



# **Kiinteistöpalveluyksikön toiminnan kehittäminen**

Palveluinnovaatiot oppilaitoksen  
tukiyksikössä

Raimo Keskinen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014  
Ylempi AMK-tutkinto  
Teknologiaosaamisen johta-  
minen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Teknologiaosaamisen johtaminen  
Insinööri (ylempi AMK)

RAIMO KESKINEN:

Kiinteistöpalveluyksikön toiminnan kehittäminen  
Palveluinnovaatiot oppilaitoksen tukiyksikössä

Opinnäytetyö 86 sivua, joista liitteitä 14 sivua  
Toukokuu 2014

---

Ihmisen toimintastrategian valinta ja käyttäytyminen organisaatiossa perustuvat henkilön arvomaailmaan, luonteeseen, lahjakkuuteen sekä elämän tilanteeseen. Organisaation toimintakulttuurilla, menettelytavoilla ja palkitsemismekanismeilla voidaan vaikuttaa siihen kuinka hyvin taustaltaan erilaiset ihmiset saadaan toimimaan organisaation päämäärän ja strategian mukaisesti. Työn tarkoituksena oli tuottaa työnohjauksen menetelmiä joilla voitaisiin parantaa kiinteistöpalveluyksikön palvelun laatua ja pidemmällä tähtäimellä saavuttaa kustannussäästöjä toiminnassa. Toinen tavoite oli pilotoida uusia toimintatapoja rajatulla henkilömäärällä ja sen jälkeen siirtää hyväksi havaitut tavat koko organisaation käyttöön.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin yksikköön tehtävä työyhteisöselvitys sisältäen lomakekyselyn (henkilöstökyselyn) ja yksityishaastattelun. Lomakekyselyllä ja haastatteluilla selvitettiin henkilökunnan mielipiteitä työhyvinvoinnista, esimiestyöstä sekä kannustavien palkkaustapojen perusteista. Selvityksen pohjalta rakennetussa henkilöstökoulutuksessa käytiin läpi henkilökunnan ongelmallisiksi kokemia asioita, kehittämiskohteita toiminnassa ja palkitsemisjärjestelmässä sekä tiimityöskentelyyn liittyviä asioita. Työyhteisöselvitys on tarkoitus tehdä uudelleen noin vuoden kuluttua tämän projektin päättymisestä jolloin voidaan todeta koulutuksen ja toimintatavoissa tehtyjen muutosten vaikuttavuus.

Koulutuksen aikana muodostettiin itsenäiseen työhön kykenevät tiimit. Jokainen tiimi teki omaa työtä ja palvelua kehittävän projektin. Organisaatitasolla luotiin yhteinen järjestelmä erilaisten työtehtävien vaativuuksien määrittämiseksi sekä sovittiin periaatteista eri työtehtävien palkkauksen perusteista. Jokaiselle luotiin kehitymis- ja urapolku mikä varmasti osaltaan motivoi ihmistä kehittämään itseään sekä työympäristöä.

Johtopäätöksinä voi todeta, että organisaation rakenteeseen ja palkkausmenetelmiin kannattaa tehdä muutoksia vaikka ne projekteina sisältävät isoja riskejä. Ihmisissä huomasin selvän muutoksen asenteissa ja toiminnassa; kun huomattiin, että minä olen tärkeä, minuun panostetaan ja minulla on kehittymismahdollisuuksia. Itse sain paljon hyviä kokemuksia projektista ja oppia esimiestyötä varten. Ongelma jatkossa on, kuinka saada parantunut työilmapiiri ja yhteishenki jatkumaan ja siirtymään uusillekin tekijöille?

---

Asiasanat: kiinteistöliiketoiminta, palkitseminen, palveluinnovaatio, tiimityö

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree program in Strategic Leadership of technology based business  
Master's of engineering

Raimo Keskinen:  
Developing the real estate service Unit  
Service innovations in educational support unit

Master's thesis 86 pages, appendices 14 pages  
May 2014

---

How humans choose their operational strategies and behaviour in an organization is based on a person's values, character, talent, and life situation. Organization's operating culture, practices and incentive systems can influence on how well people from different backgrounds function according to the organization's goals and strategy. The purpose of this work was to provide guidance on methods for improving the quality of service in the real estate service unit and to achieve cost savings in operation in the long run. The second objective was to pilot new ways of working with a limited number of staff, and then transfer the proven methods throughout the organization.

The research was carried out by implementing a work community clarification, including a survey (staff survey) and private interviews. The form of the survey and interviews examined the opinions of the staff well-being, superior work and how to develop the basis for a motivating incentive system. The staff training based on the clarification went through the problematic issues experienced by the staff; areas for development in operations and in the incentive system, as well as the issues in the team work. The work community clarification is planned to be done again about in a year after the completion of the project in order to find out if the training and the changes made in the operations have had any influence.

During the training, independently working teams were formed. Each team did a project work to develop their job and service. At the organizational level, a common framework for defining the requirements of different tasks was established, and agreed on principles for compensating various tasks. Each staffmember created opportunities for development and career path which will definitely motivate people to develop themselves and work environment.

As a conclusion you can say that you should make changes in the organization's structure and incentive methods even if the project contains high risks. You could see a clear change in attitudes and activities; when it was discovered that I am important, employer invests in me and I have possibilities to develop. I personally got a lot of good experiences in the project and new skills for supervisory purposes. The problem in the future is how to get the improved atmosphere and team spirit to continue and move on to each new staff member?

---

Key words: real estate business, incentive system, service innovation, teamwork

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TYÖN TAVOITE.....	8
2.1	Tutkimussuunnitelma.....	8
2.1.1	Henkilöstökysely.....	9
2.1.2	Henkilökohtainen haastattelu.....	11
2.1.3	Osallistuva havainnointi.....	12
2.2	Toimintaympäristö ja toimintatavat.....	12
2.2.1	Kiinteistöpalvelut.....	13
2.2.2	Henkilötaso.....	14
2.2.3	Haluttu toimintatapojen muutos.....	15
3	TEORIA JA TIETEELLINEN TAUSTA.....	17
3.1	Työyhteisö ja esimiestyö.....	19
3.1.1	Työyhteisöselvitys.....	23
3.1.2	Johtaminen ja työnohjaus.....	24
3.1.3	Jatkuva kehittäminen.....	28
3.1.4	Palkitseminen ja kannustavat palkkausmenetelmät.....	33
3.2	Palveluinnovaatioiden syntyminen kiinteistö- ja käyttäjäpalveluissa.....	39
3.2.1	Yrityksen strateginen toimitilajohtaminen, CREM.....	39
3.2.2	Palveluinnovaatioiden syntymistä tukevat toimet.....	42
3.2.3	Kiinteistö- ja käyttäjäpalveluinnovaatiot.....	45
3.2.4	Ydinliiketoiminnan tukemiseen liittyvät palveluinnovaatiot.....	50
4	TULOSTEN TARKASTELU.....	52
4.1	Tutkimustulosten analysointi.....	52
4.1.1	Henkilöstökysely.....	53
4.1.2	Henkilökohtaiset haastattelut.....	61
4.1.3	Osallistuva havainnointi.....	62
4.1.4	Tutkimustulosten luotettavuus sekä virhearviointi.....	63
4.2	Henkilöstökoulutuksen ja projektin arviointi.....	65
4.3	Edelleen kehitettävät toimenpiteet.....	66
4.4	Projektin jatko.....	67
5	POHDINTA.....	69
	LÄHTEET.....	70
	LIITTEET.....	72
	Liite 1. Henkilöstökysely.....	72
	Liite 2. Henkilökohtaisen haastattelun aihealuekuvio.....	78
	Liite 3. Työssä viihtymistä lisäävät ja heikentävät tekijät.....	79

Liite 4. Henkilöstökyselyn tulokset.....	81
Liite 5. Työtehtävän kuvaus ja vaativuuden määrittely lomakkeet.....	84

## LYHENTEET JA TERMIT

AM	Kiinteistövarallisuuden johtaminen
CREM	yrittäjien strateginen toimitilajohtaminen
EVA	Elinkeinoelämän valtuuskunta
FM	kiinteistöjohtaminen
kipa	kiinteistöpalvelut
organisaatio	yrittäjä, yhteisö tai julkinen organisaatio
Pellervo	Pellervon taloustutkimus (PTT)
PM	kiinteistökohteenjohtaminen
SAK	Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö ry
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
TAKK	Tampereen aikuiskoulutuskeskus
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
TES	Ammatillisten Aikuiskoulutuskeskusten työehtosopimus
VTT	VTT Group, vanhalta nimeltään Valtion teknillinen tutkimuskeskus

## 1 JOHDANTO

Työelämää koskettaa nyt sekä tulevaisuudessa isot odotukset ja paineet. Eliniän ja varsinkin toiminnallisen eliniän pidentyessä ihmisten työssä oloaika tulee varmasti pidentymään jonkin verran. Työelämällä on suuri merkitys ihmisen kokonaisyhyvinvointiin. Toisaalta ihmisen hyvinvointi ja motivaatio ovat merkittäviä taloudellisen tuloksen tekemisen välineitä. Hyvinvoiva, organisaation arvoihin sitoutunut ja motivoitunut työntekijä haluaa kehittää itseään, omaa toimintaansa sekä koko organisaation toimintaa. Palveluliiketoiminnassa, missä jokaisessa palvelutilanteessa aina uudelleen punnitaan palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys, on motivoitunut henkilökunta äärimmäisen tärkeä kilpailu tekijä.

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi projektin aikana esiin tulleita työnohjaukseen, palkitsemiseen ja vastuisiin liittyviä toimenpiteitä joilla voidaan lisätä henkilökunnan aktiivisuutta kehittää omaa ja koko organisaation tuottamaa palvelua. Kiinteistöpalveluyksikkö tuottaa kiinteistö-, varasto- ja käyttäjäpalveluja koulutusorganisaatiossa. Henkilökunta ja sen tuottamat palvelut ovat olennainen osa opiskelijan saamaa kokonaispalvelua. Palvelun ja toimintaympäristön laatu sekä saatavuus vaikuttavat merkittävästi koko henkilökunnan sekä opiskelijoiden viihtyvyyteen ja hyvinvointiin. Pienilläkin toimilla voidaan saada aikaan suuria laatuun ja tuottavuuteen vaikuttavia parannuksia.

Pitkän työurani aikana minua on aina kiinnostanut työelämän kehittäminen, olen ollut mukana työyhteisöjen ja työntekijäjärjestöjen toiminnassa. Olen edustanut työntekijöitä yrityksissä työsuojeluvaltutettuna ja luottamusmiehenä sekä osallistunut aikoinaan aktiivisesti Sähköliiton toimintaan niin alue kuin valtakunnan tasolla. Kouluttauduttuani myöhemmin insinööriksi on työtehtäviini viimeiset neljä vuotta kuulunut myös työsuojelupäällikön tehtävät. Kaikissa näissä tehtävissä olen saanut tutustua erilaisista näkökulmista työhyvinvointiasioihin.

Tätä opinnäytetyötä varten olen tutustunut laajasti johtamiseen, motivoimiseen sekä kiinteistöpalveluiden kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen. Olen yrittänyt rakentaa tästä tuotoksesta itselleni työkalun tuleviin työtehtäviini ja toivon, että sen avulla pystyn herättämään keskustelua ja positiivista toiminnan muutosta omassa organisaatiossani.

## 2 TYÖN TAVOITE

Työn tavoite oli kehittää toimintaympäristöön sopiva toimintamalli, minkä avulla saataisiin työntekijät sitoutettua yrityksen arvoihin ja strategiaan sekä saataisiin parannettua palvelun laatua ja saavutettua kustannussäästöjä toiminnassa. Lopputuloksena saataisiin itsenäiseen toiminnankehittämiseen pystyviä tiimejä sekä työntekijöitä jotka haluavat ottaa vastuun asiakkaasta. Tavoitteiden saavuttamisen työvälineiksi valittiin työryhmien muuttaminen tiimeiksi, kannustavien palkkaustapojen käyttöönotto sekä toimintamallin luominen palvelu- sekä kustannusinnovaatioiden tuottamiseksi ja käyttöönottamiseksi.

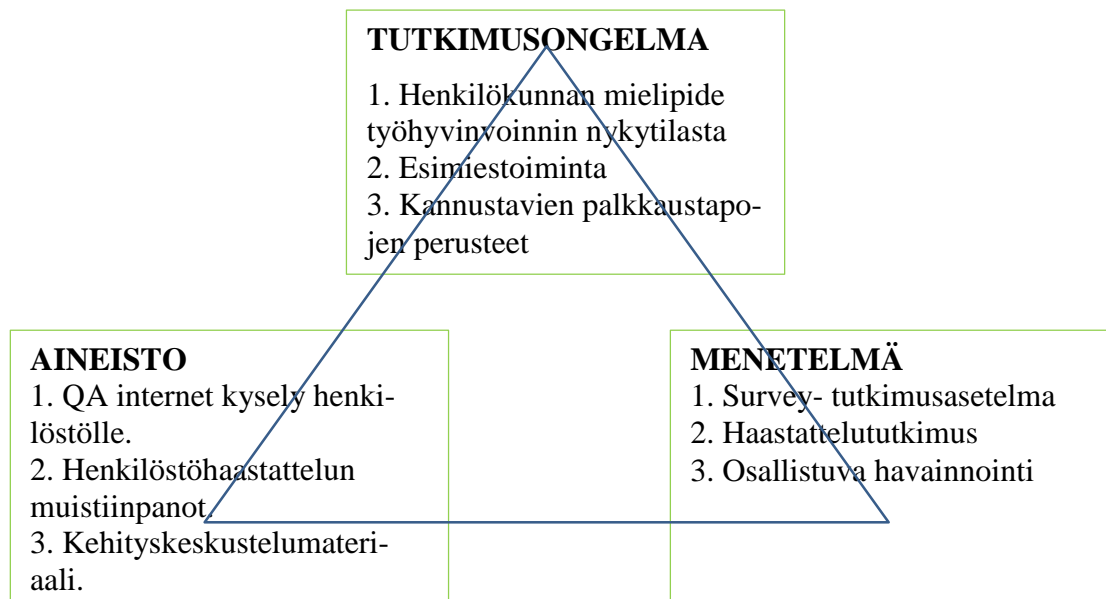
Projekti aloitettiin työyhteisöselvityksellä, missä selvitettiin henkilökunnan mielipiteitä tämän hetkisistä toimintatavoista ja työhyvinvoinnista, esimiestoiminnan laadusta tällä hetkellä ja kannustavien palkkausmenetelmien perusteista. Toinen tavoite tutkimukselle oli saada lähtötietoja työyhteisön kehittämiskoulutukselle. Koulutus oli olennainen osa uusien toimintatapojen ja tiimirakenteen käyttöön ottamisessa työyksikössä.

### 2.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimus oli kaksi osainen. Tutkimusmenetelmiksi valittiin minun henkilökunnalle tekemä kvantitatiivinen henkilöstökysely, missä henkilöt vastasivat strukturoituihin internet lomakkeisiin (Survey tutkimusasetelma) (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2013). Tutkimus jatkui konsultin tekemillä henkilökohtaisilla haastatteluilta. Koska tarkoitus oli selvittää asioiden tai ilmiöiden esiintyvyyttä ja tutkimuksella ei ollut ajallista syvyyttä, voidaan sitä pitää poikittaistutkimuksena (poikkileikkausaineistolla tehtynä tutkimuksena, Vastamäki 2010, 128 - 139).

Kyselytutkimus toteutettiin käytössämme olevalla Analystica Oyn henkilöstökyselyiden tekemistä varten suunnitellulla internet-ohjelmistolla. Kyselyn ja haastatteluiden tuloksia on vertailtu toisiinsa ja näin muodostuneen yhteiskuvan perusteella henkilöstökoulutuksen sisältö räätälöitiin lähtötilanteeseen sopivaksi. Kolmantena (kahta edellistä tukevana) tutkimusmenetelmänä käytin osallistuvaa havainnointia mikä perustui omiin kokemuksiin työyksikössä, henkilökunnan kanssa käytyihin kehityskeskusteluihin sekä koulutuksen aikana tapahtuvaan havainnointiin. Tässä raportissa havainnoinnin pääpaino on koulutuksen aikaisissa sekä sen jälkeen tehdyissä havainnoissa.





KUVIO 1. Tutkimussuunnitelma. (mukaillen Mäkilouko 2014).

### 2.1.1 Henkilöstökysely

Henkilöstökyselyn pohjana käytin Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvoinnin portaat – kirjan ”Työhyvinvoinnin arviointi ja kehittäminen” kysymyksiä sekä professori Marja-Liisa Mankan laatimia ”Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus” kysymyksiä. Kummassakin edellä mainituissa ja kaikissa meidän työyhteisössä käytössä olleissa kysely malleissa on käytetty kaksi portaista mallia, henkilökohtainen (yksilö) taso sekä organisaatiotaso. Muutin asetelmaa siten, että lisäsin kysymysasetelmaan yksikkötason. Toinen muutos tekemääni kyselyyn oli, että lisäsin toisen ulottuvuuden eli tärkeyden. Kysymysten aihealueet jaoin Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvoinnin portaat – kirjan mukaisesti viiteen aihealueeseen, eli:

1. psykofysiologiset perustarpeet
2. turvallisuuden tarve
3. liittymisen tarve
4. arvostuksen tarve
5. itsensä toteuttamisen tarve (Rauramo 2009).

Ensimmäisen aihealueen kysymyksillä on tarkoitus selvittää onko ihmisen ja työn välinen tasapaino kunnossa. Ihmisen omat toimet työkyvyn ylläpitämiseksi, tukeeko yksikö ja lähiesimiestoiminta henkilön jaksamista työtehtävissään. Ovatko organisaation yleiset puitteet henkilökunnan jaksamisen ja terveyden ylläpitämiseksi kunnossa?

Toinen aihealue selvittää työn pysyvyyttä, toimeentuloa ja työsuojelua. Onko minun turvallinen olla? Kolmas aihealue selvittää ihmisen yhteisöön liittymiseen liittyviä asioita; joustavuus, erilaisuuden ymmärtäminen sekä johtamismenetelmät koko organisaation ja yksikön tasolla. Neljäs aihealue selvittää kuinka hyvin yksilöt arvostavat toisiansa ja ovatko organisaation arvot ja toimintatavat eettisesti kestäväällä pohjalla. Kohdellaanko henkilöstöä tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti? Viimeinen, eli viides, aihealue selvittää henkilöstön ja organisaation kykyä tuottaa ja ottaa käyttöön uutta teknologiaa tai toimintatapoja. Ollaanko organisaatiossa luovia?

Erilliset aihealueet olivat esimiestoiminta sekä kannustavien palkanosien perusteet.

Strukturoidut kysymykset oli tehty väittämöpohjaisiksi joihin henkilöiden piti vastata 1 – 5 Likert-asteikolla (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2013) kuinka samaa mieltä he ovat väittämän kanssa. Asteikko oli seuraava:

1. = En tiedä tai minulla ei ole mielipidettä
2. = Olen täysin eri mieltä
3. = Olen jokseenkin eri mieltä
4. = Olen jokseenkin samaa mieltä
5. = Olen täysin samaa mieltä.

Henkilön piti myös vastata kuinka merkittävä kyseessä oleva asia on hänen mielestään työhyvinvoinnin kannalta, asteikko oli seuraava:

1. = Epäoleellinen asia
2. = Merkitykseltään pieni asia
3. = Merkittävä asia
4. = Tärkeä asia
5. = Erittäin tärkeä asia

Jokaiseen aihealueen kysymyssarjaan kuului myös 1 vapaa sana kenttä johon vastaaja saattoi antaa kommentin tai palautteen aihealueesta.

Kyselyyn kuului yhteensä 93 väittämää tai kysymystä ja 16 kommenttikenttää.

Väittämät / kysymykset jakaantuivat seuraavasti aihealueittain:

1. aihealueeseen kuului yhteensä 16 väittämää.
2. aihealueeseen kuului yhteensä 16 väittämää.
3. aihealueeseen kuului yhteensä 17 väittämää.
4. aihealueeseen kuului yhteensä 17 väittämää.
5. aihealueeseen kuului yhteensä 11 väittämää.

Erillisiin aihealueisiin kuului yhteensä 16 väittämää

Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset jakaantuivat tasojen mukaan seuraavasti:

- Henkilökohtainen (yksilö) taso 36 väittämää.
- Kiinteistöpalvelut (yksikkö) taso 24 väittämää.
- Koko organisaatio taso 17 väittämää.

Kyselyssä ei selvitetty niin sanottuja taustamuuttujia kahdesta syystä. Vastausryhmän pienuuden (12 henkilöä) takia taustamuuttajat olisivat mahdollistaneet vastaajien identifioimisen ja koska kyseessä oli kohdennettu ryhmä (kiinteistöpalveluyksikkö). Voidaan myös kysyä onko työyhteisöselvityksen kannalta merkitystä onko vastaaja mies vai nainen tai mikä hänen ikänsä on. Tausta muuttajat, eli vastausryhmän rakenteen lisäksi henkilöstöhallinnon ohjelmiston avulla tähän tutkimusraporttiin. Itse en tosin taustamuuttujille asettanut suurta merkitystä tulosten tarkastelun osalta. Kyselyn tuloste löytyy liitteenä 1.

### **2.1.2 Henkilökohtainen haastattelu**

Teemahaastattelun ideana on keskustelemalla selvittää haastateltavan mielipiteet rajatuista aihealueista. Teemahaastattelua pidetään kehittyneempänä muotona perinteiseen kysymys – vastaus haastatteluun ja sen ilmeinen etu on, että ihmiset voivat kertoa vapaasti omat ajatuksensa aihealueesta ja ”rönsyily” voi tuottaa myös sellaista informaatiota asiasta mitä haastattelija ei ole edes ajatellut etukäteen. Haastattelut toteutettiin

kahtena päivänä eri toimipisteissä niin, että kaikki pääsivät osallistumaan niihin. Tilana oli kumpanakin päivänä suljettavissa oleva toimisto ja haastatteluihin oli varattu aikaa 45 minuuttia per henkilö.

Itse osallistuin haastatteluun asiakkaana ja haastattelutilanne oli mielestäni toimiva ja keskustelussa käytiin läpi oikeita asioita yksikön hyvinvoinnin kannalta. Haastatteluun varattu 45 minuuttia oli tosin liian lyhyt aika ja samanlaisia kommentteja kuulin monelta muulta haastatellulta. Haastattelun pohjana toiminut aihealuekuvio on liitteenä 2.

### **2.1.3 Osallistuva havainnointi**

Työyhteisön kehittämistarpeen yhtenä lähtötietona pidin omaa 17 vuoden uraa työyksikössä (omat kokemukset) sekä kolmena vuotena pitämäni kehityskeskustelut henkilökunnan kanssa. Osallistuva havainnointi (participant observation) merkitsee sitä, että tutkija on fyysisesti läsnä tutkimuskohteessaan (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2013). Vuosien varrella tehtyjä havaintoja ei ole tietenkään erikseen kirjattu mihinkään muistiin ja aika on todennäköisesti osittain vääristänyt muistoja. Käydyistä kehityskeskusteluista on olemassa dokumentaatiota ja havaintoni pohjautuvatkin suurimmaksi osaksi niihin sekä tämän projektin aikana tapahtuneeseen havainnointiin. Havainnointia voikin tässä tutkimuksessa pitää lähinnä lomake- ja haastattelututkimusta tukevana asiana.

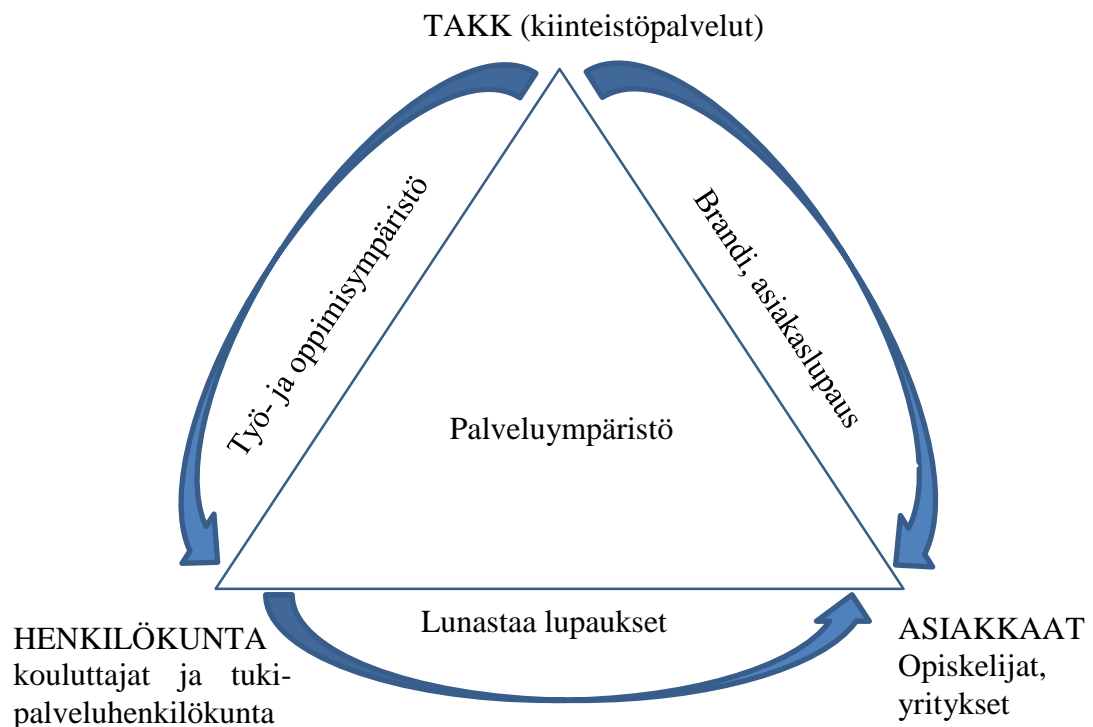
## **2.2 Toimintaympäristö ja toimintatavat**

Tampereen aikuiskoulutuskeskus on Aikuiskoulutussäätiön ylläpitämä pirkanmaalainen 2. asteen oppilaitos. Sen tarkoitus on parantaa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä vahvistamalla aikuisten ammatillista osaamista asiakaslähtöisillä koulutus- ja kehittämispalveluilla. Tarkoituksensa toteuttamiseksi se tarjoaa ja järjestää ammatillista aikuiskoulutusta ja sitä tukevaa muuta toimintaa.

Hallinto- ja tukipalvelut on TAKK:n tukipalveluyksikkö joka tuottaa koulutustoimintaa tukevia palveluita. Hallinto- ja tukipalvelut on jaettu kolmeen toiminnalliseen yksikköön; kiinteistö-, tieto- sekä markkinointipalveluihin. Tässä kehittämissuorituksessa ja opinnäytetyössä keskitytään kiinteistöpalveluihin ja sen toimintaan.

## 2.2.1 Kiinteistöpalvelut

Kiinteistöpalvelut tuottavat seuraavia palveluita oppilaitoksen ydintoiminnalle sekä asiakkaille: kiinteistöjohtaminen, huolto ja kunnossapito, varasto- ja logistiikka- sekä käyttäjäpalvelut. Kiinteistöpalvelut ovat koko organisaation kannalta merkittävä tekijä. Se on taloudellisesti suurin tukiyksikkö ja yksikön henkilökunta on suoraan kosketuksissa opiskelijoihin ja asiakkaisiin. Työ- ja opiskeluympäristöjen toimivuus ja viihtyisyys sekä opiskelijan saama palvelu ovat hyvin riippuvaisia kiinteistöpalveluhenkilöstön aktiivisuudesta ja osaamisesta.

