

SIHTEEREIDEN TYÖN UUDELLEEN
JAKAMISEN MALLIT
Case Senaatti-kiinteistöt

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2007
Laura Hafrén

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HAFRÉN, LAURA

Sihteereiden työn uudelleen jakamisen
mallit
Case Senaatti-kiinteistöt

Taloushallinnon opinnäytetyö, 82 sivua, 10 liitesivua

Syksy 2007

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Senaatti-kiinteistön Kouvolan yksikön sihteereiden työtehtävien uudelleen jakamista. Samalla tutkitaan, onko hyödyllistä ja tehokasta vaihtaa nykyistä työskentelymallia johonkin toiseen malliin. Mallien vaihtamista tutkittiin vertailemalla kahta täysin toisistaan poikkeavaa työskentelymallia. Mallit ovat nimeltään putkimalli ja kaikki tekevät kaikkea -malli. Tutkimuksessa pohditaan myös tiimityötä, sen mahdollista lisäämistä sekä tapoja siihen.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Empiiristä osuutta varten aineistoa hankittiin kyselyinä, haastatteluina sekä havainnoinnin avulla.

Kyselystä ja haastattelusta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että sihteerit ovat tyytyväisiä nykyiseen työskentelymalliinsa. Kaikki pitivät tiimityöskentelyä ja yhteistyötä hyvänä asiana ja toivoivat niiden lisäämistä ja tehostamista. Sihteerit eivät kaivanneet suurta muutosta, koska kokivat sen tarpeettomaksi. Pienet muutokset kuten jokin uusi ja haasteellisempi työtehtävä sen sijaan kiinnosti monia.

Tutkimuksessa vertailtavat työskentelymallit eivät saaneet kannatusta, vaan kaikki halusivat mieluummin pitää nykyisen työskentelymallin käytössä. Kuitenkin pientä muutosta kaivattiin. Yhdistämällä nämä kaksi vertailtavaa työskentelymallia saataisiin aikaan muutosta sekä tarpeeksi monipuoliset tehtävät. Tämä malli muistuttaisi jonkin verran nykyistä työskentelymallia.

Nykypäivän organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa ja uudistumisessa. Tiimityön avulla yritys pystyy verkostoitumaan sisäisesti paremmin ja tiedon kulku on tehokkaampaa. Muutoksesta on tullut pysyvä olotila nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Organisaatioiden menestys riippuu niiden kyvystä sopeuttaa toimintaansa muutosten edellyttämien vaatimusten mukaisiksi.

Avainsanat: työmotivaatio, muutos, muutosvastarinta, tiimityöskentely, työviihtyvyys, työn uudelleen organisointi, sihteerit, työskentelymallit.

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

HAFRÉN, LAURA

Organizing the functions between
secretaries
Case Senaatti-kiinteistöt

Bachelor's Thesis of Financial Management, 82 pages, 10 appendices

Autumn 2007

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to explore the dividing of the functions in Senaatti-kiinteistöt Kouvola. It was analyzed whether it would be useful to organize the functions between the secretaries in some other way. This was examined by creating two fictional work models. The models were compared between each other and if they were more effective than the work model the secretaries' use now. Teamwork was also studied and the ways to increase it and co-operation.

For the empirical part three different methods were used in this thesis. When information was collected the used methods were inquiry, interview and observing.

According to the conclusions it can be discovered that all secretaries were satisfied in the work model they use now. All considered teamwork and co-operation as a good thing and wanted to increase their use. The secretaries did not experience they need any big changes in their work because they found them useless. However, many considered little changes as a good thing, because a small variation was regarded as refreshing.

None of the secretaries kept the two fictional models more effective or pleasant than the work model they use now. But since a little change was hoped for, some good features from the fictional models could be mixed up with the model which is used now. The work functions would stay comprehensive and there would be some change.

Nowadays organizations live in constant changes and innovations. To be able to answer the needs a client has, companies must be ready for constantly variable markets. The success depends on the adaptive a company is. Teamwork is one of the key methods which are used to create networks and maintain the knowledge. Teamwork can easily conform to variable surroundings.

Key words: work motivation, change, resistance of the change, the amusement in work, to division the work in another way, teamwork, secretaries, work models.

KUVIOLUETTELO

- KUVIO 1. Byrokraattisen organisaation toimintamalli
- KUVIO 2. Älykkään organisaation ulottuvuudet ja neljä johtamisprosessia
- KUVIO 3. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset
- KUVIO 4. Mitä muutos on organisaatiolle
- KUVIO 5. Funktionaalisen organisaation peräkkäisten toimintojen tärkeimmät prosessit
- KUVIO 6. Senaatti-kiinteistöjen toimialojen hallinnollisten kiinteistöjen brutto-pinta-alan jakautuminen vuonna 2006
- KUVIO 7. Isännöintialueiden jakautuminen hankkeiden lukumäärän mukaan vuonna 2006
- KUVIO 8. Putkimalli ja kaikki tekevät kaikkea -malli

TAULUKKOLUETTELO

- TAULUKKO 1 Työntekijän tärkeimmät tarpeet ja työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät
- TAULUKKO 2 Muutokseen liitettävät negatiiviset asiat
- TAULUKKO 3 Muutoksen neljä vaihetta
- TAULUKKO 4 Virallisen tiimin kolme perustyyppiä
- TAULUKKO 5 Senaatti-kiinteistöjen vuoden 2006 avainluvut
- TAULUKKO 6 Senaatti-kiinteistöjen omistamien hallinnollisten kiinteistöjen määrä toimialoittain Kouvolan, Mikkelin ja Lappeenrannan alueilla
- TAULUKKO 7 Paikallisjohtajan, rakennuttajapäällikön, kiinteistöpäällikön ja talotekniikan asiantuntijan päätehtävät
- TAULUKKO 8 Sihteereiden koulutustausta ja työssäolovuodet
- TAULUKKO 9 Tehtäväkokonaisuudet
- TAULUKKO 10 Kiinteistösihteerin tehtävät
- TAULUKKO 11 Sihteerin tehtävät
- TAULUKKO 12 Aluesihteerin tehtävät
- TAULUKKO 13 Hankelaskujen, Koki -sopimusten ja kiinteistönhoidon laskujen määrä isännöintialueittain vuonna 2006
- TAULUKKO 14 Kaikki tekevät kaikkea -mallin päätehtävät
- TAULUKKO 15 Kaikki tekevät kaikkea -mallin viikkotuntimäärä kiinteistönhoidonlaskujen käsittelystä
- TAULUKKO 16 Kaikki tekevät kaikkea -mallin jakautuvien tehtävien tuntimääräjakauma tehtävittäin
- TAULUKKO 17 Kaikki tekevät kaikkea -mallin yksilötehtävien viikkotuntimäärien jakauma
- TAULUKKO 18 Yhteen hankelaskuun menevä aika viikossa kaikki tekevät kaikkea -mallissa
- TAULUKKO 19 Yhteen kiinteistönhoidonlaskuun menevä aika viikossa kaikki tekevät kaikkea -mallissa

- TAULUKKO 20 Yhteen Koki-sopimukseen menevä aika viikossa kaikki tekevät kaikkea -mallissa
- TAULUKKO 21 Kaikki tekevät kaikkea -mallin tiimi
- TAULUKKO 22 Putkimallin kiinteistönhallinnan käytön ja hankkeiden tuntijakauma viikossa
- TAULUKKO 23 Putkimalli kiinteistönhallinnan vuokraus ja toimistopalveluiden tuntijakauma viikossa
- TAULUKKO 24 Putkimallissa hanke- ja kiinteistönhoidon laskuihin ja Koki-sopimusten tekoon kuluva aika viikossa
- TAULUKKO 25 Putkimallin tiimi
- TAULUKKO 26 Yhden sihteerin ajan käyttö viikossa eri mallien välillä
- TAULUKKO 27 Laskujen määrä, jotka kulkivat CM:n kautta vuonna 2006
- TAULUKKO 28 CM:n vaikutus jätehuollon laskujen määrään putkimallissa ja kaikki tekevät kaikkea -mallissa
- TAULUKKO 29 Nykyinen työskentely malli ja tehokkuus
- TAULUKKO 30 Mielenpitoet muutoksesta
- TAULUKKO 31 Mielenpitoet tiimityöskentelystä
- TAULUKKO 32 Kaikki tekevät kaikkea -mallin hyvät ja huonot puolet
- TAULUKKO 33 Putkimallin hyvät ja huonot puolet
- TAULUKKO 34 Kuvitteellisen tiimin jako

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.2 Tutkimusmenetelmät	2
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	5
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	7
2 TEHOKAS TYÖSKENTELY ORGANISAATIOSSA.....	8
2.1 Aineeton pääoma.....	8
2.2 Motivaatio ja tarpeet	9
2.3 Älykäs organisaatio.....	11
2.4 Työn muotoilun, työviihtyvyyden ja tuottavuuden välinen yhteys	14
3 TYÖNTEKIJÄT TIIMIN JÄSENINÄ.....	18
3.1 Muutoksen merkitys organisaatiossa siirryttäessä tiimityöskentelyyn....	18
3.1.1 Muutos organisaatiokulttuurissa ja muutosvastarinta.....	19
3.1.2 Muutosmatka	22
3.2 Virallinen ja epävirallinen tiimi	24
4 TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA.....	27
4.1 Ajankäyttö -kysely	28
4.2 Haastattelu	29
5 SENAATTI-KIINTEISTÖT	31
5.1 Organisaatioesittely	31
5.2 Kouvolan toimipaikka	33
5.3 Hankkeet ja kiinteistönhoito.....	36
5.4 Tyyppitoimenkuvat.....	38
5.4.1 Paikallisjohtajan, talotekniikan asiantuntijan, Kiinteistö- rakennuttajapäälliköiden toimenkuvat	38
5.4.2 Sihteereiden tyyppitoimenkuvaukset.....	40

6 SIHTEEREIDEN TEHTÄVÄT JA TYÖSKENTELYMALLIT	42
6.1 Kiinteistösihteerin toimi	43
6.2 Sihteerin toimi.....	44
6.3 Aluesihteerin toimi.....	45
6.4 Työskentelymallit ja työn uudelleen jakaminen	46
6.4.1 Kaikki tekevät kaikkea -malli.....	48
6.4.2 Putkimalli.....	56
6.4.3 Ajan jakautuminen malleissa.....	60
6.5 CM:n tuoma tehokkuus	60
6.6 Tutkimustulokset.....	64
6.6.1 Tulosten analysointi ja johtopäätökset.....	71
6.6.2 Tiimi ja yhteistyön lisääminen	74
7 YHTEENVETO.....	76
LÄHTEET	80
LIITTEET	83

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Senaatti-kiinteistöjen Kouvolan toimipisteen sihteereiden työn uudelleen jakamista. Työn uudelleen organisoimista tutkitaan kahden kuvitteellisen työskentelymallin avulla. Lisäksi tutkitaan, tuoko työtehtävien uudelleen jakaminen työhön lisää tehokkuutta, mielekkyyttä ja motivaatiota sekä minkälainen rooli on tiimityöskentelyllä ja voisiko sitä lisätä.

Kiinteistöjen isännöintiin, hoitoon ja kunnossapitoon ollaan kasvavassa määrin hankkimassa ostopalveluna kiinteistö- ja rakennusalan ammattilaisilta. Tätä kehitystä vahvistaa rakennusten teknistyminen sekä lisääntyvä peruskorjaus- ja perusparantamistarve. Ostopalveluiden määrän ja arvon kasvu korostaa osto-osaamisen tarvetta. Rakennusmarkkinoilla painopiste on siirtymässä uudisrakentamisesta kiinteistökannan ylläpitoon sekä täydennys- ja korjausrakentamiseen. (Kiinteistöliiton artikkeli 19.3.2007.)

Organisaatiomallien muutokset ovat muuttaneet tavat tehdä työtä. Tämä vaikuttaa kaikkien organisaatioissa toimivien henkilöiden työtapoihin. Sihteerit elävät työtapojen muuttumisessa vahvasti mukana, sillä heidän työtehtävänsä ovat usein eri prosesseihin kuuluvia avustavia tehtäviä. Sihteerit ovat tärkeitä linkkejä eri toimintojen välillä ja muutokset heijastuvat aina heidän työtapoihinsa.

Tämän päivän muutoksissa etsitään jatkuvasti tehokkaampia ja tuottavampia työtapoja. Työntekijän jaksaminen, motivaatio ja työn mielekkyys ovat nousseet nykyisissä organisaatiomalleissa tärkeiksi piirteiksi. Osaavan henkilöstön säilyttäminen yrityksessä on yrityksen kilpailuedun säilyttämisen kannalta erittäin tärkeää. Yrityksen tarjoamia etuja osaavalle ja pysyvälle henkilöstölle ovatkin juuri työn haasteellisuus, työviihtyvyyden varmistaminen ja työntekijän tarpeiden toteuttaminen.

Tässä tutkimuksessa oleva case-yritys on Senaatti-kiinteistöt, joka on valtion liikelaitos. Se toimii yritysten tapaan markkinoilla ja vastaa omasta taloudestaan. Liikelaitoksia ohjaavat eduskunta ja hallitus.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko hyödyllistä vaihtaa Senaatti-kiinteistöjen Kouvolan yksikön sihteereiden nykyistä työskentelymallia johonkin toiseen työskentelymalliin. Tutkimusongelmana on töiden uudelleen organisoiminen tehokkaammin sekä mielekkäämmin. Tutkimuksessa luodaan kaksi täysin toisistaan poikkeavaa kuvitteellista työskentelymallia, joiden avulla työtehtävät organisoidaan uudelleen sihteereiden kesken. Mallit ovat nimeltään putkimalli ja kaikki tekevät kaikkea -malli. Mallien avulla tutkitaan, tuoko työtehtävien uudelleen jakaminen työntekoon lisää tehokkuutta, motivaatiota ja mielekkyyttä.

Nykypäivän yritysmaailmassa organisaatioissa tapahtuu jatkuvaa muutosta. Muutokset vaikuttavat yleensä myös aina henkilöstöön ja heidän toimintaansa sekä suoraan että epäsuorasti. Kyseessä voi olla esimerkiksi tehtävien uudelleen jakaminen, toimintatapojen muuttaminen, tehtävien lakkauttaminen tai yrityksen laajeneminen. Muutokset herättävät työntekijöissä monia tuntemuksia, sekä negatiivisia että positiivisia. Työtehtävien mahdollinen uudelleenjako voi herättää muutostavastarintaa. Vastarintaa ja sen mahdollista olemassa oloa tutkitaan.

Tiimityöskentelyn merkitys on kasvanut ja se on muuttumassa yhä useammassa organisaatiossa uudeksi tavaksi tehdä työtä. Tiimityöskentelyä lisätään ja yritysten sisäinen verkostoituminen tapahtuu juuri tiimien avulla. Erilaisia tiimejä ja niiden merkitystä tutkitaan. Samalla pohditaan tiimityöskentelyä ja sen mahdollista lisäämistä organisaatiossa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152.)

Tutkimusstrategiaksi valittiin survey-tutkimus, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Survey-tutkimukselle on tyypillistä, että tietystä ihmisjoukosta poimitaan otos yksilöitä ja kerätään aineisto. Aineisto kerätään jokaiselta yksilöltä strukturoidussa muodossa; tavallisesti käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2004, 125.)

Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytettiin standardoitua kyselyä. Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Standardoidussa kyselyssä aineisto kerätään kohdehenkilöiltä, jotka muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Kaikilta kohdehenkilöiltä asiaa on kysyttävä täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2004, 182.)

Tehty kysely oli muodoltaan informoitu kysely, jossa tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti samalla kertoen tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkija selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. Vastajat täyttävät lomakkeet omalla ajallaan ja palauttavat ne ennalta sovitusti. (Hirsjärvi ym. 2004, 185.)

Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua eli lomakehaastattelua. Lomakkeessa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. (Hirsjärvi ym. 2004, 197.)

Kolmas tiedonkeruumenetelmä oli havainnointi. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. (Hirsjärvi ym. 2004, 203.)

Havainnointi oli luonteeltaan osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Usein tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi eli ”astuu heidän kulttuuriseen ja symboliseen maailmaansa”. Osallistuvassa havainnoinnissa käytettiin osallistuvaa havainnoija -menetelmää. Tutkija osallistui havainnoijana eli hän pyrki rakentamaan hyvät

suhteet tutkittaviinsa ja käytännössä osallistumaan ryhmän elämään, mutta teki tutkittavilleen myös kysymyksiä ja niistä päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 206.) Tutkimuksessa käytettävä teoria-aineisto on hankittu tutkimalla tutkimusaihetta käsittelevää kirjallisuutta sekä internetsivuja.

Kysely, jota kutsutaan ajankäyttö -kyselyksi (liite 1), toteutettiin Kouvolan yksikön sihteereiden kesken ja haastatteluun (liite 2) osallistuivat Kouvolan yksikön sihteereiden lisäksi Kouvolan paikallisjohtaja sekä vertailun vuoksi Tampereen yksikön sihteeri.

Sihteereiden nykyinen työtilanne saatiin selville heidän täyttämänsä ajankäyttö -kyselyn avulla. Kysely toteutettiin 15.3. ja sihteereille annettiin viikko aikaa vastata. Kyselyssä oli avoimia ja monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Heitä pyydettiin kertomaan työtehtävänsä, niihin käytetty viikoittainen aika sekä kuinka usein kukin mitäkin työtehtävää suoritti.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joista neljä haastattelua toteutettiin kasvotusten ja kaksi puhelimesta. Sihteereiden haastattelut tapahtuivat ajalla 12.–27.6 (liite 3). Paikallisjohtajaa haastateltiin 16.7. Haastatteluissa selvitettiin, mikä oli heidän mielipiteensä nykyisestä työskentelymallista ja kaipasivatko siihen muutosta sekä mitä mieltä he olivat mahdollisista tapahtuvista muutoksesta. Lisäksi haastattelussa kysyttiin, millainen heidän suhtautumisensa on tiimityöskentelyyn.

Haastatteluissa saatujen vastauksien sekä havainnoinnin perusteella luotiin kuvitteellinen tiimi. Kuvitteellisen tiimin muodostaisivat työskentelymallista riippuen sihteeri ja kiinteistöpäällikkö/rakennuttajapäällikkö tai sihteeri ja kiinteistöpäällikkö sekä rakennuttajapäällikkö. Paikallisjohtaja kuuluisi jokaiseen tiimiin ja talotekniikan asiantuntija osallistuisi tiimeihin tarvittaessa.

Työtehtävien uudelleen jakamista tutkittiin luomalla kaksi täysin toisistaan poikkeavaa mallia, kaikki tekevät kaikkea -malli (liite 5) ja putkimalli (liite 6). Työskentelymallit luotiin ajankäyttö -kyselyn pohjalta. Kaikki tekevät

kaikkea -mallissa monta sihteeriä hoitaa samaa tehtäväkokonaisuutta, mutta eri maantieteellisillä alueilla. Putkimallissa yksi sihteeri hoitaa vain yhtä tehtäväkokonaisuutta kaikilla yksikön maantieteellisillä alueilla. Haastattelussa sihteereitä pyydettiin kertomaan mielipiteensä näistä kahdesta eri työskentelymallista ja miten motivoivina ja tehokkaina he kokivat nämä kuvitteelliset mallit.

Kaikille haastateltaville ja kyselyyn vastaajille ilmoitettiin, ettei kenenkään henkilökohtaisia mielipiteitä tuoda raportoinnin missään vaiheessa esiin. Tästä syystä raportissa ei mainita haastateltavien nimiä.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Seuraavassa käsitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Aineeton pääoma

Organisaation pääoma voidaan jaotella aineettomaan ja aineelliseen tai fyysiseen pääomaan, jotka tukevat toisiaan. Aineeton pääoma muodostuu ei-fyysisistä arvonalhteista, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin.

(Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 25.)

Motivaatio

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä tavalla ja vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista. Motivaation ytimessä ovat tahto toimia tiettyjä tavoitteita kohti. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.)

Organisaatio

Organisaatio on ihmisten muodostama yhteistoiminta, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tavoitteet voivat liittyä toiminnan kokonaistarkoitukseen tai suppeampiin osakokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi yrityksessä tuotantoon, tiimin toimintaan, talouteen tai myyntiin. (Lämsä & Hautala 2005, 9.)

Tehokkuus

Tässä tutkimuksessa tehokkuus käsitteenä yhdistää tuottavuuden ja vaikuttavuuden. Tehokkuus tarkoittaa kohteen kykyä yhdistellä tuotannontekijöitä tavoitteita edistävällä tavalla. Kun tuottavuus viittaa tuotosten ja panosten suhteeseen (tuotokset/panokset) ja vaikutus tavoitteiden ja tuotosten suhteeseen (tavoitteet/tuotokset), niin vastaavasti tehokkuus niiden tulona viittaa tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi uhrattujen panosten suhteeseen (tavoitteet/panokset) eli $\text{tehokkuus} = \text{tuottavuus} \times \text{vaikuttavuus}$. (Vehmanen & Koskinen 1997, 26.)

Tiimi

Pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan (Sydänmaalakka 2007, 290).

Tuottavuus

Tuottavuus on tuotosten ja niiden aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhde (Lönnqvist, Kujansivu, & Antikainen 2006, 14).

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen vaikuttavien tekijöiden yhteistulosta. Toisin sanoen työtyytyväisyys on työn herättämä emotionaalinen reaktio. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmä, esimiehet ja organisaatiossa omaksutut toimintatavat. (Juuti 2006, 21.)

Edellä olevat käsitteet luovat viitekehyksen tälle tutkimukselle.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportointi muodostettiin seitsemästä luvusta. Tutkimuksen eri aihealueet on jaettu omiin lukuihinsa. Jokaisen luvun alussa on yleisluontoinen johdantokappale, joka esittää kyseisen luvun keskeisen sisällön.

1. luvussa esitetään johdanto, tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat. Esitellään tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ja keskeiset käsitteet. Lopuksi esitetään tutkimuksen rakenne.

2. luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettävän teorian osalta tehokkuuteen, motivaatioon ja aineettomaan pääomaan liittyvä aineisto.

3. luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettävän teorian osalta tiimityöskentelyyn, muutokseen ja muutosvastarintaan liittyvä aineisto.

4. luvussa kuvataan tutkimusaineiston hankintaprosessi. Esitellään tutkimuksen empiirisen osan hankintaan käytetyt tutkimusmenetelmät.

5. luvussa esitellään case-yritys ja sen tutkimuksen kannalta oleellisimman tiedot. Esitellään tarkemmin case-yrityksen Kouvolan toimipaikka.

6. luvussa käsitellään tutkimuksessa tutkittavien sihteereiden nykyistä työtoimikuvaa, työskentelymallia ja analysoidaan tutkimustulokset. Tutkitaan tutkimuksessa vertailtavia työskentelymalleja, niiden toimivuutta sekä sihteereiden mielipiteitä niistä. Lopuksi muodostetaan johtopäätökset kyselyn ja haastattelun tuloksista sekä työskentelymalleista.

7. luvussa muodostetaan yhteenveto tutkimuksesta ja viitataan jatkotutkimusmahdollisuuksiin.

2 TEHOKAS TYÖSKENTELY ORGANISAATIOSSA

Organisaatorakenteet ovat kokeneet viimeisen vuosikymmenen aikana suuria muutoksia. Monet organisaatiot ovat siirtymässä hierarkkisista ja porrasmallisista rakenteista matalampiin organisaatioihin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden sitouttaminen, motivointi ja työhyvinvointiin panostaminen tuottavat organisaation kannalta parempaa tulosta kuin aikaisemmat perinteiset johtamis- ja organisaatiomallit.

Aineettoman pääoman merkitystä on alettu arvostaa, siihen panostetaan ja sitä osataan käyttää yrityksen hyödyksi aiempaa paremmin. Aineeton pääoma on erittäin keskeinen osa nykyistä organisaatiomallia ja ilman sitä mikään yritys ei voi toimia. Aineeton pääoma varmistaa yrityksen olemassaolon, jatkuvuuden sekä uudistumisen.

2.1 Aineeton pääoma

Kyky luoda uutta osaamista määrittelee organisaation keskeisen kilpailuedun ja arvon ”tietämysyhteiskunnassa”. Yksinkertaistaen näitä tulevaisuuden kasvun ja innovaatioiden lähteitä ovat työntekijöiden kyvyt ja taitotieto, organisaation rakenteissa ja prosesseissa oleva tieto sekä asiakas- ja yhteistyösuhteet, joita työntekijät muodostavat sidosryhmiensä kanssa. (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 16.)

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan siten osaamista, organisatorista tietoa ja aineetonta varallisuutta sekä vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat organisaation kasvuun ja tuloksellisuuteen. Ne eivät ole organisaation aineellista varallisuutta kuten koneita, laitteita tai finanssipääomaa. Täten aineeton pääoma kuvaa organisaation sisäistä vahvuutta ja toimivuutta sekä organisaation voimaa ja vuorovaikutusta markkinoilla. (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 16.)

Aineeton pääoma voidaan jaotella kolmeen pääomaan: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yleisesti yksilöllisiä kykyjä vastata annettuun tehtävään. Termi kuvaa sitä arvoa, jonka henkilöstö osaamisellaan ja innovatiivisuudellaan tuo organisaatioon ja luo organisaatiossa. (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 16.)

