

Yrityksen toimistopalveluiden uudelleenorganisointi

Mari Alila



Tekijä(t) Mari Alila	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yrityksen toimistopalveluiden uudelleenorganisointi	Sivu- ja liitesivumäärä 22
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ehdotus yrityksen toimistopalveluiden uudelleenorganisoinnille. Teoksessa tutkitaan yrityksen vastaanottopalveluiden ja palvelukeskuksen toimintaa. Palveluista vastaa palvelu- ja kiinteistökoordinaattorit, jotka osallistuvat myös päivittäiseen toimintaan.</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee teoriassaan ulkoistamisen prosesseja ja haasteita. Niiden kautta tutkitaan henkilöstön motivaatiota ja sitouttamisesta sekä kartoitetaan uutta toimintamallia toimistopalveluille. Lisäksi pohditaan palveluiden laatua ja sen hallittavuutta sekä palveluiden joustavuutta ulkoisissa palveluissa. Palveluntuottajan palkkalistoilla oleva henkilöstö toimii palveluntuottajayrityksen säännöillä ja heitä säätelee ulkoistamispalveluista olevat sopimukset. Sopimuksen sisällön muokkaaminen ja esimerkiksi tehtäväkuvien vaihto vaatii sopimusneuvottelut. Henkilöiden työajan määrittää myös sopimuksen reunaehdot, joten akuuteissa palvelupyynnöissä muutokset työaikoihin täytyy tehdä sopimuksesta vastaavien henkilöiden kanssa.</p> <p>Palvelun laatutaso on erinomainen yrityksen toimistopalveluilla, mutta henkilöstömuutokset viimeisten vuosien aikana tuottavat haasteita. Lisäksi yrityksellä ei ole sananvaltaa palveluntuottajan henkilöstöön.</p>	
Asiasanat toimistopalvelut, uudelleenorganisointi, muutosjohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoitteet	1
1.3	Tutkimuksen rajaus, rakenne ja menetelmät	2
1.4	Keskeiset käsitteet	2
2	Ulkoistettujen palveluiden hallinta	4
2.1	Ulkoistaminen	4
2.2	Ulkoistamisen hallintamalli	5
2.3	Ulkoistamisen haasteet	6
2.4	Tiimityöskentely ja motivaatio	7
3	Muutosjohtaminen	9
4	Yrityksen toimistopalvelut	11
4.1	Palvelukeskus	11
4.2	Vastaanottopalvelut	12
4.3	Havainnot	13
5	Toimintojen uudelleenorganisointi	15
5.1	Sopimus nykyisten palveluntuottajien kanssa	15
5.2	Sopimus yhden palveluntuottajan kanssa	15
5.3	Toimistopalveluiden siirto osaksi yrityksen toimintaa	16
6	Toimistopalveluiden uusi organisaatio	19
7	Pohdinta	21
	Lähteet	22

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia yrityksen ulkoistettuja toimistopalveluja ja laatia suunnitelma toimintojen uudelleenorganisoimiseksi. Opinnäytetyössä tarkastellaan Suomessa toimivan yrityksen pääkonttorin toimistopalveluita, jotka kattavat vastaanottopalvelut ja palvelukeskuksen toiminnan. Palvelusopimuksia on kaksi; yksi palveluntuottaja tarjoaa vastaanottopalveluita ja toinen vastaa palvelukeskuksesta.

Yritys on 2000-luvun alkupuolelta asti tehnyt yhteistyötä palveluntuottajan kanssa, joka vastasi kokonaisuudessaan pääkonttorin toiminnoista. Toimistopalvelut, kiinteistönhuolto ja siivous kuuluivat samalle toimijalle. Vuoden 2014 loppupuolella palvelut kilpailutettiin, jolloin päädyttiin kokonaisvaltaiseen ratkaisuun toisen palveluntuottajan kanssa. Samassa yhteydessä yrityksen sisällä aloitti palvelukoordinaattori, jonka vastuulle siirtyi yhteistyö palveluntuottajien ja heidän henkilöstön kanssa. Palvelukoordinaattori toimii operatiivisena yhteistyökumppanina palveluntuottajan henkilöstölle ja on mukana päivittäisissä tehtävissä. Palvelukoordinaattorin ohella yrityksessä toimii kiinteistökoordinaattori, jonka vastuulla on huolehtia kiinteistönhuollon toiminnasta.

Palveluntuottajayrityksen omista yrityskaupoista johtuen, vastaanottopalvelut eriytettiin palvelusopimuksesta ja tehtiin kaksi erillistä palvelukuvausta. Siivouspalvelut kilpailutettiin uudelleen vuoden 2017 loppupuolella ja ne siirtyivät toisen palveluntuottajan hallintaan. Palveluntuottajia pääkonttorilla toimii kolme, jotka on jaoteltu vastaanottopalveluihin, siivouspalveluihin ja palvelukeskuksen ja kiinteistönhuollon toimintoihin.

Opinnäytetyön tekijä toimii yrityksen palvelukoordinaattorina ja palveluntuottajan yhteyshenkilönä. Kiinnostus tutkimusta kohtaan nousi mielenkiinnosta palveluiden kehittämiseen ja laajentumiseen yrityksen sisällä. Neljän viime vuoden aikana henkilöstövaihdokset palveluntuottajan palveluksessa ovat tuottaneet haasteita palvelun laadussa ja toiminnan jatkuvuudessa. Uudelleenorganisointia tutkitaan ulkoistamisen haasteiden näkökulmasta ja teen ehdotuksia toiminnan tehokkuuden ja laadun varmistamiseksi.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia toimistopalveluiden päivittäisiä työtehtäviä. Tutkimuksessa tarkastellaan päivittäisiä ja viikoittaisia rutiinitehtäviä sekä toimijoiden työtehokkuutta ja yhteistyötä. Tarkoituksena on tuottaa suunnitelma toimintojen uudelleenorganisoimiseksi sekä ehdottaa pienempiä muutoksia tehostamaan ajanhallintaa.

Yrityksen sisällä pyritään vastaamaan muuttuvaan maailmaan muun muassa tarjoamalla henkilöstölle työaikajoustavuutta ja yhteen sovittamalla työ- ja perhe-elämä. Tehtävänkuvien laadinta ja arvioinnit ovat olleet viime vuonna tarkastelussa, jonka johdosta yrityksen sisällä halutaan uudelleenorganisoida tiettyjä päällekkäisiä toimintoja. Näihin liittyy vahvasti pääkonttorin toimistopalvelut, jolloin uudelleenorganisointi niissäkin palveluissa on tarpeen.

Yrityksen tahtotila koskien toimistopalveluita on kustannus- ja toiminnantehokkuus. Ulkoistetut palvelut ja niiden sopimukset rajoittavat toimintojen joustavaa muutosta ja tehtävien jakoa eri palveluntarjoajien henkilöstön välillä. Tuotoksena tutkitaan palveluiden tarjoaminen omalla henkilökunnalla, sen kustannusvaikutuksia, hyötyjä sekä haittoja.

