

PTS-SUUNNITTELUPROSESSIN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

syksy 2019

Tuomas Mikael Tamminen

Teknologiaosaamisen johtaminen
Visamäki

Tekijä	Tuomas Mikael Tamminen	Vuosi 2019
Työn nimi	PTS-suunnitteluprosessin johtaminen ja kehittäminen	
Työn ohjaajat	Tapio Seppälä, Mika Vartiainen	

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten Tampereen Tilapalvelut Oy:n kiinteistöjen kunnossapidon pitkän tähtäimen suunnitteluprosessia (PTS) ja sen johtamista voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa tarkasteltiin prosessin eri vaiheita sekä prosessiin liittyvää henkilöstöä. Haluttiin selvittää, miten toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet prosessiin ja miten ne huomioidaan prosessin kehittämisessä. Tutkimus rajattiin prosessissa keskeisimmässä roolissa oleviin isännöitsijöihin, joilta haluttiin saada henkilöstön kokemukseen perustuvaa tietoa. Johdon näkökulman esiin saamiseksi haastateltiin kiinteistöpäällikköä.

Tutkimuksessa sovellettiin PTS-suunnittelun, osaamisen johtamisen sekä muutosjohtamisen teorioita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa, ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin ryhmähaastattelua, teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia.

Tutkimuksen perusteella selvisi prosessin nykytilassa toimiviksi asioiksi työyhteisön yhteistyö, avoimuus ja keskinäinen luottamus. Toimintaa on jatkuvasti kehitetty sekä ydintehtäviä korostettu. Henkilöstön motivaatio, työhyvinvointi sekä kehittämishalukkuus nähtiin hyväksi. PTS-suunnitteluprosessin tunnistettiin nykytilassa sisältävän kaikki olennaiset vaiheet, mutta vaiheiden sisällä koettiin kehittämistarpeita. Tehtäväkuvauksia tulisi tarkentaa sekä rajapintoja selkeyttää. Tiedonkulkua ja -hallintaa tulisi kehittää, jotta isännöitsijöillä olisi enemmän aikaa kohdetunteumuksen keräämiseen ja tallentamiseen. Prosessiin kaivataan selkeitä linjanvetoja ja ohjeita toiminnan yhtenäistämiseksi ja suunnitelmallisuuden lisäämiseksi.

Avainsanat isännöinti, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen,

Sivut 85 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Strategic Leadership of Technology-based Business
Visamäki

Author	Tuomas Mikael Tamminen	Year 2019
Subject	Leading and improving long-term maintenance planning process	
Supervisors	Tapio Seppälä, Mika Vartiainen	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to determine how to improve the long-term maintenance planning process of the properties handled by Tampereen Tilapalvelut Oy and the management of the process. The study examined different stages of the process and the staff involved. The aim of the research was to find out how the changes in the operating environment have had an impact to the process and how this should be taken into account when improving the process. The study was limited to the most relevant personnel in the process, namely the property managers. The study wanted to gather knowledge, based on the experience of the subject. The real estate manager was interviewed to get a management perspective.

The research was based on the theory of long-term maintenance planning, competence- and change management. The qualitative approach was used as a research method. Group- and theme interviews with participatory observation were used as a data collection methods.

The co-operation, openness and mutual trust in the work community was found to be working well in the current state of the process. Operations have been continuously developed and core tasks have been emphasized. Personnel motivation, well-being at work and willingness to develop the working methods were considered to be on a good level. The process was found to include all essential steps, but within the individual steps, there was a need for development. The job descriptions should be specified and their interfaces clarified. Information flow and data management should be improved to allow the property managers more time to collect and store information on the individual properties. Clear policies and instructions are needed to standardize and streamline the process.

Keywords change management, competence management, property managing

Pages 85 pages including appendices 4 pages

TERMIT, KÄSITTEET JA LYHENTEET

PTS-suunnitelma	Kiinteistön kunnossapidon pitkän tähtäimen suunnitelma.
PTS-suunnitteluprosessi	Korjaustarpeen havaitseminen, korjauksen toteutus ja seuranta.
Kiinteistö	Rakennus tontteineen.
Korjausvelka	Kiinteistön kulumisesta tai vaurioista johtuvat korjaustarpeet euroina.
Sisäilmakohde	Rakennus, jossa oireillaan sisäilman vuoksi tai jossa on sisäilmaolosuhteita heikentävä vaurio.
Kitia	Tampereen kaupungin Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka -yksikkö.
Palveluverkko	Perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen käytössä olevien rakennuksien tulevaisuuden käyttöä hahmottava selvitys.
HelpDesk	Tampereen Tilapalvelut Oy:n vikailmoituksien ja työtilausten asiakaspalvelu.
Investointi	Kiinteistöä parantava tai sen tasoa nostava toimenpide.
RES	Haahtela Oy:n RES-järjestelmä, jonka kautta käsitellään saapuneita vikailmoituksia ja työtilauksia sekä tilataan pienehköjä korjaus- ja huoltotöitä.
Kiinteistötieto	Haahtela Oy:n järjestelmä, josta löytyy kiinteistöjen tekniset tiedot.
RT-kortti	Rakennustieto Oy:n tuottama rakennusalan ohjekortti.
LVIA	Lyhenne talotekniikasta, joka kattaa osa-alueet lämpö, vesi, ilma sekä automaatio.
Tarvekortti	Investointitarpeesta laadittava lähtötietolomake.
Hankekortti	Kiinteistön omistajalle toimitettava tarjous hankkeesta. Kortti sisältää oleelliset tiedot kyseisestä investoinnista.
Aluevastaava	Kunnossapitoluonteisten rakennustöiden työnjohtaja.
Aluemalli	Kiinteistömässä on jaettu neljään maantieteelliseen alueeseen, jossa kussakin toimii yksi aluetiimi.
Aluetiimi	Muodostuu kahdesta isännöitsijästä sekä aluevastaavastavasta.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	4
2.1	Tampereen Tilapalvelut Oy:n palvelut	5
2.2	Isännöinti Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä	7
2.3	PTS-suunnitteluprosessi	9
2.4	Tilapalvelut Oy:n nykyisen PTS-suunnitteluprosessin esittely	12
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA MUUTOS.....	17
3.1	Osaamisen johtaminen	17
3.1.1	Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä sekä yksilön oppimisessa	18
3.1.2	Hiljaisen tiedon välittäminen.....	21
3.2	Muutosjohtaminen	22
3.2.1	Muutoksen suunnittelu	22
3.2.2	Muutoksen toimeenpano ja uusien toimintatapojen juurruttaminen .	24
3.2.3	Henkilöstö muutoksessa.....	25
3.2.4	Muutosvastarinta	26
3.2.5	Tiedottaminen, viestintä ja vuorovaikutus.....	27
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET, -MENETELMÄT JA AINEISTON KERUU	29
4.1	Tavoitteet tutkimukselle ja aiheen rajaaminen.....	29
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	30
4.3	Tiedonkeruumenetelmät	31
4.3.1	Sisällönanalyysi	32
4.3.2	Haastattelu ja ryhmähaastattelu.....	33
4.3.3	Teemahaastattelu.....	33
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
5.1	Ryhmähaastattelun järjestäminen.....	35
5.1.1	Ryhmähaastattelun aineiston analysointi	36
5.1.2	Ryhmähaastattelun tulokset	36
5.1.3	Ryhmähaastattelutilaisuuden palaute ja haastattelun tuloksien käyttäminen teemahaastatteluissa	42
5.2	Teemahaastatteluiden tavoitteet	42
5.3	Teemahaastatteluiden toteuttaminen.....	43
5.3.1	Haastatteluiden aineiston analysointi.....	44
5.3.2	Haastatteluiden tulosten muodostuminen	45
6	TUTKIMUSTULOKSET	46
6.1	Nykyinen toimintamalli PTS-suunnitteluprosessissa	46
6.1.1	PTS-suunnittelu, sen tekeminen ja aikajänne	46
6.1.2	PTS-suunnittelun johdonmukaisuus.....	48
6.1.3	Määrärahojen hallinta	49

6.1.4	PTS-suunnitteluprosessin vaiheet	50
6.1.5	Toiminnan mittaaminen	52
6.1.6	Laitteet ja järjestelmät	53
6.2	Toimintaympäristön muutos.....	54
6.2.1	Kehitys ja muutokset toiminnassa.....	54
6.2.2	Muutoksien tarpeellisuus	56
6.2.3	PTS-suunnittelu palvelutuotteena.....	56
6.3	Isännöitsijän rooli PTS-suunnitteluprosessissa	57
6.3.1	Isännöitsijän tehtäväkuva PTS-suunnitteluprosessissa.....	57
6.3.2	Isännöinnin vahvuudet ja haasteet PTS-suunnitteluprosessissa	60
6.3.3	Tehtävien päällekkäisyys PTS-suunnitteluprosessissa	61
6.4	Työn kuormittavuus ja aikaa vievät työvaiheet	62
6.4.1	Työn kuormittavuus.....	62
6.4.2	Työn kokonaishallinta	64
6.5	Osaamisen kehittämistarpeet ja -ideat.....	64
6.5.1	Koulutustarpeet PTS-suunnitteluprosessiin liittyen	64
6.5.2	Ohjeistuksien ajantasaisuus ja löydettävyyys	65
7	POHDINTA JA JATKOTOIMENPIDESUOSITUKSET	67
7.1	Tulosten validius ja reliabiliteetti	67
7.2	PTS-suunnittelun nykytila.....	68
7.3	Osaamisen johtaminen PTS-suunnitteluprosessissa.....	70
7.4	Muutosjohtaminen toiminnan kehittämisessä	74
7.5	Työtehtävät ja roolit PTS-suunnitteluprosessissa	75
7.6	Määrärahojen ja hankkeiden hallinta sekä toiminnan mittaaminen	76
7.7	PTS-suunnitteluprosessin kehittäminen	78
7.8	Jatkotoimenpidesuosituksien yhteenveto sekä jatkotutkimussuosituksset	80
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	81
	LÄHTEET	84

Liitteet

- Liite 1 Ryhmähaastattelun materiaali
- Liite 2 Teemahaastatteluohje ja aihealueet

1 JOHDANTO

Tampereen Tilapalvelut Oy on tammikuussa 2018 perustettu yhtiö, joka jatkaa osittain entisen Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksen ydintoimintoja. Kaupungin kiinteistöomistus sekä tilapalvelutoiminnot jäivät yhtiöittämisprosessissa Tampereen kaupungille. Toimintaympäristön muutos on näennäisesti vaikuttanut toimihenkilötasolla vain hieman päivittäiseen tekemiseen, mutta yksikötasolla muutos edellyttää palvelukokonaisuuksien uudelleen miettimistä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kiinteistöjen kunnossapidon pitkän tähtäimen suunnitteluprosessia (myöhemmin tekstissä PTS-suunnittelu) ja sen kehittämistä Tampereen Tilapalvelut Oy:n kiinteistöjen ylläpitopalvelut -yksikön osalta. Tutkimus rajattiin vielä yksikön sisällä koskemaan isännöintiä, sillä isännöitsijät ovat keskeisessä roolissa PTS-suunnitteluprosessissa. PTS-suunnittelu tarkoittaa kiinteistön korjaustoimenpiteiden ajoittamista tuleville vuosille käytössä olevan budjetin mukaisesti.

PTS-suunnittelua toteuttaa kahdeksan isännöitsijää, joiden roolina organisaatiossa on toimia yhteensä noin tuhannen rakennuksen kohdeisännöitsijänä. Koska kiinteistöjen hallinnollinen puoli on organisaatiossa eriytetty toisaalle, on kohdeisännöitsijän työ käytännössä teknistä isännöintiä. Tekninen isännöitsijä (myöhemmin tekstissä isännöitsijä) vastaa kunnossapitorahan budjetoinnista sekä rakennuskohtaisten PTS-suunnitelmien tekemisestä. Lisäksi rakennuksien käyttäjäyhteistyö sekä investointiehdotuksien eteenpäin vieminen organisaatiossa on osa isännöitsijän työnkuva. Koska PTS-suunnittelun tekemiseen ei ole ollut selkeää ohjeistusta ja suuntaviivoja, on PTS-suunnittelua tehty usealla eri tavalla. PTS-suunnitteluprosessista oli tutkimuksen avulla tarkoitus löytää onnistumisia sekä asioita, joita kannattaisi kehittää eteenpäin. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli löytää syyt eri toimintatapojen takaa, jotta mahdollisten piilossa olevien ongelmien osalta voitaisiin tehdä korjausliikkeitä ennakoidusti.

Tärkeimpänä asiana tutkimuksessa oli löytää ja tuoda esille PTS-suunnitteluun sekä isännöitsijän työhön liittyvät toimivat ja kehitettävät asiat. Näiden tietojen perusteella saadaan tärkeää tietoa siitä, miten PTS-suunnittelua saadaan rakennettua kohti ennakoivaa ja kustannustehokasta kiinteistöjen ylläpitoa. Kehitetty PTS-suunnittelu on houkuttelevampi palvelu mahdollisille yhtiön uusille asiakkaille.

Tutkimus käynnistyi kirjallisuuden sisällönanalyysillä, jota käytettiin taustoittamaan tutkimusta sekä selvittämään tutkimuksen kohdeilmion sisältöä. Tietopohjan keräämisen jälkeen, suoritettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen haastattelututkimus valikoidulle kohderyhmälle.

Valikoiduille Tilapalvelut Oy:n isännöitsijöille sekä kiinteistöpäällikölle tehtiin teemahaastatteluita kevään 2019 aikana. Haastateltavilta pyrittiin saamaan keskusteluiden kautta selville mahdollisia juurisyitä PTS-suunnittelun nykytilaan sekä ideoita siitä, miten asiat tulisi jatkossa tehdä. Kiinteistöpäällikön haastattelulla haluttiin saada ylemmän johdon näkökulmaa samoista teema-alueista. Osaamisen johtamisen teoriaan peilaten haastatteleamalla haluttiin tutkia, minkä isännöitsijät kokevat olevan heidän ydinosaamistaan PTS-suunnittelussa ja mitä mieltä he ovat osaamisensa tasosta suhteessa PTS-suunnittelun vaatimuksiin. Tarkoituksena oli selvittää kehittämistarpeita niin osaamisessa kuin prosessissa muutoinkin. Tutkimuksella haluttiin lisäksi selvittää isännöitsijöiden esimiehen roolia PTS-suunnittelu-prosessissa. Lisäksi haluttiin tietoa isännöitsijää eniten kuormittavista ja aikaa vievistä muista tehtävistä. Esimerkkinä isännöitsijän muista tehtävistä mainittakoon Tampereen kaupungin kiinteistökohtaisen sisäilmastotyöryhmän jäsenenä toimiminen sekä pienten korjaushankkeiden rakennuttamiset ja niissä työturvallisuuskoordinaattorina toimiminen.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta mielenkiintoisena pidettiin isännöitsijöiden näkemyksiä organisaation muiden toimijoiden osaamisen tuomisesta PTS-suunnitteluun. Osaamisen johtamisen teorian rinnalla käytettiin PTS-suunnittelun teoriaa. Muutosjohtamisen teoriaa käytettiin hyväksi, kun haastateltavilta haluttiin näkemyksiä siitä, miten toimintaympäristön muutos liikelaitoksesta yhtiöksi on vaikuttanut PTS-suunnitteluprosessiin. Lisäksi tutkimuksessa on kyse PTS-suunnitteluprosessin kehittämisestä, jolloin esimerkiksi muutosvastarintaa on mahdollista esiintyä.

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä saatiin arvokasta kokemus- ja havaintoperäistä tietoa PTS-suunnitteluprosessin eri osa-alueista. Kerätyistä tuloksista muodostettiin tutkimuksen johtopäätökset tutkimuksen teorialietoon peilaamalla. Tutkimuksen avulla tuli esiin jo osittain tiedossa olleiden asioiden lisäksi uusia näkökulmia ja ideoita, joiden avulla toimintaa voidaan jatkossa edelleen kehittää. Merkittävimmät kehitettävät asiat liittyivät tiedon hallintaan ja kulkuun, yhteisen toimintamallin luomiseen sekä työtehtävien rajapintojen selkeyttämiseen. Nykyisessä prosessissa erityisen toimiviksi asioiksi nostettiin työmotivaatio sekä yhteistyö ja tuki, niin esimiehen kuin kollegoidenkin suunnalta.

Tämä opinnäytetyö sisältää johdanto-osion lisäksi toimintaympäristön kuvauksen, tietoperustan, tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteuttamisen vaiheet, tutkimustulokset, pohdinnan sekä johtopäätökset. Sisällönanalyysin kautta kerätyn tietopohjan lisäksi tiedonkeruuseen käytetty aineisto, eli ryhmähaastattelun ja teemahaastatteluiden aihealueet, on liitteissä 1 ja 2. Teemahaastatteluista saatu aineisto on analysoitu ja koottu lukuun 6 eli Tutkimustulokset.

Tutkimuksen johdannossa esitellään lukijalle tämän tutkimuksen lähtökohdat ja sisältö. Luvussa 2 kuvataan Tampereen Tilapalvelut Oy:n toimintaympäristöä ja toimintaa sekä kuvataan yhtiön PTS-suunnitteluprosessia vertaamalla sitä PTS-suunnittelun teoriaan. Luvussa 2 käsitellään lisäksi toimintaympäristön muutosta liikelaitoksesta yhtiöksi sekä kiinteistöomistuksen uudelleen järjestelyitä. Luvussa 3 käydään läpi tutkimuksen tietoperustana käytettyjä osaamisen johtamisen ja muutosjohtamisen teorioita. Osaamisen johtamisen teorian käsitteiden jälkeen käsitellään esimiehen roolia osaamisen johtamisessa, oppimista, palautteen antamisen merkitystä sekä hiljaisen tiedon siirtymisen varmistamista. Muutosjohtamisen teoriassa keskitytään kehittämishankkeen tuomien uusien toimintamallien ja -tapojen muutokseen, juurruttamiseen sekä muutosvastarintaan.

Luvussa 4 käsitellään tutkimusmenetelmät ja niiden tiedonkeruun vaiheet. Tässä luvussa tuodaan esille tutkimuskysymys sekä tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset. Tutkimuksen aineisto hankittiin sisällönanalyysillä sekä kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä eli ryhmähaastattelulla ja teemahaastattelulla. Luvussa 5 käydään läpi tutkimusten toteuttaminen edellisessä luvussa esiteltyjen menetelmien kautta. Ryhmähaastattelun tuloksia käytetään, yhdessä teorian kanssa, teemahaastatteluiden aihealueiden määrittelyyn.

Luvussa 6 esitellään tutkimuksen tulokset. Teemahaastatteluista saadun raakamateriaalin kautta tutkija on koonnut ja muodostanut oman näkemyksensä haastateltavien vastauksista tutkimuksen tuloksiksi. Luku 7 sisältää tutkijan omaa pohdintaa tutkimusaiheesta, ja siinä on esitetty ongelmiin ratkaisuvaihtoehtoja, toiminnan kehittämisideoita sekä jatkotutkimustarpeita. Luvussa 7 käsitellään myös tutkimuksen validiutta sekä reliabiliteettia. Luku 8 sisältää tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätökset on saatu tutkimuksessa käsiteltyjen aineistojen avulla. Johtopäätöksissä on käsitelty tutkimusta yhteenvedonomaisesti sekä tuotu esille vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tampereen kaupungin ja sen omistamien yhtiöiden kiinteistömäärän kunnoluokka on keskiarvoltaan noin 60 %. Korjausvelkana tämä tarkoittaa puolestaan noin 300 miljoonaa euroa (Trellum 2017). Korjausvelan lisäksi media on usein kiinnostunut etenkin koulu- ja päiväkotikiinteistöjen sisäilmaongelmista. Sisäilmakohteiden lukumäärät ovat olleet Tampereellakin kasvussa vuosi toisensa jälkeen (Tilakeskus 2016). Tilanteen ratkaisemiseksi Tampereen Asunto- ja kiinteistölautakunta on asettanut tavoitteeksi vuosille 2018 - 2020 sisäilmakohteiden ja niistä johtuvien väistötilojen laskevan määrän (Tampereen asunto- ja kiinteistölautakunta 2017). Tavoite kertoo siitä, että nyt pyritään selvittämään, miten näitä ongelmia voidaan ennaltaehkäistä suunnitelmallisesti. Suunnitelmallisuus vaatii usean eri tahon osallistumista sekä yhteistyötä, mutta sen lisäksi uusien toimintatapojen luomista sekä nykyisten muokkausta tähän päivään. Suunnitelmallisuus on tärkeää myös kestävän kehityksen näkökulmasta.

Tampereen kaupunki on laatinut ja kehittänyt sisäilmaohjeistustaan useamman vuoden ajan (Tilakeskus 2017). Sisäilmaohjeistuksessa on lisäksi paneuduttu rakennusten oikean käyttämisen sekä siivouksen ja siivottavuuden ohjaukseen. Näillä ohjeistuksilla on haluttu luoda selkeä kuvaus siitä, miten sisäilmaprosessia johdetaan läpinäkyvästi, moniammatillisesti ja kiinteistön käyttäjä huomioiden eteenpäin. Ohjeistuksessa ja sisäilmaprosessissa keskeisessä roolissa on ollut kiinteistöjen isännöitsijä, jonka rooli Tampereen Tilakeskus liikelaitoksessa oli johtaa kiinteistön sisäilmatyöryhmää puheenjohtajana sekä kiinteistön omistajan edustajana varmistaa, että sovitut toimenpiteet sisäilmaongelmien korjaamiseksi tulevat tehtyä. Muutoin isännöitsijän työtehtävät olivat Tampereen Tilakeskus liikelaitoksen aikaan teknisen isännöitsijän tehtäviä.

Tampereen Tilakeskus liikelaitos yhtiöitettiin tammikuussa 2018 Tampereen Tilapalvelut Oy:ksi, ja kiinteistöjen omistajuus jäi Tampereen kaupungin uudelle Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka -yksikölle (myöhemmin Kitia). Nykyään palveluntuottajana toimivan Tilapalvelut Oy:n teknisen henkilöstön tulee aikaisempaa paremmin pystyä tarjoamaan ennaltaehkäisevää kunnossapitoa, jotta kiinteistöjen arvo sekä hyvät sisäilmaolosuhteet saadaan taattua asiakkaalle (Kitia) sekä asiakkaan asiakkaalle (julkisten palvelurakennuksien esimerkiksi koulujen ja päiväkotien käyttäjät). Asiakkaan puolelta PTS-suunnittelua ohjaa Tampereen kaupungin palveluverkon kehittäminen, jota toteutetaan Tilapalvelut Oy:ssä tilaustyönä tehtävinä investointihankkeina. Palveluverkkosuunnittelussa mietitään kaupungin aluekohtaisia palvelutarpeita, ja tässä suunnittelussa huomioidaan nykyisten, käytössä olevien palvelurakennusten, elinkaari. Poliittinen päätöksenteko ja kuntaorganisaation toimintakulttuuri vaikuttavat etenkin Kitiaan ja sitä kautta Tampereen Tilapalvelut Oy:n toimintaan. Yhtiön toiminta tapahtuu kaupungin yhteisten verotulojen varassa, minkä vuoksi toiminnan

on oltava hyvin perusteltua ja läpinäkyvää. Yhtiön toiminnasta vastataan asiakkaalle eli Kitialle, mutta myös kaupungin asukkaille.

Tampereen kaupungin rooli yhtenä maan johtavana sisäilmaohjeistuksen ja -toimintatapojen kehittäjänä on osaltaan muokannut ylläpito- ja korjaustoimintaa enemmän ennakoivan kunnossapidon suuntaan, mutta Tilapalvelut Oy:n toiminnassa ollaan vielä osittain tilanteessa, jossa sisäilmaongelmia tulee eteen yllättäen. Tilapalvelut Oy:n henkilöstön sekä sidosryhmien kohdetuntemuksen käyttöön saaminen isännöintiin onkin keskeinen asia kunnossapidon PTS-suunnittelun kehittämisessä.

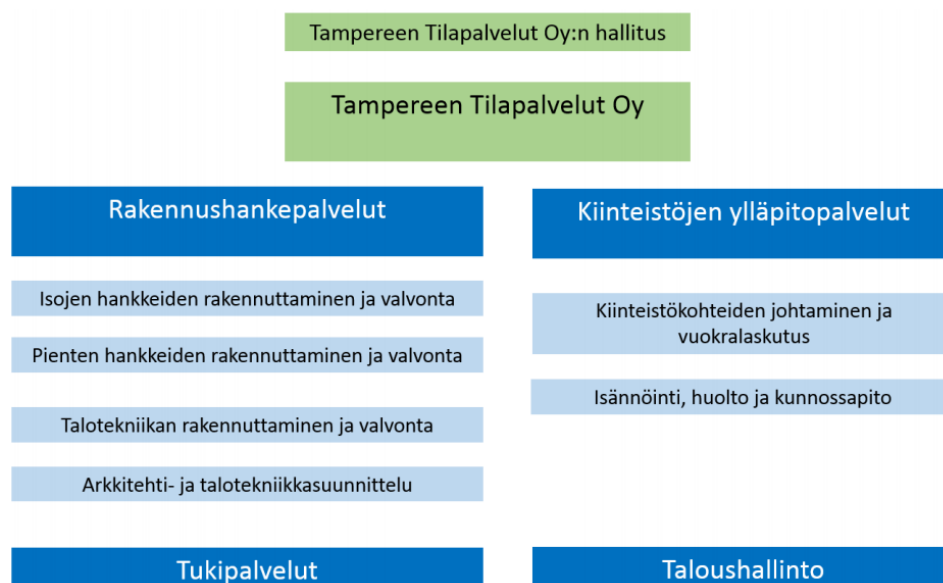
Opinnäytetyön toimeksiantajana on Tampereen Tilapalvelut Oy, jonka perustehtävänä on vastata kaupungin (ja sen yhtiöiden) omistaman rakennuskannan arvon säilymisestä sekä hyvistä sisäilmasto-olosuhteista. Kiinteistöjen elinkaaren hallintaan kuuluu olosuhteiden hallinta, terveellisten ja päästöttömien materiaalien käyttäminen sekä kustannus- ja energiatehokkuus. Nämä seikat näkyvät Tampereen Tilapalvelut Oy:n strategiassa, joka perustuu arvoille kuten:

- sujuvaa eloa julkiskiinteistössä koko sen elinkaaren ajan
- hankkeet suunnitellaan ja rakennetaan asiantuntevasti, jotta niissä on turvallista olla ja elää
- kiinteistöjen arvoa ja viihtyvyyttä pidetään yllä arjen häiriintymättä (Tilapalvelut 2019).

Koska Tampereen Tilapalvelut Oy on Tampereen kaupungin täysin omistama in house -yhtiö, ei toimintaympäristö ole tällä hetkellä täysin vakaalla pohjalla ja yhtiön omissa käsissä. Suunnitteilla on Tampereen Infra liikelaitoksen yhtiöittäminen ja mahdollisesti liittäminen Tampereen Tilapalvelut Oy:n organisaatioon. Mahdollinen sotemuutos - maakuntahallintomalli sekä maakuntien Tilakeskus - vaikuttavat toteutuessaan kuntien päätöksentekoon ja tulevaisuuteen valmistumiseen. Toteutuessaan nämä muutokset vaikuttavat myös Tampereen Tilapalvelut Oy:n toimintaan. Opinnäytetyössä tutkittava PTS-suunnitteluprosessin kehittäminen on merkityksellistä näihinkin muutoksiin varauduttaessa.

2.1 Tampereen Tilapalvelut Oy:n palvelut

Tampereen Tilapalvelut Oy:n ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiön hallitus. Yhtiön toimeenpanovaltaa käyttää toimitusjohtaja. Alla olevassa organisaatiokaaviossa (Kuva 1) on esitetty Tilapalvelut Oy:n tarjoamat palvelut.



Kuva 1. Tampereen Tilapalvelut Oy:n organisaatiokaavio (Tilapalvelut 2019)

Tampereen Tilapalvelut Oy:n tehtävänä on tuottaa palveluita Tampereen kaupungin tai sen yhtiöiden omistamiin rakennuksiin, joita on tällä hetkellä noin tuhat. Tilapalvelut Oy:n liiketoiminta on jaettu rakennushankepalveluihin sekä kiinteistöjen ylläpitopalveluihin. Näitä toimintoja tukemassa ovat tukipalvelut sekä taloushallinto. Rakennushankepalvelut tuottavat uusiin sekä olemassa oleviin kiinteistöihin suunnittelu- ja rakennuttamispalveluita. Rakennushankepalveluiden toiminta tapahtuu pääsääntöisesti investointirahan kautta. Investointiraha on toimiala- ja hankekohtaista määrärahaa, jolla parannetaan kiinteistön tasoa. Kiinteistöjen ylläpitopalvelut muodostuvat kiinteistökohteiden johtamisesta, huolto- ja hoitopalveluista, korjaus- ja kunnossapitopalveluista sekä sisäilma- ja muista teknisistä palveluista. Osa palveluista tuotetaan itse ja osaan palveluista on kilpailutettu ulkopuolisia toimijoita. Kiinteistöjen ylläpitopalveluiden toiminta tapahtuu pääsääntöisesti kunnossapidon ja huollon määrärahoilla, jotka on tarkoitettu kiinteistöjen arvon säilyttämiseen sekä kunnon ja olosuhteiden ylläpitämiseen. Näiden määrärahojen lisäksi joitakin palveluita tuotetaan kiinteistön omistajan rahoituksella omaisuuden hallintana.

Tampereen Tilapalvelut Oy:llä on työpisteitä kahdessa eri toimipisteessä. Kiinteistöjen ylläpitopalvelut toimivat pääasiassa Tampereen Nekalassa sijaitsevassa toimipisteessä ja muut palvelut puolestaan Tampereen Keskustassa sijaitsevassa toimipisteessä. Iso osa henkilöstöstä tekee työtään kiertäen kohteelta toiselle, jolloin heillä ei ole nimettyä työpistettä kummasakaan toimipisteessä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittavaan PTS-suunnitteluprossiin liittyy henkilöstöä jokaisesta yksiköstä, mutta keskeisimmässä roolissa ovat kiinteistöjen ylläpitopalveluiden henkilöstö. PTS-suunnittelun kannalta keskeisin rooli on isännöitsijällä, mutta esimerkiksi Helpdesk (vikailmoituksien ja

työtilauksien asiakaspalvelu), työnjohtajat sekä asiantuntijat auttavat omalla työpanoksellaan isännöintiä. Helpdeskin avulla on pyritty poistamaan isännöitsijöiltä asiakkaiden yhteydenottoja vikatilanteissa, jotta isännöitsijät voisivat paremmin keskittyä ydintehtäväänsä. Sisäilma-asiantuntijan roolilla sisäilmastotyöryhmien puheenjohtajana on pyritty vapauttamaan isännöintiin resursseja PTS-suunnittelun kattavampaan tekemiseen. Luvussa 4.1 on tarkemmin kuvattu tutkimuksen rajaus henkilöstön näkökulmasta.

2.2 Isännöinti Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä

Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä työskentelee kahdeksan isännöitsijää, joiden roolina organisaatiossa on toimia yhteensä noin tuhannen rakennuksen kohdeisännöitsijänä. Tampereen Tilapalvelut Oy:n isännöinti on teknistä isännöintiä, koska kiinteistöjen omistus ja hallinnolliset toimenpiteet on kaupunkiorganisaatiossa eriytetty Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka -yksikölle. Tämä tarkoittaa esimerkiksi vuokrasopimusten laatimista sekä tilojen käyttöönotto- ja luovutustarkastusten tekemistä. Usein tällaiset hallinnollisetkin työtehtävät kuuluvat isännöitsijän työkuvaan. Isännöitsijä keskeisiä työtehtäviä on vastata kunnossapitorahan budjetoinnista, rakennuskohtaisten PTS-suunnitelmien tekemisestä sekä kunnossapidollisten korjaushankkeiden tilauksista. Lisäksi rakennuksien käyttäjäyhteistyö sekä investointiehdotuksien eteenpäin vieminen organisaatiossa on osa isännöitsijän työnkuvaa.

Suurimmalla osalla Tilapalvelut Oy:n isännöitsijöistä on rakennusinsinöörin tutkinto pohjakoulutuksenaan. Rakennustekninen tietämys ja ymmärrys kiinteistötieteistä auttaa rakennusten ylläpidosta vastaamisessa ja yhteistyössä muun ylläpito-organisaation kanssa. Rakennuspuolen koulutusta tarvitaan turvallisuuskoordinaattorina toimimisessa korjaushankkeissa, mikä on osa isännöitsijän tehtäviä. Isännöitsijä on tilojen käyttäjien ensisijainen yhteyshenkilö esimerkiksi olosuhde- ja sisäilmaongelmissa, ja työnkuvaan kuuluu esimerkiksi kiinteistön kustannus- ja energiatehokkuuden hallinta. Isännöinnin työnkuva on näin ollen hyvin laaja. Isännöitsijä käyttää työssään useita tietojärjestelmiä, joista PTS-suunnittelun kannalta tärkeimmät ovat Haahtela Oy:n Kiinteistötietojärjestelmä sekä RES-vikailmoitusjärjestelmä.

Tampereen Tilapalvelut Oy on jakautunut kahteen eri toimipisteeseen, joista isännöitsijät työskentelevät Tampereen Nekalassa sijaitsevassa toimipisteessä. Isännöitsijät on jaettu neljään maantieteelliseen alueeseen, joista jokaisella alueella työskentelee kaksi isännöitsijää. Alueet ovat länsi, keskusta, itä ja etelä. Isännöitsijän lisäksi tähän alueelliseen tiimiin kuuluu aluevastaava, jonka työtehtävä on toimia alueella toteutettavien korjaushankkeiden työnjohtajana. Käytännössä isännöitsijät kirjaavat aluevastaavalle korjaustöitä järjestelmään otettavaksi toteutukseen. Kirjaukset tehdään kiinteistökohtaisesta PTS-suunnitelmasta tai kohteiden käyttäjien yh-

teydenottojen perusteella. Aluevastaava tekee kiinteistöihin lisäksi katselmuksia, joissa kartoitetaan kohteiden korjaustarpeita ja puutteita. Aluevastaavan suunnalta tulee arvokasta tietoa isännöinnin PTS-suunnitteluun korjaushankkeiden ja katselmuksien yhteydessä tehdyistä havainnoista. Nämä kolmen henkilön alueelliset tiimit työskentelevät yhteisessä työhuoneessa, jolloin tiedonkulkua alueen asioista tapahtuu luontevasti.

Isännöitsijöiden kanssa päivittäisessä tekemisessä on työntekijöitä kaikista Tilapalvelut Oy:n yksiköistä. Useilla tahoilla on tärkeää tietoa kohteiden PTS-suunnittelun kannalta, joten runsas yhteistyö olisi tärkeää tutkimuksen kehittämishankkeen kannaltakin. Aluevastaavan lisäksi keskeisessä roolissa PTS-suunnitteluun liittyvän sisällön keräämisessä ovat tekniikan työjohto sekä huolto-organisaation asiantuntijat. Näille henkilöille kertyy päivittäisessä tekemisessä paljon tietoa useista rakennuksista alustensa ja yhteistyökumppaneidensa kautta. Korjaushankkeiden rakennuttajille kertyy vetämistään hankkeista rakennuksista tärkeää tietoa, joka tulisi saada isännöinnin tietoon ja PTS-suunnitteluun käytettäväksi.

Tilapalvelut Oy:ssä työskentelee kahdeksan isännöitsijän lisäksi kolme vastaavaa isännöitsijää. Vastaavan isännöitsijän työtehtävänä on olla yhteyshenkilö toimialojen johtajien suuntaan, sillä vastaavat isännöitsijät esittelevät toimialoilla vuokralla olevien rakennusten investointikorjaustarpeita ja he ovat mukana korjaustarpeiden priorisoinnissa yhdessä toimialojen kanssa. Isännöitsijät tuovat PTS-suunnittelunsa kautta tietoa suuremmista korjaustarpeista vastaavalle isännöitsijälle, jotka esittävät tarpeita eri toimialojen kokouksissa. Toimialalla on omat tarpeensa ja näkemyksensä rakennusten käytöstä. Niinpä aina ei ole järkevää tai kustannustehokasta toteuttaa rakennuksen tarvitsemia korjauksia vaan pohtia asioita pidemmällä aikajänteellä ja toimialan tarpeet huomioiden. Vastaavat isännöitsijät työskentelevät Tampereen keskustan toimipisteessä, jossa he ovat samoissa tiloissa investointikorjauksia toteuttavien rakennuttajien kanssa.

Vastaavat isännöitsijät budjetoivat ja vastaavat investointimäärärahasta, jolla toteutetaan kiinteistöjen tasoa parantavia hankkeita. Isännöitsijät puolestaan vastaavat ja ohjelmoivat kunnossapitomäärärahaa, jolla ylläpidetään rakennuksia käyttökunnossa. Kunnossapitomäärärahan hankkeet ovat usein kustannuksiltaan pienehköjä. Molemmat määrärahat ja niiden hankkeet ovat oleellisia osia PTS-suunnittelua ja sen toteutusta, joten siksi erityisesti isännöitsijän ja vastaavan isännöitsijän yhteistyö on keskeisessä roolissa tutkimuksessa.

Tutkimuksen kannalta on oleellista taustatietoa, että aikaisemmin ennen yhtiöittämistä, vuoteen 2017 asti, Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksessa työskenteli 11 isännöitsijää. Vastaavan isännöitsijän tehtävää ei ollut. Tuolloin isännöitsijät vastasivat sekä kunnossapito- että investointimäärärahan ohjelmoinnista. Tuolloin ei ollut olemassa aikaisemmin esiteltyjä alueellisia tiimejä, vaan isännöitsijät oli jaettu toimialoittain. Isännöitsijän työtehtävä oli yhdistelmä nykyisen isännöitsijän ja vastaavan isännöitsijän rooleista.

Tuolloin isännöitsijä toimi kaupungin kohdekohtaisen sisäilmastotyöryhmien puheenjohtajana, joten nykyisessä isännöitsijän työkuvaan on tapahtunut melko paljon muutosta menneeseen verrattuna.