Rakennepääomaan kuuluvat organisaation prosessi- ja tietorakenteet eli mm. tieto- ja viestintäjärjestelmät, menettelytavat ja toimintamallit (käsikirjat, ohjeistot, laatu- ja järjestelmät) sekä dokumentaatio esimerkiksi asiakkaista. Suhdepääomalla tarkoitetaan sidosryhmäyhteyksiä, joiden varassa organisaatio toimii, kuten asiakkaat, alihankkijat ja toimittajat, palveluntarjoajat, yhteistyökumppanit ja/tai julkisen sektorin toimijat sekä rahoittajat. (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 16.)

Aineetonta pääomaa ei mitata sen mukaan, kuinka paljon rahaa sen kehittämiseen on käytetty, eikä sen arvoa tule mitata henkilöstöhallinnon- ja tietotekniikkaosaimien ja arvojen erillisellä arvioinnilla. Aineettoman pääoman arvo määräytyy siitä, kuinka hyvin se kohdistetaan yrityksen strategiaan prioriteetteihin. Ei siitä, kuinka paljon sen tuottaminen maksaa tai minkä arvoista se itsessään on. (Kaplan & Norton 2004, 215.)

Aineettoman pääoman tärkeänä vaikuttajana toimii työntekijöiden motivaatio. Mitä motivoituneempia ja sitoutuneempia työntekijät ovat työhönsä, sitä laadukkaampaa aineeton pääoma on ja yritys toimii tehokkaammin.

2.2 Motivaatio ja tarpeet

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä tavalla ja vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista. Motivaation ytimessä on tahto toimia tiettyjä tavoitteita kohti. Ihmisen tahtoon toimia voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoimisella sekä luomalla työhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä. Ihmisen työkäyttäytyminen suuntautuu jotakin

tavoitetta kohden. Ihannetapauksessa ihmisen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, jotka tekevät työstä mielekästä ja innostavaa. Osaamiskeskeisessä organisaatiossa työmotivaation merkitys korostuu siksi, että motivaatio ei vaikuta vain työn tuloksiin ja laatuun vaan myös energiatasoon ja hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen sitouttaa osaajia ja luo organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta. Pitkän aikavälin jatkuvuus on olennaista organisaatioille, joissa innovaatiot, tuotteet sekä palvelut syntyvät osaajien yhteistyön tuloksena. (Luoma ym. 2004, 20.)

Motivaation yhteydessä puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on itsessään palkitsevaa, koska ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi. Ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen tapahtuu toiminnan seurausten vuoksi. Kun ihminen saa toiminnastaan palkkioksi rahaa, tunnustusta tai välttää sillä rangaistuksen, hänen toimintaansa voidaan pitää ulkoisesti motivoituneena. (Luoma ym. 2004, 23.)

Sisäiseen motivaatioon liittyy ihmisen tarve tuntee itsensä osaavaksi sekä tarve tuntee, että hänellä itsellään on valta päättää omista asioistaan. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Ulkoisesti kannustavien töiden tärkeimpänä motiivina ovat ulkoiset palkkiot eli useimmiten raha. Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä palkan lisäksi ovat mm. valvonta, yrityspolitiikka ja hallinto, status, ylennys, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus. (Luoma ym. 2004, 23.)

Työn sisältö vaikuttaa keskeisesti ihmisen motivaatioon. Se, missä määrin henkilö kokee työnsä itselleen sopivaksi ja on sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät itselleen haasteiksi, vaikuttaa hänen motivaatioonsa merkittävästi. Yhtä tärkeää on, että henkilö kokee menestyvänsä ja onnistuvansa sekä kehittyvänsä pyrkiessään kohti työprosessiin liittyviä päämääriä. (Juuti 2006, 66.)

Sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Työkäyttäytymisen näkökulmasta se kuvaa sitä, että ihminen tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittämisestä. Sitoutuminen on parhaassa tapauksessa yksilön ”syttymistä”, hänen tuntemaansa sisäistä innostusta työssään. Sitoutunut ihminen työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Siirtyminen uusiin toimintamalleihin ja organisaatiomalliin ei ole helppoa. Säilyttääkseen olemassaolonsa, organisaation on kuitenkin muututtava ja uudistuttava jatkuvasti. Muutoksen on lähdettävä organisaation rakenteesta, mikä luo organisaatiolle omat haasteensa, koska vanhat ja perinteiset organisaatiomallit eivät välttämättä tänä päivänä toimi.

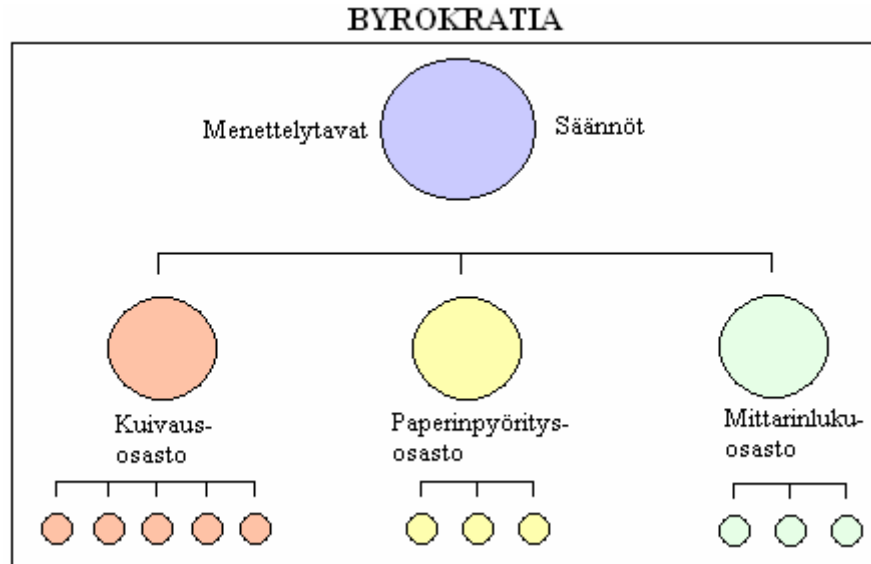
2.3 Älykäs organisaatio

Työn luonne on muuttunut perinpohjaisesti, mikä on muuttanut vallankumouksellisesti myös ihmisyyden merkitystä nyky-yhteiskunnassa. Vuosikymmenten kapea-alaisuuden jälkeen työntekijöitä pyydetään miettimään kokonaisuutta, olemaan innovatiivisia ja työskentelemään tiimeissä. Lähes kaikilla työnteon osa-alueilla tarvitaan teknisten ja inhimillisten asioiden ymmärtämistä, tarkkaa havainnointia, luovaa ongelmanratkaisua ja yhteistyötaitoja. (Pinchot, Pinchot, & Tillman 1996, 60.)

Tulevaisuuden ihanneorganisaatiota voidaan kuvata älykkääksi organisaatioksi. Älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. Tällaista organisaatiota ei tule tarkastella koneena vaan elävänä organismina, joka pystyy ohjaamaan omaa toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2007, 218.)

Älykkään organisaation vastakohta on aikaisemmin vallassa ollut byrokraattinen organisaatio. Sille ominaisia piirteitä ovat hierarkkinen käskyketju, erikoistuminen funktioihin ja yhtenäiset toimintaperiaatteet, jotka kattavat oikeudet ja velvol-

lisuudet (KUVIO 1). Byrokraattisessa organisaatiossa vallitsevat persoonattomat suhteet, vakioidut menettelytavat jokaista työtä varten sekä urakehitys, jossa ylemminen perustuu tekniseen pätevyyteen. (Pinchot ym. 1996, 45.)



KUVIO 1. Mukailleen Pinchot kuvaa byrokraattisen organisaation toimintamallia (Pinchot ym. 1996, 45.)

Byrokratia saavuttaa tehokkuutta erikoistumisella. Byrokratian organisaatorakenne luodaan jakamalla kokonaistehtävä joukoksi tarkkaan määriteltyjä erikoisalueita tai funktioita. (Pinchot ym. 1996, 47.) Työtehtävät, jotka ovat tiukasti ohjattuja ja oman työn hallintamahdollisuudet ovat kovin vähissä erityisesti silloin kun suorituspaineeet ovat kovat. Nämä piirteet aiheuttavat tyytymättömyyttä, turhautumista ja muuta pahoinvointia. (Pellinen 2005, 40).

Enää ei tarvita byrokratian tuottamia konemaisia organisaatioita. Nykyajan haasteet edellyttävät eläviä ja älykkäitä organisaatioita. Byrokratia toimi tehokkaasti teollisen vallankumouksen alkuaikojen samanlaisina toistuvien tehtävien hoitamisessa. Enää se ei toimi, koska sen säännöt ja menettelytavat ovat usein ristiriidassa niiden periaatteiden kanssa, joita työntekijät tarvitsevat päästäkseen askeleen lähemmäksi älykkäämpää organisaatiota. Näitä periaatteita ovat vastuun ottaminen

oman työn määrittämisestä ja ohjaamisesta, vastuun siirtäminen oman työn koordinoimista muiden kanssa ja vaikutusvallan siirtyminen esimieheltä ”asiakkaille”. (Pinchot ym. 1996, 51.)

Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa kolmea tekijää, jotka ovat elintärkeitä organisaation olemassaololle pitkällä tähtäimellä. Nämä ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Älykäs organisaatio toimii tehokkaasti, jotta se on kilpailukykyinen. Tehokkuus on kuitenkin vain yksi tavoite sille. Toiseksi älykäs organisaatio panostaa jatkuvasti oppimiseen ja uudistumiseen. Tällä tavoin se varmistaa myös tulevaisuuden kilpailukykyyn. Kolmanneksi älykäs organisaatio pitää hyvää huolta hyvinvoinnistaan. Tällä se varmistaa sen, että sen henkilöstö jaksaa pitkällä tähtäimellä tehdä tulosta, uudistua ja voida hyvin. (Sydänmaanlakka 2002.) Älykkäällä organisaatiolla on nämä kolme ulottuvuutta ja neljä johtamisprosessia (KUVIO 2), joilla tasapainotus on mahdollista konkreettisesti tehdä. Nämä ovat suorituksen, osaamisen, tiedon ja itsensä johtaminen.



KUVIO 2. Mukailleen Sydänmaanlakka kertoo älykkään organisaation ulottuvuudet ja neljä johtamisprosessia (Sydänmaanlakka 2002).

Suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että kaikki henkilöt tietävät, mikä on heidän tehtävänsä. Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että organisaatio

tion visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtien määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Itsensä johtamisessa on kyse kokonaiskuntoisuudesta, joka muodostuu viidestä kuntoisuuden osa-alueesta, jotka ovat ammatillinen kunto, fyysinen kunto, psyykkinen kunto, sosiaalinen kunto ja henkinen kunto. (Sydänmaanlakka 2002.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen on yksi älykkään organisaation tunnusmerkki. Siellä tiedetään, että organisaation menestys riippuu osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Henkilöstöjohtamisessa on kysymys ihmisten johtamisesta. Henkilöstö nähdään yrityksen tärkeimpänä resurssina ja henkilöstöjohtamisen tavoitteena on tukea organisaation ja sen jäsenten päämäärien tavoitteita.

2.4 Työn muotoilun, työiihtyvyyden ja tuottavuuden välinen yhteys

Organisaatorakenne ja se tapa, jolla työt organisaatiossa yleensä organisoidaan, vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen organisaatiossa ja organisaation toiminnassa. Organisaatorakenteen, töiden organisoinnin ja johtamistavan tulisi olla sopusoinnussa keskenään, jotta saataisiin aikaan hyviä tuloksia: työtyytyväisyyttä ja korkeatasoisia työsuorituksia. (Juuti 2006, 73.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja organisaation ilmapiiri. Työtyytyväisyys on seurausta siitä, missä määrin työ tarjoaa henkilön arvostamille päämäärille ja tavoitteille toteutumismahdollisuuksia. Myös minkälaista tyydytystä henkilö saa työstään ja mitä tarpeita ja odotuksia hän pystyy tyydyttämään vaikuttavat työtyytyväisyyteen. (Juuti 2006, 29.)

Työn sisällön ominaisuudet ja tarpeentyydytysmahdollisuudet työssä ovat keskenään korreloituneita. Työssä työtyytyväisyyttä lisäävät mm. tehtävien haasteellisuus sekä työn vaihtelevuus (TAULUKKO 1). On luonnollista, että haasteellisessa, kiinnostavassa, monipuolisessa ja itsenäisessä työssä voi paremmin kuin yksi-

toikkoisessa, vähän virikkeitä tarjoavassa työssä. Tehtävän haasteellisuuden, monipuolisuuden ja itsenäisyyden lisääntymisen koetaan lisäävän omia vaikutusmahdollisuuksia. Työn sisällön ja työtyytyväisyyden välillä vallitsee kiistaton, suoraviivainen riippuvuussuhde. (Juuti 1989, 250.)

TAULUKKO 1. Työntekijän tärkeimmät tarpeet ja työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät (Juuti 1989, 250)

Työtyytyväisyyttä lisäävät:	Tärkeimmät tarpeet:
Tehtävien haasteellisuus	Itsensä toteuttaminen
Tehtävien kiinnostavuus	Itsensä kehittäminen
Työn vaihtelevuus	Arvostus
Työtehtävien itsenäisyys	Liityntä ja sosiaalinen kanssakäyminen

Työhön liittyvät haitat, mm. tyytymättömyys ja työstä vieraantuminen, kasaantuvat yksitoikkoista, rutiininomaista työtä tekeville ja itseilmaisun sekä kehittymisen mahdollisuudet hyvin palkattuihin tehtäviin. Monien tutkimusten mukaan ihminen viihtyy työssään, on motivoitunut ja saavuttaa parhaat tulokset, jos hän kokee työn mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työn tuloksista ja pystyy tyydyttämään tarpeitaan. Työpaikan työilmapiirillä on merkityksensä myös yksilön työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta, koska se vaikuttaa mm. miten palkitsevaksi ihminen kokee työnsä ja miten palkitsevina tai rankaisevina hän kokee työpaikan ihmissuhteet. (Juuti 1989, 250.)

Työhyvinvoinnin vaikutusta tuottavuuteen on tutkittu paljon. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen kilpailukykyyn on erittäin merkittävä. Työympäristön ja erityisesti turvallisuuden parantaminen tuo säästöjä ja kustannustehokkuutta. Henkilöstön hyvä fyysinen kunto vähentää sairauspoissaoloja ja parantaa kustannustehokkuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 74.)

On tutkittu, että osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet parantavat tuottavuutta. Niillä ihmisillä, joilla on monipuolinen työnkuva ja työyhteisön tuki on vahvaa,

on vähiten sairauspoissaoloja. Myös monitaitoisuuden työssä ja koulutuksen on osoitettu lisäävän tuottavuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 74.)

Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. On laskettu, että yritykset voivat saada 10–20 -kertaisina takaisin rahan, jonka ne ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Työkyvyn edistämisen liiketaloudelliset vaikutukset syntyvät monen tekijän yhteisvaikutuksena. Ne voidaan ryhmitellä kuvion 3 mukaisesti. (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

Toimenpide	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointitoimenpiteet	sairaus- ja tapaturmakulut		
		työn tuottavuus	
	tehokas työaika		kannattavuus
		työn laatu	
	yksilötuottavuus		kilpailukyky
		tuote- ja prosessi-innovaatiot	
	työprosessi		
	kehitystoiminta		

KUVIO 3. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset
(Ojala & Ahonen 2005, 72)

Kannattavinta on kehittää esimiestyötä ja ammatillista osaamista. Hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstön tyytyväisyydellä on todettu olevan yhteyttä yrityksen tehokkuuteen. Myös työpaikan ilmapiirin parantamisesta saadaan taloudellista hyötyä. (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

Useissa organisaatioissa monipuoliset tehtävät ja moniosaaminen ovat nousemas-
sa tärkeiksi tavoiksi tehdä työtä. Työnkuvat ja -tehtävät ovat muuttuneet yhä mo-
nipuolisemmiksi.

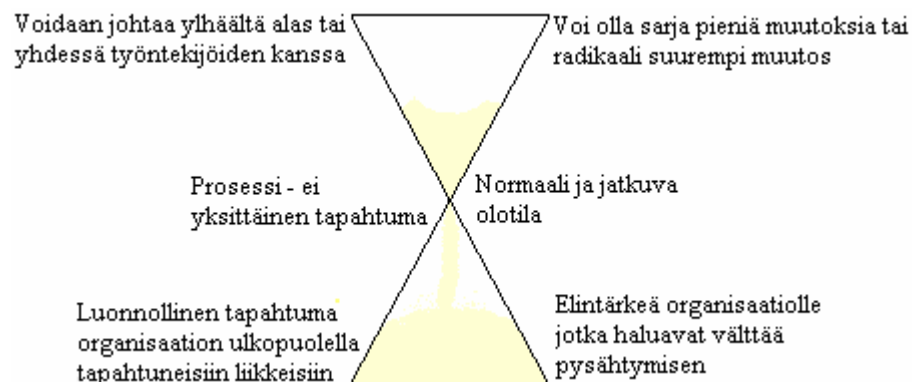
Tiimityöskentely lisää monipuolista osaamista ja laajentaa työntekijöiden tietä-
mystä. Samalla se tuo vaihtelevuutta ja monipuolisia työtilanteita. Työntekijöiden
keskinäistä yhteistyötä lisäämällä nopeutetaan ja helpotetaan tietojen saantia.
Myös sisäinen verkottuminen laajenee ja paranee.

3 TYÖNTEKIJÄT TIIMIN JÄSENIÄ

Verkostomainen toiminta palveluorganisaatiossa on jatkuvasti muuttuvassa yrittäjämaailmassa ehdoton edellytys, joka mahdollistaa organisaation olemassaolon. Tiimityöskentelyä ja yhteistyötä tarvitaan, koska niiden avulla pystytään paremmin kohtaamaan ja hallitsemaan asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä elämään yhteiskunnan jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. (Spiik 2004, 110.)

3.1 Muutoksen merkitys organisaatiossa siirryttäessä tiimityöskentelyyn

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Organisaatioiden menestys riippuu niiden kyvystä sopeuttaa toimintaansa muutosten edellyttämien vaatimusten mukaisiksi. Muutuskäsitteen hahmottamiseksi voidaan organisaation toiminnassa tunnistaa perustekijöitä, jotka kuvaavat itse muutosta sekä muutoksen merkitystä organisaatiolle ja sen kehitykselle (KUVIO4). (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)



KUVIO 4. Mitä muutos on organisaatiolle (Kvist & Kilpiä 2006, 15).

Muutos voidaan jakaa kuuteen tunnusmerkkiin. Muutos on luonnollinen ja jatkuva olotila, jolla organisaatio pyrkii säilyttämään jatkuvuutensa. Se on prosessi, jota voidaan johtaa yhdessä työntekijöiden kanssa tai suoraan ylhäältä alaspäin.

Muutos voi olla suuri tai pieni, riippuen organisaation muutostarpeesta. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)

Vastuun siirtäminen yksittäisistä tarkkaan määritellyistä tehtävistä tiettyihin määritelyihin kokonaisuuksiin ja asiakaslähtöinen kokonaisvaltainen työskentely vievät kehitystä tiimeihin ja verkostoihin. Organisaation vanhojen toimintatapojen ja rutiinien kyseenalaistaminen ja niistä pois oppiminen eivät kuitenkaan tapahdu vaivattomasti. (Isoherranen 2005, 66.)

Tiimityöhön siirtyminen on usein monimutkainen muutosprosessi. Se voi olla suuri haaste niille, jotka eivät ole aikaisemmin tehneet laajemmin yhteistyötä. Tiimityöskentely edellyttää uusien taitojen ja valmiuksien oppimista sekä melko usein myös omien asenteiden ja arvojen tarkistamista. Tiimityöskentely alkaa, kun tiimin jäsenet aloittavat uudenlaisen ajattelun ja keskustelun vastuualueista, avaintehtävistä, pelisäännöistä ja tavoitteista sekä työskentelytavastaan. (Spiik 2004, 46.)

Kun tiimi oppii uusia taitoja ja itseohjautuvuus lisääntyy, on johdon ja esimiesten myös kuunneltava tiimin näkemyksiä. Vasta kun tiimi on itse sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation tarkoituksen ja päämäärän kanssa, voidaan puhua varsinaisesta tiimityöstä. (Spiik 2004, 46.)

3.1.1 Muutos organisaatiokulttuurissa ja muutosvastarinta

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation muuttumiskykyyn. Käytännössä tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa organisaation kulttuurin ja sen erityispiirteiden ymmärtämiseen. Organisaatiokulttuurin käsittelemättä jättämisestä saattaa seurata, että muutokselle asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta, muutosvastarinnan laajuus yllättää tai konkreettiset prosessien parannukset eivät juurru pysyviksi toimintatavoiksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 114.) Organisaatiokulttuuri koostuu pysyvistä arvoista,

uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta toiselle. (Lämsä & Hautala 2005, 176.)

Kulttuuri tiedostettuine tai tiedostamattomine ajatus- ja toimintamalleineen ohjaa muutoksen toteutuksen etenemistä ja onnistumista. Kulttuurin pohjalta rakentuneet yhteiset toiminta- ja ajatusmallit muodostavat organisaation toiminnan viitekehyksen, jonka pohjalta organisaatiossa toimivat yksilöt määrittävät suhtautumisansa työtovereihin, työntekoon sekä ennen kaikkea organisaatiossa tehtäviin muutoksiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 118.)

Muutokseen sopeutumista edesauttaa tunnereaktioiden ja sopeutumisen vaiheiden kuvaaminen. Samalla muutoksen herättämät tunteet määritellään normaaleiksi ja asiaan kuuluviksi. Tämä jo tuo työntekijöille helpotusta ja toivoa tilanteen normalisoinnista. Ihmiset saavat luvan ja sanoja tunteidensa ilmaisemiseen. Tämä edellyttää, että niille on varattu ”tilaa” eli keskusteluille on aikaa. (Totro & Tokola 2006, 66.)

Muutosten yhteydessä puhutaan usein muutosvastarinnasta. Tällöin ajatellaan, että ihmiset ovat tilanteen kannalta ongelma, koska he eivät sopeudu muutosprosessiin ja eivät käyttäydy oletusten mukaan. He hidastavat muutosvaiheiden etenemistä tunnereaktioillaan ja epäroinnilla. (Lämsä & Hautala 2005, 190.)

Muutokseen liittyvä psykologinen mekanismi on sisäisen tasapainon säilyttäminen – voima, joka toimii muutoksia vastaan. Tasapainopyrkimys koskee sekä yksilöitä että organisaatioita. Molemmat haluavat pitää kiinni totutuista ajattelu- ja toimintatavoista, vaikka maailma ympärillä muuttuisi. (Helin 2006, 123.)

Muutoksen vuoksi ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa. Mitä suurempi on ihmisten ennakoima menetys, sitä vahvempaa on muutosvastarinta. Muutokseen liittyvä pelko vaikuttaa moniin asioihin (TAULUKKO 2). Pelko pe-

rustuu ihmisten omaan tulkintaan tilanteesta – olipa tulkinta sitten oikea tai väärä. (Kvist & Kilpiä 2006, 135.)

TAULUKKO 2. Muutokseen liitettävät negatiiviset asiat (Kvist & Kilpiä 2006, 135)

1. Mukavuuden tunne ja turvallisuus katoaa	7. Tulevaisuuden mahdollisuudet hupenevat
2. Kyky hallita omaa tulevaisuutta vähenee	
3. Työn tarkoitus ja merkitys kadotetaan	8. Hallinnan tunne häviää
4. Luottamus omaan osaamiseen heikkenee	9. Sosiaalinen status laskee
5. Sosiaaliset suhteet vaarantuvat	10. Luottamus muihin pienenee
6. Reviiri menetetään	11. Kyky itsenäiseen työskentelyyn laskee

Vastarintaa voi pehmentää kokeilulla. Kokeilusta ja projekteista on tullut yhteiskuntapolitiikan perusvälineistöä. Kokeiluun voidaan sekä ajaa uutuudet kentälle että hankkia kokemusta järjestelmien hiomiseksi. Kiistanalaisissa asioissa on helpompi saavuttaa kompromissi määräaikaisesta kokeilusta kuin lopullisesta uudistuksesta. Kokeilussa voidaan myös rikkoa kaikkien yhtäläisen kohtelun vaatimusta ja kohdistaa etuja rajatulle ryhmälle. Kun yritykset ottavat käyttöön uusia tai rajattuja käytäntöjä, nekin voidaan nimetä kokeiluiksi. Näin ne voidaan tarvittaessa peruuttaa. (Julkinen & Nätti 1997, 119.)

Kokeilut antavat yritysjohdolle pelivaraa, kun kokeilussa onnistunut käytäntö voidaan tarvittaessa ottaa laajemmin käyttöön. Kokeilu voi siten palvella erilaisia tavoitteita. Se voi olla ensimmäinen askel jonkin käytännön läpimurrossa ja yleisessä soveltamisessa, mutta se voi olla myös tapa haudata hankala asia. (Julkinen & Nätti 1997, 119.)