1.3 Tutkimuksen rajaus, rakenne ja menetelmät

Opinnäytetyön on rajattu koskemaan vastaanottopalveluita ja palvelukeskuksen toimintaa, eli toimistopalveluita. Ravintola- ja siivouspalvelut sekä kiinteistönhuolto on jätetty selvityksen ulkopuolelle, koska niiden toiminta poikkeaa toimistopalveluista. Palvelut on kuitenkin kokonaisuudessaan otettu huomioon vastuualueena lopullisessa ehdotuksessa.

Tutkimus käsittää teoriaosuudessa ulkoistamisen ja sen haasteet sekä viittaa henkilöstön motivointiin ja tiimien kehitykseen. Muutosjohtamista on käsitelty Kurt Lewinin muutosmallin kautta. Nämä ovat tutkimuksessa keskeisessä asemassa. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta ja aineistoa kerätään osallistuvan havainnoinnin kautta. Tekijän työskennellessä päivittäin toimistopalveluhenkilöstön kanssa, havainnoinnin avulla saadaan selville, kuinka päivittäiset tehtävät hoidetaan ja missä kohdin löytyy haasteita tai kehityksen tarvetta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Vastaanottopalvelut käsittävät vieraiden vastaanoton ja opastuksen talon ohjeistusten mukaisesti. Aula voi tarvittaessa hoitaa esimerkiksi postitusta ja puhelinvaihteen hoitoa sekä järjestää tulostus- ja kopiointipalveluita. Toimistotarvikkeiden hankinta ja hallinta voivat olla myös vastaanottopalveluiden vastuulla, mutta nämä voidaan organisoida myös muulla tavalla. (Ammattinetti 2018)

Siivouspalvelut kattavat kiinteistön päivittäisen puhtaanapidon. (Ammattinetti 2018)

Palvelukeskus hallinnoi yrityksen tiloissa postitus-, kopiointi- ja tarvikkepalveluita.

Toimistopalvelut tässä opinnäytetyössä tarkoittavat yrityksen pääkonttorin vastaanottopalveluita ja palvelukeskuksen toimintaa.

Ulkoistaminen määritellään toiminnoksi, jossa yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan palveluja tarjoavalle ulkopuoliselle yritykselle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17)

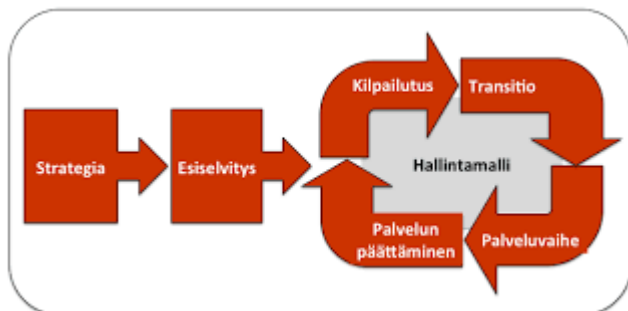
2 Ulkoistettujen palveluiden hallinta

2.1 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen tuli vuosisadan vaihteessa yleiseksi osaksi organisaatiomalleja. Ensin aloitettiin toiminnoista, jotka eivät olleet yrityksille strategisesti merkittäviä kuten siivous-, kuljetus- ja lakipalvelut, mutta nykyään siirrytään lähemmäs ydinosoamisen osa-alueita. Kilpailun aiheuttamat paineet ja sokea uskomus ulkoistamisen kustannussäästöihin ja joustavuuden lisäämiseen on saanut yritykset luottamaan palveluntarjoajaan usein ymmärtämättä riskejä, joita ulkoistaminen synnyttää. Ulkoistamisen ollessa onnistunut, se voi tuottaa yritykselle strategisen ja taloudellisen edun; kuitenkin useat yritykset unohtavat, että toimintoja tulee seurata sisäisesti myös ulkoistamisen jälkeen. (Jackson, Iloranta & McKenzie 2001)

Lehikoinen & Töyrylä (2013, 21-26) selvittävät teoksessaan ulkoistamisen yleisimpiä syitä, joihin lukeutuu kustannussäästöt, keskittyminen ydintoimintoihin ja korkeat palkkakustannukset sekä yrityksen taseeseen ja budjetteihin liittyvät syyt. Työehtoshobbailu, eli palkkakustannusten takia ulkoistaminen, ovat harvoin ääneen sanottuja syitä, mutta esimerkiksi yrityksissä, joissa työehtosopimuksen mukainen palkkataso on korkea, palveluiden hankkiminen muulta alalta on taloudellisesti kannattavaa. Kustannussäästöt palvelualalla, kuten kiinteistöhuollon ulkoistaminen, johtuvat yleensä palveluntarjoajan rakenteellisesta skaalaedusta. Suurimmilla yrityksillä on useampi asiakkuus maantieteellisesti lähellä, jolloin voidaan maksimoida huoltohenkilöstön tehokkuus heidän hoitaessa useamman asiakkaan kiinteistöhuoltoa.

Ulkoistamisen käsikirjassa kuten kuva 1 havainnoi, käsitellään ulkoistamisen eri osa-alueita esiselvityksen ja kilpailutuksen kautta palvelun siirtoon ja sen jälkeen palvelun tuottamiseen. Ulkoistetun palvelun sopimuksen päättyessä alkaa uusi kierros, ellei palvelua siirretä oman yrityksen hallittavaksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 173-175; kuvio 1)



Kuvio 1. Ulkoistamisen hallintamalli (Lehikoinen & Töyrylä 2013)

2.2 Ulkoistamisen hallintamalli

Ulkoistamisstrategian avulla yrityksen toiminta-alueet kartoitetaan ja määritetään ydintoiminnot, jotka säilytetään yrityksen sisällä tuotettaviksi sekä toiminnot, jotka tunnistetaan ulkoistettaviksi. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota muun muassa ulkoistamisen tarpeeseen, yrityksen erityisosaamiseen, ulkoistamisen hyötyihin ja riskeihin liittyen yksittäisiin toimintoihin, sekä mahdollisiin nouseviin riskeihin mikäli ulkoistamispäätöstä ei tehdä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43-45)

Esiselvityksen tarkoituksena on rajata mahdollisesti ulkoistettava toiminto ja määrittää sen toimintamallit. Esiselvitysvaiheessa päätetään myös, onko ulkoistukselle varsinaista tarvetta. Onnistuminen ulkoistuksessa vaatii usein hyvin tehdyn esiselvityksen, joka valitettavan usein jää yrityksiltä tekemättä. Esiselvitykseen kuuluu nykyisen kustannustason ja laatutason ymmärtäminen ulkoistettavassa toiminnossa, tavoitteiden asettaminen ja palvelun toimintamallin määrittäminen. Esiselvityksen tehnyt tiimi tekee tulosten perusteella johtopäätöksen kilpailutuksen käynnistämisestä tai projektin päättämisestä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50-64)

Kilpailutuksen aikana ulkoistava yritys kartoittaa palveluntuottajat ja valitsee tarpeensa täyttävän ulkoistuspalvelun. Tärkeää on arvioida, että palveluntuottaja vastaa sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan sitä, mitä ulkoistava yritys tavoittelee. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65)