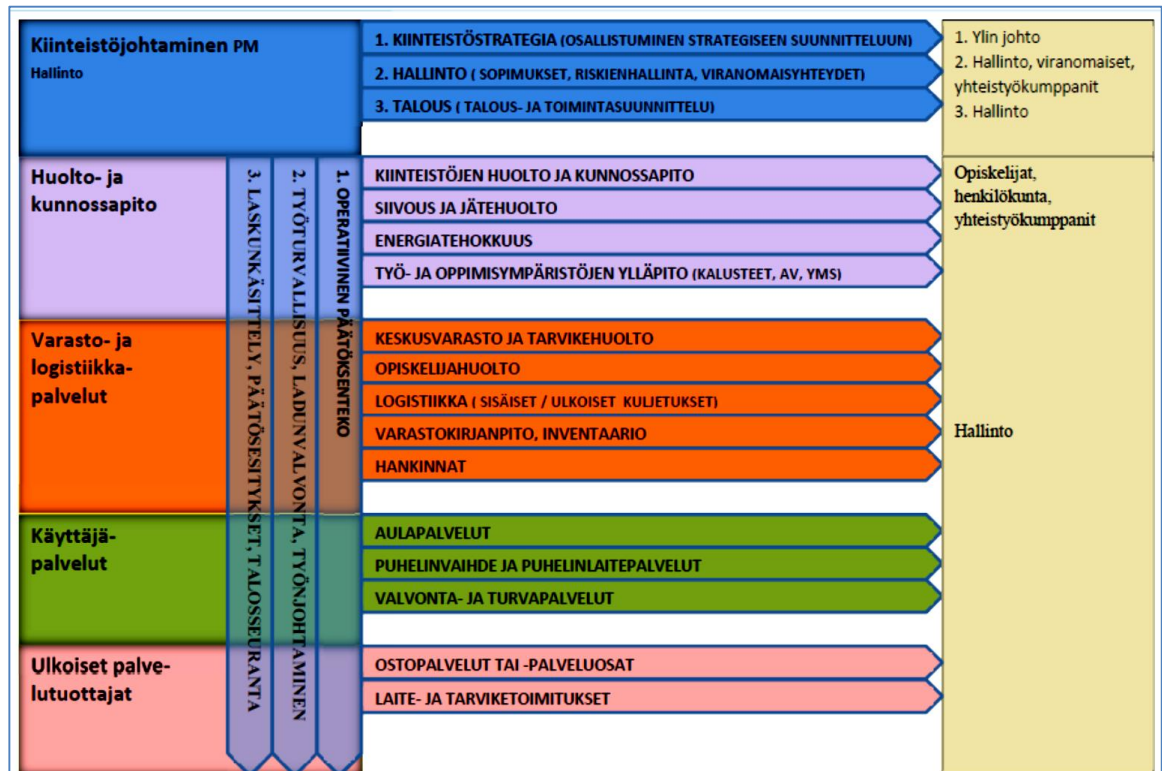


KUVIO 2. Kiinteistöpalvelujen toimintaympäristö oppilaitoksessa. (Grönroos 1996)

Kiinteistöpalveluita tuottaa 12 työntekijää sekä kiinteistöpäällikkö. Ulkopuolisia palveluntuottajien henkilöitä on TAKK:n tiloissa suunnilleen sama määrä. Yksikön tuottamat palvelut ovat tärkeä osa asiakkaan saamasta kokonaispalvelusta. Palvelulupauksen lunastaminen on koko organisaation yhteistoiminnan tulos. Kouluttajien, TAKK:n oman huolto- ja tukihenkilökunnan sekä ulkopuolisten palveluntuottajien henkilökunnan on pystyttävä muodostamaan yhtenäinen, palveluhenkinen ympäristö. Valitettavasti työpaineet aiheuttavat välillä jännitteitä eri toimijoiden välille ja se voi välillä vaikuttaa asiakkaan saamaan palveluun tai antaa negatiivisen kuvan organisaation toiminnasta.

Kiinteistöpalveluyksikössä on kolme selvästi toisistaan erillistä työryhmää. Huoltopalveluita tuottaa neljän hengen ryhmä. Osa kiinteistöhuollosta sekä siivous- ja jätehuolto-

palvelut kokonaisuudessaan ostetaan ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Varasto- ja logistiikkapalveluita tuottaa kolmen hengen ryhmä. Ulkopuolisia sidosryhmiä siellä edustavat lähinnä tarvike- työvaate ja suojaintoimittajat. Käyttäjäpalveluita tuottaa myös kolmen hengen ryhmä, vartiointi ja iltavahtimestaripalvelut tuottaa ulkopuolinen palveluntuottaja. Seuraavassa kuvassa on kuvattu kiinteistöpalveluyksikön toimintaympäristö ja tuotetut palvelut.



KUVIO 3. Kiinteistöpalveluyksikön toiminta 2013.

### 2.2.2 Henkilötaso

Kiinteistöpalveluissa töitä tekeviä ihmisiä on perinteisesti pidetty niin sanottuna suorittavan työn tekijöinä ja varsinaisen työn ja toimintaympäristön kehittäminen on monesti mielletty asiantuntijoiden tai insinöörien työksi. Toisaalta ihmiset ovat nykyään enemmän koulutettuja ja teknisesti osaavampia kuin ennen. Nykyaikaisten kiinteistöön tai asiakaspalveluun liittyvien järjestelmien ylläpito vaatii monipuolisia taitoja ja teknistä osaamista. Samoin asiakaspalvelutyön laatusoavatimukset tulevat varmasti kasvamaan, esimerkiksi kielitaitovaatimukset tai erilaisten asiakastarpeiden tunnistaminen. Työelämän ja -tehtävien muutos on tuonut painetta muuttaa henkilöiden toiminta- ja ajattelutapoja. Onko riittävä vaatavuustaso työelämässä se, että töitä johdetaan (toimintaohjeet, aikataulut) ja jotkut ovat johdettavina (tekevät jonkin ohjeistuksen mukaisia

aikataulutettuja töitä päivästä toiseen). Antaako se riittävän sisällön ihmiselle ja antaako se riittävän lisäarvon organisaatiolle? Vastaukset kysymyksiini ovat, että mielestäni edellä kuvatut toimintatavat ovat menneen ajan asenteisiin perustuvia, eivätkä nykypäivää. Tarvitaan muutosta!

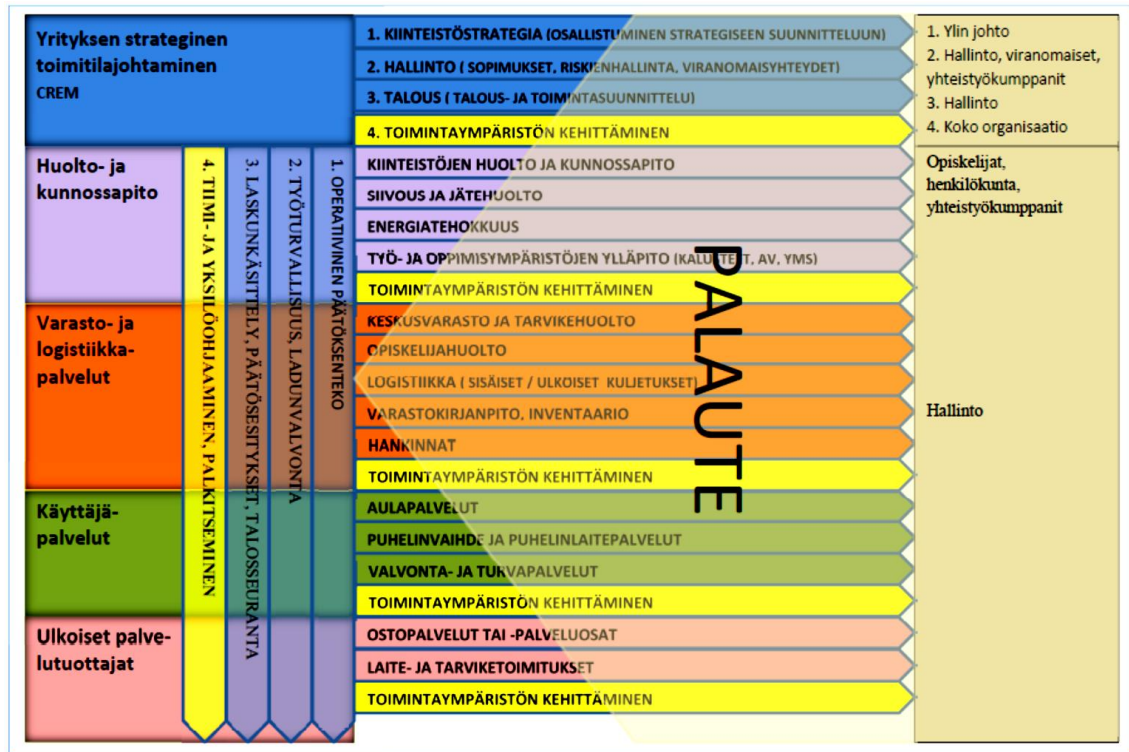
### 2.2.3 Haluttu toimintatapojen muutos

Kiinteistöpalveluyksikön toimintaa tulee mielestäni kehittää siten, että kokonaisvaltaisesti siirryttäisiin kiinteistöjohtamisesta (property management; PM) yrityksen strategiseen toimitilajohtamiseen (corporate real estate management; CREM). ”Kiinteistöjohtamisessa tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämistä ottamalla huomioon kiinteistönomistajan edut ja tarpeet. Kiinteistökohteen johtamisessa pyritään ohjaamaan erityisesti kiinteistön hallintaan ja kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin liittyviä toimintoja kiinteistönomistajan näkökulmasta.” (Rakli ry 2012, 17).

”Yrityksen strateginen toimitilajohtaminen; CREM on toimitiloihin liittyvä johtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle. Yrityksen strategisella toimitilajohtamisella pyritään siihen, että kiinteistösijoitusjohtamisen, kiinteistökohteen johtamisen ja toimitilajohtamisen näkökulmat integroidaan yrityksen ydinliiketoiminnan strategioihin ja prosesseihin.” (Rakli ry 2012, 17). Lisäarvon tuottaminen ydinliiketoiminnalle ja kokonaispalvelun parantaminen ovat mahdollisia, jos eri toimintojen ja yksiköiden välisiä raja-aitoja madalletaan ja hävitetään. Voidaanko opetusta myyvän organisaation laatu- ja toimintaohjeita käyttää opetusmateriaaleina? Kuinka hyvin eri tukiyksiköiden toiminnot on integroitu toisiinsa, ettei ole päällekkäistä toimintaa tai jokin alue jää kokonaan hoitamatta. Onko organisaation johto kiinnostunut tukiyksiköiden toiminnasta? Halutaanko se mukaan jo toimintojen ja palvelujen kehittämissä vaiheissa. Oman organisaationi osalta voin ilokseni todeta, että johto pitää tukiyksiköiden mukana oloa kehitystoiminnassa erittäin tärkeänä.

Työntekijöiden ja palveluntuottajien mukaan saaminen uuteen ajatteluun voi olla vaikeaa ja hidasta, koska vääjäämättä aletaan epäillä tarkoituseriä toimintatapojen muutosten yhteydessä. Kuinka työehto- ja toimitussopimukset ottavat huomioon muutokset, miten niitä pitää kehittää? Pitää pystyä luomaan yhteinen tavoite ja yhteisesti saavutettavat edut niin työntekijöiden kuin palveluntuottajien kanssa. Arvoverkko pohjainen

yhteistoiminta pitää saada toimintaa ohjaavaksi ajattelutavaksi. Kasvatetaan yhdessä tuotetta ja kokonaispalvelua paremmaksi ja saadaan siitä parempi tulos kaikille.



KUVIO 4. Kiinteistöpalveluyksikön toiminta muutoksen jälkeen.

Kuvioita 3 ja 4 vertaamalla huomaa kuinka suuresta toiminnallisesta ja strategisesta muutoksesta on kyse. Palaan toimintatavan muutoksen perusteluihin ja syvennän teoreettista taustaa jäljempänä lisää. Muutos edellyttää uusia työn ohjauksen menetelmiä ja henkilöstön herättelyä asiaan. Palaute kerääminen systemaattisesti, palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja asiakasvastuu ovat uudessa toimintamallissa keskiössä.

Itse olen työskennellyt 17 vuotta opetusorganisaation tukipalveluissa ja kertaakaan minulle ei ole kerrottu minkälaista palautetta opiskelijapalautteessa on ollut koskien oman yksikköni toimintaa. Opiskelijapalautejärjestelmässä on kuitenkin olemassa kysymyksiä ympäristöstä ja järjestelmien toimivuudesta. Ihmisen saama palaute omasta työstään on kuitenkin tärkeä motivaatiota lisäävä tekijä, 22 % ihmisistä pitää palautteen puutetta työssä viihtymistä heikentävänä tekijänä (Lehto & Sutela 2008, 197). Usein kysytään, että pitääkö palkitsemista ja palkkausjärjestelmiä muuttaa vuosien saatossa, eikä jokaisen pidä tehdä työnsä huolella ja ahkerana palkkausjärjestelmän rakenteesta riippumatta? Palkka sinänsä ei motivaattorina toimi oikein hyvin, mutta epäoikeudenmukaiseksi tai passivoivaksi rakennettu järjestelmä tuhoaa motivaatiota tehokkaasti.



### 3 TEORIA JA TIETEELLINEN TAUSTA

Työelämän ja – yhteisöjen tutkimus on suhteellisen uutta koko maailmankin laajuisesti jos sitä vertaa ihmisen käyttäytymiseen ja arvoihin liittyvään tutkimukseen. Jo antiikin filosofit miettivät ja kehittivät teorioita ihmisen mielen ja käyttäytymisen selittämiseksi. Sokrates, Platon ja Aristoteles kehittivät jo ennen ajanlaskun alkua menetelmiä joita vieläkin käytetään joko tietoisesti tai tiedostamattomasti ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Tunnustan että olen tietämättäni käyttänyt joskus Sokrateen menetelmää työpaikalla syntyneissä väittelyissä tai kiista tilanteissa, joskus jopa itseni eduksi.

Työelämää, -yhteisöjen toimintaa ja ihmisten motivaatiotekijöitä on tutkittu ja kehitetty määrätietoisesti vasta 1800 luvulta lähtien. Se on saanut alkunsa, kun orjuudessa tehdystä työnteosta on siirrytty palkkatyöhön ja ihmisten välisen tasa-arvon vähitellen lisääntyä työyhteisöissä. Kehitys länsimaisessa työelämässä on ollut huima jos vertaa 1700-luvun tehdastyöläisen työoloja ja vaikuttamismahdollisuuksia siihen mikä tilanne on tällä hetkellä. Suomessa työelämän ja – olosuhteiden järjestelmällinen kehittäminen voidaan katsoa alkaneeksi 8.11.1917 kun asetus senaatin uudelleenjärjestelystä annettiin.

Sosiaaliasiain esittely erotettiin senaatissa kaupp- ja teollisuustoimikunnasta sosiaalitoimituskuntaan, jonka toimialaan kuuluivat muun muassa työväenasiat, köyhäinhuolto, sosiaalivakuutus ja raittiuden edistäminen. Työväenasiat sisälsivät esimerkiksi työväen suojelun, työnvälityksen ja työttömyyden, työriidat sekä työväen asuntokysymyksen.  
( Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2011.)

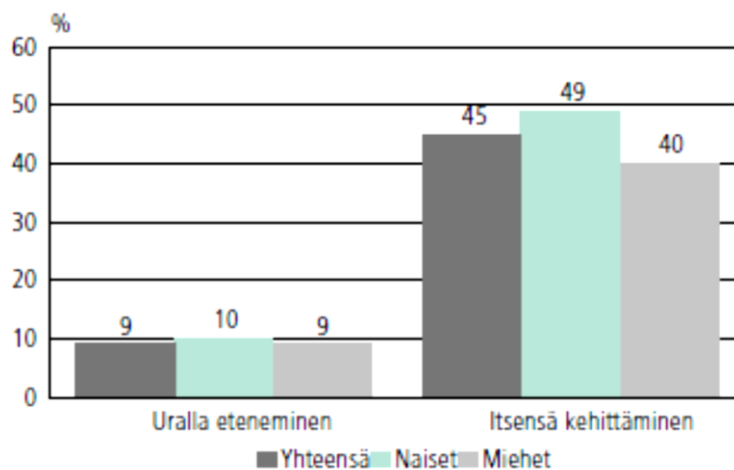
Vasta 60-luvulta eteenpäin Suomalainen työelämä ja johtaminen ovat kehittyneet tieteellisesti tutkituiksi aloiksi. On äärimmäisen tärkeää, että ihmisten kannalta näin tärkeästä elämänalueesta tuotetaan tutkittua tietoa ja sitä kehitetään järjestelmällisesti eteenpäin. Toisaalta on harmillista, että se on mitä politisoiduin asia ja lainsäädäntöä sekä yritysten sisäisiä toimintatapoja ohjataan liikaa sen hetkisen poliittisen ilmapiirin mukaisesti.

Lähdemateriaalia valitessani olen yrittänyt välttää taustaltaan poliittisesti värittyneitä tutkimuksen teettäjiä; SAK, EVA, Pellervo yms. Painopiste taustatietojen käyttämisessä on laitoksilla joita voidaan pitää puolueetonta tietoa tuottavina kuten; TEM, STM, Työterveyslaitos, Tilastokeskus, VTT. Työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen kehittäminen on pitkäaikainen jopa loputon ”projekti”, johon on syytä yrityksissä panostaa riittävästi. Ilmeisesti nykyinen talouden avautuminen ja siitä seurannut Euroopan talousti-

lanne on herättänyt eri toimijat huomaamaan, että työhyvinvointi on Suomen kilpailutekijä kansainvälisessä kilpailussa. Jokapäiväisessä työssä tehtävät tuotannon tai toimintatapojen kehittämistoimet ovat parasta kilpailukyvyn eteen tehtävää työtä. Innovaatiotyö ei aina vaadi erillistä kehittämysyksikköä, innovaatiotyötä voidaan tehdä oman työn yhteydessä ja työntekijöiden yhteistoimintana tuotantotasolla. 90-luvun lamasta alkanut työelämän polarisoituminen näkyy hyvin Tilastokeskuksen Työolojen kolme vuosikymmentä-tutkimuksen tuloksissa. Työtehtävät ja –olot ovat eriytyneet laadullisesti ja palkkauksellisesti nopeasti ja todennäköisesti kehitys tulee jatkumaan kiihtyvänä trendinä tulevaisuudessa. Työolot, vaikutusmahdollisuudet työpaikalla ja mielekkäät työtehtävät nähdään nykyään paljon tärkeämpinä asioina työntekijöiden keskuudessa kuin palkkaus tai tehtävän sosiaalinen status.

Automaatio tulee seuraavien 10 vuoden aikana muuttamaan ja jopa poistamaan monia perinteisiä palvelutöitä. Työvoiman tarjonta on varmasti riittävää eläköityvien työntekijöiden korvaamiseksi, mutta ongelma varmasti tulee olemaan motivoituneen henkilökunnan saaminen työtehtäviin joiden kehittämiseksi ei ole tehty mitään. Myös ansiotyön tärkeys elämänsisältönä on laskenut ja perhe-elämän tärkeys noussut viimeisten 30 vuoden aikana (Lehto & Sutela 2008, 51).

9 prosenttia palkansaajista pitää uralla etenemistä erittäin tärkeänä, 45 prosenttia palkansaajista pitää itsensä kehittämistä erittäin tärkeänä.



KUVIO 5. Uralla etenemisen ja itsensä kehittämisen tärkeys (Lehto & Sutela 2008, 51)

Toisaalta tutkimuksesta voi lukea, että työn ruumiillinen rasittavuus on pysynyt viimeiset 30 vuotta lähes vakiona mutta työn henkinen kuormittavuus varsinkin naisilla on noussut (Lehto & Sutela 2008, 64-65). Kiireen työtä haittaavuuden lisääntyminen osuu

90-luvun lamaan ja tilaston mukaan työ on muuttunut rajuimmin kiireen osalta kunta-sektorilla. Onko syytä tehdä todellisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi?

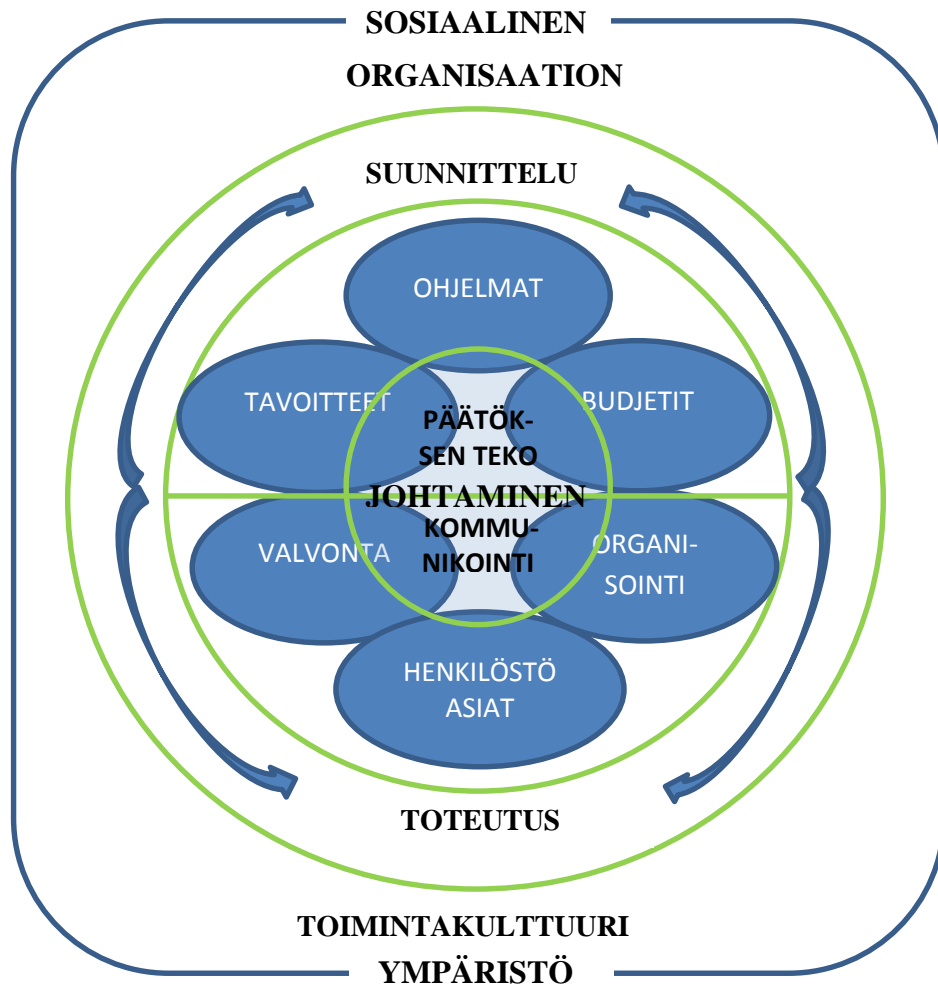
### 3.1 Työyhteisö ja esimiestyö

Itse olen työskennellyt 32 vuotta erilaisissa työtehtävissä ja erilaisissa organisaatioissa. Viimeiset 1,5 vuotta olen toiminut kiinteistöpäällikkönä vastuualueena aikuiskoulutuskeskuksen työ- ja oppimisympäristöt, kiinteistöjen ylläpito sekä ympäristöasiat. Olen työurani aikana toiminut myös henkilöstön edustajana työyhteisöissä (työsuojeluvaltuuttuna sekä luottamusmiehenä). Tällä hetkellä toimin päätyöni ohella työsuojelupäällikkönä, mikä on avannut toisen katsantokannan työyhteisön yhteistyön kehittämiseen. Pitkään työelämässä olleena minulle ei ollut yllätys, että Tilastokeskuksen tutkimuksen Työolojen kolme vuosikymmentä mukaan kiire ja kireät aikataulut, palkkaus, tiedonpuute, palautteen ja arvostuksen puute ovat pahimmat työssä viihtymistä heikentävät tekijät. 90-luvun laman jälkeen merkittäväksi tekijöiksi ovat nousseet myös hankalat asiakkaat ja huonot työjärjestelyt. Liitteenä 3 on tuloste ”Työssä viihtymistä lisäävät ja heikentävät tekijät” (Lehto & Sutela 2008, 192, 197).

Mikä on syy ja mikä on seuraus? Onko kiire ja kireät aikataulut syy vai seuraus huonoista työjärjestelyistä. Mistä huonot työjärjestelyt johtuvat, onko kyseessä yleinen aliresursointi työn suunnitteluun vai johtuuko asia osaamattomuudesta tai välinpitämättömyydestä. Omat havainnot ja kokemukset työelämästä antavat pohjan väittää, että huonot työjärjestelyt (työn organisointi) johtuvat kaikista edellä mainituista asioista. Kun edellä lueteltuun yhdistää ongelmat palkkausjärjestelmissä ja kannustamisessa on toiminta usein ontuvaa. Ei osata tai uskalleta käyttää kaikkia työehtosopimusten ja työlainsäädännön antamia mahdollisuuksia positiivisessa mielessä hyväksi. Ei suunnitella palkkausjärjestelmiä kannustaviksi vaikka se olisi mahdollista.

Itse olen nyt toiminut puolitoista vuotta lähiesimiehenä 12 henkilölle ja jo tänä aikana on huomannut kuinka monisyisestä tehtäväkokonaisuudesta on kyse. Täytyy laatia toimintasuunnitelmat yksikölle (ohjelmat), suunniteltu toiminta pitää budjetoida. Suunniteltu toiminta pitää organisoida tilanteen vaatimalla tavalla, päivittäinen toiminta / projektiluonteiset työt. Henkilöstöresursointi pitää olla määrällisesti ja laadullisesti oikealla tasolla. Pitää valvoa, että toiminta saavuttaa asetetut tavoitteet. Päälle tulee vielä oman

yksikön tehtävä alueen ammatillinen hallinta, ihmissuhteiden hallintaan liittyvät asiat sekä työelämlainsäädännön osaaminen.



KUVIO 6. Johtamisprosessin toiminnot, käännetty ja piirretty (Basi 2006/2000, 5)

Johtajana ja esimiehenä toimiminen edellyttää, että pystyy tekemään päätöksiä ja toisaalta osaa viedä päätetyt asiat organisaatiossa läpi niin ylös- kuin alaspäin. Itse olen huomannut, että suunnittelu, budjetointi ja organisointi ovat suhteellisen helppoja mekaanisia toimintoja. Tavoitteiden ja mittareiden asettelukaan ei tuota ongelmia, mutta kun käsitellään henkilöstöasioita tai valvonnassa esiin tulleita ongelma-asioita loppuu itseltä usein ammattitaito hoitaa tilanne tyylikkäästi kuntoon.

Henkilöstöasiat ovat monessakin organisaatiossa ja yksikössä se vaikein esimiestyön osa-alue. Mistä se johtuu? Voiko olla, että väärät henkilöt nousevat tai nostetaan esimies asemaan? ”Käytäntö on ollut, että ahkerasta ja hyvästä ammatti ihmisestä on tehty johtaja. Menettely on perustunut ajatukseen, että johtamistehtävä on keino edetä uralla ja esimieheltä vaaditaan lähinnä asiantuntemusta alan ammatillisissa kysymyksissä. Sen

sijaan henkilön kiinnostus ihmisten ja työryhmien johtamiseen sekä sen edellyttämä osaaminen on ollut vähemmän merkityksellistä. Tämän ajattelumallin seuraus on valitettavasti ollut aivan liian usein se, että organisaatiossa on menetetty hyvä asiantuntija ja saatu huono johtaja.” (Järvinen 2000a, 2).

Tärkein organisaatiossa tehtävä asia on luoda avoin, luottamuksellinen ilmapiiri ja johtamisen kulttuurin pitää olla pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja yhdenvertaista. Esimiehillä myös on oikeus saada vertaistukea silloin kun sitä tarvitaan. Liian usein tilanne henkilöjohtamiseen liittyvissä ongelmissa päästetään liian pitkälle ja vedotaan esimiestyön autonomisuuteen. Väitän, että hyvin hoidetussa organisaatiossa huonompikin esimies pärjää kohtuullisesti mutta huonosta organisaatiosta hyvät esimiehet poistuvat parempiin. Esimiestyö myös vaatii valvontaa ja koulutusta organisaatiossa.

Toinen työelämässä huomaamani ongelma liittyy siihen kuinka työympäristöä tuhoavien ihmisten toimintaan puututaan. Heitä on suhteellisen vähän organisaatioissa, mutta heidän vaikutuksensa voi varsinkin esimiesasemassa olla laaja. Liian usein asiaa vähätellään ja asia kuitataan sanomalla: hän on pohjanmaalta, hän on savolainen tai hän ei ole tiimipelaaja. Mitkä ovat esimiehen työkalut puuttua, jos yksikössä on henkilö joka haastaa päivittäin toiset työntekijät riitaan tai jos joku on patologinen valehtelija tai jos joku jatkuvasti toimii vastoin yhteisiä toimintaohjeita?

Ovatko työyhteisöongelmat lisääntyneet työpaikoilla? Väitän, että ovat. Elämän ja työympäristön demokratisoituminen (lainsäädäntö yms.) ovat luoneet ihmisille vapautuneen tunteen. Samaan aikaan lehdissä ja medioissa on puhuttu vanhoista huonoista ajoista jolloin ”auktoriteetteja piti kunnioittaa” ja elämä perustui enemmän käskyihin kuin ohjeisiin. Nykyään ihmisille mainostetaan ja kaupataan vapaata elämää ja toimintamallia, ole oma itsesi. Joillain ihmisillä nämä edellä luetellut asiat menevät yli ja työyhteisöissäkin pyritään toimimaan itsekkäästi omista mielihaluista lähtöisin. Pienetkin pettymykset voivat purkautua työyhteisössä itsekkäänä kiukutteluna ja mielenilmauksina. Lapsellinen käytös on nykyään sallitumpaa kuin 30 vuotta sitten. Samaan aikaan esimiehet ja työnantajat eivät ole löytäneet toimivaa järjestelmää puuttua ihmisten käytösongelmiin tai työyhteisön toimimattomuuteen uudessa kulttuurissa. Vanhat auktoriteettiin perustuneet kurinpitomenetelmät eivät toimi tai ne voivat jopa aiheuttaa ongelman laajenemisen.

