu luova ja innovatiivinen asenne. Osaamisen johtamisen näkökulmasta tässä orientaatioissa korostuu osaamisen ja uuden tietämyksen luominen, sekä tähtääminen luovuuteen ja innovaatioihin. Tätä orientaatiota tukee varsinkin tietojohdamisen tutkimus-

teoria, joka korostaa olemassa olevan osaamisen tehokasta käyttöä, innovatiivisuutta sekä uuden tiedon luomista. Myös oppivan organisaation tutkimukset tukevat uuden oppimista ja uusien toimintatapojen kehittämistä. (Hyrkäs, s.152.)

3.11.3 Teknologinen orientaatio

Teknologisessa orientaatiossa painotetaan osaamisen johtamisessa järjestelmien hallintaa. Se rajoittuu osaamisen hallinnan tiedon mekaaniseen osa-alueeseen. Teknologista orientaatiota on tutkittu kirjallisuudessa pääasiassa rationaalisessa eli työpainotteisessa organisaatioympäristössä. Tätä orientaatiota kuvaa lähinnä rationaalinen organisaationäkemyks ja se on kytköksissä mekaaniseen tietoympäristöön, jossa tieto on helposti paikallistettavaa ja koodattavaa. (Hyrkäs, s.152.)

Teknologisten taitojen puutteellisuus henkilöstössä voi aiheuttaa ylimääräistä työtä ja se vaikuttaa myös yrityksen tuottavuuteen. Tällä on myös vaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutukseen ja se vaikuttaa myös kokemukseen organisaation toiminnallisesta laadusta. Henkilöstön teknisten taitojen kehittäminen parantaa toiminnan tuottavuutta ja laatua. (Grönroos, 298-299.)

3.11.4 Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio

Osaamisen johtamisen neljäntenä orientaationa on Hyrkkään tutkimuksen mukaan *strategialähtöinen järjestelmäorientaatio*. Tässä orientaatiossa painotetaan tiedon ja osaamisen paikallistamisen keinoja ja rakenteita sekä järjestelmien merkitystä ja siinä keskitytään lähtökohtaisesti strategian merkitykseen osaamisen johtamisessa. Tärkeintä tässä orientaatiossa toiminnan kannalta on, että johtaja osaa koordinoita toiminnan oikein. (Hyrkäs, s.153.)

3.11.5 Teoriaosuuden yhteenveto

Mikään organisaatio ei nykyään enää selviä tekemällä ajoittaisia uudistuksia vaan uudistumisen on oltava jatkuvaa ja se on hyväksyttävä jokapäiväisenä osana elämää. Parhaita keinoja muutoksen hallintaan on varautuminen nopeaan reagointiin ja pyrkimys organisaation joustavuuteen. Vanhoilta perinteisiltä organisaatioilta puuttuu kyky ennakoida sekä jatkuvaan muutokseen sopeutumisen kyky ja sen vuoksi nämä organisaatiomallit joutuvat väistymään uusien ja joustavien organisaatiomallien tieltä. (Huuhka 2010, 151-152.)

Usein päädytään virheellisesti viemään muutos läpi ennen kuin johtajat ja muu henkilöstö ovat ymmärtäneet muutoksen välttämättömyyden ja kun organisaatiossa ollaan tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen niin uudistaminen jää saavuttamatta. (Kotter 1996, 4.)

Onnistuneen muutosprosessin taustalla on aina kriittinen reflektio. Muutosprosessissa reflektiolla tarkoitetaan sitä, että muutoksessa mukana olevat toimijat kykenevät ymmärtämään millaisesta muutoksesta on kysymys. On myös ymmärrettävä muutoksen toteutuksen tila ja kyettävä oman toimintansa kriittiseen tarkasteluun muutoksen eri vaiheissa. Reflektiossa kyseenalaistetaan yrityksen aiempi toiminta, tähdätään oppimiskokemuksiin ja arvioidaan omaa sekä organisaation toimintaa kriittisesti. Reflektio voidaan nähdä prosessina, jonka avulla voidaan kriittisesti tarkastella organisaation ja sen osien kokemuksia sekä ideoita. (Stenvall & Virtanen 2007, 12.)

Organisaatiomuutoksessa esimieheltä vaaditaan johdonmukaista johtamista ja pitkäjänteisyyttä, koska muutoksessa haetaan asenteiden ja toimintatapojen, sekä työntekijöiden käyttäytymisen muutosta. Jos muutoksessa keskitytään liian pinnallisiin korjausliikkeisiin niin muutoksen hyödyt saattavat jäädä hyvin pieniksi. (Pirinen 2014, 14.)

Kotter on esittänyt kirjassaan (1996) onnistuneen muutoksen kahdeksanvaiheisena prosessina. Nämä Kotterin esittämät muutosvaiheet ovat:

1. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaava tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
- 8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

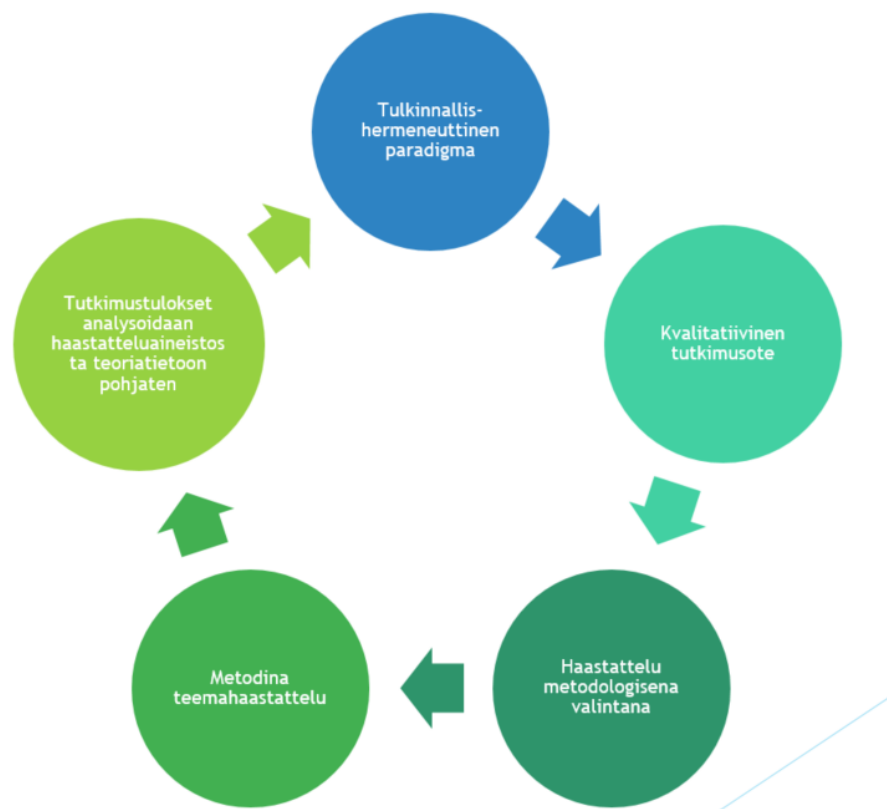
Muutosjohtajien on oltava tarkkana muutoksen läpiviennissä ja tiedostettava se, että muutos aiheuttaa heijastusvaikutuksia yksittäisten työntekijöiden prosesseihin ja työoloihin organisaatiossa. Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää selvittää yksittäisten työntekijöiden kokemus muutoksesta. Muutos ei myöskään ole aina sitä mitä on suunniteltu. Syynä tähän voi olla epärealistiset ja kyseiseen organisaatioon sopimattomat muutoksen toteutustavat. (Stenvall & Virtanen 2007, 19-20.)

Osaamisen johtaminen on saanut nimensä englannin kielisestä termistä *knowledge management*. Alkuperäinen termi tarkoittaa suomeksi käännettynä tietämyksen ja osaamisen sekä tiedon johtamista. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tiivis yhteistyö johdon ja henkilöstöjohdon välillä. (Viitala 2007, 172-173.) Osaamisen ja osaamisen johtamisen merkitys on varsinkin kunta-alalla merkittävä, johtuen kuntien palveluiden vaikutuksesta kuntalaisiin ja heidän hyvinvointiinsa. Kuntien tuottamat monipuoliset palvelut vaativat työntekijöiltä laaja-alaista ammatillista osaamista. (Pakarinen & Mäki 2014, 244.)

Osaaminen on organisaation inhimillistä työntekijöihin liittyvää pääomaa ja se on tärkeässä osassa yrityksen kilpailuedun ja strategisen menestymisen kannalta. (Boudreau & Ramstad, 19) Organisaation varsinainen osaamisvoimavara on ydinosaminen, jos se on jo käytössä olevaa osaamista, mutta se voi olla myös osaamistavoite tai haaste. Ydinosamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta sitä kyetään mahdollisimman hyvin tehokkaasti hyödyntämään ja ylläpitämään. (Lehtonen, 96-97.) Osaamisen johtamisen keinoilla on tarkoitus saavuttaa nykyistä ja tulevaa osaamista hyödyntäen yrityksen päämäärät ja tavoitteet systemaattisesti (Viitala, 170.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusmenetelmät luvussa kuvataan tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmien valinnat ja tutkimuksen rajaukset. Aluksi kuvataan kvalitatiivisen tutkimuksen teorian perusteita ja seuraavissa kappaleissa kerrotaan teemahaastatteluista ja siitä, kuinka ne tässä tutkimuksessa kohdistettiin muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen osa-alueisiin. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen eri vaiheet, tutkimustulosten muodostaminen ja tulosten luotettavuus. Tutkimusvalinnat kuvattu alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimusvalinnat

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman taustalla on käytännön toiminnassa usein havaittu muutosprosessin ongelma-alue, joka on muutoksen vakiinnuttaminen päivittäiseen toimintaan. Yleensä huomio kiinnitetään muutoksen suunnittelu ja käyttöönottovaiheeseen, mutta uuden toimintamallin noudattamisen valvontaa ja ongelmakohtiin puuttumista sekä kehittämistä ei hoideta kunnolla. Tämä aiheuttaa helposti sen, että organisaatiossa palataan hiljalleen vanhaan toimintatapaan eikä toiminta ole yhtenäistä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelman pääkysymys oli seuraavanlainen: *Miten organisaatiomuutos on onnistunut kiinteistönpitoyksikössä?*

4.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteena oli *selvittää Kiinteistönpitoyksikön uuden toimintamallin käyttöönoton onnistumista*. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, *miten muutos oli vaikuttanut yksikön päivittäiseen toimintaan ja sen sujuvuuteen*. Lisäksi tarkoituksena oli *tuoda esille toiminnan kehittämistarpeita ja ideoita*. Tavoitteena oli saada kokemuksesta tietoa siitä, toimiiko nykyinen malli paremmin kuin aikaisempi. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia tehtävien sisällön, rajapintojen, sekä toiminnan yhdenmukaisuuden tarkastelun avulla. Tutkimuksessa selvitettiin myös tiedonkulun onnistumista organisaatiomuutoksessa ja päivittäisessä toiminnassa sekä tietojärjestelmien sopivuutta päivittäisen päätöksenteon välineinä.

Muutosjohtamisen teorian avulla tutkittiin muutosprosessin eri vaiheita ja uuden toimintamallin juurruttamista organisaation yrityskulttuuriin. Osaamisen johtamisen teorian avulla tutkittiin osaamistarpeiden muuttumista, olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä sekä osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

4.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajattiin koskemaan kiinteistönpitoyksikön osalta uuden ylläpitoorganisaation asiantuntijatehtävien nykytilaa, toimivuutta ja tavoitteiden mukaisuutta. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin kiinteistöpitoyksikön toiminnan rajapintoja muihin yksiköihin sekä asiakkaisiin nähden. Tutkimuksessa käsiteltiin muutoksen jälkeistä käytännön toimintaa eri asiantuntijoiden toiminnassa ja heidän välisessä rajapintayhteistyössä. Tutkimus kohdistui ylläpitoorganisaation päällikön, huoltopäällikön, kiinteistöpidon kohdeisännöitsijöiden, aluevastaavien, ja projektitiimin toiminnan tarkasteluun muutos- ja osaamisen johtamisen avulla. Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty tutkimuksen rajapinnat.



Kuvio 6. Tutkimuksen rajaus

Teemahaastatteluun valikoitui kiinteistönpitoyksiköstä yhteensä 7 henkilöä. Henkilöt valittiin niin, että saatiin mahdollisimman monipuolisia näkökulmia toiminnasta yksikön sisältä käsin. Alla olevassa kuviossa 7 tutkimukseen valikoidut osallistujat tehtäväalueittain ja henkilömäärittäin (suluissa).



Kuvio 7. Tutkimukseen rajatut osallistujat.