Transitiovaiheessa puhutaan myös transformaatiosta, joka tarkoittaa, että palvelua ei suoraan siirretä palveluntarjoajalta toiselle, vaan se suunnitellaan ja uudelleen organisoidaan niin, että esimerkiksi laatu ja tehokkuus paranevat. Onnistuminen transitiovaiheessa luo edellytykset palvelun laadukkaalle jatkuvuudelle, joten vaiheen tärkeyttä tulee painottaa rakentamalla projektiorganisaatio luomaan transitiovaiheen projektisuunnitelma. Mukana on hyvä olla henkilöstöä sekä ulkoistavalta yritykseltä että palveluntarjoajalta. Organisaation vastuu päättyy, kun palvelu on valmis siirrettäväksi palveluntarjoajalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125-159)

Kotiuttamisen ollessa kyseessä, mielestäni on hyvä tarkastella transitiovaiheessa palvelun päättymiseen liittyviä seikkoja. Lehikoinen & Töyrylä (2013, 173-174) tarkentavat, että sopimusvaiheessa on ulkoistavan yrityksen hyvä ottaa huomioon esimerkiksi palveluntarjoajan avunanto- ja dokumentointivollisuus sekä muut velvoitteet palvelun päättyessä. Ehdot tulisi määrittää jo tarjouspyyntövaiheessa, jotta palveluntarjoajat voivat ottaa mahdolliset kustannusvaikutukset huomioon.

2.3 Ulkoistamisen haasteet

Booz Allen & Hamilton konsulttiyritys (Jackson ym 2001, 4-6) on tunnistanut kuusi suurinta puutetta ulkoistamisen hallinnassa:

- Mikäli ulkoistaminen keskittyy ainoastaan esimerkiksi palkkahallintoon tai ravintola- ja edustuspalveluihin, sillä ei ole suurta merkitystä yrityksen tuottavuudelle.
- Yritysten ydinosamisten ulkopuolella olevat toiminnot ulkoistetaan automaattisesti.
- Ulkoistuksen kokonaiskustannukset jäävät huomioimatta.
- Palveluntuottajien tarpeen mukainen huomioiminen on vähäistä.
- Riittämätön palveluntuottajien hallinnointi ulkoistamisprosessin jälkeen.
- Kyvyttömyys uudistaa organisaatiota ja hallita uusia suhteita.

Useampi yritys vierittää ulkoistamisen vaikeudet palveluntuottajan syyksi. Palvelun laadun taso ja palveluntuottajan suorituskyky ovat merkittävimpiä haasteita, vaikka yritysten pitäisi kyseenalaistaa oma kyky hallita ulkoistamista ja palveluntuottajia. Ulkoistamistilanteissa yritysten raportoimat kustannussäästöt ovat olleet keskimäärin 15%. (Jackson ym 2001, 10)

Deloitte Touche Tohmatsu Limitedin toteuttamassa tutkimuksessa Global Outsourcing and Insourcing Survey nähdään, että ulkoistettuja IT-puolen toimintoja ollaan ottamassa takaisin sisäisesti organisoitavaksi tavallisesti sen takia, ettei ulkoistaminen vastannut odotuksia. Tutkimuksen mukaan suurin syy oli asiakaspalvelun taso. Palveluiden hallinta ja jopa kustannussäästöt tulivat niin ikään suurimpina syinä ilmi. Kustannussäästöt ovat yleinen syy ulkoistamiselle, mutta tutkimuksen tuloksissa nousee kuitenkin esiin ulkoistamisen seurauksena lisääntyvät investoinnit, jotka kohdistuvat laaduntarkkailuun, mikäli ulkoistettavaan palveluun ei olla tyytyväisiä. (Deloitte 2013, 5)

Viimeisen viiden vuoden sisällä on nähty myös trendi suomalaisten yritysten tuotannon insourcingissa. Vaikka kustannussäästöt johtivat ulkoistamiseen, samat syyt tuovat nyt suomalaiset yritykset takaisin kotiin. Laatu, kuljetuskustannukset, korruptio ja joustamattomuus ovat Suomeen paluun syitä. Hallitsemattomia haasteita luovat myös toimitusajat ja -varmuus sekä joustavuus tilausten muuttamisessa. (Järvinen 2015)

Artikkelissaan The Pros and Cons of Outsourcing (Patel 2017) Deep Patel listaa ulkoistamisen kolme haastetta: hallinnan puuttumisen, kommunikaatiovaikeudet ja laatuongelmat. Palveluiden ulkoistamisessa yritykset usein ostavat urakoitsijan eivätkä työntekijää, jolloin yrityksen vaikutus palveluntuottajan henkilöstöön saattaa olla minimaalinen. Ulkoistusti-

lanteessa palveluntuottajan organisaatio saattaa sisältää toimintoja, jotka tuotetaan ulkomailta tai viestintätavoissa voi olla eroavaisuuksia. Laatuaso voi vaihdella eri yritysten välillä ja ulkoistava yritys ei välttämättä saakaan haluamaansa laatua.

2.4 Tiimityöskentely ja motivaatio

Työntekijät ovat muuttuneet vaativampaan suuntaan työelämässä; he haluavat tietää enemmän, he haluavat osallistua ja tulla kuulluksi. Työtehtävien tarkoitus ja työstä saatava innostus motivoivat heitä tekemään työnsä paremmin. Esimiehen taitoja ei enää mitata hänen oman osaamisen mukaan, vaan miten esimies ja hänen tiiminsä toimii kokonaisuudessaan, joten tiimin motiivointi parempiin suorituksiin on esimiehen ensisijainen tehtävä. (Forsyth 2006, 1-2)

”Tiimi voidaan määritellä palvelutuotteen yhteydessä seuraavasti: tiimi on pienehkö ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteisiin toimintatapoihin ja joilla on toisiaan täydentäviä erilaisia taitoja, joita he tehokkaasti hyödyntävät määritellyn palvelutyön suorittamiseksi” (Rissanen 2005, 119).

Uuden tiimin yhteistyölle on annettava aikaa kehittyä. Yleisesti parin vuoden jälkeen tiimityö alkaa sujua, kun tiimin jäsenet ovat sopeutuneet ja oppineet yhteistyöhön. Menestyvän tiimin takana on selkeät ja mitattavat tavoitteet sekä haasteelliset päämäärät. Tällöin tiimi tuntee olevansa yhdessä vastuussa tehtävien kehittämisestä ja tulosten saavuttamisesta. (Rissanen 2005, 118-120)

Hyvän tiimin muodostaminen vaatii jäsenten monimuotoisuutta, tiimin tärkeyden korostamista, säännöllisiä kokoontumisia, keskeisten työtapojen sopimista ja selkeiden tehtävien ja tavoitteiden asettamista. Yritysjohdon tuki, henkilöstön sitouttaminen, mittareiden rakentaminen tulosten seuraamista varten ja palkitseminen ovat niin ikään tärkeitä asioita toimivan tiimin yhteistyön kannalta. (Rissanen 2005, 129-131)

Johtajuuden luominen, tiimin jäsenten keskinäiset suhteet, esimiehen suhde tiimin jäseniin sekä tiimityön edistäminen ja sääntöjen luominen ovat tehokkaan tiimin muodostamisen edellytyksiä. Ilman esimiehen panostusta tiimin muodostamiselle, alaisten tehokkuus jää yksittäisten henkilöiden varaan, kun taas tiimityön edistämällä luodaan yhteinen päämäärä, joka parhaassa tapauksessa lisää tuottavuutta tiimissä. (Cardinal 2015.)