3.1.2 Muutosmatka

Muutosta voidaan kuvata luonnollisena ja väistämättömänä emotionaalisenä matkana, jonka organisaation jäsenet käyvät läpi muutoksen kohdatessaan. Muutosmatkan aikana käydään läpi neljä vaihetta (TAULUKKO 3).

(Kvist & Kilpiä 2006, 127.)

TAULUKKO 3. Muutoksen neljä vaihetta (Kvist & Kilpiä 2006, 127)

<u>Vaihe 1 a)</u>	<u>Vaihe 2</u>	<u>Vaihe 3</u>	<u>Vaihe 4</u>
Mukavuus ja hallinnan tunne	Pelko, viha ja vastustus	Kysely, kokeilu ja löytäminen	Oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen
<u>Vaihe 1 b)</u>			
Tyytymättömyys ja odotus			

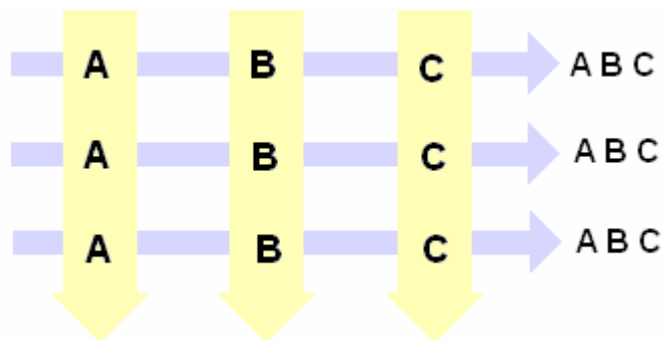
Ensimmäisessä vaiheessa ensimmäiset tunteet ovat mukavuus ja hallinta. Ihmisten ympäristö on järjestyksessä, he ymmärtävät paikkansa osana kokonaisuutta ja tietävät mitä heiltä odotetaan. Seuraavaksi alkuvaiheen tunnetilana ovat tyytymättömyys ja odotus. Nykytilaan tyytymättömillä on paljon ajatuksia ja ideoita siitä, mitä tulisi tehdä ja miten asioissa tulisi edetä. Toisessa vaiheessa päällimmäisinä tunteina ovat pelko, viha ja vastustus. Ihmiset kokevat pelkoa ja vihaa ja he vastustavat muutosta voimakkaasti. He tuntevat olonsa hermostuneeksi ja epävarmaksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 127.)

Kysely, kokeilu ja löytäminen ovat kolmannen vaiheen merkit. Kun ihmisten kokemat tunteet on huomioitu ja heitä on aidosti kuunneltu muutosprosessin aikana, alkavat he vähitellen myös itse osallistua muutoksen suunnitteluun. Tässä vaiheessa katse siirtyy menneestä kohti tulevaisuutta ja kolmatta vaihetta kuvaa erityisesti kyseleminen, kokeileminen ja uuden löytäminen. Mikäli kolmas vaihe onnistutaan ohjaamaan hyvin läpi, ihmiset pääsevät muutosmatkallaan eteenpäin kohti neljättä ja viimeistä vaihetta. Tätä vaihetta leimaa oppiminen, hyväksymi-

nen ja sitoutuminen. Ihmiset oppivat näkemään, että muutos on alkanut tuottaa konkreettisia ja positiivisia tuloksia. (Kvist & Kilpiä 2006, 127.)

Jotta tiimiytymisprosesseissa voidaan varmistaa muutoksen läpimeno ja uusi vähemmän vastustuksen polku, on suositeltavaa ottaa muutoksen pohjaksi organisaation perusrakenteen työstäminen. Vanhastaan organisaatiot olivat tyypillisesti rakennettu funktioiksi, jotka pilkkoutuivat ylhäältä alaspäin pystysuuntaisiksi osiksi, ja niillä kullakin oli hallussaan kapea siivu organisaation toiminnasta. (Skyttä 2005, 50.)

Funktionaalissa rakenteessa saman osaamisalueen ihmiset laitettiin samoihin organisaatioihin. Funktiot pitivät selkeästi ja voimakkaasti omaa puoltaan ja yrittivät varmistaa omat etunsa. Funktiorakenteesta riippumatta organisaatiossa on erotettavissa kaikkein tärkeimmät prosessit, joiden varassa organisaation perustarkoituksen tuloksellinen toteuttaminen on. Ne kulkevat poikkeuksetta funktioiden välisten rajapintojen yli ja ne voidaan kuvata peräkkäisten toimintojen prosesseina. Kuvio 5 kuvaa funktioiden putkimaisia alaspäin meneviä toimintoja ja miten tärkeimmät prosessit yhdistyvät vaakasuunnassa. (Skyttä 2005, 50.)



KUVIO 5. Funktionaalisen organisaation peräkkäisten toimintojen tärkeimmät prosessit

Eri osastot kulkevat pystysuorassa ja niissä on omat prosessinsa. Kun kaikki pystysuorien osastojen toiminnat yhdistetään vaakasuorasti, selviää minkälainen, on prosessien toimintojen yhdistelmä.

3.2 Virallinen tiimi ja epävirallinen ryhmä

Organisaatiossa toimivat ryhmät jaetaan yleensä virallisiin tiimeihin ja epävirallisiin ryhmiin. Johto on muodostanut ja nimennyt tietoisesti viralliset tiimit. Ne on perustettu organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamista varten. Niiden jäsenille on määrätty tehtävät, joiden suorittamista he ovat virallisesti vastuussa. Viralliset tiimit ovat tehtäväsuuntautuneita. Niitä on kestopensa perusteella kahdenlaisia: pysyviä ja tilapäisiä. (Lämsä & Hautala 2005, 108.)

Epäviralliset ryhmät muodostuvat henkilökohtaisen suhdeverkoston avulla eikä niillä ole välttämättä tekemistä organisaation virallisen päämäärän ja muodollisen organisaation kanssa. Yleensä epäviralliset tiimit toimivat virallisen organisaation tavoitteiden mukaisesti, mutta toisaalta ne voivat vastustaa ja jarruttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Epäviralliset ryhmät syntyvät suunnittelematta, kun ihmiset ovat keskenään tekemisessä virallisten työtehtävien vuoksi. (Lämsä & Hautala 2005, 109.)

Ei ole yhtä yleistä syytä, miksi ryhmiä muodostuu. Ryhmistä on sekä yksilölle että organisaatiolle monenlaista hyötyä. Ne ylläpitävät organisaation toiminnan jatkuvuutta ja organisaation kiinteyttä, mutta mahdollistavat myös tehokkaan toiminnan ja laadukkaan päätöksenteon. Ryhmä tarjoaa myös monia etuja yksilölle. Ryhmä voi tarjota yksilölle ennen muuta sosiaalista tukea ja hyväksyntää, jota jokainen ihminen iästä ja sukupuolesta riippumatta kaipaa. On luonnollista, että ryhmältä edellytetään tiettyjä ominaispiirteitä ennen kuin jokainen ryhmän jäsen voi saada riittävästi tukea, rohkaisua ja hyväksyntää itselleen. Ryhmä tarjoaa myös turvallisuutta. (Juuti 1989, 108.)

Mikäli henkilö kohtaa työssään vaativan tehtävän, ryhmän jäsenet voivat auttaa häntä tehtävään liittyvien ongelmien ratkaisemisessa. Ryhmän kiinteydellä on olennainen vaikutus sen olemassaoloon. Ryhmän kiinteydellä tarkoitetaan kaikkia niitä sekä positiivisia että negatiivisia voimia, joiden seurauksena yksilö säilyy ryhmän jäsenenä. Toisin sanoen yksilö kokee ryhmän vetävän häntä puoleensa tietyllä voimalla. Ryhmän kiinteyden perustuu sen jäsenten keskinäisen pitämisen ja

jäsenten välisen vuorovaikutuksen useuden, suhteiden välisen avoimuuden, luottamuksen ja keskinäisen kunnioituksen varaan. Monet seikat vaikuttavat siihen, syntykö ryhmästä kiinteä vai ei. Ryhmän koolla, sijainnilla, statuksella ja menestyksellä on vaikutusta. (Juuti 1989, 108.)

Virallisella tiimillä on vastuualueensa hoitamisessa yhteisesti hahmotettava perustarkoitus. Taulukossa 4 kerrotaan virallisten tiimien perustarkoitukset ja niiden keston perustuvat kolme perustyyppiä: pysyvät tiimit, projektitiimit ja Ad hoc -tiimit. (Skyttä 2005, 58.)

TAULUKKO 4. Virallisen tiimin kolme perustyyppiä (Skyttä 2005, 58)

<u>Pysyvät tiimit</u>	<u>Projektitiimit</u>	<u>Ad hoc -tiimit</u>
Olemassa toistaiseksi	Projektiluonteinen	Tilapäistiimi
Vastaa pysyvästä toiminnosta	Vastaa yksittäisestä projektista	Jonkin osa-alueen nopea toteutuminen

Pysyvät tiimit ovat olemassa toistaiseksi. Tiimi rakennetaan usein ”pysyvien” toimintojen varaan esimerkiksi asiakaspalvelun. Joissakin organisaatioissa toiminnan perusluonne on projektityöskentelyyn sopiva ja sitä varten kannattaa perustaa projektitiimejä. Jotkut organisaation toiminnoista on järkevää toteuttaa projektiluontoisesti, kuten tuotekehitys. Silloin tiimi myös organisoidaan projektin mukaan. (Skyttä 2005, 58.)

Ad hoc -tiimit ovat tilapäistiimejä, jotka muodostetaan nopeasti ja hyvinkin lyhyttä ja rajallista kokonaisuutta ja sen läpivientiä varten. Niitä on kaikissa organisaatioissa ja niiden tarkoituksena on varmistaa hyvin jonkun osa-alueen toteutuminen ripeästi. Ad hoc -tiimi ei yleensä ole tiimin jäsenelle oma perus- tai kotitiimi. (Skyttä 2005, 59.)

Tiimityö ei ole itsetarkoitus, vaan se on keino parantaa organisaation onnistumista. Siirtyminen yksilötyöstä tiimityöskentelyyn ei ole helppo tehtävä. Keskeinen tii-

miksi kehittymisen piirre onkin työyhteisön halu oppimiseen. Jos organisaatioon onnistutaan luomaan tiimin oppimista tukeva ilmapiiri ja sen mahdollistava toimintatapa, tiimityöllä saatetaan saavuttaa monenlaisia etuja. (Lämsä & Hautala 2005, 140.)

Tärkeimmät tiimityön synnyttävät edut ovat: henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen, luovuus, oppiminen sekä monipuolinen tehtäväkokonaisuus ja johtaminen. Myös tehokkuus lisääntyy kun toimintaan uhrattujen panosten ja aikaansaadun tuotoksen edullinen suhde lisääntyy tiimityön avulla. Parantamalla tehokkuutta edistetään tuottavuuden kasvua. (Lämsä & Hautala 2005, 140.)

Tiimityö voi myös epäonnistua, sillä monet ongelmat liittyvät tiimin kehitysvaiheisiin ja siirtymäkohtiin, kun edetään vaiheesta toiseen. Ongelmatilanteita voi syntyä kun henkilökemiat eivät kohtaa tai tiimin jäsenet kärsivät ajan puutteesta. Suuria ongelmia voi ilmetä jos tiimi on liian suuri tai liian pieni. Organisaatiossa toimii yleensä monta tiimiä ja yhteistyö tiimien välillä on tärkeää, mutta sen saavuttaminen saattaa olla ongelmallista. Riskinä on, että tiimit toimivat itsekseen ja ryhtyvät kilpailemaan liikaa keskenään. (Lämsä & Hautala 2005, 143.)

Vastuun siirtäminen yksittäisistä tarkkaan määritellyistä tehtävistä tiettyihin määritettyihin kokonaisuuksiin ja asiakaslähtöinen kokonaisvaltainen työskentely vievät kehitystä tiimeihin ja verkostoihin. Tiimi- ja verkostopohjaisesti rakennetussa työskentelyssä työ kehittämiseen ja työhön liittyvät ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet muodostuvat erittäin tärkeiksi. Organisaation vanhojen toimintatapojen ja rutiinien kyseenalaistaminen ja niistä pois oppiminen eivät tapahdu vaivattomasti. (Isoherranen 2005, 66.)

4 TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA

Tutkimuksessa selvitetään, olisiko hyödyllistä muuttaa sihteereiden nykyistä työskentelymallia sekä tutkitaan kahta kuvitteellista työskentelymallia. Nykyistä työskentelymallia ja sen toimivuutta ryhdyttiin tutkimaan kahden työskentelymallin avulla. Molemmat kuvitteelliset työskentelymallit saatiin valmiina ehdotuksina Kouvolan yksiköstä. Mallit ovat toistensa vastakohtia ja nykyinen työskentelymalli on ikään kuin sekoitus näitä kahta.

Ensimmäiseksi ryhdyttiin kartoittamaan sihteereiden toimenkuvaa, ajankäyttöä sekä mielipiteitä nykyisistä työtehtävistä. Sen jälkeen laadittiin sähköinen ajankäyttö -kysely (liite 1), jonka sai palauttaa sähköisesti tai kirjallisesti oman mieltymyksensä mukaan.

Ajankäyttö -kysely toteutettiin Kouvolan yksikön sihteereiden kesken 15.3. ja sihteereillä oli viikko aikaa vastata. Kyselystä saatujen vastausten perusteella toteutettiin haastattelu (liite 2). Haastatteluun osallistuivat Kouvolan yksikön sihteereiden lisäksi Kouvolan paikallisjohtaja sekä vertailun vuoksi Tampereen yksikön sihteeri. Sihteereiden haastattelut tapahtuivat ajalla 12.–27.6. Paikallisjohtajaa haastateltiin 16.7. (liite 3).

Kouvolan yksikössä toteutettiin havainnointia koko tutkimuksen ajan. Havainnointitilanteita oli kahvipöytäkeskusteluissa sekä tutkittavien kanssa käydyissä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Tutkittavien henkilöiden käyttäytymisestä ja mielipiteistä haettiin vahvistusta heidän haastattelussa sekä kyselyssä antamiinsa vastauksiin.

Haastattelussa sekä havainnoinnin avulla selvitettiin sihteereiden mielipidettä työskentelymallien lisäksi tiimityöskentelystä. Tällä hetkellä asiakaspäällikkö toimii yhteistyössä oman alueensa yksikön kiinteistöpäälliköiden ja rakennuttajapäälliköiden kanssa. He muodostavat keskenään oman virallisen tiimin, johon kuuluu heidän lisäksi sihteeri. Sihteerit muodostavat epävirallisen tiimin keskenään. Kouvolan toimipisteessä on ollut jo käytössä työpari eli sihteeri ja kiin-

teistöpääällikkö / rakennuttajapäällikkö. Yhteistyö on ollut jo tiimityöskentelymäistä mm. tiedon jakamista ja toisen auttamista tarvittaessa.

4.1 Ajankäyttö -kysely

Kouvolan yksikön sihteerit täyttivät ajankäyttö -kyselyn (liite 1). Kyselyssä oli sekä valmiita vastausvaihtoehtoja että vapaasti vastattavia kysymyksiä. Heitä pyydettiin selvittämään omat työtehtävänsä ja niiden sisältö sekä mitä he kokivat kussakin työtehtävässä hyvänä ja mitä huonona. Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan aika, jonka he käyttävät viikossa jokaisen työtehtävänsä hoitamiseen (liite 4). Annetuista vaihtoehdoista pyydettiin valitsemaan aikamääre, joka kertoi, kuinka usein kyseistä työtehtävää suoritettiin.

Kyselyn perusteella ei voinut saada täysin luotettavia vastauksia työtehtävään käytettävästä ajasta, koska vastauksiksi saadut ajat olivat arvioituja aikoja. Osaltaan arviointia vaikeutti se, että työtehtävien toteutusajankohdat vaihtelivat suuresti päivittäin tehtävästä muutamana kerran vuodessa tehtävään. Näiden toteuttamiseen käytetyn tuntimäärän arviointi oli todella vaikeaa. Sihteerin tuli arvioida, miten muutamana kerran vuodessa tehtävään työhön käytettävä aika voisi jakautua tasaisesti koko vuodelle.

Muutamana kerran vuodessa toteutuvat työtehtävät voivat viedä niiden tapahtumahetkellä paljonkin työaika, esimerkiksi kiinteistövero tehdään vain kerran vuodessa. Kuitenkin suhteutettuna koko vuoden aikana eri työtehtäviin käytettävään aikaan, se ei ole juuri merkittävä. Nämä muutamana kerran vuodessa tehtävät työtehtävät on ilmoitettu kyselyssä erikseen. Jotkin pienemmät työtehtävät taas on sisällytetty yleisiin työtehtäviin.

Sihteereiden oli osattava arvioida, kuinka paljon keskimäärin viikossa he käyttivät aikaa eri työtehtävien hoitamiseen. Jokainen sihteeri totesi keskimääräisen ajan määrittämisen todella vaikeaksi. Saman työtehtävän suorittamiseen käytettävä aika saattoi vaihdella todella paljon kuukauden ja vuodenajasta riippuen. Laskuja

saattoi olla kuukauden alkupuolella enemmän kuin loppupuolella ja tämä oli otettava huomioon. Kuukauden alkupuolen viikkoina laskujen käsittelyyn saattoi siis mennä enemmän aikaa kuin loppupuolella.

Tutkimuksen aikana ei ollut mahdollista toteuttaa minkäänlaista työajanseurainta. Seurannan olisi pitänyt olla vähintään kuuden kuukauden pituinen, jotta vastaukset olisivat olleet luotettavia. Joidenkin tehtävien suorittamiseen ja siihen kuinka usein niitä suoritettiin, saattoi vaikuttaa vuodenaika. Seurannan olisi pitänyt olla muutaman eri vuodenajan pituinen, jotta olisi selvitetty kuinka usein tehtävää suoritettiin ja millainen keskiarvo muodostuisi. Kuitenkin kyselystä selvisi selvästi eniten aikaa vievät tehtävät ja ne työtehtävät, joita suoritettiin useimmiten ja vähiten.

4.2 Haastattelu

Kyselyn jälkeen toteutettiin haastattelu (liite 2), jossa kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Haastattelut toteutettiin kasvotusten paikallisjohtajan ja kaikkien kolmen Kouvolan sihteerin kanssa. Mikkelin ja Tampereen toimipisteiden sihteerien haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Tampereen sihteeria haastateltiin, jotta saatiin vertailua eri toimipaikkojen välillä.

Haastatteleamalla Tampereen sihteeria selvitettiin Tampereen työnjako ja mitä mieltä hän oli heidän toimintamalleistaan. Syntyi vertailua Kouvolan ja Tampereen työnjaosta ja siitä, poikkesivatko ne toisistaan.

Haastatteluissa selvitettiin, mitä mieltä he olivat nykyisestä työskentelymallista, kaipasivatko siihen muutosta ja mikä oli heidän suhtautumisensa vertailtaviin työskentelymalleihin. He selvittivät myös mitä mieltä olivat tiimityöskentelystä, työtahokkuudesta ja -motivaatiosta.

Haastateltavien luonteenpiirteet, toimipisteiden sisäiset toimintamallit ja organisaation yleiset toimintamallit vaikuttivat haastatteluissa selville saatuihin mielipi-

teisiin. Joihinkin vastauksiin ja mielipiteisiin vaikuttivat selkeästi henkilön mielilymykset, luonteenpiirteet ja omat tavat tehdä työtä. Toimipisteiden omat sisäiset toimintamallit vaikuttivat mielipiteeseen esimerkiksi työnjaosta. Eri toimipaikassa voi olla hyvin erilaiset mielipiteet samasta asiasta juuri eri toimintamallien vuoksi.

Organisaatiolta tulevia toimintamalleja sovelletaan toimipaikasta riippumatta. Toimipaikat saavat melko itsenäisesti päättää omasta työnjaostaan ja työn luonne on paikkakunnasta riippumatta melko samanlainen. Organisaatiolta tulevat ohjeet tiettyjen työtehtävien toteuttamiseen ovat kuitenkin kaikille samat. Esimerkiksi virallisen tiimin perustaminen tulee organisaation puolelta ja tässä lähtökohta kaikille mielipiteille on sama.

5 SENAATTI-KIINTEISTÖT

Senaatti-kiinteistöt on valtiovarainministeriön alainen liikelaitos, joka huolehtii valtion kiinteistövarallisuuden hallinnasta ja toimitilojen vuokrauksesta. Senaatti-kiinteistöt tuottaa ja tarjoaa tilapalveluja ensisijaisesti valtiohallinnon asiakkaille. Toimitilojen vuokraus, investoinnit, kiinteistövarallisuuden kehittäminen ja hallinnoiminen muodostavat palvelujen perustan. Kiinteistöhoito- ja rakentamispalvelut ostetaan ulkopuolisilta palvelujen tarjoajilta.

Asiakaskuntaan kuuluvat muun muassa yliopistot ja korkeakoulut, valtion virastot, ministeriöt, tutkimus- ja kulttuurilaitokset, vankilat sekä puolustushallinto. Valtion kiinteistövarallisuuden hoidon suuntaviivoista päättää valtiovarainministeriö.

5.1 Organisaatioesittely

Senaatti-kiinteistöjen palveluksessa on noin 270 työntekijää, joista hieman yli puolet työskentelee Helsingissä (TAULUKKO 5). Rakennuksia Senaatti-kiinteistöt omistaa n. 11 200 kappaletta ja ne muodostavat rakennettua pinta-alaa yhteensä 8,2 miljoonaa neliometriä.

TAULUKKO 5. Senaatti-kiinteistöjen vuoden 2006 avainluvut

Rakennuksia	n. 11 200 kpl
Rakennuspinta-alaa	n. 8,2 miljoonaa m ²
Kiinteistöomaisuus	5,6 mrd euroa
Liikevaihto	578 milj. euroa
Henkilöstöä	272
Investoinnit	310 milj. euroa

Liikelaitoksena Senaatti-kiinteistöt rahoittaa toimintansa itse, eikä kuulu varsinaiseen valtion budjettitalouden piiriin. Senaatti-kiinteistöjen toimintaa ohjataan lii-

kelaitoksista annetulla yleislaililla sekä laitoskohtaisella lailla ja asetuksella eduskunta ja valtiovarainministeriö asettavat vuosittain Senaatti-kiinteistöille taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet. Senaatti-kiinteistöjen toiminta perustuu yhteiskuntavastuulliseen liiketoimintaan, mikä merkitsee, että Senaatti-kiinteistöt arvioi ja ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät näkökohdat.

Senaatti-kiinteistöjen toiminnot on jaettu viiteen toimialaan: yliopistokiinteistöihin, toimistokiinteistöihin, erityiskiinteistöihin, puolustuskiinteistöihin ja kehityskiinteistöihin. Toimialat vastaavat keskitetysti oman asiakasryhmänsä kiinteistöihin liittyvistä asioista, kuten rakennushankkeista ja kiinteistöjen hankinnoista, strategisesta suunnittelusta sekä maankäyttöasioista.

Yliopistokiinteistöjen asiakaskuntaan kuuluu 18 yliopistoa ja korkeakoulua ympäri Suomea. Suurimmat asiakkaat ovat Helsingin ja Oulun yliopistot. Pitkät ja pysyvät asiakassuhteet ovat toimialalle tyypillisiä. Toimiala edustaa 33 prosenttia koko Senaatti-kiinteistöjen liikevaihdosta ja 32 prosenttia kiinteistöomaisuudesta.

Toimistokiinteistöjen asiakaskuntaan kuuluu valtioneuvosto sekä ministeriöiden alaisia virastoja ja laitoksia, joilla on toimipisteitä läänin-, alue- ja paikallishallinnon tasolla eri puolilla Suomea. Asiakkaina on muun muassa kihlakunnanvirastoja, poliisilaitoksia sekä verohallinto. Tilat ovat pääosin yleiskäyttöistä toimistotilaa. Toimiala edustaa 29 prosenttia koko Senaatti-kiinteistöjen liikevaihdosta ja 25 prosenttia kiinteistöomaisuudesta.

Erityiskiinteistöjen toimialan asiakkaisiin kuuluu tutkimuslaitoksia, vankiloita, kulttuuri- ja taidelaitoksia sekä mm. valtion erityiskouluja. Suurimpia asiakkaita ovat Vankeinhoitolaitos, Suomen kansallisoopperan säätiö sekä Valtion taidemuseo. Toimialan asiakkuudet ovat yleensä pitkäaikaisia ja kiinteistöt on suunniteltu ja toteutettu asiakkaiden erityistarpeiden mukaan. Toimiala edustaa 24 prosenttia Senaatti-kiinteistöjen liikevaihdosta ja 23 prosenttia kiinteistöomaisuudesta.

Suurin osa puolustushallinnon käyttämistä toimitiloista siirtyi Senaatti-kiinteistöjen hallintaan vuoden 2003 alussa osana valtion kiinteistöuudistusta. Puolustuskiinteistöt ovat pääosin käyttäjäsidonnaisia kasarmi- ja varastoalueita sekä niihin sisältyviä yhdyskuntaverkostoja, luolia ja muita rakennelmia. Toimiala edustaa 14 prosenttia Senaatti-kiinteistöjen liikevaihdosta ja 20 prosenttia kiinteistöomaisuudesta.