4.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Käsite kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä voidaan luokitella ei-tilastolliseksi kenttätutkimusmenetelmäksi. Niitä kutsutaan joskus myös ”pehmeiksi” tutkimusmenetelmiksi, minkä avulla ne voidaan erottaa ”kovista” tilastollisista eli kvantitatiivisista menetelmistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät olisivat yhtään epätieteellisempiä kuin kvantitatiiviset. Kvalitatiivisten menetelmien tärkein perusta on tieteellinen selitysvoima. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä päähuomio keskittyy aineiston hankintaan ja siinä pyritään osoittamaan, ettei tutkimuksen aikana olevien olosuhteiden vallitessa aineiston hankkimistavan tieteellisyyttä voida kyseenalaistaa. Tämä luo tutkimuksen luotettavuuden eli silloin tutkimus voidaan katsoa validiksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on, että sen avulla saadut tutkimustulokset tuovat esille myös ihmisten toiveet, tarpeet ja tunteet. (Grönfors 2011, 4-5.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijän tärkein taito tulee esiin tilanteissa, missä tutkija on tekemisissä tutkittavien kanssa. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpaino on teorian muodostamisessa, kun taas kvantitatiivinen tutkimus perustuu hypoteesin todentamiseen. (Grönfors 2011, 4-5.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus kyetä ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisten toiminnalleen antamia merkityksiä. Tutkimuksen perusmalli on osallistuvaan havainnointiin perustuva tutkimus ja päämääränä on muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta asiasta. (Paavola 2003, 5.)

Kvalitatiivinen sopii hyvin organisaation tutkimusmenetelmäksi silloin kun halutaan tietoa, jonka voi yleistää ja hyödyntää muualla varsinkin suuressa organisaatiossa. Yleistämisen perusteena on riittävän laaja haastateltavien otos kohdejoukon henkilöstömäärään nähden. Kysymysten laadintaan on suunnitteluvaiheessa kiinnitettävä erityistä huomiota ja myös siihen, miten tulokset aiotaan hyödyntää. Yrityksen on mietittävä jo ennakkoon, miten jatkotoimenpiteet tulosten perusteella toteutetaan. (Warto 2013, 45.)

4.5 Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu

Teemahaastattelua voidaan pitää varsin vaativana tiedonkeruumenetelmänä. Ennen haastattelua joudutaan pohtimaan tutkimusongelmaa ja asiaongelmaa niin kuin muissakin tutkimusmenetelmissä. Teemahaastattelun teemat on harkittava ja pohdittava tarkkaan ennen haastattelutilanetta. Teemojen käsittelemisen järjestyksellä ei aina ole merkitystä vaan käsittelyjärjestys muotoutuu luontevan keskustelun mukaisesti. Poikkeuksena voi olla tutkimusongelma, joka saattaa määrätä haastattelun etenemisen ennalta suunnitellussa järjestyksessä. (Virsta.)

Teemahaastattelu on etukäteen päätetyn tarkoituksen mukaista keskustelua, joka eroaa tavallisesta arkikeskustelusta. Haastattelun rakenne on pysyvä koko haastattelun ajan haastattelijan hallinnassa. Tutkijan valitsemat teemat eivät rajaa haastattelussa kertyvää aineistoa, mutta ne sitovat aineiston tutkimusongelmaan. Teemahaastattelun etuna on, että aineisto perustuu aidosti tutkittavan henkilön kokemuksiin. Haasteellisena asiana on, että haastateltavan henkilön kertomus alkaa liaksi johdattelemaan haastattelun etenemistä. Tämä voi johtaa siihen, että eri haastateltavilta saadut aineistot eivät ole teemarakenteensa puolesta vertailukelpoisia keskenään. (Virsta.)

Teemahaastattelusta tutkija kokoaa aineiston, joka koostuu lähinnä ihmisten puheesta kirjoitetusta tekstistä. Teemahaastattelun osallistujamäärä on yleensä suhteellisen pieni ja sen vuoksi haastateltavien valinnassa on oltava erityisen huolellinen. Periaatteet, joiden mukaan haastateltavat on valittu, on kuvattava ja perusteltava tutkimussuunnitelmassa. (Virsta.)

Tulkintojen tekeminen on teemahaastattelujen haastavin vaihe. Niihin ei ole olemassa mitään muodollisia ohjeita. Haastateltavien tulkinnat omista

käytännön tilanteista edustavat tutkimuksessa ensimmäisen asteen tulkintoja. Haastateltavien tulkinnat tutkija järjestää haluamaansa muotoon, jonka jälkeen pyritään muodostamaan ylemmän tason tulkinnat teorian avulla haastateltavien tulkintojen pohjalta. (Virsta.)

Tutkimuksen teemahaastatteluja varten tutkija oli perehtynyt muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen teoriaan sekä muutoksen taustoihin ja siihen liittyviin tavoitteisiin.

4.5.1 Teemahaastattelun valmistelu

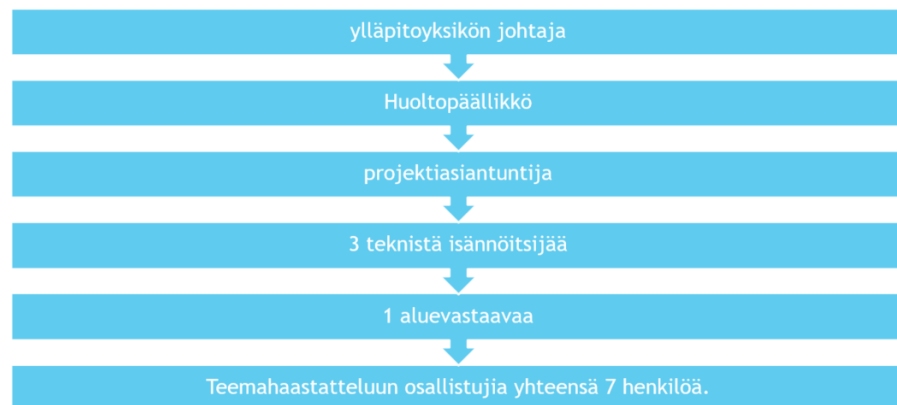
Tutkimuksen valmistelun ja toteuttamisen kokonaisajaksi oli varattu n. 7-kuukautta. Tutkimuksen ennakkosuunnittelu aloitettiin huhtikuussa 2017, haastattelukysymykset laadittiin kesän aikana ja haastattelut suoritettiin lokakuun alussa. Tutkimuksen eri vaiheet lueteltu alla:

1. vaihe: haastattelujoukon valinta
2. vaihe: haastatteluteemojen laadinta
3. vaihe: haastattelujen aikataulutus
4. vaihe: haastattelukutsujen lähettäminen
5. vaihe: haastattelut
6. vaihe: haastattelumateriaalien kokoaminen
7. vaihe: haastattelun tulokset

4.5.2 Haastateltavien valinta

Tutkijalla oli jo alkuvaiheessa kokonaiskuva haastatteluun valittavien henkilöiden määrästä ja siitä missä tehtävissä osallistujat organisaatiossa työskentelevät. Tutkimuksen haastateltavien henkilöiden valintaa helpotti osaltaan se, että tutkija on itse työskennellyt tilakeskuksessa yli 5-vuotta ja tuntee ennestään organisaation henkilöstön. Tutkimukseen valikoitui huolellisten valmistelujen perusteella henkilöt, jotka työskentelevät kiinteistönpitoyksikössä uuden vuonna 2017 käyttöön otetun organisaation mukaisissa tehtävissä. Tutkijan ja opinnäytetyön työpaikkaohjaajan kanssa pidetyissä ohjaus palaverissa kävimme yhdessä läpi tutkimuksen tavoitteita ja niiden perusteella lopullinen haastatteluihin osallistuvien määrä varmistui seisemään henkilöön. Haastattelututkimukseen valittiin ylläpitoyksikön päällikkö, huoltopäällikkö, teknisiä isännöitsijöitä, aluevastaava, projektitiimin jäsen. Haastattelujärjestystä ei suunniteltu erikseen vaan järjestys valikoitui haastateltavien aikataulujen mukaisesti.

Alla olevassa kuviossa 8 on lueteltu teemahaastatteluihin valitut tehtäväsälltöjen mukaisesti.



Kuvio 8. Teemahaastatteluun osallistuvat tehtävittäin

4.5.3 Teemahaastattelun suorittaminen

Tutkimuksen aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin puolistrukturoituna kyselytutkimuksena. Tutkimus suoritettiin todellisessa toimintaympäristössä ja tutkimuksesta saatuja tuloksia myös hyödynnetään todellisen työelämän tarpeisiin. Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville haastateltavien havaintoja ja kokemuksia käytännön toiminnasta. Tutkija laati haastattelun teema-alueet etukäteen ja haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin. Tutkija oli laatinut itseään varten teema-alueisiin liittyvät tarkentavat kysymykset, jotta kaikkiin tarvittaviin asioihin saataisiin vastaukset. Haastateltavilla oli mahdollisuus myös poiketa kysymysten järjestyksestä. Tutkimuksen kysymykset laadittiin tutkimuksen toimintaympäristöön ja tieteelliseen teoriaan perustuen. Haastateltavat valittiin tarkasti siitä henkilöstöstä, joiden toimintaan organisaatiomuutos eniten vaikutti. Varsinaisen muutosprosessin onnistumisen arvioiminen suoritettiin kohderyhmälle tehtyjen teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelussa oli tärkeintä saada haastateltavien muutoksen jälkeiset aidot kokemukset esille johdattelematta haastateltavaa. Haastateltavan kanssa pyrittiin saamaan aikaiseksi teeman sisällön mukaista vapaata keskustelua teeman sisällön puitteissa.

Teemahaastattelujen tulokset koottiin yhteen ja niistä laadittiin yhteenveto, jota analysoitiin teemakohtaisesti. Teemahaastattelun tuloksia on verrattu tutkimustyön teoria-aineistoon ja sen avulla tutkija on koonnut tutkimustuloksiin omat päätelmänsä. Tutkimuksessa on käytetty hyödyksi myös tutkijan osallistuvaa havainnointia, johon tutkija on saanut hyvän lähtökohdan työskenneltyään organisaatioissa 5-vuotta.

Tutkimuksen teemahaastattelut pidettiin lokakuun 2017 aikana. Teemahaastatteluun osallistujat oli valittu ennakkoon ja kysymysten teemat oli laadittu Tilakeskuksen organisaatiomuutoksen 2017 onnistumiseen liittyen. Teemojen ja tutkijan itselleen haastattelujen tueksi laatimien tarkentavien kysymysten tarkoituksena oli selvittää organisaatiomuutoksen käyttöönoton onnistuminen muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen osalta kiinteistönpitoyksikön toiminnassa.

Tutkija suunnitteli teema-alueet ja haastattelukysymykset tutkimuksen tavoitteiden, tutkimuksen tietoperustan, tutkimusympäristön ja rajausten perusteella

Tutkija keskusteli alustavasti jo keväällä 2017 valittujen haastateltavien kanssa tulevasta teemahaastattelusta ja kysyi heidän osallistumishalukkuuttaan tutkimukseen. Tutkija lähetti haastatteluihin valituille etukäteen sähköpostin, jossa kerrottiin lyhyesti mitä teemahaastattelu tarkoittaa ja siinä mainittiin myös haastattelun teema-alueet ja se, kuinka kauan haastatteluun tulisi varata aikaa. Tutkija sopi haastateltavien kanssa haastattelujankohdat ja haastattelut pidettiin Tilakeskuksen Nekalan toimipisteen neuvottelutiloissa. Tutkija kertasi haastattelutilaisuuden alussa haastateltaville teemahaastattelun tavoitteet ja kertoi haastattelun etenemisen vaiheet. Haastattelut etenivät teema-alueiden mukaisesti, mutta vapaasti aihealueista keskustellen. Tutkija pyrki osaltaan vaikuttamaan siihen, että tilaisuus oli mahdollisimman luonnollinen ja rento. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 1 h 15 min.-2 h välillä ja niistä tutkija sai n. 9 sivua raakamateriaalia.

4.5.4 Teemahaastattelun tavoitteet muutosjohtamisen alueelta

Haastattelututkimuksessa muutosjohtamisen osalta tavoitteena oli selvittää, miten suunniteltu muutos oli onnistunut päivittäisessä käytännön toiminnassa. Haastattelun avulla pyrittiin kartoittamaan toiminnan nykytila ja tutkimaan kysymysten teemojen avulla oliko muutos ollut hallittua ja tavoitteiden mukaista, miten toimintaa oli mitattu ja oliko ohjaavat toimenpiteet olleet riittäviä, sekä miten ongelmiin oli reagoitu. Tavoitteena oli myös selvittää, miten uusi toimintamalli on vaikuttanut organisaatiossa työskentelevien henkilöiden päivittäisen työn sisältöön, työn hallittavuuteen, työn mielekkyyteen ja toimintaan asiakasrajapinnassa. Tärkeänä asiana oli saada myös selville, miten tiedonkulku toimii uudessa toimintamallissa, kun kaksi yksikköä oli yhdistetty samoihin tiloihin. Tutkimuksella haettiin myös ideoita kiinteistönpitoyksikön alueellisen toimintamallin kehittämiseksi entistä sujuvammaksi ja toimivammaksi.

