



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kiinteistönhoidon asiakaspalvelun laadun kehittäminen

Pölkki, Hanna

2011 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kiinteistönhoidon asiakaspalvelun laadun kehittäminen

Pölkki, Hanna
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Pölkki, Hanna

Kiinteistönhoidon asiakaspalvelun laadun kehittäminen

Vuosi

2011

Sivumäärä

58

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kiinteistönhoidon asiakaspalvelun laatua. Kiinteistönhoidon asiakaspalvelu vastaa asuin- ja liikekiinteistöjen ylläpitoon liittyvistä toiminnoista. Toimeksiantajana opinnäytetyölleni toimi kiinteistönhoitoalalla pääkaupunkiseudulla toimiva kiinteistönhoitopalveluita tuottava yritys. Opinnäytetyöprosessin aikana suunnittelin ja kehitin kiinteistönhoidon asiakaspalvelun laadunseuranta- ja laadun toimeksiantajayrityksen käyttöön laadunseurantamenetelmän. Laadunseurannan keskeisimpänä tavoitteena on taata palvelua kiinteistönhoitosopimuksessa määriteltyjen ehtojen mukaisesti. Sopimuksen mukainen palvelu parantaa yrityksen luotettavuutta, vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon sekä vahvistaa asiakassuhteita.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys selvittää, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan, miten laatua mitataan ja ylläpidetään sekä mitä palvelun laadun kehittäminen on. Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tiedonhaun menetelminä käytin havainnointia ja avointa haastattelua. Menetelmien avulla kerätyn aineiston lisäksi hyödynsin laadunseurannan kehittämisessä toimeksiantajayrityksen sisäisiä materiaaleja. Toiminnalliseen osaan sisältyvät asiakaspalvelun työtehtävien kuvaaminen, asiakaspalvelun laatua määrittävien tekijöiden tutkiminen sekä laadunseurantamenetelmän kehittäminen.

Opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena tein kiinteistönhoidon asiakaspalvelulle laadunseuranta- ja vastuunjakotaulukon. Laadunseurantaan pohjautuva taulukko keskittyy asiakaspalvelun laadun ylläpitämiseen ja parantamiseen. Vastuunjakotaulukon tarkoituksena on selkeyttää henkilökunnan työtehtäviä. Toimivan laadunseurantamenetelmän avulla yrityksen on mahdollista taata asiakkailleen vakaata, yhtenäistä, sopimuksenmukaista ja laadukasta palvelua. Prosessin aikana tuotetun kirjallisen materiaalin, kuvioiden ja taulukoiden tarkoituksena on tehdä asiakaspalvelutyöstä näkyvää sekä avata asiakaspalveluprosesseja tehtävätasolla. Työtehtävien näkyvyyden avulla asiakaspalvelun laadun jatkokehittäminen helpottuu ja nopeutuu.

Laatimani laadunseurantamenetelmä on otettu käyttöön tammikuussa 2011. Näkyvät tulokset palvelun laadussa voidaan arvioida vasta vuoden päästä laadunseurantamenetelmän käyttöönotosta. Opinnäytetyöni on pohjatyö asiakaspalvelun laadun kokonaisvaltaiselle kehittämiselle. Palveluiden suunnittelu ja kehittäminen asiakaslähtöisesti syventävät asiakassuhteita ja edistävät yrityksen toimintaa. Siksi laadun jatkokehittämisessä tulee huomioida asiakaslähtöisyyden tärkeys, ja se tulee toteuttaa yhteistyössä toimeksiantajan asiakkaiden kanssa.

Pölkki, Hanna

Quality Improvement of a Maintenance Company's Customer Service

Year	2011	Pages	58
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to improve the quality of a maintenance company's customer services. The customer service of the maintenance company in question is in charge of living real estate's and work real estate's maintenance. This thesis was commissioned by a maintenance company in the Helsinki metropolitan area. The company in question offers maintenance services. During the thesis a customer service quality follow up in the maintenance business was planned and developed, as well as a quality follow-up method for the employees was drawn up. The core of the quality follow up is to guarantee service as it is given in the maintenance agreement. The provided service, as stated in the agreement, improves the company's trustworthiness and gives a positive impact of the company's image.

The theoretical section of this thesis clarifies what is meant by service quality and how quality is measured and maintained, as well as what is defined as quality improvement. In the analyzed material the commissioner's internal material was also exploited. The functional section of this thesis contains the tasks of customer servants, what is defined as quality in customer service and how quality follow-ups can be enhanced.

This thesis aims at drawing up a quality follow-up chart and a responsibility chart. The quality follow-up charts concentrates on maintaining and improving the quality of customer service, where as the meaning of the responsibility chart is to clarify tasks amongst the staff. With a working quality follow-up the company has a possibility to guarantee stable, integrate and good quality service as given in the customer agreement. Written material, patterns and charts made during this project were established as to make customer service work observable. With clear tasks it is easier and faster to maintain quality follow-ups.