Organisaation toimintakulttuurin pitää olla sellainen, että on selvästi määritelty sosiaalisen ympäristön rajat ja pelisäännöt. Yrityksissä on kyllä olemassa prosessikaaviot lähes tulkoon kaikelle mekaaniselle toiminnalle laskun käsittelystä yksikkökokouksen pitämiseen valmiine dokumenttipohjineen kaikkineen, mutta kun tulee henkilöstöhallintoon ja johtamiseen liittyvä ongelma eteen ei useinkaan löydy mitään toimintaohjetta asiasta. Organisaation arvoissa tai strategiassa pitäisi olla määriteltyinä, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa siellä harjoitetaan. Esimiestyö on tiimityötä muiden esimiesasemassa olevien kanssa ja tilanne on siinä hyvin paljon sama kuin lasten kasvatuksessa; rajat on oltava olemassa ja jokaisen aikuisen (esimiehen) on valvottava, että niitä noudatetaan yhdenvertaisesti eri yksiköissä ja jokaiselle yksilölle. Yhdenvertaisuuslaki toteaa hyvin selkeästi, että syrjinnällä tarkoitetaan:

- 1) sitä, että jotakuta kohdellaan epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta kohdellaan, on kohdeltu tai kohdeltaisiin vertailukelpoisessa tilanteessa (välitön syrjintä);
- 2) sitä, että näennäisesti puolueeton säännös, peruste tai käytäntö saattaa jonkun erityisen epäedulliseen asemaan muihin vertailun kohteena oleviin nähden, paitsi jos säännöksellä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytetyt keinot ovat asianmukaisia ja tarpeellisia (välillinen syrjintä);
- 3) henkilön tai ihmisryhmän arvon ja koskemattomuuden tarkoituksellista tai tosiasiallista loukkaamista siten, että luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai hyökkäävä ilmapiiri (häirintä);
- 4) ohjetta tai käskyä syrjiä (Yhdenvertaisuuslaki 2004, 6§).

Väitän, että jos työyhteisöissä noudatettaisiin edellä mainittuja hyvin yksinkertaisia ja järkeen käyviä ”ohjeita” pienenisivät ongelmat murto-osaan monessakin organisaatiossa.

Työyhteisössä voi olla monenlaisia ongelmia ja kaikki eivät johdu pelkästään yksittäisistä ihmisistä. Ongelmia voi olla organisaatiossa; työt on organisoitu huonosti tai järjestelmät ja laitteet eivät tue työtä. Pehdytys ja yksilön integrointi yhteisöön voivat olla huonosti hoidettuja asioita. Resurssointi on tehty huonosti, aliresurssointi on nykyään luvattoman yleistä.

Työyhteisöongelmien syyt voi jakaa seuraavasti:

- Työperäiset ongelmat
  - organisaatiosta tai työjärjestelyistä johtuvat ongelmat
- Henkilölähtöiset ongelmat
  - elämäntapa- ja päihdeongelmat
  - elämän kriisit ja mielenterveysongelmat
  - persoonallisuus ja asenneongelmat
  - fyysiset sairaudet ja vammat (Järvinen 2011).

### 3.1.1 Työyhteisöselvitys

Työyhteisöselvitys on useimmiten organisaation ulkopuolisen tahon tekemä selvitys organisaation tai työyhteisön ongelmista ja/tai toiminnan kehittämistarpeista. Selvityksistä käytetään nimityksiä ongelmaselvitys ja kehittämistarveselvitys (Järvinen 2000b, 125). Työyhteisöselvityksissä käytetään työmenetelminä usein henkilöhaastatteluja ja henkilöstökyselyitä. ”Työyhteisöselvitys on erittäin hyvä kehittämiskeino silloin, kun kehittämistyön kohteena on yksittäinen työyhteisö, joka voi olla jokin osasto, työryhmä, projekti, tiimi jne.” (Järvinen 2000b, 126). Lähtökohta tehtävälle selvitykselle tulee aina olla, että johto tai esimies haluaa saada yksityiskohtaista, analysoitua tietoa selvitettävän yhteisön ongelmista tai kehittämistarpeista. Tilaajan täytyy olla myös sitoutunut toteuttamaan selvityksen toimenpide-ehdotuksia.

Työyhteisöselvityksen vahvuuksia ovat, että sen tekee usein ulkopuolinen taho ja se tuottaa oikein tehtynä syvällistä tietoa työyhteisön toimintaongelmien syy-seuraus suhteista. Silloin jos organisaatiossa tai työyksikössä suunnitellaan isoja muutoksia toimintatapoihin tai organisaatioon olisi syytä tehdä työyhteisöselvitys. Lähtötilanne ja ihmisten mielipiteet on aina hyvä selvittää ennen isoja muutoksia. Työyhteisöselvitys on hyväksi todettu menetelmä. Sitä ei kannata laistaa, vaan käyttää yhtenä työkaluna työpaikan kehittämistyössä.

Järvinen 2000b mukaan työyhteisöselvitys seuraa usein seuraavaa kaaviota:

1. Työyksikössä huomataan ongelmia tai halutaan selvittää kehittämistarpeet.
2. Valmistellaan selvitys (vertaillaan palveluntarjoajia, määritellään tavoite yms.).
3. Asiasta tiedotetaan henkilöstölle.
4. Analysointi (haastattelut, kyselyt, havainnointi)
  - a. nykytilanne (työyhteisön toimivuus, mahdolliset ongelmat, osaaminen, työolosuhteet)
  - b. henkilöstön mielipide nykytilanteesta
  - c. esimiesten mielipide tilanteesta.
5. Johtopäätökset (ehdotukset toiminnan kehittämiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi).
6. Selvityksen palaute työpaikalla (henkilöstö, esimiehet).
7. Päätökset toimenpiteistä.
8. Toimenpiteiden toteutus.
9. Toimenpiteiden vaikutusten seuranta.

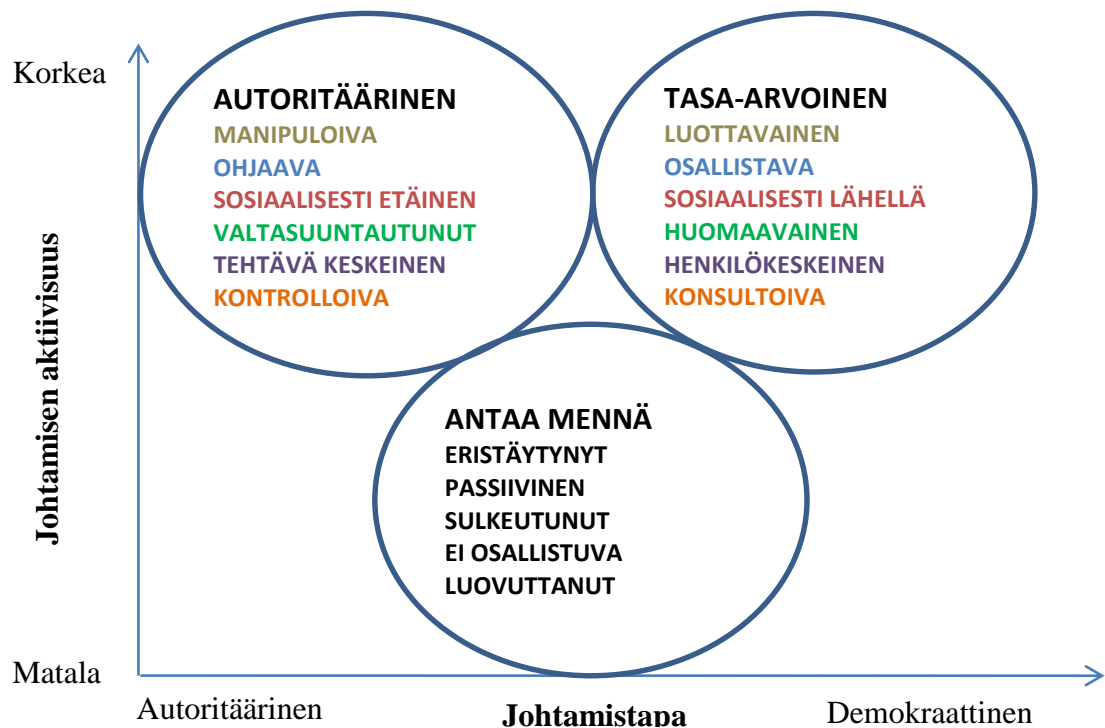
### **3.1.2 Johtaminen ja työnohjaus**

Jokaisen esimiestyötä tekevän täytyy kehittää omaan persoonaansa sopiva esimiesrooli ja jokaista alaista pitää ohjata / johtaa henkilön ominaisuuksien mukaan. Bernard M. Bass kuvaa hyvin erilaisia johtamismenetelmiä ja sitä, että johtaminen tuskin ikinä on puhtaasti jonkin suuntauksen tai opin mukaista. Itsevaltainen ja autoritäärinen toimintatapa toimii johonkin tilanteeseen hyvin tai osa työntekijöistä vaatii autoritäärisen johtajan saavuttaakseen hyviä tuloksia. Demokraattinen ja tasa-arvoinen johtamistapa saa taas jotkut työntekijät tuottamaan parhaan tuloksen. Toisaalta kumpikin toimintatapa liian pitkälle vietyinä tuottaa ongelmia. Demokraattinen ja osallistava johtamistapa voidaan tulkita pehmeudeksi ja työntekijät saattavat yrittävää hyötyä tilanteesta. Liika autoritäärisyys taas äkkiä tappaa työntekijöiden luovuuden ja kehittämishalun. Toisaalta voidaan haluta, että johtaja on aktiivinen tai passiivinen työnohjauksessaan ja johtamisessaan. Itse olen tykännyt työskennellä tasa-arvoisessa, melko vapaassa työyhteisössä. Se kuitenkin mielestäni edellyttää, että työt ja tehtävät on selkeästi sidottu organisaation tavoitteisiin.



Tehtäväkeskeinen tiukkaan valvontaan perustava johtaminen toimii mielestäni paremmin suoraan tuotantoon liittyvien työtehtävien hallinnoimiseen ja alkaa Suomessa olla jo taakse jäänyt menetelmä. Nykyaikaisilta suomalaisilta työntekijöiltä odotetaan isojen tehtäväkokonaisuuksien, järjestelmien tai vastuiden hallintaa. Tämä aika ja tiukka kuluvaatimus edellyttävät, että työtehtäviä ja tehtäväkokonaisuuksia sulautetaan yhteen ja näitä laajoja toimintakokonaisuuksia tekevät itseohjautuvat tiimit.

Yksilön vastuu ja halu kehittää itseään korostuu nykyaikana. Samalla organisaatioissa pitäisi pystyä luomaan kattavia uutta työntekoa tukevia järjestelmiä, ettei henkilökunta koe itseään heitteille jätetyksi. Esimies- ja alaitaidot nousevat kilpailussa merkittäviksi tekijöiksi. Organisaatio, missä aika kuluu sisäisten ristiriitojen tai sisäisen kilpailun aiheuttamien ongelmien selvittämiseen, on äkkiä menettänyt asemansa. Itse haluaisin olla tasa-arvoinen, konsultoiva esimies. Minulla on kuitenkin taipumusta olla tehtäväkeskeinen ja vähän sosiaalisesti etäinenkin. Toisaalta oikea sekoitus autoritääristä ja tasa-arvoista johtamista voi olla avain hyvään johtamiseen.



KUVIO 7. Eri johtamistapojen toimintatavat, Käännetty ja piirretty mukaellen (Bass 1990/1974, 418).

Olen edelliseen kuvioon merkinnyt eri väreillä autoritäärisen ja tasa-arvoisen johtamistapojen näkyvien toimintatapojen vastin parit. Johtamisessa on usein kyse tasapainon hakemisesta toimintatapojen ääripäiden välillä. Itsekin olen miettinyt, että kuinka sosi-

aalisesti lähellä tai kontrolloivan minun odotetaan olevan työntekijöiden suunnalta. Pitäisikö asiasta käydä keskustelua työyksikössä? Kyselyni yhtenä kohtana oli esimiestoiminta (minun oma toiminta) ja vastausten perusteella rohkaiseminen ja kannustaminen sekä ongelmiin puuttuminen ovat minulla eniten kehittämistä vaativat osa-alueet. Itse tulkitseen tuloksen niin, että minä olen sosiaalisesti osittain etäinen (rohkaiseminen ja kannustaminen) ja liian huomaavainen (ongelmiin puuttuminen) työntekijöiden suhteen.

Kaikista pahimpana tilanteena niin työntekijöiden kuin organisaation kannalta voidaan pitää tilannetta missä esimies on vajonnut “antaa mennä” tilaan. Työyksikön toiminta voi siinä tilanteessa lamaanua ja toiminnan kehittäminen olla vuosikausia pysähdyksissä. Monesti tilanne voi jatkua hankalana esimiehen vaihtumisen jälkeenkin jos työntekijät ovat vaipuneet samaan ajattelutapaan. Miten herättää työntekijät kehittämään toimintaa ja ottamaan aktiivinen rooli työyhteisössä tällaisessa tilanteessa?

Jotta esimiestyössä voisi onnistua, pitäisi jokaisen esimiestyötä tekevän edes vähän perehtyä ihmisten persoonallisuustekijöihin. Jokainen esimies ja alainen ovat yksilöitä ja jokainen on omalla persoonallisuudella (luonteella) varustettu yksilö. Persoonallisuus rakentuu seuraavista tekijöistä:

- itsetunto
- temperamentti
- lahjakkuus
- arvomaailma

Yksilön psyykkisten ominaisuuksien ja käyttäytymismallien kokonaisuutta nimitetään persoonallisuudeksi (Saariaho 2006). Persoonallisuus on ihmisen tapa hahmottaa ja tulkita ympäristöä, sekä toimia näiden tulkintojen mukaan. Persoonallisuus jaetaan viiteen eri piirteeseen (Big Five).

- ulospäinsuuntautuneisuus (extrovertti – introvertti)
- tunne-elämän tasapainoisuus (neuroottisuus)
- tunnollisuus (luonteen anaalisuus)
- sovinnollisuus (sulkeutunut-avara katseinen)
- avoimuus (konservatiivinen-liberaalinen)

Ihmisen persoonallisuus rakentuu koko elämän ajan ja siihen vaikuttavat paljon ihmisen saama palaute muilta ihmisiltä, ympäristö sekä kasvatus. Maallikon on turha ja jopa vaarallistakin lähteä analysoimaan työyhteisössä kanssa ihmisiä, mutta on hyvä tiedostaa ihmisten erilaiset tavat suhtautua työyhteisössä eteen tuleviin asioihin. PK 5-persoonallisuustestin luonteenpiirteet ja niiden ääripäät antavat mielestäni hyvän mallin työyhteisön jäsenten toimintatapojen ymmärtämiseksi ja mahdollisten työyhteisön ongelmatilanteiden syiden selvittämiseksi. Työyhteisöissä tuhlataan usein energiaa ja aikaa seurausten ja oireiden ei syiden selvittämiseen.

TAULUKKO 1. PK 5-Persoonallisuustestin faktorit.

	faktorin nimi	ääripäiden nimet
I	SOSIAALINEN AKTIIVISUUS	VETÄYTYVÄ-AKTIIVINEN
1.	eloisuus	hillitty-eloisa
2.	sosiaalinen rohkeus	varovainen-rohkea
3.	johtavuus	mukautuva-johtava
II	YSTÄVÄLLISYYS	ETÄINEN-LÄMMIN
4.	seurallisuus	yksin viihtyvä-seurallinen
5.	avoimuus	muodollinen-avoin
6.	luottavaisuus	epilevä-luottava
III	TUNNOLLISUUS	SUURPIIRTEINEN-TUNNOLLINEN
7.	vastuuntunto	huoleton-vastuuntuntoinen
8.	suunnitelmallisuus	joustava-suunnitelmallinen
9.	harkitsevuus	innostuva-harkitseva
IV	TASAPAINOISUUS	LEVOTON-LEVOLLINEN
10.	rauhallisuus	kärsimätön-rauhallinen
11.	rentoutuneisuus	jännittynyt-rentoutunut
12.	itsevarmuus	huolestunut-itsevarma
V	AVOIMUUS KOKEMUKSILLE	SOVINNAINEN-UUDISTAVA
13.	kokeilunhalu	perinteinen-kokeilunhaluinen
14.	ideoivuus	käytännön läheinen-pohtiva
15.	tunnekeskeisyys	asiakeskeinen-tunnekeskeinen

(PK 5-Persoonallisuustesti, menetelmäseloste 2011)

Kun katsoo edellistä taulukkoa, on pakko todeta, että ihmiset ovat yksilöllisiä ja jokaisen yksilön ohjaukseen pitää käyttää sopivia menetelmiä. Jokaisen yksilön rooli työyhteisössä ja tiimissä kannattaa muokata hänelle sopivaksi. Rooli ja työtehtävät ovat lähtötietoja myös rekrytointiprosessiin uusia työntekijöitä palkattaessa. Ongelmaksi nykyään muodostuu, että organisaatioihin tehdään muutoksia aika useinkin. Otetaanko uudessa rakenteessa ja ihmisten sijoittelussa huomioon henkilökohtaiset, ei ammatilliset, ominaisuudet huomioon?

Jokaiseen työtehtävään on sisäänrakennettuna ammatillisia vaatimuksia ja työyhteisötaitoihin liittyviä vaatimuksia. Esimerkiksi oma työurani on muuttunut sähköasentajasta kiinteistöpäälliköksi. Kiinteistöpäällikön tehtävässä on pakko, aivan eri tavalla osata hallita sosiaalisia tilanteita; kokoukset (pitää hallita lobbaaminen), yhteistyö sopimus-kumppaneiden kanssa sekä oman työyksikön yhteistyö. Muutokset eivät minullekaan ole olleet helppoja ja joskus organisaatioiden johdon pitäisi puuttua tilanteeseen jos tulee ilmi, että henkilökohtaiset ominaisuudet ovat liian kaukana työtehtävän työyhteisövaatimuksista. Joskus työyhteisössä muodostuu tilanne, että joku on todella hyvä ammatti-ihminen, mutta työyhteisötaidoissa on todella suuria puutteita. Silloin joudutaan miettimään, aiheuttavatko puutteet työyhteisötaidoissa toimenpiteitä työjärjestelyissä tai joudutaanko jopa irtisanomaan työyhteisöön liian sopimaton yksilö. Työlainsäädäntö tuo omat rajoitteensa organisaation johdolle tehdä joskus jopa välttämättömiä toimenpiteitä ja epätoivottu tilanne voi muuttua työyhteisön henkeä syöväksi tilanteeksi pitkittyessään.

Työtehtävän vaatimukset = ammatilliset vaatimukset + työyhteisö vaatimukset

Henkilön osaamisen pitäisi kohdata mahdollisimman hyvin ammatilliset vaatimukset ja ihmisen luonteen tulisi olla sopiva työyhteisö vaatimukseen. Esimerkiksi hiljaiselle ja vetäytyvälle ihmiselle julkiset esiintymiset voivat aiheuttaa paniikkikohtauksen tai suuri-rierteiselle ihmiselle huolellisuutta vaativa työ tuottaa laatupoikkeamia. Kaikille ihmisille kaikki työt eivät käy. Aina pitäisi ensin päättää työtehtävän vaatimukset ja sitten etsiä tehtävään parhaiten soveltuva työntekijä.

### **3.1.3 Jatkuva kehittäminen**

Jatkuva kehittäminen, osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen; rakkaalla lapsella on monta nimeä. Toimintaympäristö, teknologia ja asiakasvaatimukset muuttuvat koko ajan. Toiset organisaatiot pärjäävät ja toiset häviävät muutoksissa; mikä tekee voittajan, mikä häviäjän?

Yritysten ja organisaatioiden suorituskyky muodostuu seuraavista osatekijöistä:

1. **Strategia ja visio**; organisaatiolla on selkeä päämäärä ja sitä toteutetaan kaikilla tasoilla.
2. **Organisationaaliset tekijät**
  - Organisaation rakenne ja roolit; miten ihmiset ja toiminnot on organisoitu, muodostaako rakenne selkeitä toiminnallisia kokonaisuuksia?
  - Prosessit; miten asioita tehdään, kuka on vastuussa?
  - Kulttuuri; millaiset sosiaaliset käytöstavat ja poliittiset arvot ohjaavat toimintaa?
  - Fyysinen ympäristö; millaisessa ympäristössä työskennellään?
3. **Ihmisiin liittyvät tekijät**
  - toiminnan ohjaus
  - toiminnan mittaaminen
  - käytettävissä olevat välineet ja järjestelmät
  - riittävä osaaminen ja tieto
  - motivaatio (muokattu Viitala 2005, 88-89.)

Nykyajan organisaatioissa ehdottomasti tärkein suorituskykyyn vaikuttava resurssi on työntekijät (ihmiset). Ihmiset luovat organisaation strategian ja vision, ihmiset määrittävät ja rakentavat organisaation, toimintaprosessit ja kulttuurin. Fyysisen työympäristön viihtyvyys ja toiminnallisuus on kiinni sitä ylläpitävistä ihmisistä. Ihmiset muodostavat organisaation ja voidaan mieltää pelkästään tulokseen tuijottavan johtamistavan mielekkyyttä kestävän kehityksen kannalta.

Yksittäisiä toimintoja ja työtehtäviä voidaan organisaatioissa tiettyyn rajaan asti ulkoistaa, mutta jos ulkoistaminen viedään riittävän pitkälle, tulee eteen ennen pitkään kysymys mikä on organisaation tarkoitus? Mitä varten yritys on olemassa, lopulta sitä ei tarvita tuloksen tuottamiseenkaan jos tulos syntyy ulkoitetuissa palveluissa. Onko organisaatio pelkistetyimmillään yhtä kuin hallinto? 90-luvun laman jälkeiset rakennusalan muutokset kuvastavat hyvin asiaa. Rakentamisen suhdanteiden mennessä alaspäin kaikki mahdollinen toiminta yritettiin ulkoistaa ja ketjuttaa. Oma tuotanto koettiin liian kalliiksi ja omasta henkilökunnasta yritettiin eroon. Rakennusyhtiöiden organisaatiot olivat käytännössä yhtä kuin hallinto. Hintakilpailu painoi rakentamisen työkustannuksia kyllä alaspäin, mutta hallinnon kustannukset kasvoivat koska sopiminen, valvominen ja ta-

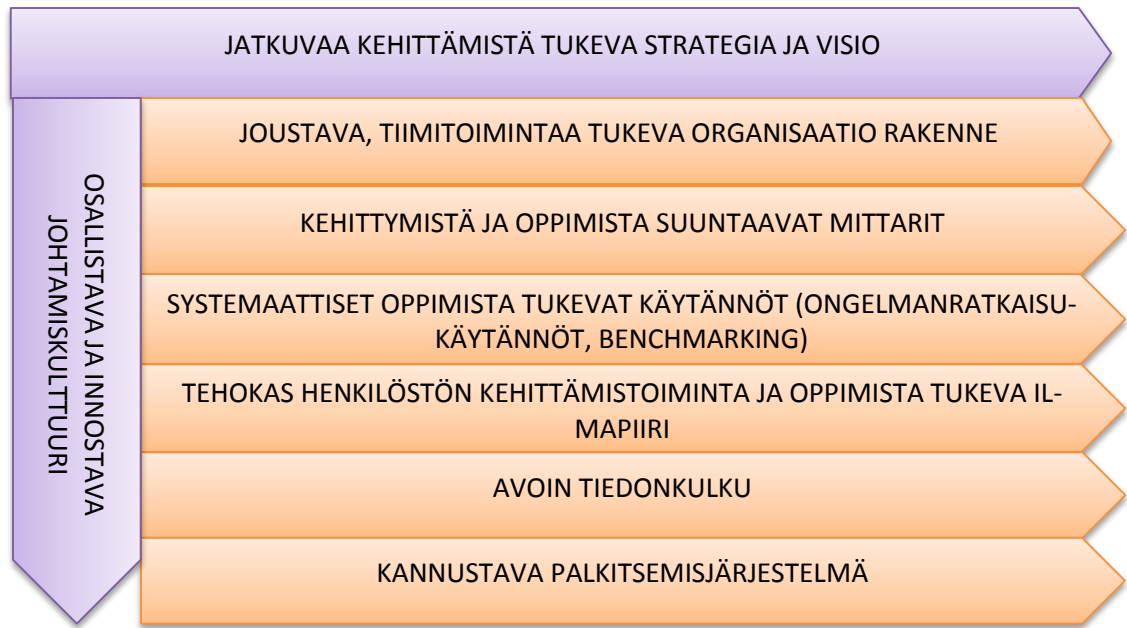
kuuasiat työllistivät enemmän. Kokonaiskustannukset eivät muuttuneet oleellisesti, ainostaan kustannusrakenne muuttui. Aikaa on kulunut ja tällä hetkellä trendi rakentamisessa on, että palataan omaan tuotantoon ja rakentajat yrittävät tuottaa kokonaisvaltaisesti kaikki rakentamiseen liittyvät osakokonaisuudet (suunnittelu, rakentaminen, talotekniikka, myynti, kunnossapito). Nähdään, että suurempi lisäarvo ja vakaampi tulos saavutetaan koko rakennuksen elinkaaren aikana (elinkaariajattelu) kuin yrittämällä tehdä mahdollisimman iso tuotto pelkästään rakentamiseen liittyvillä palveluilla.

On myös henkilökunnan etujen mukaista olla aktiivinen ja kehittää omaa työympäristöä ja omaa osaamista. Työympäristö, käytettävät välineet ja laitteet sekä toimintakulttuuri ovat helpoimmin kaikkien yhteisesti kehitettävissä olevat alueet. Parannukset niissä parantavat varmasti työviihtyvyyttä ja toiminnan tulosta. Toisaalta monipuoliset kokonaisuudet, joihin kuuluu sisään rakennettuna kehittämistyötä, eivät ole niin helppoja kohteita ulkoistamiselle tai karsimiselle. Laajemmat työkokonaisuudet ja toiminnan yhdessä kehittäminen luovat uutta lisäarvoa ja ovat myös mielenkiintoisempia ja palkitsevampia työntekijöille.

Organisaatiossa pitäisi olla selkeä kirjattu suunnitelma jatkuvan kehittämisen ja organisaation oppimisen prosessista ja ylimmän johdon on suunnitelmallisesti vietävä suunnitelmaa läpi koko organisaation. Koko organisaation missio ja visio pitää näkyä strategisissa linjauksissa ja tavoitteissa. Pitää valvoa, että yksiköissä tehdään yksikkö tason tavoitesuunnitelmat ja ne viedään tiimi- ja yksilötasolle asti. Tulokortti (Balanced Scorecard) on nykyään paljon käytetty työväline edellä kuvatun prosessin toteuttamiseen. Olkoon työvälineen nimi mikä tahansa, pitäisi organisaatiossa olla mietittynä kaikilla tasoilla:

TAVOITE	MITTARI	KEINO	ARVIOINTI	VASTUU
---------	---------	-------	-----------	--------

Mitkä ovat organisaation toiminnan ja tuloksen tekemisen kannalta olennaisia osaamisia tulevaisuudessa? Kuinka asiaa mitataan, millä keinoin haluttu tavoita saavutetaan. Koska ja miten asia arvioidaan sekä kuka on vastuussa tavoitteesta.



KUVIO 8. Jatkuvan kehittämisen ja oppivan organisaation tunnusmerkit. Laadittu Viitala 2005, 40 tekstin pohjalta.

Jatkuvassa kehittämisessä avain asemassa ovat tiedon, tietämyksen ja osaamisen johtaminen ja hallinta. Työntekijän ammattitaito on ihmisellä olevan osaamisen ja ihmistä ohjaavan motivaation tulo. Ihmisellä voi olla vaikka kuinka paljon henkistä pääomaa (tietoa) ja osaamista omaan työtehtäväänsä liittyen, mutta jos ihmisen motivaatio on nolla, ei organisaatio juurikaan hyödy kyseessä olevan työntekijän panoksesta.

Ammattitaito = työntekijän osaaminen \* motivaatio

Mistä ihmisen ja organisaation tieto ja osaaminen koostuu ja kuinka sitä voi määrätietoisesti rakentaa? Ammattitaidolle tärkeän tiedon voi jaotella kolmeen tyyppiin: teoritietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon (Viitala 2005, 130). Teoriatieto rakentuu ihmisen koulu- tai itseopiskelujen kautta. Se pitää sisällään kaiken kirjoitetun ja matemaattisen teoreettisen tiedon, minkä ihminen on oppinut ja minkä hän pystyy soveltamaan työssään. Käytäntötieto rakentuu elämän- ja työkokemuksen myötä; ihminen oppii näkemällä kun toinen tekee ja tekemällä sen jälkeen mallin mukaan. Ihminen, ihan kuin mikä muukin eläin oppii paljon tekemällä havaintoja teko-seuraus, tapahtuma-ilmiö tai ongelma-ratkaisu kokemuksista. Kokemustieto on eräänlainen synteesi teoria- ja käytännöntiedoista ja siihen liittyy vielä perimä- eli hiljaintieto.

Teoria- ja käytännöntietoa on helppo hankkia ja kehittää, mutta organisaation perimä eli hiljaisen tiedon siirtyminen ja kehittäminen on vaikea asia ja en tiedä onko siinä vielä missään organisaatiossa suunnitelmallisesti onnistuttu. Jos ajattelee miten vanhan ajan perimätieto (hiljaintieto) on siirtynyt sukupolvelta toiselle ja kylältä toiselle, niin voisiko sama ratkaisu toimia nykyaikana? Ennen vanhaan tieto siirtyi kertoma tietona ja perustui siihen, että ihmiset viettivät aikaa toistensa seurassa. Käytiin markkinoilla, ihmiset kävivät kylässä toistensa luona ja asuttiin isoina perhekuntina. Perheisiin kuului monesti monta eri ikäluokkaa, jolloin kokemus siirtyi luonnostaan seuraaville sukupolville.

Viime vuosikymmenien kehitys yksityis- sekä työelämässä ovat olleet tuhoisat hiljaisen tiedon siirtymiselle. Yhteisöt ovat hajonneet ja kaiken uuden ihannointi on ollut pinnalla. Työelämäkeskustelussakin jossain vaiheessa korostettiin kaiken vanhan ”turmiollisuutta” ja kaikki kokemustieto julistettiin poisopittavaksi painolastiksi. Pitäisikö suomalaisessakin työelämässä siirtyä takaisin kokenut työntekijä-kisälli toimintatapaan? Toimistotyöympäristöjä jo onneksi nykyisin rakennetaan paljon yhteisöllisiksi monitilatointistoiksi joissa tiedon jakaminen muille on jo paljon helpompaa.