Tutkimuksen teema-alueet muutosjohtamisen osalta olivat:

- Organisaatiomuutoksen lähtökohdat
- Uuden toimintamallin jalkauttaminen

- Uuden toimintamallin vaikutukset päivittäiseen toimintaan
- Toiminnan mittaaminen
- Miten toimintaa tulisi kehittää

4.5.5 Teemahaastattelun tavoitteet osaamisen johtamisen alueelta

Haastattelututkimuksessa osaamisen johtamisen osa-alueelta haluttiin selvittää henkilöstön osaamisen riittävyttä, kehittämistä ja osaamisen jakamista yksikön sisällä. Haluttiin myös selvittää, miten uudelleen jaettujen kiinteistöjen haltuunotto oli osaamisen johtamisen näkökulmasta onnistunut teknisten isännöitsijöiden osalta ja miten uusi yhteistyö oli toiminut tiedon jakamisen osalta. Osaamisen johtamisen kannalta tärkeä tieto oli myös se, kuinka hiljaisen tiedon siirtäminen oli onnistunut yksikössä ja miten tietojärjestelmä sopivat nykyiseen toimintaan sekä kuinka niitä tulisi kehittää. Tarkoituksena oli myös selvittää nykyisten työtehtävien vaatiman osaamisen riittävyys ja miten osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyviä osa-alueita tulisi mahdollisesti jatkossa kehittää.

Tutkimuksen teema-alueet osaamisen johtamisen osalta olivat:

- Kiinteistönpitoyksikön ydinosaamisalueet
- Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Tilakeskuksessa
- Ideoita osaamisen kehittämiseen

4.5.6 Haastatteluaineiston kerääminen

Tutkija kirjoitti haastatteluiden aikana tietokoneelle tehtyyn valmiiseen pohjaan haastateltavien esille tuomat asiat jokaisen teeman osalta. Haastateltavien kertomia asioita ei kirjattu sanasta sanaan vaan niin, että ajatusten sisältö saatiin mahdollisimman tarkasti talteen. Tutkija kirjoitti sisällön lausemuotoon jokaisen haastattelun jälkeen, jolloin haastattelussa käsitellyt asiat olivat vielä hyvin muistissa.

4.5.7 Haastattelujen tulosten muodostuminen

Teemahaastattelusta saatujen haastateltavien havaintojen avulla ja niitä tutkimuksen teoriaosuuteen peilaamalla tutkija muodosti oman näkemyksensä tutkittavasta kokonaisuudesta. Haastatteluiden aikana tuli esille, että osa haastateltavien esittämistä asioista oli jo tiedossa olevia, mutta haastatteluista saatiin myös paljon uutta tietoa. Kun kaikki haastattelut oli pidetty, tutkija keräsi aineistosta esille tulleet asiat kokonaisuuksiksi ja muodosti tekstistä yhteenvedon, josta muodostuivat tutkimuksen johtopäätökset.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Teemahaastatteluiden tulokset

Tässä kappaleessa tuodaan esille teemahaastatteluissa kerätty materiaali teema-alueiden mukaisesti. Tutkimustulokset ovat tutkijan muodostama kokonaisuus haastatteluista saadun raakamateriaalin ja tutkimuksen teoriatiedon pohjalta. Teemahaastattelut pidettiin syys-lokakuussa 2017 Tilakeskuksen tiloissa.

5.1.1 Organisaatiomuutoksen lähtökohdat

Muutostarpeen suurimpana liikkeellepanevana voimana nähtiin strategiaan pohjautuvan Tampereen kaupungin tilaaja-tuottajamallin purkamisen. Muutosta nähtiin puoltavan lisäksi toiminnan tehostamisen ja selkeyttämisen tarve, sekä päällekkäisten toimintojen karsiminen. Tehtävien selkeyttäminen nähtiin sujuvamman toiminnan mahdollisuutena. Myös Tilakeskuksen sisäisen byrokratian purkaminen ja sisäisen kilpailun poistaminen koettiin olevan muutoksen taustalla. Muutoksen tavoitteena nähtiin myös yhteistyön parantaminen tilakeskuksen eri yksiköiden välillä. Toimintojen koettiin olevan jakautuneina eri yksiköihin, jotka kukin toimivat omilla tavoillaan. Lisäksi päätösten tekemisen koettiin tapahtuvan kaukana itse toiminnasta. Vanhassa toimintamallissa työkuorma jakautui epätasaisesti varsinkin isännöitsijöiden kesken ja heidän tehtäväkenttä oli muutenkin liian laaja.

Yleinen näkemys haastateltavien keskuudessa oli, että organisaatiomuutos oli välttämätön toteuttaa. Vanha toimintamalli oli luotu sen ajan parhaan näkemyksen mukaisesti, mutta se ei enää toiminut nykyisessä toimintaympäristössä. Osa oli sitä mieltä, että muutos olisi pitänyt tehdä jo paljon aiemmin. Tilakeskuksen johdossa oli kuitenkin tapahtunut lähivuosina muutoksia ja oikean suunnan löytäminen vie aina uudelta henkilöltä aikaa. Tämän vuoksi muutosta oli jouduttu hieman odottaa.

Suurin osa haastatelluista koki, että oli saanut jollakin lailla vaikuttaa muutoksen kohteena oleviin asioihin. Haastateltavien näkemyksen mukaan isännöitsijöillä muutos oli suurin vanhaan toimintamalliin verrattuna. Heiltä myös tiedusteltiin, mihin tehtävään tai kunnossapitoalueelle he haluaisivat sijoittua uudessa toimintamallissa. Yleisesti kuitenkin koettiin, että tulevan tehtävän sisältöön ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa. Osa koki

myös, että ei ollut saanut mahdollisuutta osallistua muutosta valmistele-
viin työryhmiin.

Muutoksen käyttöönottoajankohta oli kaikilla etukäteen tiedossa ja muu-
tos tapahtui pääosin suunnitelman mukaisesti. Isännöitsijöiden muutto
uusiin toimitiloihin tapahtui ja lokakuussa 2016. Muuttoa yhteisiin tiloihin
oli odotettu kovasti niin isännöitsijöiden kuin tuotantoyksikön puolella.
Isännöitsijät olivat tyytyväisiä, että saivat muuttaa ja totutella rauhassa uu-
teen työpisteeseen jo ennen toimintamallin virallista käyttöönottoa. Uu-
teen toimintaympäristöön sopeutuminen tapahtui myös nopeasti. Toi-
saalta nähtiin kuitenkin, että kohdekäyntejä, joiden yhteydessä olisi esi-
teltä uudet yhteyshenkilöt asiakkaille, ei ehtinyt tehdä riittävästi.

Muutoksessa käyttöön otettu yhden luukun periaate, jossa kaikki vikail-
moitukset ja palvelupyynnöt ohjataan HelpDeskin kautta, on vähentänyt
asiakkaiden yhteydenottoja muulle henkilöstölle. Tällä tavoin on saatu it-
selle kuulumattomia yhteydenottoja selvästi vähennettyä ja tämä aika on
voitu käyttää omien tehtävien hoitoon. Silti vieläkin isännöitsijöille tulee
yksittäisiä suoria yhteydenottoja tilojen käyttäjiltä puhelimitse tai sähkö-
postilla. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että tilojen käyttäjiä on kyllä tiedo-
tettu, mutta tieto ei ole käyttäjien sisällä kulkenut jokaiselle tai käyttäjillä
on tapahtunut henkilömuutoksia. Varsinkin isännöitsijät kertoivat vie-
neensä aktiivisesti viestiä HelpDesk- ilmoituskanavasta ja vastuuhenkilö-
muutoksista tilojen käyttäjille tiedotteiden lisäksi.

Yksikön sisäisen toiminnan koettiin henkilöstön keskuudessa tiivistyneen
muutoksen jälkeen. Saman talon sisällä toimiessa tieto kulkee entistä no-
peammin ja apua saa välittömästi varsinkin alueellisten tiimien sisällä.
Myös isännöitsijöiden ja projektitiimin yhteistyö hankkeiden läpiviennin
osalta on selkeytynyt ja sujuvoitunut. Hankintoja on saatu yhtenäistettyä
Nekalan sisällä, mutta samaa vaikutusta ei ole saatu aikaiseksi rakennutta-
jien suuntaan. Myös hankkeiden hoitamisessa on epäselvyyksiä, kuka mil-
loinkin on projektin vastuuhenkilö. Hankkeiden osalta ei ole selvää toimin-
tamallia, jossa olisi selkeät rajapinnat vastuiden osalta. Melko usein on tul-
lut esille rakennuttajien puolelta, että heillä ei ole tietoa organisaatiomu-
utoksen sisällöstä. Tämä nähtiin olevan toimipisteiden erillään olemisen
syytä. Myös rakennuttajat ja suunnittelijat pitäisi haastateltavien mielestä
olla samassa toimipisteessä.

Ennen muutosta keskinäinen toiminta nähtiin kasvottomana, koska oltiin
eri toimipisteissä. Yhteydenpito jäi lähinnä sähköpostin, puhelimen ja liian
harvoin pidettyjen yhteisten palaverien varaan. Tämä oli aiheuttanut tun-
teen, että oltiin eri porukkaa, vaikka hoidettiin samoja kiinteistöjä ja asiak-
kaat olivat samoja. Osa koki muutostilanteen heikentäneen hetkellisesti
työn tehokkuutta, koska omaan työhön tuli aiempaa enemmän keskeytyk-
siä. Keskeytykset aiheutuivat kaikkien opetellessa uusia toimintatapoja,
jonka vuoksi tuli paljon kysymyksiä kollegoilta, sekä muilta yksiköiltä. Pi-
demällä aikavälillä tarkasteltuna koettiin, että muutos on selkeyttänyt

työnjakoa, parantanut yhteistyötä ja yksikössä on saatu syntymään kehittämisen ilmapiiri.

Yksikön johdon osalta tehtäväkenttä ja vastuu on selkeästi kasvanut uudessa toimintamallissa. Johdon suunnasta on havaittu kiinteistönpitoyksikön ilmapiirin parantuneen ja huomattu ihmisten kehittämishaluisuus. Muutoksen on huomattu vaikuttaneen positiivisesti kaikkeen tekemiseen ja on saatu luotua henkilöstön kanssa yhdessä tekemisen kulttuuri.

Tiedottaminen muutostilanteessa nähtiin hyvin eri tavalla. Joidenkin mielestä tiedottaminen oli riittävää sekä avointa ja muutos toteutui juuri niin kuin oli suunniteltu. Osan mielestä muutoksen sisältöä ei tuotu esille riittävästi ja ilmoitettiin vain, että muutos on tulossa ja siihen piti vain sopeutua. Olisi myös kaivattu enemmän väliaikatietoa muutoksen suunnittelu- vaiheen etenemisestä. Yleensä ottaen tiedottamisen olisi pitänyt olla säännöllistä koko muutosprosessin ajan. Tiedonkulku ei välttämättä edennyt jokaiselle organisaation tasolle, vaan tiedon kulku oli pitkälti kiinni esimiehen aktiivisuudesta jakaa tietoa alaisilleen. Esim. kesken vuoden 2017 tulleiden uusien kohteiden aiheuttama aluejakomuutos ei kulkeutunut rakennuttajille.

Muutoksesta tiedottaminen asiakkaiden suuntaan koettiin pääosin heikoksi. Asiakkaiden suuntaan tiedottamisessa ei ollut selkeitä ohjeita ja kaikille ei tieto mennyt perille. Osan tietokatkosta katsottiin johtuvan asiakkaan omasta sisäisestä tiedonkulun puutteesta tai henkilömuutoksista.

5.1.2 Uuden toimintamallin jalkauttaminen

Muutos lähti konkreettisesti liikkeelle, kun kohdeisännöitsijät muuttivat alueellisen ylläpito-organisaation kanssa samoihin tiloihin. Muutto tapahtui jo lokakuussa, joten kaikilla oli aikaa totutella uuteen ympäristöön ennen sovittua organisaatiomuutoksen käyttöönottohetkeä. Jo muuttovaiheessa oli selvillä tehtävien karkea roolijako, jota hiottiin vielä yhdessä loppuvuoden 2016 aikana.