The composed quality follow-up was brought into action in January 2011. The results can be estimated 12 months after the introduction. The thesis lays a comprehensive ground for developing customer service quality. Planning and developing the service in a customer-oriented way deepen customer satisfaction and improve company functions. Therefore it is very important to pay attention to the customer oriented approach and it should always be fulfilled in cooperation with the commissioner's customers.

Keywords customer service, service quality, service development, quality control

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tavoitteet	8
1.2	Opinnäytetyöprosessin kulku	9
2	Yritys Oy:n kiinteistöhoitoyksikön X asiakaspalvelu	10
2.1	Yksikön X asiakkaat	11
2.2	Tiedonhallinta kiinteistötietojärjestelmien avulla	12
3	Palvelun laatu	14
3.1	Palvelun laadun merkitys asiakkaalle	16
3.2	Palvelun laadun tärkeys yrityksen toiminnassa	16
3.3	Palvelun laadun merkitys kiinteistöhoitoalalla	17
4	Laatujärjestelmät ja niiden tarkoitus	18
4.1	Kiinteistöhoitopalvelun laadun mittaaminen	19
4.2	Yritys Oy:n laatustrategia osana johtamisjärjestelmää	20
4.3	Johtamisjärjestelmän rakenne	21
5	Palvelun laadun kehittäminen	22
5.1	Palvelun laadun kehittäminen asiakaslähtöisesti	23
5.2	Asiakkuusajattelu	24
5.3	Hiljainen tieto	24
6	Toiminnallisen opinnäytetyön toteutus	25
6.1	Kehitystyön lähtökohdat	27
6.2	Asiakaspalvelutehtävien havainnointi	27
6.3	Havainnoinnin tulokset	29
6.3.1	Avainhallinta	29
6.3.2	Huoltopyyntöjen käsittely	31
6.3.3	Asukastietojen ylläpito	34
6.3.4	Käyttövuorovaraukset	34
6.3.5	Yleiset asiakaspalvelu- ja toimistotyöt	35
6.4	Kiinteistönhoidon asiakaspalvelun laatuvaatimukset	37
6.5	Asiakaspalvelun laadun määrittäminen Yritys Oy:ssä	38
6.6	Avoin haastattelu – asiakaspalvelutehtävät sopimusasiakkaittain	39
6.7	Asiakaspalvelun laadun parantaminen laadunseurantamenetelmän avulla	40
6.8	Laadunseurantataulukon ja vastuunjakotaulukon toteutus	41
6.8.1	Laadunseurantataulukko	41
6.8.2	Työtehtävät	42
6.8.3	Työtehtävien seuranta AS-laadun avulla	43
6.8.4	Aikataulutus	44
6.8.5	Vastuunjakotaulukko ja työtehtävävastuut	45

6.9	Laadunseurantataulukon ja vastuunjakotaulukon jatkokehittäminen	46
6.10	Asiakaspalvelun laadun jatkokehittäminen.....	47
7	Johtopäätökset	49
	Lähteet	51
	Taulukkuuettelo	53
	Kuuiouettelo	54
	Liitteet.....	55

1 Johdanto

Tänä päivänä kiinteistönhoitopalvelu ei koostu ainoastaan kiinteistöissä konkreettisesti tehdyistä huolto- ja ulkoaluetöistä, vaan siihen sisältyy myös useita muita tukipalveluja. Kiinteistönhoidon asiakaspalvelu on yksi tärkeä osa kiinteistönhoitopalvelun kokonaisuutta. Sen merkitys on kasvanut huomattavasti viimeisen viiden vuoden aikana, sillä yhä useampi kiinteistönomistaja haluaa ajantasaisen tiedon kulkevan sujuvasti verkoston eri osapuolien välillä. Keskeisessä asemassa tiedonkulun ylläpitämisessä on toimistossa työskentelevä asiakaspalveluhenkilökunta, jonka tehtävänä on ylläpitää monia asumiseen sekä kiinteistöihin liittyviä tietoja erilaisissa sähköisissä tietokannoissa.

Opinnäytetyöni toimeksiantajaorganisaatio oli ympäristönhuoltoon sekä kiinteistöjen ja laitosten tukipalveluihin erikoistuneen yrityksen kiinteistönhoitoyksikön X asiakaspalvelu. Opinnäytetyöni sisältää Yritys Oy:n sisäisessä käytössä olevaa materiaalia, joten toimeksiantajan pyynnöstä kaikki tekstissä esiintyvät erisnimet on muutettu anonyymeiksi. Työskentelin Yritys Oy:ssä vuodesta 2004 lähtien vuoteen 2010 asti.