Kehityskiinteistöjen toimiala aloitti toimintansa heinäkuussa 2005. Uusi toimiala hallinnoi sellaista kiinteistövarallisuutta, jota valtion ei ole enää tarkoituksenmukaista omistaa tai sitä ei enää tarvita valtion toiminnoissa.

Toimialan tehtäviin kuuluu kehittää tätä varallisuutta siihen muotoon, että se olisi myytävissä ja soveltuisi kiinteistömarkkinoille tai vaihtoehtoisesti vuokrattavaksi toimitiloja tarvitseville. Käytöstä poistuvien rakennusten joukossa löytyy niin arvorakennuksia kuin tavallisempiakin kiinteistöjä (virastotaloja, tutkimusasemia, vankilarakennuksia ym.)

Vuoteen 1995 asti valtion kiinteistövarallisuudesta huolehti rakennushallitus edeltäjineen. Vuonna 1995 rakennushallitus lakkautettiin ja valtion kiinteistöomaisuus hajautettiin 15 kiinteistöyksikölle. Näistä suurin oli Valtion kiinteistölaitos. Vuonna 1999 virastomuotoisesta Valtion kiinteistölaitoksesta tuli liikelaitos ja vuonna 2001 sen nimi muuttui Senaatti-kiinteistöiksi.

Nimenmuutoksella Senaatti-kiinteistöt haluaa viestittää nykyisestä toimintatavastaan, jossa korostuvat palvelu, asiakkuus ja kumppanuus. Nimellä on myös yhtymäkohtia Senaatintoriin Helsingissä, jonka ympäristön arvokkaita kiinteistöjä hallinnoimme.

5.2 Kouvolan toimipaikka

Senaatti-kiinteistöt jaetaan kolmeen osaan: Etelä-Suomen alue, Keski-Suomen alue ja Pohjois- ja Itä-Suomen alue. Keski-Suomen alueen päätoimipaikka on

Jyväskylässä. Alueen muut toimipaikat sijaitsevat Tampereella, Kouvolassa, Hämeenlinnassa, Lappeenrannassa, Mikkelissä ja Vaasassa.

Alueen asiakkaita ovat mm. Jyväskylän, Vaasan ja Tampereen yliopistot, Tampereen ja Lappeenrannan teknilliset yliopistot, Joensuun yliopiston Savonlinnan opettajakoulutuslaitos sekä Tampereella sijaitseva Poliisikoulu. Keski-Suomen alueella työskentelee 51 kiinteistöalan ammattilaista.

Kouvolan yksikkö toimii yhteistyössä Mikkelin ja Lappeenrannan kanssa. Mikkelin ja Lappeenranta ovat omia toimipaikkoja, mutta ne kuuluvat Kouvolan yksikköön, vaikka niissä toimivat henkilöt eivät ole fyysisesti läsnä Kouvolan toimipaikassa.

Kouvolan yksikössä työskentelee Kouvolan toimipaikan henkilöiden lisäksi Mikkelin ja Lappeenrannan toimipakoissa työskentelevät henkilöt.

- 1 paikallisjohtaja
- 1 aluesihteerin
- 2 kiinteistösihteerin
- 3 rakennuttajapäällikköä
- 1 talotekniikan asiantuntija
- 1 kiinteistöpäällikkö
- 1 asiakaspäällikkö, joka on toimialan henkilö eli ei varsinaisesti kuulu alueen vahvuuteen, vaikka toimiikin alueella fyysisesti.
- 1 kiinteistösihteerin Mikkelissä
- 1 kiinteistöpäällikkö Mikkelissä
- 1 kiinteistöpäällikkö Lappeenrannassa

Senaatti-kiinteistöjen isännöintialueet on numeroitu ja jokainen isännöintialue käsittää useamman kunnan. Kouvolan isännöintialue on numeroltaan 52, Lappeenranta on 53 ja Mikkelin 54.

Isännöintialue 52:een sisältyvät seuraavat kunnat: Anjalankoski, Asikkala, Hamina, Heinola, Hollola, Kotka, Kouvola, Kuusankoski, Lahti, Orimattila, Padasjoki, Pernaja, Pyhtää, Ruotsinpyhtää ja Valkeala. Hallinnollisia kiinteistöjä näissä kunnissa on yhteensä 63 kpl (TAULUKKO 6).

Isännöintialue 53:een sisältyvät seuraavat kunnat: Imatra, Joutseno, Lappeenranta, Luumäki, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale, Taipalsaari ja Virolahti. Hallinnollisia kiinteistöjä näissä kunnissa on yhteensä 34 kpl (TAULUKKO 6).

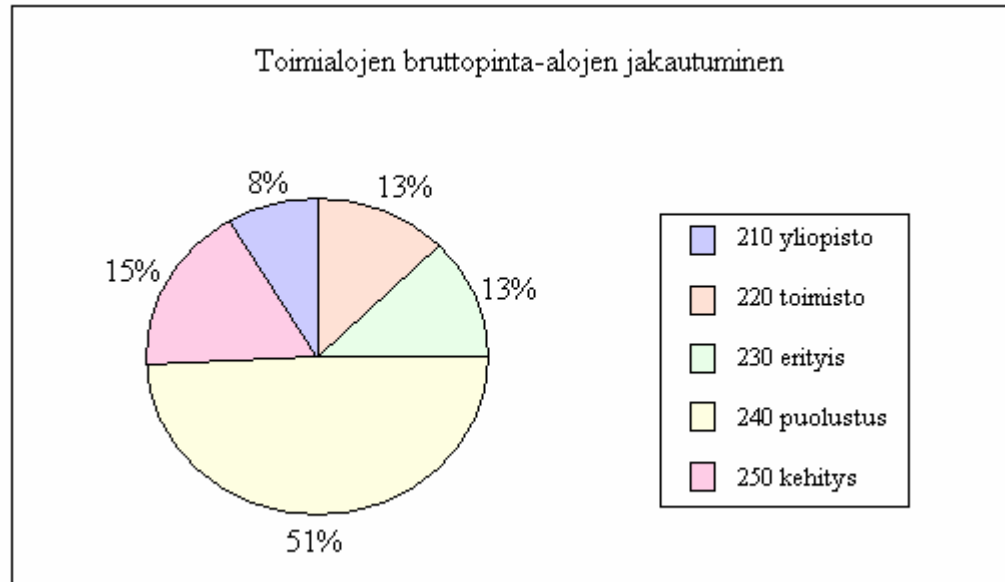
Isännöintialue 54:een sisältyvät seuraavat kunnat: Enonkoski, Heinävesi, Joroinen, Juva, Kerimäki, Mikkeli, Mäntyharju, Pertunmaa, Pieksämäki, Puumala, Rantasalmi, Savonlinna ja Sulkava. Hallinnollisia kiinteistöjä näissä kunnissa on yhteensä 50 kpl (TAULUKKO 6).

TAULUKKO 6. Senaatti-kiinteistöjen omistamien hallinnollisten kiinteistöjen määrä toimialoittain Kouvolan, Mikkelin ja Lappeenrannan alueilla

toimiala isännöintialue	T (toimisto)	K (kehitys)	E (erityis)	P (puolustus)	Y (yliopisto)	Yhteensä rakennuksia
Alue 52	12	13	5	33	0	63
Alue 53	4	11	12	5	2	34
Alue 54	6	15	17	10	2	20

Kouvolan kiinteistöpäällikkö hoitaa isännöintialue 52:n isännöinnin, Lappeenrannan kiinteistöpäällikkö hoitaa isännöintialue 53:n isännöinnin ja Mikkelin kiinteistöpäällikkö hoitaa isännöintialue 54:n isännöinnin. Kouvolan kiinteistösihteeri hoitaa alueen 52 ja Mikkelin kiinteistösihteeri hoitaa alueet 53 ja 54.

Kukin toimiala on numeroitu (KUVIO 6): Y-toimiala on 210, T-toimiala 220, E-toimiala 230, P-toimiala 240 ja K-toimiala 250. Kouvolan, Mikkelin ja Lappeenrannan toimipisteiden kohteiden yhteisbruttopinta-ala on 1 108 002,01 m².



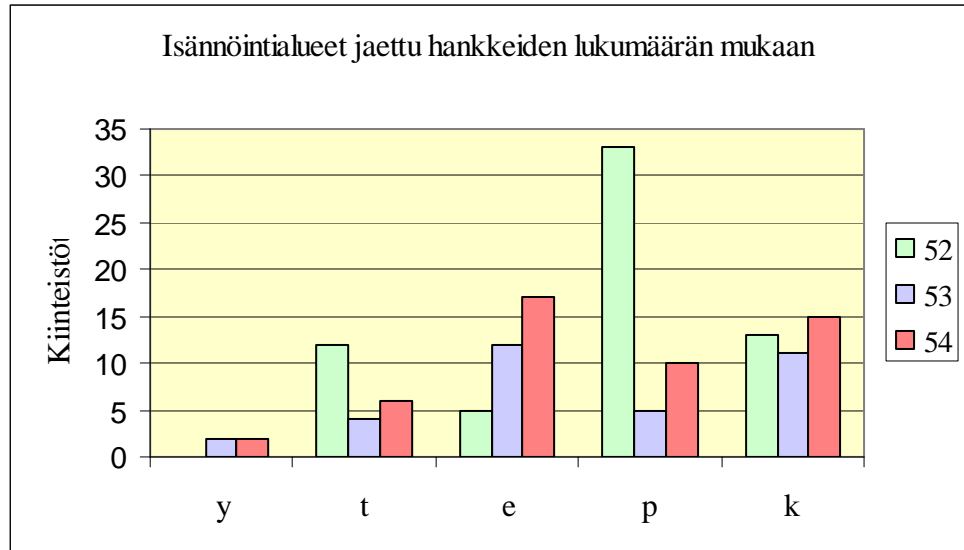
KUVIO 6. Senaatti-kiinteistöjen toimialojen hallinnollisten kiinteistöjen bruttopinta-alan jakautuminen vuonna 2006

Alueilla 52, 53 ja 54 selvästi suurimman osan bruttopinta-alasta muodostavat puolustuskiinteistöt, seuraavaksi suurimmat ovat kehitys-, erityis- ja toimistokiinteistöt. Pienimmän osan muodostavat yliopistokiinteistöt.

5.3 Hankkeet ja kiinteistönhoito

Hankkeet ja kiinteistönhoito ovat tärkeitä toimintoja Senaatti-kiinteistöjen toiminnassa. Hankkeet ovat projekteja, joiden tarkoitus kunnossapitää, rakentaa ja korjata kiinteistöjä. Hankkeita on kaikilla toimialoilla (KUVIO 7). Kiinteistönhoitoon puolestaan kuuluu kiinteistön kunnossapito, hoito ja korjaus.

Hankkeet jaetaan kahteen lajiin, investointihankkeisiin ja korjaushankkeisiin. Jako näihin kahteen hankelajiin suoritetaan sen perusteella nostaako hanke kiinteistön arvoa vai ei.



KUVIO 7. Isännöintialueiden jakautuminen hankkeiden lukumäärän mukaan vuonna 2006

Investointihanke voi olla joko korjausta tai uudisrakentamista. Investointihankkeen korjaus määritellään suureksi korjaukseksi ja se nostaa kiinteistön tasearvoa. Uudisrakennushankkeessa puolestaan kiinteistö rakennetaan alusta loppuun. Poistoajat näissä investointihankkeissa määräytyvät sen mukaan, millaiset koneet, kalustot ja rakennustyypit ovat kyseessä.

Korjaushanke on ns. vuosikorjausta, jossa kiinteistöstä hajonnut asia korjataan. Korjaushanke ei nosta kiinteistön arvoa vaan se säilyy ennallaan, koska vanha rikkoutunut korjataan ennalleen. Poistoaika näissä korjaushankkeissa on kuluva vuosi, eli kyseessä on kertakustannus eikä sitä laiteta taseeseen. Hankkeita johtaa rakennuttajapäällikkö. Hankkeissa toimii valvojana ulkopuolinen rakennuttajakonsultti, joka vastaa hankkeiden aikataulusta, työtehtävien toteutumisesta ja hyväksymisestä sekä laskujen hyväksymisestä hankkeiden kuluiksi.

Kiinteistön hoitoon liittyy kiinteistön kunnossapito, korjaus ja energialaskutus. Kiinteistön hoitoon liittyvät laskut sekä kunnossapito ovat paljon pienempiä kuin hankelaskut ja hankkeisiin liittyvä korjaus tai kunnossapito. Kiinteistöhoitoon liittyviä toimenpiteitä ovat kaikki, mitkä liittyvät kunnossapitoon ja hoitoon. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi rikkinäisen pistorasian vaihtaminen, siivous, lumenajo, sähkö- ja puhelinlaskut sekä viheralueiden hoito.

Kiinteistöpäällikkö seuraa kustannusten kehittymistä kunkin kiinteistön kohdalla ja valvoo kiinteistökohtaisen budjetin toteutumista. Senaatti-kiinteistöt ostaa kiinteistöhoitopalvelut ulkopuolisilta kiinteistöhuoltoyrityksiltä.

5.4 Tyyppitoimenkuvat

Senaatti-kiinteistöt on määritellyt ohjeellisen tyyppitoimien kuvan jokaiselle toimelle. Todelliset toimenkuvat kuitenkin poikkeavat eri alueilla sen mukaan, mitä henkilön työtoimenkuvaan kuuluu. Alueilla voidaan toimenkuva muokata vastaamaan toimipaikan tarpeita ja työntekijän osaamista.

5.4.1 Paikallisjohtaja, talotekniikan asiantuntija sekä kiinteistö- ja rakennuttajapäälliköiden toimenkuvat

Kouvolan paikallisjohtaja toimii myös yksikkönsä esimiehenä (TAULUKKO 7). Esimiehen keskeisimpiä työtehtäviä ovat suunnittelu, johtaminen ja kehittäminen, henkilöjohtaminen, oman erityisalansa asiantuntijatehtävät sekä oman ryhmänsä/yksikkönsä toiminnasta vastaaminen.

Rakennuttajapäällikön keskeinen työtehtävä on investointihankkeiden läpivienti ja niiden edellyttämät tilaajan tehtävät hankkeissa (TAULUKKO 7). Rakennuttajapäällikkö sovittaa yhteen hankekohtaiset tavoitteet ja huolehtii niiden toteutumi-

sesta. Hän valmistelee päätökset ja esittelee ne sekä tekee toimivallanmukaiset päätökset hankkeissa. Hän valmistelee ja tekee sovituilta osin vuokrasopimukset.

Kiinteistöpäällikön päätehtävät ovat isännöintitehtävät (TAULUKKO 7). Kiinteistöpäällikkö on vastuussa kiinteistöalueensa kohteiden suunnitelmallisesta hoidosta ja kunnossapidosta, hän vastaa osaltaan kohteidensa asiakastyytyväisyydestä sekä osuudestaan asiakastiimeissä. Talotekniikan asiantuntijan työtehtäviä ovat talotekniset asiantuntijatehtävät, taloteknisten hankkeiden johtaminen, talotekniset kehittämishankkeet sekä muissa taloteknisissä asioissa avustaminen, taloteknisten-tavoitteiden asettaminen ja seuranta (TAULUKKO 7). Talotekniikan asiantuntija on vastuussa elinkaarikustannusten optimoinnista sekä taloteknisten ratkaisujen vaikutuksesta hanke-, ylläpito- ja energiakustannuksiin.

TAULUKKO 7. Paikallisjohtajan, rakennuttajapäällikön, kiinteistöpäällikön ja talotekniikan asiantuntijan päätehtävät

<u>Paikallisjohtajan päätehtävät</u> Suunnittelu, johtaminen ja kehittäminen, henkilöjohtaminen, oman erityisalansa asiantuntijatehtävät sekä oman yksikkönsä toiminnasta vastaaminen	<u>Rakennuttajapäällikön päätehtävät</u> Investointihankkeiden läpivienti ja tilaajan tehtävät hankkeissa. Yhteen sovittaa hankkekohtaiset tavoitteet ja huolehtii niiden toteutumisesta.
<u>Kiinteistöpäällikön päätehtävät</u> Isännöinti- ja hanketehtävät. Vastuussa kiinteistöalueensa kohteiden hoidosta ja kunnossapidosta	<u>Talotekniikan. asiantuntijan päätehtävät</u> Asiantuntijatehtävät, taloteknisten hankkeiden johtaminen. Taloteknisten-tavoitteiden asettaminen ja seuranta.

Päätehtävät ovat viitteelliset ja muodostavat työtehtävän pääsääntöisen sisällön. Toimenkuva muokataan jokaiselle yksikön tarpeiden ja työntekijän oman osaamisen mukaan.

5.4.2 Sihteerien toimenkuvat

Kiinteistösihteerin tehtäväkuvaus

Kiinteistösihteerin työtehtäviä ovat kiinteistöpäälliköiden tukeminen omilla vastualueillaan, taloteknikoiden ja hanketilaajien tukeminen ylläpitoon liittyvissä asioissa, asiakastiimissä toimiminen ja erikseen sovitut vastuualueet, vuokrasuhteeseen liittyvien asioiden valmistelu ja ylläpito, tulo- ja menolaskujen käsittely, tarkastaminen, tiliöinti ja seuranta.

Muita tehtäviä ovat mm. raportointi ja erilaisten rekisterien ylläpito mm. kiinteistö- ja asiakasrekisterit, sovitut hankkeisiin liittyvät tehtävät mm. vakuuksien tarkastaminen, lähettäminen ja vastaanottaminen. Keskeisenä osana sihteerityötä on myös asiakaspalvelu, sekä sisäinen että ulkoinen. Kiinteistösihteerillä on valmistelu- ja ylläpitovastuu mm. järjestelmissä, raporteissa ja taustatiedoissa.

Sihteerin tehtäväkuvaus

Sihteerin nimikkeitä ovat mm. yksikön sihteeri, toimialasihteeri ja aluesihteeri. Kouvolassa toimii aluesihteeri. Sihteerin työtehtäviä ovat esimiehen ja yksikön tukeminen sekä omat erikseen sovitut vastuualueet. Päätehtäviä ovat toimistopalvelut esimerkiksi, puhelimen, postin, tarvikehankintojen ja koneiden ja laitteiden toiminnan hoito, sisäinen tiedotus ja tiedon välittäminen.

Muita tehtäviä ovat mm. esimiehen kalenterin ylläpito, kokous- ja matkajärjestelyt, tiedon hankinta, rekistereiden ylläpito ja arkistointi ja henkilöstöhallinta mm. lomaseuranta ja työaikaseuranta. Sihteeri on vastuussa toimistopalveluiden sujumisesta, aikataulujen seurannasta ja toimeksiantojen pitämisestä.

Kaikilla sihteereillä on kaupallinen koulutustausta ja vuosien kokemus alalta (TAULUKKO 8). Moni on suorittanut useita eri tutkintoja myös kiinteistöalaa ja julkiseen hallintoon liittyen.

TAULUKKO 8. Sihteereiden koulutustausta ja työssäolovuodet

<u>Sihteeri</u>	<u>Koulutus</u>	<u>Alalla v.</u>	<u>Piirirak. toimistossa v.</u>	<u>Senaatissa v.</u>
sihteeri A	Yo-merkonomi, kiinteistösihteerin ja isännöitsijän tutkinnot	17	5	12
sihteeri B	Yo-merkonomi	25	13	12
sihteeri C	Kauppakoulu toimistoapulaisen, virkamiehen ja talouspääl. tutkinnot, työoikeuden peruskurssi	41	17	12
sihteeri D	Kauppakoulu Kiinteistösihteerin tutkinto KISI	32	20	12

Kaikki sihteerit ovat työskennelleet Senaatti-kiinteistöjä edeltäneessä piirirakennustoimistossa, joka lakkautettiin 1.5.1995.

6 SIHTEEREIDEN TEHTÄVÄT JA TYÖSKENTELYMALLIT

Kouvolan yksikössä toimii kiinteistösihteeri, aluesihteeri ja sihteeri, jota kutsutaan myös hankesihteeriksi. Senaatti-kiinteistöt on antanut jokaiselle työnimikkeelle tyyppitoimenkuvauksen, jossa on selvitetty sen sisältämät työtehtävät. Toimipaikoilla näitä työtehtäviä ei kuitenkaan ole jaettu tyyppitoimenkuvauksen mukaan vaan ne on jaettu tasaisesti sihteereille tehtävien vaativuuden ja ajankäytön mukaan. Sihteerit ovat myös itse saaneet esittää toivomuksiaan tehtävien jaosta ja siten päässeet paljon vaikuttamaan työnjakoon. Työtehtävät voidaan jakaa työn luonteen mukaan seuraaviin tehtäväkokonaisuuksiin (TAULUKKO 9): hankkeet, toimistopalvelut, kiinteistönhallinnan käyttö ja vuokraus.

TAULUKKO 9. Tehtäväkokonaisuudet

HANKKEET	TOIMISTOPALVELUT
Hankelaskujen käsittely	Postin käsittely
Vakuuksien hoito	Kahvitusten järjestäminen
Hanketietokanta HTK	Tiedotusyhdyshenkilö
Arkistointi	Asiakasrekisteri, tarviketilaukset
	Budjetin seuranta, henkilöstöhallinto
	Paikallisjohtajan sihteerin tehtävät
	Henkilöstötietojärjestelmä
	Senaattilan käyttö
	Toimiston yleiset tehtävät
KIINTEISTÖN HALLINTA käyttö	KIINTEISTÖN HALLINTA vuokraus
Kiinteistönhoidon laskut	Raportointi
Sopimuslaskutus	Tilojen vuokraus ja laskutus
	Ryhti: energian seurantajärjestelmä
	Kokin ja Optimazenetin käyttö: toimitilasopimusten ylläpito, asunto- ja pysäköintisopimusten laadinta ja ylläpito sekä vuokravalvonta

Työtehtävä kuvaukset sekä ajankäyttö on selvitetty sihteereiden täyttämän ajan käyttö -kyselyn avulla. Sihteereiden viikkotuntimäärä on 36 tuntia 15 minuuttia.

6.1 Kiinteistösihteerin toimi

Kiinteistösihteerin päätehtävät liittyvät kiinteistönhallinnan käyttö- ja vuokraustoimintaan (TAULUKKO 10). Kiinteistösihteeri päätehtävät ovat kiinteistönhoidon laskujen käsittely, vuokraustoiminnasta vastaaminen sekä arkistointi.

TAULUKKO 10. Kiinteistösihteerin tehtävät

<u>Työtehtävä</u>	<u>Ydinsisältö</u>	<u>Milloin toteutetaan</u>
Optimazenet/ Koki	Toimitilojen käyttö ja kustannusten hallinta	Päivittäin
Kiinteistönhoidon laskujen käsittely	Tarkastus, tiliointi, epäselvyyksien selittäminen	Päivittäin
Koki laskutus	Asiakkaiden laskutus vuokratuista tiloista	Viikoittain
Toimiston yleiset tehtävät	Puhelimeen vastaaminen, postin käsittely, sijaisuudet	Viikoittain
Senaattila	Kiinteistönhoidon tiedonvälityksen ja yhteydenpidon apuväline	Viikoittain
Sopimus- ja kiinteistöarkistointi	Vuokrasopimukset, huolto- ja siivoussopimukset, kulutusseuranta, huoltoraportit, ja tilaukset	Viikoittain
Ryhti	Ylläpidetään ja hallitaan kiinteistöjen, teknisten järjestelmien ja laitteiden tietokantaa	Viikoittain
Henkilöstöjärjestelmä	Palkkalaskennan ja henkilöstöhallinnon järjestelmä	Muutaman kerran kuukaudessa
Sauna- ja kokoustilojen vuokraus	Luento-, kokous- ja saunatilojen vuokraus, varausten vastaanotto	Muutaman kerran kuukaudessa

Senaatti-kiinteistöjen Kouvolan toimipaikassa toimiva kiinteistösihteeri on jakanut työtehtäviään Mikkelin kiinteistösihteerin kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa alueellista jakoa eli esimerkiksi Mikkelin kiinteistösihteeri hoitaa alueiden 53 ja 54 laskujen käsittelyn ja Kouvolan kiinteistösihteeri alueen 52.

6.2 Sihteerin toimi

Sihteerin päätyötehtävät liittyvät hankekokonaisuuteen. Päätehtäviä ovat hankelaskujen käsittely, vakuuksien hoito sekä hankkeita koskevien asiakirjojen arkistointi (TAULUKKO 11). Hänellä on myös muita tehtäviä raporttien otto, asiakasrekisterin ylläpito, sopimuslaskutus ja yleiset tehtävät.