Muuttovaihe koettiin onnistuneen pääosin hyvin. Muuton valmisteluun oli panostettu ja käytetty aikaa. Uudet työpisteet oli jo valmiiksi suunniteltu, järjestelty ja kalustettu uutta toimintaa vastaaviksi. Muuton vuoksi tehty tavaroiden kerääminen kuljetusta varten ja säilytettävien asiakirjojen pakkaaminen muiden töiden ohella nähtiin kuormittavana uuteen toimipisteeseen muuttavien henkilöiden osalta. Muuttopäivä oli kaikilla ennakoon tiedossa, mutta työtilanteen kiireellisyyden takia kaikki eivät siihen ehtineet tarpeeksi valmistautua. Joidenkin mielestä myös muutoshetken seuranta ei ollut riittävän tehokasta resurssit eivät olleet riittävät. Työkuormaa lisäsi suurimmaksi osaksi tilojen käyttäjät, jotka halusivat saada kaikki avoimena olevat asiat selvitettyä, ennen kuin kohteen isännöitsijä vaihtui.

Muutoksen käyttöönottovaiheessa organisaatiossa oli haastateltavien mielestä sovittu yhtenäiset toimintamallit ja pelisäännöt. Toisaalta tuli myös esille vastakkaisia kokemuksia, että pelisäännöt olivat osalta hukassa ja toimittiin kukin omien mallien mukaisesti. Kaikki eivät pystyneet ottamaan uusia toimintamalleja käyttöön yhtä nopeasti. Ongelmia ilmeni kuitenkin lähinnä kohdeisännöitsijöiden ja vastuuisännöitsijöiden vastuualueiden rajauksissa. Joidenkin tehtäväalueiden yhteydessä koettiin vielä haastatteluhetkelläkin olevan ns. harmaita alueita, joita ei ole saatu täysin ratkaistua. Tämän nähtiin ensisijaisesti johtuvan siitä, että vastuu- ja kohdeisännöitsijöiden toimipisteet sijaitsevat nykyään eri paikoissa. Haastateluissa tuli esille, että osittain toimitaan vieläkin vanhojen toimintatapojen mukaisesti. Tämän koettiin johtuvan siitä, että uudet toimintamallit eivät ole vielä tarpeeksi tuttuja ja vaaditaan edelleen toistoja, jotta uusia toimintatapoja opitaan käyttämään. Osaksi syynä nähtiin olevan se, että vanhoista tavoista ei osata helposti luopua ja uusien tapojen oppiminen vaatii valtavasti työtä ja kertaamista varsinkin pitkään työskennelleiltä.

Yhtenäiseen toimintaan nähtiin olevan hyvät mahdollisuudet, kun vain kaikki pitävät huolen sovituista käytänteistä. Toiminnan ohjaamista on tehty, kun havaittuja ongelmia on ratkaistu yhdessä esimiehen tai tiimin kanssa. Tietoa ratkaisun lopputuloksesta ei ole usein kuitenkaan saatu siirtymään muulle henkilöstölle. Lisäksi ratkaistun ongelman lopputulos on jäänyt ikään kuin ilmaan leijumaan, kun sitä ei ole kirjattu toimintaohjeisiin. Myös uusien toimintamallien kertaaminen riittävän usein yhteisesti koko henkilöstön kanssa nähtiin olleen riittämätöntä.

Talouden seurantaan oli kiinnitetty huomiota muutosvaiheessa. Budjetointi oli valmisteltu huolellisesti ja seurantamalli selvillä. Järjestelmiä ei kuitenkaan saatu hyödynnettyä niin, että budjetin toteuma olisi kokonaisuudessaan ajan tasalla. Haastatteluhetkellä tilanne oli talouden seurannan osalta edelleen sama kuin koko alkuvuoden osalta. Budjettia seurataan säännöllisesti isännöitsijäkohtaisesti, mutta siitä puuttuu edelleen Tilakeskuksen oman työvoiman kustannukset tuntipalkkaisten osalta. Yleisesti nähtiin, että talouden seurantaan tulisi olla selkeämpi ja helpokäyttöisempi järjestelmä.

Toimintamallissa oleviin epäkohtiin on tehty muutoksia, jos se on ollut tarpeellista. Yksittäisten prosessien poikkeamiin on myös puututtu ja ne on käyty yhdessä läpi. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan kokeet toiminnassa ilmenneisiin epäkohtiin puuttumista riittäväksi. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että puuttumisen kynnyks tulisi olla matalalla ja ongelmiin olisi puututtava välittömästi. Poikkeamat toiminnassa tulisi tuoda esille välittömästi ja käsitellä ne ensin esimiehen toimesta henkilökohtaisella tasolla. Tämän jälkeen ongelmat tulisi käydä läpi koko yksikön tai tiimin kanssa, jotta niistä voitaisiin oppia yhdessä.

Tiimipalaveri, joka pidetään kuukausittain, koettiin hyväksi tilaisuudeksi myös ongelmien läpikäymiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Tiimipalaveriin osallistuu tuotantopäällikön johdolla yksi nimetty tiimivastaava jokaiselta kunnossapitoalueelta. Tiimipalaverin tarkoituksena on alueellisen toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen.

Ongelmiin puuttuminen koettiin myös parantuneen säännöllisesti pidettävien kehittämispalaverien ansiosta. Palavereissa on tuotu esiin ongelmia ja niihin on pyritty löytämään ratkaisut mahdollisimman nopeasti. Kaikilla haastatelluista ei tämäntapaisia toiminnan kehittämiseen tähtääviä palavereita kuitenkaan ole ollut. Nämä palaverit koskevat lähinnä alueellista kunnossapitotoimintaa sekä huoltohenkilöstöä. Koko kiinteistönpitoa koskevaa yksikköpalaveria ei nähty toiminnan kehittämisen näkökulmasta vaan siinä on tuotu esille lähinnä muita yhteisiä asioita. Yksikköpalaveri, joka järjestetään n. 4-kertaa vuodessa koettiin olevan myös liian harvoin. Usein asiat ovat jo vanhentuneet, kun niitä käsitellään yksikköpalaverissa.

Haastatteluissa tuli esille, että Tilakeskuksessa työskentelee osaavat esimiehet sekä muu henkilöstö ja aina voi mennä puhumaan asioista kenelle tahansa. Vastauksista tuli esille yksikön hyvä yhteishenki ja se, että apua on aina saatavilla. Asioita halutaan myös yhteisesti ja avoimesti kehittää. Toiminnassa esiintyviin ongelmiin on saatu tukea esimiehiltä ja heillä on ollut selkeä tarkoitus saada asiat kuntoon.

5.1.3 Miten uusi toimintamalli on vaikuttanut päivittäiseen toimintaan

Uudet toimenkuvat ovat aiempia selkeämmät. Toimenkuvissa on jonkin verran vielä päällekkäisyyksiä. Tämä on tullut esille ainakin vastaavien- ja kohdeisännöitsijöiden tehtävien rajapinnoissa. Osittain tehdään vielä päällekkäisiä tehtäviä ja välillä on tunne, että pompotellaan tehtäviä isännöitsijöiden kesken. Tämän katsottiin johtuvan ainakin osittain siitä, että kaikki eivät toimi uusien ohjeiden mukaisesti. Toisaalta haastateltavat kokivat, että toiminnan muutos oli kuitenkin tavallaan uusi alku, joten sen haltuunotto vie aikansa.

Myös rakennuttamispuolella on huomattu esiintyvän epäselvyyksiä kenelle tietyt tehtävät organisaatiossa kuuluvat. Varsinkaan yhteyshenkilöt eivät ole selvillä kiinteistöissä suoritettavien projektien aikana eikä niiden jälkeen. Takuuajan asioista vastaavat henkilöt eivät ole aina tiedossa, koska asioista tiedottaminen varsinkin tilojen käyttäjille on puutteellista. Tämä aiheuttaa ylimääräisiä yhteydenottoja tilojen käyttäjien puolelta ja luo heille kuvaa, että toiminta ei ole Tilakeskuksella hallussa.

Työkuorman koettiin tasaantuneen aikaisempaa paremmin isännöitsijöiden kesken, vaikka kiinteistöjen määrät lisääntyivätkin. Tämän katsottiin

johtuvan maantieteellisesti jaettuun alueelliseen malliin siirtymisen ansiosta. Aiemmin toimialueiden mukaisesti jaetut isännöitsijöiden vastuulla olleet kiinteistöt saattoiva sijaita eri puolilla Tamperetta. Uudessa mallissa mm. kohdekäyntejä voi helpommin yhdistää toisiaan lähellä olevien kiinteistöjen osalta. Osa koki myös, että sisäilma-asioihin tuli ryhtiä muutoksen käyttöönoton jälkeen lähinnä tasaisemman työkuorman ansiosta. Työkuormaa lisää myös muista yksiköistä tulevien tilamuutosten tekeminen varsinkin, kun pyyntö on kiireellinen. Tämä sekoittaa muiden töiden sovitut aikatauluja. Aina ei työn tilaajalla ole myös antaa selkeää tietoa työn sisällöstä ja siitä, mistä rahasta työ tehdään. Sen vuoksi joudutaan tekemään ylimääräisiä selvittelyitä, joka on pois muista töistä.

Prosessikaavioita suunniteltiin ja piirrettiin ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa, mutta sen jälkeen niihin ei ole palattu. Lisäksi prosessien suunnittelu jäi osittain kesken, koska uusi toimintajärjestelmä on ollut vielä tekeillä. Tämän vuoksi tehtäviä on hoitanut välillä joku muu, kuin on alun perin tarkoitettu. Nähtiin, että jatkossa tulisi tehdä yhteiset prosessikaaviot rakennuttamisen ja kiinteistönpidon kanssa. Nyt ei Frenckelissä tiedetä mitä Nekalassa tehdään. Selkeimpänä yksittäisenä ongelmana tuli esille kiinteistöjen tai laitteiden takuuaajan asioiden hoitaminen. Tällä hetkellä ei ole selkeästi saatavilla tietoa missä kohteessa tai laitteessa takuu-aika on voimassa ja koska se päättyy. Tiedon puuttumisen vuoksi saatetaan mennä korjaamaan takuun piiriin kuuluvia asioita ja urakoitsijan tai laite-toimittajan takuu saattaa sen vuoksi raueta. Tähän nähtiin ratkaisuna esim. Haahtelan Res-järjestelmän tehokkaamman käytön. Järjestelmään siirrettäisiin takuutiedot, josta ne olisivat helposti oman henkilöstön ja sopimuskumppaneiden saatavilla. Nykyään takuutietojen löytäminen koetaan työlääksi.

Työn mielekkyyttä ja motivaatiota lisää se, että itse voi melko vapaasti kehittää työssä olevia asioita haluamaansa suuntaan. Tämä vaatii kuitenkin oma-aloitteisuutta ja aktiivista otetta työhön. Myös etätöiden mahdollisuutta on lisätty uuden toimintamallin yhteydessä. Etätöiden mahdollisuutta ei ole kuitenkaan esimiehillä, joilla on töissä tuntipuolen työntekijöitä.

5.1.4 Toiminnan mittaaminen

Tilakeskuksessa toimintaa mitataan laadullisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamisen muodossa, sekä säännöllisillä asiakastytyväisyysmittauksilla. Asiakastytyväisyyden mittaamista ollaan vielä jatkossa kehittämässä kohdentamalla kyselyjä tarkemmin. Tehokkuuden mittaamiseen ylläpito-yksikössä käytetään mittausmenetelmänä Haahtelan Res-vikailmoitusjärjestelmää. Res-järjestelmää käytetään huoltokirjana ja vikailmoitusten välittämiskanavana. Vikailmoitusten määrää ja vasteaikaa seurataan vastuualue- ja toimialakohtaisesti. Vasteaikaa ei kuitenkaan nähdä riittävänä todenmukaisen tilanteen seurantavälineenä.

Kustannusten osalta toimintaa kiinteistönpitoyksikössä mitataan kunnossapitomäärärahojen käyttöä seuraamalla. Kunnossapitomäärärahat budjetoidaan alueittain isännöitsijäkohtaisesti ja määrärahojen käyttöä seurataan sekä raportoidaan kuukausittain aluepalaverien yhteydessä. Lisäksi taloudellista vertailua tehdään mm. KTI Kiinteistötieto Oy:n toimesta. Seuranta tapahtuu valtakunnallisella tasolla ja siinä mitataan huoltokustannuksia ja verrataan niitä eri kaupunkien kesken. Vertailu suoritetaan joka toinen vuosi ja siitä nähdään kaupunkikohtainen huollon taloudellisuus.