Tiimipohjainen toiminta pitäisi nähdä avaimena kaiken tiedon paremmassa jakamisessa työyhteisössä. Tiimityölle annettiin 2000-luvun alussa työntekijöiden silmissä negatiivinen leima. Silloin monesti pyrkimyksenä oli siirtää esimiestyötä ja jopa esimiesvastuuta työntekijäportaalle ilman mitään mahdollisuutta vaikuttaa työjärjestelyihin tai mihinkään muuhunkaan. Tilastokeskuksen määritelmä kuvaa mielestäni hyvin tiimityön ajatusta. ”Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä pysyvässä ryhmässä tai tiimissä, jolla on yhteinen tehtävä ja jolla on mahdollisuus suunnitella itse työtään. Ryhmä määritellään usein kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa olevaksi yhteisöksi tai joukoksi, jolla on yhteiset tavoitteet. Työelämässä ryhmiä ja tiimejä voidaan perustaa hoitamaan jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai toisaalta vain jotain rajattua tehtävää varten.” (Tilastokeskus 2014)

Avoimet yhteisölliset työympäristöt ja tiimityö ovat avainasemassa työyhteisön tiedon ja toimintatapojen siirtymisessä ja kehittämisessä.



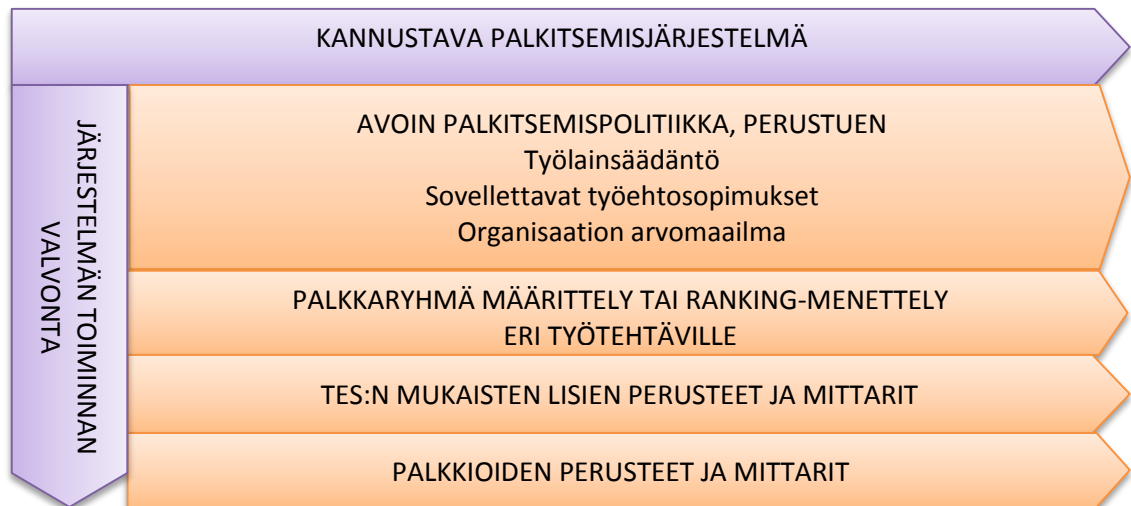
### 3.1.4 Palkitseminen ja kannustavat palkkausmenetelmät

Yksi tärkeä osa-alue ihmisten ohjaamisessa haluttuun toimintaan on organisaation palkitsemismekanismit. Palkitseminen on laaja käsite ja sitä tapahtuu organisaatioissa monilla eri tavoilla. Palkitseminen voi olla suoranaista rahallista palkitsemista tai se voi olla joitain etuja. Palkitseminen voi olla myös aineetonta hyvää, kuten vaikutusvallan kasvu, arvostus tai työsuhteen pysyvyys. Työlainsäädäntö sekä työehtosopimukset yhdessä määrittelevät hyvin paljon kuinka organisaation palkitsemisjärjestelmät pitäisi rakentaa ja minkälaisille kriteereille palkitsemisen pitäisi perustua. Palkitseminen pitäisi nähdä yhtenä tärkeänä organisaation johtamisen välineenä. Palkitsemis- ja palkkausjärjestelmä pitäisikin olla osa organisaation strategista kehittämistyötä. Minkälaista toimintaa tavoitellaan? Mitä ominaisuuksia ihmisissä halutaan palkita? Mitkä ovat mittarit? Taloudellinen tulos on helppo ja nopea mittari, toisaalta uusien innovaatioiden synty voi olla pitkällä tähtäimellä organisaation elinehto. Kuinka erilaisia asioita arvotetaan toisiinsa? Tarkastelen palkitsemista tässä yhteydessä lähinnä osana organisaation johtamisprosessia ja vertaan teoriakäsitystä siitä ammatillisten aikuiskoulutuskeskusten työehtosopimukseen sekä työlainsäädäntöön.

Työsopimuslain muutos 2001 sekä 2000-luvulla tapahtunut mielipiteiden muutos työelämästä ja palkitsemisesta yhdessä suurten ikäluokkien eläköitymisen kanssa ovat johtaneet monella sektorilla ja monissa organisaatioissa tehtyihin selvitystöihin ja palkkarakenneuudistuksiin. Esimerkkeinä Kuntatyö 2010 tutkimus- ja kehittämisprojekti 2002 alkaen sekä yksittäisten yritysten nettisivuille ilmestyneet yhteiskuntavastuu sivut, joissa yleensä yhtenä kohtana on henkilöstöpolitiikka palkitsemisjärjestelmineen.

Tasapuolisuusvelvoite lainsäädännössä, ihmisten asenteet ja organisaatioiden tarve motivoituneisiin työntekijöihin ovat yhdessä luoneet paineen tehdä palkitsemisesta avoin osa organisaation johtamista. Pörssilainsäädäntökin nykyään velvoittaa ilmoittamaan julkisesti ylimmän johdon palkkio- ja optiojärjestelmät, monet muut organisaatiot ovat ottaneet saman tavan. Sitouttaminen ja motivoiminen pitää olla tavoitteena palkkausta ja palkitsemista kehitettävässä.

Tarvitaan siis avoimesti julkituotu palkitsemispolitiikka, tämän jälkeen kaikki organisaation työtehtävät on määriteltävä samoilla arviointi perusteilla joko palkka- tai vaativuusryhmiin. Työtehtävien sijoittelu jo usein tuottaa ongelmia erityyppisten työtehtävien arvioimiseksi samoilla perusteilla. Joissain töissä on taloudellista vastuuta, joissain vastuuta ihmisten terveydestä, työtehtävät ovat erilaisilla vaativia. Lisien ja palkkioiden perusteet ja mittarit pitää olla luotuina ja henkilökunnan pitää saada osallistua niiden määrittelyyn. Lopuksi organisaation johdon pitää valvoa järjestelmän toimintaa.



KUVIO 9. Kannustavan palkitsemisjärjestelmän rakenne.

Ammatillisten aikuiskoulutuskeskusten työehtosopimuksen mukaan HTP-henkilökunnan peruspalkka muodostuu vaativuusryhmien mukaisesta alimmasta palkkaluvusta ja siihen mahdollisesti lisättävästä tehtäväkohtaisesta palkanosasta sekä määrä vuosin kertyvästä kokemulisästä. Kokemulisän maksimi kertymä on 16 % yhdentoista vuoden työkokemuksen jälkeen. ”Lisäksi työntekijöille voidaan maksaa henkilökohtaisista palkanosaa, jonka perusteena on ensisijaisesti toimihenkilön henkilökohtainen osaaminen ja henkilökohtaiset työtulokset. Henkilökohtaisen palkanosan maksamisesta päättää työnantaja. Sille ei ole määrätty ala- tai ylärajaa”(TES 2013, 5§). TES:n 6§ mukaan työntekijälle voidaan maksaa koulutuslisää enintään 15 %. Erityisenä tehtävään perustuvana lisänä voidaan maksaa erittäin raskaasta, likaisesta tai vaikeissa olosuhteissa tehdystä työstä tuntikohtaista lisää, jonka suuruus on enintään 35 % toimihenkilön tuntipalkasta (TES 2013, 8§). Mikäli toimihenkilön kanssa sovitaan muusta hänen työehtosopimukseensa kuuluvasta lisätehtävästä, sovitaan samalla siitä maksettavasta lisäkorvauksesta (TES 2013, 9§).

Toimihenkilön palkkarakenne työehtosopimuksen mukaan on siis seuraava:

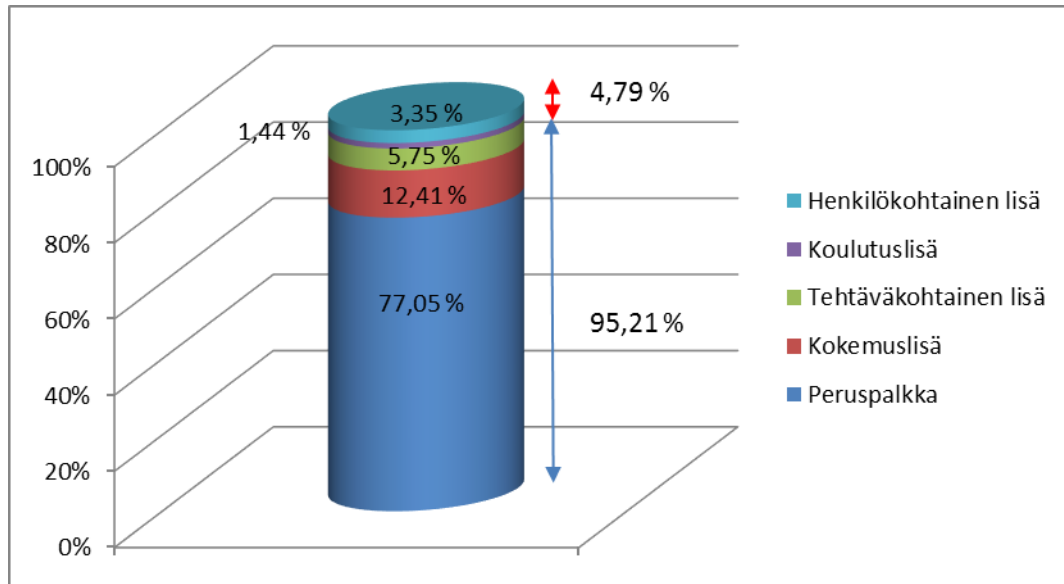
- Vaativuusryhmän mukainen alin palkkaluku
- + tehtäväkohtainen palkanosa
- + kokemuslisä
- + henkilökohtainen palkanosa (5§)
- + koulutuslisä (6§)
- + olosuhdelisä (8§)
- + lisätehtävistä maksettava lisäkorvaus (9§)

Perinteisinä, ei kannustavina, palkanosina tässä järjestelmässä voidaan pitää vaativuusryhmän alinta palkkalukua lisättynä tehtäväkohtaisella palkanosalla ja kokemuslisällä. Loput lisistä toimivat TES:n mukaan käytettyinä kannustavina osina.

Henkilökohtaisen palkanosan perusteista ei organisaatiossa ole laadittuna ohjeita ja osalle niitä on vuosien saatossa kertynyt joko valtakunnan tasolla sovitun järjestelyvaraerän tai oman aktiivisuuden tuloksena. Nykyisellään olemassa olevat henkilökohtaiset palkanosat eivät toimi motivoivalla tavalla, koska perusteita ja mittareita ei ole määritelty ja ne ovat voimassa toistaiseksi. Koulutuslisä toimii opiskelemiseen ja itsensä kehittämiseen liittyvänä kannustimena. Käytäntö tällä hetkellä on ollut, että täysimääräinen lisä (15 %) maksetaan erikoisammattitutkinnosta tai korkeammasta tutkinnosta, 10 %:n lisä maksetaan ammattitutkinnosta ja 5 %:n lisä ei tutkintoon johtaneesta merkittävästä henkilön ammattiosaamista lisänneestä koulutuksesta. Olosuhdelisän tarkoitus on kompensoida haitallisia tai raskaita työolosuhteita sellaisiin tehtäviin osallistuville. Sitä ei tällä hetkellä ole kellekään maksettu ja lisästä ei ole määriteltyä mitään perusteita. Lisätehtävistä maksettavan korvauksen tarkoitus olisi toimia houkuttimena ottaa vastaan varsinaisesti omaan työnkuvaan liittymättömiä tehtäviä tai vastuita. Sitäkään ei ole tällä hetkellä sovellettu käytännössä.

Edellä lueteltujen työehtosopimuksen mukaisten palkkojen lisäksi TAKK:lla on jo useamman vuoden maksettu bonusta henkilökunnalle. Bonuksen kriteerit ja muodostumistavat ovat vähän vaihdelleet vuosien saatossa, mutta viimeisinä vuosina bonus on maksettu koko henkilökunnalle, jos koko talon tuotto on saavuttanut asetetut taloudelliset ja laadulliset tavoitteet. Alkuun kokeiltiin yksikkökohtaisia bonuksia, mutta ne koettiin osittain epätasa-arvoisiksi ja ne vaikuttivat osittain heikentävästi talon sisäiseen yhteis-

työhön. Bonusta voidaan pitää kannustavana palkkiona koko talon osalta, mutta se ei välttämättä kannusta yksittäistä työntekijää kehittämään omaa tai yksikkönsä toimintaa. Jo useamman vuoden maksimi bonuksena on maksettu ½ kuukauden palkkaa vastaava summa, jolloin sen kustannusvaikutus on 4,2 % henkilön vuosipalkasta.



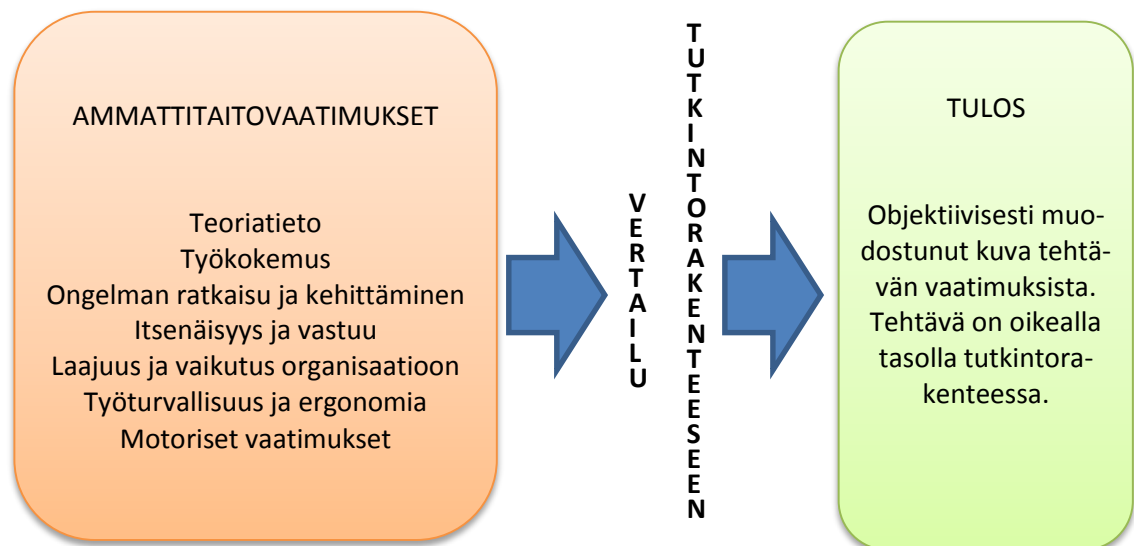
KUVIO 10. Palkkarakenne, TAKK kipa 2013.

Kuten kuvioista 10 näkee, muodostavat kiinteät palkanosat 95,21 % ja kannustavat palkanosat 4,79 % kokonaispalkasta. Käytännössä kaikki palkanosat ovat nykyisellään, ei kannustavia. Palkkiot tai palkka eivät muutu ihmisen toiminnan tai tuottavuuden mukaan.

Ongelmallisia asioita organisaatiossa ovat erilaisten työtehtävien arviointi toisiinsa ja niiden yhdenvertainen käsittely vaativuusryhmiin sijoittelussa. Henkilökohtaisille palkanosille ei ole perusteita ja niitä ei käytetä aktiivisesti ihmisten toiminnan ohjaamiseksi. Yksi tavoite työlleni olikin luoda työtehtävien vaativuuden arviointityökalu sekä käynnistää työ henkilökohtaisten palkanosien kriteerien laatimiseksi TAKK:lle. Kumpikin asia vaativat työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistyötä ja asioiden käsittelyä yhteistoimintamenettelyjen mukaisesti.

Työtehtävän vaativuus siis muodostuu ammattitaitovaatimuksista ja työyhteistövaatimuksista. Mitä ovat ammattitaitovaatimukset ja kuinka niitä pystyy vertaamaan erilaisissa ammateissa? Tehtävän edellyttämä osaaminen; puhutaan teoretiedosta ja käytännön osaamisesta. On selvitettävä tehtävän vaatimukset sovellettavan tiedon syvyydelle

tai käytännön osaamisen varmuudelle. Kuinka paljon tehtävään sisältyy ongelman ratkaisua tai kehittämistä. Tehtävän itsenäisyys ja vastuu, toiset työt edellyttävät vastuuta myös muista tai taloudellista vastuuta. Tehtävän laajuus ja merkittävyys organisaatiolle, tehtäväsällöt ovat laajuudeltaan erilaisia ja se vaikuttaa vaativuuteen. Työturvallisuus ja ergonomia voidaan mielestäni ottaa yhdeksi työn vaativuuden arviointiin vaikuttavaksi näkökohdaksi. Motoriset vaatimukset tehtävässä onnistumiseksi, kellosepän töitä ei organisaatiossamme ole, mutta on hyvä ottaa tämäkin näkökanta huomioon. Lopuksi muodostunutta vaativuuskuvausta pitää verrata Suomen tutkintorakenteeseen, jolloin varmistetaan, että edellisestä muodostunut kokonaisvaativuus menee oikeaan kohtaan koulutusasteissa. Yksi pahimpia tilanteita on, että työtehtävän vaatimukset ja koulutus- tasovaatimus eivät täsmää.



KUVIO 11. Työtehtävän ammattitaitovaatimusten määrittelyn prosessi.

Organisaatiovaatimukset ovat johdon poliittisen linjan mukainen kuva minkälaista organisaatiota he haluavat johtaa ja minkälaisia ominaisuuksia henkilökunnassa halutaan huomioida. Tehtävän vaatimusten määrittelymatriisissa otin lähtökohdaksi seuraavat asiat:

- tietotekninen vaativuus
- asiakaspalvelu
- kielitaitovaatimukset
- sisäinen yhteistoiminta

Työn vaativuuden teoreettiseksi maksimi pistemääräksi muodostui 120 ja minimi pistemääräksi 12. Käytännössä mikään työtehtävä ei ole sellainen, että siitä tulisi maksimi pistemäärää. Työehtosopimuksessa vaativuusryhmiä on kuusi. Tehtyäni kiinteistöpalveluyksikön henkilökunnan työntekijöille vaativuusmäärittelyt tulini seuraavaan johtopäätelmään toimivasta pisteytyksen sijoitustavasta vaativuusryhmiin.

pisteet 12-18	vaativuusryhmä 1
pisteet 16-30	vaativuusryhmä 2
pisteet 25-50	vaativuusryhmä 3
pisteet 45-75	vaativuusryhmä 4
pisteet 65-90	vaativuusryhmä 5
pisteet 80-120	vaativuusryhmä 6

Liukuma ryhmästä toiseen täytyy olla joustava ja aina kun ollaan niin sanotulla päällekkäisellä alueella pisteissä, pitäisi harkita a) kumpi on oikea vaativuusryhmä ja b) onko tehtävässä tekijöitä joista pitäisi maksaa tehtäväkohtaista palkanosaa jos ollaan pisteytyksen ylärajoilla. Esimerkiksi jos pistemääräksi tehtävälle tulee 45 ja tehtävä sijoitetaan vaativuusryhmä 3:een, pitäisi samalla arvioida, onko tehtävässä alueita mitkä pitäisi huomioida tehtäväkohtaisena lisänä.

Edellisten tekijöiden lisäksi esimiestöissä työn vaativuutta voidaan arvioida esimiestyötä tekevien kesken seuraavilla kriteereillä. Työnjohtovastuun laajuus, kuinka monta suoraa alaista esimiestyötä tekevällä on. Yksikön toiminnan heterogeenisuus, kuinka laajoja hallittavat asiat ovat ja kuinka monialainen yksikkö on. Talousvastuu, mikä on yksikön osuus organisaation kokonaisbudjetista. Talousvastuuseen liittyy vielä toimintaympäristön ja tulon muodostuksen rakenne. Tehtävään liittyvät erilliset vastuut tai tehtävät joita ei yleensä kuulu samanarvoisissa tehtävissä oleville työntekijöille. Kyseessä on siis melko laaja kokonaisuus, mutta koekäyttäessäni vaativuusmatriisia omassa yksikössä huomasin, että se oli yksinkertainen käyttää ja tuotti selkeän kuvan eri työtehtävien vaatimuksista. Liitteenä 4 on laatimani työ- ja tehtäväkuvauksessa käytettävä lomakkeisto.

### 3.2 Palveluinnovaatioiden syntyminen kiinteistö- ja käyttäjäpalveluissa

Kiinteistö- ja käyttäjäpalveluiden palveluinnovaatioiden sekä alan arvoverkkojen muodostumista on mielestäni tutkittu yllättävän vähän. Teollisuustuotannon ja -palveluiden sekä niin sanottujen perinteisten palvelujen kehittämiseksi on tehty paljon enemmän tutkimuksia ja selvityksiä. Aiheesta löytyy myös enemmän teoreettista lähdeaineistoa.

Palveleva kiinteistöliiketoiminta, Rembrand 1999–2003 on yksi Suomessa tehty iso tutkimusprojekti, missä on aikoinaan mietitty eri skenaarioita ja kehitysmalleja mihin kiinteistöliiketoiminta on menossa vuoteen 2020 mennessä. Elina Sillanpään ja Juha-Matti Junnoson tutkimus vuodelta 2009 (Palveluinnovaatiot kiinteistö- ja käyttäjäpalveluissa) oli ainoa myöhemmin tehty tutkimus aiheesta minkä löysin aiheeseen liittyen.

Tosin täytyy todeta, että kiinteistöalan palveluiden ja teollisuuspalveluiden verkostoitumiseen ja kehittämiseen pätevät varmasti samat lainalaisuudet. Kiinteistöala on perinteisesti ollut melko vanhoillinen. Vielä nykyäänkin palvelun myynti monesti keskittyy yksittäisiin teknisiin palveluihin eikä tarkoitus ole tuottaa kokonaisvaltaista arvoverkko pohjaiseen toimintaan perustuvaa palvelua.

#### 3.2.1 Yrityksen strateginen toimitilajohtaminen, CREM

CREM tarkoittaa tilojen omistamiseen ja hankintaan sekä tila- ja käyttäjäpalveluiden johtamiseen liittyviä toimintoja niin, että tilojen käyttö ja käytettävyys ovat optimoituja. Toimitilajohtaminen koostuu kiinteistövarallisuuden johtamisesta (AM, asset management), kiinteistökohteen johtamisesta (PM, property management) sekä kiinteistöjohtamisesta (FM, facility management). Kiinteistöt ovat monessa liiketoiminta-alueessa isoin yksittäinen investointikohde ja tuotannontekijä. Toimitila-asioiden johtaminen voi ja pitäisi olla monessa liiketoiminnassa ydinliiketoiminnan johtamista käytännössä. Mitkä tekijät luovat lisäarvoa toiminnalle?

Taulukko 2. Kiinteistöylläpidon arvoa kohottavat tekijät. (käännetty, Lindholm 2008, 20)

1. Tuoton lisääminen	- oikean tilan tarjonta - oikea tontin sijainti - erilaisten työtila vaihtoehtojen esittelemine - tyhjäkäytön vähentäminen
2. Kustannusten pienentäminen	- kustannusrakenteen hallinta - työtilojen tehokkaampi käyttö - rahoituskustannusten hallinta
3. Riskien hallinta	- monipuolinen kiinteistösalkku - sopivien paikkojen valinta - kiinteistösalkun arvon hallinta - rakentamisinvestointien riskinhallinta - ympäristöriskien ja työolojen hallinta
4. Arvon lisäys	- oikea-aikainen osto ja myynti - kiinteistökehitys ja uudet käyttötavat - kiinteistömarkkinoiden tuntemus
5. Joustavuuden lisääminen	- organisatoriset toimenpiteet (työajat, käyttöaste) - sopimusrakenne (omistus/vuokraus)
6. Kulttuurin muuttaminen	- uusien työskentelytapojen esittelemine
7. PR ja markkinointi	- toimialalle oikeanpaikan valinta - rakennusten imago - yritysilmeen hallinta

Lisäarvon tuottaminen toimitilajohtamisessa voidaan karkeasti jakaa seuraavasti:

- puhdas omistamiseen liittyvä arvon lisäys (AM)
- tilojen käytön ja tuoton optimointi (PM)
- kustannusten hillintä, arvon säilyminen, lisäarvo ydinliiketoiminnalle (FM)

Jotta voidaan kehittää toimintaa ja luoda uutta lisäarvoa tuotettavalle palvelulle tai tuotteelle, on ensin ymmärrettävä mistä lisäarvo syntyy. Lisäarvo ydinliiketoiminnalle ja yksittäiselle organisaatiolle voi olla pelkästään sijoitetun pääoman tuottoa, tuotannon tekijöitä tai tuotannon kilpailukykyä lisäävä innovaatio.

Kuinka toimitilajohtamista voidaan mitata? Yleisesti käytettyjä mittareita ovat rahoitus- ja ylläpitovastikkeet, niitä verrataan usein neliöihin tai työntekijä / asiakas määriin tai osuuteen liikevaihdosta. Tilatehokkuus, jossa yleensä mittareina ovat hyötyneliöt / bruttoneliöt tai käytetyt neliöt per työntekijä / asiakas. Asiakastyytyväisyys, mitä voidaan mitata kyselyillä tai palvelupyyntöjen määrällä, poikkeamat tavoitearvoista ja mahdolliset käyttöestotilanteet voivat toimia mittareina. Suunniteltujen ja toteutuneiden kustan-



nusten suhde ja kustannukset per palveluntuottajien henkilömäärä ovat hyvin yleisiä mittareita. Ylläpitokustannukset vuodessa ja investoinnin tuottavuus ovat kiinteistöomistajien kannalta oleellisia mittareita. Sanotaan, että sitä saa mitä mittaa. Tarkastellaan mittareita vähän eri näkökulmista.

TAULUKKO 3. Toimitilajohtamisen mittarit ja näkökulmat

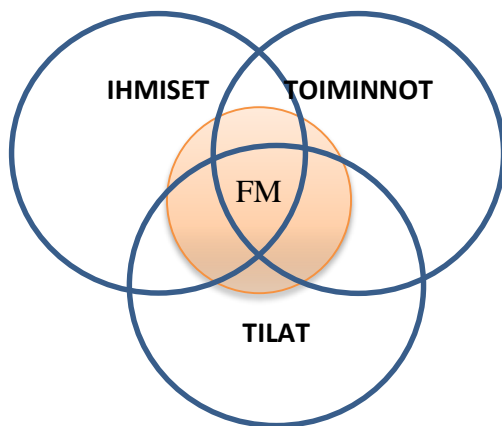
Mittari	Näkökulma
investoinnin tuottavuus	kiinteistösjöittäjä
ylläpitokustannus / a	kiinteistösjöittäjä
vastike / m <sup>2</sup>	vuokralainen
tilatehokkuus	kiinteistösjöittäjä / vuokralainen
toteutuneet kustannukset	kiinteistösjöittäjä / vuokralainen
liikevaihto/m <sup>2</sup>	vuokralainen
asiakastytyväisyys	työntekijä / asiakas

Kuten mittareista näkee, moni asia mitataan rahassa sjoittäjän taikka toimivan yrityksen näkökulmasta. Asiakastytyväisyyden mittarit ovat ainoita suoria mittareita toimitilapalveluiden ja kiinteistöjohtamisen onnistumisen mittaamiseksi. Kiinteistöjohtaminen ja toimitilapalvelut ovat kuitenkin mielestäni merkittäviä tuloksen tekijöitä ja vaikuttavat kaikkiin mittareihin. Kuinka mittarista pystyy erottelemaan eri osatekijöitä? Jos hyvät toimitilapalvelut lisäävät kiinteistössä toimivien yritysten liikevaihtoa ja alentavat ylläpitokustannuksia per neliö, kuinka tuoda se ilmi. Toimiva ympäristö voi lisätä tuotantolaitoksen henkilökunnan tuottavuutta. Kaikkia näitä näkökulmia on vaikea mitata ja usein mittaus tapahtuu negaation kautta. Toimimaton toimitilapalvelu tai epäkäytännölliset tilat tunnistetaan helposti ja usein yleisesti. Pitäisikö olla myös negatiivisia mittareita tässä nykyaikana positiivisuutta ihannoivassa maailmassa?