TAULUKKO 11. Sihteerin tehtävät

<u>Työtehtävät</u>	<u>Ydinsisältö</u>	<u>Milloin toteutetaan</u>
Toimiston yleiset tehtävät	Kahvitukset, toimistotarviketilaukset, lähtevä posti, matkalaskut	Päivittäin
Hankelaskut	Tarkastus, tiliöinti, epäselvyyksien selittäminen	Päivittäin
Hankearkisto	Hankkeisiin liittyvien dokumenttien arkistointi	Viikoittain
HTK	tietojärjestelmä, jossa ovat investointi- ja kunnossapitohankkeet	Viikoittain
Vakuudet	Ylöskirjaaminen, päivittäminen ja palauttaminen	Muutaman kerran kuukaudessa
Asiakasrekisteri	Lisätä ja päivittää asiakasorganisaatiotietoja	Muutaman kerran kuukaudessa
Raportit Intime Facta ym	Tehdä ja ottaa raportteja pyydettyäessä	Kerran kuukaudessa
Sopimuslaskutus CM	Tallentaa sopimuksia ja varmistaa täsmäytys	Kerran kuukaudessa

Aluesihteerin hoitaa yhdessä sihteerin kanssa hankkeisiin liittyviä tehtäviä ja he ovat jakaneet hankkeisiin liittyvät tehtävät keskenään toimialan mukaan. Aluesihteerin hoitaa puolustus-toimialan hankkeet ja sihteerin muiden toimialojen.

6.3 Aluesihteerin toimi

Aluesihteerin päätehtävät ovat hankkeisiin ja toimistopalveluihin liittyvät tehtävät (TAULUKKO 12). Aluesihteerillä paljon on muita pienempiä tehtäviä. Hän mm. seuraa budjetin toteutumista ja hoitaa monenlaisia yleisiä tehtäviä.

TAULUKKO 12. Aluesihteerin tehtävät

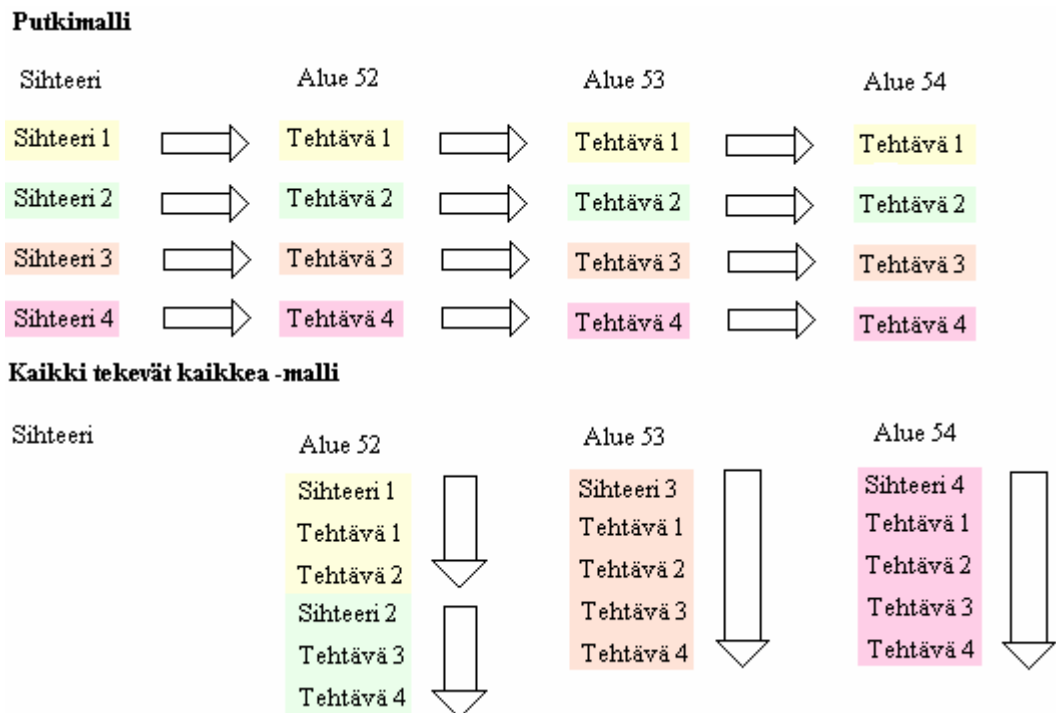
<u>Työtehtävä</u>	<u>Ydinsisältö</u>	<u>Milloin toteutetaan</u>
Hankelaskut	Tarkastus, tiliöinti, epäselvyyksien selittäminen	Päivittäin
Paikallisjohtajan sihteerin tehtävät	Henkilösihteerin tehtävät, kalenterin ylläpito, tilaisuudet, arkistointi	Päivittäin
Yleiset tehtävät	Puhelimen, postin, tarvikehankintojen ja koneiden ja laitteiden toiminnan hoito, sisäinen tiedotus, toimiston yleinen siisteys	Päivittäin
Hankearkistointi	Hankkeisiin liittyvien dokumenttien arkistointi	Viikoittain
Vakuudet	Ylöskirjaaminen, päivittäminen ja palauttaminen	Muutaman kerran kuukaudessa
Henkilöstöhallinto	Toimia työhyvinvoinnin yhdyshenkilönä	Kerran kuukaudessa
Organisaation budjetin seuranta	Budjetin toteutumisen seuraaminen	Kerran kuukaudessa
Aktivointil. valmistelu, ilmoit. verottajalle	Valmistelee taseilmoituksen ja hankkii raportit	Muutaman kerran vuodessa
Toimistopalveluiden koordinointi	Sihteerien tehtävien järjestelyt	Muutaman kerran vuodessa

Aluesihteerin toimii myös paikallisjohtajan henkilösihteerinä. Hän järjestää matkoja, joitakin tapaamisia ja tilaisuuksia, järjestää johtajan arkistointia, pitää hänet ajan tasalla, huolehtii postin päätyneen johtajan luettavaksi, hankkii allekirjoitukset ja ylläpitää kalenteria.

6.4 Työskentelymallit ja työn uudelleen jakaminen

Tässä tutkimuksessa luodaan kaksi kuvitteellista, täysin toistensa vastakohtia olevaa työskentelymallia. Malleissa toteutetaan samoja työtehtäviä kuin nykyisessä työskentelymallissa. Mallien hyviä ja huonoja puolia vertaillaan keskenään ja niitä verrataan nykyiseen työskentelymalliin.

Putkimallissa yksi sihteeri hoitaa yhtä tehtäväkokonaisuutta kaikilla alueilla (KUVIO 8). Kaikki tekevät kaikkea -mallissa sihteeri hoitaa oman alueensa kaikki tehtäväkokonaisuudet (KUVIO 8).



KUVIO 8. Putkimalli ja kaikki tekevät kaikkea -malli

Kumpaankin malliin luodaan myös kuvitteellinen tiimi. Tiimi on näissä kahdessa mallissa hieman erilainen, koska tehtäväkokonaisuudet joko pilkotaan osiin tai säilytetään kokonaisina riippuen mallista.

Malleja kutsutaan putkimalliksi ja kaikki tekevät kaikkea -malliksi. Sekä putkimallin että kaikki tekevät kaikkea -mallin tehokkuutta ja mahdollisuutta toimia käytännössä mitattiin yhdellä mittarilla. Laskujen määrää verrattiin sihteerien käyttämään aikaan, joka selvisi sihteeille tehdyn ajankäyttö -kyselyn avulla. Mallien erot näkyvät siinä, miten laskujen käsittelyn sijoittuu kummassakin työskentelymallissa.

Laskujen määrät sekä laskujen käsittelijät eli sihteerit saatiin selville Senaattikiinteistöjen Monitori-ohjelman avulla. Monitori tallentaa jokaisen laskun tietojärjestelmään. Laskujen määrät ovat vuodelta 2006 ja ne jaettiin alueittain (TAULUKKO 13). Näin saatiin selville, kuinka monta laskua tietty sihteerit oli käsitellyt tietyllä alueella. Sekä hanke- että kiinteistönhoidon laskuja oli yhteensä 9 002 kappaletta vuonna 2006.

TAULUKKO 13. Hankelaskujen, Koki -sopimusten ja kiinteistönhoidon laskujen määrä isännöintialueittain vuonna 2006

	<u>52</u>	<u>53</u>	<u>54</u>	<u>Yhteensä</u>
Hankelaskut	987	1 559	627	3 173
Koki -sopimukset	268	133	226	627
Kiinteistönh. laskut	2 380	1 454	1 995	5 829
Yhteensä	3 635	3 146	2 848	9 629

Kiinteistönhoidon- ja hankelaskujen lisäksi käsiteltiin Koki-laskuja, joita lähetettiin tarkastelemaan sopimuksien lukumäärän perusteella. Sopimusten lukumäärä saatiin Koki-järjestelmästä alueittain (TAULUKKO 13).

Koki-laskutus käynnistyy, kun sihteerit laatii järjestelmään vuokrasopimuksen. Vuokrasopimuksesta lähtee laskutus pyörimään eli vuokralaiselle lähtee lasku, joka lähetetään Helsingin toimipaikasta. Tämän vaiheen jälkeen sihteerit ei tarvitse laskutukseen puuttua. Koska laskutusta ei ole kuin varsinaisen sopimuksen

teon verran, on selvitetty, kuinka monta sopimusta on vuodessa ja keskimäärin viikossa.

Seuraavaksi laskettiin ja vertailtiin, kuinka paljon sihteerit käyttävät aikaa keskimäärin yhden hanke- ja kiinteistönhoidon laskuun sekä Koki -sopimuksen tekoon sekä kaikki tekevät kaikkea -mallissa että putkimallissa. Samalla laskelmista näkyy, kuinka tehtävien jakaminen vaikuttaa ajallisesti kummassakin mallissa.

6.4.1 Kaikki tekevät kaikkea -malli

Kaikki tekevät kaikkea -mallissa (liite 5) nimensä mukaisesti kaikki neljä sihteeria hoitavat kaikkia työtehtäviä. Sihteerit jakaantuvat maantieteellisen jaon mukaan. Jokaisella sihteerillä on samat päätehtävät ja ne ovat kaikista sihteerin toimenkuvan tehtäväkokonaisuuksista. Jokaisella sihteerillä on oma maantieteellinen alueensa, esimerkiksi Kymenlaakso. Jokainen hoitaa oman alueensa päätehtävät (TAULUKKO 14).

TAULUKKO 14. Kaikki tekevät kaikkea -mallin päätehtävät

<u>Hankkeet</u>	Hankelaskut
	Vakuudet
	Arkistointi
	Hankkeen aktivointi
<u>Kiinteistönhallinta: käyttö ja hoito</u>	Kiinteistön käytön ja hoidon laskujen käsittely
<u>Kiinteistönhallinta: vuokraustoiminta</u>	Koki/Optimazenet
	Koki raportointi
	Ryhti
	Alueiden Koki laskutus
<u>Toimistopalvelut</u>	Yleiset tehtävät ja toimiston tehtävät

Esimerkiksi laskujen käsittely ja Kokin käyttö ovat päätehtäviä, koska ne ovat keskeinen ja suuri osa työskentelyä. Jokaiselle on jaettu myös pieniä, yksittäisiä

tehtäviä, joita ei pysty jakamaan tai se ei olisi järkevää, esimerkiksi kahvitusten hoito.

Sihteereiden työaika viikossa on 36 tuntia 15 minuuttia. Päätehtävien hoitamiseen varataan tietty määrä aikaa viikossa. Varattu aika riippuu työskentelymallista.

Kaikki tekevät kaikkea -mallissa kaikki sihteerit hoitavat samoja päätehtäviä (TAULUKKO 14). Kunkin sihteerin päätehtäviin käyttämä aika viikossa saatiin selville ajankäyttö -kyselyn avulla. Kun kaikkien sihteereiden käyttämä aika jonkin päätehtävän suorittamiseen oli saatu selville, ne laskettiin yhteen. Esimerkiksi kiinteistönhoidonlaskujen käsittelyyn käytetyt tunnit laskettiin yhteen (TAULUKKO 15).

Yhteen laskettu tuntimäärä kertoo, kuinka paljon sihteereiden viikkotuntimäärästä menee yhteensä aikaa kaikkien kiinteistönhoidonlaskujen käsittelyyn. Toiselta sihteeriltä aikaa kuluu 19 h viikossa ja toiselta 13,5 h viikossa eli yhteensä molemmilta kuluu aikaa 32,5 tuntia viikossa.

TAULUKKO 15. Kaikki tekevät kaikkea -mallin viikkotuntimäärä kiinteistönhoidonlaskujen käsittelystä

Kiinteistönhoidon laskuihin menee aikaa viikossa	19 h
/ 1 sihteeri	13,5 h
Yhteensä viikossa aikaa	32,5
Yhteen laskettu summa jaetaan neljällä, saadaan keskimääräinen viikossa käytettävä aika / 1 sihteeri	8,2 h

Tämän jälkeen yhteen laskettu summa jaetaan neljällä, koska laskujen käsittely jaetaan neljän sihteerin kesken. Luku on keskimääräinen tuntimäärä, jonka verran jokainen sihteeri käyttäisi omien kiinteistönhoidon laskujen käsittelemiseen viikossa. Tulokseksi saatiin 8,2 tuntia eli yksi sihteeri käsittelee 8,2 tuntia viikossa kiinteistönhoidonlaskuja.

Kunkin päätyötehtävän työtuntimäärät laskettiin samalla tavalla (liite 4). Lopuksi eri päätehtäviin käytettävät tuntimäärät laskettiin yhteen. Tulos on 27,6 h eli päätehtävien hoitamiseen viikossa on varattu 27,6 tuntia (TAULUKKO 16). Loput jäljelle jäävät tunnit n. 8 tuntia käytetään jokaisen omien tehtävien tekemiseen.

TAULUKKO 16. Kaikki tekevät kaikkea -mallin jakautuvien tehtävien tuntimääräjakama tehtävittäin

<u>Kaikille tulevat päätyötehtävät</u>	<u>Päätehtävään kuluva aika h / 1 sihteeri</u>	<u>Kaikille tulevat päätyötehtävät</u>	<u>Päätehtävään kuluva aika h / 1 sihteeri</u>
Hankelaskut	4,3	Vuokraus/ alueet	1,2
Kiinteistönh. laskut	8,2	Toimiston yleiset	1,9
Vakuudet	1,8	Yleiset	2,2
HTK	1,3	Yhteensä	27,6
Arkistointi	2,1	Muihin tehtäviin jää aikaa viikossa	8,5
Raportointi Koki	1,6		
Koki/Optimazenet	3		

Päätehtävien ohella suoritetaan yksilötehtäviä. Jokaiselle sihteerille on annettu omat yksilölliset työtehtävänsä (TAULUKKO 17). Työtehtävää suorittaa vain yksi sihteeri. Nämä yksittäiset työtehtävät verrattuna päätehtäviin työllistävät ajallisesti vähemmän. Niitä myös suoritetaan harvemmin tai tehtävää ei olisi järkevää jakaa usean sihteerin kesken. Esimerkiksi kahvitusten järjestämien vie vähän aikaa kerrallaan ja niitä on suhteellisen harvoin. Sopimuslaskutus taas on selkeämpi säilyttää yhdellä sihteerillä, koska sopimukseen ei käytetä paljon aikaa ja yksi sihteeri on hyvin perillä siitä, mitä sopimuksia järjestelmään on viety ja miten.

Jotkut työtehtävät on hoidettava toimipaikkojen maantieteellisen sijainnin vuoksi sekä Kouvolassa että Mikkelissä. Tällaisia työtehtäviä ovat esimerkiksi postin käsittely ja kahvitukset.

TAULUKKO 17. Kaikki tekevät kaikkea -mallin yksilötehtävien viikkotuntimäärien jakauma

<u>Yksilölliset työtehtävät</u>	Viikossa päätehtävään aika h / 1 sihteeri	<u>Yksilölliset työtehtävät</u>	Viikossa päätehtävään aika h / 1 sihteeri
Sopimuslaskutus	2	Aktivointi	2,5
Kahvitukset	2	Budjetin seuranta	0,5
Toimistotarviketilaukset	1	Senaattila	1
Lähtevä posti	7	Ryhti	4,5
Asiakasrekisteri	2	Henkilöstöhallinto	0,5
Henkilöstöjärjestelmä	1	Vuokraus / saunat	2,8
Tiedotusyhdyshenkilö	0,3	Yhteensä	27

Seuraavaksi selvitettiin, kuinka paljon aikaa menee yhden hankelaskun, kiinteistönhoidonlaskun sekä Koki-sopimuksen tekoon. Tämän laskennan avulla selviää, miten laskujen ja Koki-sopimukseen käytettävä aika käyttäytyy kaikki tekevät kaikkea -mallissa.

Yhteen laskuun tai sopimukseen käytettävä aika selvitettiin seuraavasti. Ensin selvitettiin, kuinka paljon laskuja tai sopimuksia oli viikossa jakamalla laskujen tai sopimusten vuosimäärä 52:lla. Seuraavaksi verrattiin, kuinka paljon aikaa menee yhden laskun tai sopimuksen tekoon jakamalla laskujen tai sopimusten viikossa olevan määrän ajalla, joka käytetään viikossa ko. laskujen tai sopimusten tekoon.

Seuraavaksi laskettiin, kuinka paljon laskuja on yhdellä sihteerillä kaikki tekevät kaikkea -mallissa vuodessa ja viikossa. Tämän jälkeen kerrottiin viikon aikana yhdellä sihteerillä olevien laskujen määrä ja yhteen laskuun normaalisti käytettä-

vä aika keskenään. Tuloksena on yhden sihteerin viikossa käyttämä aika yhden laskun tai sopimuksen tekoon kaikki tekevät kaikkea -mallissa.

Hankelaskut

Hankelaskuja oli vuonna 2006 yhteensä 3 173 kpl (TAULUKKO 13). Selvitettiin, kuinka paljon aikaa sihteeri käytti yhden hankelaskun tekemiseen keskimäärin. Laskuja oli viikossa 61 kappaletta ja aikaa laskujen tekemiseen viikossa kului kahdelta sihteeriltä 17 tuntia (liite 4).

Kun tuntimäärä jaettiin kappaalemäärällä, saatiin tulokseksi 0,2786 tuntia eli 17 minuuttia (TAULUKKO 18). Sihteeri käyttää aikaa viikossa yhden laskun tekemiseen keskimäärin 17 minuuttia. Yhdellä sihteerillä on $3\ 173 / 4 = 793$ laskua vuodessa ja $793 / 52 = 15$ laskua viikossa.

TAULUKKO 18. Yhteen hankelaskuun menevä aika viikossa kaikki tekevät kaikkea -mallissa

Nyt sihteerillä hankelaskuja	Nyt hankelaskuihin kuluu keskimäärin aikaa	Kaikki -mallissa hankelaskuja yhdellä sihteerillä	Kaikki -mallissa hankelaskuihin kuluu aikaa keskimäärin
$3173 / 52 = 61$ viikossa	$61 / 17\ h = 0,278$ h eli 17 min	$3\ 173 / 4 = 793$ kpl vuodessa ja $793 / 52 = 15$ kpl viikossa	$0,2786 * 15 = 4,2$ tuntia viikossa

Aikaa hankelaskujen käsittelyyn yhdeltä sihteeriltä kuluu viikossa keskimäärin $0,2786 * 15 = 4,2$ h (TAULUKKO 18). Aikaa muihin työtehtäviin jää 32 h.

Kiinteistönhoidon laskut

Kiinteistönhoidon laskuja vuonna 2006 oli 5 829 ja viikossa 112 kappaletta. Sihteerin käyttämä minuuttimäärä yhteen laskuun selvitettiin samalla tavalla kuin hankelaskuihin käytettävä aikamäärä eli tuntimäärä jaettiin kappalemäärällä.

Yhteen kiinteistönhoidon laskuun sihteerä käytti keskimäärin $32,5 / 112 = 0,29$ h eli 17 minuuttia (TAULUKKO 19). Yhdellä sihteerillä on $5\ 829 / 4 = 1\ 457$ laskua vuodessa ja $1\ 457 / 52 = 28$ laskua viikossa.

TAULUKKO 19. Yhteen kiinteistönhoidonlaskuun menevä aika viikossa kaikki tekevät kaikkea -mallissa

Nyt sihteerillä kiinteistöhoidonlaskuja	Nyt kiinteistönhoidonlaskuihin kuluu keskimäärin aikaa	Kaikki -mallissa kiinteistönhoidonlaskuja yhdellä sihteerillä	Kaikki -malli aikaa kuluu keskimäärin
$5\ 829 / 52 = 112$ viikossa	$32,5\ h / 112 = 0,29$ h eli 17 min	$5\ 829 / 4 = 1\ 457$ vuodessa ja $1\ 457 / 52 = 28$ viikossa	$28 * 0,29 = 8,2$ tuntia viikossa

Aikaa kiinteistöhoidonlaskujen käsittelyyn yhdeltä sihteeriltä kuluu viikossa keskimäärin $0,29 * 28 = 8,2$ h (TAULUKKO 19). Aikaa muihin työtehtäviin jää 28 h.

Koki-sopimukset

Koki-sopimuksia vuonna 2006 oli 627 kappaletta ja viikossa niitä oli 12 kappaletta. Aikaa sopimusten tekoon kului kahdelta sihteeriltä 4,75 tuntia viikossa. Yhteen Koki-sopimuksen tekoon sihteerä käytti keskimäärin $4,75 / 12 = 0,395$ h eli 24 minuuttia (TAULUKKO 20).

Yhdellä sihteerillä on $627 / 4 = 157$ sopimusta vuodessa ja $157 / 52 = 3$ sopimusta viikossa.

TAULUKKO 20. Yhteen Koki-sopimukseen menevä aika viikossa kaikki tekevät kaikkea -mallissa

Nyt sihteerillä sopimuksia	Nyt sopimukseen kuuluu keskimäärin aikaa	Kaikki mallissa sopimuksia yhdellä sihteerillä	Kaikki -malli aikaa kuuluu keskimäärin
$627 / 52 = 12$ viikossa	$12 / 4,75 \text{ h} = 0,395 \text{ h}$ eli 24 min	$627 / 4 = 157$ vuodessa ja $157 / 52 = 3$ kpl viikossa	$3 * 0,395 = 1,2$ tuntia viikossa

Aikaa sopimusten tekoon kuluu keskimäärin $0,394 * 3 = 1,2 \text{ h}$ (TAULUKKO 20).

Aikaa muihin työtehtäviin jää 35 h.

Tiimi

Kaikki tekevät kaikkea -mallissa luodaan kuvitteellinen tiimi, jonka rakennetta tarkastellaan sihteerin toimenkuvan näkökulmasta. Kuvitteellisen tiimin jaon perusteiksi on otettu maantieteelliset rajat ja sekä alueiden pinta-alat.

Sihteerit jakautuisivat alueittain alueille 52, 53 ja 54. Jotta jokaisen tiimin maantieteellinen alue olisi yhtä suuri, alue 52 jakaantuisi kahtia kahden sihteerin kesken. Sihteereitä on neljä, mutta alueita vain kolme ja näin saataisiin jokaiselle sihteerille oma alue. Alue 52 on myös pinta-alaltaan yhtä suuri kuin alueet 53 ja 54 yhteensä. (TAULUKKO 21).

Tiimin muodostaisivat alueen sihteerit ja kiinteistöpäällikkö sekä paikallisjohtaja. Jokaisella alueella olisi oma kiinteistöpäällikkönsä. Tällä hetkellä Kouvolan yksikössä kiinteistöpäälliköitä on kuitenkin vain kolme, mikä voisi aiheuttaa omat

ongelmansa tiimin muodostumisessa. Paikallisjohtaja olisi jäsenenä jokaisessa tiimissä ja hän osallistuisi mahdollisuuksiensa mukaan tiimin toimintaan.

TAULUKKO 21. Kaikki tekevät kaikkea -mallin tiimi

<u>Alue</u>	<u>Rak. bruttopinta-ala m²</u>	<u>Sihteeri / Tiimi</u>
52	591 406,1	Sihteeri 1 Kymenlaakso
		Sihteeri 2 Päijät-Häme
53	252 256,5	Sihteeri 3 Etelä-Karjala
54	272 326,8	Sihteeri 4 Etelä-Savo

Talotekniikan asiantuntija ja rakennuttajapäällikkö osallistuisivat tiimin toimintaan omien hankkeiden maantieteellisen sijainnin mukaan. Hankkeiden toteutuspaikat voivat vaihdella joskus todella paljon. Jollakin alueella saattaa olla monta hanketta yhtä aikaa käynnissä, kun taas toisilla alueilla on hiljaisempaa. Rakennuttajapäälliköillä voisi olla pääsääntöiset alueet, joilla he toimivat. Näiden alueiden ei tarvitse välttämättä olla täysin samat kuin sihteereiden alueet.

Näissä rajoissa olisi joustavuutta eli, jos jonkun rakennuttajapäällikön alueella on hiljaisempaa kuin muiden, hän voisi hoitaa myös muiden rakennuttajapäälliköiden alueilla olevia hankkeita.

Rakennuttajapäälliköt voivat näin siirtyä sille alueelle, missä hankkeita on kulloinkin käynnissä. Heidän osallistumisensa tiimin toimintaan riippuu siitä, millä alueella heillä on hankkeita käynnissä.

6.4.2 Putkimalli

Putkimallissa (liite 6) sihteerit jakaantuvat työkokonaisuuksien mukaan. Kaikille sihteereille on jaettu omat tehtäväkokonaisuutensa, joihin kuuluvia työtehtäviä vain he hoitavat. Yhtä työtehtävää ja tehtäväkokonaisuutta suorittaa vain yksi sihteeri. Sihteereillä ei ole aluejakoa vaan esimerkiksi yksi sihteeri hoitaa alueen Mikkeli-Kouvola-Lappeenranta kaikki kiinteistönhoidon laskut.