Talouden seuranta suoritetaan myös kiinteistöjen kunnossapitorahan osalta. Kunnossapitoraha budjetoidaan vuosittain isännöitsijäkohtaisesti ja isännöitsijät ohjaavat rahan käyttöä yhdessä oman alueensa aluevastaavan kanssa. Budjetointi on haastateltavien mukaan ollut ongelmallista uuden organisaation mukaisessa toimintamallissa, koska kiinteistöjen jako meni lähes kokonaan uusiksi. Lähes kaikki kiinteistöt olivat isännöitsijöille uusia, joten kokemuspohjaa ei vielä ole ehtinyt kertyä.

Käytössä olevien mittareiden ei nähdä kuitenkaan vastaavan siihen vastaavako tarjotut palvelut asiakkaan toiveita. Asiakastutkimusta tulisi ohjata enemmän siihen suuntaan, että saataisiin tietoa asiakastarpeista.

5.1.5 Miten toimintaa tulisi kehittää

Toimintaa tulisi edelleen kehittää niin, että Tilakeskuksen kilpailukyky lisääntyisi. Haasteena tässä tulee olemaan kaupunkiorganisaation raskaat hallinnolliset kulut, jotka ovat viime vuosina jatkuvasti kasvaneet. Henkilöstön kokonaismäärää ei tulisi lisätä vaan lisäpalveluiden tarve hankittaisiin ulkoa. Jatkossa tulee kehittää tuotteistusta ja palveluiden optimointia asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Kohdeisännöitsijöillä tulisi olla tieto kokonaisuudesta mitä hankkeita heidän kohteissaan on suunniteltu, mitä on käynnissä ja millä aikataululla. Myös myyntiin menevistä ja myydyistä kiinteistöistä tulisi saada kiinteistönpitoyksikössä tieto aikaisemmin. Tällä tavoin isännöitsijä olisi se henkilö, jolla olisi kokonaisuus hallussa kohteissaan. Kaivataan myös palaveriteita, joissa käydään läpi hankkeita ja niihin liittyviä yksityiskohtia. Hankkeet tulisi näin kaikkien tietoon ja niistä pidettäisiin yksinkertaista taulukkoa, joka parantaisi kaikkien osapuolten mahdollisuutta ennakoida tulevaa. Olisi oltava järjestelmä, johon hankkeet voisi helposti kirjata ja muokata sekä siihen pitäisi pystyä liittämään kuvia. Palavereissa tulisi olla mukana myös projektitiimi.

Kiinteistöjen palvelukuvauksissa on edelleen puutteita, vaikka tilanne on parantunut aiemmasta. Palvelukuvaukset tulisi saada selkeämmiksi. Kohteissa ei ole samalaisia palvelukuvauksia johtuen siitä, että osa sopimuksista on vanhoja ja niissä on puutteelliset vastuunjaot. Palvelukuvaus on

tärkeimpiä HelpDeskin työkaluja, joten sen yhtenäistäminen olisi erittäin tärkeää.

Järjestelmien osalta koettiin, että nykyisiä järjestelmiä olisi uusittava. Sap-järjestelmä nähtiin hankalaksi ja monimutkaiseksi käyttää ja siinä on valtavasti ylimääräisiä toimintoja. Parasta olisi, jos ei olisi yhtä koko kaupunkia koskevaa järjestelmää vaan Tilakeskuksessa voisi olla omat toimintaan kohdenneet järjestelmät. Tämän ei nähty kuitenkaan olevan todennäköistä, koska Tampereen kaupunki kilpailuttaa kaupungille palveluita tuottavien yksiköiden järjestelmät. Mobiilijärjestelmien osalta tulisi jatkaa kehittämistä lisäämällä erilaisten tarkastuslomakkeiden mobiilitäyttöä sekä vikailmoitusten täyttämisen mobilisoinnin käyttöönottoa. Myös matkalaskujen tekeminen mobiilisovelluksen avulla helpottaisi isoa osaa työntekijöistä. Huoltotehtävissä olisi myös mahdollisuuksia mobiiliseurantaan energian kulutusten yms. osalta.

Tiedonhallinnan osalta oltiin sitä mieltä, että tieto on hajallaan liian monessa paikassa ja sen löytäminen on hankalaa. Tiedon ylimääräiseen etsimiseen arvioitiin menevän 10-15 % työajasta. Perimmäinen syy tälle nähtiin siinä, että ei ole sovittu yhtä yhteistä paikkaa missä tietoa käsitellään ja säilötään. Saatavilla olevasta tiedosta ei ole myöskään varmuutta onko se ajantasaisista. Osa kiinteistöjen suunnitelmista on viety sähköiseen arkistoon, mutta kaikkia ei ole edes saatavilla. Vanhojen projektien tietoja ei pääse näkemään, jos ei ole ollut mukana projektissa tai jos henkilö on vaihtunut kesken projektin. Tämä johtuu järjestelmän käyttöoikeuksien puuttumisesta kyseiseen projektiin. Uusissa projekteissa oikeudet saadaan lisättyä kaikille. Uuden toimintajärjestelmän avulla tiedonhallinnan kokonaisuuteen saataisiin ratkaisu.

Tiedon kulku nähtiin olevan kiinni paljon henkilöistä ja viestinnän välineistä. Nykyään tieto kulkee melko hyvin, mutta tiedon kohdentamisessa nähtiin ongelmia. Osittain se johtuu siitä, että tiedotetaan varmuuden vuoksi kaikille, vaikka asia ei kaikkia koskisikaan. Tämä aiheuttaa helposti tietotulvan joka tulee esiin varsinkin lomalta töihin palatessa. Sähköpostien selvittämiseen kuluu useita päiviä aikaa jolloin muut työt kärsivät. Tiedon kulku Tilakeskukselta tilojen käyttäjille on myös varsin vaihtelevaa ja henkilön aktiivisuudesta riippuvaista. Ensiksi tulisi laatia tiedottamisesta selkeät ohjeet ja listata siihen liittyvät toimenpiteet erilaisissa tilanteissa. Tiedon kulkemisen parantamiseksi ehdotettiin otettavaksi käyttöön Tilakeskuksen sisäinen viestintäkanava, jolla tieto saavuttaisi kaikki nopeasti. Tällä tavoin voitaisiin mm. hoitaa hankkeiden esittely ja aikataulut sekä uusien työntekijöiden esittely.

Toimintaa jatkuvasti kehitettäessä kaivattiin selkeitä ohjeita ja toimintatapoja, jotka myös kirjataan ylös selkeinä päätöksinä. Päätökset tulisi tuoda kaikille yhteisesti tiedoksi ja kerrata niitä tarpeeksi usein. Tällä tavalla kenellekään ei jäisi epäselväksi, kuinka pitäisi toimia. Hankkeiden vastuualu-

eet ja rajapinnat eri sisäisten toimijoiden välillä tulisi selkeyttää esim. prosessikaavioiden tai tehtävänjakotaulukoiden avulla. Myös perehdyttämiseen tulisi keskittyä varsinkinkin hankintojen osalta, koska siinä nähtiin selkeitä puutteita. Hankintoihin perehdyttäminen tulisi käydä läpi ensin koko Tampereen kaupungin ja Tilakeskuksen tasolla, ja sen lisäksi vielä yksikkökohtaisesti.

5.1.6 Mitkä ovat kiinteistönpitoyksikön ydinosaamisalueet

Kiinteistönpitoyksikön ydinosaamiseen kuuluu kiinteistöjen ylläpitotoiminta, jonka avulla taataan terveelliset ja turvalliset olosuhteet tilojen käyttäjille. Ylläpitotoimintaan olennaisena osana luettiin kuuluviksi kiinteistöjen isännöinti, huolto-, korjaus- ja kunnossapitotoiminta sekä niihin liittyvät hankinnat.

Paras tieto ja osaaminen Kaupungin omistamista kiinteistöistä löytyy Tilakeskuksen sisältä. Mielipiteissä tuli esille, että ylläpidon laatu kärsisi huomattavasti, jos toimintaa tulisi hoitamaan joku ulkopuolinen taho. Nykyisten kiinteistönpidon palveluiden laajuus nähtiin riittävänä ja oltiin sitä mieltä, että muut palvelut voidaan ostaa ulkoa. Osaan toiminnoista kaivattiin kuitenkin lisää henkilöresursseja.

5.1.7 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Tilakeskuksessa

Osaamisen johtaminen oli haastatteluiden mukaan hyvin hallussa Tilakeskuksessa. Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja säännöllistä. Osaamistarpeet käydään jokaisen kanssa vuosittain läpi kehityskeskusteluissa. Tilakeskuksessa tehdään vuosittain koulutussuunnitelma, johon esimiehet keräävät henkilöstöltä koulutustoiveita. Toiveisiin pyritään vastaamaan, kun koulutus nähdään tarpeellisena töiden hoitamisen kannalta. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että jos Tilakeskuksessa esiintyy koulutustarvetta, niin se myös järjestetään. Haastatteluissa esille tulleita koulutuksia on lähiaikoina pidetty mm. radonin ja asbestin osalta. Tilakeskuksessa järjestetään myös yksikön yhteisiä koulutuksia, joihin työnantaja edellyttää kaikkien osallistuvan. Näitä yhteisiä koulutuksia ei koettu aina tarpeelliseksi oman työn suorittamista varten.

Hiljaisen tiedon hallintaa tulisi kehittää. Eläköityvien tilalle ei voida kaupunkiorganisaatiossa ottaa uutta tekijää, ennen kuin henkilö jää eläkkeelle. Tämän vuoksi perehdyttäminen jää vajavaiseksi, koska hiljainen tieto ei siirry tekijältä toiselle ns. mestari-kisälli toiminnan avulla. Esille tuli myös näkökulma, että on myös olemassa sellaista hiljaista tietoa, joka ei

ole työnantajan puolesta oikeata tietoa. Ensisijaisesti tiedon arkistointimenetelmiä tulisi kehittää, että tietoa saataisiin paremmin talteen muidenkin hyödynnettäväksi. Tällä hetkellä hiljaista tietoa saa lähinnä itse kyselemällä esim. henkilövaihdoksen yhteydessä. Irtisanoutuminen tai eläköityminen aiheuttaa sen, että ei saada talteen henkilön kokemukseen perustuvaa tärkeää tietoa. Myös järjestelmien uusimisvaiheessa saattaa dokumentoitua tietoa jäädä siirtämättä tai kadota.

Tilakeskuksessa kannustetaan osaamisen kehittämiseen ja varsinkin omaehtoiseen opiskeluun. Omaehtoisen osaamisen kehittäminen katsotaan olevan hyödyksi niin opiskelijalle kuin myös työnantajalle. Kiinteistönpitoyksikössä on viime vuosina suoritettu useita tutkintoja ja niiden yhteydessä tehtyjen projektien avulla on kehitetty myös yksikön toimintaa. Oppisopimuskoulutus on myös ollut selvässä kasvussa viime vuosina. Tampereen kaupunki palkitsee lisäksi tutkintojen suorittajat sovitun suuruisella kertakorvauksella, jota voi hakea, kun todistus tutkinnosta on saatu.

Tilakeskuksessa on käytössä kertapalkkiojärjestelmä. Kertapalkkiota on myönnetty yksikkötasolla asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Kertapalkkiot on myönnetty pääasiassa palkallisina vapaapäivinä. Rahallista palkitsemista on käytetty lähinnä palkitsemalla henkilökohtaista aktiivisuutta, kun on osallistunut esim. sisäisten koulutusten järjestämiseen. Palkitseminen on haastateltavien mielestä kehittynyt uuden toimintamallin aikana. Aiemmin vaati omaa aktiivisuutta ja aloitetta, että palkitsemisasian sai viireille. Nykyään esimiehet esittävät palkkiota, kun tavoitteet on saavutettu tai muuten täytetty palkitsemisen kriteerit.

5.1.8 Ideoita osaamisen kehittämiseen

Osaamisen kehittämistä olisi ohjattava järjestelmien nykyistä parempaan hyödyntämiseen. Varsinkin PTS- suunnitelmien tekemiseen tulisi tulevaisuudessa panostaa, jotta saataisiin toimintaa yhä suunnitelmallisempaan suuntaan. Henkilöstöä tuli opastaa ja kouluttaa PTS- tiedon järjestelmälliseen tuottamiseen, jotta päästäisiin pois tilanteesta, jossa ehditään kiinteistöjen osalta lähinnä vain tulipalojen sammuttamiseen. Projektitiimiin olisi hyvä saada hankkeiden rakennuttamiskoulutusta. Hankinta-asioiden koulutusta kaivattiin varsinkin sopimustekniikan alueelta. Myös Tilakeskuksen yhteinen hankintalakimies voisi olla jatkossa hyödyllinen.