Vuonna 2017 isännöinnin muutoksiin johti Tampereen kaupungin ”Tampere 2017” -toimintamallin uudistamishanke, joka ajoi tilaaja - tuottaja - mallin purkamista (Tampere 2017). Aikaisemmin isännöitsijät tilasivat oman organisaationsa työnjohtajilta korjaustöiden toteutuksia, joten uuden toimintamallin myötä, kun organisaation sisäiset työtilaukset loppuivat, oli keksittävä keinoja työnjohtajien ja isännöinnin yhteistyön syventämiseen. Näin ollen toimialakohtaisesta isännöinnistä siirryttiin aluetiimeihin ja vastaavan isännöitsijän työkuva luotiin vastaamaan toimialojen erityistarpeisiin, kuten esimerkiksi investointihankkeiden priorisointiin. Aluetiimejä luotaessa maantieteelliset alueet jaettiin tasaisesti rakennusten lukumäärän sekä pinta-alojen suhteessa, joka vaikutti isännöinnissä aikaisempia työkuormia tasaavasti. Jotkin toimialat olivat olleet työllistävämpiä kuin toiset, joten aluemallissa kun kaikille isännöitsijöille tuli useiden toimialojen kohteita isännöitäväkseen, saatiin tätä työkuormaa jaettavaa. Lisäksi alueellisessa mallissa ajomatkat eri isännöintikohteiden välillä lyhenivät. Aikaisemmassa toimintamallissa kun saman toimialan isännöintikohteet olivat usein eripuolilla kaupunkia.

Edellä mainitut muutokset isännöinnissä näkyivät käytännössä siten, että entisestä 11:n isännöitsijän toimialakohtaisesta mallista siirryttiin 8:n isännöitsijän aluemalliin. 3 isännöitsijää siirtyi tässä muutoksessa vastaavan isännöitsijän tehtäviin. Kiinteistöjen lukumäärä pysyi tuolloin kuitenkin samana, joten kiinteistömäärän isännöinti jaettiin nyt pienemmän henkilömäärän kesken. Sittenkin kokonaiskohdemäärä on edelleen kasvanut noin 150 kohteella, kun Tampereen kaupungin kiinteistötoimen hallinnassa olleet kiinteistöt siirtyivät Tampereen Tilapalvelut Oy:n palveluiden alaisuuteen vuodenvaihteessa 2018. Tutkimuksen kannalta on kiinnostavaa, miten näiden muutoksien aiheuttama lisäkuorma isännöinnissä on vaikuttanut suhteessa uusien työtehtävien perustamiseen ja työnkuvien selkeyttämiseen.

2.3 PTS-suunnitteluprosessi

Kiinteistön elinkaaren pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnittelu eli PTS-suunnittelu on tärkeää oikea-aikaisen korjausten toteuttamiseksi sekä kiinteistön arvon säilyttämiseksi. PTS-suunnittelun tekemiseen tarvittavaa ohjeistusta löytyy Rakennustietosäätiön ylläpitämästä rakennustieto-kortistosta. Rakennustietosäätiö ja Rakennustieto Oy ovat rakennusalan tunnettuja puolueettomia vaikuttajia, jotka vastaavat alan tutkimus- ja kehitystoiminnasta. Heidän tarkoituksenaan on edistää hyvää kaavoitus-, rakennus- sekä kiinteistönpitotapaa julkaisemalla ajankohtaisia rakennusalan säännöksiä, ohjeita sekä tuotetietoja. (Rakennustieto 2019.) Rakennustiedon tuottamia rakennusalan ohjekortteja kutsutaan yleisesti nimellä RT-kortit.

Tavanomaisesti PTS-suunnittelu lähtee liikkeelle heti uudisrakennuksen valmistuttua. Uudisrakennuksen rakentamisen yhteydessä kirjataan järjestelmiin käytetyt rakenteet sekä järjestelmät ja näille pystytään jo tuossa vaiheessa määrittämään tavoiteltu elinkaari. Joillakin järjestelmillä tavoiteltu elinkaari voi olla esimerkiksi 15 vuotta ja puolestaan joillakin rakennusosilla tavoiteltu elinkaari on puolestaan 50 vuotta. Se, päästäänkö lähellekään tavoiteltua elinkaarta, on monen tekijän summa. Tavoiteltu elinkaari saattaa lyhentyä merkittävästi esimerkiksi suunnitteluvirheen, vesivahingon, ilkvallan, myrskyvahinkojen tai kiinteistön vääränlaisen käytön seurauksena. Tämän vuoksi noin 10 vuoden ikäiselle rakennukselle teetettäänkin usein kuntoarvio rakennuksen järjestelmien ja rakennusosien jäljellä olevan käyttöiän hahmottamiseksi.

Rakennustieto Oy on kuvannut kuntoarvion sekä PTS-suunnittelun tekemistä RT-kortissaan RT 18-11085 Liike- ja palvelukiinteistön kuntoarvio seuraavanlaisesti: ”Kiinteistön kuntoarvion tavoitteena on kunnossapitosuunnittelun lähtötietojen hankinta”. Säännöllisin väliajoin tehtävällä kuntoarviolla haetaan kokonaiskuvaa kiinteistön arvosta, teknisestä kunnosta ja energiataloudesta. Kokonaiskuvan myötä kiinteistön kunnossapito- sekä investointikorjaustoimet voidaan ajoittaa oikein. Kyseisessä RT-kortissa on suositeltu säännölliseksi kuntoarvion uudelleen teettämisen väliajaksi noin 5 vuotta. RT-kortin mukainen PTS-suunnitelma pitää sisällään akuutit korjaustoimenpiteet, suositellut jatkotutkimukset sekä korjaustoimenpiteet kustannusennusteineen seuraaville 10 vuodelle. PTS-suunnitelman sisällön kuntoarvioija on koonnut lähtötietomateriaalista, käyttäjäkyselystä sekä kiinteistössä tehdystä kiinteistötarkastuksesta. (Rakennustietosäätiö 2012.)

Kuntoarvio on pintaa rikkomaton tutkimus, mikä tarkoittaa sitä, että sen tekeminen perustuu lähtötietomateriaalien tulkitsemiseen sekä aistinvaraiseen havaintoihin kiinteistötarkastuksella. Tämän kaltaisella tutkimuksella pystytään hyvin vastaamaan esimerkiksi asunto-osakeyhtiölain vaatimaan kirjalliseen selvitykseen seuraavan viiden vuoden aikana toteutettavista korjauksista, jotka vaikuttavat osakehuoneiston käyttämiseen, yhtiövastikkeeseen tai muihin osakehuoneiston käytöstä aiheutuviin kustannuksiin. Asunto-osakeyhtiölain säädöksen mukaan voidaan ajatella edellä mainitun olevan minimivaatimus PTS-suunnittelulle. Kyseisen lain tulkinnaassa on Kiinteistöliitto todennut, että myös laajemmat ja perusteellisemmat tutkimukset tai kunnossapitosuunnitelmat kattavat lain velvoitteen (Kulomäki 2014). Eli jos kiinteistöön tehdään laajempia tutkimuksia viiden vuoden välein, ei suppeampia kuntoarvio-tyyppisiä tutkimuksia tarvitse teettää niiden lisäksi. Esimerkkinä laajemmasta tutkimuksesta mainittakoon kuntotutkimus, jonka yhteydessä tehdään usein rakenneavauksia sekä tutustutaan tarkemmin alkuperäisiin rakennepiirustuksiin, vauriomekanismien ja korjausmenetelmien selvittämiseksi.

Rakennustietosäätiön (2012) mukaan kattavan PTS-suunnitelman tekemiseen tulisi sen tekijällä/tekijöillä olla kattavasti tuntemusta seuraavista osa-alueista:

- piha-alueet ja maanrakennus
- rakenteet ja rakennusosat
- LVIA-, sähkö- ja tietotekniset järjestelmät
- energiatalous
- turvallisuus- ja terveysriskit
- kiinteistön ylläpidon kehitystarpeet.

Edellä esitettyjen vaiheiden kautta luodaan kiinteistökohtainen PTS-suunnitelma, joko kuntoarvion osana tai erikseen laadittuna laajempien tutkimusten kautta. PTS-suunnitelman laadinnan voi tehdä esimerkiksi kohteen isännöitsijä tai asunto-osakeyhtiössä yhtiön hallitus, mutta riittävän kattavan PTS:n tekeminen vaatii rakennusalan ja kiinteistötekniikan tuntemusta. Kuitenkin uudisrakennuksen ensimmäisen 10 vuoden PTS-suunnitelman tekeminen onnistuu pitkälti rakennusosien ja järjestelmien tavoitellut tekniset käyttöiät sekä elinkaaret tuntemalla. Näitä löytyy esimerkiksi RT-kortista RT 18-10922. Kuvassa 2 on esitetty RT-kortin RT 18-11085 mallin mukainen PTS-suunnitelman esimerkki 10 vuoden aikajaksolle.

Hinta-arvot € (alv 0 %). Suunnittelukulut eivät sisälly arviohintoihin. (Vastaava lomake KH 90043)

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aluerakenteet	Pihatyt, asfalttityöt						15 000				
Perustukset ja salaojat	Salaojien huuhtelu					1 000					
Ulkoseinät	Elastisten saumamassojen uusiminen				7 000						
Ulkoseinät	Kuntotutkimus				6 000						
Vesikatto	Pienet kunnostustyöt		2 000								
Tilat	Kellarin teknisten tilojen läpivientien tiivistykset	5 000									
Tilat	Ala-aulan palvelutiskin uusiminen			5 000							
Lämmitys-järjestelmät	Kaukolämpökeskuksen uusiminen			40 000							
Vesi- ja viemäri-järjestelmät	Vesikalusteiden tarkastus ja heikkokuntoisten uusiminen		5 000				5 000				
Vesi- ja viemäri-järjestelmät	Vesi- ja viemärijärjestelmien kuntotutkimus										5 000
Ilmanvaihto-järjestelmät	Ilmanvaihtokanavien puhdistus			10 000						10 000	
Alkusalustuskalusto	Alkusalustuskaluston merkintöjen parannus		1 000								
Sähköenergian jakelu- ja käyttö-järjestelmät	Turvavalaistus-järjestelmän akuston uusiminen					2 000					
Sähköenergian jakelu- ja käyttö-järjestelmät	LVI-laitteistojen ohjaus-kojien ja anturien uusiminen		1 000		1 000		1 000		1 000		1 000
Suunnitelmallinen kiinteistönpito											
Kuntoarvio					15 000					15 000	
Julkisivun kunnostus						10 000					
Energiakatselmus							9 000				
Yhteensä €	176 000	5 000	9 000	55 000	29 000	16 000	30 000		1 000	25 000	6 000
€/vuosi	17 600										

Kuva 2. Esimerkki kohdekohtaisesta PTS-suunnitelmasta (RT 18-11085, 2012)

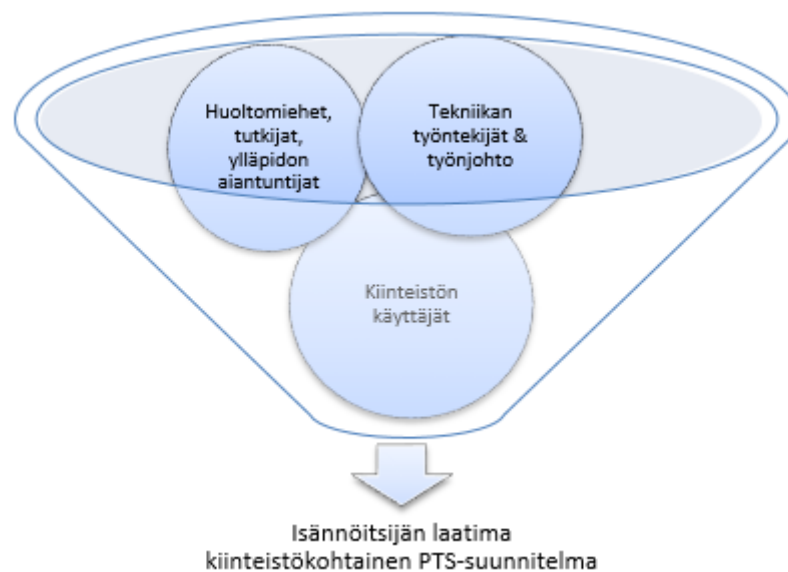
Aikaisemmin luvussa on kerrottu PTS-suunnittelusta rakennuksen arvon säilyttämiseksi sekä tulevien korjaustarpeiden hahmottamiseksi. On hyvä huomioida, että PTS-suunnittelua voidaan käyttää lisäksi eräänlaisena toivelistana siitä, mihin suuntaan kiinteistöä haluttaisiin kehittää. Kaikissa remonteissa ei aina korjata rikkinäistä, vaan osa remonteista tähtää esimerkiksi kiinteistön laadun, arvon tai käytettävyyden kasvattamiseen. (Murray 2015.)

2.4 Tilapalvelut Oy:n nykyisen PTS-suunnitteluprosessin esittely

Tampereen Tilapalvelut Oy:n kiinteistöjen ylläpitopalveluissa työskentelee kahdeksan isännöitsijää, jotka toimivat alueellisesti kiinteistöjen korjaushistorian asiantuntijoina sekä pienempien korjaustoimenpiteiden tilaaja-tehtävissä. Pienemmissä korjauksissa koko PTS-suunnitteluprosessi kulkee isännöitsijän kautta. Isännöitsijöiden lisäksi kiinteistöjen ylläpitopalveluissa työskentelee teknisen alan henkilöstöä, josta varsinkin työnjohtajat

ovat keskeisessä roolissa PTS-suunnittelun ja korjaustarpeiden kirjaamisessa sekä suunnitelmallisessa ja oikea-aikaisessa toteutuksessa.

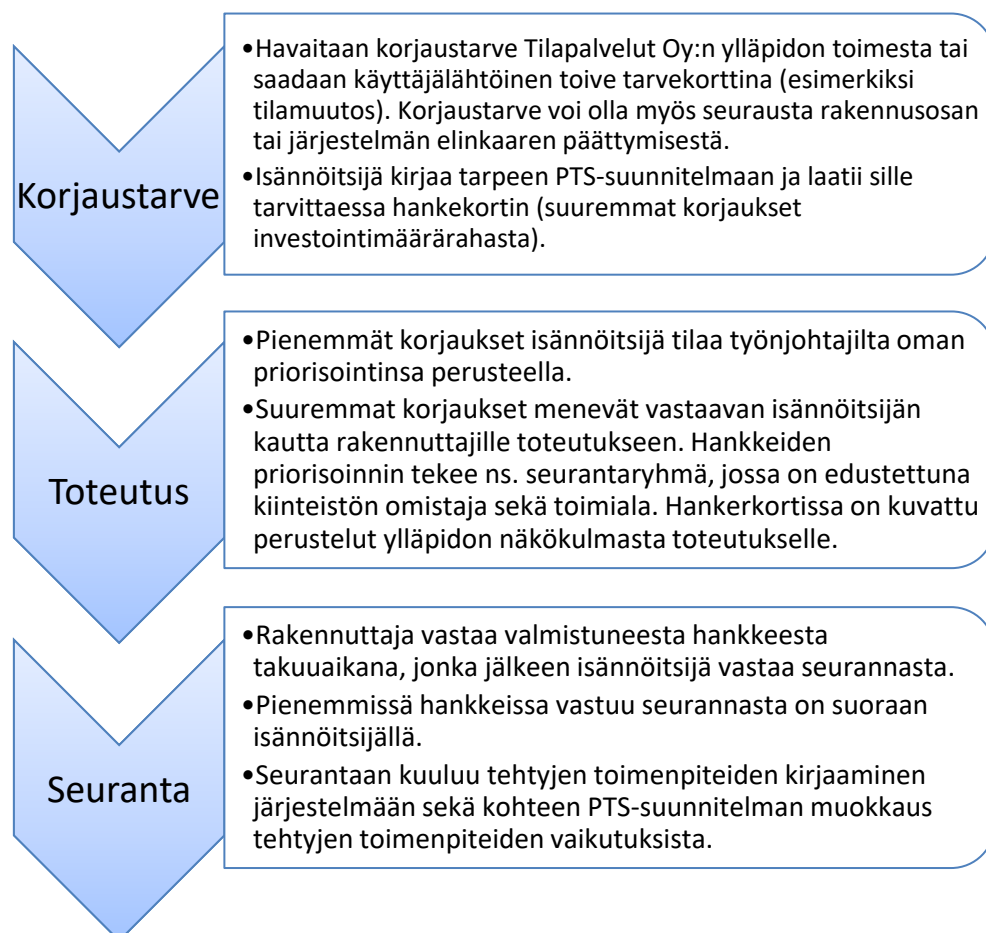
Alla olevassa kuvassa 3 on esitetty isännöitsijän lisäksi PTS-suunnitelmaan korjaustarpeita ja kiinteistöön liittyvää tietoa eniten välittävät tahot. Vaikka Tilapalvelut Oy:llä on valtava tekninen osaaminen itsellään, tulee nykytilanteessa iso osa PTS-suunnitteluun kirjattavista korjaustarpeista kiinteistön käyttäjiltä. Käyttäjät ovat niitä henkilöitä, jotka työskentelevät tai käyttävät kiinteistön tiloja päivittäin ja huomaavat muutokset olosuhteissa tai rakennusosissa. Esimerkiksi vesivahingoista isännöitsijä saa useimmiten tiedon ensimmäisenä kiinteistön käyttäjiltä ja vasta myöhemmin huoltomieheltä tai korjausurakoitsijalta.



Kuva 3. Korjaustarpeita ja kiinteistöön liittyvää tietoa isännöitsijälle välittävät tahot

Kun isännöitsijä on havainnut tai saanut tietoonsa korjaustarpeen kiinteistöstä, etenee asia kirjaukseksi PTS-suunnitelmaan. Jos kyse on kustannuksiltaan pienemmästä, lähinnä kiinteistön ylläpitoon liittyvästä korjaustarpeesta, kirjataan se PTS-suunnitelmaan kuluvalle tai seuraavalle vuodelle. Jos taas kyse on kustannuksiltaan isommasta korjauksesta, joudutaan se budjetoinnin vuoksi usein ohjelmoimaan kahden - viiden vuoden päähän. Toki asiassa täytyy huomioida korjaustarpeessa olevan rakennusosan tai teknisen järjestelmän vaikutus rakennuksen käytettävyyteen ja priorisoida tarvittaessa korjausta toteutettavaksi aikaisemmin. Isommat korjaukset toteutetaan usein kiinteistön tasoa parantavina hankkeina eli investointeina. On myös mahdollista yhdistellä pienempiä korjauksia osaksi investointihanketta, jos se on korjauksen luonteen kannalta investointityyppistä tai muutoin järkevää kiinteistönpitoa. Edellä mainitut investointihankkeet ovat luonteeltaan kuitenkin kiinteistön käyttöä varmistavia hankkeita ja varsinainen kiinteistön korjausvelkaa pienentävä investointi tapahtuu

usein vasta kattavan perusparannuksen kautta. Edellä kuvattu toimintatapa on merkittävä osa Tilapalvelut Oy:n PTS-suunnittelua, ja alla olevassa kuvassa 4 on havainnollistettu tarkemmin PTS-suunnitteluprosessin etene- mistä organisaatiossa. Erityisesti investointihankkeiden osalta pohdintaa hankkeiden yhdistelemisestä tehdään niin korjaustarve- kuin toteutusvai- heessakin.



Kuva 4. PTS-suunnitteluprosessi

Isompien korjausten oikea-aikaisessa toteutuksessa on merkittävä rooli vastaavilla isännöitsijöillä, jotka toimivat rajapintana kiinteistön omistajan, toimialojen sekä ylläpidon esittämien investointihankkeiden priorisoinnissa. Vastaavat isännöitsijät toimivat PTS-suunnitteluprosessissa suurempien korjaushankkeiden eteenpäin välittäjinä. Kuitenkin prosessin alkuvaiheen korjaustarpeiden kartoittamisesta ja hankkeiden esiin nostamisesta vastaa isännöitsijä.

Kuvassa 3 esitettyjen toimijoiden lisäksi tietoa PTS-suunnitelmaan tuote- taan Tilapalvelut Oy:n muista yksiköistä. Muista yksiköistä tietoa tuottavat merkittäviä määriä rakennuttajat, jotka vetämiensä hankkeiden yhtey- dessä saavat tietoa rakennuksesta esimerkiksi hankkeeseen tilattujen tut- kimuksien kautta. Rakennuttajien rooli PTS-suunnitteluprosessissa on to- teuttaa suurempia korjaushankkeita sekä vastata niiden takuuajaisesta

seurannasta. Rakennuttajien lisäksi esimerkiksi suunnittelijoilla sekä valvojilla on hankkeiden kautta jonkin verran hiljaista tietoa kiinteistöistä.

Tilapalvelut Oy:n isännöitsijät laativat rakennuskohtaisia PTS-suunnitelmia Haahtela Oy:n sähköiseen Kiinteistötieto-järjestelmään. Isännöitsijän lisäksi järjestelmää käyttävät vastaavat isännöitsijät, projektihankeita vetävät projektitiimin jäsenet sekä investointihankkeissa Tilapalvelut Oy:n rakennuttajat.

Tehtävä	Työnro	Selite	€/yks	2019	2020	2021
Kohteen nimi						
Kunnossapitotyöt						
Pensaiden poistot ja sokkelierotukset	TT	11 000	11 000			
Parkkiruutujen maalaus	TTA	4 000				4 000
Päiväkodin ulkovaraston ja aitojen kunni		4 000			4 000	
Alapohjahalkeamien korjaus	TTA	15 000			15 000	
Julkisivumaalaus vanhempaan viipalera		10 000				10 000
Hehkulampupoistumistievalot ja päiväk		10 000			10 000	
Ikkunapeltien maalaustarvetta	TTA	4 000	4 000			
Kuntotutkimus tai jatkoselvitykset	TTA	15 000	15 000			
Katon huoltomaalausta ja kittaukset	TTA	10 000				10 000
WC-tilojen saneeraus	TTA	25 000			25 000	
Jatkoselvityksistä koituvat korjaukset (le		40 000			40 000	
Liikuntasalin ja Teknisen työn valaisimie		20 000				20 000
Sokkelien elastisten saumausten uusint		10 000			10 000	
Pienet investoinnit						
PR3 EHDOTUS Ulkoiluvälinevaraston lae		85 000			85 000	
PR2 EHDOTUS Syväkeräysjätepisteen r		60 000			60 000	
PR1 EHDOTUS Päiväkodin Palo- ja murto		50 000			50 000	
murto- ja lukitusjärjestelmän saneeraus		60 000			60 000	
LED-Valaistus		28 000	28 000			
PR1 Pako-ovien puhkaisuja, RLÄ		15 000	15 000			
Ilmanvaihdon puhallinsaneeraus		40 000	40 000			
Yhteensä				113 000	359 000	44 000

Kuva 5. Esimerkki Haahtela Oy:n Kiinteistötieto-järjestelmän kohdekohtaisesta PTS-suunnitelmasta

RT-kortistossa ohjeistetaan tekemään PTS-suunnittelua tarkemmalla tasolla viiden seuraavan vuoden osalta ja siitä eteenpäin ohjelmoimalla isommat korjaukset nimikkeinä vuosikorjausohjelmaan, mutta Tilapalvelut Oy:n nykytilanteessa suunnittelu on useiden kohteiden osalta tehty vain muutamaksi vuodeksi eteenpäin. Suunnitelmallisuutta tulee jatkossa ohjaamaan entistä laajempi raportointi- ja tuloksellisuusvastuu kiinteistöomistavalle Tampereen kaupungille. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista selvittää syitä Tilapalvelut Oy:n PTS-suunnittelun nykytilaan ja vallitseviin toimintatapoihin.

Rakennuskohtaisen PTS-suunnitelman laatiminen on haastavaa ja edellyttää kohteen erityispiirteiden tuntemusta. Ennakointi ja suunnitelmallisuus

rakennuksen kunnossapidossa ovat tärkeitä, ja niillä on osaltaan suuri merkitys esimerkiksi sisäilmaongelmien ratkaisemisessa. Myös kestävän kehityksen mukaisesti tulee tulevaisuudessa kiinnittää yhä enemmän huomiota kiinteistön elinkaaren hallintaan. Isännöitsijöitä ja heidän esimiestensä johtamistaitoja koetellaan säännöllisesti laajan kiinteistömassan ja kokonaisuuden hallinnassa. Tilanteet vaihtelevat kohdekohtaisesti laajalla skaalalla. Vaihtelua aiheuttavat niin kohteen vuokralaismuutokset kuin omistajanohjaus kohdekehityksessä.

Isännöitsijöiden ajankäyttöä PTS-suunnitteluun pyrittiin parantamaan alkuvuodesta 2018 vahvistamalla projektitiimiä. Projektitiimin tarkoitus on hoitaa ja hallinnoida erilaisia hankkeiden kilpailutuksia sekä erikokoisia kunnossapitomäärärahan rakennuttamisprojekteja. Aikaisemmin nämä olivat kokonaisuudessaan osa isännöitsijän työnkuvaa. Kaupungin sisäilmaprosessin kehittämisellä on haettu parannusta isännöitsijöiden ajankäytön hallintaa, kun sisäilmastotyöryhmien kokouksien vetovastuu ja esivalmistelut on siirretty muille tahoille. Edellä mainitut tehtävät veivät ennen merkittävästi isännöitsijän työaika, ja niiden vuoksi varsinainen PTS-suunnittelu jäi osin tekemättä tai sitä tehtiin vajaalla työpanoksella.

Työnantajan puolelta on näin ollen tiedostettu ajankäytön haasteet isännöinnissä, ja toimenpiteitä sen parantamiseen on tehty. Tilapalvelut Oy:n isännöitsijäkohtainen kohdemäärä on kuitenkin vuoden 2018 aikana kasvanut entisestään, kun kaupungin organisaatioita on sulautettu yhteen ja päällekkäisiä toimintoja on karsittu pois siirtämällä Kiinteistötoimen hallinnassa olleet kohteet Tilapalvelut Oy:n ylläpitoon. Tällä hetkellä isännöitsijällä on alueesta riippuen hoidettavanaan reilu sata rakennusta. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista selvittää, miten ajankäytön parantamiseksi tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet isännöitsijän tehtäviin.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA MUUTOS

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat perustuvat tutkimuksen kannalta oleelliseen kirjallisuuteen. Osaamisen johtamisen teorian avulla tutkittiin olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä, osaamistarpeiden muuttamista sekä osaamien kehittämistä. Muutosjohtamisen teorian avulla tutkittiin suhtautumista toimintatapojen muutoksiin sekä uuden toimintamallin juurruttamista organisaation kulttuuriin.

Tässä teoriaosuudessa perehdytään laajasti osaamisen johtamisen ja muutosjohtamisen teorioihin. Kehittämistutkimuksessa osaamisen johtamisen teoriaa käytetään henkilöstön osaamisen, ajankäytön ja työhyvinvoinnin pohjana. Muutosjohtamisen teoriaa puolestaan käytetään kehittämishankkeessa arvioitaessa sitä, miten toimintaympäristön muutos on vaikuttanut henkilöstöön ja tutkittavaan ilmiöön. Kehittämishankkeen johtopäätöksiä varten tarvitaan muutosjohtamisen teorian tuntemusta. Teorioiden tuntemus on tärkeää teemahaastatteluvaiheessa, jotta aineistosta saadaan tehtyä oikeat tulkinnat.

3.1 Osaamisen johtaminen

PTS-suunnitteluprosessi on hyvin johtamispainotteista, ja siinä edetään kaupungin kiinteistöpolitiikan reunaehdoilla mutta kuitenkin isännöitsijöiden toimiessa PTS-suunnittelun vastuutahoina. Ohjeistuksien ja toimintamallien luominen sekä niiden noudattaminen on keskeistä käytännön työssä, jotta tilaajalle tuotetaan tasalaatuista ja kattavaa PTS-suunnittelua. Isännöitsijöillä on jokaisella rakennusalan koulutus sekä työhistoriaa erilaisista toimintaympäristöistä, joten tämän olemassa olevan osaaminen hyödyntäminen PTS-suunnittelu-prosessissa on osaamisen johtamisen kannalta mielenkiintoista. Tässä tutkimuksessa sanalla osaaminen käsitellään sellaista osaamista, jolla on PTS-suunnittelun tai organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkitystä.

Kirjallisuuden määritelmien mukaan osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitämistä sekä lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (Viitala 2004, 15 – 16). ”Osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaatiolle hyödyllisen osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja säilyttäminen” (Viitala 2004, 49). Osaamisen johtamisen tuloksena saadaan kehittyneempiä toimintatapoja, tuotteita ja palveluilta sekä innovaatioita, jotka lopulta johtavat parempaan taloudelliseen tulokseen (Viitala 2004, 15 – 16).

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä organisaatiossa tarvittavan osaamisen sisältö. Tähän tarvitaan tieto organisaation strategisista tarpeista sekä työn edellyttämän ammattitaidon yleisistä vaatimuksista. (Viitala 2004, 49.) Organisaatiotasolla osaamisen johtaminen vaatii oppi-

van organisaation käsitteen tuntemisen. Oppiva organisaatio on toimintatapa. Kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, mutta toiset oppivat nopeammin kuin toiset. Nopeamman oppimisen lisäksi olennaista on, ettei samoja virheitä toisteta yhä uudelleen. Olennaista oppivassa organisaatiossa on nopea muutosten toteuttaminen, asioiden nopea käytäntöön vieminen, opitun soveltaminen sekä kehittäminen. Kun näkemys tavoitellusta kehityssuunnasta kohti oppivaa organisaatiota on organisaatiossa yleisesti hyväksytty ja siihen sitoudutaan, organisaation jäsenten energia kohdentuu samaan suuntaan ja yksilö tietää omien ponnistustensa vaikutuksen yhteisen strategian toteuttamisessa. (Huuhka 2010, 85 – 86.)

3.1.1 Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä sekä yksilön oppimisessa

Digitaalisen transformaation johtajuudessa eli uuden maailmankuvan mukaisessa johtajuudessa johtaja tiedostaa ja hyväksyy toimintaympäristön epävarmuuden jatkuvassa muutoksessa. Kun aikaisemmin henkilöstö on nähty alaisina, on uuden maailmankuvan mukaista ajatella henkilöstöä yhteistyökumppaneina. Johtamisen uudet välineet ovat kontrollin sijaan luottamus, diktatorisen johtamisen sijaan tilannetaju, kilpailun sijaan yhteistyö sekä konfliktien sijaan jatkuva vuoropuhelu. Johtajalle työ ei ole enää voiton maksimointiin tähtäävää vaan enemmänkin kutsumus. Siihen liittyy vahva sitoutuminen ja vastuullisuus sekä tietoisuus omasta inhimillisyydestä ja rajallisuuksista. (Huuhka 2010, 10 – 11.)

Esimiehet ovat keskeisessä roolissa osaamisen johtamisessa, ja he voivatkin toiminnallaan edistää organisaation osaamisen tehokasta hyödyntämistä. He voivat edistää organisaation kulttuuria suotuisaksi oppimiselle. Esimiesten vaikutus oppimiseen näkyy kolmella pääasiallisella tavalla: ohjaamalla aikaa oppimista edistäviin asioihin, kohdentamalla näihin huomiota sekä palkitsemalla ja antamalla palautetta. Esimies voi edistää yksilötason oppimista organisaatiossa antamalla haastavampia työtehtäviä, osallistamalla suunnitteluun ja päätöksentekoon, huomioimalla yksilöllisiä tarpeita sekä tarjoamalla tukeaan taitojen kehittämiseen. (Viitala 2004, 24.)

Esimiehen mahdollisuudet rajoittuvat kuitenkin oppimiselle suotuisten olosuhteiden luomiseen, yksilön tukemiseen sekä motivaation herättämiseen. Loppujen lopuksi oppiminen on yksilön omien voimavarojen, valmiuksien ja ponnistelujen varassa. (Viitala 2004, 35.) Lähtökohtaisesti ihmiset suuntautuvat oppimaan vain merkitykselliseksi kokemiaan asioita (Viitala 2004, 73).

Johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan keinoja viestiä henkilöstölle, toimivatko he tuon tahdon mukaisesti. Kertaluontoinen tahdonilmaisu ei riitä, vaan johtajan tehtävä on valvoa, toimitaanko tahdon toteutumiseksi. Alaisen oi-

keaan ohjaamisen paras keino on palautteen antaminen. Positiivisella palautteella vahvistetaan tahdon mukaista toimintaa, ja negatiivisella eli rakentavalla palautteella korjataan toimintaa tahdon mukaisemmaksi. (Hiltunen 2011, 125 – 126.)

Tietoinen oppiminen käynnistyy usein vasta siinä vaiheessa, kun ihmisen suoritus kohtaa jonkinlaisen ristiriidan. Ristiriita voi olla epäonnistumisesta, tyytymättömyydestä, epäselvyydestä, hämmennyksestä tai poikkeavuudesta johtuvaa. Tällöin ristiriidan korjaamiseksi ihminen joutuu ongelmanratkaisutilanteeseen, joka johtaa oppimiseen. Yhtenä oppimista stimuloivana ristiriitana toimii palaute. Etenkin palkitsemisella on havaittu olevan merkitystä oppimisessa. Saatu myönteinen palaute vahvistaa toiminnan jatkamista ja toistamista. Rangaistusta ei-toivotusta käyttäytymisestä ei pidetä yhtä vaikuttavana kuin palkitsemista toivotusta käyttäytymisestä. Palkitsemisella on suora vaikutus motivaation kasvuun, joka vaikuttaa uuden oppimisen halukkuuteen. (Viitala 2004, 71 – 72.)

Henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja työssä viihtyminen ovat kriittisen tärkeitä perusedellytyksiä organisaation menestymiselle. Motivoimalla, inspiroimalla ja kannustamalla johtaja saa käyttöönsä henkilöstön piileviä voimavaroja sekä osaamista. Kun nämä suunnataan toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, syntyy tuottavan tuloksen lisäksi innostunutta toimintaa. Kirjallisuuden mukaan kilpailutilanteessa organisaatioiden välinen ratkaiseva ero syntyy henkilöstön työpanoksesta ja sitoutumisen asteesta. Työtä ei enää tehdä pelkästään palkan vuoksi vaan työn itsessään on oltava tyydytystä antavaa. Sitoutumisen puute näkyy henkilöstön työskentelytavassa. Sitoutunut pyrkii käyttämään koko kapasiteettiansa, kun taas sitoutumaton yrittää selviytyä tehtävistään mahdollisimman helposti. Työelämässä on tunnistettu pitkään jatkuva trendi, että ihmiset sitoutuvat entistä vähemmän työhönsä. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että johtajat pystyvät motivoimaan henkilöstöänsä välittämällä visionsa, luomalla merkityksiä ja luottamusta sekä innostamalla. Sitouttamisessa on tärkeää, että asiantuntijat saavat tehdä mielenkiintoista ja arvostettua työtä kannustavassa ympäristössä. (Huuhka 2010, 144 – 146.)

Yhteenvedona esimiehen roolista henkilöstön osaamisen ja oppimisen kehittämisessä käytetään Riitta Viitalan tutkimuksessaan (2004, 91) kokoa-maa luetteloa:

- selitä, miksi kehittäminen on tarpeellista
- tue henkilön itseluottamusta
- pohjaa alaisen olemassa olevaan tietämykseen
- varmista riittävät käsitteet ja mallit sekä etene asteittain
- tarjoa mahdollisuus harjoitella ja saada palautetta
- anna monimutkaisten taitojen oppimiselle riittävästi aikaa
- varmista, että koulutus on onnistunut
- rohkaise uusien taitojen käyttämiseen
- rohkaise kollegojen keskinäiseen valmentamiseen
- osoita kiinnostusta jokaisen alaisen kehittymistä kohtaan

- tue uralla etenemistä
- rohkaise osallistumista sopiviin koulutusohjelmiin
- luo mahdollisuuksia kehittymiseen haastavien tehtävien avulla, auta henkilöä oppimaan kokemuksesta
- nosta esille henkilöiden taitavuutta
- toimi itse roolimallina.

Osaamisen arviointi on haastavaa, sillä vain hyvin suppeaan osaan työelämässä tarvittavasta osaamisesta on löydettävissä mittareita. Usein pidempään organisaatiossa työskennelleet henkilöt säätelevät toimintaansa ennen kaikkea itsearviointin varassa ja saavat tyydytyksen koetusta kehittymisestä. Uudempi henkilöstö tarvitsee usein ulkopuolisen osallistumista työsuoritustensa arviointiin ja tukea kehittymiseensä. Ulkopuolisen arvioiva palaute sekä palaute ylipäättään on ennen muuta vastuun kantamista siitä, ettei ihmisen anneta elää suoritustensa suhteen harhaisessa käsityksessä. (Viitala 2004, 54 – 55.)

Ympäristöstä saatu palaute edistää yksilön itsetuntemusta ja -arvostusta. Itsearvostusta ja uskoa omiin kykyihin tukee salliva ja turvalliseksi koettu ympäristö, arvostus sekä luottamus tuen ja avun olemassaoloon. (Viitala 2004, 62 – 63.) Yksilön saama positiivinen palaute johtaa parhaimmillaan sitoutuneisuuteen organisaatiossa. Sitoutuneisuus näkyy siinä, miten paljon yksilö on valmis tekemään organisaation hyväksi asioita ja miten valmis hän on ponnistelemaan organisaation tavoitteiden ja arvojen puolesta. (Viitala 2004, 53.) Korjaavan palautteen antamisessa on keskeistä se, että alaisen kanssa on sovittu työsuorituksen tavoitetaso. Jos sitä tasoa, millaiseen suoritukseen pitää pystyä, ei ole sovittu, on turha odottaa erinomaista suoriutumista. Korjaavan palautteen antamista auttaa hyvä keskinäinen luottamus. Hyvän luottamuksen vallitessa korjaava palaute tulkitaan helpommin auttamisena, välittämisenä tai huolenpitona. Jos korjaava palaute huonosti tai puutteellisesti suoritetusta työstä jää antamatta, saatetaan se tulkita hiljaisena hyväksyntänä. Puuttumatta jättäminen on vahva viesti koko organisaatiolle. Luottamuksen säilyttämiseksi korjaava palaute on syytä antaa kahden kesken, kun taas positiivisia suorituksia kannattaa korostaa isommallekin ryhmälle. Korjaavan palautteen antamisen jälkeen on hyvä jäädä seuraamaan, tapahtuuko työskentelyssä kehitystä vai ei. Jos kehitystä tapahtuu, on tärkeää antaa positiivista palautetta alaisen motivaation kohottamiseksi. (Hiltunen 2011, 128 – 130.)

Henkilöstön jaksamiseen ja tuloksiin vaikuttaa riittävän työntekijämäärän lisäksi työyhteisön hyvä ilmapiiri ja motivoiva johtaminen. Tämä on tärkeää kaikilla työtekijöillä, mutta korostuu erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla. Tutkimuksien mukaan ikääntyvien henkilöiden työssä pysymiseen vaikuttaa eniten jaksaminen ja työnilo. Osaavien, ikääntyneiden henkilöiden, jaksamisen ja työssä pysymisen varmistaminen on eettisesti oikein mutta myös taloudellisesti kannattavaa. Kun jaksamisesta huolehditaan, säästyy sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Ikääntyneeltä henkilöstöltä saadaan hiljaista

osaamista ja tietoa siirrettyä nuoremmille työntekijöille, kun heidän jaksamisensa ja motivaationsa on riittävällä tasolla. (Huuhka 2010, 189 – 190.)