Mitä käytettävyys nykyajan työympäristössä tarkoittaa? Mistä rakentuu hyvä ympäristö?

työympäristö = tila + kalusteet ja laitteet + ICT + ympäristötekijät + palvelut

Siis ihmiset, toiminnot ja tilat muodostavat tarve kokonaisuuden, joiden palveluiden ylläpitämiseksi tarvitaan kiinteistöjohtamista ja toimitilapalveluita. Tiloja käyttävien ihmisten saama kokonaiskokemus ympäristöstään on käytännössä fyysisen toiminnallisuuden ja palveluhenkilökunnan ammattitaidon summa.



KUVIO 12. Kiinteistöjohtamiseen vaikuttavat tärkeimmät tekijät. (Jensen 2008, 11).

### 3.2.2 Palveluinnovaatioiden syntymistä tukevat toimet

Tuotteet ja palvelut eroavat toisistaan merkittävästi, jos ajatellaan asiaa tuottamisen prosessin tai asiakkaan saaman lisäarvon mukaan. Palvelut ovat usein aineettomia, tuotanto, kulutus ja jakelu tapahtuvat samanaikaisesti ja monesti asiakas osallistuu tuotantoon. Palveluita ei voi myöskään tuottaa varastoon. Useimmilla palveluilla on kolme peruspiirrettä

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista eivätkä asioista.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

(Grönroos 2003.)

Pelkkä ydinpalvelujen hyvä tuottaminen ei ole välttämättä avain palveluorganisaation menestykseen. Monesti tukipalveluiden laajuus ja laatu tekevät eron menestyvän ja huonosti menestyvän palveluorganisaation välille. Menestyminen nykyään vaatii laajan valikoiman laadukkaita tukipalveluita. Laatu tarkoittaa kahta asiaa: palvelu tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja asiakas kokee sen helppokäyttöiseksi. Myös tukipalveluita tuottavien henkilöiden on ymmärrettävä sekä asiakkaan tarpeita että oman toiminnan ja ydinprosessin välistä yhteyttä. Arvo syntyy juuri näiden kaikkien kohdatessa ja niiden lisätessä toistensa arvoa. Myös toissijaiset tarpeet, toiveet ja odotukset on nykyään otettava paremmin huomioon kilpailussa ja kehitettäessä palveluita. Asiakkaan tarpeet syntyvät siis ensisijaisista ja toissijaisista tarpeista, ja organisaation on pystyttävä vastaamaan niihin kaikkiin.

Palvelun laadun arvioimisen tekee moni asia vaikeammaksi kuin tuotteen laadun arvioimisen. Tuotetta hankittaessa ja käytettäessä asiakkaalla on usein käytettävissä varsin kattava ja yksityiskohtainen tuoteseloste ja käyttöohjekirja joissa kerrotaan kaikki toiminnot ja käyttötavat mihin tuote on suunniteltu. Palveluiden osalta asiakkaalla ei aina ole välttämättä käytettävissä palvelukuvausta tai jos sellainen on, sen sisältö voi olla monitulkintainen ja on laadittu usein yleistasolla. Kun yhtälöön vielä lisätään asiakkaan mahdollinen osuus palvelun toteuttamisessa, voi olla hyvinkin epäselvää minkälaista palvelua asiakas kuvittelee saavansa ja kuinka kattavaa palvelua palveluntuottaja kuvittelee tuottavansa. Laatu epäselvyyksien ja – poikkeamien käsittely ja johtaminen on usein äärimmäisen vaikea tehtävä. Palvelutuotannossa puhutaan usein laatuksiluista ja niiden hallitusta johtamisesta. Palvelukuiluja syntyy useista eri syistä ja niitä on pakko vähän selvittää, jotta voitaisiin miettiä kuinka palveluntuottajan henkilökunta saataisiin paremmin osallistumaan palvelujen kehittämiseen.

1. Organisaation johdolla ja henkilöstöllä on väärä käsitys halutusta palvelusta ja sen pohjalta väärin muodostettu palvelukonsepti.
2. Organisaation laatuvaatimukset ja toimintaohjeet eivät ole yhtä palvelukonseptin laatuvaatimusten kanssa.
3. Palvelutoimitus ei täytä annettuja lupauksia ja/tai laatuvaatimuksia.
4. Markkinointi ei vastaa laatuvaatimuksia ja palvelukonseptia.
5. Asiakkaan saama palvelu ei vastaa asiakkaan odottamaa palvelua. (Grönroos 2003)

Palvelutuotannon kehittäminen käytännössä kulminoituu asiakastarpeiden ja -odotusten tuntemiseen ja ennakoimiseen sekä palvelun vastaavuuteen odotuksista. Tässä yleisesti käytettyjä työkaluja ovat asiakaspalautteen käyttäminen ja markkinatutkimukset. Jokaisen asiakastyötä tekevän vastuulla on myös havainnoida laatua organisaatioissa ja prosesseissa. Mielestäni hyvä työkalu organisaatioissa olisi palvelutyötä tekevien työntekijöiden viikkopalauteraportti, missä olisi seuraavat kohdat:

- asiakasodotukset ja suullinen palaute
- palveluntuottamisessa syntyneet kehittämisideat
- laatu- ja toimintaohjeiden vastaavuus palvelukonseptiin
- markkinoinnin vastaavuus palvelukonseptiin

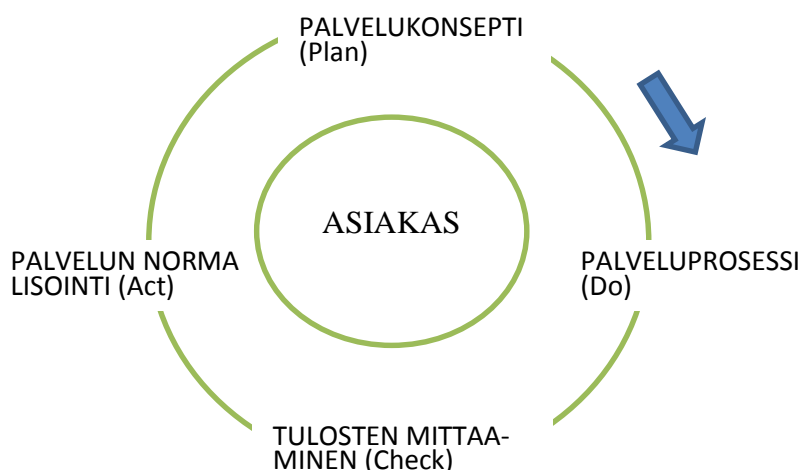
Raportit voitaisiin kerätä yhteen tiimin kuukausikokouksessa ja ne tulisivat dokumentoiduiksi ja käsitellyiksi. Raportit olisivat samalla yksinkertainen tapa mitata palveluinnovaatioaktiivisuutta ja ne kävisivät yhtenä mittarina henkilökohtaisen palkanosan perusteissa. Henkilökunnan viikkoraportteja voidaan verrata asiakaspalautteeseen jolloin saadaan parempi kokonaiskuva palveluketjun toiminnasta. Asiakaspalautteen ottaminen palvelupistekohtaisesti on nykyään myös paljon käytetty tapa palvelutoiminnoissa (hydynaama-automaatit). Ne voivat olla hyvä lisä asiakaskokemustiedon lisäämisessä, mutta ne eivät voi olla pääasiallinen asiakaspalutekanava.

Organisaatiossa pitää olla selkeä kuva palvelukonseptista (palvelukokonaisuudesta) mitä asiakkaalle halutaan tuottaa ja sitä täytyy ylläpitää ja kehittää järjestelmällisesti. Mikä saa asiakkaan valitsemaan juuri tämän palveluntuottajan ja tulemaan asiakkaaksi. Mikä erottaa meidät muista kilpailijoista? Missä me olemme vahvoja?

Palvelun laadun johtamisohjelmaan pitäisi kuulua ainakin seuraavat osaohjelmat:

- palveluajatuksen kehittäminen
- asiakkaiden odotusten hallinta
- palvelun lopputuloksen hallinta
- sisäinen markkinointi
- fyysisen ympäristön ja resurssien hallinta
- tietotekniikan hallinta
- asiakkaan osallistumisen hallinta. (Grönroos 2003, 159)

Palveluinnovaatioiden tuottamiseksi ja kehittämiseksi pitää olla olemassa jatkuvan kehittämisen periaate ihan samalla tapaa kuin teollisessa tuotannossa on jo ollut vuosikymmeniä. Plan-Do-Check-Act menetelmä on teollisuudessa ollut viisikymmentä vuotta toiminnan kehittämisen kivijalka.



KUVIO 13. Palvelun jatkuva kehittäminen.

Asiakas ja markkinoilta saatu palaute ovat kehittämisen keskiössä, mutta palveluntuottajan henkilökunta on kaikilla tasoilla avainasemassa prosessin luomisessa, mittaamisessa sekä palvelun normalisoinnissa. Sisäinen markkinointi on tärkeä asia palveluketjuun kuuluvien henkilöiden motivoimisessa. Nykyään hyvä ja paljon käytetty keino käsitellä palveluntuottamiseen ja kehittämiseen liittyviä asioita on palveluosajapassikoulutus. Siinä koulutuksen aikana osallistujat tekevät omaan työhönsä liittyvän pienen kehittämistyön ja se esitellään koulutuksen lopussa muille osallistujille ja organisaation esimiehille. Palveluiden kehittämistoiminta pelkistetyksi voisi olla tämän yhden prosessin toistamista uudelleen ja uudelleen.

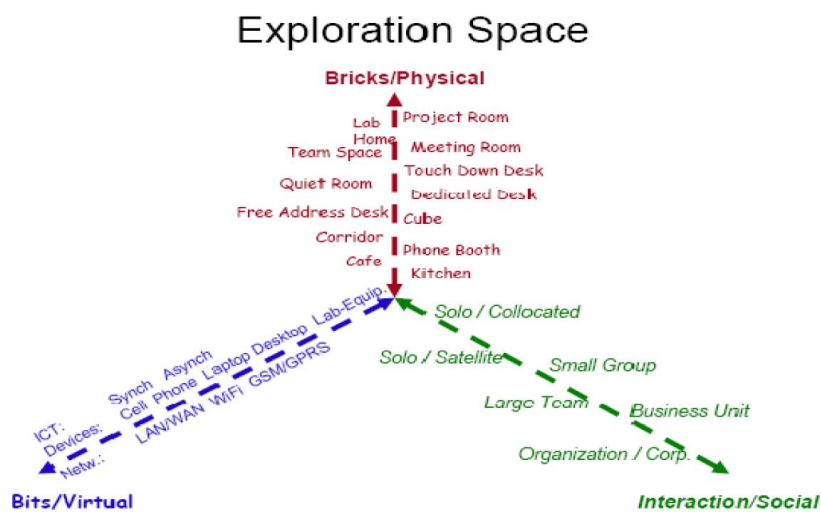
### 3.2.3 Kiinteistö- ja käyttäjäpalveluinnovaatiot

Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut ovat ydintoiminnan tukipalveluita. Mikä tai kuka määrittää toimitilapalveluiden tarpeen ja laatutason? Esimerkiksi koulutuksen tuottamisessa isoin fyysinen tuotantotekijä ovat tilat. Tilojen pitää luoda mahdollisuuksia toiminnolle ja herättää myönteisiä tunteita tiloja käyttävissä henkilöissä. Jos ajatellaan opiskelukokemusta, niin mitkä tekijät vaikuttavat eniten opiskelijan saamaan kokonaispalveluun?

- opettajan asiantuntijuus
- opettajan pedagogiset menetelmät ja työtavat
- opetusmateriaalin laatu
- opetusvälineistön laatu
- kalusteiden ja tilojen laatu

- ympäristön viihtyisyys (lämpötila, vetoisuus, siisteys, akustiikka)
- ICT-järjestelmien toimivuus
- tukipalvelut

Ympäristö ja tukipalvelut ovat merkittävässä roolissa asiakkaan kokemuksesta koulutuksessa. Ympäristön vaikutuksesta oppimiseen ja opiskelutuloksiin on paljonkin olemassa. Hyvälaatuinen ja esteettinen ympäristö inspiroi ihmistä ja lisää hyvinvointia. Tilojen pitää olla myös muuntuvia erilaisiin tarpeisiin ja erilaisille käyttäjäryhmille.



KUVIO 14. Erilaiset käyttäjävaatimukset tiloille ja palveluille. (Travel report 2008, 60)

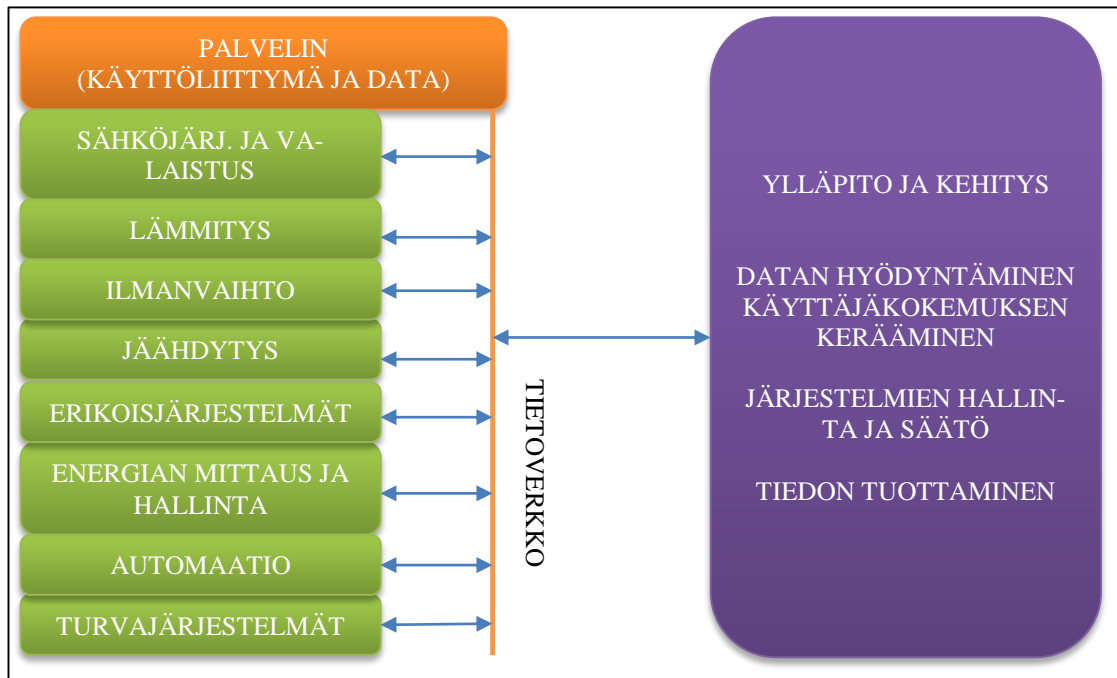
Kiinteistön arvoketju ja palvelutarpeet voidaan jakaa rakennuksen elinkaaren perusteella kolmeen isompaan kokonaisuuteen. Alkuun rakennukseen liittyy suunnittelu-, rakentamis- ja käyttöönottovaiheen palveluita. Kun rakennus otetaan varsinaiseen käyttöön, muostuu rakennuksesta ja sitä käyttävistä ihmisistä kokonaisuus. Tämä käytön aikana muotoutuva kokonaisuus tarvitsee kahdenlaisia palveluita, kiinteistöhoitoon ja ylläpitoon liittyviä palveluita sekä kiinteistön käyttäjiin liittyviä palveluita. Käytön aikana ja ajan mukana tulevaa kiinteistön kulumista sekä tarve muutoksista johtuvia tarpeita varten tarvitaan rakennuksen korjausta ja ajanmukaistamista. Jos ajatellaan rakennuksen elinkaarta, niin käytön aikaiset palvelut ovat ehdottomasti elinkaareltaan pisimmät palvelut. Rakentaminen (suunnittelu, rakentaminen ja käyttöönotto) kestävät normaalisti kahdesta neljään vuotta. Rakennuksen käyttöikä voi olla sata vuotta ja rakennuksen käyttötarkoitus voi muuttua monta kertaa sen elinkaaren aikana.

Kiinteistön hoitoon ja ylläpitoon liittyvät palveluinnovaatiot pystytään jakamaan kustannustehokkuuteen liittyviin innovaatioihin sekä ympäristön kehittämiseen liittyviin innovaatioihin. Tällä hetkellä tekniikan nopea kehittyminen mahdollistaa jatkuvan kustannustehokkuuden nousun kiinteistön ylläpitoon liittyvissä kuluissa. Esimerkkejä löytyy vaikka kuinka paljon pelkästään energian käyttöön taikka omaan energiatuotantoon liittyen. Valaistus- ja moottoritekniikan raju kehittyminen ovat sähkön kulutuksen pienentämisessä tärkeitä asioita. Automaation ja säätötekniikan tehokas hyödyntäminen sekä hyötysuhteiden paraneminen energian siirrossa ovat toisaalta tärkeitä tekijöitä lämmitysenergian säästämässä. Kaikkia näitä yhdistämällä ja kehittämällä kiinteistössä voidaan saavuttaa kymmenien prosenttien säästöt energiakulutuksessa. Edellä mainittuja asioita kehittämällä voidaan samalla saada huomattavia parannuksia ympäristötekijöihin. Tekniikan kehittyminen siis tuottaa säästöä ja lisää viihtyvyyttä tiloissa.

Ulkopuolisten palveluntuottajien aloitteet ja innovaatiot ovat usein ymmärrettävästi omasta bisnes ajattelusta lähtöisin olevia ja monesti hyöty jaetaan kiinteistön omistajan ja palvelun tuottajan kesken. Esimerkkeinä voin mainita energian hankinta tai energiatehokkuuspalvelut, kokonaisvaltaiset turva- ja käyttäjäpalvelukonseptit sekä erilaisten järjestelmien leasing vaihtoehdot. Toisaalta uudiskohteissa tai saneerauksissa suunnittelu ei kaikilta osin tue nykyisellään uuden tekniikan täysimääräistä hyödyntämistä. Eri järjestelmien integrointi ja järjestelmiin kerätyn tiedon hyödyntäminen eivät usein tue energiansäästö- tai muita kustannussäästötavoitteita. Kaikki tämä tuo sen, että organisaatiossa joilla on vähänkin enemmän kiinteistömassaa, pitää olla itsellä tietotaitoa seurata alan kehittymistä ja ohjata palveluita ja suunnittelua tehokkaaseen ajatteluun. Uudet järjestelmät ovat integroituvia kokonaisuuksia ja tieto kulkee järjestelmästä toiseen tietoliikenneverkon välityksellä. Asiantuntija valta kasvaa ja kysymys kuuluu kuka ohjaa hevosta? Kumpi ottaa isoimman hyödyn, omistaja vai palveluntuottaja?

Muistan, että jo 90-luvulla ollessani väylätekniikan kurssilla, puhuttiin integraattorista. Integraattorin tehtävä nykyaikaisessa talotekniikkasuunnittelussa olisi eri järjestelmien ja toimintojen yhteentoimimisen varmistaminen. Aikaa on kulunut viisitoista vuotta, mutta yhä edelleen suunnittelu ja toteutus menevät järjestelmäkohtaisesti. Ketään ei tunnu kiinnostavan kokonaisuuden hallinta ja hyötyjen hakeminen integraatiosta.

Siis kiinteistöpalveluissakin pitää pystyä erottelamaan organisaatiolle tärkeät ydinasiat ja täytyy varmistaa osaaminen niillä alueilla. Osa palveluista on kannattavaa tuottaa ulkopuolisilla palveluntuottajilla. Kiinteistöihin liittyy myös paljon erikoisosaamista tai suuria investointeja vaativia palveluita joita ei ole järkevää tuottaa itse. Mutta kokonaisuuden hallinta kannattaa olla omassa käsissä.



KUVIO 15. Nykyaikaisen kiinteistön tekninen arkkitehtuuri.

Kiinteistöjen hoidolla ja sen laadulla on myös, ei teknisessä mielessä, suuri merkitys käyttäjille. Siivous, jätehuoltojärjestelyt ja yleinen järjestys ovat estettiseen kokemukseen ja sisäilmaan vaikuttavia asioita. Ulkoalueilla viestitään kiinteistön ja siinä toimivien organisaatioiden arvoista. Kiinteistöala yhä vieläkin kärsii huonosta maineesta alana ja työehdot eivät nykyisellään tue osaavan, ammatistaan ylpeän, työvoiman helppoa saantia. Helppoja ja halpoja keinoja lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta olisivat

- alan imagon ja arvostuksen nostaminen
- positiivinen palaute hyvästä työstä
- koulutustason nosto tietotekniikassa ja tietotekniikan hyödyntäminen
- kehittämispalkkioiden käyttöönotto

Toisaalta järjestelmien arkkitehtuurin pitää tukea järjestelmien helppoa käyttöä, käyttöliittymien pitää olla graafisia ja niistä pitää yhdellä silmäyksellä pystyä toteamaan käyt-

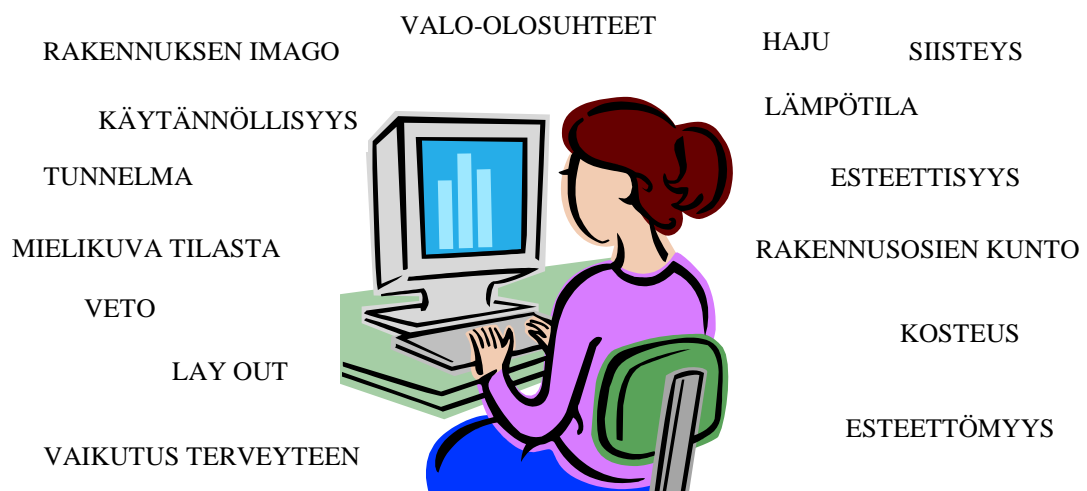


tötilanne, mahdolliset viat ja mittaustulokset. Kiinteistöautomaatiossa jo osittain nykyään toteutuvat nämä vaatimukset, mutta muiden järjestelmien osalta käyttöliittymät ovat vielä hyvin puutteellisia. Grafiikasta pitää tehdä elävämpi ja sen pitäisi opastaa huoltohenkilökuntaa sekä käyttäjiä. Kiinteistöjärjestelmistä, huoltokirjasta ja tukimateriaaleista pitäisi rakentaa kokonaisuus mikä ei jättäisi käyttäjää pulaan.

Jos edellytykset innovaatioille luodaan, niin mitä voitaisiin saavuttaa käytännön tasolla? Innovaatiot kiinteistönhoito- ja ylläpitopalveluissa voisivat olla esimerkiksi seuraavalaisia:

- uuden teknologian käyttöönotto
- teknologian uusi tai erilainen käyttötapa
- eri teknologioiden yhdistämistä
- datan uusi hyödyntäminen
- huoltotehtävien yhdistäminen ja tehokkaampi tuottaminen
- laadunparannukseen liittyviä
- olosuhteisiin liittyviä
- esteettiseen kokemukseen liittyviä
- tilojen käytettävyyteen ja esteettömyyteen liittyviä

Kiinteistön ylläpitoon ja kiinteistön olosuhteisiin liittyvien innovaatioiden mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Ihmisen kokemus jostain tilasta on niin monitahoinen ja siihen vaikuttaa niin monta tekijää, että pienillä muutoksilla ja säädöillä toiminnoissa saadaan suuria vaikutuksia aikaan.



KUVA 1. Ihmisen kokemus tilasta ja ympäristöstä.

Käyttäjäpalveluissa uusien palvelutapojen ja -tuotteiden kehittäminen ovat yhtä helppoa. Palveluiden yhdisteleminen mielekkäiksi kokonaisuuksiksi samalla parantavat työviihtyvyyttä oikein tehtyinä. Info- ja aulapalveluista saadaan töinä mielekkäämpiä työntekijöille, jos toimintoihin saadaan nivottua työn arvostusta kohottavia tehtäviä. Erilaiset valvonta-, info- ja varoitusjärjestelmien ylläpito ovat luontevasti aulapalveluun sopivia tehtäviä. Sisäänkäyntien esteettisyys ja asiakasystävällisyys (viihtyvyys) ovat aina kehitettävissä olevia asioita. Varasto- ja logistiikkapalvelut ovat olennainen osa käyttäjäpalveluita ja niihin pätevät samat lainalaisuudet kuin infopalveluihin. Eli palvelukokonaisuuden kehittäminen ja yhteistoiminta tuovat lisäarvoa toimintaan.

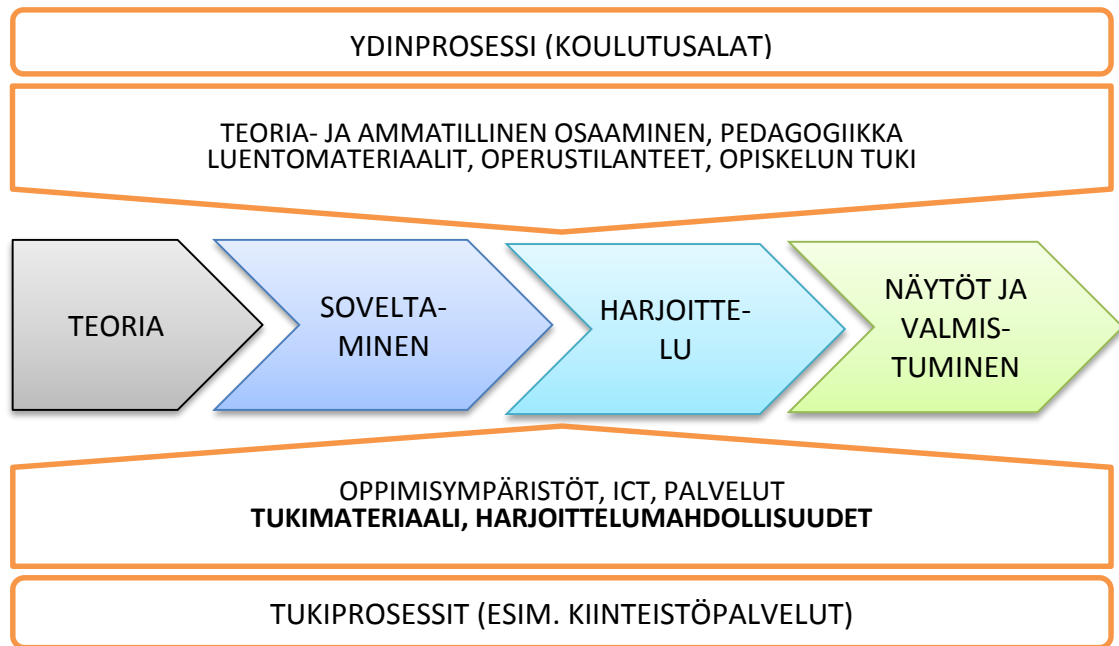
### **3.2.4 Ydinliiketoiminnan tukemiseen liittyvät palveluinnovaatiot**

Ydinliiketoiminnan tukemiseen suoraan liittyvät palveluinnovaatiot vaativat ydinliiketoiminnan hyvää tuntemusta tukipalveluissa. Meillä TAKK:lla ydin toimintaa on tietenkin koulutuksen järjestäminen. Koulutukset ovat usein tutkintoon johtavia, mutta lisäksi on esim. korttikoulutuksia tai muita lyhyt koulutuksia. Koulutus koostuu teoriaopetuksesta ja käytännön harjoittelusta ohjatusti sekä työharjoittelusta työpaikoilla.

Tukiyksiköt ja varsinkin kiinteistöpalvelut voivat halutessaan tukea kaikkia näitä toimintoja nykyistä tehokkaammin. Teoriaopetukseen sisältyy usein teoreettisen taustan läpikäyntiä ja asioiden havainnollistamista käytännön esimerkeillä. Käytännön esimerkkien luomisessa tukiyksiköt voisivat tukea koulutustoimintaa vieläkin nykyistä enemmän. Toimintajärjestelmät, työhohjeet ja muu vastaava materiaali voitaisiin tehdä sellaiseen muotoon, että niitä pystyttäisiin käyttämään opetuksen tukena. Käytännön harjoittelua opiskelijoille voitaisiin järjestää nykyistä enemmän omissa tiloissa ja ottaa opiskelijat osaksi työprosessia. Työharjoittelussa pääpaino on ilman muuta ulkopuolisessa harjoittelussa, mutta poikkeustilanteissa pitäisi mahdollistaa harjoittelu koulutusorganisaatiossa.

asiakkaan (opiskelijan) saama palvelu = koulutustapahtuma + tukitoiminnot

Itse koulutustoiminnan tuottamiseen voitaisiin vielä nykyistä enemmän tuottaa mitattavaa ja ei mitattavaa lisäarvoa ja kilpailukykyä muihin oppilaitoksiin nähden. Kuviossa 13 on ilmaistu tummennettuna uudet ja kehittämistoimia vaativat mahdollisuudet tukipalveluissa. Tukevatko nykyiset järjestelmät tällaista toimintaa? Kuinka organisaatio, opiskelija tai yksittäinen työntekijä hyötyy toimintojen kehittämisestä? Täytyy luoda olosuhteet, että kaikki voivat voittaa.