Työaika kertyy viikossa sihteereille 32 – 40 tuntia riippuen tehtäväkokonaisuudesta (TAULUKOT 22 ja 23). Kuhunkin tehtävään kulutettava aika selvitettiin ajan käyttö -kyselyn avulla (liite 4).

Työtehtävät eivät ajallisesti jakaannu niin tasan sihteereiden kesken kuin kaikki tekevät kaikkea -mallissa, koska tässä mallissa on pyritty säilyttämään yksi tehtäväkokonaisuus mahdollisimman kiinteänä ja niin, että se sisältäisi vain kyseiseen tehtäväkokonaisuuteen kuuluvia tehtäviä.

TAULUKKO 22. Putkimallin kiinteistönhallinnan käytön ja hankkeiden tuntija-kauma viikossa

<u>Sihteeri 1 kiinteistönhallinta, käyttö</u>	<u>h</u>	<u>Sihteeri 2 hankkeet</u>	<u>h</u>
Kiinteistön hoidon laskujen käsittely	32,5	Hankkeen aktivointi	2,5
Sopimuslaskutus	2	Vakuuksien hoito	7
Yhteensä viikossa	34,5	HTK	5
		Hankelaskujen käsittely	17
		Hankearkistointi	8,5
		Yhteensä viikossa	40

Sihteeri 1 suorittaa vain kahta eri työtehtävää, koska kiinteistöhoitokaskujen käsittely vie aikaa niin paljon (TAULUKKO 22). Sihteeri 2:lla on monipuolisempi tehtävätarjonta, mutta hänelle tulee ylityötä silloin kun hankkeet ovat säilyvät yhtenä kokonaisuutena.

Sihteeri 3:lla on useita eri tehtäviä, mutta viikkotuntimäärä jää hiukan vajaaksi (TAULUKKO 23). Sihteeri 4:lla on paljon erilaisia tehtäviä ja hänellä tulee ylitöitä vain vähän.

TAULUKKO 23. Putkimalli kiinteistönhallinnan vuokraus ja toimistopalveluiden tuntijakauma viikossa

<u>Sihteeri 3 kiint.hallinta vuokraus</u>	<u>h</u>	<u>Sihteeri 4 toimistopalvelut</u>	<u>h</u>
Raportointi Koki ja Fakta	8,5	As.rek. + postitus	9
Kokin ja Optimazenetin käyttö	12	Toimistotarv. + henk.järj.	2
Laskutus, saunat ja kokoustilat	7,5	Henk.hall. + budjetti	1
Ryhti -järjestelmän käyttö	4,5	Paik.joht. sihteerin tehtävät	5
Yhteensä viikossa	32,5	Senaattila + Koordinointi	2
		Kahvitukset + tiedotushenk.	2,3
		Toimiston yleiset tehtävät	7,5
		Yleiset tehtävät	8,8
		Yhteensä viikossa	37,5

Hankekokonaisuuden hoitamiseen menee selvästi enemmän aikaa kuin muiden kokonaisuuksien suorittamiseen. Hanke- ja toimistopalvelukokonaisuuksien hoitamiseen tarvitaan ylitöitä. Kiinteistönhallinnan vuokraus puolestaan jää vajaaksi viikkotuntimäärästä. Kiinteistönhallinnan käyttö on lähimpänä oikeaa viikkotuntimäärää eli 36 tuntia 15 minuuttia viikossa.

Hankelaskut

Seuraavaksi selvitettiin, miten laskujen käsitleminen näkyy putkimallissa. Hankelaskuja oli vuonna 2006 yhteensä 3 173 (TAULUKKO 13) ja viikossa 61 kappaletta. Sihteeri käyttää aikaa viikossa yhden laskun tekemiseen keskimäärin 17 minuuttia (TAULUKKO 18).

Tässä mallissa vain yhdellä sihteerillä on hankelaskujen käsittely. Viikossa yhdeltä sihteeriltä menee aikaa keskimäärin $61 * 0,2786 = 17$ h (TAULUKKO 23). Aikaa muihin töihin jää 19,15 h.

Kiinteistönhoidon laskut

Kiinteistönhoidon laskuja vuonna 2006 oli 5 829 (TAULUKKO 12) ja viikossa 112 kappaletta. Yhteen kiinteistönhoidon laskuun sihteeri käytti keskimäärin 17 minuuttia (TAULUKKO 18).

Vain yhdellä sihteerillä on kiinteistönhoidon laskujen käsittely. Viikossa yhdeltä sihteeriltä menee aikaa keskimäärin $112 * 0,29 = 32,5$ h (TAULUKKO 24). Aikaa muihin työtehtäviin jää 3,7 h.

Koki-sopimukset

Koki-sopimuksia vuonna 2006 oli 627 kappaletta ja viikossa niitä oli 12 kappaletta (TAULUKKO 13). Yhteen Koki-sopimuksen tekoon sihteeri käytti keskimäärin 24 minuuttia (TAULUKKO 20). Vain yhdellä sihteerillä on Koki-sopimusten teko.

Viikossa yhdeltä sihteeriltä menee aikaa sopimuksen tekoon keskimäärin $0,394 * 12 = 4,8$ h (TAULUKKO 24). Aikaa muihin työtehtäviin jää 31,4 h.

TAULUKKO 24. Putkimallissa hanke- ja kiinteistönhoidon laskuihin ja Koki-sopimusten tekoon kuluva aika viikossa

	Nyt viikossa laskuja / sopimuksia	Putkimallissa laskuihin menee aikaa viikossa
Hankelaskut	$3\ 173 / 52 = 61$	$61 * 0,2786 = 17$ h viikossa
Kiinteistönhoidonlaskut	$5\ 829 / 52 = 112$	$112 * 0,29 = 32,5$ h viikossa
Koki-sopimukset	$627 / 52 = 12$	$12 * 0,394 = 4,8$ h

Putkimallissa luodaan kuvitteellinen tiimi, jonka rakennetta tarkastellaan sihteerin toimenkuvan näkökulmasta. Putkimallissa tiimit (TAULUKKO 25) jakaantuvat sihteerin näkökulmasta tehtäväkokonaisuuden mukaan. Sihteeri 1:n, joka hoitaa kiinteistönhallinnan käyttö -tehtäväkokonaisuutta, tiimiin kuuluu alueiden 52, 53 ja 54 kiinteistöpäälliköt.

TAULUKKO 25. Putkimallin tiimi

Sihteeri /teh.kokonaisuus	52 tiimissä	53 tiimissä	54 tiimissä
Sihteeri 1 Kiint.hall., käyttö	Kiinteistö- päällikkö	Kiinteistö- päällikkö	Kiinteistö- päällikkö
Sihteeri 2 Hankkeet	Rakennuttaja- päällikkö	Rakennuttaja- päällikkö	Rakennuttaja- päällikkö
Sihteeri 3 Kiint.hall., vuokraus	Kiinteistö- päällikkö	Kiinteistö- päällikkö	Kiinteistö- päällikkö
Sihteeri 4 Toimistopalvelut	-	-	-

Sihteeri 2:n, joka hoitaa hankkeet tehtäväkokonaisuutta, tiimiin kuuluu alueiden 52, 53 ja 54 rakennuttajapäälliköt Sihteeri 3:n, joka hoitaa kiinteistönhallinnan

vuokraus tehtäväkokonaisuutta, tiimiin kuuluu alueiden 52, 53 ja 54 kiinteistö-päälliköt. Sihteeri 4:llä, joka hoitaa toimistopalvelut kokonaisuutta, ei ole varsi-naista tiimiä.

Jokaiseen tiimiin kuuluu myös paikallisjohtaja ja talotekniikan asiantuntija oman toimenkuvansa mukaan. Toimistopalveluilla ei ole omaa tiimiä, koska työtehtävät ovat itsenäisesti hoidettavia eivätkä ne tue suoraan muiden työtehtäviä.

6.4.3 Ajan jakautuminen malleissa

Molemmista malleista käy ilmi, että kiinteistönhoidon laskujen käsittelyyn käytetyn ajan olevan selvästi suurempi kuin hankelaskujen käsittelyyn tai Koki-sopimusten tekoon käytetyn ajan (TAULUKKO 26).

TAULUKKO 26. Yhden sihteerin ajan käyttö viikossa eri mallien välillä

	Kaikki -malli	Putkimalli
Hankelaskut	4,2 h	17 h
Kiint. hoidon laskut.	8,1 h	32,5 h
Koki-sopimukset	1,2 h	4,8 h

Kaikki tekevät kaikkea -mallissa aikaa jää hanke- ja kiinteistönhoidon laskujen käsittelyyn sekä Koki-sopimusten teon jälkeen muuhunkin. Putkimallissa kiinteistönhoidon laskut vievät lähes koko viikkotuntimäärän.

6.5 CM:n tuoma tehokkuus

CM sopimuslaskutusjärjestelmä automatisoi toistuvaislaskujen käsittelyyn liittyvät rutiinitehtävät. Toistuvaislaskut ovat kiinteistönhoidonlaskuja ja perustuvat sopimukseen ja ne toistuvat samanlaisina joka käsittelykerta ja ne ovat sähköisessä

muodossa eli verkkolaskuja. Tyypillisiä toistuvaislaskuja ovat vuokrat, vastikkeet, siivouslaskut ja leasinglaskut. Ohjelma täsmäyttää saapuvan laskun CM:ään tallennettuihin sopimuksiin ja löydettyään laskuun kuuluvan sopimuksen, täsmäyttää sen automaattisesti sopimuksella määriteltyyn maksuaikatauluun tai budjettiin, kopioi tiliöinnin ja hyväksynnän laskulle. Lasku menee suoraan kirjanpitoon eikä lähde tavanomaiseen kiertoon.

Jos sopimuksen viennissä on tapahtunut jokin virhe eikä ohjelma pysty täsmäyttämään laskua sopimukseen, se lähettää laskun tavalliseen kiertoon. Lasku päättyy sihteerin laskunkäsittelyjärjestelmään, joka tiliöi sekä tarkastaa sen ja lähettää laskun eteenpäin.

Tämä järjestelmä toimiessaan nopeuttaa ja helpottaa laskujen käsittelyä huomattavasti, koska osa ennen kierrossa olleista laskuista menee automaattisesti maksuun eikä niitä tarvitse enää erikseen tiliöidä tai tarkastaa. Oleellista on saada ohjelmoitua CM:ään laskuun perustuva sopimus oikein, jotta järjestelmä onnistuu täsmäyttämiseen ne keskenään.

Kouvolan hankesihteeri tallentaa sopimustiedot CM:ään ja päivittää muutoksia. Hän seuraa laskujen täsmäytymistä ja etsii mahdollisen täsmäämättömyyden syyt ja korjaa ne.

CM:n eli sopimuslaskutuksen kautta meneviä kiinteistönhoidon laskuja on tällä hetkellä 638 kpl vuodessa ja 53 kpl viikossa. Laskut on kerran syötetty CM:ään ja jos ohjelma onnistuu täsmäyttämään ne, laskut lähtevät suoraan kirjanpitoon eikä sihteerin tarvitse tiliöidä tai tarkistaa niitä. Ne ovat ensimmäisen CM:n kirjauskeran jälkeen kokonaan pois sihteerin työmäärästä.

Tällä hetkellä kuukausittain toistuvia CM:ssä olevia laskuja ovat yhtiövastikelaskut sekä samansuuruisina toistuvat kiinteistön hoidosta syntyvät kuukausittaiset laskut.

Kaikki tekevät kaikkea -mallissa ilman CM:n täsmäyttämistä, yhdelle sihteerille tulisi lisää laskuja $638 / 4 = 160$ kappaletta vuodessa ja $160 / 52 = 3$ kappaletta viikossa. Laskujen hoitamiseen viikon aikana menisi aikaa $3 * 0,29 = 0,87$ h. Jokaiselle sihteerille tulisi 52 minuuttia viikossa lisää työaikaa ilman CM:n täsmäyttämistä.

Putkimallissa ilman CM:n täsmäyttämistä, kiinteistönhoidon laskujen käsittelyä hoitavalle sihteerille tulisi lisää laskuja 638 kappaletta vuodessa ja $638 / 52 = 12$ laskua viikossa. Laskujen hoitamiseen viikon aikana menisi aikaa $12 * 0,29 = 3,48$ h. Sihteerille tulisi viikossa laskujen käsittelemiseen menevää lisätyöaikaa 3 tuntia 29 minuuttia.

CM helpottaa laskujen käsittelyä ja viemällä sinne lisää toistuvaisia laskuja, sihteerien laskujen määrää voitaisiin vähentää huomattavasti. Tällä hetkellä CM:ssä on vain yhtiövastikelaskut sekä sopimuksiin perustuvat kiinteistöhoito- ja siivouslaskut (TAULUKKO 27). Mahdollisia muita suoritteita, jotka toistuvaisuutensa perusteella voitaisiin ohjata CM:ään, voisivat olla vartiointi-, hälytys- ja aulapalvelut sekä jätehuolto.

TAULUKKO 27. Laskujen määrä, jotka kulkivat CM:n kautta vuonna 2006

<u>Alue</u>	<u>Kiint.hoito + siivous / kk</u>	<u>Yhtiövastikkeet / vuosi</u>
52	17	4
53	12	69
54	17	13
Yhteensä	46	86
Yht. vuodessa	$46 * 12 = \mathbf{552}$	86

CM-järjestelmä edellyttää, että laskun on oltava verkkolasku, jotta järjestelmä pystyy täsmäyttämään sen. Tavalliset skannatut laskut eivät siis käy. Laskuttajan eli palvelun toimittajan kanssa olisi sovittava etukäteen, että laskut lähetetään

sähköisesti eli verkkolaskuina eikä paperisina, jotka joudutaan skannaamaan järjestelmään.

Mikäli toimittaja ei pysty lähettämään laskua sähköisesti, sitä ei voi syöttää CM:ään. Täsmäyttämisen onnistumiseksi laskun on myös saavuttava aina CM:ään määritellyn ajan sisällä. Siksi toimittajan kanssa on sovittava tarkat laskutusajat.

Yksi vaihtoehto sopia CM:ään soveltuvista laskuista on, että toimittaja lähettäisi kuukausittaisen peruslaskun erikseen omana laskuna ja mahdolliset lisäpalvelut laskutettaisiin erillisellä laskulla. Näin CM:n peruslaskujen täsmäyttäminen onnistuisi ja vain mahdollisista lisäpalveluista syntyvä lasku menisi sihteerien käsittelyyn. Laskua ei voi syöttää järjestelmään, jos ei ole mahdollista sopia toimittajan kanssa laskutuksen muutoksesta.

CM:n olisi kehityttävä niin, että se hyväksyisi laskuja, jotka poikkeavat suuruudeltaan tallennetusta sopimuksesta. Ohjelmaan määrätään jonkin suuruinen marginaali, jonka määritellyille minimi- ja maksimisummien välille jäävät laskut hyväksytään CM:ään ja niiden ulkopuolelle jäävät menevät sihteerille.

Jätehuollon laskujen siirtyminen CM:ään vaikuttaisi seuraavalla tavalla: tietyillä kohteilla on jätehuoltosopimus, joiden kuukausittaiset peruslaskut sovitaisiin toimittajan kanssa laskutettavaksi omalla laskulla. Lasku on etukäteen ohjelmoitu CM:ään ja ohjelma onnistuisi täsmäyttämään sen vertaamalla sitä sopimukseen. Jätehuollon toistuvia peruslaskuja on vuodessa 996 kappaletta.

Kaikki tekevät kaikkea -mallissa yhdeltä sihteeriltä poistuisi laskuja $996 / 4 = 249$ kappaletta vuodessa ja $249 / 52 = 5$ kappaletta viikossa. Laskujen hoitamiseen viikon aikana menisi aikaa $5 * 0,29 = 1,45$ h. Jokaiselta sihteeriltä vähenisi viikossa laskujen käsittelyyn käytettävä aika 1 tunnilla ja 27 minuutilla (TAULUKKO 28).

Putkimallissa kiinteistöhoidonlaskuja käsittelevältä sihteeriltä poistuisi vuoden jätehuollon sopimuslaskut eli 996 laskua. Viikossa laskuja on $996 / 52 = 19$ kpl. Laskujen hoitamiseen menisi aikaa $19 * 0,29 = 5,51$ h. Sihteeriltä vähenisi viikossa laskujen käsittelyyn käytettävä aika 5 tunnilla ja 31 minuutilla (TAULUKKO 28).

TAULUKKO 28. CM:n vaikutus jätehuollon laskujen määrään putkimallissa ja kaikki tekevät kaikkea -mallissa

<u>Alue</u>	<u>Jätehuolto/kk</u>	<u>Kaikki -malli</u>	<u>Putkimalli</u>
52	30	996 / 4 = 249 laskua	996 / 52 = 19 laskua
53	21	vuodessa ja 249 / 52 =	viikossa.
54	32	5 laskua viikossa.	$19 * 0,29 = 5,51$ tuntia
Yhteensä	83	$5 * 0,29 = 1,45$ tuntia	pois viikkotunneista.
Yht. vuodessa	$83 * 12 = 996$	pois viikkotunneista	

Kaikki tekevät kaikkea -mallissa tuntimäärän väheneminen on melko pientä, koska laskut ovat pois kaikkien sihteerien työmäärästä. Putkimallissa vaikutus on suurempi, koska jätehuollonlaskut ovat kiinteistöhoidonlaskuja ja ne ovat pois vain sen sihteerin työstä, joka niitä käsittelee.

6.6 Tutkimustulokset

Ajankäyttö -kyselyn perusteella j tehtävät olivat jakautuneet okaiselle sihteerille työtehtävän suoritusmäärän perusteella tasaisesti. Jokaisella oli päivittäin, viikoittain, muutaman kerran kuukaudessa ja muutaman kerran vuodessa suoritettavia töitä yhtä paljon.

Kyselystä kävi ilmi, että ehdottomasti eniten aikaa sihteerien työajasta vievät laskujen käsittelyt. Sekä kiinteistösihteerit että hankkeita hoitavat sihteerit selvittivät laskujen vievän suurimman osan työajasta. Kiinteistösihteeereille aikaa kului

myös Kokin käytössä ja sen kautta tapahtuvassa raportoinnissa ja laskutuksessa. Hankkeita hoitavilla sihteereillä aikaa kului laskujen jälkeen eniten hankearkistointiin.

Kaikki sihteerit pitivät työssään hyvänä työn mielenkiintoisuutta ja haastavuutta, monipuolisia tehtäviä, omaa tietämystä ja tuntemusta tukevia työtehtäviä sekä asiakaspalvelua. Huonona koetaan käytettävien tietokoneohjelmien hitaus ja toimimattomuus sekä joskus ilmenevät epäselvyydet ohjeissa ja toimintatavoissa.

Kaikki haastatellut sihteerit olivat hyvin tyytyväisiä nykyiseen työtilanteeseensa ja työtehtäviinsä. Tällä hetkellä oman työnsä parhaimpana puolena esiin nousi lähes yksimielisesti monipuolisuus (TAULUKKO 29). Myös itsenäisyyttä, joustavuutta ja kykyä vaikuttaa työtehtävien jakoon, arvostettiin. Huonoina puolina taas pidettiin joskus ilmeneviä epäselvyyksiä ohjeissa ja toimintatavoissa sekä ajoittaista huonoa ja epäselvää valmistautumista tulevaisuuden muutoksiin.

Jokainen sihteeri toivoi parannusta eri asioihin. Toiset kaipasivat enemmän konkreettisia parannuksia tiettyyn työtehtävään esimerkiksi mallitiliöintipohjien puutteiden korjaamista. Osa taas halusi yleisesti työn kuvaan vaikuttavia parannuksia kuten yhteistyön lisäämistä.

Lähes kaikki kokevat nykyisen työskentelymallin melko tehokkaana, yksi koki tehokkaana. Taulukosta 29 ilmenee nykyisen työskentelymallin tehokkuus, hyvät ja huonot puolet sekä parannusehdotukset. Kaikki myös kokivat, että työssä on vähän turhaa työtä tai turhia työvaiheita.

Vastaukset kysymyksessä: ”missä työtehtävässä tehottomuus näkyy ja mikä sitä aiheuttaa”, olivat melko kirjavia. Kuitenkin monessa vastauksessa koettiin tehottomuuden aiheuttajina liika papereiden kopioiminen ja turhan arkistointi, tietojen saamisen vaikeus sekä joidenkin ohjelmien toimimattomuus ja hitaus.

Neljä viidestä koki voivansa vaikuttaa omien työvaiheiden tehokkuuteen jonkin verran. Heistä kaksi koki, etteivät he voinet vaikuttaa ohjelmien hitauteen ja toimimattomuuteen, mikä aiheuttaa heidän mielestään tehottomuutta. Yksi taas koki voivansa vaikuttaa työn tehokkuuteen todella paljon.

TAULUKKO 29. Nykyinen työskentelymalli ja tehokkuus

Nykyinen työskentelymalli		
<u>Hyvää</u>	<u>Huonoa</u>	<u>Parannuksia</u>
Monipuolisuus Itsenäisyys Vaikuttaminen omiin tehtäviin	Jotkin epäselvyydet Ajoittainen kiire	Ennakointia epäselvyyksiin Yhteistyön lisäämistä Joihinkin työtehtäviin lisää sujuvuutta
Tehokkuus - nykyinen työskentelymalli		
<u>Hyvää</u>	<u>Huonoa</u>	<u>Parannuksia</u>
Vähän turhaa työtä Tehokas ja hyvä työnjako Nykyinen malli tehokas	Kopioidaan ja arkistoidaan liikaa Tietojen saanti joskus vaivalloista Joskus ohjelmat eivät toimi	Arkistointiin lisää järjestystä Ohjelmien toimiminen kunnolla

Kaikki olivat hyvin tyytyväisiä nykyiseen työtehtävien jakoon, koska pitivät jakoa monipuolisena ja he ovat itse päässeet vaikuttamaan työtehtävien jakoon. Maantieteellinen jako vaikuttaa kuitenkin joidenkin työtehtävien jakoon merkittävästi, koska Mikkelissä toimii yksi sihteeri, jolla on aina tietyt samat tehtävät, esimerkiksi postin käsittely. Juuri kukaan ei uskonut siihen, että työtehtävät voitaisiin jakaa vielä nykyistäkin tehokkaammin. Yksi haastateltava epäili työn mielekkyyden kärsivän, jos työtehokkuutta lisättäisiin.

Kysyttäessä, helpottaisiko joidenkin työtehtävien ulkoistaminen työtehtävien hoitoa, lähes kaikki kokivat ulkoistamisen helpottavan työtä. Kaksi viidestä ei osannut sanoa, mikä työtehtävä voitaisiin ulkoistaa. Kouvolassa on ulkoistettu piirustusarkiston hoitaminen. Myös laskujen käsittelyä helpottaa automaattinen sopi-

muslaskutusjärjestelmä CM ja se tulee tulevaisuudessa vähentämään laskujen määrää ja siten helpottamaan työtä.

Kaikki sihteerit olivat täysin yksimielisiä siitä, että tällä hetkellä he eivät kaipaa mitään muutosta työtehtäviinsä ja olivat hyvin tyytyväisiä nykyisiin työtehtäviinsä (TAULUKKO 30). Kaksi viidestä kokee pienen muutoksen virkistävänä ja siten toivoo jatkuvaa pientä muutosta. Eräs haastateltavista totesikin: ”Kyllä muutos on hyvästä, ei tule paikalleen jäämistä.”

Kaksi viidestä taas haluaa asioiden säilyvän ennallaan ja yksi viidestä ei halua muutoksia, koska kokee, että muutosta tulee jatkuvasti organisaation puolesta koulutuksen ja uusien ohjelmien muodossa riittävästi.

TAULUKKO 30. Mielenpitoet muutoksesta

Muutos
40 % haastateltavista toivoo pientä muutosta – Pieni muutos virkistää
60 % ei toivo minkään tasoista muutosta – Muutosta tulee tarpeeksi organisaation puolelta

Haastateltavat odottavat muutoksen tuovan sujuvuutta työtehtäviin, uusia asioita ja niiden nopeampaa etenemistä sekä tunnetta olla mukana muutoksessa. Muutoksen huonoina puolina koettiin mahdolliset epäselvyydet ja alkuhitaus sekä takapakki eli muutos epäonnistuu ja se huonontaa tilannetta entisestään. Yksi sihteeri koki liian suuren muutoksen aiheuttavan paljon lisätyötä.

Haastattelussa selvitettiin sihteereiden mielenpitoet tiimityöskentelystä, mitä hyvää ja huonoa he näkivät siinä sekä minkä kokivat mahdolliseksi esteeksi sille (TAULUKKO 31). Kaikki haastateltavat pitivät tiimityöskentelyä hyvänä asiana ja sitä toivottiin lisää. Yhteistyötä haluttiin parantaa entisestään ja tunnettiin, että siitä hyötyvät kaikki.