3.1.2 Hiljaisen tiedon välittäminen

Hiljainen tieto on sellaista osaamista, mitä ei voida helposti toistaa, jakaa tai tallentaa dokumenteiksi. Sitä ei löydy usein oppikirjoista. (TacitKey 2017.) Hiljaista tietoa esiintyy jokapäiväisessä tekemisessä esimerkiksi omakohtaisina tulkintoina, intuition, arvottamisena, innovaatioina tai inspiraatioina (Sampath 2018). Suurin osa uuden asian opiskelusta keskittyy usein kirjoitetun tiedon varassa toimimiseen ja hiljainen tieto sivuutetaan. Kuitenkin hiljainen tieto on usein organisaation arvokkaimpia etuja, jotka tulisi hyödyntää paremmin. Tällaista hiljaista tietoa on esimerkiksi talon sisäiset käytännöt sekä organisaation tuntemus. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu erityisesti tuottavuudessa, päätöksentekovalmiudessa, ongelmanratkaisussa sekä tehtävänsuorituskyvyssä. (TacitKey 2017.)

Kun työntekijä lähtee organisaatiosta, hänen mukanaan poistuu suuri määrä hiljaista tietoa. Yhdysvalloissa arviolta noin viisi miljoonaa ihmistä kuukaudessa jättää työnsä, joten siellä organisaatiot yrittävät kuumeisesti etsiä ratkaisuja hiljaisen tiedon välittämiseen. Menetelmiä hiljaisen tiedon välittämiseksi onkin löydetty useita. Sosiaalinen kanssakäyminen (kasvotusten tai sosiaalisessa mediassa) ja oman työn näkyväksi tekeminen ovat menetelmiä, joita jokainen pystyy omassa työssään toteuttamaan. Oman työnsä voi tehdä näkyväksi työskentelemällä ääneen tai tallentamalla työskentelyään (menetelminä esimerkiksi äänittäminen tai kirjoittaminen). Yksi merkittävä oman työn tallentamisen menetelmä on tehdä kokousmuistiota. Organisaatiotasolla puolestaan yritystarinoita voi käyttää hyödyksi hiljaisen tiedon tallentamiseen. Yritystarinoita ovat esimerkiksi työntekijähaastattelut yrityksen sosiaaliseen mediaa. (TacitKey 2017.)

Edellä mainittujen lisäksi on olemassa myös muita tapoja välittää hiljaista tietoa. Koska hiljaista tietoa on usein kokeneemmilla työntekijöillä enemmän kuin uudella henkilöstöllä, voidaan hiljaista tietoa välittää esimerkiksi mentoroimalla. Mentoroinnin järjestämisessä ja toteuttamisessa auttaa, jos organisaation kulttuuri on myötämielinen tiedon jakamiselle. Kulttuuria voidaan johdatella tähän suuntaan positiivisesti tukemalla henkilöstöä, joka jakaa tietouttaan muiden kanssa. Tiimityöskentelyyn rohkaiseminen ja työpajatoiminta ovat tällaista kulttuuria rakentavia työtapoja, mutta myös menetelmiä hiljaisen tiedon välittämiseen. Vastaavanlaisesti toimivat henkilöstötapaamiset, kuten työkyvyn ylläpitämiseen tähtäävät tapahtumat tai kahvitauot taukokuoneessa. (Sampath 2018.)

Merkittävintä hiljaisen tiedon siirtämisessä on asian tärkeyden tiedostaminen ja siihen sitoutuminen. Asiaan on paneuduttava organisaation ylimmältä tasolta lähtien, jotta organisaation toimintakulttuuria saadaan vahvistettua oikeaan suuntaan. (Sampath 2018.)

3.2 Muutosjohtaminen

Tutkimuksen kehittämishankkeessa on kyse pitkällä aikavälillä tapahtuvasta PTS-suunnittelun kehittämisestä eli sen muutoksesta. Kehityshanke koskettaa vain osaa organisaatiosta, ennen kaikkea isännöintiä. Näin ollen kehityshanketta voidaan ajatella inkrementiaalisena muutoksena, jossa muutosta tavoitellaan lähinnä toimintatapoihin. Tällaisessa muutoksessa riskit ovat lähes olemattomia eikä muutos edellytä erityisiä muutosjohtajuuden taitoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 26.)

Kehittämishankkeissa ja jokaisessa muutoksessa on kuitenkin hyödyllistä osata muutosjohtajuuden perusteet. Tutkimuksessa muutosjohtamisen teorian avulla pyritään selvittämään, miten uudet toimintamallit saadaan tutkitun tiedon avulla juurrutettua osaksi päivittäistä tekemistä. Teoriatietoa käytetään hyödyksi teemahaastatteluissa etenkin tulevaisuuden pelkojen ja muutosvastarinnan tulkitsemiseksi.

3.2.1 Muutoksen suunnittelu

Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa tulee käsitellä niin toteutusorganisaatioon kuin toteutustapaan liittyviä kysymyksiä. Yksinkertaistettuna: kuka tekee muutoksen ja miten? Muutosta johtavan tulisi aina pohtia kriittisesti muutoksia ja miettiä, mikä on organisaation kokonaisuus. Seuraavassa Stenvallin & Virtasen (2007, 46 – 47) laatimassa luettelossa on esitetty joukko kysymyksiä, jotka kannattaa jokaisessa muutosprosessin suunnittelussa käydä läpi:

- Ovatko uudet käytännöt parempia?
- Onko muutos vaivan arvoinen muutoksen edellyttämä aika, tuotetut häiriöt sekä resurssien käyttö huomioiden?
- Tulisiko symbolisen muutoksen sijaan pyrkiä muuttamaan organisaation ydintä?
- Onko muutos hyödyllinen kaikille ja koko organisaatiolle?
- Onko muutosta johtavilla riittävästi resursseja ja valtaa toteuttaa muutos?
- Onko henkilöstöä kuormitettu liian suurella muutoksien määrällä?
- Onko henkilöstöllä valmiutta ja kykyä oppia ja päivittää tietonsa, muutoksen edellyttämälle tasolle?
- Onko muutosta johtavilla valmiutta keskeyttää tai uudelleen suunnata muutosta, mikäli se on välttämätöntä?

Hyvällä muutoksen suunnittelulla luodaan pohja sekä edellytykset onnistuneelle toteutusprosessille. Kuitenkin muutoksen toteutuksessa on oltava joustava ja pyrittävä käyttämään hyväksi prosessin kuluessa eteen tulevia mahdollisuuksia, vaikka ne muuttaisivat muutoksen suuntaa. Haasteena on pitää muutosprosessi liikkeessä ja kiinnostavana. Muutoksen johtajan onkin ylläpidettävä motivaatiota sekä innostusta muutoksen toteuttamiseen aktiivisesti. Onnistumisten jakaminen sekä muutoksen tavoitteiden

toistaminen muistuttavat muutoksen tärkeydestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

Onnistuneissa muutoksissa on tunnistettu olevan neljä olennaista tekijää, jotka ovat muutospaineet, selkeä yhteinen visio, muutospasiteetti ja toteuttamiskelpoinen hanke. Muutospaineilla tarkoitetaan syitä, minkä takia muutos tehdään. Jos syyt puuttuvat, on seurauksena sisällyksetön ja tarpeeton muutos. Selkeä ja yhteinen visio luo kokonaiskäsityksen muutoksesta ja sen suunnasta. Tämän puuttuessa muutos on päämäärätön. Muutospasiteetilla tarkoitetaan kykyä toteuttaa muutos, ja jos se kyky puuttuu, on tuloksena turhautumista ja ahdistumista. Toteuttamiskelpoisten hankkeiden puuttuminen johtaa sattumanvaraisiin yrityksiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 118 – 119.) Kuvassa 6 on havainnollistettu esiteltyä asiaa.



Kuva 6. Muutosprosessin onnistumisen tekijät

Edellä kuvatuista muutoshankkeen onnistumiseen johtavista seikoista voidaan poimia myös muutoshankkeen epäonnistumiseen johtavia asioita. Muutoshankkeiden epäonnistumiseen johtavia syitä on pohtinut muutostohtamisen asiantuntija John Kotter. Mikään alla olevista Kotterin luettelemista virheistä ei olisi yksistään kovin vakava, jos maailma muuttuisi hitaasti ja kilpailu olisi vähäistä. Nykyisessä digitalisaation maailmassa kuitenkin toimintaympäristöt ovat epävakaita ja muutosnopeus kasvaa jatkuvasti. Kotterin (1996, 13) luettelemat kahdeksan tavallisinta virhettä muutoshankkeessa ovat:

- tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen
- ei perusteta riittävän vahvaa ohjaavaa tiimiä
- vision merkitystä aliarvioidaan
- visiosta kerrotaan liian vähän
- uuden vision tieltä ei poisteta esteitä
- ei saavuteta lyhyen aikavälin onnistumisia
- voitto julistetaan liian varhain
- muutoksia ei juurruteta yrityksen kulttuuriin.

3.2.2 Muutoksen toimeenpano ja uusien toimintatapojen juurruttaminen

Muutoksen toimeenpanovaihe pitää sisällään toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. Muutoksen toteuttamiseen liittyy aina aika. Kiire saattaa estää asioiden tekemisen kunnolla, mutta sillä saattaa olla positiivisiakin vaikutuksia muutoksessa. On tyypillistä, että toteutukseen ryhdytään vasta lähellä määräaikaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 49 – 50.) Inkrementiaalisessa muutoksessa muutoksen toteuttamisvaihe tehdään askeltavasti. Tätä muutostapaa kuvaa eteneminen askelittain ja vähitellen ongelmista poispäin. Tarkoituksena ei ole toteuttaa kerralla kokonaisvaltaista muutosta, vaan koetun ongelman keskeisiä epäkohtia ratkaistaan tai vähennetään ajan kuluessa. Epäkohtia voitetaan pieninä kokonaisuuksina, mikä antaa aikaa sopeutua muutokseen. Virheiden korjaaminen mahdollistuu kokonaisvaltaista muutosta kevyemmin. (Stenvall & Virtanen 2007, 54 – 55.)

Muutoksen toimeenpanovaiheessa korostuu lyhyen aikavälin onnistumisten merkitys. Lyhyen aikavälin suoritusten parannukset auttavat muutoshanketta ainakin kuudella tavalla. Ne antavat hankkeelle vahvistusta ja osoittavat, että uhraukset kannattavat. Toiseksi ne antavat muutoksen tekijöille hetkellisesti mahdollisuuden rentoutua ja juhlistaa tuloksia, mikä rentouttaa niin mieltä kuin ruumista. Kolmanneksi ne antavat muutoksen johtajalle mahdollisuuden testata visiota ja strategiaa konkreettisia olosuhteita vastaan. Neljänneksi: nopeat suoritusten parannukset vaikuttavat epäilijöiden ja vastustajien mielipiteisiin. Yleissääntönä pidetään, että mitä enemmän hankkeella on epäilijöitä ja vastustajia, sitä tärkeämpiä ovat lyhyen aikavälin tulokset. Viidentenä ne takaavat johdon tuen. Jos johto menettää uskonsa muutoshankkeeseen, on hanke vakavissa vaikeuksissa. Kuudentena ne kehittävät tarvittavaa liikevoimaa, jossa henkilöstön välinpitämättömistä jäsenistä tulee muutoksen kannattajia ja vastahakoisista kannattajista aktiivisia osallistujia. (Kotter 1996, 105 – 106.)

Toteutettu muutos jää voimaan vain, kun siitä tulee organisaation pysyvä tapa toimia eli muutos nivoutuu yksikön tai yrityksen työskentelytapoihin. Heti kun muutoshankkeeseen liittyvät paineet hellittävät, ovat uudet toimintamallit vaarassa unohtua. Uusien toiminta- tai lähestymistapojen juurruttamista voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on näyttää henkilöstölle, miten tietyt toimintamallit tai asenteet ovat auttaneet heitä parantamaan suorituksiaan. Kun ihmiset joutuvat itse päätelemään asioiden välisiä yhteyksiä, he saattavat yhdistää asioita toisiinsa epätasällisesti. Toinen tapa liittyy esimiestyöhön ja siihen varattavaan aikaan. Muutoshankkeen johdon on huomioitava uusien lähestymistapojen sisäistämiseen tarvittava aika tuleville esimiehille. Muutoshankkeessa on huomioitava ylentämiskriteerien päivitys, jotta uudet esimiesvalinnat eivät ole sellaisia henkilöitä, jotka ajavat toimintaa takaisin vanhaan malliin. (Kotter 1996, 12.)

3.2.3 Henkilöstö muutoksessa

Kirjallisuudessa on todettu henkilöstön kokevan muutokset prosessinomaisina. Muutoksen toteutuksessa on havaittu henkilöstön kokemuksissa kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta. Ne ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. Lamaannus on näistä ensimmäinen vaihe. Tieto tulevasta uudistuksesta koetaan shokkina, ja henkilöstö lamaantuu. Lamaantumisesta seuraa voimakas muutosvastarinta eli kieltämistä ja kritiikkiä esitettyä muutosta kohtaan. Tunnelma henkilöstön parissa on kireä, ja usein käyttäydytään kuin muutos ei olisikaan varmuudella tulossa. Lamaantumisvaiheessa henkilöstöllä on rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota, ja usein henkilöstö kokeekin, ettei muutoksesta annettu mitään tietoa johdon suunnalta, vaikka asiasta olisikin tiedotettu paljon. Shokki estää välitettyjen viestien vastaanottamisen. (Stenvall & Virtanen 2007, 50 – 51.)

Toiveen heräämisvaiheessa henkilöstön tunnelmat vaihtelevat laidasta laitaan. Välillä koetaan, että uudistuminen etenee ja organisaatiolla on tulevaisuutta. Toisinaan uskotaan, että muutoksesta ei selvitä. Tämä on kuluttavaa henkilöstölle ja työyhteisön ilmapiirille. Sopeutumisvaiheessa voitavaksi ajattelutavaksi alkaa muodostua, että kyllä muutoksesta sittenkin selvitään. Aletaan hahmottaa muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja uusia haasteita. Mennyt ei enää muistella kaihoisasti, vanhoina hyvinä aikoina.

Osa organisaatioista ja työntekijöistä käy nämä kolme vaihetta hyvinkin nopeasti. Toisaalta on mahdollista, että organisaatio tai työntekijä ei koskaan pääse sopeutumisvaiheeseen. Asiaan vaikuttavat yksilöiden omat tulkinnat muutoksesta, mutta myös muutoksen voimakkuus sekä organisaation muutoskyky. Muutoskyky on seurausta sille, että muutoksiin totutaan ja organisaatiosta opitaan läpikäymään muutoksia. Muutoskyky on merkittävä tekijä siinä, miksi jossain organisaatiossa muutokset onnistuvat, mutta toisaalla samantyyppisen muutoksen kanssa ajaututaan umpikujaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.) Henkilöstön kokemia vaihteita on kuvattu kuvassa 7.



Kuva 7. Henkilöstön kokemat vaiheet muutoksessa

Yksi muutoksen tekemisen keskeisiä asioita on ymmärtää, mistä työhyvinvointi syntyy ja mitkä seikat siihen vaikuttavat yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Työilmapiiriin vaikuttaa oleellisesti se, miten selkeitä työhön liittyvät tavoitteet ovat ja miten kukin osaa työnsä. Muutosta johtavan olisikin pidettävä selkeinä muutoksiin liittyvät tavoitteet ja välittää ne kaikille, joita muutokset koskettavat. (Stenvall & Virtanen 2007, 14.) Yksi keskeinen ongelma muutoksissa on usein siinä, että muutosta johtavat voivat olla jo toiveen heräämis- tai sopeutumisvaiheessa, kun henkilöstö on vasta lomaannusvaiheessa. Muutosta johtavilla on kaikki olennainen tieto muutoksesta, mutta niitä ei ole vielä saatu shokin vuoksi välitettyä henkilöstölle. Onkin tärkeää tukea henkilöstön kokemuksia koko muutosprosessin läpi kriittisellä reflektiivisyydellä, tiedon luomisella sekä luottamuksella. Keskeisessä roolissa on näin ollen tiedottaminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 52.)

3.2.4 Muutosvastarinta

Kuten edellä on kuvattu, käy yksilö muutoksessa läpi, yksin ja muiden kanssa, kolme eri vaihetta. Lomaannusvaiheessa yksilöt ovat shokissa tulevasta uudistuksesta ja sitä kohtaan koetaan voimakasta vastustusta. Ilmiötä kutsutaan muutosvastarinnaksi. Muutosvastarinta ilmenee käyttäytymisessä ja argumenteissa monin eri tavoin, esimerkiksi asian kieltämisinä. Saatetaan väittää, ettei muutosta tule ollenkaan, siinä ei ole mitään uutta tai se ei ole realistinen. Kieltämisen lisäksi muutosvastarinta ilmenee aggressiivisuutena, jolloin väitetään jo alkuvaiheessa muutoksen epäonnistuneen ja tästä syytetään muutoksen johtajaa. Kieltäminen voi ilmetä sekaannuksena, jolloin henkilöstö on ymmällään ja lamaantuu mitään tekemättömäksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.) Muutosvastarinnan taustalla voi olla rajoittuneeseen näkemykseen perustuva oman edun tavoittelu, väärinkäsitykset, luottamuksen puute, ristiriitaiset tilannearviot tai tulkinnat sekä yksilön heikko epävarmuuden ja muutoksen sietämiskyky. Yleistettynä muutosvastarintaa voidaan kuvailla yksilön kyvyttömyydeksi tai haluttomuudeksi hyväksyä sellaisia muutoksia, jotka hän kokee omalta kannaltaan uhkaaviksi. (Huuhka 2010, 163 – 164.)

Muutosvastarinnasta on tunnistettu viisi eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on kieltäminen, jolle on ominaista haluttomuus kohdata todellisuutta. Sitä seuraava vaihe on viha, erityisesti syytökset niitä kohtaan, joita yksilö pitää vastuullisina muutokseen. Näitä seuraava vaihe on tinkiminen, jossa yksilö yrittää neuvotella mieltämiään menetyksiä pienemmäksi. Neljäntenä vaiheena on masennus, ja tässä vaiheessa menetyksen todellisuus on tiedostettu. Viidentenä vaiheena tulee hyväksyminen, jolloin tilanne seuraamukseksi on hyväksytty. Tällöin ajatukset alkavat kohdistua tulevaisuuteen. Tämä viiden vaiheen malli auttaa muutoksen johtajaa ymmärtämään organisaation muutosvastarintaa sekä ennakoimaan sen eri reaktioita ja vaihteita. (Huuhka 2010, 164.)

Muutosvastarintaa kohdattaessa on muutoksen johtajan vältettävä suora-viivaista reagointia ja hänen tulisi löytää kaikkia hyödyttäviä ratkaisuja. Keskinäinen luottamus, avoin dialogi ja ongelmien avoin käsittely auttavat asiassa. Erilaisia toimijoita on johdettava ehkä toisistaan poikkeavin tavoin, työntekijöitä on vahvistettava ja annettava helle onnistumisen mahdollisuuksia muutosprosessissa. Muutoksen johtajan oma sitoutuminen on keskeistä muutoksessa onnistumisessa, sillä jos muutoksen johtaja on epävarma, heijastuu se henkilöstön kritiikkinä muutosta kohtaan. Kyky puuttua nopeasti esiin tuleviin ongelmiin on merkki muutosjohtajan sitoutumisesta henkilöstölle. Muutoksen johtajan tulee olla valmentava ja mahdollistava johtaja, joka saa henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä ja motivoitua heitä muutoksen tekemiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 102 – 106.)

3.2.5 Tiedottaminen, viestintä ja vuorovaikutus

Työyhteisöjen viestintä pelkistyy usein suppeaksi tiedottamiseksi ilman suurempaa merkitystä. Tällainen toiminta on virheellistä ja viestinnän merkitystä väheksyvää. Varsinkin muutostilanteissa viestintä on kriittinen tekijä. Toiminnan jatkuvuus ja menestyminen voi olla kiinni siitä. Nimittäin muutostilanteessa kyse on siitä, miten monimutkaisiakin asioita saadaan kommunikoidua eteenpäin ymmärrettävästi. Nykyaikaisen työyhteisöviestinnän tulisi olla dialogista viestintää, joka on kaksisuuntaista, organisaatiota ja sen yksilöiden tavoitteita tukevaa, sidosryhmäsuhteita vahvistavaa sekä yhteisölle aineetonta pääomaa luovaa. Luonteeltaan se on kahdenvälistä, moniäänistä sekä keskusteluun tähtäävää viestintää, jonka lähtökohtana ovat organisaation strategiset valinnat. (Stenvall & Virtanen 2007, 60 – 62.)

Vuorovaikutus ei merkitse tiedon siirtämistä vaan enemmänkin tiedon luomista. Muutosprosessissa onkin keskeistä ymmärtää, että pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei riitä. Muutosta koskevaa tietoa tulee jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto saadaan ymmärrettävämpään muotoon. Tällaista tietoa on esimerkiksi tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista työyhteisöön. Tyypillisesti henkilöstön tärkeäksi kokemia asioita muutoksissa ovat vaikutukset omaan työhön ja sen sisältöön, työn jatkuvuuteen, etenemismahdollisuuksiin sekä omaan työyhteisöön ja sen sosiaalisiin suhteisiin. Tällaisista asioista on muutoksen johtajan tärkeä viestiä, vaikka asioissa ei tapahtuisikaan muutosta. Jos vastauksia saadaan vasta myöhemmin, niin siitäkin tulisi viestiä. Kuten luvun alussa kuvailtiin, muutosjohtajat usein kertovat vain suurista linjoista ja uudistuksen periaatteista, ja tällaiset yksilöä huolettavat asiat jäävät viestinnän ulkopuolelle. Näissä tapauksissa henkilöstö saattaa kokea jäävänsä muutoksen viestinnän ulkopuolelle. (Stenvall & Virtanen 2007, 62 – 64.)

Muutosviestintää voi toteuttaa useilla eri tavoin. Esimiesten ja hänen työjohdossaan olevien työntekijöiden välinen viestintä on muutosviestinnän perustus. Päivittäisen, spontaanin ja vuorovaikutuksellisen viestinnän lisäksi esimerkiksi kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden käydä läpi

meneillään olevia, tulevia tai loppuun saatettuja muutoksia. Vastaavanlaista dialogia voidaan käydä tiimi- ja osastopalavereissa. Oleellista palavereissa on, että osallistujille annetaan mahdollisuus oikeaan dialogiin vasta-vaikenteineen. Viestintää voidaan toteuttaa verkkoviestintänä esimerkiksi organisaation intranetin kautta tai sähköpostilla. Verkkoviestinnässä tulee muistaa, että pelkästään tiedon saatavilla olo ei takaa sitä, että tieto saavuttaa henkilöstön ja tietoa käytetään hyväksi. Vastaavanlaisena viestintäkanavana ovat aikaisemmin toimineet henkilöstölehdet, mutta niiden ongelmaksiksi on muodostunut julkaisuhitaus. (Stenvall & Virtanen 2007, 66 – 69.)

Yhteenvetona muutosviestinnästä voidaan todeta, että muutoksen johtajan tulee valita kulloinkin oikeanlainen viestinnän kanava sekä huolehtia riittävästä viestinnästä ja sen oikea-aikaisuudesta. Hyvätkin suunnitelmat ja aikeet muutosviestinnässä voivat kariutua viivytelyyn. Viivytely tietojen antamisessa johtaa yleensä huhujen leviämiseen, asioiden paisumiseen ja uhkakuvien syntymiseen. Muutostilanteisiin sisältyy paljon ennakkoimatonta ja ennalta arvaamatonta, jolloin kyky nopeaan reagointiin on ensiarvoisen tärkeää. Tällaisiin asioihin muutoksen johtaja voi varautua ennakoon erillisellä kriisiviestintäsuunnitelmalla, jossa on hahmoteltu tehokkaimmat viestintäkanavat ja -tavat. (Stenvall & Virtanen 2007, 69 – 70.)

4 TUTKIMUSKYSYMYS, -MENETELMÄT JA AINEISTON KERUU

Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu -luvussa kuvataan tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmien valinnat sekä tutkimuksen rajaukset. Tutkimusmenetelmät pohjautuvat laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, jonka avulla etsitään täsmennystä kirjallisuuden luomaan kuvaan ilmiön sisällöstä. Tutkimusongelman taustalla on tarve kehittää nykyistä toimintaa vastaamaan paremmin asiakkaan ja ajan tarpeisiin.

Kyseessä on tutkimuspainotteinen opinnäytetyö, ja kehittämistehtävän suorittamista ohjaava kysymys on: Miten Tampereen Tilapalvelut Oy:n PTS-suunnitteluprosessia ja sen johtamista voitaisiin kehittää toimintaympäristön muutos huomioiden?

4.1 Tavoitteet tutkimukselle ja aiheen rajaus

Opinnäytetyö on kehittävä työntutkimus, ja tutkimuskokonaisuus muodostetaan alla olevan, alun perin Yrjö Engeströmin vuonna 1995 laatiman kuvan vaiheista 1 - 2. Nämä vaiheet ovat tarvetilan kuvaaminen sekä vallitsevan käytännön analysointi. Tutkimus rajataan näihin vaiheisiin ajankäytöllisistä syistä, sillä kysymyksessä on opinnäytetyö ja ilmiön laajempi käsittely vaatisi ajallisesti pidempiaikaista panostusta, kuin mitä tutkinnon puitteissa tutkijalla on käytettävissään.



Kuva 8 Ekspansiivisen oppimisen kehä

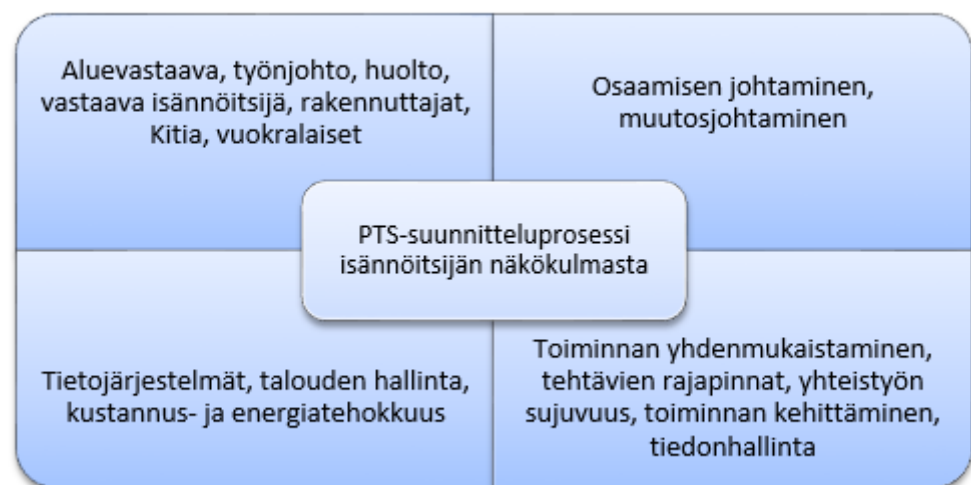
Tutkimukselle asetetut tavoitteet ovat:

- tunnistaa tämän hetken toimintamallin epäkohdat
- tunnistaa, vaikuttaako toimintaympäristön muutos PTS-suunnitteluprosessin sisältöön
- selvittää kohdeisännöitsijän rooli PTS-suunnitteluprosessissa

- tunnistetaan prosessissa henkilöstöä eniten kuormittavat ja aikaa vievät työvaiheet
- tuoda esille toiminnan kehittämistarpeita ja ideoita.

Kaivataan tietoa siitä, miten PTS-suunnitteluprosessia voidaan kehittää ja miten tehdyt muutokset toiminnassa ja toimintaympäristössä ovat vaikuttaneet. Tilapalvelut Oy:n tavoitteena on saada PTS-suunnittelu ja ennakkoiva kunnossapito sellaiselle tasolle, että Tampereen kaupungin palveluverkkosuunnittelussa pystytään keskittymään kokonaisuuteen ja alueellisiin kehityshankkeisiin. PTS-suunnitteluprosessin kehittäminen johdonmukaistaa ja ohjeistaa henkilöstön ja esimiesten toimintaa eri tilanteissa.

Tutkimus rajattiin koskemaan PTS-suunnittelun parissa pääasiassa työskenteleviin tahoihin eli isännöitsijöihin. Riittävän kattavan kuvan saamiseksi tutkimuksessa on selvitetty myös ylemmän johdon näkökulmia PTS-suunnittelusta. Ilmiötä tutkitaan kuitenkin isännöitsijän näkökulmasta. Tutkimuksessa tutkitaan PTS-suunnitteluprosessin nykytilaa, toimivuutta ja tavoitteidenmukaisuutta. PTS-suunnitteluun keskeisesti vaikuttavat isännöinnin resurssit sekä vallitsevat toimintatavat isännöinnissä. Lisäksi tarkasteltiin isännöinnin tekemän PTS-suunnittelun rajapintoja muihin organisaation yksiköihin ja henkilöstöön sekä asiakkaisiin nähden. Alla olevassa kuvassa 9 on esitetty tutkimuksen rajapinnat.



Kuva 9. Tutkimuksen rajapinnat

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmää pidetään luotettavana kehittävässä työntutkimuksessa, silloin kun osoitetaan, ettei tutkimuksen aikana vallitsevissa olosuhteissa aineiston hankkimistavan tieteellisyyttä voida kyseenalaistaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on se, että sillä päästään pintaa syvemmälle eli se tuo esille ihmisten tarpeet, toiveet ja tunteet. (Grönfors 2011, 4.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaan, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä ja heillä on kokemusta asiasta. Siksi tiedonantajien valinta tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli aineiston keruussa on ensiarvoisen tärkeä, sillä hän on henkilökohtaisessa kosketuksessa tutkittaviin. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmä vaatii tutkijalta henkilökohtaisia taitoja kenttätutkimuksissa, kuten luontevaa ja luonnollista käyttäytymistä, avoimuutta, lämmintä ja osanottavaa kiinnostusta ihmisiin ja heidän ongelmiinsa, ymmärtävää suhtautumista erilaisuuteen sekä kykyä kuunnella. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista koottu tieto. (Grönfors 2011, 6.) Aineiston keruussa on huomioitava, että teoriaa eli tutkimuksen viitekehystä tarvitaan välttämättä tieteellisessä tutkimuksessa. Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä merkityssuhteita. Viitekehysten muodostavat tutkimusta ohjaavat tutkimusmenetelmät sekä se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23 – 24.)

Yksi tapa ratkaista laadullisen tutkimuksen aineiston riittävyys perustuu kylläntymiseen eli saturaatioon. Saturaatiotilanteessa kerätty aineisto alkaa toistaa itseään eli tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Pohjimmalsena ajatuksena on, että tietty määrä tutkimusaineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvio, joka tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. On kuitenkin muistettava, että minkäänlaista kylläntymistä ei voida saavuttaa, ellei ole selvillä, mitä aineistosta haetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99 – 100.)

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä. Tutkimuksen tarkoitus tai tutkimusongelma rajaa materiaalia, josta ollaan tutkimuksen kannalta kiinnostuneita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Sisällönanalyysiä on käyty tarkemmin läpi luvussa 4.3.1.

4.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelminä käytettiin ryhmähaastattelua, teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Kaikki nämä ovat yleisesti käytettyjä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Koska kyseessä on henkilöstön omaan kokemukseen perustuva kehittämisestä, ovat kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät aineiston keruussa hyödynnettävin vaihtoehto.

Kokemusperäisen tiedon kerääminen on selkeää teemahaastattelua käytämällä. Tällöin on mahdollista saada haastateltavilta syväluotaavia pohdintoja aiheeseen liittyen. Tutkimuksen vaiheet olivat:

1. vaihe: sisällönanalyysi taustoittamaan tutkimusta sekä selventämään tutkimuksen kohdeilmiön sisältöä
2. vaihe: ryhmähaastattelun valmistelu ja haastattelujoukon valinta
3. vaihe: ryhmähaastattelun aikataulutus ja toteutus
4. vaihe: ryhmähaastatteluaineiston analysointi
5. vaihe: teemahaastattelun teemojen pohdinta
6. vaihe: teemaahaastattelujen aikataulutus ja haastateltavien valinta
7. vaihe: teemahaastattelukutsujen lähettäminen
8. vaihe: teemahaastattelut
9. vaihe: teemahaastattelumateriaalien litterointi ja analysointi
10. vaihe: teemahaastattelun tuloksien muodostaminen.

4.3.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on usein laadullisessa tutkimuksessa käytetty aineiston analysointimenetelmä. Tuomen & Sarajärven (2018, 104) mukaan sisällönanalyysin vaiheet ovat:

- aineiston kartoitus ja resusointi tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimusongelman näkökulmasta
- aineistoin läpi käynti eli litterointi
- aineiston luokittelu, teemoitus tai tyypittely
- yhteenvedon kirjoittaminen.

Kun tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto on kartoitettu, sitä redusoidaan eli siitä karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Tämän jälkeen alkaa aineiston läpikäynti eli litterointi. Litterointi on tutkijan muistiinpanoja aineistosta, ja sillä voidaan jäsentää sitä, mitä tutkijan mielestä aineistossa käsitellään. Litteroinnin avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia. Luokittelulla järjestetään aineistoa. Teemoitus on luokittelun kaltainen järjestystapa, mutta siitä painottuu se, mitä kustakin teemasta on kirjoitettu. Kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tyypittelyssä ryhmitetään tai tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104 – 107.)

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää esimerkiksi kirjan, artikkelin, haastattelun, puheen, keskustelun, raportin tai minkä tahansa kirjalliseen muotoon saatetun materiaalin parissa työskenneltäessä. Analyysimenetelmällä etsitään tekstin merkitystä ja sillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

4.3.2 Haastattelu ja ryhmähaastattelu

Haastattelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää suulliset kysymykset ja merkitsee tiedonantajan vastaukset muistiin. Haastattelun etu tutkimusmenetelmänä on joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäristyksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Tällaista mahdollisuutta on harvoin esimerkiksi internet-kyselyssä. Kysymyksien järjestystä voidaan muuttaa tilanteen mukaan. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Tästä syystä on perusteltua toimittaa tiedonantajalle kysymykset hyvissä ajoin etukäteen, jotta hän ehtii valmistautua riittävästi haastatteluun. Haastattelun onnistumisen vuoksi on suositeltavaa, että tiedonantajat voivat tutustua haastattelun kysymyksiin, teemoihin tai aiheeseen etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84 – 86.)

Haastattelun etuja on se, että haastattelija voi haastattelun aikana tehdä samalla havainnointia eli kirjata sanotun asian lisäksi, miten jokin asia sanottiin. Lisää etua esimerkiksi kyselytutkimukseen tuo se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tietoa aiheesta. Kyselytutkimuksessa vastaamattomuus saattaa nousta merkittäväksikin ongelmaksi, mutta sovitusta haastatteluista harvoin enää kieltäydytään myöhemmin. Laadullisessa tutkimuksessa vastaamattomuus ei ole ongelma yleistettävyyden kannalta, sillä laadullisen tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoituskaan yleistää. Tosin jos aineisto jää niukaksi, se johtaa kysymykseen, kertooko tutkimus ylipäättään mitään tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84 – 86.)

Ryhmähaastattelu ei tutkimusmenetelmänä eroa juurikaan yhden henkilön kahdenkeskisestä haastattelusta. Erona tällaiseen haastatteluun on se, että ryhmähaastattelussa on varmistuttava siitä, että jokainen halukas saa mahdollisuuden vastata esitettyyn kysymykseen, teemaan tai aihealueeseen. Haastattelijan on pidettävä huoli, ettei kukaan osapuolista hiljennä olemuksellaan, käytöksellään tai puheenvuoroillaan muita haastateltavia. Luonteva ja rento ilmapiiri haastattelutilanteessa luo edellytykset tasapuoliselle ja onnistuneelle ryhmähaastattelulle. Haastattelua ja ryhmähaastattelua voidaan käyttää kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Kerätyn aineiston avulla voidaan myös testata hypoteeseja. Ryhmähaastattelun etuna on, että asioista ja ilmiöstä tulee usein esiin eri puolia, kun asioista keskustellaan ryhmässä. Ryhmähaastattelutilanteessa tutkija toimii käynnistäjänä, eli hänen roolinsa on oppia, koota ja koordinoita haastattelutilannetta, mutta ei opettaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87 – 90.)

4.3.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa, edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen aihepiirien eli teemojen ja niihin liit-

tyvien tarkentavien aiheiden varassa. Menetelmän etuna on, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää aihealueen käsittelyä haastateltavien vastauksiin perustuen. Menetelmässä korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Vaikka teemahaastattelun rakenne ei ole täysin strukturoitu ei siinä voida keskustella ihan mitä tahansa, vaan pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Teemahaastattelua käytettäessä on syytä miettiä tarkkaan, miten valitut teemat ohjaavat haastattelua ja miten ne sitovat haastatteluaineiston tutkimusongelmaan rajoittamatta haastattelusta kertyvää aineistoa. Vaikka teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, tulisi tutkijan viedä haastattelua eteenpäin johdattelematta. Jos haastattelussa ajaututaan ennalta mietittyjen teemojen ulkopuolelle, voi se pahimmillaan johtaa eri teemahaastatteluiden vertailukelvottomuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87 – 90.)