KUVIO 16. Koulutusprosessin eteneminen.

Uudet innovaatiot ydinliiketoimintaan edellyttää hyvää koulutusorganisaation ja tukiyksiköiden välistä yhteistyötä. Organisaatiossa pitäisi käydä laajaa keskustelua eri yksiköiden välisen yhteistyön eduista. Usein liikaa keskitytään oman yksikön tai omaan työhön välittömästi liittyvän ongelman ratkaisemiseen ja lopputuloksena on usein samaan ongelmaan yhtä monta ratkaisua kuin on yksiköitä organisaatiossa. Nämä innovaatiot ovat ilman muuta vaikeimpia kehittää ja varsinkin viedä läpi organisaatiossa, joten odotukset näiden suhteen ovat pienemmät kuin muilla osa-alueilla.

## 4 TULOSTEN TARKASTELU

Tulosten tarkastelu on tehty käsittelemällä ensin tekemäni kyselyn tulokset, saatuja tuloksia on verrattu konsultin tekemien teemahaastattelujen tuloksiin. Havainnoinnissa keskityn lähinnä koulutuksen aikana ja sen jälkeen tekemiini havaintoihin työyksikössä.

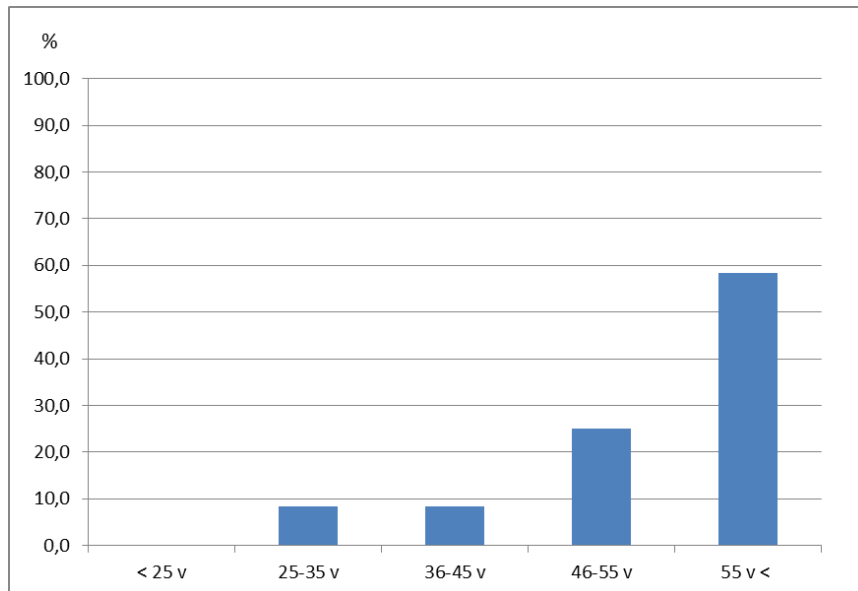
Saatuja tutkimustuloksia on verrattu Lehto A.-M. & Sutela H. 2008 tekemään Työolojen kolme vuosikymmentä- tutkimuksen raporttiin sekä löytämäni tieteelliseen kirjallisuuteen. Olen myös verrannut syksyllä tekemäni projektisuunnitelman pohjalta kuinka lähellä alkuperäinen olettamukseni yksikön tilanteesta ja oikeista kehittämistoimenpiteistä olivat tutkimustulokseen ja teorialtietoon vertailtaessa.

### 4.1 Tutkimustulosten analysointi

Henkilöstökyselyn osalta datasta on laskettu keskiarvot sekä keskihajonta. Tähän opinäytetyöhön olen tulostanut vertailugrafiikat oma hyvinvointi (yksilötaso), kiinteistöpalveluyksikön hyvinvointi (yksikkötaso) sekä koko organisaation hyvinvointi (organisaatiotaso). Toisena käsittelytapana on kysymysparien vertailu (samaa asiaa kysyttiin vähän eri näkökulmasta kahdessa tai useammassa kysymyksessä). Erillisissä kysymysalueissa saatuja tuloksia ei sinänsä ole vertailtu mihinkään teoriataustaan tai muihin tehtyihin tutkimuksiin. Esimiestyöskentelyn osalta halusin vain saada käsityksen työntekijöiden mielipiteistä omasta toiminnastani ja mahdollisista kehitettävistä asioista toiminnassani. Kannustavien palkkaustapojen perusteisiin tulleet vastaukset toimivat esiselvityksenä työyhteisökeskusteluja varten sekä jatkosuunnitelmien tekemiselle asiassa.

Taustamuuttujat vastausryhmälle ovat seuraavat:

naisia	4 kpl	33 %
miehiä	8 kpl	67 %
keski-ikä	51,6 vuotta	
koulutus	toinen aste	83 %
	amk tai opistoaste	17 %

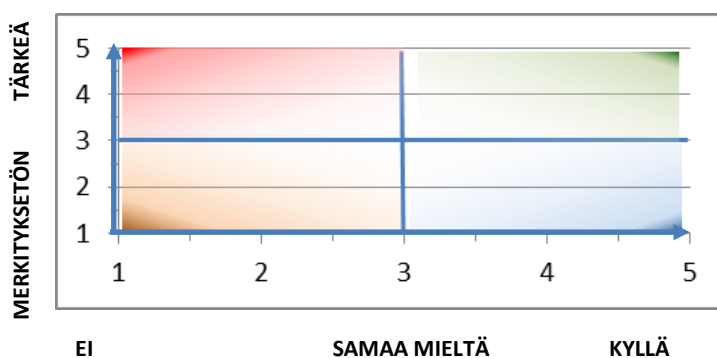


KUVIO 17. Vastausryhmän ikäjakauma.

#### 4.1.1 Henkilöstökysely

Kysely tehtiin kiinteistöpalveluyksikön henkilökunnalle (12 henkilöä). Vastausprosentti oli sata, eli kaikki vastasivat kyselyyn. Samoihin aikoihin tehdyssä koko organisaation henkilöstökyselyssä vastausprosentti nousi yli 80:nen, mikä myös kuvastaa hyvin ihmisten vakavaa suhtautumista työyhteisökyselyihin.

Siirsin vastausdatan Excel-taulukkolaskentaohjelmaan ja käsittelin tulokset siinä. Tulokset tulostin nelikenttägrafiikkapohjaan, koska se mielestäni parhaiten soveltui tulosten analysointiin ja on visuaalisesti selkeä tulkita.



KUVIO 18. Kyselyraportin grafiikkapohja

X akseli = vastaajan arvio asiasta, kuinka samaa tai eri mieltä henkilö on väittämän kanssa. Y akseli = asian merkitys henkilölle.

Vastaus oikeassa yläkulmassa tarkoittaa, että asia on henkilölle tärkeä ja hän on samaa mieltä asiasta (vihreä alue). Vastaus vasemmassa yläkulmassa tarkoittaa, että asia on henkilölle tärkeä ja hän on erimieltä asiasta (punainen alue). Vastaus oikeassa alakulmassa tarkoittaa, että asia on henkilölle merkityksetön ja hän on samaa mieltä asiasta (sininen alue). Vastaus vasemmassa alakulmassa tarkoittaa, että asia on henkilölle merkityksetön ja hän on erimieltä asiasta (ruskea alue).

Vastauksia käsitellessäni huomasin, että tuloksien tulkinnan kannalta on parempi jos vastaajan arvion 1-5 skaalassa sijoitan kohdan ”En tiedä tai minulla ei ole mielipidettä” keskimmäiseksi, eli kohdaksi kolme. Kyselyn alkuperäisellä asteikolla tulokset olisivat grafiikassa tulostuneet kielteiseen suuntaan painottuen. Eli tuloksia ja grafiikkaa tulkitessa nelikentän akselit ja asteikot ovat seuraavat:

X akseli, henkilön mielipide

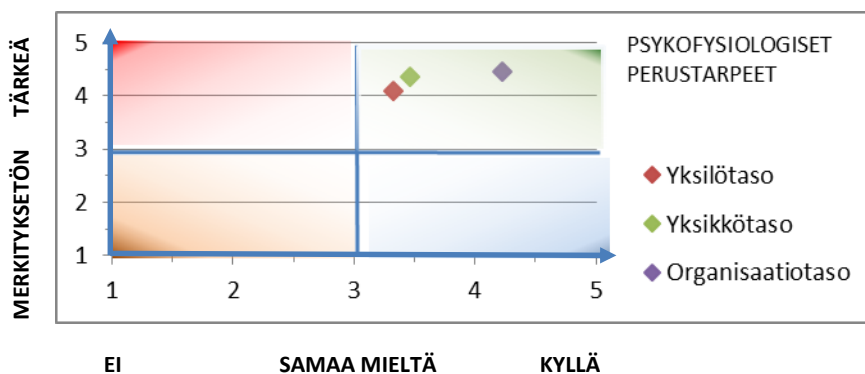
1. = Olen täysin eri mieltä
2. = Olen jokseenkin eri mieltä
3. = En tiedä tai minulla ei ole mielipidettä = neutraalikohta
4. = Olen jokseenkin samaa mieltä
5. = Olen täysin samaa mieltä.

Y akseli, asian tärkeys henkilölle

1. = Epäoleellinen asia
2. = Merkitykseltään pieni asia
3. = Merkittävä asia = neutraalikohta
4. = Tärkeä asia
5. = Erittäin tärkeä asia

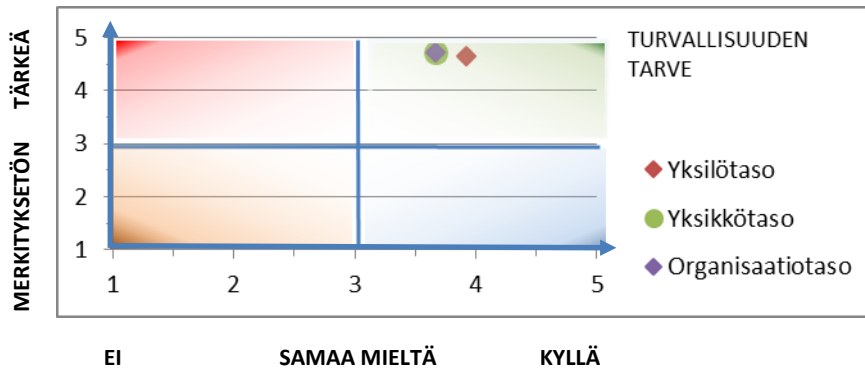
Koska kaikki kysytyt asiat todettiin vastauksissa hyvin tärkeiksi, keskityin analysoinnissa enemmän itse mielipiteen analysointiin. Tärkeys sijoittui useimmiten yli neljän, eli asiat koettiin yleensä tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi vastaajien keskuudessa.

Psykofysiologisissa perustarpeissa TAKK:n järjestelmät työterveyden ylläpitämiseksi todettiin hyvin järjestetyiksi, keskiarvo oli 4,23. väittämässä käytiin läpi työpaikkaruokailua, työterveyden huoltoa, harrastusten tuentaa sekä käytettäviä työkykyä ylläpitäviä kuntotuksia (väittämät 61–64). Työn suunnittelu ja ohjaus työyksikön sisällä sai paljon huonomman keskiarvon 3,46 (väittämät 37–41). Työnkuormituksen jakautuminen (3,08) sekä työ- ja toimintaohjeiden ajantasaisuus (3,18) koettiin erityisesti huonosti hoidettuina asioina. Oma terveys ja työkyky (väittämät 1-7) koettiin vähän haasteelliseksi, keskiarvo 3,33. Kokonaiskeskiarvoa tässä kokonaisuudessa pudottaa hieman kaksi kysymystä joissa väittämät sisälsivät negaation, eli väittämät 3 (työ kuormittaa henkisesti liian vähän) sekä 4 (työni kuormittaa fyysisesti liian vähän). Mutta kaikenkaikkiaan vastaajat eivät olleet täysin tyytyväisiä oman terveyteensä ja vastauksissa oli aika paljon keskihajontaa, mikä mielestäni kuvastaa ihmisten rehellisyyttä omasta tilanteestaan sekä suhtautumisesta tähän kyselyyn. Kysymykset 1,2 ja 6 keskihajonta oli yksi tai yli yhden.



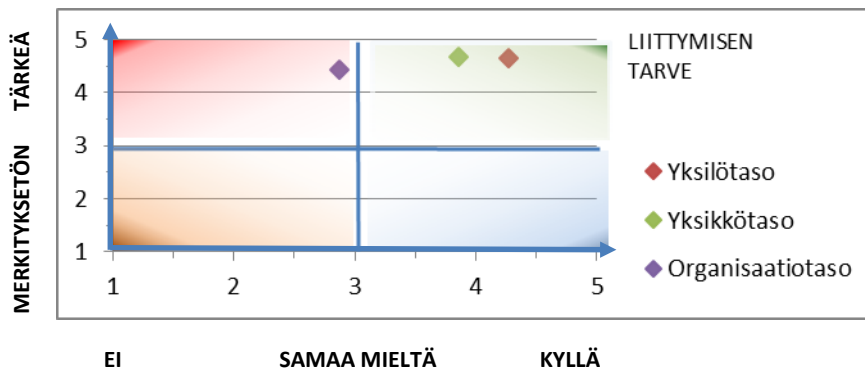
Kuvio 19. Psykofysiologiset perustarpeet.

Turvallisuuden tarve aihealueessa omaa hyvinvointia pidettiin hyvänä. Työn hallinta kokonaisuuden (väittämät 8-14) keskiarvo oli 3,92. Työtehtävien vastuut sekä vaikutus asiakkaan saamaan kokonaispalveluun tuntuu vastausten perusteella selvältä. Työt tuntuvat mielekkäiltä ja niitä voi suorittaa itsenäisesti. Koko TAKK:n (väittämät 65–68) sekä työyksikön (väittämät 42–46) keskiarvot jäävät alemmiksi (3,76 sekä 3,67). Luottamusmiesjärjestelmän toiminnassa sekä tiedottamisessa nähtiin yleisesti ongelmia. Teknisten järjestelmien toiminta ja niiden oikea hyödyntäminen työssä nähtiin myös ongelmallisina. Kysymys 12 (Koen, että työmääräni on liian suuri) tulos 2,67 ja keskihajonta 0,97 antavat viitteitä, että työt eivät jakaannu tasaisesti ja osa pääsee melko helpolla omassa työssään.



Kuvio 20. Turvallisuuden tarve.

Liittymisen tarve aihealueen omaan toimintaan (väittämät 15–22) oltiin erittäin tyytyväisiä (4,27), esimiehen näkökulmasta täytyy pitää pienenä riskinä sitä, että osalla työntekijöistä oli tehtäviä joita he eivät voineet siirtää esim. loman ajaksi muille. Henkilöohjaukseen yksikössä (väittämät 47–50) ei oltu täysin tyytyväisiä (3,86). Keskiarvoa lasivat ihmisten osallistuminen sekä se, että sovittuja asioita ei aina toteuteta. Johtamismenetelmät TAKK:ssa saivat huonon arvion kyselyssä (väittämät 69–73), keskiarvo 2,87. Yhteistyö eri yksiköiden välillä nähtiin huonoksi ja ilmapiiriä organisaatiossa ei pidetty hyvänä.

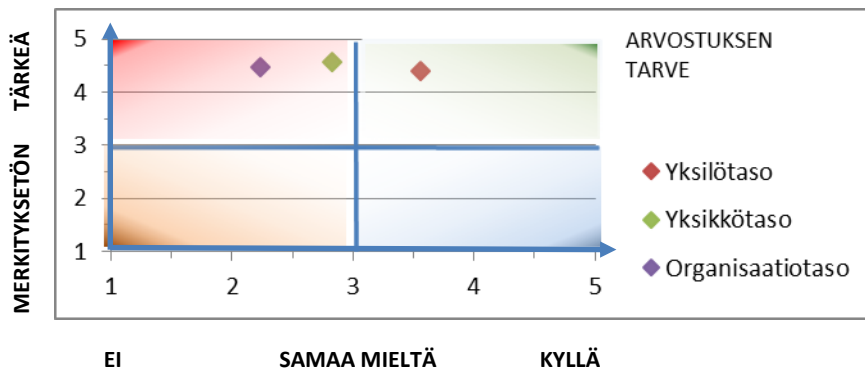


Kuvio 21. Liittymisen tarve.

Omaan kehittämishaluun ja osaamiseen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, väittämien 23–29 keskiarvo oli vain 3,56 koska koettiin, että toiminnasta ei saa palautetta ja toimintaa ei arvioida riittävästi. Palkkausta ei pidetty ollenkaan kannustavana ja se sai keskiarvon 1,75. Palkkaus ja tasa-arvo (väittämät 51–56) yksikössä todettiin ongelmallisiksi ja keskiarvo jäi 2,83:een. Ainoat asiat mistä työntekijät olivat edes vähän tyytyväisiä, olivat aloitteiden käsittely sekä niistä syntyneiden innovaatioiden toteuttaminen.

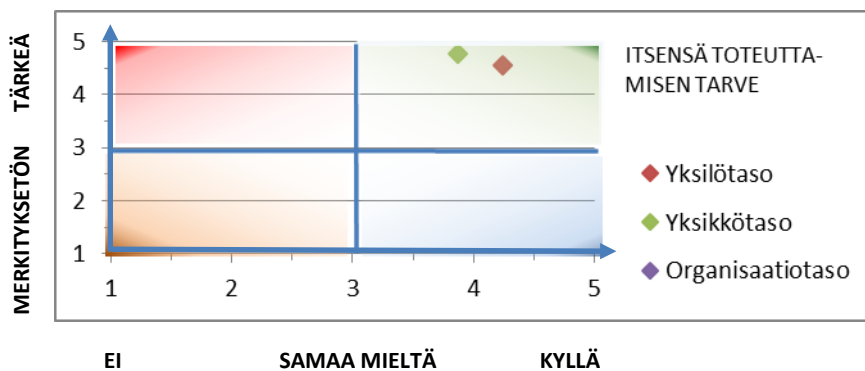


Koko organisaation tasolla tuottavuus ja palkitseminen (väittämät 74–77) koettiin jopa vielä vähän huonommaksi, keskiarvo 2,23.



Kuvio 22. Arvostuksen tarve.

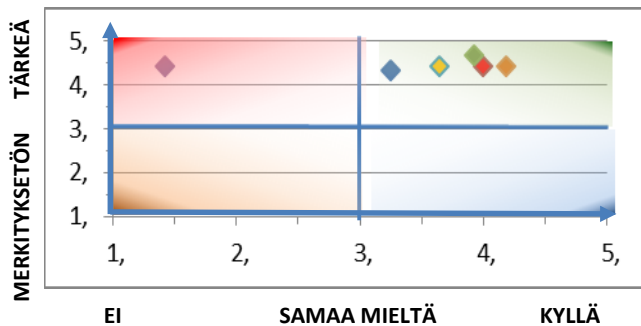
Viimeisessä aihealueessa oli väittämiä vain henkilökohtaisella tasolla sekä yksikkötasolla, siitä jäi analysoimatta koko organisaatiotaso. Itsensä toteuttamisen tarvetta selvitettiin itseluottamukseen liittyvillä väittämillä (30–36). Kyselyn perusteella ihmiset luottavat itseensä ja suhtautuvat positiivisesti asioihin (keskiarvo 4,24). Perehdytys ja kehittäminen työyksikössä (väittämät 57–60) saivat myös ihan hyvän keskiarvon (3,87).



KUVIO 23. Itsensä toteuttamisen tarve.

Erilliset aihealueet koskivat omaa toimintaani sekä kannustavien palkkaustapojen perusteita. Esimiestoiminnasta keskiarvoksi muotoutui 3,40 ja olen henkilökohtaisesti tuloksesta tyytyväinen. Väittämä 81 (esimieheni antaa minulle liian vähän valtaa ja vastuuta) pudottaa keskiarvoa merkittävästi, mutta pitäisikö tulos tulkita niin, että valtaa ja vastuuta on jo liikaa työntekijöillä? Tuloksen perusteella voi todeta, että on ollut oikea päätös hakea esimiestyöhön lisää valmiuksia tämän koulutuksen ja kehittämisprojektin avulla.

Päätöksenteosta tullut keskiarvo 4,18 on mielestäni jopa yllättävän korkea, koska itse pidän yhtenä ongelmanani päättämättömyyttä vaikeissa asioissa.

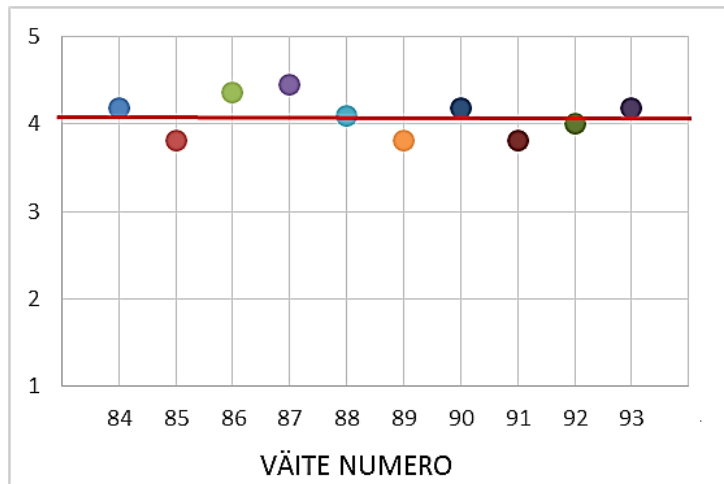


KUVIO 24. Esimiestoiminnan kuvaaja.

TAULUKKO 4. Esimiestoiminta: arvio ja merkitys.

ESIMIESTOIMINTA Esimiehen tuki (kiinteistöpäällikkö)	3,40	4,44
78 Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni	3,25	4,33
79 Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani	4,	4,42
80 Esimieheni on helposti lähestyttävä	3,92	4,67
81 Esimieheni antaa minulle liian vähän valtaa ja vastuuta	1,42	4,42
82 Esimieheni puuttuu ongelmiin tarvittaessa	3,64	4,42
83 Esimieheni tekee tarvittavat päätökset tilanteen niin vaatiessa	4,18	4,42

Kannustavien palkkausmenetelmien perusteissa vastauksista tuli vähän turhankin tasapaksu vastauskuvi. Korkeimman keskiarvon keräsivät yhteistyökyky ja asiakaslähtöisyys. Alhaisimmat keskiarvot saivat työn laatu, taloudellisuus ja innovatiivisuus. Tulos oli siinä mielessä minulle harmillinen, että itse pidän juuri laatua, taloudellisuutta sekä innovatiivisuutta tärkeinä ominaisuuksina työntekijöissä. Näihin viimeisen kysymysalueen vastauksiin liittyy toinenkin havainto. Kun ihmisiltä aikaisemmin oli kysytty omaa käsitystä omasta innovatiivisuudesta ja halukkuudesta oppia uutta tietoa, olivat vastaustulokset niissä hyvin myönteisiä. Kysymyksen 23 ja 24 keskiarvot olivat 4,17 ja 4,00 ja niiden keskihajonnat olivat 0,62 ja 0,72, eli ihmiset olivat jopa hyvin saman mielisiä vastauksissaan. Innovatiivisuutta ilmeisesti kuitenkin vähän pelätään palkitsemisperusteena. Asiasta käytiin hyvää keskustelua koulutuksen aikana ja minulla on tunne, että henkilökohtaisen palkanosan perusteista voidaan päästä yksimielisyyteen tältä pohjalta.



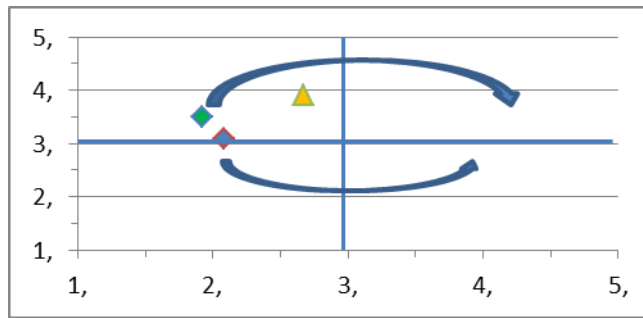
KUVIO 25. Kannustavien palkkaustapojen perusteiden kuvaaja.

TAULUKKO 5. Kannustavien palkkaustapojen perusteet.

<b>TES 5§ Henkilökohtainen palkanosa pitäisi mielestäni perustua</b>		<b>4,09</b>
<b>84 Työmäärään, on aikaansaapa työssään</b>		4,18
<b>85 Työn laatuun, sitoutuneisuus TAKKin laatujärjestelmään ja/ tai laatusormeihin</b>		3,82
<b>86 Yhteistyökykyyn, kykenee työskentelemään onnistuneesti muiden kanssa</b>		4,36
<b>87 Asiakslähtöisyyteen, ottaa vastuun asiakkaasta</b>		4,45
<b>88 Kehityskykyyn, halu ja kyky oppia uusia asioita, tehtäviä ja menetelmiä</b>		4,09
<b>89 Taloudellisuuteen, kustannustietoisuus</b>		3,82
<b>90 Erikoisosaamiseen, ammatillisen erikoistehtävälueen osaaminen</b>		4,18
<b>91 Innovatiivisuuteen, kehittää uusia työ- ja toimintatapoja</b>		3,82
<b>92 Toimintaan työyhteisössä, tukee oppilaitoksen toimintaa</b>		4,
<b>93 Laaja-alaisuuteen, hallitsee monipuolisesti tehtävälueen ja pystyy sijaistamaan muita</b>		4,18

Perusteet näkyvät kuvaajassa vasemmalta oikealle taulukon mukaisessa järjestyksessä.

Kysymykset 3 (Työ kuormittaa henkisesti liian vähän), 4 (Työni kuormittaa fyysisesti liian vähän) ja 12 (Koen, että työmääräni on liian suuri) muodostavat mielenkiintoisen kuvion, kun kysymysten 3 ja 4 negatiot poistaa. Negaation poiston vaikutus kuviossa on kuvattu nuolella ja keltainen kolmio on kysymyksen 12 keskiarvo. Työn kuormittavuudelle syntyy kahdenlaista tulkintaa. Jos väite on ”liian vähän”, ei uskalleta myöntää sitä suoraan. Jos kysytään ”liian suuri”, voidaan myöntää, että se ei pidä paikkaansa.



KUVIO 26. Kysymyksiä 3,4 ja 12 vertailu.

Vastausdata on kokonaisuudessaan liitteenä 5 ja siihen on omana sarakkeena lisätty myös tieto montako tyhjää tai ”ei osaa sanoa” mielipidettä on vastaukseen kertynyt. Kyselyn perusteella työhyvinvoinnin kannalta ongelmallisiksi asioiksi voin todeta seuraavat:

- henkilökunnan terveys ja vapaa-ajan liikunta (hajontaa paljon)
- painon hallinta (hajontaa paljon)
- työn määrä koettiin kohtuulliseksi, mutta hajontaa oli paljon (jollain on liikaa töitä?)
- työtehtävät joita ei voida siirtää loman ajaksi muille (toiminnallinen riski)
- henkilökunnan toiminnan arviointi ja saama palaute
- työkuormituksen jakaminen yksikössä ja kaikkien osallistaminen
- teknisten järjestelmien toiminta ja niiden oikea käyttö
- palkkausperusteet epäselvät
- palkkauksen kannustavuus
- aloite- ja kehittämispalkkiot
- tiedon jakaminen työyksikön sisällä
- luottamusmiesjärjestelmän kehittäminen
- eri yksiköiden välinen yhteistyö

Vapaa teksti kenttiin tuli vähän kommentteja, mutta TAKK:n ja kiinteistöpalveluyksikön yhteishenkeä sekä kyselyn rakennetta koskien oli muutama kommentti. Kyselyä pidettiin osittain vaikeaselkoisena ja yhteishenki organisaatiossa on joidenkin vastaajien mielestä huonontunut aikaisempaan verrattuna.

#### 4.1.2 Henkilökohtaiset haastattelut

Henkilökohtaiset haastattelut 14.2. ja 17.2.2014 Maija-Leena Kaikkonen, Kiipulaopisto.

Henkilöstön mielestä kehitettäviä asioita

- palveluasenne (sisäinen ja ulkoinen palvelu)
- muutoksissa eläminen ja työskenteleminen
- töiden järjestely ja ajankäyttö, ajankäytön hallinta
- töiden kehittäminen, uusien työtapojen kokeileminen, aktiivisuus
- vastuun ottaminen omasta ja yhteisestä työstä
- kiire, onko todellista vai tehtyä? mennäänkö kiireen taakse?
- töiden jakaminen, jakautuminen tasaisemmin
- yhteistyö tiimissä, tiimien välillä ja koko yksikön sisällä
- työroolien korostaminen ja kirkastaminen
- toimenkuvien ja työnkuvien selkiyttäminen
- esimiestyön selkiyttäminen alaisiin päin (esimiehen velvollisuudet, oikeudet ja vastuut)
- palaverikäytännöt; tiimikokoukset ja yksikkökoukset
- käyttäjäpalvelujen rooli ja paikka yksikössä

Haastatteluissa esiin tulleita muita huomioita, toisen työtä ei aina arvosteta tai työpanosta ei kunnioiteta. Vastuun ottaminen ja töiden näkeminen tai löytyminen, joillakin jää aikaa joskus muuhun kuin varsinaisen työn tekemiseen. Töiden ja tekemisen kehittäminen; ideointia ja kokeilua tiimissä ja tiimien kesken voisi olla enemmän (jotkut kertoivat, että osaamista olisi enemmän kuin mitä nyt käyttää ja tarvitsee).