Sisäilma-asioihin kaivattiin koulutettua erikoisosaamista, jota pitäisi löytyä talon sisältä, mutta osa voidaan ostaa myös ulkoa. Lait ja asetukset muuttuvat jatkuvasti ja Tilakeskuksessa pitäisi olla jatkuvasti uusin tieto saatavilla ja se tulisi nopeasti jalkauttaa koko organisaatioon.

Kiinteistöjen tekniset tarkastukset tulisi tehdä pienimuotoisesti itse ja muut tarkastukset tuli ostaa ulkoa. Myöskään teknistä laitteistoa tarkastusten tekemiseen ei kannata hankkia liikaa itselle, koska silloin on huomioitava niiden huolto ja kalibroinnit yms. Tilakeskuksen nykyinen henkilöstömäärä nähtiin riittävänä, kun saadaan tehtävien rajapinnat selkeämmiksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskysymyksemme oli, *miten organisaatiomuutos on onnistunut kiinteistönpitoyksikössä* ja siihen kyettiin vastaamaan hyvin. Tutkimus onnistui hyvin ja eteni kokonaisuudessaan suunnitelmien ja aikataulun mukaisesti. Teemahaastattelut ajoittuivat aikaan, jolloin uusi toimintamalli oli ollut käytössä reilut puoli vuotta. Tässä ajassa haastateltavat olivat jo ehtineet muodostaa laajemman kuvan uuden toiminnan sisällöstä eikä muutoksen käyttöönotto vaihe ollut vielä unohtunut.

Tutkimuksen suunnitelmavaiheessa valitut teoriat olivat riittäviä ja oikeita tutkimuksen sisältöön nähden. Teorian rajaaminen juuri käsiteltäviin aihealueisiin oli haasteellista ja vaati kovasti työtä. Tutkimuksessa tuli esille tärkeää tietoa monesta eri näkökulmasta ja eri tehtävissä toimivilta henkilöiltä. Haastateltavien vastauksista näki, että he olivat pohtineet teema-alueisiin liittyviä asioita jo ennen haastattelua. Haastatteluiden aikana haastateltaville heräsi lisäksi ajatuksia, joihin he eivät välttämättä normaalin kiireisen arjen keskellä olisi kiinnittäneet huomiota. Haastateltavien määrä 7 henkilöä oli juuri riittävä, jotta saatiin tärkeitä asioita selville. Tiettyiltä osin viimeisten haastateltavien aikana vastaukset alkoivat toistaa itseään ja uusia asioita tuli esille alkupään haastatteluja vähemmän.

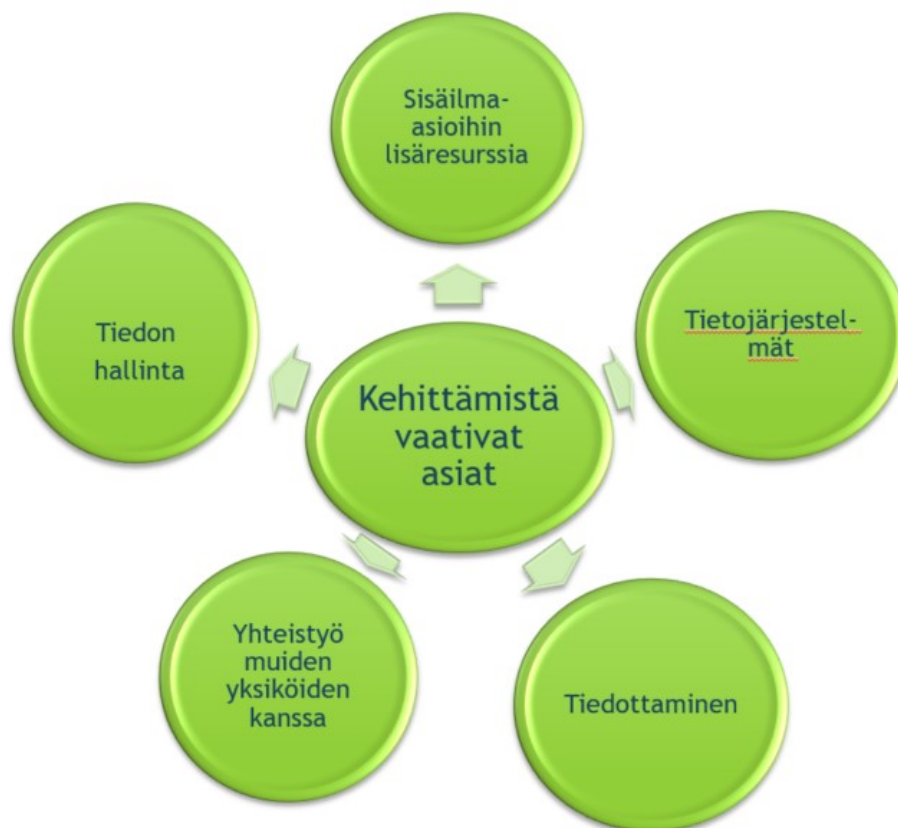
Tutkimuksessa esille tulleita asioita voidaan hyödyntää Tilakeskuksen tulevissa muutoksissa sekä toiminnan edelleen kehittämisessä. Tulevaisuudessa kuntaorganisaatioita tullaan muuttamaan koko Suomessa ja muutoksilta ei voi kukaan välttyä, joten tutkimuksesta voivat hyötyä muidenkin kuntien organisaatiot. Tutkimuksesta voivat hyötyä myös yksityisen sektorin yritykset, koska muutosprosessi etenee lähes saman peruskaavan mukaan riippumatta organisaatiosta ja muutoksen laajuudesta. Muistaakamme kuitenkin kunta-alan toimintaympäristön erilaisuuden yksityisen sektorin toimijoihin nähden, joka tuotiinkin esille tämän tutkimuksen johdannon loppupuolella.

Tutkimuksen johtopäätökset kappaleen varsinaisten tulosten aluksi kuvataan kuviossa 9 teemahaastatteluissa esiin tulleita muutoksessa onnistuneita asioita ja kuviossa 10 kehittämistä vaativia asioita. Tämän jälkeen tulokset avataan tarkemmin sanallisessa muodossa.



Kuvio 9. Tutkimuksessa esille tulleita organisaatiomuutoksessa onnistuneita asioita.

Tutkimuksessa esille tulleita kehittämistä vaativia asioita on kuvattu seuraavassa kuviossa 10.



Kuvio 10. Tutkimuksessa esille tulleita tärkeimpiä kehitettäviä asioita.

Toimintaa on Tilakeskuksessa edelleenkin kehitettävä laatimalla yhteiset toimintamallit ja tiivistämällä eri yksiköiden yhteistyötä. Yhteistyön yhtenä esteenä näyttää olevat toimipisteiden sijainti eri kohteissa. Tilakeskuksen sisällä kaikilla yksiköillä täytyisi olla samat toimintamallit ja tarkat tehtäväkuvat, jotta toimintaa saataisiin tehokkaammaksi. Kohdeisännöitsijöiden siirryttyä vuoden 2016 lopussa Nekalaan samoihin tiloihin ylläpito-organisaation kanssa toiminta oli saatu yhtenäisemmäksi ja sisäinen tiedonkulku on tehostunut.

6.1 Organisaatiomuutoksen johtaminen ja kehittäminen Tilakeskuksessa

Haastatteluiden perusteella tuli selkeästi esille, mitkä asiat johtivat organisaatiomuutokseen. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaatiomuutos 2017 oli lähtöisin Tampereen kaupungin strategisista lähtökohdista tehostaa toimintaa mm. purkamalla sisäinen tilaaja-tuottajamalli. Muutos nähtiin myös välttämättömänä ja se olisi joidenkin mielestä myös voitu tehdä jo aiemmin.

Muutosjohtamisen tuloksien perusteella tutkimuksessa tuli esille, että on tärkeää ottaa henkilöstö kokonaisuudessaan mukaan muutokseen jo suunnitteluvaiheessa. Tällä tavoin saadaan minimoitua kokemukset, että muutos tuodaan organisaatioon väkisin ja siihen ei itse voi vaikuttaa. Osalla henkilöstöstä työtehtävät vaihtuivat muutoksen yhteydessä ja heiltä oli kysely, mihin tehtävään he haluaisivat uudessa organisaatiossa sijoittua. Osa vaihtoikin tehtävää ja hankki uutta osaamista kouluttautumalla.

Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että yhdessä asioita miettimällä ja ongelmiin ratkaisuja hakemalla saadaan usein paras lopputulos. Tulevissa muutoksissa ja toiminnan kehittämisessä tuleekin ottaa eri organisaation tasoilta henkilöstöä esim. työryhmätyöskentelyn kautta pohtimaan yhdessä erilaisia toimintamalleja. Kun suunnitteluun ja valmisteluun on osallistuttu koko organisaation voimalla, niin lopputulos on yhtenäisempi ja toimintamallin noudattaminen on helpompaa. Mitä kauempana itse toiminnasta päätökset tehdään, niin sitä heikompi motivaatio henkilöstöllä on niitä noudattaa. Toiminnan yhtenäisyyden kannalta on tärkeää, että on selkeät pelisäännöt ja ne on myös kirjattu ylös ja käyty yhdessä läpi.

Muutoksen käyttöönottovaiheen koettiin onnistuneen hyvin. Muuttovaihe oli hyvin suunniteltu ja valmisteltu, joten kohdeisännöitsijöiden oli helppo muuttaa Nekalaan. Haastateltavat olivat motivoituneita muutokseen, koska he kokivat saaneensa vaikuttaa toiminnan ja tulevien tehtäviensä sisältöön.

Muutostilanteessa pelisääntöjen jatkuva kertaaminen on myös elinehto sille, että yhteisiä toimintamalleja noudatetaan. Vaikka muutosprosessit ovat usein raskaita ja ne tapahtuvat muun työn ohessa niin yrityksen johdon ja esimiesten on kyettävä jalkauttamaan uusi toimintatapa organisaatioon niin, että siitä tulee uusi tapa toimia eikä vanhaan enää palata. Toimintaa on silti kyettävä myös muuttamaan, jos huomataan, että suunniteltu malli ei toimi käytännössä. Kun havaitaan, että joku ei toimikkaan uuden toimintamallin mukaisesti niin siihen on esimiehen toimesta puututtava välittömästi. Puuttumisen kynnyks tulee olla matalalla ja toiminta tulee mahdollisimman nopeasti oikaista takaisin sovitun mukaiseksi. Asioihin puuttuminen on tehtävä rakentavasti ja hyvässä hengessä niin, että ketään ei syyllistetä. Toimintaa voidaan seurata ja kehittää mm. erilaisten tiimipalaverien tai kehittämispalaverien avulla.

Haastateltavat kokivat hyväksi Kiinteistönpitoyksikössä kuukausittain pidettävät aluepalaverit, jotka on tarkoitettu pääasiassa alueellisen toiminnan kehittämiseen. Vastaavanlaisia palavereita tulisi järjestää säännöllisesti myös vastuu- ja kohdeisännöitsijöiden välillä, sekä rakennuttajien ja kiinteistönpitoyksikön kesken. Tällä tavoin saataisiin tiedonkulkua parannettua yksiköiden välillä sekä toimintamalleja yhtenäisemmiksi. Asiakkaan suuntaan näkyy vain yksi Tilakeskus ja mitä yhtenäisempää toiminta on, niin sitä paremmaksi asiakaskokemus muodostuu. Haastatteluissa saatujen kokemusten perusteella alueellisen toimintamallin käyttöönotto niin,

että kohdeisännöitsijät tulivat siihen mukaan, oli kokonaisuudessaan onnistunut. Kehittämistä tulee silti jatkaa mm. sen osalta, että saadaan kohdeisännöitsijöille järjestettyä enemmän aikaa kohteissa käymiseen. Tähän saataisiin apua, kun jatkuvasti enemmän isännöitsijöitä työllistävään sisäilma-asioiden hoitamiseen saataisiin lisävahvistusta. Opinnäytetyön viimeistelyvaiheessa varmistuikin, että sisäilma-asioiden hoitamiseen tullaan kouluttamaan Tilakeskuksen organisaation sisältä sisäilma-asiantuntija. Näin saadaan kohdeisännöitsijöiden resurssia varattua kohteisiin jalkautumisiin, mikä tuo isännöitsijöitä myös kohteiden käyttäjille tutummaksi. Myös PTS- suunnitelmien päivittämiseen jää jatkossa isännöitsijöille enemmän aikaa.