Yleiset syyt tiimin toimimattomuuteen ovat luottamuksen puute, ristiriidat, alhainen sitoutuneisuus, läpinäkyvyyden ja päämäärän puute. Luottamus tiimin muihin jäseniin syntyy

siitä, että jäsenet tuntevat toisensa, sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti. Näin jäsenet ymmärtävät toistensa työtavat paremmin. Sitoutuneisuus on yksi avaintekijöistä, jolla tiimi on toimiva. Sitoutuneet jäsenet ovat kiinnostuneita tehtävistään ja niiden kehittämisestä. Jotta tiimi työskentelee kohti samaa päämäärää, heillä tulee olla tieto miksi ja miten he sen saavuttavat. (Flint & Vinberg Hearn 2015.)

Fredrick Herzbergin motivaatio- ja hygieniateorian mukaan ihmisten työtyytyväisyyteen vaikuttavat asiat eroavat tekijöistä, jotka vaikuttavat tyytymättömyyteen töissä. Teorialla Herzberg argumentoi, että työtyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys vaan työtyytyväisyyttä ei silloin ole. Työntekijöiden motivaattorit löytyvät itse työstä, saavutuksista, vastuusta ja kasvumahdollisuuksista, kun taas tyytymättömyyttä lisäävät osa-alueet ovat yrityksen hallinto, ihmissuhteet, työolot, palkkaus ja asema sekä esimiestyö. (Herzberg 2003. 55-58)

Psycon Oy:n tutkimusjohtaja Mikael Nederström listaa blogissaan sitoutumisen viisi tekijää: luottamus johtoon, oman työn merkitys, riittävät kehitysmahdollisuudet, tunnustus onnistumisesta ja sosiaalinen tuki. Muitakin indikaattoreita sitoutumiselle löytyy, mutta nämä viisi ovat tärkeimpien joukossa (Nederström 2015).

3 Muutosjohtaminen

”Kaikki virtaa, mikään ei pysy paikallaan” filosofi Antiikin Kreikan luonnonfilosofi Herakleitos jo noin 500 vuotta ennen ajanlaskumme alkua. (Wikipedia 2017) Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskuksen tutkimus- ja kehittämisjohtaja Jyrki J.J. Kasvi argumentoi Herakleitosen opin muuttuneen teknologian kehitys myötä niin, että jopa muutos ei ole enää pysyvää. Projekteille määritetyt tavoitteet ehtivät vanhentua ennen kuin päämäärään on saavuttu. Muutoksen tulisi olla osa arkea, jolloin asiakkaiden tarpeisiin pystytään paremmin vastaamaan. (Tieke 2012)

Muutosjohtamisella hallitaan liiketoiminnassa tapahtuvia suuria muutoksia, jotka toteutetaan riskien ja kustannusten vähentämiseksi ja toiminnan tehokkuuden lisäämiseksi. Muutosjohtaminen tulee kohdentua henkilöstöön, koska heistä riippuu muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen. Toinen ratkaiseva osa on johdon sitoutuneisuus muutokseen. Kurt Lewinin muutosmalli 1940-luvulta kuvastaa muutosta nesteen olomuotoihin perustuen. Malli sisältää kolme vaihetta; sulattaminen, muuttaminen ja jäädyttäminen. (Murthy 2007, 22-24)

Sulamisvaiheen tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden. Nykyinen toiminta täytyy hajottaa, ennen kuin voi rakentaa uutta tilalle. Avaintekijä tähän on viestiä muutoksen tarpeellisuudesta perustuen haasteisiin organisaatiossa, esimerkiksi myynnin laskuun tai asiakastytymättömyyteen. Sulamisvaihe on tärkein, mutta samalla vaikein toteuttaa; toimintatavat kyseenalaistetaan, joka saattaa horjuttaa organisaation tasapainoa. Samalla luodaan hallittu kriisi, joka mahdollistaa motivaation etsiä tasapainoa sekä sitouttaa organisaation osallistumaan muutokseen. (Mindtools)

Epävarmuuden syntyessä sulattamisvaiheessa, muuttamisvaihe käynnistää uusien toimintatapojen kehittämisen ja epävarmuuden eliminoinnin: Ihmisten toiminta tukee muutossuuntaa. Muutosten hyväksymiselle on annettava aikaa ja tilaisuuksia keskustella asiasta. On todettava, ettei kaikki hyväksy muutosta. Ihmiset tarvitsevat ymmärrystä, miten muutos hyödyttää heitä henkilökohtaisesti, joten muutoshallinta tulee olla pitkäjänteistä. (Mindtools)

Viimeisessä vaiheessa jäädytetään sisäistetty muutos. Muutokset sisällytetään osaksi arkipäivää, jolloin uusi toimintamalli luo turvallisuutta ja luotettavuutta. Tämän kautta organisaatio hyväksyy tehdyt toimenpiteet, eivätkä ihmiset tunne epävarmuutta tekemisissään.

Jäädyttämisvaihe päättää muutosprosessin ja uudistus nähdään tarpeellisena myös organisaatiossa. (Mindtools)

4 Yrityksen toimistopalvelut

Toimistopalveluiden uudelleenorganisointia varten tarkastellaan tutkimuksessa vastaanottopalveluiden ja palvelukeskuksen päivittäisiä työtehtäviä ja henkilöiden yhteistyötä.

4.1 Palvelukeskus

Palvelukeskuksen vastuualueeseen sisältyy postitus- ja kopiointipalvelut, tarvikkeiden hallinta ja saatavuuden varmistaminen, neuvotteluhuoneiden laitehallinta sekä pienet tilasiirrot esimerkiksi koulutuksia varten. Palvelukeskuksessa työskentelee kaksi kokopäiväistä henkilöä palveluntuottajan palkkalistoilla.

Päivittäisiin tehtäviin kuuluvat aamu- ja iltapäiväpostitukset. Lähettipalvelu tuo yrityksen postit pääpostilta sekä noutaa iltapäivästä lähtevän postin. Palvelukeskus lajittelee tulevat kirjeet ja mainokset ja jakaa ne kerroksissa sijaitseviin postilaatikoihin. Lähtevä posti kerätään jokaisesta kerroksesta kaksi kertaa päivässä, ja aamukierroksen jälkeen sisäinen posti lajitellaan iltapäivän postikierroksia varten. Kerroksissa löytyy kaksi erillistä postilokerokaapistoa, joissa postilaatikot on jaoteltu etelä- ja pohjoispuolella sijaitsevien työpisteiden mukaisesti.