Teemahaastattelun edetessä puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä tarvitse käsitellä kaikkia asioista samassa laajuudessa. Tutkija voi listata teemat esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja muutamain apukirjauksin, jotta teemoista ja niiden alateemoista pystytään keskustelemaan vapaasti ilman pikkutarkkoja kysymyksiä. Teemat on kuitenkin syytä pohtia tarkkaan etukäteen tutkimuskysymysten tai -ongelman näkökulmasta. Sisällönanalyysi on merkittävässä roolissa, ja teemat valitaan tutkittavaan ilmiöön perehtymisen pohjalta. Jotta haastattelu pystytään kohdentamaan juuri tiettyihin teemoihin, tulisi haastateltavien olla huolella perehtyneitä asiaan. Haastatteluihin tulisi valita sellaisia henkilöitä, joilla arvellaan olevan parhaiten tietoa kiinnostuksen aiheena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Haastateltavien tulkinnat ilmiöstä edustavat ensimmäisen asteen tulkintoja. Jotta aineistosta pystytään muodostamaan ylemmän tason tulkinnat, tulee tutkijan analysoida ensimmäisen asteen tulkinnat. Analysointi etenee pääasiassa luvussa 4.3.1. kuvatun sisällönanalyysin mukaisesti. Teemahaastattelulla saadun aineiston analysointi etenee teemoittain, eli dokumentoitu keskustelu jaotellaan kunkin teeman alaisuuteen. Teemoittelun jälkeen aineisto tyypitellään eli haastattelun informaatioaineisto tiivistetään havainnollisiin tyyppeihin. Tyypittelyn voidaan ajatella olevan askel teemoittelua pidemmälle vietyä analyysiä. Tyypittelyn jälkeen analyysi etenee johtopäätöksiin, pohdintoihin ja tulkintoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tietopohjaksi ja ilmiön kartoittamiseksi tutkija lainasi Tampereen ammattikorkeakoulun kirjastosta useita osaamisen johtamisen sekä muutosjohtamisen teorioita käsitteleviä kirjoja. Tutkija selvitti myös, oliko kyseistä asiaa lähestytty aikaisemmin. Näiden lisäksi kartoitettiin aiheista löytyviä sähköisiä lähteitä. Osa sähköisestä aineistosta saatiin tutkimuksen tilaajan sekä oppilaitoksen kustantamana maksullisesta palvelusta. Tällaisia olivat RT-kortiston ohjekortit sekä käytetty e-kirjallisuus. Kirjallisuuslähteiden sekä sähköisten lähteiden läpikäynti tapahtui kevään 2019 aikana. Sisällönanalyysin pohjalta koottiin tutkimuksen tietopohja sekä ennakoitiin mahdollisia ongelmia, joita haastatteluvaiheessa saattaisi tulla vastaan. Tutkimuksen tietopohjaksi kerätyn aineiston luotettavuutta arvioitiin pääsääntöisesti julkaisseen tahon kautta, mutta tutkija vertasi kartoittamiinsa tietolähteitä myös muissa vastaavan tietopohjan opinnäytetöissä käytettyihin tietolähteisiin. Painettu kirjallisuus litteroitiin aihealueittain värikoodatuilla kirjanmerkeillä aineiston jäsentämiseksi. Sähköisestä aineistosta kirjoitettiin tutkimuksen alkuvaiheessa lähteet tyypeittäin muistiin. Tästä kerätystä aineistosta koottiin yhteenveto, joka muodosti tutkimuksen tietopohjan.

Tutkimuksen teoreettisen tietopohjan muodostivat PTS-suunnittelun, osaamisen johtamisen sekä muutosjohtamisen aineistot. Sisällönanalyysi taustoitti tutkimusta, ja sillä selvitettiin tutkimuksen kohdeilmiön sisältöä. PTS-suunnittelusta analysoitua teorialietoa verrattiin Tilapalvelut Oy:n PTS-suunnittelun tarvetilaan. Osaamisen johtamisen teoria selkiytti tavoiteltavan osaamisen merkitystä sekä henkilöstön ja organisaation oppimisprosessin etenemistä. Tietopohjan avulla hankittiin viitekehykset yksittäisen esimiehen toimintaan sekä siihen, miten esimies voisi edistää johtamansa tiimin osaamista. Muutosjohtamisen teorialla jatkettiin aiheen käsittelyä ja selvitettiin, mikä on esimiehen rooli muutoksessa. Muutosjohtamisen teorialiedolla tutkija oppi tuntemaan muutoksen vaiheet sekä esimiehen ja yksilön vaikutusmahdollisuudet kussakin vaiheessa. Sisällönanalyysiä käytettiin tutkimusmenetelmien avulla kerätyn haastattelu- ja havainnointiaineiston analysoinnissa sekä tutkimuksen johtopäätöksissä.

5.1 Ryhmähaastattelun järjestäminen

PTS-suunnittelun nykytilan kartoittamiseksi järjestettiin ryhmähaastattelu isännöitsijöiden kesken helmikuussa 2019. Haastattelutilaisuus järjestettiin hiihtolomaviikolla, jolloin koulut ja päiväkodit ovat pääosin kiinni ja näin ollen isännöinnissä on hieman tavallista rauhallisempi viikko. Kutsut kahden tunnin haastattelutilaisuuteen lähetettiin kolme viikkoa etukäteen, ja tilaisuus pidettiin toimipisteen neuvotteluhuoneessa lounashaastatteluna. Ruokailun yhdistämisellä haastattelutilaisuuteen haluttiin houkutella isännöitsijät osallistumaan tilaisuuteen mutta myös luoda rento ja

turvallinen ilmapiiri keskusteluille. Kaikki kutsutut kahdeksan isännöitsijää osallistuivat haastattelutilaisuuteen.

Tutkimuksen liitteenä (Liite 1) on esitetty ryhmähaastattelutilaisuuden taustamateriaali. Isännöitsijöille kerrottiin hieman tutkimuksen aiheesta sekä aihevalinnan taustoista. Keskustelujen ajaksi valkokankaalle heijastettiin käsitekartta, johon oli koottu käsitteitä, joiden kanssa isännöitsijä on työssään tekemisissä. Käsitteiden joukossa oli sidosryhmiä, yhteistyötahoja ja työtehtäviä. Haastattelussa annettiin mahdollisuus keskustella vapaasti muistakin isännöintiin liittyvistä asioista. Keskustelun tarkoitus oli muodostaa tutkijalle näkemys PTS-suunnitteluprosessin nykytilasta sekä kehitystarpeista.

5.1.1 Ryhmähaastattelun aineiston analysointi

Ryhmähaastattelun aineisto koostui tilaisuudessa tutkijan kirjoittamista muistiinpanoista sekä noin kahden tunnin nauhoitetusta äänitallenteesta. Tilaisuuden nauhoittamisesta kerrottiin haastattelun alussa pidetyssä johdatuksessa aiheeseen.

Aineisto analysoitiin sisältöanalyysin menetelmin: litteroimalla kerätty aineisto, tiivistämällä ja jäsentämällä aineistoa sekä teemoittelemalla aineisto tulevia teemahaastatteluja silmällä pitäen. Tavoitteena oli kiteyttää aineiston keskeisin anti tutkimuksen kannalta, jotta saadaan selkeä käsitys nykyisen PTS-suunnitteluprosessin käytettävyydestä ja kehittämistarpeista. Analysoitua aineistoa käytettiin teemahaastatteluiden teema-alueiden hahmottamiseen. Ryhmähaastattelun tulokset koottiin yhteen ja niistä laadittiin yhteenveto. Yhteenveto on esitetty seuraavassa luvussa.

5.1.2 Ryhmähaastattelun tulokset

PTS-suunnitteluprosessiin liittyvistä yhteistyötahoista ja rajapinnoista haastattelussa esille nousi merkittävimmin rakennuttajien ja työnjohtajien rooli prosessissa. Molemmilta toivottiin parempaa tiedon välitystä sekä oman tietonsa tallentamista järjestelmiin. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että Tilapalvelut Oy:n sisällä eri tehtävien roolitukset ovat selkeytyneet, mutta roolituksista tiedottaminen vaatii vielä työtä. Pääallekkäisyyttä roolituksissa on haastattelun pohjalta erityisesti takuuajaisissa töissä sekä korjausten tilausmenettelyissä. Tuotiin esille, että isännöitsijä tekee välillä tilauksia sellaisista pienistä korjaustarpeista, jotka työnjohtaja on havainnut kohteella käydessään. Asiakasnäkökulmasta haastattelussa nostettiin esille, että Kitia kantaa huolta PTS-suunnitelmien nykytilanteesta, koska kaupungin palveluverkkosuunnittelu tarvitsee Kitialta tietoja rakennuksista. Koettiin, että Kitian suunnalta toivotaan, että kaikista kohteista olisi vähintään kuntoarviot teetettynä.

PTS-suunnitteluprosessiin käytössä oleva teknologia ja tietojärjestelmät keräsivät haastattelussa ristiriitaisia kommentteja. Merkittävimmäksi puutteeksi tunnistettiin tiedonhallinta. Tietoa on paljon olemassa, mutta se on useassa eri järjestelmässä tai pahimmillaan tietoa ei ole viety järjestelmään ollenkaan. Positiiviseksi isännöitsijät kokivat puolestaan päivittäisessä käytössä olevat laitteet ja lisäksi esimerkiksi lämpökamerat, kosteusmittarit, olosuhdemittarit ja dronet nähtiin hyödyllisiksi apuvälineiksi korjaustarpeiden kartoittamiseen. Kokonaisuudessaan kuitenkin tuotiin esiin, että teknologiaa voisi käyttää enemmän ja laajemmin kiinteistöissä ja päivittäisessä työn tekemisessä.

Tietojärjestelmien nähtiin nykyisellään riittävän käytännön työn tekemiseen, mutta tuotiin esille, että ei ole kokemuksia paremmistakaan järjestelmistä. Järjestelmien koettiin sisältävän paljon toimintoja, joille ei ole käyttöä tai joita ei osata käyttää hyödyksi. Järjestelmät sisältävät paljon vanhentunutta tietoa esimerkiksi määrärahoissa ja yhteyshenkilöissä. Ongelmaksi tämä muodostuu esimerkiksi raportoinnissa, jos korjaustyölle on valittu väärä määräraha. Osa hankkeista jää tällöin raportin ulkopuolelle. Useiden järjestelmien hitaus nostettiin esille. Kiireessä joitakin asioita jää tekemättä tai kirjaamatta järjestelmiin, kun tiedetään, että järjestelmän avaaminen vie aikaa tai ei ehdi etsiä ohjetta järjestelmän käyttämiseen.

Järjestelmien käytössä koettiin jonkin verran vanhentuneita toimintamalleja. Näistä esimerkkinä nostettiin hankekorttien tekeminen ja eteenpäin vieminen Word-tiedostoina sekä joidenkin asioiden raportointi Excel-tiedostossa. Useiden eri järjestelmien käyttämien aiheuttaa ongelman, että kiireessä ei löydetä tarvittavaa järjestelmää, taulukkoa tai tiedostoa. Yleisesti keskusteltiin, että järjestelmien käytöstä ja tiedonhallinnasta olisi sovitava tarkemmin vastuut ja toimintamallit. Esimerkkinä keskusteltiin toteutumattomien investointihankkeiden siirtämisestä tuleville vuosille sekä valmistuneiden hankkeiden tiedon vieminen järjestelmään.

Isännöitsijöiden työnkuvaan kuuluvista asioista käytiin laajaa keskustelua. PTS-suunnittelun näkökulmasta merkittävimpiä kehitystarpeita tunnistettiin olevan PTS-hankkeiden niputtamisessa isommiksi kokonaisuuksiksi. Nykyisin tehdään paljon pieniä, yksittäiseen rakennusosaan kohdistuvia korjauksia. Nämä korjaukset eivät näy juurikaan, kun raportoidaan kiinteistön nykyarvoa tai korjausvelan pienentämistä. Pienempien korjaustöiden koettiin jäävän helpommin merkkeamatta ylös järjestelmiin, kun suurempien korjauskokonaisuuksien. Tämän keskustelun pohjalta tuotiin yleisesti esille tarvetta paremmasta tiedonhallinnasta sekä tietojärjestelmistä. Puutteellisesta tiedon hallinnasta nostettiin haastattelussa esimerkkinä rakennuksen mittava peruskorjaus, jossa on jätetty korjaamatta jokin rakennusosa tai järjestelmä. Tätä tietoa ei löydy järjestelmästä, kun päätös on tehty hankkeen jo ollessa käynnissä ja asiasta on sovittu yksittäisessä työmaakokouksessa.

Syksyllä 2018 otettiin isännöinnissä käyttöön uutena toimintatapana strukturoitu ylläpidon kohdekatselmus, jossa katselmuksen aikana käydään kiinteistön vuokralaisten kanssa vuoropuhelua sekä kirjataan kohteelta tehtyjä havaintoja järjestelmään. Katselmuksella ovat mukana Tilapalvelut Oy:n isännöitsijä, aluevastaava sekä huoltomies. Koettiin, että toimintatapa on hyvä PTS-suunnittelun kannalta, mutta sitä pitäisi vielä hioa paremmin vastaamaan asiakkaan sekä isännöinnin tarpeita. Nykytilanteessa vuokralainen tulee tilaisuuteen vikalistan kanssa, jonka asioista suurin osa kulkisi suoraan Helpdeskin kautta vikailmoituksina. Osa isännöitsijöistä koki stressaavaksi ja kuormittavaksi vuokralaisen ohjaamisen niin sanottusti seuraavalle luukulle vikailmoitusasioissa. Koettiin, että asiaa helpotaisi Tilapalvelut Oy:n palveluista tiedottaminen kohteiden vuokralaisille ja esimerkiksi Helpdeskin entistä laajempi markkinointi ensisijaisena yhteydenottokanavana. Tuli esille, että osa kohteiden vuokralaisista puhuu huonosti suomea, eivätkä he sen vuoksi täysin ymmärrä vikailmoitusmenetelyä. Keskusteltiin lisäksi siitä, miten vikailmoituksista saataisiin tietoa kiinteistössä toistuvista järjestelmän korjauksista työnjohtajille ja isännöintiin laajemman korjaustarpeen arvioimiseksi. Nykyisellään tieto toistuvista vikatilanteista etenee lähinnä vain keittiölaitteiden osalta.

PTS-suunnittelussa käytetään jonkin verran hyödyksi konsultteja esimerkiksi kuntoarvioiden ja -tutkimuksien tekemiseen. Haastattelussa tuotiin esille, että sen sijaan, että tilattaisiin kaikkiin kohteisiin kuntoarvioita, pitäisi tietoa kiinteistön rakennusosien ja järjestelmien kunnosta saada Tilapalvelut Oy:n omalta henkilöstöltä. Nykyisin tietoa saadaan omalta henkilöstöltä lähinnä silloin, kun jokin järjestelmä on jo hajonnut tai aivan teknisen käyttöikänsä lopussa. Nähtiin, että näin ylläpidosta saataisiin ennakkoivaa ja samalla saataisiin kohteiden PTS-suunnitelmia kattavammiksi. Haastattelussa tuli esille, että ylläpidon kohdekatselmuksia koettiin hyviksi käytännöiksi tällaisen tiedon esiin saamiseen, mutta tietoa pitäisi tulla myös työnjohtajille suoraan kiinteistöissä päivittäin toimivalta henkilöstöltä. Esimerkiksi rakennus- ja LVIS-töiden asentajien havainnot jäävät ylläpidon kohdekatselmuksella kuulematta. Tiedonkulku tältä henkilöstöltä kootusti isännöintiin työnjohtajien kautta koettiin yhdeksi merkittävimmäksi kehitettäväksi asiaksi PTS-suunnitteluprosessissa. Myös sellaiset korjaukset, jotka työnjohtaja tilaa suoraan itse henkilöstöltään saaman tiedon pohjalta, pitäisi tallentaa järjestelmään ja sitä kautta saattaa isännöinnin löydettäväksi.

PTS-suunnitteluprosessin nykytilan kartoitus oli yksi ryhmähaastattelutilaisuuden merkittävimmistä tavoitteista. Haastattelussa käsiteltiin aihetta laajasti ja useammasta eri näkökulmasta. Merkittävimpänä kehitettävänä asiana PTS-suunnitteluprosessista tuotiin esiin ohjeistuksien, toimintamallien ja tavoitteiden selkeyttäminen. Henkilöstön vaihtuminen on ollut vilkasta isännöinnissä, ja moni olemassa olevista ohjeistuksista ja toimintamalleista on tullut vuosien saatossa suullisesti tai sähköposteinä. Näin ollen sovitut periaatteet ovat joko unohtuneet tai käytetään vanhentuneita

ohjeita ja toimintamalleja. Koettiin, että ajantasaisen ohjeistuksen ja sovitujen toimintamallien ylläpitoon ei ole tällä hetkellä järkevää työkalua.

PTS-suunnitteluprosessin tavoitteiden puolelta nostettiin esiin, että useasta kiinteistöstä ei ole tiedossa, millaista elinkaarta niille on kiinteistön omistajan puolelta ajateltu. Kitia on Tilapalvelut Oy:n isännöimien kiinteistöjen suurin omistajataho, ja sille teetettiin vuonna 2018 Excel-muotoinen 10 vuoden aikajänteen perusparannustarpeiden PTS-suunnitelma merkittävimpiin kiinteistöihin (esimerkiksi koulut ja päiväkodit). Tätä perusparannusten PTS-suunnitelmaa pidettiin isännöitsijöiden keskuudessa hyvänä mallina, jota voisi kehittää varsinaiseksi PTS-suunnittelun raportoinniksi. Haastattelussa koettiin, että pienemmät korjaukset ovat usein järjestelmässä vain työlistatyypillisesti muistissa ja tällaisia korjauksia voitaisiin pyörittää erillään PTS-suunnitelmasta. Nykyisellään isot ja pienet korjaukset ovat kirjattuna samassa järjestelmässä, mutta raportoitavissa määrärahojen mukaan erikseen.

Vaikka PTS-suunnittelua kehitettäisiin edellä kuvatun mukaiseksi, ei sen silti koettu riittävän PTS-suunnittelun saattamiseen riittävälle tasolle. Haastattelussa tuotiin esiin, että nykyinen kohdetuntemus kiinteistöistä on hyvin puutteellista. Järjestelmiin ei ole kirjattu juurikaan historiatietoa korjauksista, ja useissa kohteissa tämä tarkoittaa jopa alle viisi vuotta sitten tehdyistä korjauksista. Tämä historiatiedon puute koettiin isännöinnissä psykososiaalisesti kuormittavaksi tekijäksi, kun kiinteistön omistajalle tai vuokralaiselle joudutaan kertomaan, että korjauksesta ei löydy mitään tietoa Tilapalvelut Oy:ltä, vaikka korjaus on tehty vasta muutama vuosi sitten. Järjestelmien puutteellisten kirjauksien lisäksi hiljaista tietoa on kadonnut merkittävästi henkilöstövaihdoksien yhteydessä. Pidempään isännöinnissä työskennelleet kokivat omaavansa tyydyttävän kohdetuntemuksen isännöimistään kiinteistöistä. Kohdetuntemuksen koettiin kuitenkin painottuvan sellaisiin kohteisiin, joiden kanssa isännöitsijä on joutunut olemaan enemmän tekemisissä esimerkiksi sisäilmastotyöryhmän toiminnan kautta. Sellaisiin kohteisiin, joista ei löydy historiatietoa, nähtiin tarpeelliseksi tilata kuntoarvioita lähtötietojen saamiseksi. Ongelmalliseksi asiassa koettiin resurssien kuten ajan ja määrärahan riittävyys. Kuitenkin haastattelussa oltiin sitä mieltä, että tilanne on nykyisin aikaisempaa parempi ja tulevaisuudessa lähtötietoja saataneen järjestelmiin kuntoarvioiden kautta entistä paremmin. Kannettiin kuitenkin huolta siitä, että tulevien korjauksien toimenpiteistä ei jäisi jatkossakaan merkintöjä järjestelmiin, esimerkiksi rakennuttajavetoisten hankkeiden puolelta. Toivottiin esimiesten paneutuvan aiheeseen entistä tarkemmin ja seuraavan kirjausten tekemistä järjestelmiin.

Keskusteltaessa laajemmin PTS-suunnitteluprosessista tuli esille epäselvyyksiä eri tehtävien rajapinnoissa sekä järjestelmien käytössä. PTS-suunnitteluprosessiin on vuoden 2019 aikana kehitetty hankekortti menettelyä. Nykyinen ohjeistus on, että tuleville vuosille ehdotetuista investointihankkeista laaditaan heti hankekortit, jotta perusteet ja lähtötiedot

hankkeelle on löydettävissä jälkikäteenkin, vaikka henkilömuutoksia tapahtuisi. Aikaisemmin oli epäselvyyttä siinä, tehdäänkö järjestelmiin erikseen hankkeiden suunnittelua varten omia hankkeitaan, vai vaan toteutukselle. Nykyinen ohjeistus koettiin hyväksi, varsinkin jos suunnittelulle riittää sama hankekortti kuin toteutukselle. Isännöitsijät kokivat, että isännöinnin näkökulmasta asia on nyt selkeä, kunhan toimintamalli on vastaaville isännöitsijöilläkin tiedossa. Kuitenkin tuotiin esiin huolta hankekorttien tietojen päivityksestä ja niiden säilytyksestä järjestelmissä. Tähän toivottiin selkeämpää ohjeistusta ja toimintamallin luomista. Järjestelmien kehittämistä toivottiin hankekorttien luomiseen ja hallintaan.

PTS-suunnitteluprosessin rapaintojen selkeyttämisessä koettiin muutoinkin tarvetta vastaavien isännöitsijöiden ja isännöitsijöiden välillä. Tällä hetkellä isännöitsijä antaa hankkeille oman näkemyksensä mukaisen prioriteetin, mutta ei ole sovittu toimintamallia, miten priorisoinnin muuttuminen tiedotetaan eteenpäin vastaavalle isännöitsijälle. Myös se, että priorisointia tehdään sekä isännöitsijän että vastaavan isännöitsijän toimesta, koettiin ongelmalliseksi, kun hankkeita pyritään niputtamaan isommiksi kokonaisuuksiksi. Haastattelussa tuli esiin, että joitakin hankkeita jätetään toteuttamatta kunnossapidon määrärahasta pienempänä korjauksena, koska ajatellaan tulevan isomman korjauksen kattavan kyseisen tarpeen. Priorisoinnin vuoksi isompi korjaus saattaa siirtyä useita vuosia, jolloin isännöitsijä on pitkään epätietoisuudessa, kannattaako jokin asia korjata kunnossapitohankkeena vai odotella lisätietoja isomman korjauksen toteutumisesta. Asiassa nähtiin merkittävää tarvetta paremmalle dialogille, koska tällaisten tilanteiden vuoksi kiinteistön PTS-suunnitelma ei toteudu ajallaan ja esimerkiksi olosuhteet kohteella saattavat heikentyä. Vastaavia ongelmia aiheutuu myös määrärahamuutoksista kesken kalenterivuoden. Esimerkkinä nostettiin huollon määrärahan paikkaaminen kunnossapidon puolelta kylmän alkuvuoden jälkeen. Haastattelussa pohdittiin kiinteistökohtaisen kunnossapitobudjetin laatimista, jolloin määrärahojen hallinta olisi selkeämpää. Kuitenkin todettiin ongelmia siinä, että kyseisen budjetin laatiminen pohjautuu nykytilanteessa lähinnä edellisinä vuosina käytettyyn määrärahaan eikä tulevaisuuden korjaustarpeisiin. Kehitetyn PTS-suunnitteluprosessin jälkeen asia kannattaa kuitenkin ottaa uudelleen harkintaan.

PTS-suunnitteluprosessin nykytilanteesta keskusteltaessa käytiin läpi lähi-vuosina tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia PTS-suunnitteluprosessiin sekä isännöintiin. Todettiin yleisesti, että määrärahat ylläpidon puolella ovat kasvaneet, mutta uusia kohteitakin on tullut lisää. Vaikka isännöitsijöiden lukumäärä on laskenut yhdestätoista kahdeksaan, on työkuorman koettu vähentyneen, kun työnkuvaa on selkeytetty ja ennen isännöitsijän tehtäväksi kuuluvia töitä on siirretty esimerkiksi vastaavalle isännöitsijälle ja Helpdeskillle. Vaikka sisäilma-asoiden koetaan edelleen vievän isännöitsijän ajasta ja resursseista noin puolet, niin sisäilma-asiantuntijan tehtävän perustamisen tunnistettiin helpottaneen isännöitsijän työkuormaa. Kuitenkin sisäilmastotyöryhmistä tulee edelleen

paljon työtä isännöintiin, kun kokouksissa sovittuja korjauksia laitetaan eteenpäin toteutukseen ja seurataan niiden etenemistä. Vastaavia työlistoja tulee viranomaistarkastuksista. Tuotiin esiin, että usein näissä asioissa puutteet ja viat ovat huoltoon liittyviä asioita, kun ongelmia on joko järjestelmien säädöissä tai huolloissa. Asiassa koettiin kehittämistarvetta huollon ja isännöinnin välillä.

Sisäilmasto-ongelmat nousivat haastattelussa esille monessa eri asiayhteydessä. Vielä mainitsemattomia asioita, joiden vaikutukset PTS-suunnitteluun ovat kuitenkin merkittäviä, on muutamia. Kenties merkittävinkin asia on se, että paremmassa kunnossa olevien kohteiden PTS-suunnitelmissa olevia korjauksia joudutaan siirtämään pidemmälle, kun sisäilmasto-ongelmaisen kohteen korjauksia joudutaan kiirehtimään. Näin on toimittu jo pitkään, ja osin tämän seurauksena sisäilmasto-ongelmaisten kohteiden määrä on suuri. Aikaisemmin kunnossa olevista kohteista on tullut sisäilmasto-ongelmaisia, kun korjauksia ei ole tehty ajallaan. Edelleen ollaan osittain tässä tilanteessa, ja sen vuoksi haastattelussa kannettiin huolta kaupungin asettaman tavoitteen, sisäilmakohteiden laskevan määrän, osalta. Toisena sisäilmasto-ongelmaisten kohteiden vaikutuksena PTS-suunnitteluun nousi esiin ylläpidon määrärahojen käyttäminen ilmanpuhdistimien vuokraukseen. Tämä on esimerkki sellaisesta ylläpito-budjetin kuluerästä, johon isännöitsijä ei voi vaikuttaa. Ilmanpuhdistimiin käytetty raha on pois PTS-suunnittelun korjauksista. Toki vastaavanlaisesti rahaa kuluu useaan muuhunkin tarpeeseen, jolloin suunnitelmallisten ylläpidon korjausten piirissä on vuosittain vain noin 40 % kunnossapidon määrärahoista.

Kehittämisideoita aikaisemmin yhteenvedossa mainittujen lisäksi tuli esille muutamia. Ylläpidon kohdekatselmuksen lisäksi toivottiin tekniikan katselmusta, jossa käytäisiin tarkemmin läpi tekniikan, kuten lämmönjaon ja ilmanvaihdon vaatimat korjaustarpeet. Huoltomies on mukana ylläpidon kohdekatselmuksella, mutta usein PTS-suunnittelun tueksi vaadittaisiin kattavampaa tietämystä teknisistä järjestelmistä. Nähtiin, että isännöitsijän ei tarvitse olla mukana tällaisessa tekniikan katselmuksessa vaan se olisi enemmänkin verrattavissa rakennuspuolen työnjohdon tekemisiin kohdekatselmuksiin. Ongelmaksi toimintatavan käyttöönottamisessa koettiin työnjohdon ja asiantuntijoiden resurssien riittämättömyys. Myös teknisen puolen valvojia voisi hyödyntää asiassa resurssien puitteissa. Tekniikan lisäksi riskirakenteiden ja sisäilmariskien kartoittamisesta kaikista kiinteistöistä keskusteltiin. Asia olisi hyvin toteutettavissa esimerkiksi konsulttien toimesta, mutta jonkun tulisi koordinoida asiaa. Kuntotutkimuksissa näihin asioihin kiinnitetään huomiota, mutta tulee todella kalliiksi teettää kaikkiin kiinteistöihin kuntotutkimus. Kuntoarviossa puolestaan ei aina oteta kantaa tämän tyyppisiin asioihin.

Koettiin tarpeelliseksi lisätä oman henkilöstön (esimerkiksi huoltohenkilöstön) tietoisuutta sisäilma-asioista, jotta niihin osattaisiin kiinnittää tarkemmin huomiota. Usein sisäilmastotyöryhmässä käsiteltävät korjaustarpeet

ovat huoltoon liittyviä järjestelmävikoja tai säätötarpeita. Keskusteltiin, että huollon tulisi ymmärtää ja arvostaa tärkeää rooliansa sisäilmaprosessissa. Vastaavasti teknisen henkilöstön tulisi tunnistaa heidän tietonsa merkitys niin sisäilmaprosessissa kuin PTS-suunnittelussakin. Haastattelussa ehdotettiin, että työnjohtajat pitäisivät henkilöstönsä kanssa palaveriteita, joissa kävisivät säännöllisesti läpi henkilöstölle edellä mainittuja asioita ja kyselisivät kohdekohtaista tietoutta matalla kynnyksellä. Saadun tiedon työnjohtaja kirjaisi muistiin järjestelmään tai välittäisi isännöitsijälle kirjattavaksi. Jo osittain käyttöön otettu kehittämisidea jokaisen rakennuksen ilmamäärämittauksista koettiin hyväksi esimerkiksi tekniikan puolen tiedon tuottamisesta. Ilmamäärämittauksista saatua tietoa käytetään isännöinnissä hyväksi niin viranomaistarkastuksissa kuin mietittäessä käyttäjien toivomien tilamuutoksia toteutettavuutta. Varsinaisesti mittauksia on lähdetty tekemään palveluverkon tarpeisiin tilakohtaisen henkilökapasiteetin selvittämiseksi, mutta tuloksista on hyötyä laajemminkin Tilapalvelut Oy:lle.

5.1.3 Ryhmähaastattelutilaisuuden palaute ja haastattelun tuloksien käyttäminen teemahaastatteluissa

Edellä esiteltyyn yhteenvetoon tutkija on koonnut omat päätelmänsä haastattelusta. Päätelmiä käytettiin teemahaastatteluiden aihealueiden määrittämiseen sekä nykytilan hahmottamiseen ja kuvaukseen.

Haastatteluun osallistuneiden välitön palaute tilaisuuden jälkeen oli, että tilaisuus koettiin hyvin terapeuttiseksi, kun toiminnan hiertäviä asioita sai vuodattaa hyvässä ilmapiirissä toisille samojen ongelmien parissa työskenteleville. Tutkija keskusteli ryhmähaastattelun päätteeksi isännöitsijöiden kanssa tulevista teemahaastatteluista ja tiedusteli osallistumishalukkuutta tutkimukseen. Lähtökohtaisesti kaikki olivat valmiita teemahaastatteluihin, mutta tutkija mainitsi, että kaikkia ei tulla haastattelemaan yksittäin tutkimukseen.

5.2 Teemahaastatteluiden tavoitteet

Jotta teemahaastatteluista saataisiin tarvittava aineisto vastaamaan tutkimuksen luvussa 4 esiteltyihin tavoitteisiin sekä tutkimuskysymykseen, tuli tutkijan pohtia tarkkaan haastatteluissa käsiteltäviä teema-alueita. Teema-alueiden valinnassa huomioitiin tutkimuksen tietoperusta, tutkimusympäristö sekä rajaukset. Näin tutkija päätyi neljään pääteema-alueeseen, joista ensimmäisessä tavoiteltiin mahdollisimman selkeää kuvaa isännöitsijän tehtäväkuvan sekä PTS-suunnitteluprosessin nykytilanteesta.

Toisessa teema-alueessa käsiteltiin osaamisen johtamisen osa-aluetta, jolla haluttiin selvittää toiminnan johdonmukaisuutta sekä löytää henkilös-

töä eniten kuormittavat ja aikaa vievät työvaiheet. Teema-alueessa haluttiin tietoa toiminnan kehittämistarpeista sekä osaamisen johtamisesta yksikön sisällä. Lisäksi tiedonhallintaan sekä -kulkuun liittyviä asioita haluttiin selvittää. Kolmannessa teema-alueessa käsiteltiin muutosjohtamisen osaluuetta, ja siinä haluttiin selvittää toiminnan nykytila sekä se, miten toimintaympäristön muutos on vaikuttanut käytännön toimintaan. Haluttiin selvittää muutoksen vaikutuksia työn kuormittavuuteen, hallittavuuteen ja mielekkyyteen. Neljännen teema-alueen tavoitteena oli selvittää kehittämisideoita nykyiseen PTS-suunnitteluprosessiin ja siihen liittyviin toimintamalleihin.

5.3 Teemahaastatteluiden toteuttaminen

Tutkimusmenetelmänä aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu kyselytutkimus. Tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään todellisiin työelämän tarpeisiin. Tutkimuksella haluttiin saada selville aitoja havaintoja ja kokemuksia käytännön toiminnasta. Niinpä teemahaastattelu yhdessä isännöitsijöille järjestetyn ryhmähaastattelun kanssa valikoituivat tutkimusmenetelmiksi. Tarkemmin teemahaastattelusta tutkimusmenetelmänä on kerrottu luvussa 4.3.3.

Tutkijalla oli jo tutkimuksen alkuvaiheessa kokonaiskuva haastatteluun valittavien henkilöiden määrästä ja siitä, missä tehtävissä osallistujat organisaatiossa työskentelevät. Haastateltavien henkilöiden valintaa helpotti se, että tutkija oli itse työskennellyt organisaatiossa noin 5 vuotta ja tunsi organisaation henkilöstön entuudestaan. Tutkimukseen haastateltaviksi valikoituivat PTS-suunnitteluprosessissa keskeisessä roolissa olevat isännöitsijät sekä johdon näkökulman esiin saamiseksi kiinteistöpäällikkö. Isännöitsijöistä haastateltaviksi valittiin ne, jotka ovat olleet nykyisessä työtehtävässään jo ennen vuoden 2018 yhtiöittämistä. Haastateltavien lukumäärään vaikuttaa usein tutkimuksen toteuttaminen tutkinnon päättötyönä, jolloin ajalliset resurssit rajoittavat kerättävän aineiston määrää. Tässä tutkimuksessa kyseinen tekijä ei kuitenkaan rajoittanut haastateltavien määrää, vaan rajaukseen päädyttiin harkitusti ja perustellusti. Tällä tavoin päädyttiin haastattelemaan 4:ää isännöitsijää 8:sta. Valinnassa huomioitiin, että loput 4 isännöitsijää ovat toimineet tehtävissään alle vuoden tutkimuksen toteuttamisen aikaan. Kuitenkin heidän ajatuksiaan PTS-suunnitteluprosessista kuultiin ryhmähaastattelutilaisuudessa. Haastattelujankohdat sovittiin kunkin henkilön aikataulut huomioiden.

Teemahaastatteluiden teemoja tarkentavat aiheet kohdennettiin sellaisiin aihealueisiin, jotka tutkija on kokenut merkittävimmiksi kehityskohteiksi ja henkilöstöä eniten kuormittavimmiksi. Haastattelut rajattiin tehtäväksi isännöitsijöille, sillä he ovat keskeisessä roolissa tutkimuksen aihealuetta käsiteltäessä. Kiinteistöpäällikön teemahaastattelu koettiin tarpeelliseksi, jotta saadaan esiin mahdolliset ristiriidat odotuksissa ja käytännön tekemisessä. Teemahaastattelun aikana tehtiin havainnointia nonverbaalisten

vastausten ja kommenttien osalta. Teemahaastatteluiden valmistelun tutkija aloitti joulukuussa 2018 perehdyttyään tutkimuksen tietoperustaan sekä teemahaastatteluun tutkimusmenetelmänä. Lisäksi viikolla 9 järjestetty ryhmähaastattelutilaisuus toimi tietopohjana teemahaastatteluiden täsmentävien aihealueiden määrittämiseen. Ryhmähaastattelussa pohjustettiin isännöitsijöille mitä teemahaastattelu tarkoittaa. Analysoituaan ryhmähaastattelutilaisuudesta kertyneen aineiston, tutkija lähetti valikoiduille haastateltaville etukäteen sähköpostilla kutsun, jossa kerrottiin lyhyesti teemahaastattelusta tutkimusmenetelmänä sekä tulevan haastattelun teema-alueet täsmentävine aihealueineen. Teema-alueet annettiin haastateltaville etukäteen, jotta he pystyisivät valmistautumaan mahdollisimman hyvin etukäteen tulevaan teemahaastatteluun. Kutsussa kerrottiin, kauanko haastattelu vie aikaa. Haastattelukutsu on tutkimuksen liitteenä (Liite 2). Haastattelut pidettiin huhti-elokuussa 2019 Tilapalvelut Oy:n toimitiloissa.

Teemahaastattelut pidettiin työpäivän päätteeksi, alkaen kello 13 - 14, ja aikaa keskustelulle oli varattu 2 tuntia. Haastattelut ajoitettiin työpäivän loppuun, jotta haastateltava voisi sulkea työkännykkänsä ja keskittyä katkotta keskustelemaan. Tutkija pyrki osaltaan vaikuttamaan siihen, että tilaisuus oli luonnollinen ja rento molemmille osapuolille. Teemahaastatteluiden kestot vaihtelivat 1,5 tunnista reiluun 2 tuntiin, ja niistä tuli puheesta tekstiksi kirjoitettuna noin 30 sivua raakamateriaalia.

Tutkija kirjoitti haastatteluiden aikana tietokoneelle tehtyyn valmiiseen pohjaan haastateltavien esille tuomat asiat. Asioita käsiteltiin ennalta mietittyjen teemojen alaisuudessa. Niinpä jokaisen teeman osalta saatiin helpommin listattua esille tuodut asiat. Haastateltavien kertomia asioita ei kirjattu sanasta sanaan, vaan ajatusten sisältö pyrittiin saamaan tarkasti talteen. Haastattelut äänitettiin muistiinpanojen varmentamiseksi.

Teemahaastatteluja pidettiin isännöitsijöille yhteensä neljä, ja viimeisimmissä haastatteluissa tutkija huomasi lukumäärällisesti, täysin uusien asioiden esille tuonnissa, merkittävää laskua. Käytännössä kahdessa ensimmäisessä haastattelussa tuotiin esiin ne ajatukset, jotka kaikissa neljässä haastattelussa saatiin selville, ja viimeisimmässä haastatteluissa vain toistettiin jo esille tulleita asioita. Näin ollen tutkija tulkitsi saavuttaneensa saturaatiotilanteen teemahaastatteluissa. Kiinteistöpäällikön haastattelu käytiin samojen teemojen alaisuudessa kuin isännöitsijöidenkin, mutta asioista keskusteltiin enemmän yhtiön johdon näkökulmasta.

5.3.1 Haastatteluiden aineiston analysointi

Teemahaastatteluiden tulokset koottiin yhteenvedoksi sisältöanalyysin menetelmin. Yksittäisten teemahaastatteluiden aineiston, tutkija kirjoitti heti haastattelun jälkeen muistiinpanoista lausemuotoon. Koska keskustellut asiat olivat heti haastattelun jälkeen tutkijalla tuoreessa muistissa, tehtiin aineiston litterointi, tiivistys ja teemoittelu samana iltapäivänä.

Apuna käytettiin haastattelun nauhoitetta, jolla varmennettiin muistiinpanojen paikkansapitävyys.

Kun yksittäisten teemahaastatteluiden esiin tuodut asiat olivat jo valmiiksi teemoiteltu teema-alueiden otsikoiden alle, oli haastatteluiden vertaaminen helposti toteutettavissa. Yhteenvedoa ja vertailua varten aineisto tyypiteltiin, eli joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä koottiin yhteen. Tyypittelyä johdattivat tutkimukselle asetetut tavoitteet. Tutkija oli suunnitellut haastatteluiden teema-alueet tutkimuksen tavoitteiden, teorian sekä rajausten perusteella, mikä helpotti analysointia tutkimuksen tässä vaiheessa, kun raakamateriaalia oli paljon läpikäytävänä.