Tiedottamisessa ja tiedon kulussa Tilakeskuksen sisällä sekä asiakkaan suuntaan nähtiin paljon ongelmia, mutta tietyissä asioissa myös selkeää kehitystä. Tiedon kulku oli parantunut huomattavasti uudistetussa organisaatiossa niiden osalta, jotka toimivat samoissa toimitiloissa. Tiedon saatavuuden koettiin parantuneen alueellisen toimintamallin ansiosta, koska nykyään kohdeisännöitsijät ja aluevastaavat työskentelevät samassa huoneessa. Tieto kulkee helposti päivittäisen toiminnan yhteydessä ja ongelmat on helpompi ratkaista yhdessä heti niiden ilmetessä. Myös kiinteistöpalveluiden asiantuntijoiden muutto ylläpito-organisaation kanssa samoihin tiloihin nähtiin hyvänä asiana. Aiemmin asiantuntijat kiinteistöpalveluiden osalta toimivat eri osoitteessa ja olivat osa tilaajaorganisaatiota, jolloin yhteistyö ei ollut kovin tiivistä. Tämä aiheutti tiedonkulun katkoksia ja sen seurauksena toiminnan tehottomuutta. Asiakkaille tiedonkulun ongelmat näkyvät tehottomana toimintana ja yhteistyön toimimattomuutena. Asiakkaalle saadaan apu ongelmiin nykyisessä alueellisessa toiminnassa nopeammin päätöstenteon ja tiedonkulun nopeutumisen ansiosta. Tiedon ei koettu kulkevan kuitenkaan eri yksiköiden välillä. Rakennuttamispalvelut- sekä kiinteistönpitoyksikkö toimivat eri osoitteissa ja haastatteluissa koettiin, että tieto ei kulje niiden välillä. Yksiköissä tehdään kuitenkin työtä samojen kiinteistöjen ja asiakkaiden kanssa, joten tiedon tulisi liikkua ongelmitta. Tilakeskuksen sisällä tulisi olla tieto mitä projekteja on tekeillä ja niiden aikataulut. Tiedon saavuttaminen kohderyhmän jokaiselle jäsenelle tulisi myös jollakin tapaa pystyä varmistamaan. Tiedottamisesta tulisi laatia selkeät ohjeet prosessikaavioiden muodossa ja vastuuttamalla tiedottamisesta velvolliset eri toiminnoissa. Lisäksi tulisi ottaa käyttöön yksiköiden yhteinen tiedotusfoorumi, jossa tieto olisi ajantasaista ja helposti kaikkien saatavilla. Tieto voisi olla nähtävillä esim. lyhyinä tiedotteina ja kohdistettuna oikeille henkilöille. Tiedottaminen voisi tapahtua myös mobiilisti, jolloin tieto kulkisi tehokkaammin myös kohteissa työtä tekeville henkilöstölle.

6.2 Järjestelmät

Tietojärjestelmien osalta tuli esille toiveita helpommin käytettävistä ja uudenaikaisemmista järjestelmistä. Järjestelmien määrää tulisi myös vähentää. SAP- järjestelmä, jota käytetään Tampereen kaupungin yhteisenä toiminnanohjausjärjestelmänä. SAP nähtiin hankalana ja monimutkaisena käyttää. SAP-järjestelmästä tarvitaan vain hyvin pientä osaa ominaisuuksista, jota voidaan hyödyntää kiinteistönpitoyksikössä.

Kunnossapitomäärärahojen seurantaan kiinteistönpitoyksikössä käytettävä Kiinteistötieto- ohjelma nähtiin sinänsä käyttökelpoiseksi, mutta tällä hetkellä sen avulla ei saa täysin ajantasaista tilannetta. Tämä johtuu siitä, että oman henkilöstön palkkakuluja ei olla saatu siirrettyä ohjelman laske-miin kuluihin. Tämän vuoksi budjetin seuranta on ollut haastavaa. Tämän ongelman arveltiin kuitenkin korjaantuvan lähiaikoina.

Mobiilijärjestelmien kehittäminen on edennyt viime vuosien aikana ja sen kehittämiseen panostetaan jatkossakin. Mobiilijärjestelmien käytön koettiin helpottavan varsinkin liikkuvan työn tekijöitä. Myös työnjohto on voinut vähentää paperisten asiakirjojen täyttämistä. Mobiilijärjestelmän piiriin on jo otettu mm. vikailmoitusten vastaanotto, työajanseuranta, tuntipalkkaisten tuntikirjaukset, työmaiden viikko- ja kuukausitarkastusraportit sekä vaaranpaikka ilmoitukset. Jatkossa mobiilijärjestelmien käytön nähtiin lisääntyvät erilaisten kiinteistötarkastusten osalta sekä huoltohenkilöstön apuvälineenä.

6.3 Muutoksen jalkauttamisen valmistelu

Muutos tulee perustella henkilöstölle riittävän selkeästi, koska silloin saadaan vietyä viesti eteenpäin, että muutos on välttämätön.

Organisaation sisäisen ja ulkoisen tiedonkulun kannalta yksiköiden yhdistämistä tulisi jatkaa ja kehittää. Organisaatiomuutoksessa 2017 yhdistetyt kohdeisännöitsijät ja alueellinen kunnossapitotoiminta olivat erinomainen toimenpide, jonka avulla tehostettiin ja yhtenäistettiin toimintaa. Haastatteluiden perusteella tuli esille, että myös rakennuttamispalvelut-yksikkö tulisi yhdistää jatkossa samoihin tiloihin kiinteistönpitoyksikön kanssa, jolloin saataisiin aikaiseksi samanlainen yhteistyön tiivistyminen ja yhdessä tekemisen kulttuuri.

Hankkeiden osalta tulee kehittää selkeä toimintamalli ja vastuuttaminen. Rajapinnat hankkeiden eri vaiheissa sekä takuuajan asioiden hoitovastuut tulisi olla selkeät. Tällä saataisiin annettua myös asiakkaiden suuntaan Tilakeskuksen toiminnasta luotettavampi kuva.

Toiminnan mittaamista tulee kehittää talouden seurannan osalta niin, että saadaan helposti ajantasainen tieto kunnossapitomäärärahan käytöstä. Tilanne on tällä hetkellä se, että kakki kulut eivät siirry järjestelmien välillä ajantasaisesti. Tämä vaikeuttaa budjetin seurantaa ja suunnitelmallisten kunnossapitotöiden valmistelua ja aloittamista. Järjestelmiä on edelleen kehitettävä, jotta niitä voidaan hyödyntää suunnitelmallisen kunnossapidon apuna.

Toimenkuvat ovat kiinteistönpitoyksikössä selkeämmät kuin aiemmin, mutta muiden yksiköiden osalta on paljon epäselvyyksiä tehtävien sisällöstä ja tehtävien rajapinnoista. Tilakeskuksen tehtävänkuvat tulisi tarkastaa kaikkien yksiköiden osalta ja tehdä toimintajärjestelmään tarkat prosessikaaviot jokaisesta palveluprosessista. Ensimmäisenä esiin nousi takuuajan velvollisuudet ja vastuut. Prosessikuvauksissa tulisi osoittaa selkeästi, kuinka takuuajan piiriin kuuluvat asiat hoidetaan järkevästi Tilakeskuksen sisällä. Prosessien suunnittelussa tulisi olla mukana henkilöitä kaikista Tilakeskuksen yksiköistä, jotta saadaan jokaisen näkökulma mukaan.

Alueelliseen toimintamalliin siirtyminen on tasannut varsinkin isännöitsijöiden työtaakkaa, joka oli yhtenä tavoitteena muutoksen taustalla. Toisaalta kiinteistöjen määrän lisääntyminen ja uusiin kiinteistöihin tutustuminen on vienyt runsaasti aikaa. Kohdekäyntien määrä on jäänyt vähäisemmäksi mitä olisi tarpeen lähinnä PTS-suunnitelmien tekemisen näkökulmasta. Toimintoja tulisi vielä tarkistaa alueellisella tasolla, millä tavoin isännöitsijän tehtävää voisi helpottaa ja saada aikaa kohdekäyntien lisäämiseen. Yhtenä ratkaisuna on, että sisäilma-asioihin koulutetaan henkilö, jonka avulla viime vuosina lisääntyneet

6.4 Osaamisen johtaminen organisaatiomuutoksessa

Haastatteluissa tuli esille, että kiinteistönpitoyksikön ydintehtävä ja ydintehtäväalueet olivat haastateltavilla hyvin selvillä. Yksikön ydintehtäväksi koettiin Tampereen Kaupungin omistamien kiinteistöjen ylläpitäminen niin, että ne säilyttävät arvonsa ja tilojen käyttäjien on niissä terveellistä ja turvallista olla. Ydintehtäväalueiksi mainittiin isännöinti, huolto-, korjaus- ja kunnossapitotoiminta, sekä yksikön toimintaan liittyvät hankinnat. Uuden toimintamallin mukaiset tehtävät nähtiin riittävinä myös tulevaisuuden toimintaa silmällä pitäen.

Ylläpito-organisaatiolla katsottiin olevan paras tieto kaupungin omistamien kiinteistöiden kunnosta ja sitä on vahvistanut asiantuntijoiden sijoittuminen nykymallissa samoihin tiloihin. Tieto liikkuu huomattavasti nopeammin kuin aiemmin ja apua saadaan läheltä aina kun sitä tarvitsee. Tästä hyötyy myös asiakas saamalla Tilakeskukselta nopeampaa palvelua.

Henkilöstön osaamisen on huomattu myös lisääntyneen tiivistyneen yhteistyön ansiosta. Tiedon kysymisen kynnyks on myös laskenut, koska oman alueen asioista voi jutella välittömästi samassa tai viereisessä huoneessa

olevan henkilön kanssa. Myös hiljaisen tiedon siirtyminen on lisääntynyt päivittäisten kohtaamisten ja kanssakäymisen seurauksena. Hiljaista tietoa jää myös hyödyntämättä eläköitymisen kautta, koska kuntasektorilla ei yleensä voi ottaa eläköityvän rinnalle päällekkäistä työntekijää harjoittelemaan samaan tehtävään mestari-kisälli periaatteella. Tähän toivottiin muutosta, jolloin tärkeä kokemukseen perustuva hiljainen tieto saataisiin talteen esim. kiinteistön korjaushistorian muodossa. Hiljaisen tiedon siirtämisessä on myös oltava tarkkana mikä on senkaltaista tietoa, että siitä on työnantajalle hyötyä

Osaamisen kehittäminen Tilakeskuksessa on jatkuvaa ja suunnitelmallista. Osaamista kehitetään aktiivisesti esim. oppisopimuskoulutuksen avulla. Myös omaehtoiseen koulutukseen kannustetaan ja työn ohessa opiskeleville annetaan mahdollisuus tehdä opintoihin liittyviä projekteja, jotka tuovat hyötyä myös työnantajalle.

Tilakeskuksen tehdään vuosittain yksikkökohtainen koulutussuunnitelma, johon haetaan koulutustarpeita henkilöstön toiveiden, sekä yksikön muuttuvien osaamistarpeiden perusteella. Toiveisiin pyritään aina vastaamaan, jos halutulle osaamistarpeelle on käyttöä tilakeskuksessa tai se on toiminnan kehittämistä edistävää. Tilakeskuksessa järjestetään myös koko yksikköä koskevia koulutuksia, joihin työnantaja edellyttää kaikkien osallistumista. Nämä yhteiset koulutukset koettiin vähemmän hyödyllisiksi kuin pienemmälle ryhmälle kohdistetut täsmäkoulutukset.

Sisäilma-asioihin kaivattaisiin myös kouluttamisen avulla lisävoimaa ja osaamista. Kouluttamalla sisäilma-asiantuntija Tilakeskukselle saataisiin kohdeisännöitsijöitä kovasti kuormittavaa osa-aluetta jaettua pois muiden tehtävien tieltä. Tutkimuksen loppuvaiheessa tulikin esille, että sisäilma-asioita hoitamaan oli valittu henkilö organisaation sisältä, joka alkaa hoitamaan tehtävää päätoimisesti.

PTS-suunnitelmien tekemiseen tarvitaan jatkossa enemmän panostusta. Osaamista näihin pitkän tähtäimen suunnitelmien tekemiseen löytyy ylläpitopuolelta riittävästi, kun tehtävät saadaan järjestettyä niin, että niiden tekemiseen ehditään keskittymään kunnolla. Kuntoarvioiden tekemiseen ei kannata panostaa vaan ne kannattaa hankkia ulkopuolelta. Kuntoarvioiden ja muiden tarkempien tutkimusten tekemiseen tarvittaisiin myös uusia teknistä laitteistoa, jota ei ole järkevää hankkia, koska ne vaativat säännöllistä huoltoa ja kalibrointeja.