Positiivisia asioita; ihmiset ovat tyytyväisiä organisaatioon ja yksikön keskinäiseen yhteistyöhön. Organisaation koulutusmyönteisyyttä ja henkilöstön kehittämistä pidettiin tärkeänä. Monen mielestä työtahti on rauhallinen.

### 4.1.3 Osallistuva havainnointi

Koulutuksen osana aloitetut kehittämisprojektit ovat lähteneet hyvin käyntiin. Nimetyt tiimivastaavat ovat ottaneet aktiivisen roolin tiimien toiminnan kehittämisessä. Toisaalta on pidettävä huoli, että kaikki osallistuvat toimintaan. Tiimivastaavien työmäärä ei saa uudessa toimintatavassa lisääntyä. Varastotiimin kehittämisprojektina on uuden layoutin luominen keskusvarastoon. Tarkoituksena on saada toimivampi työympäristö ja nopeuttaa asiakkaan saamaa palvelua. Projektin yhteydessä keskusvarastoon tehtiin noin 4000,00 € investointi, millä helpotettiin raskaiden hitsauspuikkojen ja metalliosien hyllytystä. Tuntuu, että työntekijät arvostavat sitä että heihin investoidaan ja ollaan halukkaita kehittämään työympäristöjä.

Huoltotiimin kehittämisprojektina on käydä läpi sisäistä työn jakoa ja vastuuta eri järjestelmien osalta. Se on mielestäni hyvä jatkumo vuosi sitten tehdyille vastuumatriisitaulukolle. Vuosi sitten tehtiin matriisi, mistä selviää jokaisen henkilön tehtävät ja vastuut järjestelmittäin ja kiinteistöittäin. Toimintaympäristö on vuoden aikana vähän muuttunut, joten on hyvä päivittää taulukko ajan tasaiseksi.

Käyttäjäpalvelutiimin kehittämisprojektina on turvallisuusasioihin liittyvään koulutukseen osallistuminen. He ovat jo käyneet TAKK:n turva-alan kouluttajan kanssa asiaa läpi ja koulutus toteutuu todennäköisesti talon sisäisenä koulutuksena. Tämäkin aihe on ajankohtainen ja sopii hyvin omiin ajatuksiini käyttäjäpalveluhenkilöiden työnkuvien monipuolistamisesta.

Yhteenveto havainnoistani on, että työyksikön yhteistyö on parantunut ja työyhteisössä on avoimempi ilmapiiri kuin ennen. Toista työntekijää autetaan helpommin ja konflikteja eri tiimien tai työntekijöiden kesken on ollut vähemmän kuin ennen.

#### 4.1.4 Tutkimustulosten luotettavuus sekä virhearviointi

Työntekijät vastasivat kyselyyn mielestäni vilpittömästi, koska kaikki tiesivät että se liittyy järjestettävään henkilöstövalmennukseen. Oman toiminnan arviointi on tietenkin aina vaikeaa ja tässäkin kyselyssä tuli ilmi, että omasta toiminnasta annetaan usein parempi arvio kuin työtoverin toiminnasta. Kyselyn rakenne oli vähän haastava tehdä kolmitasoiseksi ja samalla yksinkertaiseksi täyttää. Vastauksissa olikin kommentteja, että kysely oli vähän vaikeaselkoinen. Henkilökohtaisissa haastatteluissa ihmiset avautuivat jopa yllättävänkin paljon. Haastattelua voikin pitää todella hyvänä tutkimusmenetelmänä työyhteisöasioita selvittäessä. Haastattelujen onnistuminen perustuu paljon haastattelua tekevän ihmisen ammattitaitoon ja se ei mielestäni sovi kokemattoman tutkijan työmenetelmäksi.

Tekemäni kyselytutkimuksen osalta, voidaan arvioida sen validiteettia ja reabiliteettia. Osasinko mitata, mitä halusin? Keräsinkö aineiston tutkimukseeni oikein ja onko se toistettavissa. Validiteetti tutkimukselle täytyi mielestäni erinomaisesti, koska käytin valmiita, yleisesti ja pitkään käytettyjä väittämiä ja asteikkoja. Tutkimukseni antoi yhdenmukaisia tuloksia haastatteluiden ja samaan aikaan koko organisaatiolle tehdyn henkilöstökyselyn kanssa. Tutkimukseni on toistettavissa ja tarkoitus on tehdä sama kysely uudelleen kiinteistöpalvelun henkilökunnalle vuoden päästä. Kyselyä täytyy kehittää siten, että myös itsensä toteuttamisen tarve kokonaisuuteen saadaan organisaatiotasoa.

Analysoinnissa pyrin objektiivisuuteen ja olen yrittänyt olla tekemättä johtopäätöksiä omien mielipiteitteni mukaan. Henkilökunnan taholtakin vähän epäiltiin esimiehen tekemän tutkimuksen tarkoituksiperiä ja tutkimuksen etiikkaa. Tutkimus on tehty kuitenkin itseni kehittämisen kannalta ja lähtökohdat tehdyille tutkimukselle ovat olleet halu selvittää työyksikön tilannetta ja hakea syitä välillä esiin pulpahtaneisiin ongelmatilanteisiin.

Tutkimustulos ja läpikäymäni teoreettinen kirjallisuus tukevat toisiaan. Asiat joita alan kirjallisuudessa painotettiin, tulivat esille tärkeinä myös kyselyssä ja haastatteluissa. Työolojen kolme vuosikymmentä- tutkimuksen raportin mukaan kiire ja kireät aikataulut, palkka, oleellisen tiedon puute sekä palautteen puute ovat pahimmat työhyvinvintia heikentävät tekijät. Omassa kyselyssäni ja haastatteluissa tulivat nimenomaan tärkeiksi asioiksi palkkaus ja palkitseminen, tiedon kulun puutteet sekä palautteen puute. Työn

organisoinnissa nähtiin ongelmia ja se on lisääntynyt myös työolotutkimuksen mukaan kansallisessakin tutkimuksessa.

Kehittämisprojektisuunnitelmassa olin kehityskeskustelujen pohjalta arvioinut, että yksikössä on seuraavia ongelmia:

- työnkuvat eivät ole selkeät
- työmäärä ei jakaudu tasaisesti
- henkilöstön sitoutuminen työhön vaihtelee
- yhteistyö yksikön sisällä ja ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa ei aina toimi
- innovatiivisuus ja kehittäminen

Edellä lueteltujen ongelmien poistamiseksi olin suunnitellut seuraavia toimenpiteitä:

- Henkilöstökoulutus ja tiimien muodostaminen.
- Palvelukuvaukset työntekijöille ja eri palvelualueista vastaaville tiimeille.
- Eri työtehtävien sijoittaminen TES:n vaativuusryhmiin.
- Määrittely ja mittaamisperusteet TES 5§ Henkilökohtainen palkanosa, 6§ Koulutuslisä, 8§ Olosuhdelisä ja 9§ Sijaisuus ja lisätehtävät palkanosista.
- Toimintamalli työn- tai toimintatapojen kehittämiseen liittyvien innovaatioiden mittaamisesta, käyttöönnotosta ja palkitsemisesta.




Jos vertaa kuvion 8 tunnusmerkkejä oppivasta organisaatiosta sekä kuvion 9 kannustavan palkkausjärjestelmän rakennetta yllä olevaan syksyllä tekemääni suunnitelmaan voi todeta, että alan teorit tukevat alkuperäisiä olettamuksiani. Tällä kertaa teoria ja tutkimustulos tukivat tutkijan alkuoletuksia syistä ja toimepidetarpeista.



## 4.2 Henkilöstökoulutuksen ja projektin arviointi

Henkilöstökoulutuksesta tuli todella hyvä palaute henkilökunnalta. Asiasta oli oma kysely koulutuksen järjestäjän taholta koulutuksen jälkeen. Ihmisten kokemukset olivat, että koulutuksen aikana saatiin purettua vaikeita asioita. Yhteisissä välitehtävissä tiimien yhteistyö parani ja ihmiset saivat tutustuttua toisiinsa uudella tavalla. Palautteissa kävi ilmi, että ihmiset olivat tietämättään odottaneet jotain vastaavaa ja he otaksuivat, että koulutus parantaa kiinteistöpalvelun imagoa työyhteisön sisällä muiden yksiköiden silmissä.

### Koulutuksen/valmennuksen sisältö

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvä	2	18,18%					
2.	Hyvä	8	72,73%					
3.	Tyydyttävä	1	9,09%					
4.	Huono	0	0,00%					
5.	Erittäin huono	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>					

KUVIO 27. Palaute koulutuksen sisällöstä (Tuloste palauteraportista).

Omasta mielestäni koulutus oli onnistunut ja prosessia pitää jatkaa määrätietoisesti jotta uudet toimintatavat tulisivat osaksi jokapäiväisiä toimintoja. Suora lainaus palautteesta; ”Koulutus auttaa työtehtävissä tulevaisuudessa, jos kaikki muistaisivat puhaltaa yhteen hiileen arkisessa ahkeroinnissa. Tiimivastaajien nimittäminen helpottaa tehtävissä ettei tarvitse kaikessa vaivata Raimoa.”

Yhtenä tavoitteena projektissa oli käydä uudelleen läpi tiimivastuu ja työtehtäväkuvaukset. Työtehtäväkuvausta ja työtehtävien vaativuuden määrittämistä varten olen laatinut valmiin pohjan lukemani teoreettisen tiedon pohjalta. Vaativuuden määrittelyjärjestelmästä tuli mielestäni onnistunut ja se pitäisi jotenkin saada vietyä läpi koko organisaatiossa. Vuosi sitten tekemämme tiimi- ja henkilövastuumatriisi on edelleen käypä, joten se vaatii vain päivityksen. Päivitykset tehdään ennen kesälomia pidettävissä tiimipalaverissa. Työtehtävien yhdenvertainen arviointi on jokaisen työntekijän oikeus ja tasa-arvoinen palkkaus on mahdotonta ilman tätä perustaa.

Palkkaus- ja palkitsemismenetelmien kehittäminen jäi pahiten projektissa kesken. Kyse- lyn ja lukemieni kirjojen perusteella minulle kuitenkin on muodostunut vahva käsitys kuinka asiaa pitäisi kehittää. Asiasta on käyty keskusteluja talon johdon kanssa ja us- kon, että asiaan tulee muutoksia. Palkkaukseen liittyvät asiat ovat kuitenkin vaikeita käsitellä ja ne edellyttävät työntekijöiden ja työnantajan välisiä neuvotteluita. Uskon, että kaikki ovat kuitenkin samaa mieltä muutosten tarpeellisuudesta. Monilla työpaikoil- la ja aloilla on jo tehty palkkarakenteiden muutoksia ja on riski, että vanhaan jämähtänyt organisaatio ei ole tulevaisuudessa haluttu työpaikka. Osaavan ja motivoituneen työ- voiman saanti myös tulevaisuudessa on erittäin tärkeä menestystekijä.

### **4.3 Edelleen kehitettävät toimenpiteet**

Kiinteistöpalveluille on luotava vuosikellosuunnitelma, mihin sijoitetaan joka kuukau- den ensimmäiselle viikolle tiimipalaveri. Palaverissa käydään läpi edellisen kuukauden asiat ja kehittämisideat sekä käydään läpi alkanut kuukausi. Koko yksikön kokouksia pitäisi olla noin viisi vuoden mittaan, eli joka toinen kuukausi kesäloma-aika poislukien.

Tiimikokouksille pitää laatia helppokäyttöinen ja yhtenäinen pohja. Siinä pitää olla kohdat edellinen kuukausi, alkanut kuukausi, työtilanne, kehittämisideat, koko yksikön kokoukseen tuotavat asiat.

Tiedoston hallinta ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen ovat tärkeitä asioita uuden ajattelun juurruttamisessa. Siitäkin asiasta on ollut jo keskustelua ja koulutusta, mutta asiaa on toistettava niin kauan, että kaikki käyttävät pilvipalvelua tehokkaasti tiedon jakamiseen. Tietotekniikan osaaminen on osalle yksikön työntekijöistä haaste, mutta järjestelmistä pitää tehdä riittävän yksinkertaisia.

Oman esimiestyöni laadun nostaminen on myös yksi tärkeä tekijä työntekijöiden moti- vaation kohottamisessa. Se oli myös tärkeä tavoite koulutukseen lähtemiselleni ja koko tälle kehittämistyölle. Minun on osattava vaatia riittävän laadukkaita tuloksia omalta yksiköltä ja minun on kyettävä luomaan kannustava ilmapiiri ihmisten motivoimiseksi. Kukaan muu kuin minä, ei voi valvoa, että kiinteistöpalveluyksikköä pidetään samanar- voisena muiden yksiköiden joukossa. Uskon, että yksikön arvostuksen nousu vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden suorituksiin. Edellä lueteltujen teknisten edellytysten kehittämisen lisäksi tarvitaan myös molemminpuolista sitoutumista.

#### 4.4 Projektin jatko

Koulutuksen aikana heräsi mieleeni kysymyksiä ja huolia, että kuinka prosessia pystyisi jatkamaan niin, että ei palattaisi tai jatkettaisi vanhaan malliin. Tiimivastaavien sitouttaminen uuteen ajatteluun ja lisäkoulutuksen järjestäminen heille voisi olla yksi menetelmä. Meillä on vielä yksi koko ryhmän koulutustilaisuus tämän raportin kirjoittamisen jälkeen ja siellä jatkoon liittyvät asiat pitää käydä läpi.

Muutosjohtaminen on aina haasteellista, omassa koulutuksessani on kuitenkin käyty läpi muutosjohtamiseen liittyviä menetelmiä. Niitä on hyvä käyttää prosessin eteenpäin viemisessä. John Kotterin muutosjohtamisen 8 askelta on hyvä menetelmä ja ohjeistus muutoksn läpiviemiseksi organisaatiossa.

1. askel on vakuuttaa johto ja organisaatio muutoksen tärkeydestä. Pitää luoda organisaatioon tunne muutoksen välttämättömyydestä. Monesti aliarvioidaan, kuinka vaikeaa on ajaa ihmiset pois mukavuus alueelta tai yliarvioidaan ihmisten innostuminen muutoksesta ja että he ymmärtävät perustelut.
2. askel on muodostaa ohjausryhmä tai tarvittaessa useita ohjausryhmiä jos organisaatio on laaja. Sillä jos kyseessä on iso muutos, ei kukaan yksittäinen ihminen pysty tekemään kaikkia asioita mitä muutoksessa vaaditaan.
  - rakentaa visio oikeasta päämäärästä
  - tarvitaan suuri määrä viestintää muutoksen läpiviemiseksi
  - pitää poistaa esteitä muutoksen tieltä
  - muutokseen liittyvien hankkeiden hallinnointi
  - tehdä muutoksen mukaisista toimintatavoista osa organisaation uutta toimintakulttuuria
3. askel on kehittää muutoksen visio, pitää olla selvää kuinka tulevaisuus on erilaista kuin nykyisyys. Tehokkaalla visiolla on kuusi keskeistä ominaisuutta.
  - visio on kuviteltavissa todelliseksi, on luotava selkeä kuva mitä tulevaisuus on
  - muutos on toivottava niin organisaation omistajille kuin työntekijöille

- muutos on toteutettavissa, siinä on realistiset ja toteutettavissa olevat tavoitteet
- visio on kohdennettu, se on riittävän selkeä päätöksentekoa varten
- joustava, visio mahdollistaa muutokset prosessissa jos edellytykset muuttuvat
- helppo viestittää, voi esittää yksinkertaisesti ja tehokkaasti

#### 4. askel on tiedottaa visiosta ihmisille

- pitää varmistaa, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy muutoksen ja vision
- vision pitää olla yksinkertainen (ei teknisiä termejä tai hienoa jargonia)
- havainnointi, kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa
- helposti toistettava, ihmiset voivat puhua siitä toinen toiselle

#### 5. askel on luoda muutokselle perusta

- poista muutoksen esteet ja johda ihmiset toimimaan muutoksen hyödyksi

#### 6. askel on laatia välitavoitteet

- pitää olla pieniä välitavoitteita, jotka voidaan helposti saavuttaa ja ne luovat uskoa onnistumiseen organisaatiossa

#### 7. askel on ”ÄLÄ LUOVUTA”

- pidä muutokseen liittyviä hankkeita käynnissä
- ylimmän johdon täytyy pitää visiota esillä
- todista johdonmukaisesti, että uusi tapa toimia on parempi

#### 8. askel on tehdä muutoksesta pysyvä

- muutokset on ankkuroitava osaksi organisaation toimintakulttuuria (Kotter 2012)

Tiimivastaavat ovat luonnollinen muutoksen johtoryhmä ja tärkein työ on tehdä muutoksesta pysyvä. Visiota tulevaisuudesta on jo käyty läpi paljon, mutta rakenteita ei ole vielä muutettu. Projektia on määrätietoisesti vietävä eteenpäin tulevat vuodet ja uskon, että se tuottaa tulosta koko organisaatiolle.

## 5 POHDINTA

Tekemäni tutkimus ja kehittämisprojekti olivat minulle henkilökohtaisesti tärkeitä omaan työhöni liittyen. Aihealueena työyhteisö, työhyvointi ja uusien toimintatapojen kehittäminen ovat minua kiinnostavia aihealueita. Se, että kehittämisen viitekehyksenä toimi kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut toimiala, oli mielenkiintoinen lisä. Kiinteistöjohtamisessa tuntuu olevan vielä tilaa tutkimuksille ja se on mielestäni vähän jäänyt jälkeen tuotteistamisessa ja uuden teknologian hyödyntämisessä. Palveluinnovaatiot ovat varmasti tulevaisuudessa yhtä merkittäviä tekijöitä tulon muodostuksessa kuin teknologia-innovaatiot.

Kehittämisprojektille asetetut osatavoitteet saavutettiin mielestäni hyvin. Kokonaisuudessaan kiinteistöpalveluyksikön toiminnan kehittäminen ja uudet työtavat ovat luonnollisesti pitkäaikaisia projekteja. Työyhteisöselvitys onnistui hyvin ja sain uutta tietoa työntekijöistä sekä heidän mielipiteistään työyhteisöstä. Tekemäni kysely antoi erilaista ja vähän uuttakin tietoa TAKK:n ja kiinteistöpalvelun toiminnasta. Aion esitellä tuloksia muullekin organisaatiolle, esimerkiksi työsuojelutoimikunnan kokous on hyvä foorumi.

Luomiini työn vaativuuden arviointimatriiseihin olen tyytyväinen, ne tuntuvat helppokäyttöisiltä. Tärkeä tehtävä on viedä samat menettelytavat läpi koko organisaatiossa. Työn arviointiin ja palkkaukseen liittyvät asiat ovat kuitenkin vaikeasti muutettavia asioita organisaatioissa ja niiden eteenpäin saattaminen varmasti vie oman aikansa. Pahin skenaario tulevaisuudessa olisi, että ajan saatossa palattaisiin takaisin vanhoihin toimintatapoihin. En kuitenkaan usko, että niin käy, koska moni projektiin osallistunut kokee uuden ajattelun ja toimintatavat paremmiksi kuin vanhat. Vanhaan aikaan ei ole paluuta, joten kannattaa panostaa tulevaisuuteen ja olla itse kehittämässä sitä mieleisekseen. *Tempora mutantur, nos et mutamur in illis.* "Ajat muuttuvat, ja me muutamme niiden mukana."

## LÄHTEET

Basi R. 2006/2000. A Global perspective on contextual management. Mumbai. Jaico Publishing house.

Bass B. 1990/1974. Bass & Stogdill's handbook of leadership, 3rd ed. New York. The free press.

Grönroos C. 1996. Relationship marketing logic. Asia-Australia marketing journal. 4(1)/1996. 10.

Grönroos C. 2003/2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi, 2. painos. WSOY.

Hakonen N. & Hakonen A. & Hulkko K. & Ylikorkala A. 2005. Palkitse taitavasti. Helsinki. WSOY.

HE 157/2000 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi.

<http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=HE+157/2000&base=erhe&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WP>

Jensen P. 2008. Facilities management for students and practitioners. Technical University of Denmark.

Järvinen P. 2000a. Johtajuutta etsimässä. Ryhmätyö 4/2000, 2-7.

Järvinen P. 2000b. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki. WSOY.

Järvinen P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki. WSOYpro.

Kotter J. 2012. Kotterinternational. Tulostettu 24.4..2014

<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps>

Lehto A.-M. & Sutela H.. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Helsinki: Tilastokeskus.

Lindholm A-L. 2008. Identifying and measuring the success of corporate real estate management. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Manka M-L, Kaikkonen M-L, Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto

Mäkilouko M. 2013. Tutkimusmenetelmät. Luentomateriaali 4.10.2013 ja 25.10.2013. Kehittämistehtävän ohjaus. Teknologiaosaamisen johtaminen. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Tampere.

PK5 – persoonallisuustesti, menetelmäseloste. 2011. Psykologien Kustannus. Tulostettu 23.3.2014. <http://www.psykologienkustannus.fi/pk5>

Rakli ry. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. LAITOS. Helsinki: Rakli ry, Sanastokeskus.

Rauramo P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat Työkirja. Helsinki. Työturvallisuuskeskus TTK

Riihimäki M. Siekkinen H. 2002. Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa. Espoo. Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Saariaho R. 2006. Persoonallisuus ja mielenterveys. Tulostettu 15.4.2014.

[http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps5/2.0\\_maarittely\\_selittaminen/2.9\\_big\\_five?C:D=gjth.fQAp&m:selres=gjth.fQAp](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps5/2.0_maarittely_selittaminen/2.9_big_five?C:D=gjth.fQAp&m:selres=gjth.fQAp)

Saukkonen P. Tutkielmanteon tukisivut. Tulostettu 26.12.2013.

<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/index.html>

Sillanpää E. & Junnonen J-M. 2009. Palveluinnovaatiot kiinteistö- ja käyttäjäpalveluisa. Espoo. Teknillinen korkeakoulu. Tulostettu 3.2.2014.

[http://buildtech.aalto.fi/fi/julkaisut/julkaisusarjat/julkaisu\\_b16/](http://buildtech.aalto.fi/fi/julkaisut/julkaisusarjat/julkaisu_b16/)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Suuriruhtinaskunnasta hyvinvointiyhteiskuntaan..

Tulostettu 11.1.2014. <http://www.stm.fi/stm/historia>

TES (Ammatillisten aikuiskoulutuskeskusten työehtosopimus). 2013.

Tilastokeskus. 2014. Käsitteet ja määritelmät, tiimityö. Tulostettu 16.4.2014.

<http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Travel report Proworkproject. 2008. Tulostettu 4.3.2014.

[http://www.proworkproject.com/prowork/PDF/Travel\\_report.pdf](http://www.proworkproject.com/prowork/PDF/Travel_report.pdf)

Vastamäki J. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus.

Viitala R. 2005. Johda osaamista. Helsinki. Inforviestintä oy.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2013. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Tulostettu 26.12.2013.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.

## LIITTEET

### Liite 1. Henkilöstökysely

Tuloste henkilöstölle tehdystä internetkyselystä.

1(6)



Työyhteisöselvitys TAKK, kiinteistöpalvelut

4.6 3951 TAKK07

## Työyhteisöselvitys TAKK, kiinteistöpalvelut

### OMA HYVINVOINTI

#### TERVEYS JA TYÖKYKY

Psykofysiologiset perustarpeet

- Tavoite: Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito

Oma arvio 1= En tiedä tai minulla ei ole mielipidettä 2= Olen täysin eri mieltä 3= Olen jokseenkin eri mieltä 4= Olen jokseenkin samaa mieltä 5= Olen täysin samaa mieltä Merkitys 1= Epäoleellinen asia 2= Merkitykseltään pieni asia 3= Merkittävä asia 4= Tärkeä asia 5= Erittäin tärkeä asia

	Oma arvio					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Minulla on hyvä terveys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikun säännöllisesti ja pidän huolta kunnostani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ kuormittaa henkisesti liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni kuormittaa fyysisesti liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syön terveellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Painoni on hallinnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nukun hyvin ja lepään vapaa-ajalla riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anna kommentti tai palaute aihealueesta										

#### TYÖN HALLINTA

Turvallisuuden tarve

- Tavoite: Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö

Oma arvio 1= En tiedä tai minulla ei ole mielipidettä 2= Olen täysin eri mieltä 3= Olen jokseenkin eri mieltä 4= Olen jokseenkin samaa mieltä 5= Olen täysin samaa mieltä Merkitys 1= Epäoleellinen asia 2= Merkitykseltään pieni asia 3= Merkittävä asia 4= Tärkeä asia 5= Erittäin tärkeä asia

	Oma arvio					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Työtehtäväni on määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tehtäväni vastuut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän omien työtehtävieni vaikutuksen kokonaispalveluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työmääräni on liian suuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tuntuu mielekkäältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työtäni arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anna kommentti tai palaute aihealueesta										









5(6)

**TURVALLISUUDEN YLLÄPITO**

Turvallisuuden tarve

- Tavoite: Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö

Oma arvio 1= En tiedä tai minulla ei ole mielipidettä 2= Olen täysin eri mieltä 3= Olen jokseenkin eri mieltä 4= Olen jokseenkin samaa mieltä 5= Olen täysin samaa mieltä Merkitys 1= Epäoleellinen asia 2= Merkitykseltään pieni asia 3= Merkittävä asia 4= Tärkeä asia 5= Erittäin tärkeä asia

	Oma arvio					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Työsuojelun yhteistyö toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamusmiesjärjestelmä toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloustilanteesta tiedotetaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteeni tuntuu turvalliselta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anna kommentti tai palaute aihealueesta										

**JOHTAMISEN MENETELMÄT**

Liittymisen tarve

- Tavoite: Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö

Oma arvio 1= En tiedä tai minulla ei ole mielipidettä 2= Olen täysin eri mieltä 3= Olen jokseenkin eri mieltä 4= Olen jokseenkin samaa mieltä 5= Olen täysin samaa mieltä Merkitys 1= Epäoleellinen asia 2= Merkitykseltään pieni asia 3= Merkittävä asia 4= Tärkeä asia 5= Erittäin tärkeä asia

	Oma arvio					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
TAKKissa on hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö eri yksiköiden välillä on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa osataan käsitellä konflikteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkopuolisia yhteistyöverkostoja käytetään tehottomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan sisäisiä verkostoja käytetään tehottomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anna kommentti tai palaute aihealueesta										

**TUOTTAVUUS JA PALKITSEMINEN**

Arvostuksen tarve

- Tavoite: Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen

Oma arvio 1= En tiedä tai minulla ei ole mielipidettä 2= Olen täysin eri mieltä 3= Olen jokseenkin eri mieltä 4= Olen jokseenkin samaa mieltä 5= Olen täysin samaa mieltä Merkitys 1= Epäoleellinen asia 2= Merkitykseltään pieni asia 3= Merkittävä asia 4= Tärkeä asia 5= Erittäin tärkeä asia

	Oma arvio					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hyvästä työpanoksesta palkitaan yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TES:n palkanlisäjä käytetään tehokkaasti tuottavuuden lisäämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toimintaa kehitetään koko ajan ja henkilöstö on siinä mukana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aloite- ja kehittämispalkkiot ovat käytössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anna kommentti tai palaute aihealueesta										

6(6)

**ESIMIESTOIMINTA Esimiehen tuki (kiinteistöpäällikkö)**

Esimiestoiminta

• Tavoite: Esimies kehittää yksikön toimintaa suunnitelmallisesti ja osallistaa kaikki toimintaan.

Oma arvio 1= En tiedä tai minulla ei ole mielipidettä 2= Olen täysin eri mieltä 3= Olen jokseenkin eri mieltä 4= Olen jokseenkin samaa mieltä 5= Olen täysin samaa mieltä Merkitys 1= Epäoleellinen asia 2= Merkitykseltään pieni asia 3= Merkittävä asia 4= Tärkeä asia 5= Erittäin tärkeä asia

	Oma arvio					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa minulle liian vähän valtaa ja vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni puuttuu ongelmiin tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tekee tarvittavat päätökset tilanteen niin vaatiessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anna kommentti tai palaute aihealueesta										

**TUOTTAVUUS JA PALKITSEMINEN**

Henkilökohtainen palkanosa

• Tavoite: Henkilökohtaisen palkanosan perusteet kannustavat yksilöitä toimimaan TAKKin arvojen ja yhteisten toimintasääntöjen mukaisesti.

Merkitys 1= Epäoleellinen asia 2= Merkitykseltään pieni asia 3= Merkittävä asia 4= Tärkeä asia 5= Erittäin tärkeä asia TES 5§ Henkilökohtainen palkanosa pitäisi mielestäni perustua

	1	2	3	4	5
Työmäärään, on aikaansaapa työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn laatuun, sitoutuneisuus TAKKin laatujärjestelmään ja/tai laatuunormeihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökykyyn, kykenee työskentelemään onnistuneesti muiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaslähtöisyyteen, ottaa vastuun asiakkaasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskykyyn, halu ja kyky oppia uusia asioita, tehtäviä ja menetelmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellisuuteen, kustannustietoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erikoisosaamiseen, ammatillisen erikoistehtäväalueen osaaminen, joka tuo lisäarvoa TAKKille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuuteen, kehittää uusia työ- ja toimintatapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintaan työyhteisössä, tukee oppilaitoksen toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laaja-alaisuuteen, hallitsee monipuolisesti tehtäväalueen ja pystyy sijaistamaan muita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itselleni tärkeä peruste ja/tai palaute aihealueesta					

Kiitos vastauksistasi. Voit sulkea selaimen.