5.3.2 Haastatteluiden tulosten muodostuminen

Teemahaastatteluiden muistiinpanoista laadittiin aineistoa analysoimalla yhteenvedo, joka on esitetty luvussa 6 Tutkimustulokset. Teemahaastattelusta saatujen haastateltavien havaintoja tutkimuksen teoriaan peilaillessa tutkija on muodostanut oman näkemyksensä tutkittavasta kokonaisuudesta lukuun 7 eli Pohdinta ja jatkotoimenpidesuositukset. Luvussa 8 on esitetty tutkijan johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastatteluista ei tehty tarkoituksellista vertailua eri henkilöiden käsitysten välillä, joskin yksittäisten mielipiteiden kohdalla asiaa on tuotu esiin korostamalla eriäviä näkemyksiä tai sitä, jos näkemykset ovat olleet poikkeavan yhteneviä. Teemahaastatteluilla tavoiteltiin mahdollisimman rikkaan kuvan saamista PTS-suunnitteluprosessiin liittyvistä asioista.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset ovat tutkijan muodostama kokonaisuus. Se perustuu haastattelujen raakamateriaaliin sekä tutkimuksen tietopohjaan, kuten toimintaympäristön ja PTS-suunnittelun kuvauksiin.

Seuraavissa alaluvuissa on esitetty teemahaastatteluiden tulokset. Tulokset on jaoteltu tyyppittelemällä aineisto tutkimuksen tavoitteista johdettujen otsikoiden alle. Kiinteistöpäällikön näkemykset on korostettu erikseen isännöitsijöiden vastauksista.

6.1 Nykyinen toimintamalli PTS-suunnitteluprosessissa

6.1.1 PTS-suunnittelu, sen tekeminen ja aikajänne

Haastatteluissa isännöitsijät kuvasivat PTS-suunnittelun nykytilannetta siten, että konsulttien tekemistä kuntoarvioista ja -tutkimuksista saatavan korjaustiedon lisäksi kerätään havaintoja isännöitsijöiden kohdekäyntien yhteydessä. PTS-suunnittelun ei näin ollen koettu olevan suunnitelmallista vaan satunnaisia kirjauksia. Merkittäväksi puutteeksi PTS-suunnittelussa nähtiin se, että kun investointi- ja korjaushankkeita toteutetaan, niin tarkempaa tietoa toteutuksesta ei tallenneta mihinkään. Asiassa koettiin tarvittavan selkeämpiä linjauksia siitä, minkälaisia hankkeita kirjataan PTS-suunnitelmiaan ja mitä toteutuksen jälkeen tallennetaan järjestelmiin muistiin. Myös kiinteistöpäällikön näkemys asiasta oli, että kirjaamiskäytäntöjä tullaan kehittämään. Kiinteistöpäällikkö toi esille, että jatkossa isommista korjaushankkeista tullaan tekemään raportti, jossa kerrotaan, mitä on oikeasti tehty ja ketkä olivat hankkeen yhteistyötahot.

Kun haastatteluissa keskusteltiin siitä, miksi PTS-suunnittelua tehdään, tuotiin esiin PTS-suunnittelua tehtävän niin isännöitsijälle itselleen kohdekohtaiseksi työvälineeksi kuin kiinteistön omistajallekin kiinteistön tulevaisuuden suunnittelun apuvälineeksi. Haastatteluissa tunnistettiin kattava PTS-suunnitelma isännöitsijälle tärkeäksi työvälineeksi, jolla varmistetaan töiden riittäminen Tilapalveluille yhtiönä. Kiinteistön omistajalle PTS-suunnitelman merkitystä nähtiin olevan siinä, että omistajataho näkee kiinteistöjen kunnossapidon olevan suunnitelmallista, ja että heiltä laskutettavat eurot menevät järkeviin toimenpiteisiin. Kitiaa kuvailtiin kiinnostavan enimmäkseen se, mitkä kohteet ovat perusparannustarpeessa. Yleisesti koettiin, että hyvällä PTS-suunnittelulla pystytään tarkemmin ennakoidaan rahanmenoa ja laatimaan yksityiskohtaisempaa budjettia. Haastateltavat totesivat, että nykyisessä toimintamallissa PTS-suunnittelu on enemmänkin määrärahan riittävyyden puitteissa tehtävää työstä isolle kiinteistömäärälle, jonka korjauksia priorisoidaan jatkuvasti esimerkiksi yksittäisten kohteiden sisäilmaongelmien mukaan.

Koettiin, että PTS-suunnitelmissa tulisi lähtökohtaisesti olla kiinteistöjen elinkaaren vaatimia korjauksia, joiden oikea-aikaiseen toteutukseen eivät vaikuttaisi toisten kohteiden akuutit korjaustarpeet. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että kun tiedetään lähtökohtaisesti, ettei kaupungin talonrakennusohjelmassa esitettyjä perusparannustarpeita voida toteuttaa suunnittelussa aikataulussa, tulisi isännöitsijöiden miettiä laajempia korjauksia vaativissa kohteissa, voidaanko joitakin pienempiä investointeja tekemällä saada kohteelle lisää elinkaarta. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että väistötilojen hankkiminen toiminnalle on todella kallista. Jos muutamien satojen tuhansien panostuksella saadaan kohteen elinkaarta jatkettua, niin se on ehdottomasti kannattavaa, vaikka kyseiset korjaukset todettaisiin perusparannuksessa sellaisiksi, että ne on tehtävä uudelleen.

Kiinteistöpäällikön haastattelussa tuli esiin, että talonrakennusohjelmassa on esitetty perusparannuksia suuremmalla määrärahalla kuin on käytettävissä. Tästä syystä joudutaan tekemään edellisessä kappaleessa kuvattuja pieniä investointikorjauksia, joilla jatketaan perusparannusta odottavan kohteen elinkaarta. Edellä kuvatusta syystä ei haastatteluissa pidetty nykyisessä toimintamallissa mielekkäänä PTS-suunnittelun tekemistä kymmenen vuoden aikajänteellä. Jopa viiden vuoden aikajännettäkin pidettiin optimistisena. Tämän koettiin johtuvan suunnitelmallisuuden puutteesta, jolloin suunnittelemattomia töitä, jotka on pakko toteuttaa, tulee paljon kuluvan vuoden määrärahoihin. Tällaisten suunnittelemattomien töiden vuoksi useita PTS-suunnitelmaan kirjattuja elinkaaren tarpeesta johtuvia hankkeita joudutaan siirtämään tuleville vuosille. Ratkaisuksi tunnistettiin suunnitelmallisuuden lisääminen PTS-suunnittelussa, minkä puolestaan nähtiin onnistuvan parhaiten kasvattamalla kohdetuntemusta.

Kaikki haastateltavat kokivat, että kohteen elinkaaren kannalta merkittävimpien investointihankkeiden PTS-suunnittelua voitaisiin tehdä pidemmällä aikajänteellä kuin muiden korjaushankkeiden. Tällaisia hankkeita ovat esimerkiksi ilmanvaihtosaneeraus tai putkiremontti. Haastatteluissa ehdotettiin, että tällaisista elinkaaren kannalta merkittävistä hankkeista tehtäisiin kymmenen - viidentoista vuoden aikajänteellä erillistä PTS-suunnitelmaa. Tämän nähtiin parantavan merkittävästi korjausten suunnitelmallisuutta kiinteistön elinkaaren hallinnan näkökulmasta. Kiinteistöjen perusparannusten osalta tällaista erillistä PTS-suunnitelmaa tehdään jo kymmenen vuoden aikajänteellä, mutta tuotiin esiin, että toimintatapaa voisi laajentaa muihinkin merkittäviin korjaustarpeisiin. Kiinteistöpäällikön näkökulmasta perusparannuksien PTS-suunnitelma on hyvä raportoitessa Kitialle eteenpäin perusparannustarpeita. Kiinteistöpäällikkö koki, että samaan taulukkoon tulisi ohjelmoida myös sellaisia korjauksia, joilla saadaan kiinteistön elinkaarta jatkettua myöhemmin koittavaan perusparannukseen. Perusparannukset koettiin niiksi toimenpiteiksi, joilla tosiasialla pienennetään korjausvelkaa.

Kunnossapitomäärärahan ja investointimäärärahan alaisuudessa tehtävän PTS-suunnitelman tarpeiden tunnistettiin eroavan toisistaan. Kunnossapitomäärärahan osalta nähtiin PTS-suunnittelun tarve vähäisemmäksi, ja haastatteluissa ehdotettiin ennemmin ajateltavan sitä kunnossapidon korjaustyölistana, jota tehdään lyhyellä aikajänteellä, esimerkiksi kaksi vuotta eteenpäin. Varsinaisen PTS-suunnittelun koettiin tarkoittavan enemmänkin investointimäärärahan alaisuudessa olevia hankkeita. Tällaisista ehdotettiin tehtävän viiden vuoden aikajänteellä PTS-suunnittelua huomioiden, että elinkaaren kannalta merkittävimpiä hankkeita suunniteltaisiin kymmenen - viidentoista vuoden aikajänteellä. Kiinteistöpäällikön näkemys asiaan oli, että pienempiäkin investointihankkeita tulisi kirjata kattavasti PTS-suunnitelmaan, jotta vastaavilla isännöitsijöillä olisi mahdollisuus tehdä priorisointia. Nyt hankkeita on ohjelmoitu tuleville vuosille vähän, joten suunnitelmallisuus koettiin heikoksi.

6.1.2 PTS-suunnittelun johdonmukaisuus

Haastateltavat kokivat yleisesti, että PTS-suunnitteluprosessi itsessään on pääpiirteissään johdonmukainen ja hyvä. Isännöitsijöiden osalta koettiin, että prosessiin liittyvät merkittävimmät ongelmat ovat jo tiedossa johdolla, mutta niihin ei ole ollut resursseja puuttua johdonmukaisesti. Merkittävämmäksi puutteeksi nähtiin linjauksien puute siinä, minkälaista PTS-suunnittelua kullekin kiinteistölle odotetaan ja mikä on hyvä PTS-suunnitelma. Isännöitsijät toivat esiin, että PTS-suunnittelua voidaan tehdä useilla eri tavoilla ja riippuu isännöitsijästä itsestään, millä tavoin hän suunnittelua tekee. Isännöinnin työnkuva on hyvin oma-aloitteisuutta korostava, mutta kuitenkin kaivattiin johdolta palautetta siitä, millaista PTS-suunnittelun tulisi olla ja mitä omassa toiminnassa pitäisi kehittää. PTS-suunnitteluun liittyvät perusasiat koettiin olevan tiedossa, ja PTS-suunnittelun päätavoitteeksi ymmärrettiin kiinteistön arvon säilyttäminen. Kuitenkin kaivattiin selkeämpää oheistusta ja linjanvetoja, jotta toimintatavat saataisiin yhtenäistettyä. Yhtenäisten toimintatapojen puute tunnistettiin hankalaksi esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että PTS-suunnittelussa tulisi priorisoida korkeammalle koulu- ja päiväkotikohteita sekä niissäkin haarukoida perusparannustarpeiden PTS-suunnitelmasta sellaiset kohteet, joissa perusparannus on tulossa vasta viiden - kymmenen vuoden päästä.

Isännöitsijöiden haastattelussa koettiin, että PTS-suunnitteluprosessin poikkeamiin reagoidaan lähtökohtaisesti hyvin johdon puolelta. Esimerkiksi määrärahojen loppumisesta on saatu ohjeistusta, mitä ruvetaan tekemään asian korjaamiseksi. Tässä kyseisessä tapauksessa osa haastateltavista koki tiedon määrärahan loppumisesta tulleen liian myöhään. Ennakointia vastaaviin tilanteisiin toivottiin enemmän. Poikkeamatilanteessa tiedon ei koettu saavuttaneen kaikkia tarpeellisia tahoja organisaatiossa. Jotkut olivat saaneet tiedon, mutta tulkinneet määrärahojen loppumisen löyhemmin kuin toiset. Kuitenkin yleisesti haastatteluissa nähtiin, että johto seuraa tilannetta ja hallitsee kokonaisuutta. On ollut tilanteita, joissa

kesken kalenterivuoden määrärahaa on tullut lisää käytettäväksi kunnossapitotöihin. Tiedotus koettiin näissä tilanteissa onnistuneeksi, mutta tiedon löytäminen myöhemmin esimerkiksi käytettävissä olevasta määrärahan kokonaismäärästä nähtiin haastavaksi. Kyseisen tiedon kuvailtiin löytyvän oikeastaan vaan aluepalaverin pöytäkirjasta. Tuotiin esiin, että tällaisissa asioissa auttaa työyhteisön avoin ilmapiiri, jossa voidaan ja uskalletaan kysyä apua kollegalta sekä esimieheltä.

6.1.3 Määrärahojen hallinta

Kunnossapitomäärärahan osalta koettiin, että vain osittain tiedetään, mitä odotetaan sen puitteissa tehtävältä PTS-suunnittelulta. Tiedostettiin, että kunnossapidon määrärahan osalta isännöitsijäkohtaisesti suunnitelmallisia korjaustöitä tulisi olla noin 600 000 euroa vuosittain ja että tällaista suunnittelua tehdään ainakin 2 vuotta eteenpäin. Kunnossapitopuolella määrärahan hallintaa ei koettu yleisesti kovinkaan hallituksi. Epätietoisuutta koettiin siinä, voiko järjestelmän lukemiin luottaa eli tietoon siitä, kuinka kunnossapitorahan kulutus etenee. Osa isännöitsijöistä kertoi seuraavansa kunnossapidon määrärahan tilannetta lähinnä aluepalaverin muistiosta. Osa haastateltavista vertasi kuluvan vuoden määrärahan kuluusta edelliseen vuoteen Haahtelan Kiinteistötieto -järjestelmästä, mutta hekin kokivat siinä ongelmalliseksi ymmärtää, mistä kulut ovat kertyneet. Kiinteistöpäällikön haastattelussa tuli esiin, että määrärahojen seurantaan ollaan kehittämässä uutta Power Bi -työkalua, jolla pystytään esimerkiksi isännöitsijä kohtaisesti seuraamaan määrärahojen käyttöä.

Nähtiin yleisesti, että kunnossapitorahaa on vaikea budjetoida johtuen yllättävien ja suunnittelemattomien töiden suuresta määrästä. Koettiin, että isännöitsijä vastaa sellaisesta määrarahasta, jonka käyttämiseen hän voi vain hyvin pieneltä osin vaikuttaa. Lisäksi kerrottiin budjetoinnin hankaludeksi se, että kunnossapitorahan käytetään paljon sisäilmaongelmien menoihin, kuten ilmanpuhdistimien vuokraukseen sekä sisäilmatutkimuksiin. Haastateltavat kaipasivat selkeämpiä linjauksia kunnossapitorahan käyttöön. Kaikki haastateltavat kokivat, että nykyisin linjauksina tulkittavat vuokralaiskohtaiset vastuunjakotaulukot eivät ole riittäviä toimintaan nähden. Vastuunjakotaulukkojen kommentoitiin olevan epätasällisia sekä osin jopa sisältävän väärää tietoa. Näin ollen asiasta koettiin olevan paljon hiljaista tietoa. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että vastuujakotaulukot ovat riittävän selkeät isompien korjaushankkeiden PTS-suunnittelun näkökulmasta ja ongelmat kohdentuvat lähinnä pieniin korjaustarpeisiin.

Investointimäärärahan käyttämisessä koettiin tarvetta linjanvedoille sekä selkeämmälle ohjeistukselle kiinteistön omistajan puolelta siitä, millaista elinkaarta ja ylläpidon tasoa kullekin kiinteistölle haetaan. Nähtiin, että tällaisen määrittelyn pohjalta pystyttäisiin paremmin listaamaan ja priorisoimaan investointiehdotuksina kiinteistön omistajalle esitettäviä hankkeita. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että priorisointia pitäisi pystyä tekemään Tilapalveluiden ylläpidossa itsenäisesti. Kiinteistöpäällikkö oli tosin myös

sitä mieltä aiheesta, että keskustelua Kitian kanssa on lisättävä. Nyt keskustellaan lähinnä siitä, mitä kohteita tulisi perusparantaa seuraavaksi. Määrärahojen seuranta koettiin investointipuolella toimivaksi ja hallituksi, sillä hankkeiden etenemiseen ja kustannusten kertymiseen on olemassa usean tahon päivittämä Excel-raportti. Raportissa on selkeästi kuvattu hankkeen budjetti, sekä sinne päivitetään säännöllisesti hankkeelle kertyneet kustannukset. Kyseinen hanketaulukko nähtiin ylemmän johdon suunnalta tärkeäksi määrärahojen kulumisen seurannassa. Kiinteistöpäällikkö koki, että järjestelmistä ei saada suoraan vastaavia tietoja. Niinpä hän koki Excel-raportoinnin tässä vaiheessa oikeaksi ratkaisuksi.

Isännöitsijät kokivat, että kunnossapitomäärärahalle ei voida toteuttaa vastaavaa määrärahan seuranta, koska kunnossapitokorjauksia on lukumäärällisesti merkittävästi enemmän kuin investointimäärärahan hankkeita. Haastatteluissa tuotiin esiin, että kunnossapitorahan käytössä tulisi olla kiinteistön omistajalta tieto yksittäisen kiinteistön tavoitellusta elinkaaresta sekä toivotusta ylläpidon tasosta. Näitä kaivataan, jotta isännöitsijällä on käytössään selkeitä linjanvetoja, mihin kunnossapitorahan käyttöä tulisi priorisoida. Selkeistä linjanvedoista oli haastateltavilla hyviä kokemuksia esimerkiksi perusopetuksen tilamuutosten teettämiskieltona. Kokemuksena tästä haastatteluissa kuvailtiin, että kun sovittiin yhtenäinen linja isännöinnissä, että käyttäjien tilamuutoksia ei tehdä kunnossapitorahalla, niin käyttäjätkin ovat hiljalleen ymmärtäneet linjauksen ja tottuneet siihen. Ennen yhtiöittämistä oli yleistä, että toiminnallisia muutoksia tehtiin melko paljonkin kunnossapidon määrärahasta. Tällaiset toiminnalliset muutokset olivat kaikki pois kiinteistöjen elinkaaren vaatimista korjauksista.

6.1.4 PTS-suunnitteluprosessin vaiheet

Lähtökohtaisesti PTS-suunnitteluprosessin koettiin olevan prosessina sellainen kuin sen pitääkin olla. Prosessin eri vaiheiden tarpeellisuus tunnistettiin kokonaisuuden kannalta, ja haastateltavien muutostoiheet keskittyivät lähinnä eri prosessin vaiheiden kehittämiseen. PTS-suunnittelun kehittämällä nähtiin olevan vaikutuksia yhtiön taloudelliseen puoleen, koska töitä saataisiin mahdollisesti toteutettua paremmin ympäri vuoden ja ainakin seuraavan kesän osalta PTS-suunnitelman korjaustyöt olisi karotitettu kilpailutukseen paljon aikaisemmin kuin nykyisessä toimintamallissa.

Prosessin lähtökohdan puutteellisuudesta, eli kiinteistöjen kunnossapidon suunnitteleamattomuudesta, koettiin kertovan sen, että vuoden 2019 alusta käyttöön otettuja isännöitsijän ylläpidon kohdekatselmuksia joudutaan käyttämään hyvin vahvasti PTS-suunnittelun tekemiseen. Haastatteluissa kerrottiin esimerkkinä, että kohdekatselmuksella saattaa tulla isännöitsijällekin yllätyksenä vastaan jokin kiinteistön tekninen järjestelmä, josta ei löydy mitään tietoa isännöitsijän käytössä olevista materiaaleista

tai järjestelmistä, mutta jota on kuitenkin yhtiön huolto käynyt säännöllisesti pitämässä kunnossa. Edellä kerrotun sekä sen, kun ei osata vastata kiinteistön käyttäjien kysymyksiin joistakin lähiaikoina tehdyistä korjauksista, koettiin herättävän epäluottamusta Tilapalvelut Oy:n toimintaa kohtaan. Tiedon puute lähivuosien korjauksista johtuu siitä, ettei kirjauksia korjauksista ole tehty järjestelmiin. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että kohdetuntemuksen tulisi olla ylläpitoyksikön vahvuus kiinteistökohteiden johtamisessa. Se erottaa Tilapalvelut muista palveluntarjoajista.

Hankekortin uutta, alkuvuodesta 2019 sovittua toimintamallia, pidettiin hyvänä uudistuksena PTS-suunnitteluprosessin roolitusten selkeyttämisessä. Uuden toimintamallin tunnistettiin tuovan etua laajemmin organisaatiolle, kun kaikista järjestelmään syötetyistä investointihankkeista täytetään jatkossa lähtötiedot hankekortteihin. Jatkossa jokaisen investointihankkeen alkuperäinen toteutusajatus on aina löydettävissä. Hankekortinkin osalta tuotiin esiin vielä roolitusten epäselvyyttä, esimerkiksi tiedon päivittämisen ja hankekorttien säilyttämisen vastuutahon puuttuminen koettiin riskiksi toimintamallissa. Nykyisen kaltainen hankekorttikäytäntö nähtiin tekniikaltaan vanhanaikaiseksi, ja tähän kaivattiin uutta tietojärjestelmää. Haastateltavat kertoivat sellaisen järjestelmän hyväksi, jossa näkyy, miten hankekortti etenee organisaatiossa ja olemassa olevat hankekortit löytyisivät samasta paikasta sekä olisivat helposti päivitettävissä prosessin tietyissä vaiheissa.

Tarvekorttia kerrottiin haastatteluissa käytettävän vaihtelevasti. Osa haastateltavista ei käyttänyt tarvekorttia laisinkaan, ja yksi haastateltavista kertoi pyytävänsä jokaisesta käyttäjälähtöisestä investointitarpeesta aina tarvekortin. Koettiin, että asiakkaat tarvitsisivat lisää ohjeistusta tarvekortin käytöstä ja sitä tulisi kehittää sähköisen lomakkeen muotoon, helpommin käytettäväksi.

Tarkennusta nähtiin tarvittavan osapuolien rooleista PTS-suunnittelu-prosessissa. Koettiin, että vastuuisännöitsijöiden ja isännöitsijöiden välillä yhteistyötä tulisi tiivistää. Haastateltavat toivat esiin, että yhteisiä palaveria vastaavien isännöitsijöiden kanssa on liian vähän ja vastaavia isännöitsijöitä tavataan liian harvoin. Palaverit koettiin tarpeellisiksi, kun pitäisi selkeyttää investointihankkeiden PTS-suunnittelua ja pyrkiä kohdekohtaisesti isompiin kokonaisuuksiin hankkeissa. Isompien hankekokonaisuuksien teettäminen kuvailtiin isännöitsijän työtä helpottavaksi, kun korjaukselle tehdään rakennuttajien kautta tarvittavat suunnittelut ja muu hankkeen johtaminen. Myös kiinteistöpäällikön näkemys oli, että vastaavien isännöitsijöiden ja isännöitsijöiden tulisi tavata säännöllisesti hankkeiden PTS-suunnittelun merkeissä. Kiinteistöpäällikkö kertoi haastattelussa, että vastaaville isännöitsijöille on ohjeistettu käymään kohteiden tilannetta läpi isännöitsijöiden kanssa, jos investointiehdotuksia kohteista ei synny isännöitsijöiltä itsenäisesti.

PTS-suunnitteluprosessissa nähtiin tarvetta selkeyttää aluevastaavien ja tekniikan työnjohtajien roolia PTS-suunnitteluun osallistumisesta. Erityisesti selkeytystarvetta koettiin siinä, miten tietoa kohteista saataisiin kulkemaan henkilöstöltä isännöintiin. Haastatteluissa toivottiin PTS-suunnitelman pienempien korjausten toteuttamisvaiheessa oma-aloitteisuutta tekniikan työnjohdon ja aluevastaavien puolelta. Haastatteluissa tuli esiin, että tietoa isännöitsijälle tulee työnjohtajilta usein viime tingassa, kun jokin tekninen järjestelmä on jo hajoamassa tai hajonnut. Tämän tunnistettiin aiheuttavan ongelmia kunnossapitorahan budjetoinnissa. Myös kiinteistöpäällikkö on havainnut ongelman. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että esimerkiksi ylläpidon kohdekatselmuksilla isännöitsijän tulisi pystyä keskittymään isompiin kokonaisuuksiin ja kenttähenkilöstön sekä työnjohdon tulisi hoitaa vikakorjauksia.

PTS-suunnitteluprosessin seurantavaiheessa koettiin kehittämistarvetta. Kaikki haastatellut kokivat, että toteutuneen korjaushankkeen hanketiedon hyödyntäminen tulisi olla suunnitelmallisempaa. Esimerkiksi hyödynnettävästä hanketiedosta mainittiin kustannustietous ja tiedot mitä hankkeessa on tehty. Tuotiin esiin, että näitä tietoja pystyttäisiin hyödyntämään tulevien vuosien PTS-suunnitelmissa kustannuksia arvioitaessa mutta myös uuden työntekijän perehdytyksessä kohteen historiatietona. Haastatteluissa tuli esiin, että isännöitsijät haluaisivat toteutuneista hankekustannuksista ja energiasäästötoimenpiteiden vaikutuksista koottua, tarkempaa ja realistista tietoa pidemmältä aikajänteeltä. Kiinteistöpäällikön haastattelussa tuli esiin, että dokumenttien hallintaa tullaan lähiaikoina parantamaan uusilla järjestelmillä ja toimintatavoilla. Kiinteistöpäällikkö piti merkittävänä, että dokumenttien hallinnasta sovitaan minimitaso, jota pitää noudattaa. Lisäksi tulee sopia, mitä tietoa tallennetaan mihinkin, jotta tiedon hallinta on mahdollista.

6.1.5 Toiminnan mittaaminen

Haastateltavat kokivat PTS-suunnitteluun liittyvän toiminnan mittaroinnin olleen aikaisemmin enimmäkseen määrärahoihin liittyvää. Alueiimin toimintaa seurataan kuukausittaisissa aluepalaverissa määrärahojen kulumisen, tuleville vuosille suunniteltujen kunnossapitohankkeiden euromäärien, vikailmoitusten lukumäärien sekä kohdekatselmuksien lukumäärän kautta. Vikailmoitusten ja työtilausten läpimenoaikoja on seurattu jo pidempään Haahtelan RES-järjestelmän kautta. Näillä mittareilla ei koettu varsinaisesti mittavan PTS-suunnitteluprosessia. Mittaroinnissa koettiin tapahtuneen kehitystä, kun alkuvuodesta 2019 otettiin käyttöön isännöitsijöiden kohdekatselmuksiin liittyvä asiakastyytyväisyyskysely. Tutkijan havaintona asiasta keskusteltaessa oli, että osa haastateltavista koki asiakastyytyväisyyden seurannan turhana ja sen keräämää dataa epäluotettavana. Havainnointi tehtiin ironisten kommenttien kautta, joissa nostettiin esiin asiakkaan antavan hyviä arvosanoja, koska tietää isännöitsijän näkevän vastaukset. Vastaavanlaista havainnointia tutkija teki vikailmoitusten

ja työtilausten vasteajasta keskusteltaessa. Vaikka asiasta ei sanottu suoraan, jäi haastatteluista tutkijalle kuva, että käytössä olevia mittareita ei nähdä toimivina siihen, miten asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet tarvetta uusille mittareille PTS-suunnittelun. Kiinteistöpäällikön näkemys PTS-suunnittelun mittarointiin oli, että nykyisin ei seurata oikeita mittareita. Kiinteistöpäällikkö totesi, että dataa on käytettävissä paljon ja tulisi miettiä tarkemmin, mitä niistä seurataan.

6.1.6 Laitteet ja järjestelmät

Yleisellä tasolla haastatteluissa nähtiin, että järjestelmät tukevat perustason toteuttamista. Järjestelmien puutteiden ei todettu olevan syy siihen, miksi PTS-suunnittelua ei ole tehty riittävästi. Toki koettiin, että järjestelmien hitaus vaikuttaa kiireessä PTS-merkintöjen tekemiseen. Järjestelmien kehityksessä toivottiin selkeämpää ja nopeampaa järjestelmää. Joustavampi PTS-suunnittelun teko, esimerkiksi mobiilisti tietoja syöttämällä, oli kaikkien haastateltujen toiveissa. Tiedonhallinnassa tunnistettiin olevan merkittäviä puutteita. Mihin ja mitä tietoa tulisi tallentaa, oli haastateltaville epäselvää, ja tiedon kerrottiin muutoinkin olevan levällään organisaatiossa.

Keskusteluissa kaivattiin kiinteistöjen yleisiin merkintöihin eli päiväkirjamerkintöjen tekemiseen uutta järjestelmää tai jonkin nykyisen järjestelmän toiminnon käyttöönottoa. Nykyisessä toimintamallissa päiväkirjamerkintöjä tallennetaan lähinnä verkkolevyn kohdekansioon erinäisissä tiedostomuodoissa. Esimerkkinä yhteisen järjestelmän puuttumisesta päiväkirjamerkintöihin tuotiin esiin palveluverkon tilannetta kuvaavat merkinnot järjestelmissä (kiinteistöjen myynnit, purut yms.). RES-järjestelmässä on käytössä ”ruksijärjestelmä” kohteen nimen perässä, ja kiinteistötiedossa kohteen välilehdellä on lyhyt tekstimuotoinen kuvailu kohteen tulevaisuudesta. Koettiin, että näiden sisältöä ei ole tarkemmin avattu RES-järjestelmää käyttävälle henkilöstölle, eikä sitä miten tieto päivittyy järjestelmään. Tällaisista kaivattiin selkeäsanaisista ja ajantasaista tietoa, eikä vain eri järjestelmiin muutettavina symboleina tai otsikkotason teksteinä.

Yleisesti tuotiin esiin, että käytössä olevat laitteet tukevat työntekoa. Koe-taan, että jos tulisi jokin laitetarve, niin sen hankintaan suhtauduttaisiin avoimesti. Laitteiden hankinnassa on keskusteluiden mukaan seurattu riittävästi teknologian kehitystä. Osa koki, että etätöiden tekemisessä käytössä olevat laitteet eivät ole riittäviä ja etänä pystyy tekemään vain tietyn tyyppisiä työtehtäviä.

6.2 Toimintaympäristön muutos

6.2.1 Kehitys ja muutokset toiminnassa

Haastatteluissa kerrottiin, että useat ylläpitopalveluiden yksikköä koskevat lähivuosina tehdyt muutokset ovat vapauttaneet jonkin verran isännöinnin resursseja PTS-suunnittelun tekemiseen. Muutoksien nähtiin olleen johdonmukaisia ja perusteltuja. Muutoksia kerrottiin olleen paljon, ja tämä koettiin siten, että johtoa kiinnostaa asioiden kehittäminen. Tutkijan havainto kaikista haastatteluista oli, että haastateltavat suhtautuisivat optimistisesti mahdollisesti tuleviin muutoksiin. Havainto perustuu kerrottuihin positiiviseen kokemuksiin tehdyistä muutoksista ja haastateltavien kehittämishalukkuuteen, jota tuotiin esiin useissa kohdin haastattelua.

Muutoksen Tilakeskus liikelaitoksesta kaupungin in-house yhtiömuotoiseen Tilapalvelut Oy:öön, tunnistettiin PTS-suunnitteluprosessin näkökulmasta muuttaneen lähinnä vain investointeihin liittyviä käytäntöjä. Käytäntöjen ei kuitenkaan nähty merkittävästi vaikuttaneen PTS-suunnitteluun tai isännöintiin. Kiinteistön omistajan koettiin muutoksen jälkeen kiinnittävän enemmän huomiota rakennusten PTS-suunnitteluun. Isännöitsijän näkökulmasta tuotiin esiin, että yhtiömuutoksen jälkeen on ajettu isännöitsijän roolia enemmän asiakaspalvelijan suuntaan. Asiakaspalvelu tunnistettiin osaksi isännöitsijän tehtävää, mutta enemmän toivottiin aikaa PTS-suunnittelun kattavaan tekemiseen ja yhtiön panostamista sen edesauttamiseksi. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että kiinteistön omistajien suuntaan palvelualttiutta tulisi kasvattaa, sillä he ovat taho, joka kustantaa yhtiön toiminnan.

Työtehtävissä tapahtuneiden muutoksien koettiin vaikuttaneen vaihtelevasti PTS-suunnitteluprosessiin. Helpdeskin toiminnan kehittämisen sekä sisäilma-asiantuntijan tehtävän perustamisen kerrottiin merkittävimpinä asioina vapauttaneen aikaa isännöinnille tehdä kattavampaa PTS-suunnittelua. Tuotiin esiin, että kunnossapitomäärärahan alaisuudessa tehtävien kilpailutuksien sekä isompien korjaushankkeiden vetovastuun siirryttyä projektitiimille vapautui aikaa isännöitsijöille muihin tehtäviin.

Haastateltavat eivät kokeneet tällä hetkellä vastaavan isännöitsijän työtehtävän näyttäytyvän isossa roolissa PTS-suunnitteluprosessissa. Koettiin, että he tekevät taustalla työtään ja suurin näkyvä vaikutus heillä on PTS-suunnitteluprosessiin investointihankkeiden vaatimissa raportoinneissa ja lomakkeiden viimeistelyissä. Nämä tehtävät olivat ennen osa isännöitsijän työnkuvaa, mutta silti nähtiin, että vastaavan isännöitsijän työnkuva ei ole vapauttanut isännöintiin lisää aikaa, vaan kyseisen tehtävän perustamisen kuvailtiin enemmänkin vieneen resursseja isännöinnistä. Tätä perusteltiin sillä, että ennen yksitoista isännöitsijää jakoi kiinteistömässän isännöinnin keskenään ja nykyisin tuota tehtävää tekee kahdeksan isännöitsijää.

Aluemalliin siirtyminen nähtiin hyvänä muutoksena. Tuotiin esiin, että jokainen isännöitsijä saa nykyisin laajan käsityksen erilaisista kiinteistöistä. Työmäärien kerrottiin jakautuvan isännöinnissä nyt tasaisemmin, kun esimerkiksi perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen kohteita on tasaisesti kaikilla. Aluemalli kuvailtiin reiluksi ja osaamista kehittäväksi. Sen, että isännöitsijät työskentelevät aluevastaavien kanssa samassa työhuoneessa ja tekniikan työjohtajien kanssa samassa toimipisteessä, koettiin merkittävästi parantaneen toimintaa ja lisänneen vuoropuhelua. Aluemallin eduksi tunnistettiin isännöintikohteiden sijainti lähellä toisiaan, mikä vapauttaa jonkin verran aikaa kulkemisista muuhun työntekoon.

PTS-suunnitteluprosessin kannalta haitallisena asiana tehdyistä muutoksista, koettiin vikailmoitusten kulkeminen isännöitsijän ohi, jolloin tieto esimerkiksi tietyn järjestelmän toistuvista korjaustarpeista ei aina kantaudu isännöitsijälle. Kuitenkin tuotiin esiin, että suurin osa Helpdeskin kautta kulkevista asioista on sellaisia, joista isännöitsijän ei ole välttämättöntä tietää. Niinpä tätä ei pidetty merkittävänä haittana. Puolet haastateltavista isännöitsijöistä kertoivat, että tekevät vielä vuokralaisten puolesta vikailmoituksia järjestelmään, jolloin Helpdeskin toiminnan kehittämisen, ei koettu vapauttaneen merkittävästi aikaa ja resursseja muiden isännöinnin tehtävien hoitamiseen. Syyksi tähän kerrottiin asiakaspalveluhaluus, jolloin henkilön luonne ei anna myöten ohjeistaa asiakasta ”seuraavalle luukulle”.

Vuoden 2019 alusta alkaen on alettu seurata isännöitsijöiden asiakaskontakteja ylläpidon kohdekatselmuksien kautta. Katselmuksista lähetetään asiakkaalle kysely, jolla seurataan isännöitsijäkohtaisesti asiakastyytyväisyyttä. Tämän nähtiin osaltaan vaikuttavan siihen, ettei asiakkaalle sanota suoraan ”ei” esimerkiksi vikailmoituksien kirjaamisessa asiakkaan puolesta. Osa haastateltavista koki, että yhteistyö asiakkaan kanssa sujuu paremmin, kun heille tehdään tällaisia palveluksia isännöinnin suunnalta. Keskusteluissa tuotiin kuitenkin esiin ongelma, että asiakkaat tottuvat saamaan isännöitsijältä nopeampaa ja kattavampaa palvelua, kuin esimerkiksi Helpdeskistä, jolloin yhteydenotot tulevat enimmäkseen isännöintiin. Tämän tunnistettiin kuormittavan ja vievän resursseja isännöinnissä. Asiaan koettiin saatavan muutosta, jos Helpdeskin kautta tehdystä vikailmoituksesta tulisi tilannetietoa asiakkaalle korjauksen etenemisestä. Tällöin tarve ottaa yhteyttä isännöitsijään korjauksen etenemisen vaiheesta poistuisi.

Kahdessa toimipisteessä toimimisesta nähtiin olevan haittaa PTS-suunnittelulle. Investoinneissa epäselvyydet korostuvat, kun ei kohdata vastaavaa isännöitsijää päivittäisessä toiminnassa. Vaikka toimintamalli ei olisikaan täysin selkeä, niin yhteistyö olisi luontevampaa samoissa tiloissa. Lisäksi sen, ettei nähdä toisia päivittäisessä työssä, tunnistettiin lisäävän ”kasvottomuutta” toiminnassa. Tämän kerrottiin näkyvän siten, ettei tunneta toisen työnkuvaa eikä osata olla yhteydessä suoraan oikeaan tahoon omassa organisaatiossa.

6.2.2 Muutoksien tarpeellisuus

Kaikkien tehtyjen muutoksien koettiin olleen perusteltuja ja niissä olleen näkyvä tarkoitus taustalla. Tuotiin esiin, että muutoksien yhteydessä on avattu muutoksen taustaa niille, joita muutos koskettaa. Jälkeenpäin ajateltuna muutokset nähtiin yleisesti kannattavina ja järkevinä. Yhtiöittämissen muutoksen myötä koettiin, että toimintaa pystyy nyt kehittämään vapaammin. Haastateltavat näkivät Tilapalvelut Oy houkuttelevampana työnantajana kuin Tilakeskuksen aikaisemmin.