6.5 Tulosten validius ja reliabiliteetti

Tutkija oli perehtynyt tutkimusaiheen varmistuttua laajasti tutkimusalueen teoriaan muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen alueelta. Tutkija on myös työskennellyt Tilakeskuksella samassa organisaatiossa yli 5-vuotta aluevastaavana, joten hänellä oli hyvä näkemys yksikön vanhasta sekä uu-

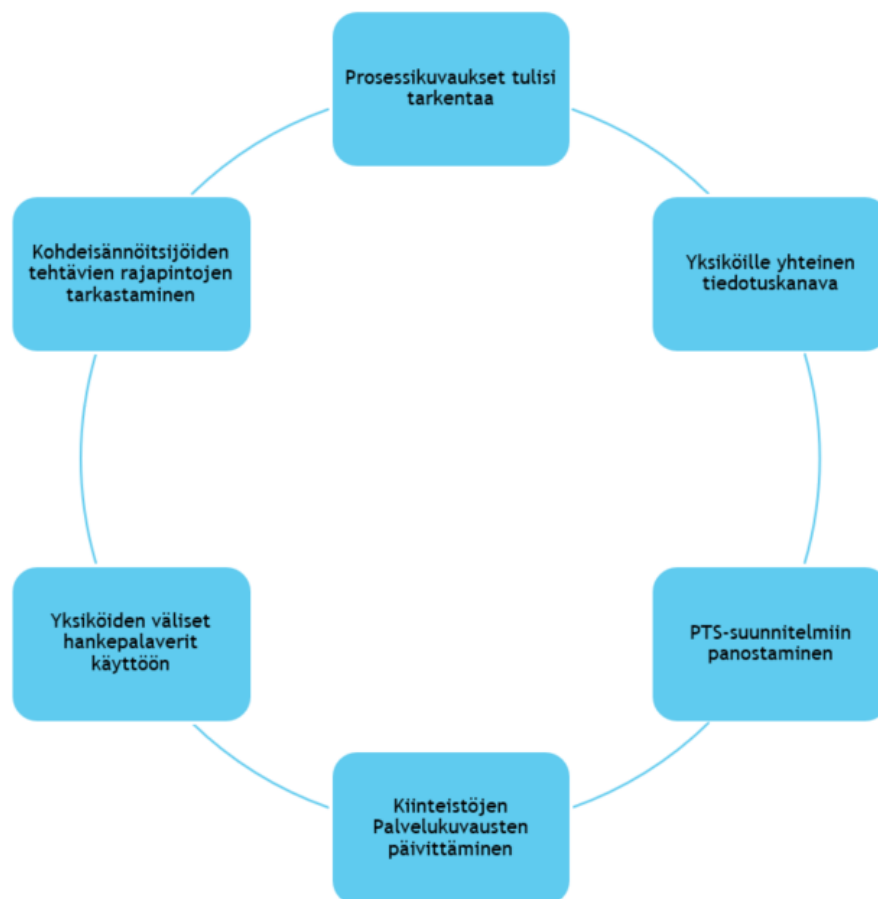
desta toimintamallista. Tutkijan kokemuksesta on ollut myös hyötyä kohderyhmän valinnassa. Kohderyhmään valittiin laaja-alaisesti henkilöitä monelta eri tehtävätasolta, joka lisää myös osaltaan tutkimuksen validiutta. Tutkimuksen haastattelujen aikana tutkijalla oli mahdollisuus osallistuvaan havainnointiin vaikuttamatta kuitenkaan haastateltavien mielipiteisiin. Haastatteluvaiheessa tutkija oli jo siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen, mutta tutkimuksen kohteena oleva työyhteisö oli hänelle tuttu.

Tutkimus on tarkasti toistettavissa luvussa 4. esitettyjen kappaleiden *tutkimuskuvauksen tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen* avulla.

Tutkimuksen avulla saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Teemahaastattelun avulla saatiin tuotua esille kokemukseen perustuvaa tietoa organisatiomuutoksen onnistumisista ja kehitettävistä asioista. Tutkimuksen avulla saatiin arvokasta tietoa seuraaviin muutoksiin ja nykyisen toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen avulla saatiin myös tietoa nykyisen päivittäisen toiminnan ongelmakohdista. Toiminnan jatkuva kehittäminen tutkimuksessa esille tulleiden asioiden ansiosta on entistä helpompaa, koska nyt on tiedossa mitkä toiminnan osa-alueet ovat heikompia.

6.6 Jatkotoimenpidesuositukset

Tutkimuksen avulla saatiin esille useita erilaisia jatkotoimenpidesuosituksia, joita on esitetty seuraavassa kuviossa 11.



Kuvio 11. Tutkimuksessa esiin tulleet jatkotoimenpidesuositukset.

Toimintajärjestelmätyö olisi tärkeää viedä prosessien kuvausten osalta maaliin. Prosessikuvauksia tulisi tarkentaa ja henkilöstön tehtäväkuvaukset tulisi käydä yksityiskohtaisesti läpi tehtävien rajapintojen osalta. Myös kiinteistöjen palvelukuvaukset tulisi päivittää mahdollisimman selkeiksi ja yhtenäisiksi.

Kohdeisännöinnin tehtäväkenttää olisi saatava edelleen selkeytettyä, jotta heille jäisi nykyistä enemmän aikaa kohdekäynneille ja PTS:n laatimiseen. Tällä tavoin tehostettaisiin ennakoivaa kiinteistönpitoa ja saataisiin vähennettyä ”tulipalojen sammuttelua”.

Kiinteistönpito- ja rakennuttamispalveluyksiköiden välisiä hankkeisiin liittyviä palaveriteita tulisi pitää säännöllisesti, että tieto kiinteistöissä tehtävistä töistä saataisiin kulkemaan yksiköiden välillä paremmin. Tiedonkulun lisääntyessä myös asiakkaat saisivat tarkempaa tietoa kohteissa suoritettavista toimenpiteistä. Myös yhteisen tiedotuskanavan ottaminen käyttöön lisäisi tiedon kulkua eri yksiköiden välillä.

Toiminnan tavoitteet ja niiden saavuttamisen mittausmenetelmät tulisi tuoda selkeästi esille ja käydä ne vuosittain läpi henkilöstön kanssa.

Tämän tutkimuksen pohjalta voisi tutkia myös laajemmin Tilakeskuksen eri yksiköiden yhteisen toiminnan rajapintoja ja sujuvuutta. Tutkimukseen voisi ottaa mukaan myös asiakasnäkökulman esim. kohdennetun asiakas-tyytyväisyystutkimuksen avulla.

Tutkimuksen loppuvaiheessa varmistui, että Tampereen Tilakeskus Liikelaitos tullaan yhtiöittämään suhteellisen nopealla aikataululla. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, kun organisoidaan uutta toimintamallia. Yhtiöittämisen seurauksena kuntabyrokratia tulee kevenemään ja yhtiön on helpompi ohjata nykyisen yksikön toimintaa haluttuun suuntaan.

LÄHTEET

- Aula, P. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2008). *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus*. Helsinki: Talentum.
- Grönfors, M. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Haettu 19.4.2017 osoitteesta <https://books.google.fi/books>
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hiltunen, A. (2011). *Johtamisen taito. Elämänmittainen matka*. 3. painos. Sanoma Pro Oy.
- Elina, H. Väitöskirja. *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1> s.151
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Kotter, P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Data Com Finland Oy. Oy Rastor Ab.
- Lehtonen, T. Väitöskirja. http://www.icinsight.fi/downloads/teemu_j_lehtonen_vaitoskirja.pdf s. 96-97 Viitattu 4.4.2017
- Mattila, P. (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Paavola, S. (2003). Dualismeista dynamiikkaan-filosofian roolista yhteiskuntatieteiden metodologiassa. Haettu 19.4.2017 osoitteesta <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/2625795/Paavola-2003-Dualimeista-dynamiikkaan.pdf>
- Pakarinen, T. & Mäki, T. (2014). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärräen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum.

Ramste, H. Asiantuntijaorganisaation johtaminen. Opintomateriaali. HAMK.

Ramste, H. Kriisiytyvän asiantuntijaorganisaation tunnusmerkit. Opintomateriaali. HAMK.

Ramste, H. Menestyvän asiantuntijaorganisaation tunnusmerkit. Opintomateriaali. HAMK.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Väitöskirja. Teemu Lehtonen. http://www.icinsight.fi/downloads/teemu_j_lehtonen_vaitoskirja.pdf Viitattu 4.4.2017

Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto
2009. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf> Viitattu 4.4.2017

Tampereen kaupunki. Loora.(2016) Konsernihallinnon päätös.

Tampereen Tilakeskus Liikelaitos (2016). Tilakeskuksen toimintakäsikirja.

Tampereen Tilakeskus Liikelaitos (2016). Tilakeskuksen verkkosivut. Haettu 23.4.2017 osoitteesta <http://www.tampere.fi/tilakeskus/index.html>

Virsta. Virtual statistics. Haastattelutavat. Haettu 23.4.2017 osoitteesta <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Väitöskirja. Elina Hyrkäs. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf> Viitattu 4.4.2017

Warto, H. (2013). *Dialogia! Kehityskeskustelut vastuullisen vaikuttamisen tukena*. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja Liiketoiminta. Haettu 24.4.2017 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305158685>

TEEMAHAASTATTELUT TEEMAT JA AVAINSANAT

HAASTATTELUN TEEMA-ALUEET

Näkökulmana alueellinen kiinteistönpitotoiminta Tilakeskuksessa

1. ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN

1.1 Organisaatiomuutoksen lähtökohdat

- mikä aiheutti muutostarpeen
- muutoksen välttämättömyys
- vaikuttamismahdollisuudet muutoksen suunnitteluvaiheessa
- oliko muutoksen käyttöönottohetki tiedossa, pitikö aikataulu
- muutoksen vaikutus kiinteistöpitoyksikön toimintaan
- muutoksen vaikutus omaan toimintaan
- tiedottamisen riittävyys

1.2 Uuden toimintamallin jalkauttaminen

- onko laadittu selkeät pelisäännöt
- noudatetaanko yhteisiä pelisääntöjä
- miten toiminnan epäkohtiin puututaan
- toiminnan yhdenmukaisuus

1.3 Miten uusi toimintamalli on vaikuttanut päivittäiseen toimintaan

- onko toimenkuvat selkeät
- yhteistyön sujuvuuteen
- prosessien läpivientiin
- työn tehokkuuteen
- työn mielekkyyteen
- työmotivaatioon
- työssä jaksamiseen

1.4 Toiminnan mittaaminen

- mitä mittareita on käytössä (kustannus, laatu, tehokkuus)
- mittareiden sopivuus
- miten onnistumisesta palkitaan

1.5 Miten toimintaa tulisi kehittää

- isännöitsijät/aluevastaavat
- HelpDeskin näkökulmasta

- järjestelmien osalta
- saatavilla olevan tiedon osalta
- tiedonkulun näkökulmasta

2. OSAAMISEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

2.1 Mitkä ovat kiinteistönpitoyksikön ydinosaamisalueet

- mitä osaamista kiinteistönpitoyksikössä on
- muutoksen vaikutus osaamisen kehittämiseen
- mitä osaamista tarvitaan

2.2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Tilakeskuksessa

- onko osaamisen johtaminen suunnitelmallista
- vaikuttamismahdollisuudet koulutuksen sisältöön
- hiljaisen tiedon hyödyntäminen
- koulutustarjonta
- mahdollisuus uralla etenemiseen
- omaehtoisen opiskelun kannustaminen
- mitä palkitsemiskeinoja on käytössä

2.3 Ideoita osaamisen kehittämiseen

- mitä osaamista yksikössä tarvittaisiin
- yksilön näkökulmasta
- teknologian kehittämisideoita

TEEMAHAASTATTELU

Aiheena Tampereen Tilakeskuksen organisaatiomuutoksen 2017 onnistuminen.

3. MIKÄ ON TEEMAHAASTATTELU

Teemahaastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa on kaikille haastateltaville samat etukäteen määritellyt teema-alueet eli aihepiirit. Samat teema-alueet käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys saattavat vaihdella haastattelujen välillä. Teemahaastattelun avulla on tarkoitus kerätä uutta kokemusperäistä tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Haastattelija kirjaa ylös, kerää ja analysoi haastatteluaineiston. Lopuksi haastattelija tekee haastatteluaineistosta oman tulkintansa ja päätelmät tutkimusta varten.

Lähde: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

4. TEEMAHAASTATTELUN TEEMA-ALUEET

2.1 ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN

- Organisaatiomuutoksen lähtökohdat
- Uuden toimintamallin jalkauttaminen
- Päivittäisen toiminnan muutokset uudessa toimintamallissa
- Toiminnan mittaaminen
- Toiminnan kehittämissuunnat tulevaisuudessa

4.2 OSAAMISEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

- Kiinteistönpitoyksikön ydinosamisalueet
- Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Tilakeskuksessa
- Ideoita osaamisen kehittämiseen