Palvelukeskus huolehtii päivittäin myös kerroskeittiöiden tarviketäydennyksistä ja yleisilmeen siisteydestä. Astiat laitetaan astianpesukoneisiin, tarkistetaan teevalikoiman riittävyys sekä oheistuotteet kuten hunajat ja sokerit, huolehditaan kahvikoneen toiminnasta sekä kahvimaitojen löytymisestä jääkaapissa. Tarvittaessa tarvikkeita täydennetään keskusvarastosta. Kerroskeittiökierrokset tehdään kolmesti päivässä, yleensä aamu- ja iltapäiväkahvi- sekä lounasaikojen jälkeen.

Viikoittaisiin palvelutehtäviin kuuluvat maanantai ja keskiviikko päivisin jaettavien viikkohelelmien toimitus kerroksiin sekä kerran viikossa hoidettava pääkonttorin edustuskerroksen kahvikoneen pesu. Palvelukeskus pitää huolta myös kerroksissa sijaitsevien kopiahuoneiden ja rauhallisen työskentelyn tilojen tarvikkeiden täydennyksestä ja järjestyksestä. Tarvittaessa palvelukeskus hoitaa tilamuutokset, esimerkiksi koulutuksiin tarvittavat ryhmäpöytäjärjestelyt, tilaisuuksiin tarvittavien koulutusmateriaalien kopioinnit ja kansioiden kokoamiset, hoitavat kahvi- ja kopiokoneiden sekä neuvotteluhuoneiden esitystekniikan huoltopyynnöt ja vastaavat yrityksen henkilöstön palvelupyyntöihin.

Palvelukeskuksen henkilöstö tekee kahta vuoroa; aamuvuoro alkaa kello 7.30 ja iltapäivävuoro saapuu töihin kello 8.00. Yrityksen useimmat koulutukset alkavat kello 8.00, joten aamuvuorolaisen tehtäviin kuuluu varmistaa koulutusten järjestelyt.

4.2 Vastaanottopalvelut

Vastaanottopalvelut huolehtivat henkilöliikenteen kontrolloinnista, kulunvalvonnan ja avainten hallinnasta sekä kiinteistön muusta valvonnasta ja ohjauksesta. Vastaanoton henkilöstö hoitaa myös pysäköintihallin valvonnan. Vastaanotossa työskentelee kaksi kokopäiväistä vartijaa palveluntuottajan toimesta.

Yrityksen henkilökunta ilmoittaa sähköpostilla tulevat vieraansa, jolloin vastaanoton henkilökunta tekee ennakkoon vierailijakortit seuraavaksi aamuksi. Vastaanotossa on vierailijoita varten myös sähköinen kirjautumisjärjestelmä, jonka kautta vieraat kirjautuvat itse sisään, mikäli heidän isäntänsä ei ole heitä ennakkoon ilmoittanut tulevaksi. Vartijat ottavat vieraat vastaan, antavat jokaiselle vierailijakortin ja soittavat isännän hakemaan vieraansa aulasta. Vieraan lähtiessä, vierailijakortit palautuvat ja vieraat merkitään lähteneeksi. Tarvittaessa heille soitetaan taksi.

Vastaanotossa hallinnoidaan yrityksen henkilöstön kulunvalvontaa ja kulkukortteja. Uusille henkilöille tehdään henkilökohtainen kuvallinen kulkukortti ja tilapäisen kulkukortin voi lunastaa päiväksi, mikäli oma ei ole mukana tai jos kyseessä on huoltohenkilöstö. Vastaanotto huolehtii uusien henkilöiden kuvien ottamisen ja pyytää esimiehiä täyttämään sähköisen kulkukorttihakemuksen sekä huolehtii korttiin tarvittavat kulkuoikeudet pääkonttorissa työskentelyä varten. Kuvallisia kulkukortteja tehdään myös yrityksen henkilökunnalle, jotka työskentelevät aluetoimistoissa.

Yrityksen henkilöstölle tulevat paketit ja erillislähetykset, jotka eivät tule tavallisen postin mukana, kuitataan aulassa ja hoidetaan palvelukeskuksen henkilöstölle toimitusta varten. Kaikki lähetykset kirjataan sähköiseen pakettien seurantajärjestelmään. Järjestelmä lähettää lähetysten vastaanottajalle automaattisen sähköpostin paketin saapumisesta, jolloin vastaanottaja voi noutaa paketin itse tai odottaa seuraavaa postikierrosta.

Pääkonttorin kolmessa alimmassa kerroksessa löytyy henkilöstön pysäköintipaikkoja. Vartijat käyvät kerran päivässä tekemässä kierroksen kerroksissa ja ohjeistavat niitä, joilla ei oikeuksia ole pysäköintihalliin. Pääkonttorin henkilöstön pysäköintilupia hallinnoidaan myös vartijoiden toimesta. Vanhat luvat kuoletetaan ja uudet luvat tulostetaan ja annetaan palvelukeskuksen toimitusta varten. Pysäköintihallissa käy viikoittain autonpesijä, jonka

varauslistaa hallinnoidaan vastaanotossa. Henkilöstöä informoidaan myös, mikäli autonpesijä ei syystä tai toisesta saavukaan paikalle.

Vastaanoton henkilöstö on sekä pääkonttorin henkilöstön, että ulkopuolisten vieraiden ja huollon infopiste. He huolehtivat vikailmoitukset ja palvelupyynnöt eteenpäin, opastavat huoltohenkilöstöä tarvittaessa oikeaan paikkaan sekä huolehtivat vieraiden palvelemisesta esimerkiksi oikean palaverin löytämisessä. Vartijat huolehtivat myös pääkonttorin turvallisuudesta ja laativat kirjallisen selvityksen havaituista toimenpiteisiin johtaneista tapahtumista.

Vastaanoton henkilökunta työskentelee kahdessa vuorossa. Aamuvuoro alkaa kello 7.15 ja vastaanotto avautuu kello 7.30. Iltavuoro aloittaa kello 8.30 ja lopettaa päivän 16.30, jolloin myös vastaanotto sulkeutuu.

4.3 Havainnot

Palvelukeskus ja vastaanotto ovat miehitettyinä kello 7.15-16.30 välisenä aikana. Yhteistyö kummankin toiminnon kanssa toimii hyvin, mutta tehtäviä ei jaeta niin paljon kuin niitä pystyisi. Vastaanotossa on oltava joku paikalla koko päivän, mutta työtehtäviä ei päivittäin riitä kahdelle. Palvelukeskuksen päivittäiset tehtävät ja äkilliset palvelupyynnöt työllistävät kaksi henkilöä kokopäiväisesti. Henkilöt ovat avuliaita ja valmiita auttamaan pyydettyä, mutta mikäli avunpyyntö ei tule yrityksen palvelukoordinaattorilta, sitä ei tehdä.

Palvelukeskuksen henkilöstö on työsuhteessa eri yrityksen kanssa kuin vastaanotossa työskentelevät vartijat. Palvelukuvaukset kummallekin osapuolelle on laadittu yhteistyössä palveluntuottajien ja yrityksen palvelukoordinaattorin kanssa. Työtehtävien jakamiseen keskenään ei ole annettu erillistä ohjeistusta, joten sen tekeminen itsenäisesti jää usein tekemättä.