Kaikki haastateltavat vastasivat tiimityöskentelyn parhaimmaksi puoleksi tiedon hyvän kulun. Hyvinä puolina koettiin myös kokonaisuuden hahmottamista, tiimipalavereja, sijaisuuksien helppoa hoitamista sekä tunnetta siitä, että kuuluu tiimiin. Yksi haastateltavista totesi: ”Näen hyödyllisenä, että on useita ihmisiä saman asian kimpussa ja osaaminen ja tieto välittyvät. Tästä saa tukea työlleen.”

TAULUKKO 31. Mielipiteet tiimityöskentelystä

Tiimityöskentely	
<u>Hyvää</u> Tiedon hyvä ja nopea kulku Kokonaisuuden parempi hahmottaminen Tiimipalaverit Sijaisuuksien helpompi hoitaminen Tiimiin kuuluminen	<u>Este työskentelylle</u> Tiimin huono organisointi Kiire, ei ehdi osallistua Suuret työmäärät Ulkopuolisuuden tunne Huono tiimin johtaminen

Lähes yksimielisesti tiimin toimimattomuus koettiin sen huonoimpana puolena. Syiksi tiimin toimimattomuuteen haastateltavat sanoivat tiimin huonon organisoinnin, tiimin vetäjä ei vedä tiimiä kunnolla, kiire ja suuri työmäärä sekä ulkopuolisuuden tunne. Kannustimena tiimin perustamiseen koettiin tiedon antaminen, saaminen ja halu ymmärtää sitä, sekä tiimityöskentelystä syntyvät hyvät tulokset.

Työn kannalta hyödyllisenä pidettiin, että monta asiantuntijaa on saman asian kimpussa. Myös sijaisuuksien hoitaminen onnistuu helpommin kun on muiden töistä ajan tasalla.

Sihteereiltä pyydettiin mielipidettä tässä opinnäytetyössä vertailtavaan kahteen työskentelymalliin. Kaikki tekevät kaikkea -mallissa työtehtävien monipuolisuutta pidettiin hyvänä puolena sekä sitä, että työt eivät seisahtuisi poissaolojen takia, koska tiedot ja taidot olisivat useammalla työntekijällä (TAULUKKO 32).

Huonoina puolina sen sijaan koettiin työn laadun mahdollinen kärsiminen sekä kokonaisuuden hajoaminen, jos erilaisia työtehtäviä olisi liikaa. Epäiltiin, että ajan

tasalla pysyminen kaikesta omaan työnkuvaan liittyvästä olisi todella vaikeaa ja aikaa vievää.

TAULUKKO 32. Kaikki tekevät kaikkea -mallin hyvät ja huonot puolet

Kaikki tekevät kaikkea -malli	
<u>Hyvää</u>	<u>Huonoa</u>
Monipuolisuus	Liikaa työtehtäviä
Töiden sujuminen kitkattomasti	Kokonaisuuden hajoaminen
Sijaisuudet onnistuvat helposti	Liikaa tiedettävää

Kaksi viidestä ei pitänyt tätä mallia tehokkaana, loput kolme taas kokivat sen tehokkaana. Yksi haastateltavista piti kaikki tekevät kaikkea -mallista juuri monipuolisen osaamisen vuoksi: ”Kokisin tehokkaana, koska kokonaisuus säilyy ja kaikesta on perillä, pidän siitä, että osaan kaikkea.”

Kaksi viidestä oli sitä mieltä, että tämä malli lisäsi työmotivaatiota ja yhdellä se lisäsi todella paljon. Yhdellä haastateltavista työmotivaatio säilyi ennallaan ja toisella se vähensi sitä.

Kolme sihteeriä ei pitänyt putki-mallia ollenkaan tehokkaana ja kaksi piti tehokkaana vain taloudellisesti työn mielekkyyden kärsiessä paljon (TAULUKKO 33). Kolme viidestä koki tämän mallin vähentävän työmotivaatiota paljon. Kaksi taas koki motivaation säilyvän ennallaan.

Huonoina puolina ja motivaatiota vähentävinä seikkoina haastateltavat lähes yksimielisesti sanoivat yksitoikkoisuuden, tylsistymisen sekä sijaisuuksien vaikean hoitamisen. Eräs haastateltavista koki mallin vaikeana: ”Työn laatu voi kärsiä kun kaikkea yritetään tehdä hyvin, oman osaamisen hankkiminen voi olla vaivalloista.”

Ainoana hyvänä puolena putki-mallista kolme viidestä osasi sanoa oman putkensa työtehtävän todella hyvän asiantuntemuksen. Kaksi ei osannut sanoa mitään hyvää.

TAULUKKO 33. Putkimallin hyvät ja huonot puolet

Putkimalli	
<u>Hyvää</u> Hyvä asiantuntemus omasta kokonaisuudesta	<u>Huonoa</u> Yksipuolisuus Tylsistyminen Sijaisuuksien vaikea hoitaminen

Haastattelussa selvisi mahdolliset erot työnjaossa Kouvolan ja Tampereen toimipaikkojen välillä. Erot olivat melko selviä. Tampereen työskentelymalli muistuttaa paljon kaikki tekevät kaikkea -mallia, eli samaa työtehtävää saattaa hoitaa useampi sihteeri. Ainoastaan hankkeet oli erotettu tästä kokonaisuudesta kokonaan pois ja niitä hoitaa yksi sihteeri.

Esimerkiksi Tampereella kiinteistönhoidon laskut jaetaan toimialan mukaan kun Kouvolassa laskut jaetaan isännöintialueen mukaisesti eli yksi sihteeri hoitaa yhden isännöintialueen laskut. Tampereella yksi sihteeri hoitaa tietyn toimialan laskut riippumatta isännöintialueesta.

Kaikki pitivät nykyistä työskentelymallia parhaimpana ja sopivimpana itselleen eli halukkuutta tai tarvetta vaihtaa työskentelymallia ei ollut. Heiltä myös kysyttiin omaa kiinnostusta mallien kokeiluun ja kaksi olisi voinut kokeilla kaikki tekevät kaikkea -mallia lähinnä vaihtelun vuoksi. Yksi olisi voinut kokeilla putkimallia riippuen siitä, millaisia työtehtäviä putkessa olisi ollut.

Jos näitä työskentelymalleja olisi testattu käytännössä, kolme viidestä ei olisi hämmästynyt, koska he sanoivat olevansa jo niin tottuneita muutoksiin. He lisäsivät myös, että muutoksia tulee aina. Yksi koki mallien testaamisen mielenkiintoisena vaihteluna.

6.6.1 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

Haastattelun tuloksia analysoitaessa selvisi, että saman sihteerinimikkeen alla olevat ihmiset kokivat samoja epäkohtia. Kaikilla kiinteistösihteereillä oli keskenään joitakin samoja vastauksia samoissa kysymyksissä. Samoin hankesihteereillä oli keskenään samanlaisia vastauksia samoissa kysymyksissä.

Kiinteistösihteerit kokivat enemmän epäselvyyksiä omissa työtehtävissään kuin hankesihteerit omissaan. Kiinteistösihteerit myös toivoivat konkreettisia parannuksia joihinkin työtehtäviin tai -vaiheisiin. Hankesihteerit taas toivoivat enemmänkin toimintamallin tai työtavan muuttamista.

Hankesihteerit toivoivat uusia tehtäviä ja pientä jatkuvaa muutosta. Kiinteistösihteerit sen sijaan pitivät organisaation puolesta tulevaa pientä muutosta koulutuksen ja uusien ohjelmien muodossa riittävänä eivätkä kaivanneet uusia asioita. Kukaan ei kuitenkaan kaivannut varsinaista muutosta omiin työtehtäviinsä tai tehtävien vaihtoa, niihin kaikki olivat hyvin tyytyväisiä. Kiinteistösihteereiden ja hankesihteereiden työtahti ja -kiireet heijastuvat eri ajanjaksoina. Kiinteistösihteereillä on kuukauden aikana seesteisempiä ja kiireisempiä jaksoja kun taas hankesihteereillä nämä jaksot heijastelevat enemmän vuodenaikatasolla.

Tämä johtuu siitä, että kiinteistönhoitoa tapahtuu ympäri vuoden tasaiseen tahtiin ja niihin liittyvät laskut ovat aina tiettyyn kuukauden eräpäivään mennessä hoidettava. Hankkeet taas heijastelevat enemmän vuodenaikoja niin, että esimerkiksi kesällä on hiljaisempi aika kuin taas syksyllä aloitetaan paljon uusia hankkeita ja laskuliikenne vilkastuu.

Erilaiset tottumukset ja mieltymykset tehdä työtä vaikuttavat selvästi mielipiteeseen työskentelymalleista. Näissä vastauksissa mielipide ei riippunut ollenkaan sihteerin suorittamista työtehtävistä vaan mielipide muodostui henkilökohtaisista tekijöistä. Kaikki pitivät nykyistä työskentelymallia parhaana tapana työskennellä. Nykyinen työskentelymalli sisältääkin juuri niitä piirteitä, jotka edesauttavat työviihtyvyyttä ja tyydyttävät työntekijöiden tarpeita. Tällä hetkellä työssä on mah-

dollista käydä sosiaalista kanssakäymistä, toteuttaa ja kehittää itseään ja työ on vaihtelevaa sekä monipuolista.

Mielipiteet, mieltymykset ja tavat tehdä työtä vaikuttavat luonnollisesti henkilön motivaatioon, työviihtyvyyteen ja työpanokseen, mutta haastattelutulokset tukevat yleisiä tutkimustuloksia työmotivaatiosta ja -viihtyvyydestä.

Kaikki tekevät kaikkia -malli sai ristiriitaista kannatusta. Osa sihteereistä piti sitä tehottomana, liian laajana ja työmotivaatiota vähentävänä ja osa taas ei. Mallia hyvänä tai huonona pitävissä ryhmissä oli tasapuolisesti hanke- ja kiinteistösihteereitä. Tässä mallissa eri haastateltavat pitivät eri asioita hyvinä ja huonoina puolina. Yksi piti siitä, että osasi tehdä kaikkea. Jotkut taas epäilivät, että kokonaisuuden hahmottaminen kärsii eikä työstä saa otetta, koska on liian paljon tiedettävää.

Kaikki tekevät kaikkea -työskentelymalli tukee sihteereiden yhteistyötä, koska kaikki hoitavat samoja työtehtäviä ja on helpompaa ja nopeampaa selvittää asioita. Tässä mallissa epävirallisten tiimien merkitys korostuu, koska samoja tietoja esimerkiksi jonkin uuden asian hoitamiseen tarvitsevat kaikki sihteerit ja heistä on näin apua ja tukea toisilleen. Sijaisuuksien hoitaminen onnistuu hyvin, koska varsinainen työtehtävä tunnetaan omien työtehtävien kautta eikä mikään työtehtävä seiso paikallaan esimerkiksi sairausloman aikana.

Kaikki tekevät kaikkea -malli tukee myös tasaista työskentelytahtia, sillä hankkeiden ja kiinteistönhoidon työtehtävien toteutus saattaa olla hyvinkin aaltoilevaa. Kiinteistönhoidon tehtävien kiireen vaihtelevuus toteutui kuukausitasolla ja hankkeiden vuodenaikatasolla. Koska tässä mallissa hoidetaan molempia tehtäväkokonaisuuksia, on helpompi delegoida näistä kokonaisuuksista itselleen aina ne kiireellisimmät työt. Esimerkiksi kun hankerintamalla on hiljaisempaa, voi keskittyä kiinteistöhoitoon ja taas esimerkiksi kuun puolessa välissä on kiire kiinteistönhoidon laskujen käsittelyssä ja kiireettömämpiä hankeasioita voi siirtää seesteisempään ajankohtaan.

Putki-malli ei saanut kannatusta keneltäkään, koska se syrjäytti täysin monipuolisuuden, jota kaikki pitivät parhaimpana puolena nykyisessä työssään. Vaihtelevuuden ja monipuolisuuden puutteen takia työntekijä ei pääse toteuttamaan itseään, koska työtehtävien määrä on niin suppea.

Putkimallissa työskentely on melko itsenäistä. Sihteereiden keskinäinen sosiaalinen kanssakäyminen vähenisi paljon ja sihteereiden nykyinen yhteistyö väistyisi. Heidän olisi luotava omat verkostonsa kokonaan vain omien tiimiensä varaan.

Putkimallissa ajoittainen tehottomuus nousee ongelmaksi, sillä joillakin tehtäväkokonaisuuksilla voi tulla pitkiäkin seesteisiä jaksoja. Esimerkiksi kesäisin voi olla hankkeita ja niihin liittyviä työtehtäviä paljon vähemmän kuin talvella. Tällöin hankekokonaisuutta hoitava henkilö kärsii työnpuutteesta.

Jos molempien mallien hyvät puolet yhdistäisi, voisi tuloksena olla joidenkin tehtäväkokonaisuuksien yhdistäminen. Esimerkiksi hankekokonaisuus siirrettäisiin yhdelle sihteerille ja loput työkokonaisuudet jaettaisiin tasaisesti kolmelle sihteerille. Hankkeissa riittäisi yhdelle sihteerille vuoden ajasta riippumatta tarpeeksi työtehtäviä. Kiinteistönhoidon sekä vuokrauksen että käytön hoitavien sihteereiden toimenkuva ja tehtäväkokonaisuus eivät pilkkoontuisi liikaa, koska vain hankkeet puuttuisivat siitä. Ajan tasalla pysyminen on helpompaa ja nopeampaa, koska tehtäviä ei olisi liikaa ja apua ja tietoa saa tarvittaessa muilta sihteereiltä.

Jos muutos tällaisen mallin käyttöönottamiselle on liian suuri, muutoksen voisi toteuttaa pienemmässä mittakaavassa. Koska hankesihteerit kaipaavat jotakin pientä uutta ja kiinteistösihteereillä on ajoittain todella kiire, hankesihteerit ja kiinteistösihteerit voisivat vaihtaa keskenään joitakin työtehtäviä tai kiinteistösihteereiltä voisi siirtää joitakin yksittäisiä työtehtäviä hankesihteereille.

Hankesihteerin ja kiinteistösihteerin toimenkuva ikään kuin yhdistyisi mutta muutos olisi pienempi, kuin joidenkin työkokonaisuuksien vaihtaminen tai niiden liiallinen pilkkominen. Olemassa olevat työkokonaisuudet voisi säilyttää nykyisillä tekijöillä, jotta kokonaisuus ei kärsisi liikaa.

6.6.2 Tiimi ja yhteistyön lisääminen

Yhteistyön ja tiimintyöskentelyn lisäämistä toivottiin. Niiden koetaan nopeuttavan tiedon kulkua ja sen perille menoa. Kun useampi henkilö tietää samasta asiasta, löytyy apuakin nopeammin ja helpommin. Nyt käytössä olevat epäviralliset tiimit ja työparit palvelevat jo näitä tarkoituksia. Näiden epävirallisten tiimien toimintaan toivottiin lisää panostusta ja tehostusta.

Nyt työparit saavat apua ja tietoa juuri silloin kun sitä tarvitsevat, koska voivat käväistä työparin ovelta kysymässä. Minkäänlaisia tiimikokouksia ei ole erikseen pidetty, koska ne koetaan turhiksi ja aikaa vieviksi. Tehokkaampaa on saada tieto heti eikä odottaa viralliseen tiimipalaveriin. Myös se, että tiedotettavia on vähän, helpottaa tiedon perille menoa, koska tarvitsee keskustella muutamien ihmisten kanssa eikä esimerkiksi kymmenien.

Epävirallisia ryhmiä pidetään tällä hetkellä hyödyllisimpinä ja toimivampina kuin virallisia tiimejä. Virallisen tiimin virallisuus tuntuu olevan suurin este ja haitta virallisen tiimin toimimiselle. Virallisia kokouksia tulisi olla usein, koska tiimiä tiedotettavia ja koskevia asioita tulee jatkuvasti, mutta kokoukseen eivät kaikki aina välttämättä ehdi paikalle. Toisaalta kokouksia ei ole tarpeeksi usein, sillä joidenkin asioiden selvittämiseen tarvitaan vastaus heti eikä voida odottaa asian käsittelyyn tiimikokouksessa.

Tämän luonteisia asioita on jokaisella tiimin jäsenellä silloin tällöin ja ne tiimin jäsenet, joiden työhön suoraan liittyviä asioita ei juuri sillä kerralla käsitellä, voisivat kokea kokoukset turhiksi ja aikaa vieviksi. Tällainen tilanne tekee hallaa tiimityöskentelylle. Ongelmaksi voi tässä tilanteessa nousta se, mitkä asiat ovat liian pieniä asioita käsiteltäväksi tiimikokouksessa ja mitkä taas pitäisi luonteensa ja tärkeysasteensa mukaan käsitellä siellä. Muita esteitä voisi olla tiimin päätäntävalta ja sen mahdollinen puutos, sillä monen päätöksen voi tehdä vain paikallisjohtaja. Paikallisjohtaja ei välttämättä ehdi jokaiseen tiimikokoukseen osallistumaan ja jos kokouksen luonne vaatii suurempia päätöksiä, kokouksen ajankohdan

löytäminen voi olla vaikeaa. Paikallisjohtaja on osallisena kaikissa tiimeissä, joten hänellä olisi kokouksia monta kertaa enemmän kuin muilla.

Havainnoinnin avulla sihteeriltä tiedusteltiin mielipidettä tiimityöskentelystä ja sen mahdollisesta lisäämisestä. Havainnoinnin avulla saadut mielipiteet tukivat haastattelussa saatuja vastauksia tiimityöskentelystä. Tiimityöskentelyä ja yhteistyön lisäämistä kaivataan. Haastattelussa saatujen vastauksien perusteella luotavan tiimin lähtökohtana ja jäsenenä toimisivat sihtööri ja kiinteistöpäällikkö (TAULUKKO 34). Tiimin muita jäseniä ovat paikallisjohtaja, talotekniikan asiantuntija ja rakennuttajapäällikkö. Paikallisjohtaja toimii aina jäsenenä jokaisessa tiimissä ja osallistuu mahdollisuuksien mukaan tiimin työskentelyyn.

Tiimin jakoperuste tulee kaikki tekevät kaikkea -mallin pohjalta eli jakoperusteenä ovat maantieteelliset rajat. Sihtööri hoitaa oman tiimin alueensa työtehtävät ja näin toimii saman alueen kiinteistöpäällikön ja rakennuttajapäällikön kanssa.

TAULUKKO 34. Kuvitteellisen tiimin jako

Tiimi 1	Kymenlaakso
Tiimi 2	Päijät-Hämeen
Tiimi 3	Etelä-Karjala
Tiimi 4	Etelä-Savo

Tiimin jäsenet raportoivat paikallisjohtajalle. Talotekniikan asiantuntija sekä rakennuttajapäällikkö ovat mukana tiimissä omien tehtäviensä mukaan. Tiimi perustuu sihteeriin ja kiinteistöpäällikköön. Rakennuttajapäälliköt ovat mukana mahdollisten hankkeiden kautta ja sen mukaan, mitkä hankkeet sattuvat kunkin tiimin alueelle. Tiimityöskentely toimisi samaan malliin kuin tähänkin asti eli tiedon jakamista ja avun antoa silloin kun sitä tarvitaan, mutta sen toimintaa tehostettaisiin entisestään.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, voisiko sihteereiden työskentelymallin ja työtehtävien uudelleen jakaminen tuoda työn tekoon lisää tehokkuutta, motivaatiota ja mielekkyyttä. Samalla pohdittiin tiimityöskentelyn lisäämistä ja siihen sopivia tapoja.

Sihteereille suoritetussa kyselyssä kartoitettiin heidän ajankäyttönsä sekä nykyiset työtehtävät. Kyselyn jälkeen suoritetussa haastattelussa tiedusteltiin heidän mielipiteitään työtehokkuudesta ja -motivaatiosta, tiimityöskentelystä, muutoksista sekä tutkimuksessa vertailtavista kuvitteellisista työskentelymalleista.

Tiimityöskentely ja yhteistyö koettiin hyvin positiivisena asiana. Toivottiin, että näihin panostettaisiin entisestään ja toimintaa tehostettaisiin. Epäviralliset ryhmät, jotka tällä hetkellä toimivat hyvin, koettiin parhaana mallina toteuttaa tiimityöskentelyä. Sihteerit eivät olleet kiinnostuneita virallisen tiimin hitaasta asioiden etenemisestä ja pakollisista tiimikokouksista, koska niiden koettiin vievän liikaa aikaa eivätkä ne juuri vastaan heidän tarpeisiinsa.

Epävirallisen tiimin hyvät puolet vastaavat sihteereiden tarpeisiin, koska asian pystyy selvittämään silloin kun siitä tietävä tai päättävä henkilö on paikalla eikä tarvitse odottaa tiimikokoukseen. Tieto myös kulkee nopeammin epävirallisen kuin virallisen tiimi sisällä. Epävirallisen tiimin toiminnan tehostamista voisi lisätä epävirallisilla kokouksilla, jotka järjestetään silloin kun asia sitä vaatii ilman varoitusaikaa ja kokoukseen osallistuvat ne, jotka ovat paikalla. Tällaisia kokouksia on jo järjestetty, mutta niitä voisi järjestää useammin.

Virallisten tiimien huonoimmiksi puoliksi nousivat turhat tiimikokoukset, joissa on oltava paikalla, mutta jotka eivät ehkä kaikilla kerroilla kosketa sihteerin työtä. Myös tiimin mahdollisen päätäntävällän puutos koettiin virallisen tiimin heikkoutena.

Virallisten ja epävirallisten tiimien syntyyn vaikuttaa myös pitkälti organisaatio ja sen toimintatapa. Jos organisaatio päättää tehostaa tiimityöskentelyä luomalla virallisia tiimejä, on yksikön haaste saada se toimimaan kunnolla. Tämä ei varmaankaan poista epävirallisia tiimejä kokonaan, sillä niiden toiminta palvelee virallisen tiimin toimintaa tukevana ja tiedon kulun kanavana.

Sihteereiden työtehtävien uudelleenjakoa selvitettiin vertailemalla kahta toisistaan täysin poikkeavaa työskentelymallia ja sihteereitä haastateltiin mallien eroavaisuuksista. Samalla kartoitettiin, mitä piirteitä malleissa arvostettiin ja mitkä koettiin huonoksi. Kumpikaan malleista ei saanut täydellistä kannatusta. Putkimallia viroksuttiin kuitenkin selvästi enemmän kuin kaikki tekevät kaikkea -mallia.

Putkimallia pidettiin huonona juuri sen yksitoikkoisuuden vuoksi. Työntekijä osaa omien tehtävien hoitamisen todella hyvin ja omaa tehokkaan ja hyvän tietämyksen. Hän pystyy kehittämään itseään helposti ja nopeasti. Toimenkuvan alue on kuitenkin niin suppea, että samojen työtehtävien toistaminen tylsistyttää ja yksipuolisuus syö motivaatiota. Sijaisuuksien hoitaminen koettiin todella ongelmalliseksi, koska jokainen hallitsee ja on ajan tasalla vain omista tehtävistään.

Kaikki tekevät kaikkea -mallissa monipuolisuus oli sen paras ja huonoin puoli. Sihteerit epäilivät työtehtävien kirjon olevan liian laaja hallittavaksi hyvin ja tehokkaasti. Kuitenkin tämä malli koettiin miellyttävämmäksi kuin putkimalli ja jotkut olisivatkin valmiit kokeilemaan tätä käytännössä. Monipuolisuuden asettama haasteellisuus tulee vastaan siinä, miten pysyä ajan tasalla kaikesta, koska työkokonaisuuksia on niin monta. Itsensä kehittäminen ja toteuttaminen sekä uuden jatkuva oppiminen on todellinen haaste.

Sihteerit kokivat nykyisen työskentelymallin parhaana tapana tehdä työtä. Nykyisessä työskentelymallissaan kaikki sihteerit arvostivat itsenäisyyttä, monipuolisuutta ja tehtävien haasteellisuutta.

CM eli sopimuslaskutus tuo varmasti tulevaisuudessa lisähelpotusta laskujen käsittelyyn. Tällä hetkellä CM:n hyötyä ei vielä näe, koska aikaa laskujen viemiseen menee suurin piirtein yhtä paljon kuin jos ne olisivat tulleet normaalisti kirjattaviksi. Järjestelmää pyritään koko ajan kehittämään niin, että sinne voidaan tulevaisuudessa viedä enemmän laskuja. Ohjelmaan yritetään kehittää marginaalia, jotta se hyväksyisi hiukan erisuuruisia laskuja ja siten yhä useampi lasku voitaisiin viedä järjestelmään. Jossakin vaiheessa aikaa laskujen viemiseen kuluu paljon vähemmän kuin mitä kuluisi kuukausittaiseen kirjaamiseen.

Senaatti-kiinteistöt elävät jatkuvassa pienessä muutoksessa. Sihteerit ovatkin totuneet muutoksiin eivätkä pelkää tai vastusta niitä. Kuitenkin pieniä ennakkoluuloja muutoksia vastaan on, sillä vaikka muutoksia kaivataan jonkin epäkohdan korjaamiseksi, menee oma aikansa ennen kuin epäselvyyksistä ohjeissa ja toimintatavoissa on selvitty. Pienet muutokset koetaan pääosin positiivisena ja ne tuovat tietyin väliajoin toteutettuna virkistystä. Suuremmissa muutoksissa pelätään juuri epäselvyyksiä, asioiden sekavuutta ja töiden kasaantumista.