## Liite 2. Henkilökohtaisen haastattelun aihealuekuvio

Työkyky ( Lähde:Työterveyslaitos, professori Juhani Ilmarinen)

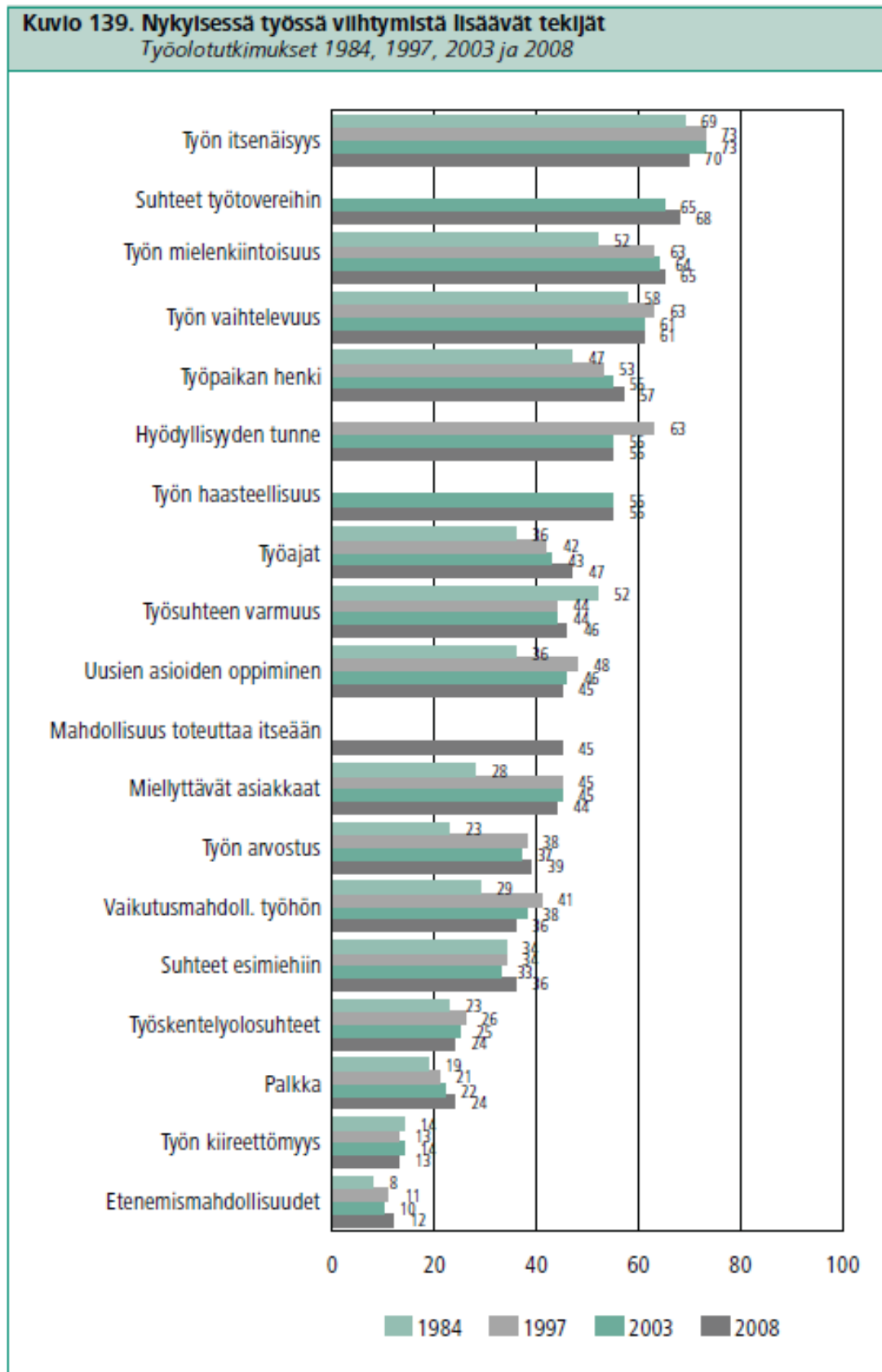
**Työkykyä voidaan symbolisesti kuvata talon muodossa. Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja.**



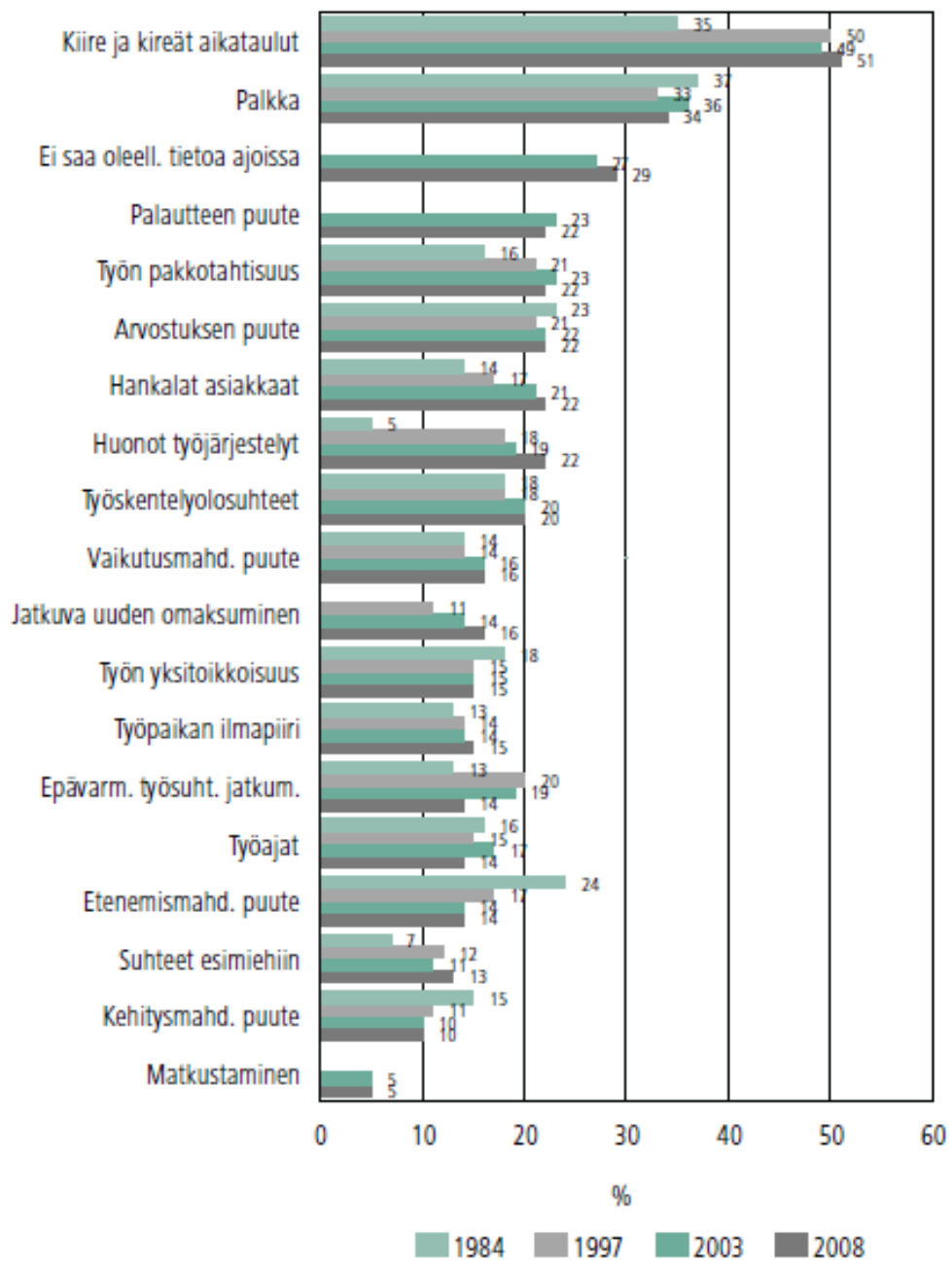
## Liite 3. Työssä viihtymistä lisäävät ja heikentävät tekijät

(Lehto &amp; Sutela 2008, 192,197)

1(2)



**Kuvio 140. Nykyisessä työssä viihtymistä heikentävät tekijät**  
*Työolotutkimukset 1984, 1997, 2003 ja 2008*





## Liite 4. Henkilöstökyselyn tulokset

1(3)

	Oma arvio	Merkitys	EOS keskihajo
<b>OMA HYVINVOINTI</b>	<b>3,82</b>	<b>4,44</b>	<b>9</b>
<b>TERVEYS JA TYÖKYKY</b>	<b>3,33</b>	<b>4,09</b>	<b>2</b>
1 Minulla on hyvä terveys	3,83	4,83	1,00
2 Liikun säännöllisesti ja pidän huolta kunnostani	4,	4,42	1,00
3 Työ kuormittaa henkisesti liian vähän	1,92	3,5	0,75
4 Työni kuormittaa fyysisesti liian vähän	2,08	3,08	0,43
5 Syön terveellisesti	3,83	4,25	0,60
6 Painoni on hallinnassa	3,42	4,17	1,06
7 Nukun hyvin ja lepään vapaa-ajalla riittävästi	4,2	4,4	2
0,92			
<b>TYÖN HALLINTA</b>	<b>3,92</b>	<b>4,64</b>	<b>4</b>
8 Työtehtäväni on määritelty	3,75	4,58	0,95
9 Tunnen tehtäväni vastuut	4,67	4,92	0,49
10 Tiedän omien työtehtävieni vaikutuksen kokonaispalveluun	4,67	4,92	0,49
11 Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti	4,17	4,58	0,78
12 Koen, että työmääräni on liian suuri	2,67	3,92	0,97
13 Työni tuntuu mielekkäältä	4,	4,67	0,51
14 Koen, että työtäni arvostetaan	3,5	4,88	4
1,13			
<b>TYÖKAVERIT</b>	<b>4,27</b>	<b>4,65</b>	<b>0</b>
15 Toimin joustavasti ja toiset huomioon ottaen	4,5	4,92	0,52
16 Annan työkaverilleni myönteistä palautetta	4,17	4,58	0,39
17 Otan avoimesti myös ongelmat esille erilaisista asioista	3,67	4,42	0,72
18 Ratkaisen itsenäisesti esilin tulevia ongelmia	4,17	4,58	0,62
19 Autan toisia tarpeen tullen	4,67	4,75	0,49
20 Ymmärrän ihmisten erilaisuuden ja erilaiset elämän tilanteet	4,33	4,75	0,67
21 Informoin tarvittavassa määrin muita omaan työhöni liittyvissä asioissa	4,42	4,55	0,51
22 Minulla on tehtäviä joita en voi siirtää loman ajaksi muille	2,33	3,55	1,35
<b>KEHITYMISHALU JA OSAAMINEN</b>	<b>3,56</b>	<b>4,41</b>	<b>2</b>
23 Haluan jatkuvasti kehittää itseäni ja osaamistani	4,17	4,5	0,62
24 Pidän tehtävistä, joissa voin keksiä uusia ratkaisuja	4,	4,08	0,72
25 Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävääni	4,42	4,75	0,90
26 Paikkaukseni kannustaa minua kehittämään itseäni ja työtäni	1,75	4,58	0,79
27 Minulle on selvä mitä TAKKIn strategia tarkoittaa omassa työssäni	4,25	4,45	0,45
28 Toimintaani arvioidaan säännöllisesti	3,18	4,08	1
0,92			
29 Saan toiminnastani palautetta	3,18	4,42	1
0,92			
<b>ITSELUOTTAMUS</b>	<b>4,24</b>	<b>4,54</b>	<b>1</b>
30 Tunnen omat vahvuuteni ja heikot kohtani	4,25	4,42	0,45
31 Olen sisukas enkä anna helposti periksi	4,25	4,42	0,45
32 Minulla on hyvä itseluottamus	4,	4,67	0,72
33 Uskallan ilmaista oman mielipiteeni	4,5	4,75	0,52
34 Suhtaudun asioihin yleensä myönteläisesti	4,42	4,83	0,51
35 Mietin uusia ratkaisuja palvelun parantamiseksi	4,17	4,33	0,62
36 Jaan työmenetelmäni muiden kanssa	4,09	4,36	1
0,60			

2(3)

	Oma arvio	Merkitys	EOS	keskihajo
<b>KIINTEISTÖPALVELUT YKSIKÖN TOIMINTA</b>	<b>3,48</b>	<b>4,61</b>	<b>16</b>	
<b>TYÖN SUUNNITTELU JA OHJAUS</b>	<b>3,46</b>	<b>4,35</b>	<b>2</b>	
37 Työn kuormitus jaetaan tasaisesti	3,08	4,25		0,67
38 Työ- ja toimintaohjeet ovat ajantasaiset ja selkeät	3,18	4,58	1	0,92
39 Saan vertaistukea muilta tarvittaessa	3,45	4,08	1	0,75
40 Työt jaetaan ammatillisen osaamisen mukaan	3,75	4,5		0,79
41 Työt jaetaan henkilökohtaisten taitojen mukaan	3,83	4,33		0,85
<b>TURVALLISUUS TYÖSIKÖSSÄ</b>	<b>3,67</b>	<b>4,72</b>	<b>2</b>	
42 Työsuojelu ja turvalliset työtavat ovat osa toimintaa	4,67	4,92		0,49
43 Tekniset järjestelmät toimivat	3,25	4,83		0,89
44 Kaikki käyttävät järjestelmiä ohjeiden mukaan	3,	4,45	2	0,85
45 Asioista informoidaan riittävästi joko kokouksissa tai muuten	3,17	4,58		0,51
46 Fyysinen työympäristö on turvallinen	4,25	4,83		0,89
<b>HENKILÖOHJAUS YKSIKÖSSÄ</b>	<b>3,86</b>	<b>4,67</b>	<b>2</b>	
47 Kehityskeskustelut käydään avoimesti ja tavoitteellisesti	4,25	4,67		0,45
48 Kaikki osallistuvat / osallistetaan toimintaan	3,36	4,5	1	0,90
49 Sovitut asiat toteutetaan	3,83	4,67		0,60
50 Yhteistyö yksikön sisällä toimii	4,	4,83	1	0,54
<b>PALKKAUS JA TASA-ARVO</b>	<b>2,83</b>	<b>4,57</b>	<b>9</b>	
51 Eri työtehtävien palkkausperusteet tiedetään	2,17	4,25		0,79
52 Palkkaukseen pystyy vaikuttamaan omalla toiminnalla	1,83	4,83	1	0,90
53 Kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti	2,7	4,75	2	0,95
54 Epäasialliseen käytökseen puututaan	2,91	4,58	1	0,81
55 Kehitysehdotukset ja aloitteet käsitellään	3,8	4,42	2	0,67
56 Aloitteista syntyneitä innovaatioita toteutetaan	3,56	4,58	3	0,78
<b>PEREHDYTYS JA KEHITTÄMINEN</b>	<b>3,87</b>	<b>4,77</b>	<b>1</b>	
57 Henkilöstö on perehdytetty riittävästi tehtäviin	3,91	4,83	1	0,70
58 Henkilöstön on mahdollista kehittää itseäni esim. koulutuksella	4,08	4,75		0,75
59 Minulla on pääsy työni kannalta tärkeisiin tietoihin	4,58	4,67		0,51
60 Kaikki jakavat tarpeellisen tiedon muille	2,92	4,83		0,67

	Oma arvio	Merkitys	EOS	keskihajo
<b>TAKKIN HYVINVOINTI</b>	<b>3,25</b>	<b>4,52</b>	<b>17</b>	
<b>TYÖTERVEYDEN YLLÄPITO</b>	<b>4,23</b>	<b>4,46</b>	<b>1</b>	
61 Työpaikkaruokailu on järjestetty	4,08	4,		0,97
62 Työterveyshuolto on järjestetty	4,83	4,83		0,39
63 Henkilökunnan harrastuksia tuetaan	4,	4,75		<b>0,94</b>
64 ASLAK tai muita kuntoutuksia on käytössä	4,	4,25	1	0,75
<b>TURVALLISUUDEN YLLÄPITO</b>	<b>3,76</b>	<b>4,71</b>	<b>2</b>	
65 Työsuojelun yhteistyö toimii	3,82	4,75	1	0,63
66 Luottamusmiesjärjestelmä toimii	3,36	4,67	1	0,67
67 Taloustilanteesta tiedotetaan riittävästi	3,92	4,42		0,67
68 Työsuhteeni tuntuu turvalliselta	3,92	5,		0,90
<b>JOHTAMISEN MENETELMÄT</b>	<b>2,87</b>	<b>4,44</b>	<b>7</b>	
69 TAKKissa on hyvä ilmapiiri	3,5	4,73		0,75
70 Yhteistyö eri yksiköiden välillä on sujuvaa	2,55	4,55	1	0,47
71 Organisaatiossa osataan käsitellä konflikteja	3,	4,73	1	0,69
72 Ulkopuolisia yhteistyöverkostoja käytetään tehottomasti	2,5	4,1	4	0,83
73 Työpaikan sisäisiä verkostoja käytetään tehottomasti	2,82	4,09	1	<b>0,92</b>
<b>TUOTTAVUUS JA PALKITSEMINEN</b>	<b>2,23</b>	<b>4,48</b>	<b>7</b>	
74 Hyvästä työpanoksesta palkitaan yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaan	2,17	4,83		0,79
75 TES:n palkanlisiä käytetään tehokkaasti tuottavuuden lisäämiseksi	1,7	4,75	2	0,67
76 Organisaation toimintaa kehitetään koko ajan ja henkilöstö on siinä	3,5	4,17	2	0,63
77 Aloite- ja kehittämispalkkiot ovat käytössä	1,56	4,17	3	0,73
<b>ESIMIESTOIMINTA Esimiehen tuki (kiinteistöpäällikkö)</b>	<b>3,40</b>	<b>4,44</b>	<b>2</b>	
78 Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni	3,25	4,33		0,67
79 Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani	4,	4,42		0,72
80 Esimieheni on helposti lähestyttävä	3,92	4,67		0,67
81 Esimieheni antaa minulle liian vähän valtaa ja vastuuta	1,42	4,42		0,51
82 Esimieheni puuttuu ongelmiin tarvittaessa	3,64	4,42	1	0,70
83 Esimieheni tekee tarvittavat päätökset tilanteen niin vaatiessa	4,18	4,42	1	0,65
<b>TUOTTAVUUS JA PALKITSEMINEN</b>				
<b>TES 5§ Henkilökohtainen palkanosa pitäisi mielestäni perustua</b>		<b>4,09</b>	<b>1</b>	
84 Työmäärään, on aikaansaapa työssään		4,18		0,83
85 Työn laatuun, sitoutuneisuus TAKKin laatujärjestelmään ja/ tai		3,82		0,52
86 Yhteistyökykyyn, kykenee työskentelemään onnistuneesti muiden kanssa		4,36		0,74
87 Asiakaslähtöisyyteen, ottaa vastuun asiakkaasta		4,45		<b>0,92</b>
88 Kehityskykyyn, halu ja kyky oppia uusia asioita, tehtäviä ja menetelmiä		4,09		0,64
89 Taloudellisuuteen, kustannustietoisuus		3,82		<b>1,06</b>
90 Erikoisosaamiseen, ammatillisen erikoistehtävälleen osaaminen		4,18		<b>0,93</b>
91 Innovatiivisuuteen, kehittää uusia työ- ja toimintatapoja		3,82		0,52
92 Toimintaan työyhteisössä, tukee oppilaitoksen toimintaa		4,		0,71
93 Laaja-alaisuuteen, hallitsee monipuolisesti tehtävälleen ja pystyy sijaistamaan muita		4,18		0,76

## Liite 5. Työtehtävän kuvaus ja vaativuuden määrittely lomakkeet

1(3)

<b>TAUSTATIEDOT</b>	
Tehtävän nimi	
Henkilön nimi	Koulutus
Työpaikka (fyysisen työympäristön kuvaus)	
<b>YLEISKUVAUS TEHTÄVÄSTÄ</b>	
Tehtävän tarkoitus	
Keskeiset tehtävät (tehtäväkokonaisuudet)	

<b>TES:N SOVELTAMISOHJEIDEN VAATIVUUSTEKIJÄT</b>	
1 Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja itsenäinen harkinta)	
2 Työn vaikutukset ja vastuu	
3 Yhteistyötaidot (tehtävässä vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)	
4 Työolosuhteet (tehtävään liittyvät fyysiset ja henkiset olosuhteet, esim. henkinen kuormittavuus)	
Tehtävänkuvaus on käsitelty työntekijän kanssa	
Aika ja paikka .....	
.....	.....
Esimiehen allekirjoitus	työntekijän allekirjoitus

Työn vaativuus	min 12 max 120
<b>Työtehtävään liittyvä ammattiosaaminen</b>	yht: <input type="text" value="0"/>
<b>Tehtävän edellyttämä teoriatieto</b>	
työt tehdään valmiiden ohjeiden tai rutiinin mukaan, ei vaadi teoreettisen taustan tuntemista	1 <input type="text"/>
työt tehdään yleisohjeen mukaan itsenäisesti, edellyttää perusteiden tuntemusta	3
työssä pitää osata soveltaa standardeja ja lakeja, edellyttää perusteiden tuntemista	5
työ edellyttää sovellettavan teorian, standardien ja lain säädännön syvällisempää tuntemista	7
työssä pitää laatia ohjeita tai suunnitelmia soveltaen teoriaa, standardeja ja lakeja	10
<b>Tehtävän edellyttämä työkokemus</b>	
työ soveltuu tehtäväksi ilman työkokemusta, opastettuna (esim. harjoittelija)	1 <input type="text"/>
työ edellyttää lyhyttä työkokemusta alan normaaleissa työtehtävissä	3
työ edellyttää pitkää kokemusta alan normaaleista työtehtävistä	5
työ edellyttää pitkää kokemusta alan kehittyneemmissä töissä sekä taitoa soveltaa kokemuksia eri tilanteisiin	7
työ edellyttää pitkää ja vaativaa työkokemusta sekä taitoa soveltaa kokemuksia eri tilanteisiin	10
<b>Ongelman ratkaisu ja kehittäminen</b>	
huomaa ongelman ja osaa tehdä siitä ilmoituksen	1 <input type="text"/>
huomaa ongelman ja osaa korjata sen	3
huomaa ongelman ja osaa tehdä muutoksen jotta se ei toistu	5
osaa ennakoida mahdolliset ongelmat ja tekee valintoja niiden ehkäisemiseksi	7
kehittää uusia ratkaisuja palvelujen parantamiseksi tai ongelmien ehkäisemiseksi	10
<b>Tehtävän itsenäisyys ja vastuu</b>	
työt tehdään toisen valvonnan alaisuudessa	1 <input type="text"/>
työt tehdään valmiiden ohjeiden mukaan itsenäisesti	3
työhön liittyy järjestelmän tai palvelun pääkäyttäjätason vastuu	5
työhön liittyy rajoitettua esimies- tai talousvastuuta	7
työhön liittyy sekä esimies- että talousvastuuta	10
<b>Tehtävän laajuus</b>	
tehtävä on yksikkö- tai järjestelmäkohtainen, vaikutus suppea	1 <input type="text"/>
tehtävä on yksikkö- tai järjestelmäkohtainen, vaikutus laaja	3
tehtävään kuuluu useita yksiköitä ja järjestelmiä, vaikutus merkittävä	5
tehtävään kuuluu isojen kokonaisuuksien hallitseminen	7
tehtävään kuuluu isojen kokonaisuuksien hallinta joihin liittyy taloudellisia riskejä	10
<b>Työturvallisuus ja ergonomia</b>	
työ ei edellytä ergonomian tai työturvallisuuden hallintaa	1 <input type="text"/>
työ edellyttää oman ergonomian ja työturvallisuuden hallintaa	3
työ edellyttää myös muiden ergonomian ja työturvallisuuden huomioimisen	5
työ edellyttää vastuuta muiden ergonomiasta ja työturvallisuudesta rajatusti ohjeiden mukaan	7
työ edellyttää kokonaisvaltaista vastuuta ergonomiasta ja työturvallisuudesta	10
<b>Motoriset vaatimukset</b>	
työ ei edellytä erityisiä hienomotorisia taitoja	1 <input type="text"/>
työ edellyttää perustason käsityötaitoja	3
työhön liittyy hienomotoriikkaa edellyttäviä tehtäviä	5
työ koostuu monipuolisista hienomotoriikkaa ja tarkkuutta edellyttävistä töistä	7
työ koostuu tarkkuutta vaativista hienomotorisesti monipuolisista töistä	10
<b>Tehtävän vertailu tutkintorakenteeseen</b>	
Ei edellytä koulutusta	1 <input type="text"/>
2. aste perustutkinto tai ammattitutkinto	3
2. aste erikoisammattitutkinto	5
alempi korkeakoulututkinto	7
ylempi korkeakoulututkinto	10

**Työtehtävään liittyvä organisaatio-osaaminen****Tietotekninen osaaminen**

tehtävä edellyttää perustason osaamista perusohjelmilla (Tieke @-taso)	1	<input type="text"/>
tehtävä edellyttää ammattiosaamista perusohjelmilla (Tieke A-taso) tai ammattialaohjelmistojen käyttöä	3	
tehtävä edellyttää ohjelmien syvällistä osaamista (Tieke AB-taso) tai ammattialaohjelmistojen laajaa käyttöä	5	
tehtävä edellyttää järjestelmä tai ylläpito-osaamista ja/tai ammattialaohjelmistojen pääkäyttäjätaso osaamista	7	
tehtävä edellyttää ohjelmistojen ja/tai järjestelmien kehittämistä, tai laajaa vastuuta ylläpidosta	10	

**Asiakaspalvelu**

tehtävässä ollaan vähän asiakaspalvelutilanteissa tai se vaikuttaa vähän kokonaispalveluun	1	<input type="text"/>
tehtävään liittyy asiakaspalvelua rajatuissa olosuhteissa	3	
asiakaspalvelu on toistuvaa ja siihen liittyy, esim. ohjausta	5	
asiakaspalvelu on laajaa ja siihen liittyy, esim. asiakassuhteiden ylläpitoa	7	
asiakaspalvelu on laajaa ja siihen liittyy, asiakassuhteiden ja erilaisten verkostojen ylläpitoa	10	

**Kielitaito**

tehtävä ei edellytä erityisiä kielellisiä taitoja	1	<input type="text"/>
tehtävään kuuluu ruotsin ja/tai englannin kielisen tekstin lukeminen ja vähäiset keskustelut perussanastolla	3	
tehtävään kuuluu ruotsin ja/tai englanninkielisen tekstin tuottaminen ja keskustelut ammattisanastolla	5	
tehtävään kuuluu ruotsin ja englannin kielen hallitseminen laaja-alaisesti	7	
tehtävään kuuluu useamman kuin kahden kielen hallitseminen laaja-alaisesti	10	

**Sisäinen yhteistoiminta**

tehtävä edellyttää yhteistoimintaa oman yksikön sisällä, harvoin yksikkörajojen yli	1	<input type="text"/>
tehtävä edellyttää jonkin verran yhteistoimintaa eri yksiköiden välillä	3	
tehtävä edellyttää laajaa yhteistoimintaa eri yksiköiden välillä	5	
tehtävä edellyttää eri yksiköiden välisen yhteistoiminnan koordinoimista ja osallistumista päätöksen tekoon	7	
tehtävä edellyttää laajaa yhteistoimintaverkostoa eri yksiköiden välillä ja on jatkuvaa	10	

**Esimiesvastuu**

Arvioidaan ainoastaan esimiesvastuussa olevilla henkilöille.

**Työnjohtovastuun laajuus ( suorat alaiset)**

alaisten määrä ≤5	1	<input type="text" value="0"/>
alaisten määrä ≤10	2	
alaisten määrä ≤20	5	
alaisten määrä ≤30	7	
alaisten määrä >30	10	

**Toiminnan heterogeisuus**

toiminta keskittyy yhteen prosessiin ja/tai alaan	1	<input type="text"/>
toiminta keskittyy kahteen prosessiin ja/tai alaan	2	
toiminta hajautunut muutamaa prosessiin ja/tai alalle, mutta ei ole laajaa	5	
toiminta hajautunut useaan prosessiin ja/tai alalle, mutta ei ole laajaa	7	
toiminta hajautunut useaan prosessiin ja/tai alalle ja on laajaa	10	

**Talousvastuu (osuus organisaation budjetista)**

osuus kokonaisbudjetista 0	1	<input type="text"/>
osuus kokonaisbudjetista ≤ 10 %	2	
osuus kokonaisbudjetista ≤ 20 %	5	
osuus kokonaisbudjetista ≤ 30 %	7	
osuus kokonaisbudjetista > 30 %	10	

**Tehtävään liittyvät erillistyöt**

tehtävään ei liity erillisiä tehtäviä tai vastuita	1	<input type="text"/>
tehtävään liittyy erillisiä tehtäviä tai vastuita	2	
tehtävään liittyy erillisiä laajoja tehtäviä tai lakiin perustuvia vastuita	5	
tehtävään liittyy erillisiä laajoja tehtäviä ja lakiin perustuvia vastuita joista pitää raportoida	7	
tehtävään liittyy laajoja koko organisaation kannalta tärkeitä lakiin perustuvia vastuita	10	