Palvelukeskuksen tehtävät vaativat usein liikkumista, jolloin heidän sähköpostien seuraaminen jää vähemmälle. Vastaanotto hallinnoi omaa sähköpostilaatikkoaan, mutta ei vastaa palvelukeskukseen tuleviin palvelupyyntöihin. Lisäksi vastaanotolla on erillinen sähköpostilaatikko vierailijailmoituksia varten.

Vastaanoton kiireellisimmät ajat ovat isoimpien kokousten aloitukset, kello 9.00 alkavien palaverien vieraiden saapumiset ja iltapäivän kello 14.00 alkavien palaverien vierai-

den palvelu. Varsinkin aamuruuhka-aikaan vastaanotossa tulee olla kaksi henkilöä paikalla, koska usein vieraiden saapuessa yrityksen oma henkilöstö tulee samanaikaisesti hakemaan tilapäisiä kulkulupia päivän ajaksi.

Yrityksen oman henkilökunnan työskentelyajat ja työtahti ovat myös muuttuneet. Pääsääntöisesti koulutukset ja palaverit ajoittuvat normaalin toimistotyöajan puitteisiin 8.00-16.00, mutta usein palaverit kestävät pidemmälle ja iltatilaisuuksien määrä on ollut viime vuoden aikana nousussa. Vastaanoton ollessa kiinni, yrityksen henkilöstö on vastuussa toimiston turvallisuudesta ja vieraiden hallinnasta. Koulutusjärjestelyiden hallinnointiin vaikuttaa palvelukeskuksen työtunnit ja tilojen varausajat. Järjestelyt joudutaan tekemään joko klo 15.30 jälkeen tai ennen klo 8.00 aamulla, jolloin vain yksi henkilö on paikalla.

Yrityksen palvelukeskuksesta ja vastaanottopalveluista teetetään vuosittain sisäinen tyytyväisyyskysely. Kyselyssä arvioidaan vastaanoton ja palvelukeskuksen henkilöstön asiantuntemusta, osaamista ja palveluhalukkuutta. Vuonna 2017 arvostelujen keskiarvo oli 4,1 asteikolla 1-5, jossa arvosana 5 on paras. Palveluiden taso yrityksessä on erittäin hyvä ja yrityksen henkilöstö on erittäin tyytyväinen palveluiden laatuun. Tämä havaittiin myös tutkiessa palvelukeskuksen ja vastaanoton toimintaa. Päivittäin yrityksen työntekijät antoivat palautetta hyvästä asiakaskokemuksesta ja palvelupyyntöihin vastaamisesta.

5 Toimintojen uudelleenorganisointi

Toimintojen tehokkuuden kannalta ehdotuksena on yhdistää palvelukeskuksen ja vastaanoton toiminnot yhdeksi palveluksi; toimistopalvelutiimiksi. Palvelukuvauksia toimistopalveluille tulisi yksi, joka lisäisi resursseja palvelukeskuksen kiireaikoihin ja kasvattaisi vastaanoton työtehokkuutta. Uudelleenorganisointi pystytään tekemään kolmella eri tavalla: nykyisten kahden eri palveluntuottajan kanssa, toisen palveluntuottajan kanssa tai siirtämällä toiminnot osaksi yrityksen omaa henkilöstöä.

5.1 Sopimus nykyisten palveluntuottajien kanssa

Toimintojen uudelleenorganisointi voidaan suorittaa sopimusneuvotteluilla olemassa olevien palveluntuottajien kesken. Tällä järjestelyllä muutos tapahtuisi vastaanottopalveluita tarjoavan palveluntuottajan sopimukseen. Vastaanoton henkilöstön tulee olla vartijakortillisia yrityksen kameravalvonnan ja toimiston turvallisuusvaatimusten täyttämiseksi. Palvelukeskuksen henkilöstö ei ole kortin omaavia.

Vastaanottopalveluiden sopimuksen palvelukuvausta laajennetaan sisältämään esimerkiksi palvelukeskuksen avustavat tehtävät. Tällöin palvelukeskuksen henkilöstö voi osoittaa vastaanoton henkilöstölle kiireellisiä postituspyyntöjä, kopiointia tai pakettitoimituksia.

Kustannusvaikutuksia tällä muutoksella ei pitäisi tulla. Olemassa olevien sopimusten työtunnit pysyvät samana, vaikka sisältöä muokataan. Haasteena kuitenkin on kahden sopimuksen hallittavuus ja henkilöstön eri palvelukuvaukset ja työnantajayritykset.

5.2 Sopimus yhden palveluntuottajan kanssa

Kustannustehokkuudeltaan paras vaihtoehto on neuvotella toimistopalveluista yksi kokonaisvaltainen sopimus. Kahden palveluntuottajan kanssa tehdyt sopimukset sisältävät yleiskustannus- ja kateprosenttiosuudet. Yksi sopimus on myös helpommin hallittavissa yrityksen puolelta ja toimistopalveluiden henkilöstöllä on yksi palvelukuvaus, joka koskee kaikkia.

Toimistopalveluiden palveluaikoja muutetaan vastaamaan yrityksen henkilöstön tarpeita. Työvuorot muutetaan neljään eri vuoroon, joista henkilöt sopivat keskenään vuoroviikot. Vuorot ovat: aulan avausvuoro 7.15-15.15, palvelukeskuksen avausvuoro 7.30-15.30, aulan lopetusvuoro 9.00-17.00 ja palvelukeskuksen lopetusvuoro 9.00-17.00. Näin palvelukeskuksen ja aulan lopetusvuorolaiset hoitavat seuraavan päivän tarvittavat tilajärjestelyt, jolloin avausvuoro keskittyy päivän rutiinitehtävien hoitamiseen. Vastaanotossa syntyvien

aamuruuhkien selvittämiseksi palvelukeskuksen avausvuorossa oleva henkilö on valmiudessa helpottamaan kiirettä.

Vastaanoton aukioloaikoja ei pidennetä, mutta vastaanoton lopetusvuorolaisen viimeisen puolentunnin aikana käydään kiinteistökierrros ja varmistetaan, ettei asiattomia ulkopuolisia henkilöitä ole talossa. Henkilö avustaa myös mahdollisissa tilajärjestelyissä palvelukeskuksen henkilöstöä. Sopimusneuvotteluissa selvitetään, pystytäänkö palveluntuottajan henkilöstölle soveltaa yrityksessä toimiva joustotyöaikamalli. Tällöin esimerkiksi, jos koulutusjärjestelyjä ei ole, henkilöstö voi joustotyöajanpuitteissa lopettaa työvuoronsa. Tunnit täytyy tehdä toisena päivänä sisään joko tulemalla aikaisemmin tai jäämällä myöhempään työn niin vaatiessa.

Vaihtoehdon tuomien kustannusvähennysten kanssa tulee pitää mielessä ulkoistettujen palveluiden haasteet, tiimin hallittavuus ja työntekijöiden sitouttaminen asiakasyrityksen toimintaan. Haasteena on pitää erinomaiset asiakaspalvelijat työsuhteessa heidän yritykseensä.