Sihteerit eivät kaivanneet suurta muutosta, koska kokivat sen tarpeettomaksi. Pienet muutokset kuten jokin uusi ja haasteellisempi työtehtävä sen sijaan kiinnosti monia. Pieni muutos ja haasteellisuus lisäävät motivaatiota ja estävät paikalleen pysähtymistä. Menestyvä organisaatio eläkin jatkuvassa muutoksessa säilyttääkseen kilpailuetunsa ja välttääkseen pysähtymisen.

Senaatti-kiinteistöissä panostetaan jo nyt melko hyvin sihteereiden työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon. Tämä näkyy juuri toimipaikkojen itsenäisessä päätätävällässä. Toimipaikkojen sihteerit voivat itse vaikuttaa paljon omaan työnjakoonsa. Parannettavaa kuitenkin löytyy muutoksien läpiviennistä. Vaikka muutoksia ei suoranaisesti vastusteta, ne herättävät positiivisten tunteiden ohella myös negatiivisia tunteita. Nämä negatiiviset tunteet johtuvat muutoksia seuraavista epäselvyyksistä, asioiden hitaasta etenemisestä ja yhtenäisten ohjeiden puuttumisesta.

Case-yrityksen osalta voisi tulevaisuudessa tutkia työmotivaatiota, työviihtyvyyttä sekä työnjärjestelyä tarkemmin. Sihteereille voisi myöhemmin tulevaisuudessa

järjestää uudelleen jonkinlaisen kyselyn tai haastattelun koskien työjärjestelyiden vaihtamista. Samalla voisi tutkia, voitaisiinko joitakin työtehtäviä siirtää kiinteistöpäälliköltä sihteerille. Sihteerit saisivat uusia työtehtäviä ja kiinteistöpäällikön toimenkuvaan voi tulla tulevaisuudessa toisia tehtäviä tilalle.

Tämä tutkimus selvitti Senaatti-kiinteistöjen Kouvolan toimipaikan sihteerien työn uudelleenorganisointiin liittyviä tutkimusongelmia. Tutkimus oli pitkä prosessi, jonka teko mahdollistui Senaatti-kiinteistöjen ennakkoluulottoman ja innovatiivisen johdon ansiosta. Erityiskiitos paikallisjohtaja Henri Rythille sekä aluesihteerille Salli Suomelle tuesta ja kannustuksesta. Kiitokset ansaitsevat myös haastatteluihin ja kyselyihin osallistuneet sihteerit, jotka osallistuivat tähän prosessiin avoimesti, aidon kiinnostuneesti ja kannustavasti.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus.

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: WSOY.

Julkinen, R. & Nätti, J. 1997. Työn jakaminen – moraalit, talous, politiikka. Tampere: Vastapaino

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerrus

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: tammikuu

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Ekonomia-sarja. Juva: WSOY.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Enterprise Adviser -kirjasarja. Helsinki: Talentum.

Pinchot, G., Pinchot E., ja Tillman, M. 1996. Älykäs organisaatio. Tampere: Tammer-paino.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammi.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti – matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Otava.

Spiik, K. 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1. Painos. Vantaa: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8.painos. Economica-sarja, julkaisu nro 17. Helsinki: Talentum.

Totro, T. & Tokola, P. 2006. Korjaava työ organisaatiossa. Oulu: Metanoia.

Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1997. Tehokas kustannushallinta. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY

Elektroniset lähteet

Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry, julkaistu 21.2.2007.
Kiinteistö- ja rakennusalan hallitusohjelmatavoitteet. Saatavissa
<http://www.rakli.fi/4043.html> (viitattu 15.9.2007).

Kiinteistöliitto ry:n julkaisema artikkeli. Suomen kiinteistöliitto – kasvava vaikuttaja julkaistu 19.3.2007. Saatavissa: <http://209.85.135.104/search?q=cacheKnNOMYADM4EJ:www.kiinteistoliitto.fi/attachements/2007-03-28T09-22-0933.pdf+kunnossapito+kiinteist%C3%B6ala+ik%C3%A4%C3%A4ntyminen&hl=fi&ct=clnk&cd=2&gl=fi> (viitattu 11.9.2007).

Laatusanasto, julkaistu 10.10.2005. Saatavissa: <http://laatusanasto.blogspot.com/2005/10/tehokkuus.html> (viitattu 17.9.2007)

Senaatti-kiinteistöjen internetsivut. Saatavissa www.senaatti.fi (viitattu 20.8.2007)

Suomen asuntotietokeskus. www.asuntotieto.com: Kiinteistö- ja rakennusalojen tuottavuus – esitutkimus 4/2006. Saatavissa: http://209.85.135.104/search?q=cache:NnIFgRUVmWwJ:www.asuntotieto.com/INFRA2010/Aineisto/Tuottavuus/TuottavuusProReal%2520%252026_4_2006.pdf+kunnossapito+kiinteist%C3%B6+yhteiskunta &hl=fi&ct=clnk&cd=17&gl=fi (viitattu 11.9.2007).

Sydänmaanlakka. P. 2002. Ihminen, työ ja organisaatio; uuden paradigman hahmottelua (verkkojulkaisu). Pro Humanum ry (viitattu 29.8.2007). Saatavissa <http://www.prohumanum.fi/artikkelit/sydanmaanlakka.html>

Valtioneuvoston tiedote 62/2002. Kansallinen rakennuspoliittinen ohjelma luovutettiin pääministeri Lipposelle ja ympäristöministeri Hassille. Saatavissa: <http://www.vn.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/sv.jsp?oid=93984&c=0&toid=1928&moid=1939> (viitattu 27.8.2007).

LIITE 1 Ajankäyttö -kysely**1/3****TYÖTEHTÄVÄT****Työtehtävä 1**

Kuvailisitko lyhyesti työtehtävän?

Minkä koet hyvänä tässä työtehtävässä? Entä huonona?

Kuinka usein suoritat tätä työtehtävää? alleviivaa ajankäyttöä lähinnä olevin kuvaus

päivittäin	kerran kuukaudessa
viikoittain	muutaman kerran kuukaudessa
muutaman kerran viikossa	muutaman kerran vuodessa

Työtehtävä 2

Kuvailisitko lyhyesti työtehtävän?

Minkä koet hyvänä tässä työtehtävässä? Entä huonona?

Kuinka usein suoritat tätä työtehtävää? alleviivaa ajankäyttöä lähinnä olevin kuvaus

päivittäin	kerran kuukaudessa
viikoittain	muutaman kerran kuukaudessa
muutaman kerran viikossa	muutaman kerran vuodessa

Työtehtävä 3

Kuvailisitko lyhyesti työtehtävän?

Minkä koet hyvänä tässä työtehtävässä? Entä huonona?

LIITE 1 Ajankäyttö -kysely**2/3**

Kuinka usein suoritat tätä työtehtävää? alleviivaa ajankäyttöä lähinnä olevin kuvaus

päivittäin	kerran kuukaudessa
viikoittain	muutaman kerran kuukaudessa
muutaman kerran viikossa	muutaman kerran vuodessa

Työtehtävä 4

Kuvailisitko lyhyesti työtehtävän?

Minkä koet hyvänä tässä työtehtävässä? Entä huonona?

Kuinka usein suoritat tätä työtehtävää? alleviivaa ajankäyttöä lähinnä olevin kuvaus

päivittäin	kerran kuukaudessa
viikoittain	muutaman kerran kuukaudessa
muutaman kerran viikossa	muutaman kerran vuodessa

Työtehtävä 5

Kuvailisitko lyhyesti työtehtävän?

Minkä koet hyvänä tässä työtehtävässä? Entä huonona?

Kuinka usein suoritat tätä työtehtävää? alleviivaa ajankäyttöä lähinnä olevin kuvaus

päivittäin	kerran kuukaudessa
viikoittain	muutaman kerran kuukaudessa
muutaman kerran viikossa	muutaman kerran vuodessa

Työtehtävä 6

Kuvailisitko lyhyesti työtehtäväsi?

LIITE 1 Ajankäyttö -kysely**3/3**

Minkä koet hyvänä tässä työtehtävässä? Entä huonona?

Kuinka usein suoritat tätä työtehtävää? alleviivaa ajankäyttöä lähinnä olevin kuvaus

päivittäin	kerran kuukaudessa
viikoittain	muutaman kerran kuukaudessa
muutaman kerran viikossa	muutaman kerran vuodessa

Työtehtävä 7

Kuvailisitko lyhyesti työtehtävän?

Minkä koet hyvänä tässä työtehtävässä? Entä huonona?

Kuinka usein suoritat tätä työtehtävää? alleviivaa ajankäyttöä lähinnä olevin kuvaus

päivittäin	kerran kuukaudessa
viikoittain	muutaman kerran kuukaudessa
muutaman kerran viikossa	muutaman kerran vuodessa

Asteikolla 1- 7 mikä työtehtävä sitä tehtäessä vie eniten aikaa? 1 eniten 7 vähiten. Laita työtehtävän perään tuntimäärä, jonka arvioit varaavasi kyseessä olevan työtehtävän toteuttamiseen

1-7 tuntia

..... Työtehtävä 1
 Työtehtävä 2
 Työtehtävä 3
 Työtehtävä 4

1-7 tuntia

..... Työtehtävä 5
 Työtehtävä 6
 Työtehtävä 7

LIITE 2 Haastattelu**1/3**YLEISET KYSYMYKSET

Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työtilanteeseesi asteikolla 1-5?

Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin työtehtäviisi asteikolla 1-5?

- Mitä koet hyväksi työssäsi tällä hetkellä?
- Mitä huonoksi? Miksi?
- Millaista parannusta toivoisit ja mihin?

TYÖTEHOKKUUS

Kuinka tehokkaana pidät nykyistä työmallia asteikolla 1-5?

Pystyisikö jonkin työtehtävän hoitamaan tehokkaammin? Minkä ja miten?

Onko työssäsi mielestäsi paljon turhaa ja aikaa vievää työtä asteikolla 1-5?

- missä työtehtävässä/-vaiheessa tehottomuus näkyy?
- Mikä mielestäsi aiheuttaa tehottomuutta työssä?

Kuinka paljon pystyt itse vaikuttamaan työvaiheiden tehokkuuteen asteikolla 1-5?

- Oletko tyytyväinen nykyiseen työtehtävien jakoon? Miksi/miksi et?
- Voitaisiinko työt jakaa vielä tehokkaammin?
- Voisiko ulkoistus joidenkin tehtävien osalta helpottaa työtäsi?

MUUTOS

- Jos ajatellaan asiaa töiden näkökulmasta, niin vaatisivatko työtehtäväsi jonkinasteista muutosta vai oletko tyytyväinen nykyiseen järjestelmään?
- Jos taas ajatellaan asiaa työviihtyvyyden kannalta, niin kaipaisitko muutosta työtehtäviin ja niiden tekotapaan vai haluaisitko asioiden säilyvän ennallaan?

LIITE 2 Haastattelu**2/3**

- Jos muutosta tarvitaan niin kuinka suuri muutos olisi mielestäsi paikallaan asteikolla 1-5? 1= hyvin pieni, 5= hyvin suuri
- Mitä hyvää ja mitä huonoa voisit kuvitella muutoksen tuovan?

TIIMI

Mitä mieltä olet tiimityöskentelystä asteikolla 1-5? 1 = todella huono, 5 = todella hyvä

- Mitä hyvää näet tiimityöskentelyssä?
- Mitä huonoa?
- Mikä voisi olla suurin este tiimityöskentelylle?
- Mikä taas puoltaisi sitä?

KAIKKI TEKEVÄT KAIKKEA -MALLI

Ensimmäisen vertailun tarkoituksena on tarkastella tilannetta, jossa kaikki neljä sihteeriä tekevät samoja kaikille jaettuja suurempia usein tehtäviä työtehtäviä sekä jokaiselle erikseen jaettuja omia harvemmin tehtäviä pienempiä työtehtäviä. Tehtävät on jaettu sihteereille maantieteellisten rajojen sekä toimialojen mukaan. Käytännössä kaikilla sihteereillä päätehtävät ovat samat. Tehtävä on valittu päätehtäväksi sen mukaan, kuinka usein sitä tehdään, kuinka aikaa vievä ne ovat ja tukeeko se jotain jo valittua tehtävää. Tehtäviä on kaikista sihteerin toimenkuvan osa-alueista eli hankkeiden hoidosta, toimistopalveluista, kiinteistönhallinnasta sekä käytöstä että vuokraustoiminnasta.

- Kokisitko mallin tehokkaana työn kannalta? Miksi / Miksi et?
- Lisäisikö tämä sinun työmotivaatiosi asteikolla 1-5, 1= vähentää paljon, 2= vähentää, 3= säilyy ennallaan, 4= lisää, 5= lisää paljon
- Mitkä seikat tässä mallissa mielestäsi vaikuttavat työmotivaatioon?
- Mitä hyviä puolia tällaisessa mallissa mielestäsi on?
- Entä mitä huonoja?
- Jos saisit itse päättää, haluaisitko kokeilla tällaista työskentelymallia? Miksi? / Miksi et?

LIITE 2 Haastattelu

3/3

JOKAISELLA TÄYSIN OMAT TEHTÄVÄT -MALLI (putkimalli)

Kaikki neljä sihteeriä tekevät jokaiselle erikseen jaettuja työtehtäviä. Yhtä työtehtävää suorittaa yksi sihteeri. Sihteereillä ei ole aluejakoa vaan esimerkiksi yksi sihteeri hoitaa alueen Mikkeli Kouvola Lappeenranta kaikki kiinteistönhoidon laskut.

- Kokisitko mallin tehokkaana työn kannalta? Miksi?
- Lisäisikö tämä sinun työmotivaatiosi asteikolla 1-5, 1= vähentää paljon, 2= vähentää, 3= säilyy ennallaan, 4= lisää, 5= lisää paljon
- Mitkä seikat tässä mallissa mielestäsi vaikuttavat työmotivaatioon?
- Mitä hyviä puolia tällaisessa mallissa mielestäsi on?
- Mitä hyvää tässä on verrattuna nykyiseen työskentelymalliin?
- Jos saisit itse päättää, haluaisitko kokeilla tällaista työskentelymallia? Miksi? / Miksi et?

YHTEENVETO

Mikä näistä työmalleista nykyinen, putkimalli ja kaikki tekevät kaikkea -malli on mielestäsi sinulle sopivin? Miksi?

Jos nykyinen työskentely malli syrjäytettäisiin ja kumpaakin näistä vertailtavista työskentelymalleista kokeiltaisiin, mikä olisi ensi reaktiosi?

LIITE 3 Haastattelujen aikataulut

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelu-aika
Sihteeri A	13.6.2007	Klo 09.30 – 10.05
Sihteeri B	20.6.2007	Klo 15.20 – 16.15
Sihteeri C	12.6.2007	Klo 12.40 – 13.30
Sihteeri D	27.6.2007	Klo 12.40 – 13.15
Tampereen sihteeri	20.6.2007	Klo 10.30 – 11.25
Paikallisjohtaja	16.7.2007	Klo 09.30 – 10.50

LIITE 4 Sihteereiden vastaukset ajan käyttö -kyselystä

Sekä putkimallissa että kaikki tekevät kaikkea -mallissa käytetyt ajat ovat peräisin tästä taulukosta, johon on merkitty sihteereiden tehtäviinsä käyttämät todelliset ajat.

	Sihteeri 1	Sihteeri 2	Sihteeri 3	Sihteeri 4
Hankelaskut	10,0	7,0		
Kiinteistönhoidonlaskut			19,0	13,5
Arkistointi	4,0	4,5		
vakuudet	3,0	4,0		
raportointi koki			2,0	4,5
raportointi fakta	2,0			
KOKI/Optimazenet			7,5	4,5
HTK	1,0	4,0		
Vuokraus/alueet			2,50	2,25

	Sihteeri 1	Sihteeri 2	Sihteeri 3	Sihteeri 4	
Kahvitukset	2,0				
toimistotarviketilaukset	1,0				
Lähtevä posti	7,0				
asiakasrekisteri	2,0				
henkilötietojärjestelmä			1,0		
henkilöstöhallinto		0,5			
tiedotusyhdyshenkilö		0,25			
aktivointi		2,5			
budjetin seuranta		0,5			
toimiston yleiset	0,25	4,0	1,0	2,25	7,50 yht.
yleiset	2,0	3,0	1,5	2,25	8,75 yht.
Senaattila			1,0		
Ryhti				4,5	
sopimuslaskutus	2,0				
Vuokraus/saunat			0,50	2,25	2,75 yht.
koordinointi		1,0			
Paikallisjohtajan siht.		5,0			

Yht. tuntia viikossa	36,25	36,25	36,0	36,0
----------------------	--------------	--------------	-------------	-------------

LIITE 5 Kaikki tekevät kaikkea -malli

1/2

Työtehtävät on jaettu täysin uudestaan, ei ole väliä mitä työtehtävää hoiti aikaisemmin. Kaikilla on osittain samat tehtävät ja vain tietyt yksittäiset harvemmin hoidettavat tehtävät

Kaikille tulevat päätehtävät

Hankelaskut	$(10+7) / 4 =$	4,3	h
Kiinteistönhoidon laskut	$(19+13,5) / 4 =$	8,1	h
Arkistointi	$(4+4,5) / 4 =$	2,1	h
vakuudet	$(3+4) / 4 =$	1,8	h
raportointi koki + fakta	$(2+4,5+2) / 4 =$	2,1	h
KOKI/Optimazenet	$(7,5 + 4,5) / 4 =$	3,0	h
HTK	$(1+4) / 4 =$	1,3	h
Vuokraus/alueet	$(2,5+2,25) / 4 =$	1,2	h
toimiston	$7,5 / 4 =$	1,9	h
yleiset	$8,75 / 4 =$	2,2	h
Yhteensä		27,9	h
työtunteja jää jäljelle muihin			
työtehtäviin	$36,15 - 27,9 =$	8,3	h

Jakautuvat yksilötehtävät

Kahvitukset	2,0	h
toimistotarviketilaukset.	1,0	h
Lähtevä posti	7,0	h
asiakasrekisteri	2,0	h
henkilötietojärjestelmä.	1,0	h
henkilöstöhallinto	0,5	h
tiedotusyhdyshenkilö	0,25	h
aktivointi	2,5	h
budjetin seuranta	0,5	h
toimiston yleiset	7,50	h
yleiset	8,75	h
Senaattila	1,0	h
Ryhti	4,5	h
sopimuslaskutus	2,0	h
Vuokraus/saunat	2,75	h
koordinointi	1,0	h
Paikallisjohtajan sihteeri	5,0	h
Yhteensä	49	h

LIITE 5 Kaikki tekevät kaikkea -malli

2/2

Päätehtäviin eli hanke- ja kiinteistöhoidon laskujen käsittelyyn, kokin päivitykseen, ylläpitoon, raportointiin ja laskutukseen, arkistointiin, HTK:n ja vakuuksien hoitamiseen sekä yleisiin ja toimiston tehtäviin menee aikaa 27,9 tuntia viikossa. Jokaiselle sihteerille on jaettu omat yksilölliset tehtävänsä. Esimerkiksi sihteerillä 1 on omia tehtäviä lähtevän postin käsittely ja kahvitusten hoitaminen.

Sihteeri 1

hanke- ja kiinteistöhoidon laskut,
Kokipäivitys, -raportointi ja -laskutus
hanke- ja kiinteistöarkistointi,
HTK, vakuudet
Yleiset ja toimiston tehtävät **27,9**

Omat Aikaa jää jäljelle omiin **8,3**

Lähtevä posti	7	
Kahvitukset	1,0	
omat yhteensä	8,0	

Työaikaa yhteensä $8 + 27,9 = 35,9$

Sihteeri 2

hanke- ja kiinteistöhoidon laskut,
Kokipäivitys, -raportointi ja -laskutus
hanke- ja kiinteistöarkistointi,
HTK, vakuudet
Yleiset ja toimiston tehtävät **27,9**

Omat Aikaa jää jäljelle omiin **8,3**

Ryhti	4,5	
saunat	1,4	
kahvitukset	1,0	
omat yhteensä	6,9	

Työaikaa yhteensä $6,9 + 27,9 = 34,8$

Sihteeri 3

hanke- ja kiinteistöhoidon laskut,
Kokipäivitys, -raportointi ja -laskutus
hanke- ja kiinteistöarkistointi,
HTK, vakuudet
Yleiset ja toimiston tehtävät **27,9**

Omat Aikaa jää jäljelle omiin **8,3**

Henkilötietojärjestelmä	1	
Senaattila	1	
saunat	1,4	
Sopimuslaskutus	2	
toimistotarviketilaukset	1	
Asiakasrekisteri	2	
omat yhteensä	8,4	

Työaikaa yht. $8,4 + 27,9 = 36,3$

Sihteeri 4

hanke- ja kiinteistöhoidon laskut,
Kokipäivitys, -raportointi ja -laskutus
hanke- ja kiinteistöarkistointi,
HTK, vakuudet
Yleiset ja toimiston tehtävät **27,9**

Omat Aikaa jää jäljelle omiin **8,3**

Henkilöstöhallinto	0,5	
Tiedotusyhdyshenkilö	0,25	
Aktivointi	2,5	
Budjetin seuranta	0,5	
paikallisjoht.siht.	5,0	
omat yhteensä	8,8	

Työaikaa yht. $27,9 + 8,8 = 36,7$

LIITE 6 Putkimalli

1/2

KIINTEISTÖNHALLINTA

kunnossapito

sihteeri 1

laskujen käsittely

-kiinteistölaskuja vuodessa		5 829,0	kpl
-kiinteistölaskuja viikossa	$5829 / 52 =$	112,1	kpl
käyttää aikaa viikossa		32,5	h
aikaa / lasku viikossa	$112 / 32,5 \text{ h} =$	0,3	h
Aikaa / kaikki laskut viikossa	$112 * 0,29 \text{ h} =$	32,5	h
sopimuslaskutus		2,0	h
Tuntia yhteensä	$32,5 \text{ h} + 2 \text{ h} =$	34,5	h

RAKENTAMINEN JA KORJAUS

hankkeet

sihteeri 2

Hankelaskujen käsittely

-hankelaskuja vuodessa		3 173,0	kpl
-hankelaskuja viikossa	$3173 / 52 =$	61,0	kpl
käyttää aikaa viikossa		17,0	h
aikaa / lasku viikossa	$17 / 61 =$	0,3	h
Hankkeiden hoito			
-hankkeen aktivointi		2,5	h
vakuudet	$3 + 4 =$	7,0	h
HTK	$4 + 1 =$	5,0	h
arkistointi	$4 + 4,5 =$	8,5	h
Tuntia yhteensä	$17 + 2,5 + 7 + 5 + 8,5 =$	40,0	h

Sihteerien 3 ja 4 kesken on jaettu yleisien tehtävien kokonaistuntimäärä, koska molemmilla tunnint jäivät hiukan vajaaksi ja yleiset tehtävät ovat luonteeltaan sellaiset, että ne voivat kuulua mihin tahansa tehtäväkokonaisuuteen.

$$\text{Yleiset tehtävät} \quad 3 + 1,5 + 2,25 + 2 = 8,8 \quad / 4 = 2,2 \text{ tuntia}$$

Aika vastaukset on laskettu yhteen ja jaettu neljällä ikään kuin jokaiselle neljälle sihteerille tulisi yleisiä tehtäviä. Nyt sihtereillä 1 ja 2 tulee tunnint täyteen ja sihtereillä 3 ja 4 on vajaat tunnint, joten jaetaan yleiset tehtävät tasaisesti kahden sihteerin kesken.

LIITE 6 Putkimalli

2/2

KIINTEISTÖNHALLINTA

vuokraustoiminta

sihteeri 3

laskujen käsittely

-kokilaskut + sauna vuodessa	627,0	kpl
-kokilaskut + sauna viikossa	$627 / 52 = 12,1$	kpl
käyttää aikaa viikossa	4,75	h
aikaa / lasku viikossa	$4,8 / 12,1 = 0,4$	h
Koki / Optimazenet	$4,5 + 7,5 = 12,0$	
raportointi		
-Koki laskutus	$2,3 + 2,5 = 4,8$	
-Fakta	2,0	
Ryhti	4,5	
yleiset (arkistointi, kyselyt)	$2,2 * 2 = 4,4$	
Tuntia yhteensä	$4,75 + 12 + 4,8 + 2 + 4,5 + 4,4 = 32,4$	h

TOIMISTOPALVELUT**sihteeri 4**

posti	7,0	h
kahvitukset	2,0	h
tiedotusyhdyshenkilö	0,25	h
asiakasrekisteri	2,0	h
toimistotarviketilaukset	1,0	h
koordinointi	1,0	h
budjetin seuranta	0,5	h
henkilöstöhallinto	0,5	h
Paikallisjohtajan sihteerin tehtävät	5,0	h
henkilöstötietojärjestelmä	1,0	h
Senaattila	1,0	h
toimiston yleiset tehtävät	7,5	= 4 + 0,25 + 1 + 2,25
tuntia yhteensä	33,1	h