Kitian toimintaa pidettiin yleisesti epäselvänä, ja siitä kaivattiin tarkempaa läpikäyntiä henkilöstölle niin määrärahojen osalta kuin heidän henkilöstönsä työtehtävienkin osalta. Ongelmalliseksi koettiin, että välillä joudutaan kyselemään akuutteihin korjausasioihin näkemyksiä Kitialta, kun päätöstä ei pystytä tekemään enää vain ylläpidon puolella. Tällaisena asiana tuotiin esille esimerkiksi purkupäätöstä odottavat kiinteistöt, joissa edelleen toimii vuokralainen. Kiinteistöpäällikön näkemys tällaisista kiinteistöistä oli, että ennemmin kannattaa tehdä käytön jatkumisen mahdollistavia korjauksia kuin järjestää väliaikaisia väistötiloja.

6.2.3 PTS-suunnittelu palvelutuotteena

PTS-suunnitelma tunnistettiin isännöinnin tärkeimmäksi palvelutuotteeksi. Tuotiin esiin, että konsulttien laatimia kuntoarvioita ja -tutkimuksia tarvitaan edelleen, mutta ei kuitenkaan laajamittaisesti kaikista kohteista. Nähtiin tarvittavan tiedon löytyvän pääosin Tilapalvelut Oy:n organisaatiolta itseltään. Kehitettävää koettiin olevan, jotta PTS-suunnittelusta saadaan houkutteleva ja korvaamaton työkalu asiakkaalle. Asiakkaan tunnistettiin odottavan, että hän voi isännöintiä ja PTS-suunnittelun tilattuaan keskittyä pyörittämään omaa toimintaansa ja olla murehtimatta kiinteistön kunnossapidosta. Tämän lisäksi nähtiin asiakkaan odottavan, että isännöitsijä on kohteen asioista ajan tasalla ja tuntee PTS-suunnitelman hankkeet tarkasti. PTS-suunnitelman yhteydessä asiakkaan koettiin haluavan ylläpidon asiantuntijuutta esimerkiksi isännöitsijän, tekniikan työnjohdon tai sisäilma-asiantuntijan kautta. Pelkkää kertaluonteisesti tehtyä PTS-suunnitelmaa ei koettu hyväksi palvelutuotteeksi.

Haastatteluissa isännöitsijät kokivat, että Kitia seuraa PTS-suunnitteluprosessia seuraamalla korjausvelan kertymää sekä sisäilma-kohteiden lukumäärää. Yksittäisten kohteiden suurta korjausvelkaa kuvailtiin välillä kommentoidun kriittisesti Kitian suunnalta. Kaikki haastatellut isännöitsijät toivat esiin, ettei tällaisissa kohteissa ole useinkaan avoimesti kerrottu PTS-suunnittelussa avainasemassa olevaa kiinteistön elinkaaritavoitetta. Elinkaaritavoite nähtiin merkittäväksi, jotta kiinteistöjen korjauksia pystytään suunnittelemaan ja priorisoimaan oikea-aikaisesti. Kiinteistöpäällikön näkemys samaisesta asiasta oli, että Tilapalveluiden isännöinnin suunnalta tulisi ehdottaa isompia korjaushankkeita eteenpäin investointi-

listoille, vaikkei kohteen tavoiteltu elinkaari tai tulevaisuuden näkymä olisikaan selvillä. Kitialle tunnistettiin tärkeäksi myös tieto siitä, ettei rakennukseen kohdistu suurempia korjaustarpeita seuraavien vuosien aikana. Asiakasta koettiin kuunneltavan tällä hetkellä hyvin kiinteistöjen vaativissa korjaustarpeissa. Tuotiin esiin, että asiakkaat löytävät yhteydenotokanavan isännöintiin hyvin.

6.3 Isännöitsijän rooli PTS-suunnitteluprosessissa

6.3.1 Isännöitsijän tehtäväkuva PTS-suunnitteluprosessissa

Isännöitsijän kuvailtiin olevan mukana PTS-suunnitteluprosessin alusta loppuun. Tämä tunnistettiin haastatteluissa tärkeäksi kohdekohtaisen kokonaisuuden hahmottamisessa. Tärkeimmäksi työtehtäväksi nähtiin kokonaisuuden tunteminen, joka mahdollistaa korjausten priorisoinnin sekä ajoituksen määrittelyn. Haastatteluissa isännöitsijän tehtäväkuva PTS-suunnitteluprosessissa tunnistettiin siten, että isännöitsijä luo ja vastaa kiinteistön ylläpidon rungosta tuleville vuosille. Haastateltavat kokivat isännöitsijän olevan vastuutaho siinä, että suunniteltujen PTS-töiden toteutus tapahtuu aikataulussa ja riittävässä laajuudessa.

Isännöitsijän keskeisin tehtävä PTS-suunnittelu-prosessissa pitäisi haastateltavien mukaan olla PTS-suunnitelmaan sisällön luominen ja kohdekohtaisen tiedon dokumentointi, mutta yleisesti nähtiin, ettei kiireen keskellä tätä työtä ehdi tehdä kunnolla. Muitakin tehtäviä prosessissa tuotiin esiin, mutta isännöitsijän roolia PTS-suunnitelman tekijänä pidettiin tärkeimpänä. Pitkän ajanjakson näkemyksen koettiin olevan prosessin tärkein yksittäinen tekijä, ja sen näkemyksen mukaisen hankkeiden yhteensovittamisen tunnistettiin luovan suunnitelmallisuus prosessiin. Tosin yleisesti nähtiin, ettei hyödytä ketään, että suunnitelmissa on esimerkiksi 10 vuoden ajalle todella tarkasti mietittyjä ja yhteen sovitettuja hankkeita, jos niitä ei pystytä määrärahojen tai kiinteistön omistajan tahtotilan puolesta toteuttamaan. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että isännöitsijällä on paras mahdollisuus organisaatiossa tehdä PTS-suunnittelua. Kiinteistöpäällikön mukaan vastuuta PTS-suunnitteluun suurempien korjaustarpeiden ohjelmoinnista on myös vastaavalla isännöitsijällä.

PTS-suunnitteluprosessiin liittyvänä isännöitsijän keskeisenä tehtävänä koettiin kohdekohtaisen tiedon dokumentoinnin tarkoittavan myös sitä, että järjestelmään kirjataan talteen tehtyjen hankkeiden lisäksi tieto siitä, jos joitain korjauksia on harkinnan jälkeen päätetty olla toteuttamatta. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että tietoa kirjataan järjestelmiin aivan liian vähän ja että ne mitä kirjataan, ovat sisällöltään liian suppeita. Tuotiin esiin, että dokumentointia kehittämällä esimerkiksi uusi työntekijä pääsisi nopeammin perille kiinteistöjen korjaushistoriasta ja erityispiirteistä.

Isännöinti koettiin mielekkääksi työtehtäväksi sen monipuolisen työnkuvan vuoksi. Se, että isännöinnissä voi itsenäisesti ja melko vapaasti kehittää omia työskentelytapojaan, nähtiin työmotivaatiota lisääväksi. Yleinen näkemys oli kuitenkin, että työnkuvasta voisi saada vielä mielekkäämmän ja houkuttelevammankin kehittämällä toimintaa. Kehittämistarvetta tunnistettiin erityisesti isännöitsijän työnkuvan ja roolin selkeyttämisessä. Haastateltavat kokivat, että yhtiön johdon tulisi panostaa enemmän kohteiden PTS-suunnittelun kehittämiseen. Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, että viime vuosina työnkuvaa on jo jonkin verran selkeytetty, koska isännöintiä ei koettu enää psykososiaalisesti niin kuormittavaksi, kun mitä se on aikaisemmin ollut. Kuormittavuuden vähenemiseen tunnistettiin vaikuttaneen merkittävimmin muutokset sisäilmastotyöryhmien puheenjohtajuudessa, joka ei ole enää nykyisellään osa isännöitsijän työnkuvaa. Tuotiin esiin, että välittömiä isoja vastuita ei ole enää paljoa isännöinnissä, kun suurempia korjaushankkeita johtavat nykyisin muut tahot ja vastuu isännöinnissä muodostuu työssä pidemmällä aikavälillä.

Kaikki haastatellut isännöitsijät toivat esiin, että PTS-suunnitelman huolelliseen luomiseen ei riitä tällä hetkellä aika eivätkä resurssit. Resurssien puolelta syyksi kerrottiin, että kohdetuntemus ei ole niin hyvää, että isännöitsijä voisi oikeasti tehdä tarkkaa PTS-suunnitelmaa. Kohdetuntemuksen puutteita nähtiin olevan erityisesti teknisten järjestelmien ja niiden iän tuntemisessa. Kohdetuntemuksen puutteen kerrottiin johtuvan kohteiden suuresta lukumäärästä, liian lyhyestä ajasta kohteiden parissa työskentelystä sekä ajankäytöllisistä haasteista kattavien kohdekäyntien tekemiseen. Keskusteluissa tuli ilmi, että kohdetuntemuksen puutetta on paikattu ulkopuolisella konsultilla teetetyllä kuntoarviolla tai -tutkimuksella. Kiinteistöpäällikön näkemys kohdetuntemuksen puutteeseen oli, että jos ei tunneta kohdetta, niin kannattaa teettää kuntoarvio. Kiinteistöpäällikön puolelta tunnistettiin henkilöstövaihdoksien vaikutus kohdetuntemuksen puutteeseen, mutta koettiin, ettei kuntoarvioiden tilaamisessa ole oltu isännöinnissä riittävän aktiivisia. Kiinteistöpäällikön toive kohdetuntemukseen oli, että sitä pystyttäisiin tuottamaan organisaation sisältä enemmän. Kiinteistöpäällikkö toi esille, että teknisten järjestelmien osalta ollaan tekemässä selvityksiä kunnostustarpeista laajalla otannalla. Kiinteistöjen tekniikan osalta investointitarpeet eivät ole miljoonaluokan hankkeita, joten kiinteistöpäällikkö koki, että niissä oleva kohdetuntemuksen puute ei ole ratkaisevinta. Tärkeää olisi tuntea kohteiden riskirakenteet sekä rakenteiden kunto.

Yleisesti isännöitsijät kokivat, että lisää aikaa PTS-suunnittelun kattavampaan tekemiseen saataisiin tiedonhallintaa ja kohdetuntemusta parantamalla tai isännöitävien kohteiden lukumäärää vähentämällä. Nykyisin PTS-suunnittelua ja kohdekohtaista dokumentointia kerrottiin tehtävän keskitetysti rauhallisempina työaikoina, kuten kesällä useimpien toimialojen loma-aikoina. Muina vuodenaikoina, kiireen keskellä, PTS-suunnitelman päivittämisen ja kohdekohtaisesta dokumentoinnista huolehtimisen koettiin isännöinnissä stressaavaksi. Kaikki haastatellut isännöitsijät kokivat

merkittäväksi kuormittavaksi asiaksi tiedon siitä, että he pystyisivät tekemään PTS-suunnittelua paremmin, jos siihen ehditi paneutua. Tunnistettiin, että tietoa kiinteistöistä pitäisi saada enemmän talteen järjestelmiin. Nyt PTS-tietoa järjestelmiin tuotetaan pääasiassa konsulttien teettämistä kuntoarviosta ja isännöinnin kohdekäynneiltä. Nähtiin, että tietoa pitäisi tuoda järjestelmiin muualtakin kuin isännöinnistä. Tuotiin esille, että on hyvä, että yksi ihminen vastaa kohdekohtaisen PTS-suunnitelman kirjaamisesta, mutta tietoa sisällön tuottamiseen pitäisi tuoda hänelle useasta suunnasta. Nyt haastatteluissa koettiin, että esimerkiksi työnjohtajien toiminta on enemmän urakoitsijaa muistuttavaa. Siinä odotetaan työtilausta isännöitsijältä, ja vasta sen pohjalta tehdään korjauksia. Tuotiin esiin, että toimintaa tulisi kehittää sellaiseksi, jossa työnjohtajat tutustuvat kohteisiin itsenäisesti ja tuottavat PTS-suunnitteluun tietoa korjaustarpeista sekä ottavat pienempiä korjauksia itsenäisesti toteutukseen PTS-suunnitelmasta. PTS-suunnitteluprosessin tehtävissä koettiin yleisestikin selkeytystarvetta siinä, missä kohtaa ja miten PTS-suunnitelmasta hanke siirtyy toteutukseen. Tätä selkeytystarvetta nähtiin niin kunnossapitotöiden kuin investointihankkeidenkin osalta.

Isännöitsijän tehtävänkuva koettiin erittäin laajaksi. Toimenkuva tunnettiin periaatteen tasolla hyvin ja haastatteluissa tuotiin esiin, että sitä on selkeytetty lähivuosina merkittävästi. Merkittävänä isännöitsijän tehtävän kuvan ulkopuolelta tehtävänä asiana tunnistettiin olevan investointihankkeiden ja uudiskohteiden takuunaikaisista korjaustöistä huolehtiminen. Erityisesti laajempien hankkeiden kanssa nähtiin usein muodostuvan ongelmaksi, että rakennuttajat ja valvojat luottavat käyttäjien antamaan korjauslistaan takuuasioissa eikä heidän puoleltaan tehdä perusteellisia kohdekatselmuksia takuusiin liittyen. Tässä toimintamallissa tunnistettiin ongelmalliseksi se, etteivät kiinteistöjen käyttäjät ole rakennusalan ihmisiä, jolloin usein heidän korjauslistauksestaan puuttuu paljon oleellisia korjaustarpeita. Haastatteluissa nähtiin, että edellä mainittujen syiden vuoksi asioita jää paljon isännöitsijän hoidettavaksi takuuajan jälkeen. Näin ollen isännöitsijä kuluttaa takuuajana työaikaansa käyttäjien laatimien puutelistojen täydentämiseen, jotta puutteet saataisiin takuuajana kuntoon.

Toiseksi varsinaisen ydintyötehtävän ulkopuoliseksi aikaa vieväksi kokonaisuudeksi tuotiin esiin käyttäjälähtöisten hankkeiden esiselvitysten ja näiden hankkeiden eteenpäin viemisen vaatima työpanos. Haastatteluissa kerrottiin, että usein nämä eivät liity rakennuksen korjausvelan pienentämiseen vaan ovat enemmänkin toiminnallisia muutoksia. Kerrottiin, että käyttäjiltä tulee suoraan isännöintiin puolivalmiita investointiehdotuksia, joiden selvittämiseen ja jatkojalostukseen kuluu isännöitsijällä merkittävästi aikaa. Näihin haastatteluissa nähtiin auttavan tarvekorttimenettelyn kehittäminen sähköisen lomakkeen suuntaan. Tuotiin esiin tarvetta sille, että tarvekortit kiertäisivät määrärahoista päättävien tahojen kautta ennen kuin ne tulevat teknisille kommenteille isännöintiin.

Määrärahojen hallinnassa isännöinnin työtehtävän ulkopuoliseksi asiaksi isännöitsijät tunsivat huoltoyksikön määrärahan alaisuudessa tehtävät työt. Huoltoyksikön määräraha ei ole isännöintiin tai PTS-suunnitteluun suoranaisesti liittyvä asia, mutta isännöitsijät esimerkiksi hyväksyvät lämpö- ja sähkölaskuja. Nähtiin, että laskujen hyväksynnän voisi tehdä jokin muu taho. Huollon määrärahaan liittyvänä merkittävänä ongelmana tuotiin haastatteluissa esiin, että on tullut vastaan tilanteita, joissa kesken PTS-vuoden on jouduttu käyttämään ylläpidon määrärahaa huollon budjetin ylittäviin kustannuksiin. Tästä syystä on jouduttu lykkäämään PTS-suunnitelmissa olleita ylläpidon kunnossapitohankkeita tuleville vuosille, ja edelleen tästä syystä PTS-suunnitelmat joudutaan miettimään ja järjestelmään uudelleen. Keskusteluissa huoltoyksikön osalta tuotiin esiin, että isännöitsijät joutuvat todella paljon kantamaan huolta ja kyselemään huollon vastuulla olevien toimenpiteiden perään, esimerkiksi ilmanvaihtokanavistojen nuohousten tekemisestä. Tässä nähtiin ongelmalliseksi se, että nykyisessä toimintamallissa esimerkiksi palotarkastuksilla tai sisäilmastotyöryhmien kokouksissa isännöitsijä joutuu vastaamaan näistäkin. Tämän koettiin vievän nykyisellään resursseja isännöinnissä.

6.3.2 Isännöinnin vahvuudet ja haasteet PTS-suunnitteluprosessissa

Haastatteluissa tunnistettiin, että isännöitsijän vahvuus PTS-suunnitteluprosessiin tulee kohteeseen liittyvästä parhaasta tuntemuksesta ja asiantuntijuudesta organisaation sisällä. Isännöitsijän koettiin olevan kiinteistön vuokralaisen kanssa eniten yhteydessä. Niinpä sitä kautta hänelle tulee erilaista tietoa kiinteistöstä kuin vain silmin nähtävät tai järjestelmien lukemista selviävät asiat. Esimerkkinä tuotiin esille, että isännöitsijä tietää, jos kohteessa on jotain epätyypillisiä, toiminnasta aiheutuvia korjaustarpeita.

Isännöitsijät olivat sitä mieltä, että isännöinnissä työskentelee toimintaympäristöä kehittävää henkilöstöä, ja organisaation osalta nähtiin, että kehittämishalukkuutta pidetään hyvänä ominaisuutena työntekijässä. Näin ollen koettiin, että henkilöstön kehitysideoita kuunnellaan. PTS-suunnitteluprosessin kehittämiseen suhtauduttiin haastatteluissa erittäin myönteisesti, ja kehittämiselle nähtiin merkittävää tarvetta. Toisaalta osin oltiin sitä mieltä, että PTS-suunnitteluprosessia olisi pitänyt lähteä kehittämään jo paljon aikaisemmin. Positiiviseksi koettiin, että isännöitsijät saavat olla usein mukana kehittämishankkeissa.

Isännöinnin osalta haastavana pidettiin kiinteistön elinkaaren kannalta oikeiden korjausten löytämistä PTS-suunnitelmaan. Järjestelmään tehtävien kohdekohtaisten korjaustarpeiden arvaaminen (arvaamisella haastatellut isännöitsijät tarkoittivat PTS-suunnittelua järjestelmien ja rakennusosien elinkaaren perusteella, ilman tietoa näiden todellisesta kunnosta) ja niille kustannusennusteiden arvioiminen nähtiin helpoksi tavaksi tehdä PTS-suunnittelua. Haastateltavat toivat esiin, että oikeampi tapa olisi teettää

kohteisiin tutkimuksia ja pohtia niiden tuloksia suhteessa kiinteistöjen tulevaan käyttöön. Oltiin sitä mieltä, että nykytilanteessa isännöitsijä vastaa yksin PTS-suunnittelun kokonaisuudesta ja korjaustarpeiden keräämisestä. Niinpä edellä kuvatussa toimintatavassa jouduttaisiin turvautumaan pitkälti kalliisiin konsulttien tekemiin kuntotutkimuksiin. Tähän ei koettu määrärahojen riittävän laajassa mittakaavassa. Kiinteistöpäällikön näkemys samaisesta aiheesta oli, että tulisi priorisoida suuria kohteita, joiden ongelmien kanssa jouduttaisiin turvautumaan kalliisiin väistötilaratkaisuihin. Kiinteistöpäällikön mukaan tällaisista kohteista pystytään priorisoimaan jo olemassa olevien taulukoiden avulla ne muutamat kymmenet kohteet, joihin nykytilanteessa olisi tarvetta tilata kuntotutkimuksia.

6.3.3 Tehtävien päällekkäisyys PTS-suunnitteluprosessissa

Nykyisessä toimintamallissa tunnistettiin olevan jonkin verran päällekkäisyyttä isännöinnin ja työnjohtajien tehtävissä. Haastatteluissa koettiin riskitaitaisia tuntemuksia siitä, että työnjohtajat ottaisivat korjauksia itsenäisesti toteutukseen PTS-suunnitelmasta. Osaltaan kaivattiin oma-aloitteisuutta siihen, että kunnossapitomäärärahan pienempiä hankkeita otettaisiin järjestelmästä toteutukseen, mutta tunnistettiin ongelma, että PTS-suunnitelman tulisi olla yhden henkilön käsissä. Nähtiin ongelmaksi se, että kiinteistötiedossa on rajallinen määrä merkkejä käytettävissä korjaushankkeen tietojen syöttämisessä. Näin ollen työnjohtajille ei pystytä järjestelmään aina kirjoittamaan kattavasti hankkeen sisällöstä.

Osittain isännöitsijät tunsivat ongelmalliseksi työnjohtajien liiallinen tukeutuminen isännöitsijään pienemmissä korjaustöissä, jolloin korjauksiin liittyvät katselmukset tai yhteyshenkilönä toimiminen vie isännöitsijän aikaa ja resursseja. Tunnistettiin, että näissä tapauksissa isännöitsijälle kertyy kohdetuntemusta, mutta kuitenkin koettiin, että vetovastuu ja asioiden hoitaminen pitäisi olla työnjohtajilla, vaikka isännöitsijä olisikin välillä mukana korjaushankkeiden katselmuksissa. Nykyisellään nähtiin tällaisista korjaushankkeista jäävän hyvin paljon aikataulutus- ja tilausvastuita isännöitsijöille. Isännöitsijät olivat haastatteluissa sitä mieltä, että työnjohtajia tulisi selkeämmin ohjeistaa heidän työnkuvaansa ja valtuuksiaan korjauksista päättämisessä.

Investointihankkeiden PTS-suunnitelmien päivitys tunnistettiin haastatteluissa puutteelliseksi. Isännöitsijät olivat sitä mieltä, että määrärahojen puutteesta johtuen toteutumattomien investointihankkeiden päivitys järjestelmässä ei kuulu isännöitsijälle, vaan tämä pitäisi toteuttaa kyseistä määrärahasta ja hankelistoista vastaavan tahon eli vastaavan isännöitsijän toimesta. Tätä asiaa tuotiin haastatteluissa esille, kun keskusteltiin työtehtävien rajapintojen päällekkäisyyksistä. Investointihankkeisiin liittyen koettiin jonkin verran päällekkäisyyksiä isännöitsijän tehtävien rajapinnoissa vastaavan isännöitsijän ja rakennuttajien kanssa. Rakennuttajien kanssa roolien päällekkäisyydestä tuotiin esille hankkeiden takuuajana esiin tu-

levat muutostarpeet. Ei nähty olevan selvillä, kuka hoitaa takuuajana asioita eteenpäin, jos jotain toteutuksessa tulee muuttua. Kuvailtiin, että korjauksissa tulisi käyttää hankkeen urakoitsijoita, jotta takuut eivät raukea, mutta isännöitsijällä ei ole vastaavia kontakteja kyseisiin urakoitsijoihin kuin rakennuttajalla olisi.

6.4 Työn kuormittavuus ja aikaa vievät työvaiheet

6.4.1 Työn kuormittavuus

Isännöinnin toiminta koettiin yleisesti hyvin tuetuksi esimiesten ja työka- vereiden suunnalta. Esimiehen nähtiin olevan tarvittaessa tukena ja hyvin tavoitettavissa. Toimintaympäristön muutoksen jälkeen työn kuormitta- vuuden todettiin yleisesti vähentyneen sisäilmatyöryhmien vetovastuu siirryttyä sisäilma-asiantuntijalle. Henkilökunnan ja huoltajien sisäilmaan liittyvät kysymykset kulkevat nykyisin sisäilma-asiantuntijan kautta, ja tätä pidettiin yhtenä merkittävimmistä seikoista psykososiaalisen kuormitta- vuuden laskussa. Suurimman vaikutuksen työkuorman vähentymiseen nähtiin olevan vastuun jakamisella. Isännöitsijät olivat sitä mieltä, että edellä mainitut seikat ovat ennen kaikkea vähentäneet psykososiaalista kuormaa ja sen vaikutuksia työntekoon. Fyysisen työkuorman kuvailtiin py- syneen edellä mainituista huolimatta suurin piirtein samana. Joillakin fyy- sinen työkuorma on jopa kasvanut, kun isännöitäväksi on tullut aikaisem- paa merkittävämpiä kohteita, mutta silti hekin tunnistivat kokonaisuudes- saan työn kuormittavuuden vähentyneen psykososiaalisen puolen vaiku- tuksesta. Kohdekohtaisesti kuormittavimmiksi koettiin hankalat sisäilma- kohteet sekä suuret uudis- tai perusparannetut kohteet johtuen kohteen takuunaikaisten asioiden hoitamisesta. Kiinteistöpäällikön näkemys isän- nöitsijöiden työkuormaan oli, että sitä on kevennetty viime aikoina merkit- tävästi, esimerkiksi sisäilma-asiantuntijan ja projektitiimin työtehtävien kautta. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että vapautunutta resurssia käyte- tään ylläpidon kohdekatselmuksien tekemiseen.

Ajankäytöllisesti työkuorman tunnistettiin yleisellä tasolla vähentyneen hieman. Isännöinnissä koettiin, että jonkin verran ajallisesti kuormittavat sellaiset kohdekatselmuksat työnjohtajien kanssa, jossa tulevan korjaus- hankkeen asioita käydään läpi urakoitsijalle. Haastatteluissa tuli esiin, että usein työnjohtajat kaipaavat isännöitsijää korjauskatselmuksiin mukaan vain tuki- ja yhteyshenkilöksi, kun he voisivat hyvin käydä asiat läpi käyttä- jän yhteyshenkilön ja urakoitsijan kanssa suoraan. Myös viranomaistarkas- tukset ja niistä koituvat työlistat nähtiin ajankäytöllisesti kuormittaviksi te- kijöiksi. Erityisesti näissä koettiin kuormittavan tilattujen korjauksien seu- ranta ja raportointivastuu viranomaiselle, kun kuittauksia toimenpiteistä ei saada toteuttavalta- tai vastuutaholta. Vastauksien perään kyselyn ja nii- den saamisesta huolehtimisen kerrottiin vievän turhaan aikaa isännöin- nistä. Näihin toivottiin selkeää vastuutahoa huollon puolelle, sillä useim-

miten korjauskehotukset viranomaistarkastuksista liittyvät huollon toimintaan. Huollon puolelta toivottiin yleisesti isompaa vastuunottoa ja esiinmarssia heille kuuluvista asioista. Nyt huollon puolelta asioihin tarttuminen koettiin satunnaisena ja isännöinnin näkökulmasta vajavaisena. Tämä huolehtiminen ja asioiden perään kyseleminen oman organisaation sisällä nähtiin erityisen kuormittavana asiana.

Isännöitsijät toivat haastatteluissa esiin yleisesti, että raskainta tällä hetkellä on PTS-suunnittelun kunnollinen luominen, kun ei ole riittävän hyviä lähtötietoja kohteesta olemassa. He kokivat, että dokumentteja mahdollisesti on, mutta ne eivät ole löydettävissä (paperisia materiaaleja ei ole skannattu tai tieto on hajallaan järjestelmissä). Paperilla olevaa, alkupeleistä suunnittelumateriaalia, löytyy Tilapalvelut Oy:n omasta arkistosta paljon, mutta tällaisen tiedon löytämistä pidettiin haasteellisena. Tiedonhallinnan kehittämistä pidettiin merkittävänä asiana niin ajankäytöllisesti kuin myös kuormittavuutta vähentävänä tekijänä. Kiinteistöpäällikkö kertoi haastattelussa, että dokumenttien hallintaa tullaan kehittämään lähiaikoina.

Käytännön PTS-suunnittelussa järjestelmään syötettävää tietoa tehdyistä korjauksista ja korjaustarpeista ei pidetty vaikeana tehdä. Nähtiin kuormittavaksi se, että isännöitsijä itse tiedostaa, että PTS-suunnittelua voisi tehdä paremmin, mutta työaika ei riitä. Esimerkkinä kerrottiin asioita, joihin työaika ei nykyisin riitä, ja niitä olivat korjaushankkeiden yhdistelyt isommiksi kokonaisuuksiksi ja hankkeiden lähtötietoja kattavampi selvittäminen. Myös epätietoisuus siinä, mikä olisi millekin kohteelle oikea tapa tehdä PTS-suunnittelua, tunnistettiin asiassa kuormittavaksi. Oltiin sitä mieltä, että palautetta yksittäisen kohteen PTS-suunnittelusta on vaikea saada. Ylläpidon kohdekatselmuksessa saatua asiakkaan palautetta kohteen PTS-suunnitelmasta ei nähty oikeaksi palautteeksi, vaan palautetta haluttaisiin saada oman organisaation sisältä. Kiinteistöpäällikön näkemys PTS-suunnittelusta yleisesti oli, että sitä tehdään tällä hetkellä tyydyttävällä tasolla.

Isännöitsijöiden haastatteluissa tuotiin esiin, että työhyvinvointi on aina koettu hyväksi. Niinpä siinä ei nähty tapahtuneen suurempaa muutosta. Kuitenkin psykososiaalisen kuorman vähentymisen tunnistettiin vaikuttaneen positiivisesti työhyvinvointiin. Isännöitsijät olivat sitä mieltä, että vastaavien isännöitsijöiden toimiminen samassa toimipisteessä tulisi parantamaan työyhteisön työilmapiiriä entisestään. Etätöiden tekemisen mahdollisuus koettiin työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi. Tuotiin esiin, että etätöissä saa keskittymistä vaativia työtehtäviä paremmin hoidettua. Vaikka kaikki haastateltavat toivat esille, että isännöinnissä on paljon työkuormaa, kokivat isännöitsijät työtehtävän mielekkääksi ja merkitykselliseksi työtehtäväksi. Yksinkertaiseksi työkuormaa vähentäväksi toimenpiteeksi nähtiin isännöitsijäkohtaisten kohteiden lukumäärän laskeminen. Yleisesti tunnistettiin kuitenkin, että toimintamalleja kehittämällä saadaan

pitkällä aikajänteellä vapautettua enemmän aikaa ja resursseja kuin pienellä kohdemäärän laskemisella. Kiinteistöpäällikön haastattelussa tuotiin esiin samaa näkemystä ja todettiin, että henkilöstöresurssien lisääminen isännöintiin ei ole tällä hetkellä realistinen vaihtoehto.

6.4.2 Työn kokonaishallinta

Helpdeskin vaikutusta isännöintiin pidettiin merkittävänä, sillä isännöitsijä voi nykyään vapaammin ohjeistaa käyttäjiä olemaan vikakorjauksissa yhteydessä suoraan Helpdeskiin. Helpdeskin vaikutus tunnistettiin positiiviseksi työn kokonaishallinnassa, kun keskeytyksiä kuten puhelinsoittoja ei isännöitsijän työpäivän aikana tule enää niin paljoa kuin ennen. Keskeytyksiä kerrottiin kuitenkin olevan edelleen merkittävästi. Keskeytyksiksi kuvailtiin niin kollegoiden jatkuvat vierailut työpisteellä kuin myös akuutit, muiden hoidettavien asioiden edelle kiilaavat asiat (tällaisiksi koettiin esimerkiksi kohteen akuutit sisäilmatoimenpiteet tai -tilanneraportoinnit).

Haastatteluissa kuvailtiin isännöinnin työnkuvan olevan niin laaja, että tehtäväkuva nähtiin hieman epäselvänä. Koettiin, että kokonaishallinta on vaikeaa sellaisissa asioissa, kun ei tiedetä omaa roolia tai tunnetta muiden rooleja. Kokonaishallinnan tunteen koettiin yleisesti parantuneen, kun psykososiaalinen kuorma on vähentynyt. Keskusteluissa todettiin, että toiminnan muuttaminen aluemalliin sekä isännöitsijän tehtävissä tapahtunut henkilövaihtuvuus ovat vaikuttaneet kielteisesti PTS-suunnittelun suunnitelmallisuuteen. Näiden muutoksien myötä nähtiin kadonneen paljon hiljaista tietoa, erityisesti kohdetuntemusta kiinteistöistä.

Hiljaisen tiedon liikkumisessa tunnistettiin merkittäviä puutteita. Tuotiin esiin, että tiedon pitäisi liikkua korjauksia toteuttavalta tasolta eteenpäin PTS-suunnitteluun, mutta tieto ei liiku. Isännöinnin sisällä ei tiedon koettu siirtyvän riittävästi perehdytyksissä seuraavalle isännöitsijälle. Osin tämän arveltiin olevan perehdyttäjistä kiinni, mutta todettiin myös puutteellisuutta järjestelmissä ja tiedon tallentamisessa. Perehdyttämisen nähtiin kuitenkin parantuneen merkittävästi viimeisen kahden vuoden aikana. Työnjohtajilla sekä rakennuttajilla tunnistettiin olevan paljon hiljaista tietoa, jota syntyy hankkeiden yhteydessä. Tällaista tietoa on esimerkiksi rakenteiden ja teknisten järjestelmien kunnosta. Nähtiin, että tämä tieto ei liiku tai tallennu mihinkään.

6.5 Osaamisen kehittämistarpeet ja -ideat

6.5.1 Koulutustarpeet PTS-suunnitteluprosessiin liittyen

Yleisellä tasolla haastatteluissa koettiin, että oman osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan yhtiön puolelta positiivisesti ja sitä tuetaan. Koulutuksen ja osaamisen kehittämisen tarpeita käydään säännöllisesti henkilöstön

kanssa läpi kehityskeskusteluissa. Yhtiössä tehdään jatkuvaa koulutustarpeiden kartoitusta, joka esimerkiksi isännöinnin puolelta käsitellään kerran kuukaudessa aluepalaverissa. Nähtiin, että jos tulee koulutustarpeita, niin koulutusta järjestetään.

Osa haastateltavista koki budjetoinnissa koulutustarpeita. Tosin tarvetta ei koettu varsinaisessa taloudenhoidossa eikä järjestelmien käytössä budjetointiin, vaan ehkä enemmänkin puutetta koetaan kunnossapitorahan määrällisessä kohdekohtaisessa käytössä. Haastatteluissa tuotiin esiin, että jonkin toisen vastaavan organisaation henkilöstön kanssa voitaisiin tehdä yhteistyötä PTS-suunnittelun elinkaarenhallinnan osalta. Tähän liittyen kaivattiin koulutusta teknisten järjestelmien elinkaarista. Käytännölliseksi koettiin opas, joka olisi helposti löydettävissä ja siinä olisi yksinkertaistetusti suurpiirteisiä rakennusosien elinkaaria. Nyt näitä keskustelujen mukaan arvataan PTS-suunnitelmaan sen vuoksi, ettei kiireen keskellä ole aikaa lähteä etsimään täsmällisempiä teknisten järjestelmien elinkaaria. Isännöitsijät kokivat kuitenkin, että työnjohtajilta saa apua jäljellä olevan eliniän arvioinnissa tarvittaessa, mutta usein ei ole aikaa lähteä selvittämään yksittäisiä järjestelmien tilannetta.

Työnjohdon ja aluevastaavien rooliin PTS-suunnitteluprosessissa koetaan ohjeistus- ja koulutustarpeita. Toivottiin parempaa ymmärrystä työnjohdon siit, miten he voisivat olla mukana tuottamassa PTS-suunnitelmaa ja minkälaista tietoa heiltä kaivataan isännöintiin. Tietojärjestelmien osalta koulutustarpeita ei juurikaan koettu olevan. Apua koettiin saatavan helposti kollegoilta. Asiakkaiden koulutustarpeena tuotiin esille tarve selkiyttää sitä, mitä tarkoittaa korjauksen kirjaaminen PTS-suunnitelmaan. Kuvailtiin, että hyvin usein ymmärretään siten, että korjaus tulee kuukausien sisään toteutukseen, jos isännöitsijä on kertonut laittavansa hankkeen PTS-suunnitelmaan. Haastateltavat kokivat, että vuoden 2019 alusta käyttöön otettu ylläpidon kohdekatselmus -käytäntö on omiaan asiakkaiden koulutukseen. Kohdekatselmuksella kerrottiin keskusteltavan asiakkaan kanssa Tilapalvelut Oy:n toiminnasta sekä käydään läpi asiakkaan toiveita kohdekehityksen ja korjausten suhteen. Tarvekortin käyttöön liittyvä asiakkaan kouluttaminen koettiin onnistuvan ylläpidon kohdekatselmuksilla, mutta asiassa kaivattiin ylemmän tason linjauksia siihen, miten tarvekortti etenee prosessissa.

6.5.2 Ohjeistuksien ajantasaisuus ja löydettävyyys

Ohjeistuksien ja ohjeiden kerrottiin olevan pääasiassa kunnossa. Ainakin näin nähtiin niiden ohjeiden osalta, mitä on olemassa, kuten yhtiön sisäiset ohjeistukset Virta-työtilassa. Tosin koettiin olevan paljon sellaista PTS-suunnitteluprosessiin liittyvää toimintaa, mihin ei ole kunnollista ohjeistusta. Suurimmaksi ongelmaksi tämä ohjeistuksien puute nähtiin perehdytysvaiheessa. Keskusteluissa tuotiin esille, että perehdytyksessä käydään läpi oikeita asioita, mutta perehdytysjakson jälkeen uusi työntekijä ei tiedä, mistä voi tarkistaa asioita itsenäisesti. Tällöin hän joutuu toistuvasti

tiedustelemaan asiaa perehdyttäjältä tai muilta isännöitsijöiltä, minkä tunnistettiin vievän resursseja kyseisiltä isännöitsijöiltä. Kiinteistöpäällikön haastattelussa tuli esiin, että myös ylemmässä johdossa oli tiedostettu kyseinen kuormittavuuden ongelma, kun isännöinnissä on henkilöstö vaihtunut tiheään viime aikoina.

Haastatteluissa tuli esiin, että uusia toimintaohjeita tulee useasti pelkästään sähköpostilla. Ohjeistusta saattaa tulla myös suullisesti ohimennen esimiehiltä. Näin ollen tunnistettiin, että ohjeistuksien ajantasaisuutta ja sitä, mistä tieto löytyy, olisi parannettava. Erityisesti kerrottiin ongelmalliseksi se, että osalle isännöitsijöistä on annettu jokin uusi ohjeistus, mutta syystä tai toisesta kyseinen ohjeistus ei ole tavoittanut kaikkia samaa tehtävää tekeviä. Tuotiin esiin, että paikka, johon kaikki ohjeet olisi koottu, helpottaisi ja yhtenäistäisi toimintaa.

PTS-suunnitteluun tarvittavat kirjalliset ohjeet nähtiin olevan löydettävissä, mutta niitä ei ole monta. PTS-suunnittelusta tunnistettiin olevan enimmäkseen hiljaista ohjeistusta. PTS-suunnittelusta koettiin tarvetta selkeämmälle ohjeistukselle siitä, mikä on perustaso, jota PTS-suunnitelmalta odotetaan. Kaivattiin ohjeistusta erityisesti siitä, minkälaiseen suuntaan PTS-suunnittelua tulisi viedä ja mikä on ihannetilanne PTS-suunnittelussa. Edellä mainittujen lisäksi tuotiin esiin tarvittavan tieto kiinteistön tavoitellusta elinkaaresta ja lähtötiedot kiinteistön olemassa olevista järjestelmistä ja laitteista. Eri määrärahoista ja niiden käyttöperiaatteista kaivattiin ohjeistusta, varsinkin perehdytyksen tueksi.