5.3 Toimistopalveluiden siirto osaksi yrityksen toimintaa

Kolmas ja joustavin vaihtoehto on siirtää toimistopalvelut osaksi yrityksen toimintaa ja tuottaa palvelut omalla henkilökunnalla. Tällöin kustannukset palveluista tulevat henkilöstön palkka- ja palkan sivukuluista. Henkilöstö työskentelee yrityksen joustotyöaikamallin mukaisesti ja työtuntien tehokkuus pystytään hyödyntämään, kun niin sanottuja ylimääräisiä tunteja ei tehdä.

Uudelleenorganisoidulla toimistopalvelut ja tuottamalla ne omalla henkilöstöllä, halutaan varmistaa pysyvä palvelun laatu ja henkilöstön pysyvyys. Vastaanottopalvelut ja palvelukeskuksen toiminta perustuvat suurelta osin asiakaspalveluun. Kuten Deep Patel (2017) kirjoitti, asiakasyrityksen hallinta ulkoistettuun palveluun on olematon; yrityksellä ei ole valtaa päättää henkilöstöstä, joka palveluntuottajalla työskentelee.

Kolmen viime vuoden aikana vaihtuvuus ulkoistettujen palveluiden henkilöstössä on ollut suuri. Palveluiden henkilöstöstä 75% on vaihtunut, mikä vaikuttaa henkilöiden motivaatioon ja töihin sitoutuneisuuteen. Psycon Oy:n tutkimusjohtaja Mikael Nederström listaa blogissaan sitoutumisen viisi tekijää: luottamus johtoon, oman työn merkitys, riittävät kehittymismahdollisuudet, tunnustus onnistumisesta ja sosiaalinen tuki (Nederström 2015).

Ulkoistetun palvelun henkilöt työskentelevät asiakasyrityksessä, mutta ovat palveluntuottajan henkilöstöä. Heidän oma yrityksensä vastaa töihin liittyvistä työehdoista ja kehitysmahdollisuuksista. Nedeströmin (2015) mukaan yritysten potentiaalien johtamisprosessin lopputuloksena on säilyttää avainhenkilöt yrityksessä. Ulkoistamispalveluilla tämä ei ole mahdollista.

Tuottamalla toimistopalvelut omalla henkilökunnalla, voidaan varmistaa palveluiden laadun taso rekrytoimalla oikeat henkilöt ja kouluttamalla heidät sisäisesti yrityksen prosessien mukaisesti. Ulkoistamispalveluiden henkilöstö toimii sopimuksen palvelukuvauksen mukaisesti ja muuttuvissa tilanteissa he tarvitsevat yhteyshenkilön hyväksynnän. Oma henkilöstö on tietoinen yrityksen strategiasta ja tavasta toimia, joka antaa heille enemmän vastuuta oman alueensa hoitamisesta.

Haasteena palveluiden siirrossa oman henkilöstön tuotettavaksi on sijaisuustoiminta. Ulkoisissa palvelusopimuksissa palveluntuottaja on velvollinen toimittamaan sopimuksen mukaisen henkilöstömäärän, mutta omalla henkilöstöllä poissaolot hoituvat sijaisilla. Toimistopalveluissa tulee varautua hoitamaan tietyt päivittäiset rutiinit, kuten vieraiden vastaanoton ja postituksen, vaikka tulisikin poissaoloja. Tämän hetkiset palvelut ja toimintatavat joustavat niin, että erittäin kiperissä tilanteissa kahdella henkilöllä on palveluita mahdollisuus pyörittää. Kuitenkin henkilöstön hyvinvoinnin ja kiireellisten muutosten vuoksi, liian tiukkaan vedetty resurssi ei tuota haluttavaa tulosta. Ehdotuksessa toimistopalveluiden henkilöstömäärän nousee viiteen henkilöön. Tiimi toimii toistensa sijaisina ja palvelukuvasta laajennetaan nykyisten toimistopalveluiden osalta.

”Parhaimmillaan joustavuus työelämässä on sitä, että sekä työnantaja että työntekijä joustavat tarvittaessa. Kun työtä on paljon, työntekijä voi joustaa tehtävistään tai työajastaan” (Ekonomit 2018).

Palveluntuottajan ja yrityksen välisellä sopimuksella on sovittu palveluiden tuotto arkisin tiettyinä kellonaikoina. Asiakkaana yrityksellä ei ole valtaa pyytää henkilöstöä joustamaan äkillisissä, muuttuvissa tilanteissa ellei keskustelu ole käyty sopimusasioista vastaavan kanssa. Usein palveluntarjoajakaan ei pysty joustamaan omien työntekijöidensä puoleen heidän työskennellessään asiakkaan tiloissa asiakkaan sopimuksella. Esimerkiksi aula tulee olla auki tiettyyn kellon aikaan asti eikä sijaisjärjestelyjä välttämättä äkillisesti pystytä tarjoamaan.

Yritys ja palveluntuottajat käyvät säännöllisiä laatukierroksia kaikkien toimitilapalveluiden osalta. Käydessä keskustelua suurten yritysten kanssa, jäykät ja moniportaiset organisaatiot tuottavat ongelmia laatukierrosten päätösten saamisessa yksittäiselle työntekijälle asiakasyrityksessä. Toimistopalveluiden toimiminen omalla henkilöstöllä poistaa merkityksettömät organisaatioiden väliportaot ja kommunikointi on avoimempaa, kun henkilöstö on saman yrityksen palkkalistoilla. Tiimistä vastaava voisi käydä laatukierrokset työntekijöiden kanssa, jolloin henkilöstö pystyy tekemään havaintoja omien tehtäviensä mukaan.

6 Toimistopalveluiden uusi organisaatio

Palvelupäällikkö nimitetään vastaamaan palveluiden toiminnasta ja kehityksestä. Hän hallinnoi ulkoistettujen palveluiden sopimuksia ja on kustannusvastuussa toiminnasta. Palvelupäällikön alaisuudessa työskentelee yrityksen palkkalistoilla oleva kiinteistökoordinaattori, jonka tehtäviin kuuluu huolehtia kiinteistönhuollon ja siivouksen toiminnasta sekä toimistopalveluhenkilöstö joko ulkoistettuna tai yrityksen palkkalistoilla. Siivouspalvelut ja kiinteistöhuolto pysyisivät ulkoistettujen palveluntarjoajien hallinnassa. Uusi organisaatio on kuvattu kuviossa 2.

Tällä hetkellä toimistopalveluissa työskentelee neljä henkilöä: vastaanotossa tarvitaan kaksi henkilöä huolehtimaan toimitilan turvallisuudesta ja henkilöstöliikenteen hallinnasta ja palvelukeskuksen tehtävät vaativat minimissään kahden henkilön työpanoksen. Uudelleenorganisoinnin ehdotuksena on yhdistää palvelukeskuksen ja vastaanoton toiminnot yhdeksi palveluksi, toimistopalvelutiimiksi sekä tuottaa palvelu omalla henkilöstöllä. Toimistopalveluiden henkilöstömäärän tulisi nousta viiteen henkilöön, jotta sijaisuustoiminta pystytään varmistamaan. Tällöin palvelukuvasta pystytään laajentamaan nykyisten palveluiden osalta.