Järjestelmien osalta kaivattiin sellaista ohjeistusta, joka on kullekin järjestelmää käyttävälle räätälöity. Erityisesti tehtäväkohtaisesti laaditut ohjeet koettiin hyviksi. Järjestelmissä on paljon ylimääräisiä toimintoja sekä vanhoja toimintoja (kuten esimerkiksi investointirahojen nimikkeitä), joita toivottiin poistettavan käytöstä ja näkyvistä. Haastateltavat kokivat, että hyvät ja riittävät ohjeet järjestelmien käyttöön saadaan muokattua jo olemassa olevista laajemmista ohjeista.

7 POHDINTA JA JATKOTOIMENPIDESUOSITUKSET

7.1 Tulosten validius ja reliabiliteetti

Tutkija on perehtynyt huolellisesti tutkittavan aihealueen teoriaan muutostohtamisen ja osaamisen johtamisen alueelta. Käytetty kirjallisuus oli suurelta osin uudehkoa, Tampereen yliopiston kirjastosta lainattua tieteellistä aineistoa, mihin perustuu tutkimuksen teoretiedon luotettavuus. Tutkijalla on omakohtaista kokemusta aihealueesta työskenneltyään Tampereen Tilakeskus liikelaitoksessa sekä Tilapalvelut Oy:ssä noin viisi vuotta isännöitsijänä. Työnteon kautta tutkijalla on hyvä näkemys yksikön toimintamalleista ja -ympäristöstä sekä niissä tapahtuneista muutoksista. Tutkijan työtehtävän tai aseman organisaatiossa ei nähdä kuitenkaan vaikuttaneen tutkimustuloksiin.

Tutkijan kokemuksesta oli hyötyä haastateltavien valinnassa. Haastateltaviksi valittiin useamman vuoden organisaatiossa työskennelleitä isännöitsijöitä. Haastateltujen ihmisten työkokemus lisää osaltaan tutkimuksen validiutta, sillä heillä on selkeämpi kuva organisaation toiminnasta ja sen epäkohdista. Tutkimuksessa huomioitiin myös uudempi henkilöstö, kun isännöinnissä lyhemmän aikaa työskennelleitä henkilöitä kuultiin ryhmähaastatteluvaiheessa. Haastateltujen lukumäärä oli riittävä saturaatiopisteen saavuttamiseksi. Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa käytettiin hyödyksi osallistuvaa havainnointia, jolloin useamman menetelmän käyttäminen vahvistaa tutkimuksen validiutta. Käytetyt tutkimusmenetelmät ovat yleisesti tunnistettuja ja käytettyjä kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Tutkijan hyvät välit haastateltaviin saattoivat vaikuttaa positiivisesti haastattelutilanteen ilmapiiriin, luottamuksellisen ja rennon keskusteluympäristön luomisessa. Positiivinen vaikutus tutkimuksen reliabiliteettiin on runsaamman ja syvällisemmän aineiston saamisella, jota ei välttämättä ulkopuolinen haastattelija olisi saanut haastatteluista kerättyä.

Tutkimus on tarkasti toistettavissa seuraamalla luvuissa 4 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu sekä 5 Tutkimuksen toteuttaminen esitettyjä vaiheita. Tutkimuksen tekoon kului aikaa noin kahdeksan kuukautta.

Tutkimuksen avulla onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymykseen sekä saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Käytetyillä tutkimusmenetelmillä saatiin tuotua esille kokemukseen perustuvaa tietoa PTS-suunnitteluprosessin nykytilasta, onnistumisista ja kehitettävistä asioista. Tutkimuksen avulla saatiin arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyväksi toiminnan jatkuvassa kehittämisessä, sillä esille tulleet kehitettävät osa-alueet ovat pääasiassa osa jokapäiväistä toimintaa eivätkä ainoastaan tutkittuun PTS-suunnitteluprosessiin liittyviä.

7.2 PTS-suunnittelun nykytila

Haastatteluiden perusteella tuli selkeästi esille PTS-suunnittelun nykytila sekä tarpeet sen kehittämiseksi. PTS-suunnitelma tunnistettiin isännöinnin tärkeimmäksi palvelutuotteeksi, joten sen kehittämiseksi nähtiin olevan merkittävää tarvetta. Haastatellut isännöitsijät olivat yhtä mieltä siitä, että PTS-suunnittelun johtamiseen tarvitaan selkeitä ohjeistuksia sekä linjanvetoja niin organisaation omalta johdolta kuin asiakkaankin puolelta. Asiakkaan puolelta merkittäviksi linjanvedoiksi tuotiin esiin kiinteistökohtaisen elinkaaritavoitteen sekä ylläpidon tavoitetason määrittäminen. PTS-suunnittelussa erityisesti kohdetuntemuksen kehittäminen tunnistettiin välttämättömäksi, jotta toiminnan suunnitelmallisuutta saadaan parannettua ja tällä tavoin tuotettua tasalaatuisempaa ja kattavaa PTS-suunnittelua asiakkaalle. Kohdetuntemuksen puutteen kerrottiin johtuvan pääasiassa alueellisen toimintamallin käyttöönottamisesta sekä runsaslukuisista henkilövaihdoksista isännöinnin työtehtävässä. Erityisen merkittäväksi puutteeksi kohdetuntemuksen osalta nähtiin tiedonkulun ja -hallinnan ongelmat. Myös kiinteistöpäällikön haastattelussa tuli esiin kohdetuntemuksen puute. Isännöitsijöitä tulisi rohkaista tilaamaan kuntoarvioita ja -tutkimuksia sellaisista kohteista, joista tietoa on vähän järjestelmissä ja joita ei tunneta. Erityisesti riskirakenteiden olemassaolon sekä rakenteiden kunnon tunteminen ovat merkittävässä roolissa kohteiden käytön jatkamisessa ja toiminnan turvaamisessa. Tämän tiedon kautta kiinteistön omistaja, eli varsinainen asiakas, saa tarvitsemansa tiedon palveluverkkotyöhön, mikä mahdollistaa rakennuskohtaisten elinkaaritavoitteiden ja linjanvetojen tekemisen.

Haastatteluissa nähtiin, että pääosin sama tieto, jota konsultin kautta saadaan, todennäköisesti on jo organisaatiossa, mutta tieto ei kulje organisaation sisällä. Tällaisen hiljaisen tiedon esille saamiseen voidaan käyttää menetelmiä, kuten sosiaalinen kanssakäyminen, mentorointi, tiimityöskentely sekä työapajatoiminta. Merkittävintä hiljaisen tiedon siirtämisessä on asian tärkeyden tiedostaminen ja siihen sitoutuminen. Nykytilanteessa on kuitenkin järkevää vielä teettää enemmän kuntoarvioita- ja tutkimuksia konsulteilla, kunnes ollaan siinä tilanteessa, että toiminta ja organisaatio on kehitetty tietoa tuottavaksi.

Alueelliseen toimintamalliin siirryttäessä isännöitsijöiden lukumäärää pienennettiin yhdestätoista kahdeksaan. Kuitenkin isännöitävien kohteiden lukumäärä on kasvanut tuonkin jälkeen. Kasvaneen kohdemäärän tuomaa lisäkuormaa isännöintiin on pyritty kompensoimaan kehittämällä toimintamalleja, selkeyttämällä tehtävänkuvia sekä muun organisaation resursseja kasvattamalla. Haastatteluiden perusteella tuli kuitenkin esiin, että tehdyt toimenpiteet ovat tuoneet vain vähän lisää resursseja ja aikaa isännöintiin, eikä nykytilanteessa koettu päästyn edelleenkaan sellaiseen tasoon PTS-suunnittelun osalta, johon isännöitsijät kokevat pystyvänsä. Lisäresurssit ja aika kohdistuvat tutkimuksen mukaan lähinnä kohdetuntemuk-

sen keräämiseen ylläpidon kohdekatselmuksien muodossa. Kiinteistöpäällikön näkemys oli, että toimenpiteet, joilla isännöitsijöille on pyritty saamaan lisää resursseja, tulisikin keskittää kohdetuntemuksen kartuttamiseen. Kun kohdetuntemusta on saatu kerättyä jonkin aikaa sekä siihen liittyviä työmenetelmiä sekä -tapoja kehitettyä, saadaan näihin käytettyä isännöinnin resurssia ohjattua uudelleen muihin isännöinnin tehtäviin.

Aluemalliin siirtymisen yhteydessä kiinteistöjen isännöitsijät jaettiin uudeen. Aikaisemmasta toimialakohtaisesta isännöinnistä siirryttiin maantieteellisiin alueisiin, jolloin jokaisella isännöitsijälle tuli eri toimialojen kohteita isännöitäväkseen. Tutkimuksen mukaan tämä uudelleenjako tasasi isännöitsijöiden työkuormaa: toisilla vähentäen ja toisilla kasvattaen. Haastatteluissa koettiin, että vaikka jako tasasi isännöinnin työkuormaa, toi se kaikille isännöitsijöille uutta opittavaa uusien kohteiden, uusien toimialojen ja uusien toimintatapojen erityispiirteiden tuntemiseksi. Kyseiset opittavat asiat ovat hetkellisesti lisänneet merkittävästi isännöitsijöiden työkuormaa. Tämä yhdistettynä useisiin henkilövaihdoksiin isännöinnissä aiheuttaa sen, että ollaan muutoksen osalta edelleen tilanteessa, jossa esimerkiksi kohdetuntemus on erittäin puutteellista. Kuitenkin haastateltavat kokevat aluemallin reiluksi ja osaamista kehittäväksi.

Haastatteluissa tuli esiin, että vaikka edellä kuvatut toimenpiteet eivät ole juurikaan tuoneet lisää aikaa ja resursseja varsinaisen PTS-suunnittelun tekemiseen, niin psykososiaalisen taakan tunnistettiin toimenpiteiden vaikutuksesta vähentyneen merkittävästi. Suurimmat vaikutukset stressin vähentämiseen nähtiin olevan sisäilma-asiantuntijan palkkaamisella hoitamaan sisäilmastotyöryhmien puheenjohtajuutta sekä avustamaan sisäilmaongelmiin liittyvissä yhteydenotoissa. Psykososiaalisen kuorman vähentymisen tunnistettiin kohonneena työhyvinvointina sekä motivaation kasvuna. Työyhteisön ilmapiiri sekä työn merkityksellisyys koettiin erityisen korkeaksi. Tällaisessa työyhteisössä apua uskalletaan kysyä niin kollegalta kuin esimieheltä. Hyvään työilmapiiriin on johtanut työyhteisön avoimuus sekä luottamus esimiehiin. Haastateltavat kokevat, että nykytilanteessa merkittävien psykososiaalisen kuorman aiheuttaja on tieto siitä, että PTS-suunnittelua pystyisi tekemään paremminkin, jos sen tekemiseen olisi kiireen keskellä aikaa. Ajan ja resurssien lisäämiseen ratkaisuna on kohdetuntemuksen lisääminen tiedonkulkua ja -hallintaa parantamalla tai isännöitsijäkohtaista kiinteistömäärää pienentämällä, eli rekrytoinneilla. Kiinteistöpäällikön näkemys rekrytointeihin oli, että resurssien lisääminen isännöintiin ei ole nykytilanteessa realistista. Niinpä ratkaisuna tulisi kehittää toimintamalleja, tiedonkulkua sekä -hallintaa. Kehittämällä näitä osalualueita saataisiin lisää aikaa isännöitsijöille PTS-suunnittelun tekemiseen ja välttämään rekrytointitarpeelta.

Yhtenä tavoitteena helpdeskin toiminnan kehittämisessä on ollut saada lisää aikaa ja resursseja isännöinnille. Tutkimuksessa nähtiin, että osittain tämä on onnistunutkin, kun yksinkertaisista vikailmoitustyyppisistä asi-

oista yhteydenotot tulevat nykyään pääsääntöisesti helpdeskiin. Tutkimuksen mukaan toisilla isännöitsijöillä helpdeskin toiminta on vaikuttanut työhön enemmän kuin toisilla. Yleisesti tunnistettiin työn kokonaishallinnan tunteen kasvaneen helpdeskin vaikutuksesta, kun on paikka, johon yhteydenottoja isännöintiin kuulumattomista asioista voidaan ohjata, sekä kun keskeytykset työpäivässä ovat vähentyneet yhteydenottojen keskittyessä helpdeskiin. Ongelmalliseksi helpdeskin toiminnan kehittämisessä koettiin tiedon kulkeminen isännöitsijän ohi. Tiedonhallinnan ongelmien ratkaisu on tässäkin asiassa keskeisessä roolissa. Helpdeskin tukeutumista isännöintiin voidaan vähentää kehittämällä vastuunjakoja sekä linjanveitoja, mutta kehittämisessä tulee myös huomioida tiedon kulku kriittisistä asioista isännöintiin. Vastuunjakojen selkeyttäminen helpdeskiä varten vapauttaa aikaa isännöintiin, kun epämääräisiä asioita on vähemmän ratkotavana.

7.3 Osaamisen johtaminen PTS-suunnitteluprosessissa

Haastatellut isännöitsijät tunnistivat Tilapalvelut Oy:n ydintehtävälueiksi kiinteistöjen arvon säilyttämisen, kustannus- ja energiatehokkaan toiminnan sekä hyvien sisäilmaolosuhteiden varmistamisen. Ylläpitopalveluilla koettiin olevan PTS-suunnitteluprosessin alkuvaiheisiin eli kohdetunteutumisen tallentamiseen ja PTS-suunnitteluun parhaat tiedot organisaatiossa. Tiedon ei kuitenkaan koettu liikkuvan riittävästi eikä olemassa olevaa tietoa koettu hallittavan oikein.

Vaikka tutkimuksen mukaan tiedonkulussa ja tiedonhallinnassa tunnistettiin merkittäviä puutteita, nähtiin siinä tapahtuneen viime vuosina selkeää parannusta. Alueellisen toimintamallin myötä isännöitsijät ja aluevastavaat työskentelevät samassa työhuoneessa, jolloin tiedonkulkua tapahtuu arjessa lähes huomaamatta. Muiden työnjohtajien sekä esimiesten työskentely samassa toimipisteessä on parantanut jonkin verran tiedonkulkua. Tutkimuksen perusteella nähtiin, että tiedonkulkua parantaisi, jos koko organisaatio toimisi yhdessä toimipisteessä. Tutkimuksen perusteella nähdään, että avaamalla tiedonkulun merkitystä ja vaikutuksia laajemmin organisaatiolle saadaan aikaan parannusta asiassa. Asiakkaalle tiedonkulun ongelmat näyttäytyvät yhteistyön puutteena sekä tehottomana toimintana.

Tutkimuksen perusteella nähdään, että on merkittävää saada tietoa PTS-suunnitteluun usealta taholta. Samasta tiedosta voi eri lähteestä riippuen olla merkityseroja tai tiedonkulussa voi olla matkalla väärinymmärryksiä. Tiedonkulun kehittämisessä olisi tärkeää, että raakatieto kulkisi isännöintiin niin suoraan kentältä (esimerkiksi huoltomiehiltä) kuin myös työnjohdon kautta ”suodatettuna”. Haastatteluissa koettiin, että jokin nykyisistä järjestelmistä voitaisiin valjastaa tiedonkulun käyttöön päiväkirjamerkintöjen muodossa. Isännöinnin tulisi olla tiedonkulussa se taho, joka yhdistää eri puolilta tulleen tiedon PTS-suunnitelmaan. Tiedon käyttäminen näkyy PTS-suunnitelmissa vuosikorjaustöinä, mutta tietoa käytetään myös, kun

yhdistellään yksittäisiä korjauksia hankekokonaisuuksiksi sekä hankkeiden priorisoinnissa. Kiinteistöpäällikön haastattelussa tulikin esiin, että tiedon- ja dokumenttien hallintaa ollaan kehittämässä lähiaikoina. Tässä samassa yhteydessä kannattaa huomioida toive päiväkirjamerkintöjen tekemisestä, jotta myös dokumenttien ulkopuolella olevat kirjaustarpeet saadaan huomioitua.

Tutkimuksen perusteella tiedonhallinnassa on merkittäviä puutteita. Tuotiin esiin, että tarvittavaa tietoa PTS-suunnittelun tekemiseen löytyy organisaatiossa, mutta tieto on levällään ja suurilta osin hiljaista tietoa. Dokumentointia kehittämällä esimerkiksi uusi työntekijä pääsisi nopeammin perille kiinteistöjen korjaushistoriasta ja erityispiireistä. Kiinteistöpäällikkö toi haastattelussaan esille, että tiedonhallinnan kehittämisen yhteydessä tullaan laatimaan ohjeistus minimitasosta, jolla dokumentteja tullaan tallentamaan. PTS-suunnittelun ja kohdetuntemuksen varmistamiseksi kannattaa luoda mahdollisuuksia myös muunlaisen tiedon tallentamiseen kuin tarkkaan määriteltyjen dokumenttien.

Tutkimuksen perusteella nähdään, että tietoa kiinteistöistä pitäisi saada enemmän talteen järjestelmiin. Nyt PTS-tietoa järjestelmiin tuotetaan pääasiassa konsulttien teettämistä kuntoarvioista ja isännöitsijän kohdekäynteiltä. Tietoa pitäisi tuoda järjestelmiin muualtakin organisaatiosta kuin isännöinnistä. Tärkeässä roolissa tiedon tuottamisessa ovat työnjohtajat sekä rakennuttajat. Kohdetuntemuksen kartuttamiseen voidaan käyttää jatkossakin ulkopuolisia tahoja, mutta isännöitsijän täytyy olla varsinaista PTS-suunnitelmaa tuottava taho. Kiinteistöistä tulee olla kattavat tiedot järjestelmistä siitakin syystä, etteivät henkilövaihdokset näyttelisi niin suurta roolia toiminnassa. Isännöinnin laajassa tehtäväkuvassa on runsaasti sisäistettävää. Niinpä jos PTS-suunnittelua on tehty vain yhdeksi tai kahdeksi vuodeksi eteenpäin, on uuden henkilön vaikea päästä tutuksi isännöimiensä kohteiden kanssa.

Aluemalliin siirtyminen isännöinnissä on tiivistänyt yhteistyötä aluevastaavien ja muun työnjohdon kanssa. Työskentely samassa työhuoneessa aluevastaavan ja toisen alueen isännöitsijän kanssa luo mahdollisuuden oman työn näkyväksi tekemiselle, jolloin hiljaista tietoa on mahdollista siirtää toisille. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille, että hiljaisen tiedon siirtymiseen panostamisen lisäksi tarvittaisiin järjestelmiä ja selkeytystä tiedon tallentamiseen. Haastateltavat kaipasivat päiväkirjamerkintöihin sopivaa työkalua, jolloin kohdekohtaisia erityispiirteitä tai tapahtumia saataisiin arjen keskellä kirjattua ylös helposti. Jotta kirjauksien teko olisi mahdollisimman helppoa, tulisi kirjauksen onnistua mobiilisti miltä tahansa mukana olevalta laitteelta. Asiassa on kuitenkin tärkeää huomioida, että on oltava selkeä ohjeistus siitä, minkälaista tietoa halutaan tallennettavan ja mistä tiedosta on hyötyä työyhteisölle sekä organisaatiolle. Päiväkirjamerkintöjen tallentamista ei kuitenkaan kannata rajata niin vahvasti kuin dokumenttien hallintaa. Kohteiden päiväkirjamerkintäkäytäntö kannattaa laajentaa koko

organisaation käyttöön, sillä hiljaista tietoa kohteista on laajalti organisaatiossa.

Tilapalvelut Oy:ssä osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja siihen luodaan hyvät mahdollisuudet. Omaehtoista opiskelua tuetaan sekä osaamis- ja koulutustarpeita kartoitetaan jatkuvasti esimerkiksi kuukausittaisissa aluepalavereissa ja kehityskeskusteluissa. Tutkimuksen mukaan esimies voi edistää yksilötason oppimista organisaatiossa antamalla haastavampia työtehtäviä, osallistamalla suunnitteluun ja päätöksentekoon, huomioimalla yksilöllisiä tarpeita sekä tarjoamalla tukeaan taitojen kehittämiseen. Haastatteluissa koettiin, että koulutustoiveisiin pyritään aina vastaamaan ja että työyhteisön kulttuuri on sellainen, että koulutusta ja kehittämistä arvostetaan. Tutkimuksen mukaan tällainen kulttuuri motivoi ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja on erityisen arvokasta ikääntyneelle henkilöstölle. Se, että heidänkin osaamistarpeistaan huolehditaan, lisää työiloa, työssäjaksamista ja motivoi. Tutkimuksen mukaan osaavien ikääntyneiden henkilöiden jaksamisesta huolehtiminen on eettisyyden lisäksi myös taloudellisesti kannattavaa, kun he pysyvät työelämässä pidempään ja sairaspotilaat vähentyvät. Tämä luo mahdollisuuksia hiljaisen tiedon siirtämiselle nuoremmille työntekijöille esimerkiksi mentoroinnin kautta. Organisaatiossa työskentelee edelleen kokeneita, mutta ikääntyviä entisiä isännöitsijöitä. He ovat siirtyneet isännöinnistä toisiin tehtäviin, mutta heiltä tulisi saada kohdetuntemusta PTS-suunnittelun käyttöön.

Haastatteluissa koettiin koulutustarpeita isännöintiin budjetoinnissa sekä elinkaaren hallinnasta. Suuri osa isännöinnin henkilöstöstä on uutta eikä heillä ole tiedossaan, miten budjetointia on aikaisemmin tehty. Elinkaaren hallinnan osalta tutkimuksessa kaivattiin selkeitä linjauksia ja tavoitteita kiinteistökohtaisesti. Muina PTS-suunnitteluprosessiin liittyvinä koulutustarpeina on tutkimuksen perusteella työnjohdon ja aluevastaavien rooliin esille tuominen osana PTS-suunnitteluprosessia. Heitä tulisi opastaa siitä, minkälaista tietoa heiltä kaivataan isännöintiin prosessin tueksi. Työnjohto ja organisaation asiantuntijat voisivat tukea isännöintiä kohdetuntemuksen kartuttamisessa keräämällä esimerkiksi teknisten järjestelmien tietoa. Haastatteluissa tuli esiin, että tietoa isännöitsijälle tulee työnjohtajilta usein viime tingassa, kun jokin tekninen järjestelmä on jo hajoamassa tai hajonnut. Tämän koettiin aiheuttavan ongelmia kunnossapitorahan budjetoinnissa, kun rahanmenoa tulee yllättäen ja suunnittelematta. Suunnitelmallisuuden kehittämisessä on keskeinen rooli tiedonkulun haasteiden selvittämisessä. Toimintaa tulee kehittää sellaiseksi, että työnjohtajat tutustuvat kohteisiin itsenäisesti ja tuottavat PTS-suunnitteluun tietoa korjaustarpeista sekä ottavat pienempiä korjauksia itsenäisesti toteutukseen PTS-suunnitelmasta. Tällainen työote työnjohtajilta vapauttaisi aikaa isännöitsijöille PTS-suunnittelun kattavampaan tekemiseen.

Tietojärjestelmien osalta ei tutkimuksessa koettu koulutustarpeita juurikaan, kun apua järjestelmien käyttöön kerrottiin saavan kollegoilta. Tosin selkeitä ohjeita järjestelmien käyttöön nähtiin tarvittavan, varsinkin uuden

henkilöstön perehdytysvaiheen tueksi, jotta perehdyttäjä ei kuormitu liikaa opastaessaan samoja asioita useaan otteeseen. Järjestelmistä kaivattiin tiivistettyjä, tehtäväkohtaisempia ohjeita käyttöön. Perehdytysvaiheessa ohjeistus takaa tasalaatuisemman tiedon eteenpäin välittymisen.

Tutkimuksen tuloksien perusteella nähdään, että PTS-suunnitteluprosessiin liittyvien ohjeistuksien olemassa oloa tai sitä, mistä ohjeistuksen voi löytää, ei tunnisteta. Haastatteluissa asialla koettiin olevan merkitystä uuden henkilöstön perehdytysvaiheessa, jotta uusi henkilöstö oppii alusta lähtien toimimaan halutulla tavalla. Jos olemassa ja löydettävissä olevaa ohjeistusta ei noudateta, on siihen puututtava välittömästi. Jos väärin toimintatapoihin tai puutteellisesti suoritettuun työhön ei puututa, saatetaan se tulkita hiljaisena hyväksyntänä toiminnalle. Puutumatta jättäminen on vahva viesti koko organisaatiolle. Tutkimuksen mukaan väärin toimintatapoihin tai puutteelliseen työhön ei kuitenkaan voida täsmällisesti puuttua, jos työsuorituksen tavoitetasoa ei ole sovittu. Asioihin puuttuminen tulee tehdä rakentavasti ja hyvässä hengessä. Tällaiseen toimintamallien korjaamiseen ja kehittämiseen on jo aluetiimin osalta olemassa sopiva ympäristö eli kuukausittaiset aluepalaverit. Tutkimuksen mukaan alaisen oikeaan toimintatapaan ohjaamisen paras keino on palautteen antaminen. Positiivisella palautteella vahvistetaan tahdon mukaista toimintaa, ja negatiivisella eli rakentavalla palautteella korjataan toimintaa tahdonmukaisemmaksi. Haastatteluissa tuli esiin, että omalta organisaatiolta ja esimiehiltä toivotaan enemmän palautetta siitä, minkälaista PTS-suunnittelua millekin kohteelle pitäisi tehdä. Tutkimuksen mukaan ympäristöstä saatu palaute edistää yksilön itsetuntemusta ja -arvostusta. Yksilön saama positiivinen palaute johtaa parhaimmillaan sitoutuneisuuteen organisaatiossa.

Haastatteluissa tuli esiin, että palaveri- ja yhteistyötoimintaa kaivataan lisää, erityisesti työnjohtajien sekä vastaavien isännöitsijöiden kesken. Palavereilla on tärkeä rooli tiedonkululle sekä yhteisistä toimintatavoista sopimiselle. Yhteistyötoiminta ja palaveri vähentävät myös organisaation kasvottomuutta ja luovat hyvän tilaisuuden työilmapiirin kehittämiseksi. Tätä kautta avautuu mahdollisuus jakaa yhteistä visiota PTS-suunnitteluprosessista sekä kertoa laajasti sen merkityksestä organisaation eri toimijoille. Kehittämällä PTS-suunnitteluprosessia yhdessä ja yhteiseksi välitetään asiakkaalle kuvaa yhtenäistä Tilapalvelut Oy:stä, jossa tieto kulkee sekä toiminta on selkeää ja hallittua. Vaikutukset näkyvät varmasti asiakastytytyväsyydessäkin. Tutkimuksen perusteella nähdään, että toimiminen yhdessä toimipisteessä kahden sijaan vaikuttaisi positiivisesti niin työilmapiiriin kuin tiedon kulkemiseenkin. Tällä tavoin saataisiin poistettua kasvottomuutta, kun koko organisaation henkilöstöä tavattaisiin arjessa.

7.4 Muutosjohtaminen toiminnan kehittämisessä

Organisaatiossa tapahtuneet muutokset kuvailtiin haastatteluissa pääosin onnistuneiksi ja hyvin johdetuiksi. Tehdyt muutokset koettiin olleen perusteltuja. Tuotiin esiin, että muutoksien yhteydessä on avattu muutoksen taustaa niille, joita muutos koskettaa. Yhtiöittämisen myötä haastatellut kokivat, että toimintaa pystytään nyt kehittämään vapaammin. Nähtiin, että muutosten onnistumisen taustalla ovat avoimuus sekä työyhteisön luottamus johtoon. Haastateltavat kokivat, että henkilöstöä kuunnellaan ja heidän mielipiteillensä on merkitystä. Tutkimuksen tuloksien perusteella tuli esille, että on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan jo kehittämishankkeen alkuvaiheessa, jotta muutosta ei koeta ylhäältä päin määrätyksi, vaan että henkilöstö pystyy itse vaikuttamaan muutokseen. Selkeä ja yhteinen visio luo kokonaiskäsitelmän muutoksesta ja sen suunnasta. Haastatteluissa tuotiin esiin, että organisaation muiden tahojen tulisi sisäistää PTS-suunnittelun merkitys ja tarpeellisuus, jotta sen kehittäminen olisi mahdollista. Tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen on yksi muutoksen epäonnistumisen kulmakiviä, ja tutkimuksen perusteella sen selättäminen on avainasemassa kehittämishankkeen jatkamisessa toimenpiteiksi. PTS-suunnitteluprosessin kehittämisessä kannattaakin jatkaa jo käytössä olleita toimintatapoja muutosjohtamisessa eli sitouttaa henkilöstö mukaan kehittämiseen ja yhdessä hakea ratkaisuja ongelmiin.

Isännöitsijöiden haastatteluissa tuotiin esille, että jatkuvan toiminnan kehittämisen yhteydessä erilaisia ohjeita ja ohjeistuksia on tullut välillä suullisesti, eivätkä kyseiset ohjeet ole aina tavoittaneet kaikkia olennaisia tahoja. Kehittämisessä ja muutoksen juurruttamisessa on tärkeää, että uusia sovittuja toimintatapoja ja ohjeistuksia kerrataan säännöllisesti, jotta ne eivät pääse unohtumaan ja niitä noudatetaan. Tutkimuksen mukaan toteutettu muutos jää voimaan vain, kun siitä tulee organisaation pysyvä tapa toimia eli kun muutos nivoutuu yksikön tai yrityksen työskentelytapoihin.

Haastattelussa tuli esiin, että toteutetuissa muutoksissa ei isännöinnin osalta koettu juurikaan muutosvastarintaa ja eteneminen muutokselle tyyppillisissä vaiheissa on tapahtunut nopeasti sopeutumisvaiheeseen. Tutkimuksen mukaan tämä antaa kuvaa Tilapalvelut Oy:stä oppivana organisaationa. Vaikka tutkimuksen mukaan isännöinnissä ollaan tehtyjen muutoksien osalta sopeutumisvaiheessa, tulee jatkuvan toiminnan kehittämisen osalta tiedostaa muutosvastarinnan elementit sekä muutoshankkeen epäonnistumiseen johtavat tekijät. Yhteisen päämäärän ja yrityksen vision hahmottaminen ovat tärkeässä roolissa tulevilla kehityshankkeilla, jotta henkilöstö saadaan työskentelemään yhdessä, kohti yhteisiä tavoitteita. Tutkimuksessa esiin tullut avoin ja luottamuksen työilmapiiri auttaa muutosvastarinnan voittamisessa, sillä ne luovat ympäristön dialogille, jolloin konflikteja ja ongelmia on helpompi ratkaista.

Haastatteluissa toimintaympäristön muutoksen kaupungin liikelaitoksesta in-house-yhtiöksi tunnistettiin tuoneen muutosta PTS-

suunnitteluprosessiin lähinnä investointeihin liittyvissä käytänteissä. Näiden käytänteiden ei kuitenkaan nähty merkittävästi vaikuttaneen PTS-suunnitteluun tai isännöintiin. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että muutoksen jälkeen kiinteistön omistaja on kiinnittänyt enemmän huomiota rakennusten PTS-suunnitteluun. Isännöitsijän roolia koettiin ajatun yhtiöittämisen jälkeen enemmän asiakaspalvelijan suuntaan. Asiakaspalvelu tunnistettiin haastatteluissa osaksi isännöitsijän tehtävää, mutta tuotiin esiin, että asiassa olisi vielä kehitettävää ja osan isännöinnin tekemästä asiakaspalvelusta voisi siirtää esimerkiksi helpdeskille. Kiinteistöpäällikkö toi haastattelussa esille, että kiinteistönomistajan suuntaan palvelualltiutta tulisi kasvattaa. Asiaa tulisi ohjeistaa isännöitsijöille tarkemmin, sillä tilanne on heille uusi ja osa henkilöstöstä saattaa edelleen ajatella työnte-koaan liikelaitosmallin mukaisesti, jolloin he pitävät kuntalaisia sekä koh-teiden käyttäjiä pääasiakkainaan. Tällaista käsitystä voi olla laajastikin or-ganisaatiossa, mutta tässä tutkimuksessa asia ei tullut esiin.

7.5 Työtehtävät ja roolit PTS-suunnitteluprosessissa

Haastatteluissa tuli esiin, että isännöinti koettiin mielekkääksi työtehtä-väksi sen monipuolisen työkuvan sekä työn merkityksellisyyden vuoksi. Tutkimuksen mukaan, kun työ on merkityksellistä, ovat ihmiset suostuvai-sempia oppimaan uusia asioita. Se, että isännöinnissä voi itsenäisesti ja melko vapaasti kehittää omia työskentelytapojaan, nähtiin haastatteluissa motivaatiota lisääväksi. Haastateltujen yleinen näkemys oli, että työnku-vasta voisi saada vielä mielekkäämmän ja houkuttelevammankin kehittä-mällä toimintaa. Isännöinnissä kuvailtiin työskentelevän toimintaympäris-töä kehittävää henkilöstöä, ja organisaation osalta koettiin, että kehittä-mishalukkuutta pidetään hyvänä ominaisuutena työntekijässä. Näin ollen koetaan, että henkilöstön kehitysideoita kuunnellaan. Tällainen henkilöstö on oppivalle organisaatiolle arvokasta nykyaikana, kun eletään jatkuvan muutoksen ja digitalisaation aikakautta.

Isännöinnin työtehtävän kokeminen mielekkääksi ja merkitykselliseksi edesauttaa siinä, että työkuorman vaikutus ei näy juurikaan työilmapiiirissä tai työhyvinvoinnissa. Tutkimuksen mukaan motivaatiota PTS-suunnittelun parempaan ja huolellisempaan toteuttamiseen löytyy isän-nöitsijöiltä, mutta tähän tulisi yhtiön puolelta saada vapautettua resurs-seja ja aikaa. Koko organisaation henkilöstö tulisi sitouttaa paremmin osaksi PTS-suunnitteluprosessia tiedonkulun ja tiedon tuottamisen kautta. Jotta tähän päästään, tulisi PTS-suunnittelun kehittämisen merkitystä avata laajemmin. Tilapalvelut Oy:ssä isännöitsijän nimikkeellä tehtävät työtehtävät eroavat merkittävästi perinteisen hallinnollisen isännöitsijän työnkuvasta. Kohteiden vuokralaiset, eivät voi tiedottamatta tätä tietää ja olettavat isännöitsijän olevan yhteyshenkilö vastaavissa asioissa kuin esi-merkiksi asunto-osakeyhtiössä. Organisaatiossa kannattaa jatkossa pohtia, onko isännöitsijä oikea nimike Tilapalvelut Oy:n isännöitsijän tehtävää suo-rittavalle henkilölle.

Tutkimuksen mukaan jonkin verran päällekkäisyyttä isännöitsijän työtehtävissä tunnistetaan olevan työnjohtajien, vastaavan isännöitsijän, huollon sekä rakennuttajan tehtävissä. Haastatteluissa kuvailtiin isännöinnin työnkuvan olevan niin laaja, että tehtäväkuva koetaan hieman epäselväksi. Tuotiin esiin, että kokonaishallinta on vaikeaa silloin, kun ei tiedetä omaa roolia tai tunneta muiden roolia. Tehtäväkuvat ja roolit prosesseissa tulisi kuvata organisaation toimintajärjestelmässä riittävällä tarkkuudella, jotta jokainen työntekijä tuntisi toistensa työnkuvat ja työtehtävien päällekkäisyyttä saataisiin karsittua. Erityisesti vastaavien isännöitsijöiden ja työnjohtajien kanssa tuotiin esiin selkiytystarvetta tehtäväkuvissa. Haastattelut kokivat, että yhteisiä tapaamisia näitä tehtäviä hoitavien kanssa tulisi lisätä. Tapaamisina koettiin tarvittavan niin strukturoituja palavereita kuin ihan sosiaalisia tapaamisiakin tiedonkulun ja yhteistyön kehittämiseksi. Tutkimuksen mukaan yhteistyö vähentää organisaation kasvottomuutta, mikä on avaintekijä roolitusten ja tehtäväkuvien selkeyttämisessä.

Tutkimuksessa perusteella PTS-suunnitteluprosessiin liittyvän tarvekortin kulkemista tulisi selkeyttää ja ohjeistaa. Osa haastatteluista kertoi käyttävänsä tarvekorttia säännöllisesti, mutta osa ei juurikaan. Tarvekortti käytäntöä kehitettäessä tarvitaan selkeä ohjeistus siitä, kuka on tarvekortin vastuuhenkilö missäkin vaiheessa, millaisissa hankkeissa tarvekorttia käytetään sekä miten hankekortin on määrä kulkea prosessissa. Vastaavia ohjeistuksia nähdään tutkimuksen perusteella tarvittavan hankekortissakin. Erityisesti hankekortin päivittämisen ja tallentamisen vastuutahon nähdään olevan epäselvää isännöitsijöille. Ohjeistuksen täsmentäminen auttaa henkilöstöä tuntemaan itseensä kohdistuvat odotukset. Kun odotukset tunnetaan, on niitä mahdollista toteuttaa. Edellä mainitulla on vaikutuksensa myös työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin kannalta.

Tutkimuksen perusteella nähdään, että korjaushankkeiden osalta tulee kehittää selkeämpi toimintamalli, jossa eri tehtävät vastuutetaan oikeille osapuolille. Erityisen merkittäväksi nähdään takuuajan asioiden hoitamisen vastuista sopiminen. Haastatteluissa tuli esiin, että takuuajaisissa asioissa tukeudutaan kohteen vuokralaisen laatimiin vikalistoihin eikä vuokralaiselle ole selvää, kuka on vikojen korjausten yhteyshenkilö missäkin vaiheessa. Kehittämällä toimintamalleja saataisiin asiakkaiden suuntaan kuva yhtenäisemmästä ja luotettavammasta organisaatiosta. Tutkimuksen mukaan isännöitsijät kokevat kuormittavimmiksi kohteiksi haastavien sisäilmakohteiden lisäksi uudiskohteet sekä laajan perusparannuksen läpi käyneet kohteet johtuen juuri takuunaikaisista sopimattomista vastuista.

7.6 Määrärahojen ja hankkeiden hallinta sekä toiminnan mittaaminen

Tutkimuksen tuloksien perusteella nähdään, että kunnossapitomäärärahan hallinta ei ole johdonmukaiseksi. Kunnossapitomäärärahasta tehdään paljon sellaisia töitä, joiden ei koeta kuuluvan kyseisen määrärahan alaisuuteen. Haastattelut isännöitsijät kokivat, että isännöitsijät vastaavat sel-

laisesta määrärahasta, jonka käyttämiseen he voivat vain pieneltä osin vaikuttaa. Määrärahasta toteutetaan paljon suunnittelemtomia töitä, joiden vuoksi PTS-suunnitelmaan kirjattuja vuosikorjaustöitä joudutaan usein siirtämään kesken kalenterivuoden tuleville vuosille. Tällainen suunnittelemtaton toiminta vaikuttaa ylläpitoyksikön lisäksi muiden yksiköiden, kiinteistön omistajan sekä kiinteistöjen vuokralaisten toimintaan. Tutkimuksen perusteella nähdään, että suunnitelmallisuutta saadaan parannettua merkittävästi kohdetuntemusta parantamalla sekä tiedonkulkua ja -hallintaa kehittämällä.

Haastatellut toivat tutkimuksessa esiin, että he eivät luota järjestelmistä saataviin lukuihin kunnossapitomäärärahan kulumisesta. Tällaisella epäluottamuksella on vaikutuksensa suunnitelmallisuuteen, sillä epätietoisuuden vallitessa korjaushankkeita saatetaan siirtää tuleville vuosille varmuuden vuoksi peläten määrärahan ylittymistä. Osansa epäluottamuksessa on runsailla vikatilanteilla järjestelmissä, mutta myös huollon määrärahojen paikkaamisella kunnossapidon määrärahasta lienee vaikutuksensa. Aina-kin haastatellut kokivat tällaisen määrärahojen siirtelyn vaikuttavan PTS-suunnitteluun merkittävästi, kun hankkeita joudutaan järjestelemään uudelleen. Kiinteistöpäällikön haastattelussa tuli esiin, että kunnossapitomäärärahan raportointia ollaan kehittämässä lähiaikoina. Kehittämällä kunnossapitorahan raportointia voitaisiin tietoa hyödyntää kohdekohtaisten PTS-suunnitelmien päivittämisessä ennakoidusti, määrärahatilanteen mukaan.

Investointimäärärahan osalta määrärahojen seuranta nähdään toimivana ja hallittuna. Investointimäärärahan osalta haastatellut isännöitsijät kokivat tarvetta linjanvedoille sekä selkeämmälle ohjeistukselle kiinteistön omistajan puolelta siitä, millaista elinkaarta ja ylläpidon tasoa kullekin kiinteistölle haetaan. Isännöitsijät toivat esiin, että määrittelyn pohjalta pystyttäisiin paremmin listaamaan ja priorisoimaan kiinteistön omistajalle esitettäviä investointihankkeita. Haastatellut kokivat, että hankkeissa tulisi pyrkiä kohdekohtaisesti isompiin kokonaisuuksiin. Kiinteistöpäällikön näkemys asiasta oli, että kyseistä priorisointia pitäisi pystyä tekemään jo ainakin koulu- ja päiväkotirakennusten osalta perusparannusten PTS-suunnitelman kautta. Isännöitsijöitä tulisi ohjeistaa enemmän siihen, että heiltä toivotaan paljon investointikorjausehdotuksia, joista muut tahot tekevät priorisointia. Tutkimuksen perusteella hankkeiden yhdistelyn osalta tulee sopia yhtenevät käytännöt isännöitsijöiden ja vastuuisännöitsijöiden kesken.

Tutkimuksen perusteella nähdään, että kun investointi- ja korjaushankkeita toteutetaan, ei tarkempaa kustannustietoa toteutuksesta tallenneta juuri mihinkään. Haastatteluissa koettiin tarvittavan selkeämpiä linjauksia siitä, minkälaisia hankkeita kirjataan PTS-suunnitelmaan ja mitä kunkin toteutuksen jälkeen tallennetaan järjestelmiin muistiin hankkeista. Toteutusten korjaushankkeiden kustannustiedon hyödyntäminen tulisi olla

suunnitelmallisempaa ja kehitettynä kyseinen asia johtaa tarkempaan PTS-suunnitteluun.

Haastatteluissa isännöinnin mittareiden ei koettu kohdentuvan juurikaan PTS-suunnitteluprosessiin. Tutkimuksessa perusteella nähdään, että mittaroinnissa on tapahtunut viime aikoina kehitystä, eivätkä haastateltavat isännöitsijät kokeneet tarvetta työnsä lisämittaroinnille. Osa haastatteluista isännöitsijöistä koki isännöinnin mittarina käytettävän asiakastytyväisyyden seurannan turhana ja sen keräämää dataa epäluotettavana. Vastaavia havaintoja haastatteluissa tehtiin vikailmoitusten ja työtilausten vasteajan seurannastakin. Käytössä mittareiden ei koeta toimivan siihen, miten asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan PTS-suunnitteluprosessin kautta. Oikeanlaisen mittarin löytäminen PTS-suunnitteluprosessille olisi tärkeää, jotta siihen pohjautuvaa palautetta saataisiin annettua henkilöstölle. Esimiehen palautteen antaminen toiminnasta helpottuu, kun on olemassa kriteereitä, joiden pohjalta palautetta annetaan. Näin on mahdollista opastaa henkilöstölle toiminnan tavoitteita, jotka tulisi täyttää.

7.7 PTS-suunnitteluprosessin kehittäminen

Tutkimuksen mukaan PTS-suunnitteluprosessi nähdään johdonmukaisena ja toimivana sekä siinä tunnistetaan olevan kaikki tarpeelliset osa-alueet. Kehitettävää on prosessin osa-alueiden sisällä. Isännöitsijän on tärkeää olla mukana PTS-suunnitteluprosessissa alusta loppuun kohdekohtaisen kokonaisuuden hahmottamiseksi. Merkitys korostuu korjausten priorisoinnin ja ajoitusten määrittelyssä. Haastatteluissa tuotiin esiin, että isännöitsijän keskeisin tehtävä PTS-suunnitteluprosessissa pitäisi olla PTS-suunnitelmaan sisällön luominen ja kohdekohtaisen tiedon dokumentointi, mutta kiireen keskellä tätä ei ehditä tekemään kunnolla.

PTS-suunnitelman sisällön luomisesta tutkimuksessa koetaan, että merkittävimpien, perusparannusluonteisten investointikorjaustarpeiden, PTS-suunnittelua voitaisiin tehdä kymmenen - viidentoista vuoden aikajännteellä. Muiden investointihankkeiden osalta tarkempi PTS-suunnittelu nähdään riittäväksi viiden vuoden aikajännteellä. Kunnossapitomäärärahan osalta koetaan PTS-suunnittelun olevan enemmänkin työlistatyypistä korjaussuunnittelua. Eriyttämällä PTS-suunnitelman ja työlistan toisistaan saadaan raportoinnista selkeämpää kiinteistön omistajan suuntaan.

Yleisellä tasolla haastatellut kokevat, että hyvällä PTS-suunnittelulla pystytään tarkemmin ennakoimaan rahanmenoa ja laatimaan yksityiskohtaisempaa, kiinteistökohtaista budjettia. Nykyisessä toimintamallissa PTS-suunnittelu on enemmänkin määrärahan riittävyyden puitteissa tehtävää työlistaa isolle kiinteistömäärälle, jonka korjauksia priorisoidaan jatkuvasti esimerkiksi yksittäisten kohteiden sisäilmaongelmien mukaan. Kehitetyssä PTS-suunnitteluprosessissakaan ei hyödytä, että PTS-suunnittelua on tehty tarkasti pitkälle ajanjaksolle, jos PTS-suunnitelman toteuttaminen ei ole

määrärahojen tai kiinteistön omistajan tahtotilan puolesta toteutettavissa. Tästä syystä on tärkeää saada kehitettyä PTS-suunnitteluprosessia kokonaisuutena eikä viedä vain yksittäisiä kehitettäviä osa-alueita itsenäisesti eteenpäin. Myös keskustelua kiinteistön omistajan kanssa on lisättävä.

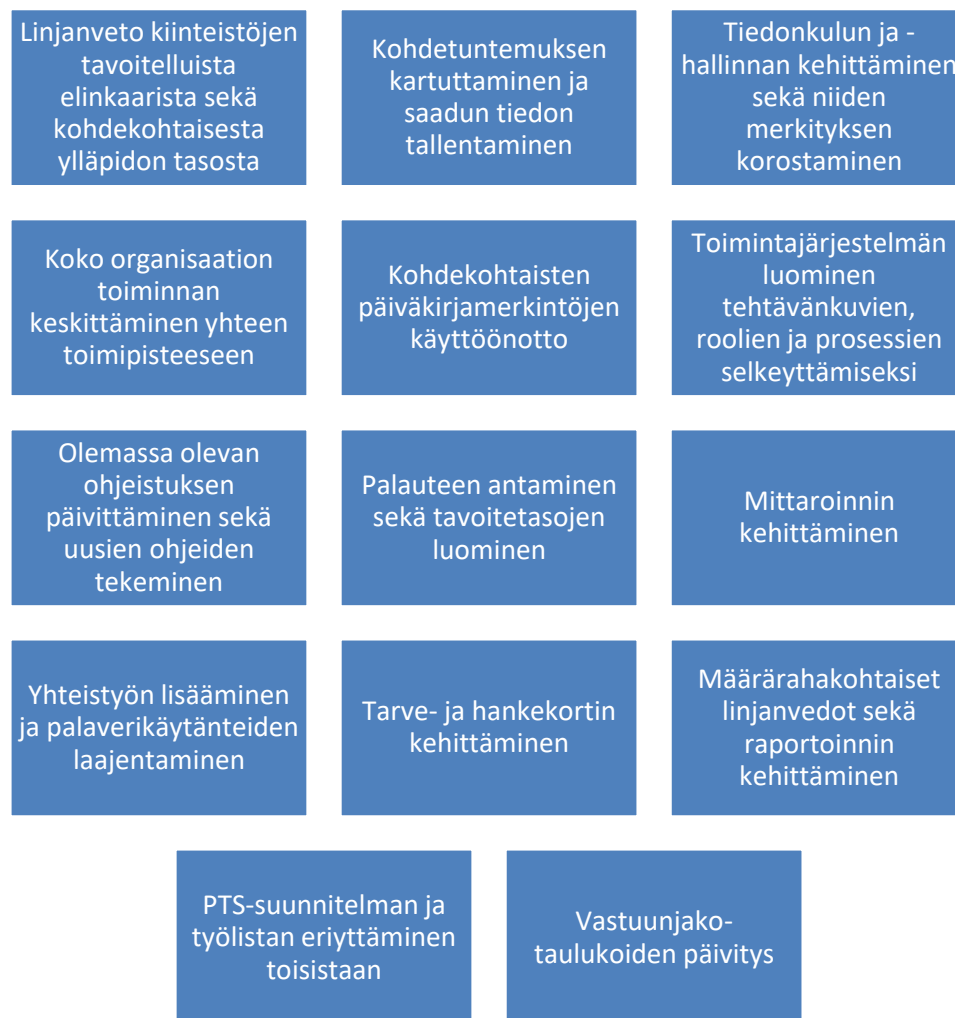
PTS-suunnitteluprosessiin liittyvänä osana kiinteistöjen vuokralaisten esittämien kiinteistöjen korjausten toteutukseen kaivataan tutkimuksen perusteella selkeytystä. Haastatteluissa tuli esiin, että tähän tarkoitukseen kehitettyä tarvekorttia käytetään vaihtelevasti ja tarvekortin etenemiseen prosessissa sekä tallennukseen liittyy merkittävää epätietoisuutta. Kehitysehdotuksena tutkimuksessa nähdään tarvekortin kehittäminen sähköisen lomakkeen malliin, jolloin se on selkeämmin täytettävä vuokralaiselle ja lomake saataisiin kulkemaan aina oikealle vastuutaholle järjestelmän kautta. Tutkimuksen perusteella, vuokralaisten ja Tampereen Tilapalvelut Oy:n väliset vastuunjakotaulukot eivät ole riittäviä toimintaan nähden. Vastuunjakotaulukoiden kommentoitiin haastatteluissa olevan epätasallisia sekä osin jopa sisältävän väärää tietoa. Jotta tarvekorttikäytännöstä saadaan selkeä vuokralaisen suuntaan, tulee vastuunjaot päivittää ajan tasalle. Vastuunjakotaulukoiden päivittämisellä on merkitystä myös isännöinnin muuhun päivittäiseen tekemiseen, esimerkiksi kunnossapitokorjausten määrärahavastuiden selvittämisessä. Vastuunjakotaulukoiden päivittäminen on tärkeää taloudellisestikin, jotta ei tehdä sellaisia korjauksia, jotka olisi jonkun muun tahon maksettavia.

Edellä mainitut tarvekortin kehitystarpeet koskevat tutkimuksen mukaan hankekorttiakin. Hankekorttia tulee kehittää selkeämpään ja sähköisen lomakkeen muotoon, sekä sen päivityksestä ja hallinnasta tulisi laatia vastuunjako vastaavan isännöitsijän ja isännöitsijän välille. Tutkimuksessa perusteella hankekorttiin liittyviä roolituksia on jo jonkin verran selkeytetty, mutta erityisesti tiedon päivittämisen sekä hankekorttien säilyttämisen vastuutahoissa on vielä epäselvyyttä.

Hankkeiden toteutusvaiheessa haastatellut isännöitsijät kokivat isompien hankekokonaisuuksien helpottavan isännöitsijöiden työkuormaa, kun tällaisten hankkeiden vetovastuu on rakennuttajalla. Isompien hankekokonaisuuksien nähdään selkeyttävän ja johdonmukaistavan myös PTS-suunnitelmia. Haastatteluissa tuotiin esiin selkeytystarvetta siinä, miten hanke siirtyy toteutukseen PTS-suunnitelmasta. Selkeytystarvetta koetaan, niin kunnossapitotöissä kuin pienemissä investointihankkeissakin. Korjauksen toteutusvaiheessa vastuuta pitäisi saada siirrettyä pois isännöinnistä muille tahoille, kuten rakennuttajille, projektitiimille tai työnjohtajille. Jotta isännöitsijä pääsisi toteutusvaiheessa luovuttamaan hankkeen eteenpäin, tulisi lähtötietojen siirto saada selkeämmäksi ja luontevammaksi. Tutkimuksen perusteella isännöitsijät kokevat kuormittavana hankkeissa yhteyshenkilönä toimimisen ja lähtötietojen katoamisen toteutusvaiheessa. Hankekortti menettelyn laajentaminen suurempiin kunnossapitomäärärahasta toteutettaviin hankkeisiin ratkaisisi lähtötietojen kirjaamisen löydettävään muotoon.

7.8 Jatkotoimenpidesuosituksien yhteenveto sekä jatkotutkimussuositukset

Luvusta 7 on muodostettu useita jatkotoimenpidesuosituksia, jotka on koottu yhteenvedoksi seuraavaan kuvaan 10. Tutkijan näkemyksen mukaan PTS-suunnitteluprosessia ja sen johtamista tulisi kehittää kokonaisuutena eikä keskittyä vain muutamaankin jatkotoimenpidesuositukseen.



Kuva 10. Tutkimuksesta muodostetut jatkotoimenpidesuositukset

Tämän tutkimuksen pohjalta voisi jatkotutkimuksena selvittää toimintajärjestelmän tehtäväkohtaisia rajapintoja. Lisäksi voisi tutkia eri yksiköiden osalta sitä, millaisia vaikutuksia on organisaation toimimisella kahdessa eri toimipisteessä. Tätä tutkittua tietoa voitaisiin käyttää hyödyksi yhteen toimipisteeseen muuttamisen päätöksissä.

Lisäksi jatkotutkimuksena voisi selvittää, miten PTS-suunnittelua tehdään muissa samantyyppisissä organisaatioissa, esimerkiksi toisessa kunnassa, seurakunnalla tai valtion kiinteistöissä. Olisi mielenkiintoista, minkälaisia ongelmia ilmiöön liittyy toisissa organisaatioissa ja miten niissä on asioita ratkaistu.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskysymys oli: Miten Tampereen Tilapalvelut Oy:n PTS-suunnitteluprosessia ja sen johtamista voitaisiin kehittää toimintaympäristön muutos huomioiden? Tutkimuskysymykseen on tärkeää vastata, sillä muuttunut toimintaympäristö on tuonut mukanaan uusia raportointivollisuuksia kiinteistöjen omistajan suuntaan. Näihin reagoiminen edellyttää PTS-suunnitteluprosessin kehittämistä. Tutkimuskysymykseen kyettiin vastaamaan kattavasti, joten tutkimus onnistui hyvin. Tutkimus eteni kokonaisuudessaan suunnitelmien ja aikataulun mukaisesti. Tutkimus ajoitui aikaan, jolloin toimintaympäristön muutoksesta oli kulunut jo reilu vuosi, ja tässä ajassa haastateltavat olivat jo ehtineet muodostaa laajemman kuvan uudesta toimintaympäristöstä. Tutkimustuloksiin olisi voinut saada erilaisia näkökulmia haastatteleamalla pidempään isännöitsijöinä toimineita henkilöitä, mutta organisaatiossa henkilöstövaihdoksia on ollut runsaasti ja tällaisia pitkän kokemuksen tehtävistä omaavia henkilöitä ei työskentele enää isännöitsijän tehtävissä organisaatiossa.

Tutkimukselle oli asetettu muutama merkittävä tavoite, joihin kyettiin tutkimuksessa vastaamaan hyvin. Tavoitteisiin vastaaminen on esitetty pohdinnan aukikirjoitetuissa luvuissa. Tutkimukselle asetetut tavoitteet olivat:

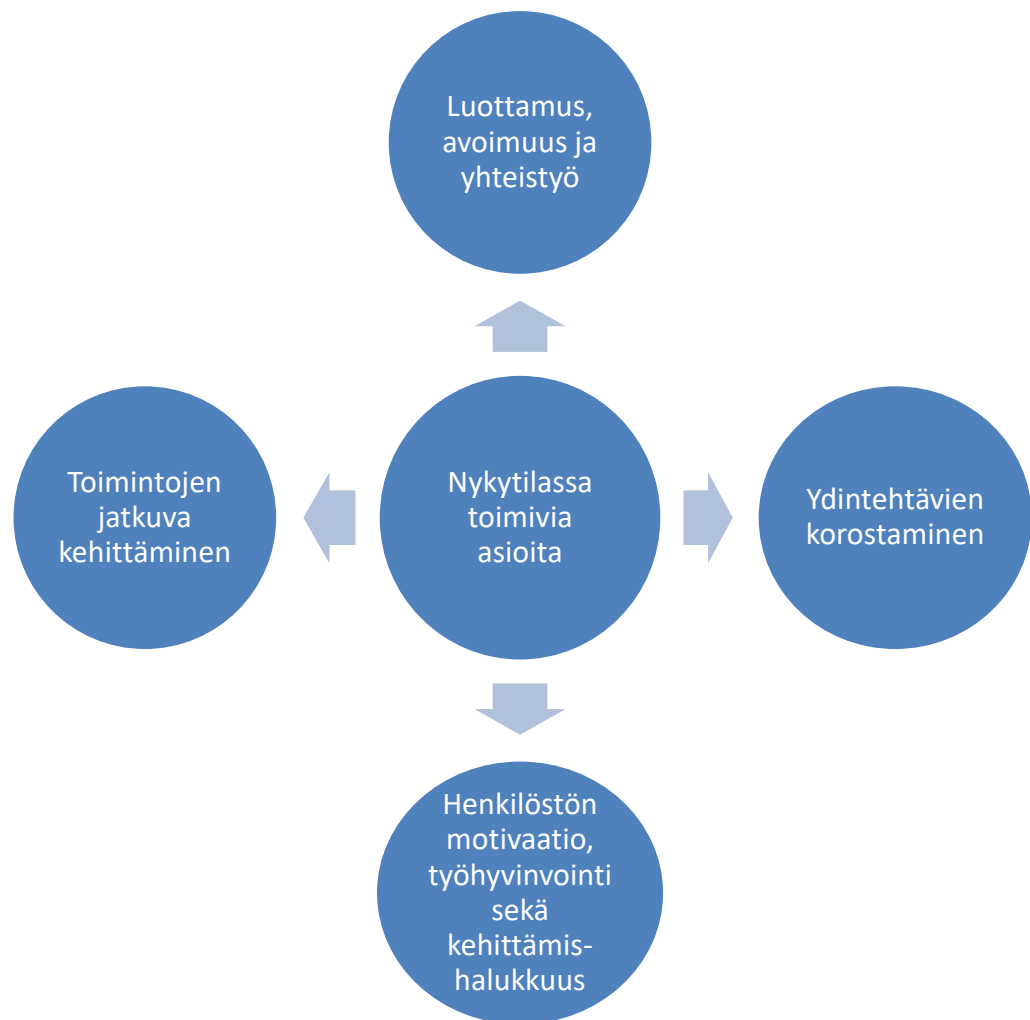
- tunnistaa tämän hetken toimintamallin epäkohdat
- tunnistaa vaikuttaako toimintaympäristön muutos PTS-suunnitteluprosessin sisältöön
- selvittää kohdeisännöitsijän rooli PTS-suunnitteluprosessissa
- tunnistaa prosessissa henkilöstöä eniten kuormittavat ja aikaa vievät työvaiheet
- tuoda esille toiminnan kehittämistarpeita ja ideoita.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa kartoitettu tietopohja oli riittävä ja oikea tutkimuksen sisältöön nähden, vaikka tietopohjan rajaaminen olikin haastavaa. Tutkimuksessa tuli esille merkittävää tietoa useasta eri näkökulmasta ja useaa eri työtehtävää silmällä pitäen, vaikka tutkimus keskittyikin isännöitsijän näkökulmaan tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavien vastauksien laajuudesta ja sisällöstä näki, että he olivat etukäteen pohtineet teema-alueisiin liittyviä asioita. Haastatteluiden aikana esiin nousi paljon asioita, joihin normaalin työkiireen keskellä ei ollut tullut kiinnitettyä huomiota.

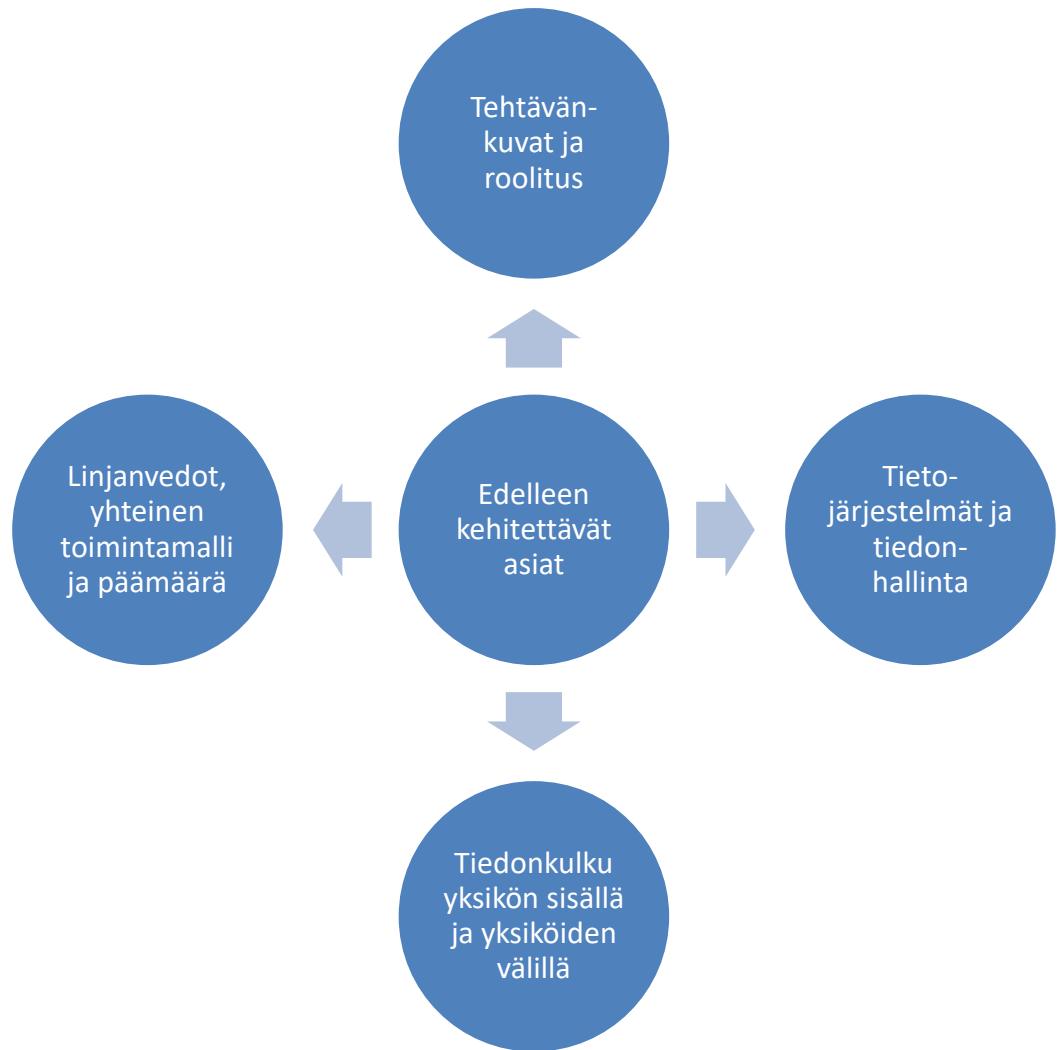
Neljä teemahaastattelua isännöitsijöille oli juuri riittävä määrä tärkeiden asioiden esiin saamiseen. Suurilta osin viimeisten haastattelujen aikana vastaukset alkoivat toistaa aikaisempia ja uusia asioita tuli esille vain hyvin vähän, ja nämäkin olivat oikeastaan vain hieman eri näkökulmia jo esiin tulleisiin asioihin. Ylemmän johdon näkemykset teema-alueista saatiin riittävällä laajuudella kiinteistöpäällikön haastattelusta. Tutkijan näkemyksen mukaan teemahaastatteluilla kerätty aineisto tuotti esiin sen peruskuvion,

joka tutkimuksen kohteesta oli mahdollista saada. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää validina.

Laajentamalla haastatteluja työnjohtajiin sekä muihin rajapinnoissa työskenteleviin tahoihin olisi voitu saada uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Opinnäytetyöhön käytettävissä ollut tutkimusaika ei kuitenkaan riittänyt laajentamaan tutkimusta. Tutkimuksessa esille tulleita asioita voidaan hyödyntää Tilapalvelut Oy:n toiminnassa sekä PTS-suunnittelu-prosessin kehittämisessä. Tutkimuksen merkittävimmät johtopäätökset esitetään seuraavaksi kahdella kuvalla. Toisessa on kuvattu teemahaastatteluihin esiin tulleita, toiminnan nykytilassa toimivia asioita (kuva 11) ja toisessa kehittämistä vaativia (kuva 12) asioita.



Kuva 11. Tutkimuksessa esille tulleita PTS-suunnitteluprosessin nykytilassa toimivia asioita



Kuva 12. Tutkimuksessa esille tulleita PTS-suunnitteluprosessin edelleen kehitettäviä asioita

LÄHTEET

- Grönfors, M. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. E-kirja. Haettu 16.7.2019 osoitteesta: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf
- Hiltunen, A. (2011). *Johtamisen Taito*. Kirja. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Huhtanen, P. (2008). *ATMO suunnitelma*. Opetusaineisto 2.9.2008. Haettu 26.11.2018 osoitteesta: <http://www.energinen.net/wp-content/uploads/2010/01/ATMO-suunnitelma-020908.pdf>
- Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Kirja. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kulomäki, M. (2014). *Kunnossapitoselvitys, korjausohjelma, PTS, kunnossapitosuunnitelma – Yksi ja sama asia?* Kiinteistöliitto. Blogijulkaisu 21.3.2014. Haettu 7.7.2019 osoitteesta: <https://www.kiinteistoliitto.fi/blogit/lakipahkina/kunnossapitoselvitys-korjausohjelma-pts-kunnossapitosuunnitelma-yksijasamaasia>
- Murray, A. (2015). *What is a Long-term Maintenance Plan and How Important is it?* Apartment Specialist Group LTD. Blogijulkaisu. Haettu 7.7.2019 osoitteesta <https://www.apartmentspecialists.co.nz/long-term-maintenance-plan-importance>
- Rakennustieto Oy (2019). Internet-sivut. Haettu 7.7.2019 osoitteesta <https://www.rakennustieto.fi/index/rakennustieto.html>
- Rakennustietosäätiö (2012). *RT-18-11085*. Ohjekortti. Yrityksen lisenssi tietokantaan. Vammala: Rakennustietosäätiö RTS.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006a) Teemahaastattelu. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Verkkojulkaisu. Haettu 19.7.2019 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b) Tyypittely. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Verkkojulkaisu. Haettu 19.7.2019 osoitteesta: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html

Sampath, S. (2018). *8 Ways To Capture Tacit Knowledge In Organizations*. Blogijulkaisu 13.6.2018. Haettu 7.7.2019 osoitteesta: <https://medium.com/@savitha84/8-ways-to-capture-tacit-knowledge-536ef990b82d>

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

TacitKey (2017). *Codifying Knowledge: How do you define "knowledge"?* Blogiteksti 16.11.2017. Haettu 9.7.2019 osoitteesta: <https://tacitkey.com/blog/codifying-tacit-knowledge>

Tampere (2017). Internet-sivut. Haettu 7.7.2019 osoitteesta: <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/talous-ja-strategia/toimintamalli.html>

Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksen (2016). *Päiväkotien, koulujen ja 2. asteen koulujen kyselytulosten jaottelu*. Mediatiedotteen liite. Haettu 26.11.2018 osoitteesta: https://www.tampere.fi/material/attachments/uutiskeskus/tampere/k/qY2hSGmTz/kyselytulosten_jaottelu.pdf

Tampereen Asunto- ja kiinteistölautakunta (2017). *Asunto- ja kiinteistölautakunta, kokous*. Pöytäkirja 13.12.2017. Haettu 26.11.2018 osoitteesta: http://tampere.cloudnc.fi/fi/FI/Toimielimet/Asunto_ja_kiinteistoumlautakunta/Kokous_13122017

Tampereen Tilakeskus liikelaitos (2017). *Sisäilmaprosessit ja -ohjeistus tunnetaan Tampereella hyvin*. verkkartikkeli 15.6.2017. Haettu 26.11.2018 osoitteesta: <http://www.tampere.fi/tilakeskus/ajankoh-taista/2017/AlbuuMGjP.html>

Tampereen Tilapalvelut Oy (2019). Internet-sivut. Haettu 4.5.2019 osoitteesta: <https://tampereentilapalvelut.fi>

Trellum (2017). *Trellum korjausvelkaindeksi 2017*. Raportti 14.5.2018. Haettu 6.5.2019 osoitteesta: <http://rovaniemi.cloudnc.fi/download/no-name/%7Bdb8a0232-9df0-487d-a075-36139b4348d2%7D/307628>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

RYHMÄHAASTATTELUN MATERIAALI



Tavoite tutkimuksen taustalla

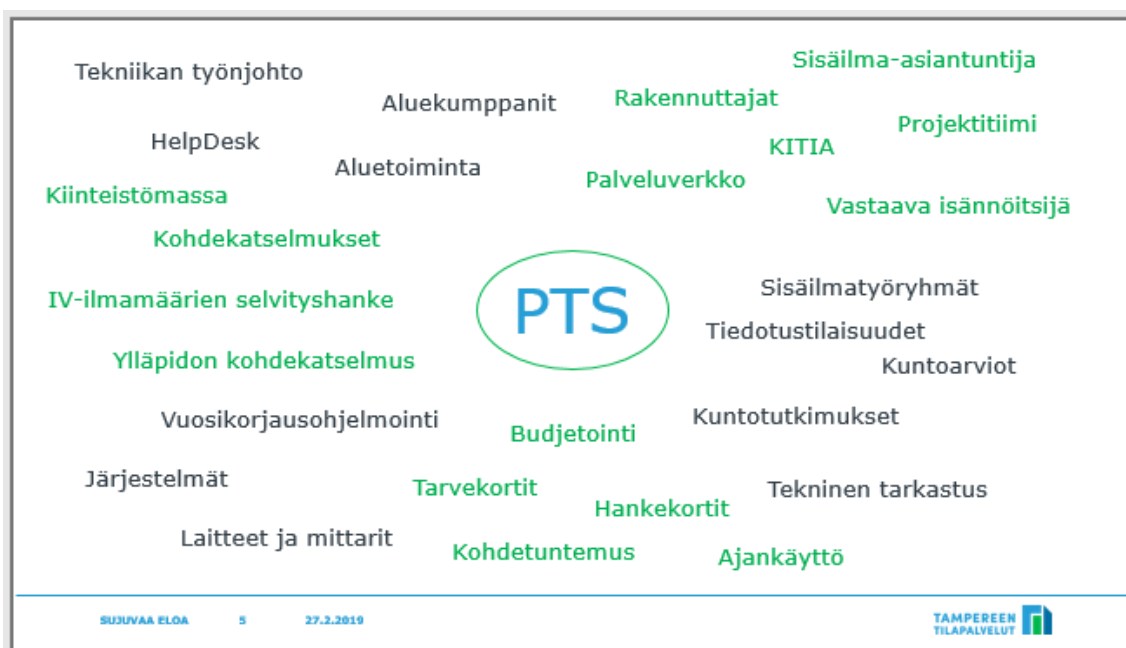
- Tavoitteena on saada Tilapalvelut Oy:n PTS-suunnittelu, ennakoiva kunnossapito ja varautuminen sellaiselle tasolle, että Tampereen kaupungin palveluverkkosuunnittelussa pystytään keskittymään kokonaisuuteen ja alueellisiin kehityshankkeisiin.
- PTS-suunnitteluprosessin kehittäminen johdonmukaistaa ja ohjeistaa myös esimiesten toimintaa eri tilanteissa.
- Tavoitteena on saada PTS-suunnitteluprosessi kuvattua selkeäksi ja myyväksi kokonaisuudeksi myös asiakkailleen sekä asiakkaiden asiakkaille eli tilojen varsinaisille käyttäjille. Asiakastyytyväisyyden lisäksi Tilapalvelut Oy:lle on tärkeää olla edelläkävijä ja luotettava toimija. PTS-suunnitteluprosessin kehittäminen on keskeisessä asemassa edellä mainittujen arvojen vahvistamisessa.

Ryhmähaastattelutilaisuuden sisältö

- Keskustellaan PTS-suunnitteluun liittyen asioista, jotka ovat vaikuttaneet (joko hyvässä tai pahassa) kohdeisännöitsijän vuosikorjaussuunnitteluun ja työntekoon.
 - Käytetään ryhmäkeskustelun (2 tuntia) runkona käsitekarttaa.
- Mikä on PTS-suunnittelun nykytilanne ja mitä on tähän mennessä kehitetty?
 - Miten kehittäminen on vaikuttanut isännöitsijän näkökulmasta?
- *PTS-suunnittelua tehdään tällä hetkellä lähinnä kahden seuraavan vuoden aikajänteellä. Tilaaajan puolelta toivotaan parempaa ennakoitavuutta sekä korjausvelan pienentämistä.*
 - Millä toimenpiteillä tähän päästään?

Mitä ryhmähaastattelun jälkeen?

- Tutkimuksessa keskitytään Tampereen Tilapalvelut Oy:n PTS-suunnitteluprosessiin liittyvien kehitysehdotuksien havaitsemiseen ja esiin tuomiseen Tilapalvelut Oy:n johtoryhmälle. Ryhmähaastattelussa kootaan lähtötietoja ja havaintoja mahdollisista ongelma- ja kehityskohteista. **Teemahaastatteluvaiheessa** keskustellaan tarkemmin yksittäisten työntekijöiden kesken ryhmähaastatteluista johdetuista teemoista.
- Teemahaastatteluiden aiheet kohdennetaan sellaisiin alueisiin, jotka tutkija on kokenut merkittävimiksi kehityskohteiksi ja henkilöstöä eniten kuormittavimmiksi. Haastattelut rajataan tehtäväksi kohdeisännöitsijöille sillä he ovat keskeisessä roolissa tutkimuksen aihealuetta käsiteltäessä.
- Teemahaastattelut pyritään järjestämään huhti-toukokuussa 2019.
- Tutkimus valmis jouluna 2019.



TEEMAHAASTATTELUOHJE JA AIHEALUEET

Tervetuloa teemahaastatteluun!

Teemahaastattelu on tutkimus, jossa keskustellaan ennalta määriteltyjen teemojen, eli aihealueiden, sisällöstä. Tutkijan kanssa kahden kesken käydyt keskustelut ovat luottamuksellisia ja lopulliseen tutkimukseen keskustelun sisältö muokataan tunnistamattoomaan muotoon. Tutkija vie keskustelua teemojen osalta tarvittaessa eteenpäin, mutta on toivottavaa, että haastateltavat tutustuvat teemoihin etukäteen sekä miettivät aihealuetta laajasti omasta näkökulmastaan.

Teemahaastattelu vie aikaasi noin kaksi tuntia. Keskustelun sisällön kirjaamisessa käytetään hyödyksi äänitystä, mutta äänitteitä ei sisällytetä lopullisen tutkimuksen aineistoon. Alla on lueteltu neljä teemaa, joiden ympärillä keskustelut käydään. Teeman lisäksi kustakin aihealueesta on listattu muutamia tarkempia kokonaisuuksia sekä tavoitteet keskustelulle.

Isännöitsijän ydinosaaminen PTS-suunnitteluprosessissa

Isännöitsijän tehtävänkuvan määrittely PTS-suunnitteluprosessiin liittyen

PTS-suunnittelu, sen tekeminen ja aikajänne

Isännöitsijän rooli ja vahvuudet PTS-suunnitteluprosessissa

[Tavoite: Selvittää kohdeisännöitsijän rooli PTS-suunnitteluprosessissa.]

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Toiminnan johdonmukaisuus ja hallinta (odotukset, määrärahat, tuki, järjestelmät)

Isännöitsijän tärkeimmät tehtävät PTS-suunnitteluprosessissa

Koulutustarpeet PTS-suunnitteluprosessiin liittyen

[Tavoite: Tunnistetaan henkilöstöä eniten kuormittavat ja aikaa vievät työvaiheet.]

Toteutettujen muutoksien vaikutukset toimintaan

Muutokset toiminnassa (toimintaympäristö- ja työroolimutokset)

Työn kuormittavuus

Muutoksien tarpeellisuus

Työn kokonaishallinta

[Tavoite: Tunnistaa vaikuttaako tehdyt muutokset PTS-suunnitteluprosessin sisältöön.]

Kehittämisideat

Olemassa olevien ohjeistuksien ajantasaisuus ja löydettävyyys

PTS-suunnitteluprosessin eri vaiheiden tarpeellisuus

PTS-suunnittelu palvelutuotteena

[Tavoite: Tunnistaa tämän hetken toimintamallin epäkohdat]