Kuvio 2. Uusi toimitilapalveluiden organisaatio

Toimitilapäällikkö

- vastaa ulkoisten palvelutuottajien sopimuksista (siivous, kiinteistönhuolto, ravintola)
- toimii henkilöstön esimiehenä
- vastaa toimitilapalveluiden toiminnan kehittämisestä
- vastaa budjetoinnista ja kustannuksista

Kiinteistökoordinaattori

- toimii siivouksen yhteyshenkilönä
- huolehtii kiinteistökierrökset ja huoltokirjaan merkityistä tehtävistä

- hoitaa tarvittavat pienkorjaukset ja koordinoi tarvittavat huolto- ja korjaustehtävät ulkoiselle kiinteistöhuollolle
- seuraa kiinteistön energian- ja vedenkulutusta
- vastaa jätehuollon toimivuudesta
- koordinoi työpistemuutokset tehtyjen suunnitelmien perusteella
- vastaa kiinteistöhuollon hankinnoista

Toimistopalvelutiimin työtehtäviin kuuluu

- aulapalvelut, kattaen kulunvalvonnan ja avaintenhallinnan
- postitus- ja kopiopalvelut
- kerroskeittiöiden tarvikkeiden täydennykset ja keittiökoneiden toimintavarmuudet
- neuvotteluhuoneiden tarvikkeiden täydennykset
- neuvotteluhuoneiden av-laitteiston käyttöopastukset ja toimintavarmuudet
- neuvotteluhuoneiden tilamuutokset
- pääkonttorin monitoimilaitteiden toimintavarmuus ja huollon tilaukset
- toimistotarvikkeiden varastonhoito
- lehtitilauksen koko Suomen osalta
- matka- ja majoituspalveluiden tuki
- tapahtumien ja tilaisuuksien käytännönjärjestelyt
- yrityksen koulutuskalenterin päivitys ja ilmoittautumisten kirjaaminen
- yrityksen kyselytyökalun pääkäyttäjäys ja tuki
- arkistopalvelut

Siivouspalvelujen ja kiinteistöhuollon palvelukuvaukset eivät muutu tämän ehdotuksen myötä.

Toimistopalvelutiimin työtehtävistä jaetaan henkilöille oma aluevastuu: aulapalvelut, palvelukeskus, matkat ja tapahtumat, arkistointi ja av-laitteistot sekä monitoimilaitteet. Tiimi työskentelee kaikkien osa-alueiden parissa ja pystyvät hoitamaan työtehtävät ilman vastuuhenkilöä, mutta vastuuhenkilöllä on palvelun kehittämisvelvollisuus.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli uudelleenorganisoida yrityksen toimistopalvelut ja selvittää perusteita palveluiden siirtämisellä yrityksen sisällä järjestettäväksi. Useat artikkelit ja raportit vahvistivat mielikuvaa siitä, että palveluita on siirretty takaisin ulkoisilta toimitsijoilta, ja voidaan todeta, että tyytyväisyys palvelun laatuun ja kustannustehokkuus ovat päällimmäisiä syitä.

Opinnäytetyön havainnot on tehty työssäoloaikani ja loppuehdotelma vaikuttaa olennaisesti omaan työhöni, mutta teoksen kirjoitus ja pohdinta työssäkäyvänä ei itselleni sovellu. Oman toiminnan kehittäminen tapahtuu lyhyellä aikavälillä eikä keskittyminen riitä silloin muuhun tehtävään. Kuitenkin olen tyytyväinen työhöni ja varsinkin sen lopputulokseen.

Sain paljon hyviä käytäntöjä ja vinkkejä tutkiessani ulkoistamisen prosesseja. En vastaa yrityksessämme kilpailutuksista, mutta käyn päivittäin läpi tarjousprosesseja erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Opinnäytetyöprosessin aikana keskityin kehittämään vastualueelleni kuuluvia toimistopalveluita ja sain ideoita siihen, minkä tasoinen palvelu toimistopalveluilla tulisi olla sekä miten palvelun tulisi toimia. Tarve uudelleenorganisoinnille on havaintojen perusteella ja mikäli yritys ei ole valmis siirtämään palveluja omalla henkilöstöllä tuotettavaksi, tarkoituksena on käydä keskustelut toimistopalveluiden kehittämisestä palveluntuottajien kanssa.

Lähteet

Ammattinetti. 2018. Toimitilapalveluiden ammattiala. Luettavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/20/21bbf9d80a65344600d55478cecb70b0;jsessionid=CC897BD524BE28A851FBD0027E612BAA>. Luettu 17.10.2018.

Cardinal, R. 23.6.2015. Huffington Post. Luettavissa: https://www.huffingtonpost.com/ro-salind-cardinal/5-steps-to-building-an-effective-team_b_7132406.html?guccounter=1. Luettu 24.11.2018.

Deloitte 2013. Deloitte Development LLP. From Bangalore to Boston – The trend of bringing IT back in-house. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/the%20trend%20of%20bringing%20your%20outsourced%20IT%20deal%20back%20in-house_030113us_sdt_.pdf. Luettu 12.10.2018.

Ekonomit. 2018. Kuusi näkökulmaa hyvinvointiin: Joustavuus. Luettavissa: <https://www.ekonomit.fi/joustavuus>. Luettu 22.10.2018.

Flint, M. & Vinberg Hearn E. 28.10.2015. Real Business. Luettavissa: <https://realbusiness.co.uk/ten-common-challenges-that-teams-face-and-how-to-overcome-them/>. Luettu 24.10.2018.

Herzberg, F. 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review.

ISG. Luettavissa: <https://alsbridge.com/de/artikel/insourcing-when-does-it-make-sense-to-bring-services-back-home>. Luettu 20.11.2018.

Jackson, T., Iloranta, K. & McKenzie, S. 2001. Profits or Perils? The Bottom Line on Outsourcing. Luettavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/4f71/739510302f0d46e948af93dd86e582d91a9f.pdf>. Booz Allen & Hamilton Inc. Luettu: 17.10.2018.

Järvinen, J. 2015. Kultaryntäys Kiinaan on ohitse – verstaat palaavat Suomeen. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8536221>. Luettu: 19.10.2018.

Tieke 2012. Edes muutos ei ole pysyvää. Luettavissa: <https://oma.tieke.fi/pages/viewpage.action?pagelId=18941984>. Luettu 11.12.2018.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum. Helsinki

Mindtools. Lewin's Change Management Model. Luettavissa: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm. Luettu: 11.12.2018.

Murthy, C. S. V. 2007. Change Management. Himalaya Publishing House. Bangalore.

Nederstörn, M. 2.3.2015. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>. Luettu: 19.10.2018.

Patel, D. 17.7.2017. The Pros and Cons of Outsourcing. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/deepatel/2017/07/17/the-pros-and-cons-of-outsourcing-and-the-effect-on-company-culture/#2b5b2537562d>. Luettu 18.10.2018.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd. Vaasa.

Wikipedia 2017. Herakleitos. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Herakleitos>. Luettu: 13.12.2018.