Koko työurani ajan Yritys Oy:ssä työskentelin ensisijaisesti asiakaspalveluun kuuluvien työtehtävien parissa. Asiakaspalvelutehtävät ja niiden kehittäminen ovat mielestäni mielenkiintoinen aihe. Omakohtaiseen kuuden vuoden työkokemukseeni pohjautuen olen sitä mieltä, että kiinteistöalan asiakaspalvelutehtäville ei yleisesti ottaen anneta sen vaatimaa arvostusta. Tehtävien laajuus, monipuolisuus, vaativuus, muutokset toimintaympäristössä ja kiinteistönhoitoalalla tapahtuva jatkuva kehitys asettavat haasteen työntekijöille.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli Yritys Oy:ssä 1.maaliskuuta 2010 voimaan astunut puhelinliikennettä koskeva palveluvastuumuutos. Palveluvastuumuutoksen myötä Yritys Oy:n kiinteistönhoitoyksikön X asiakaspalveluun suunnatut puhelut ohjautuvat Yritys Oy:n valtakunnalliseen puhelinvaihteeseen. Palveluvastuumuutoksen myötä tiimin jäsenille vapautui työaika, ja pidemmän aikaa jatkunut työpaine helpottui. Muuttuneet työolosuhteet avasivat myös mahdollisuuden asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi yksikön X yksikönpäällikkö. Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyöltäni asiakaspalvelutiimin jäsenten työviihtyvyyden edistämistä, uudistettua toimintamallia tiimin jäsenille, dokumentteja kuvaamaan asiakaspalveluprosesseja sekä asiakkaille tuotetun palvelun laadun parantamista. Toimeksiantaja ei rajannut aihetta liian tarkasti, vaan antoi minulle kattavat vapaudet aiheen rajaamiseen sekä lopullisen tuotoksen suunnitteluun.

Toimeksiantajan toiveisiin pohjautuen opinnäytetyöni tarkoituksiksi muodostui kehittää yhteistyössä yksikön X asiakaspalvelutiimin jäsenten kanssa asiakaspalvelun laatua. Opinnäytetyöprosessin aikana toteutuneet vaiheet ja tulokset ovat osa laadun kokonaisvaltaista kehittämistä. Lopputuotoksena laadin yksikön X käyttöön asiakaspalvelun laadunseurantamenetelmän, joka koostuu laadunseurantataulukosta sekä vastuunjakotaulukosta. Näiden työvälineiden tarkoituksena on ylläpitää olemassa olevaa palvelutasoa sekä parantaa asiakkaille tuotetun palvelun laatua.

1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää kiinteistönhoitoyksikön X asiakaspalvelua sekä parantaa sen asiakaspalvelun laatua. Tarkoituksen saavuttamiseksi työn konkreettinen tavoite oli laatia yksikön X asiakaspalvelun käyttöön laadunseurantataulukko sekä vastuunjakotaulukko, jotka yhdessä muodostavat yksikölle X suunnatun laadunseurantamenetelmän. Molempien yksikön X käyttöön suunniteltujen työkalujen taustalla on palvelun laatu, sen kehittäminen, parantaminen ja seuraaminen.

Laadunseurantataulukon keskeisin tavoite on ylläpitää huoltosopimusten mukaista palvelutasoa ja varmistaa, että sopimusasiakkaille tehty palvelulupaus täyttyy. Taulukon suunnitteluvaiheessa on huomioitu yksityiskohtaisesti sopimusasiakkaiden tarpeet. Näin ollen sen voidaan myös osaltaan katsoa edistävän asiakkaille tuotetun palvelun laatua.

Laadunseurantataulukko toimii myös johdon raportoinnin välineenä. Sen avulla yksikön X johdon on mahdollista raportoida työtehtävien edistymisestä asiakkaille sekä Yritys Oy:n ylemmälle johdolle. Lisäksi asiakaspalveluhenkilökunta voi hyödyntää laadunseurantataulukkoa organisoidessaan, aikatauluttaessaan ja suunnitellessaan työtehtäviensä toteutusta. Vastuunjakotaulukon tavoitteena on selkeyttää työntekijöiden toimenkuvia ja näin ollen edistää osittain myös työhyvinvointia. Vastuunjakotaulukkoon määriteltyjen vastuualueiden kautta pyritään motivoimaan asiakaspalvelutiimin jäseniä kehittämään omien vastuualueidensa toimintaa.

Aikaisemmat ammattikorkeakoulun aikana tehdyt tutkimukset on toteutettu pääsääntöisesti yhteistyössä opiskelijakollegoiden kanssa, jolloin työn toteutuksesta on vastannut koko tiimi. Henkilökohtainen tavoitteeni oli toteuttaa opinnäytetyö itsenäisesti, tehdä sen aikana itsenäisiä ratkaisuja sekä vastata tehtyjen ratkaisujen seurauksista. Hyödynsin opinnäytetyön suunnittelussa ammattikorkeakouluopintojen aikana saatuja tietoja ja toimintatapoja sekä toteutin työn niiden pohjalta.

1.2 Opinnäytetyöprosessin kulku

Opinnäytetyön ensimmäisessä kappaleessa kuvaan lyhyesti toimeksiantaja Yritys Oy:n. Tarkemmin esittelen yksikön X asiakaspalvelun toimintaa, johon opinnäytetyöni toiminnallinen osuus keskittyy. Toiminnallisen osuuden tueksi olen rakentanut teoreettisen viitekehyksen, joka koostuu palvelun laatuun, sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyvistä aihealueista. Viitekehyksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään opinnäytteen kokonaisuutta.

Opinnäytetyöni toiminnallinen osuus voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa selvitin asiakaspalvelun työtehtävät kahden viikon pituisella havainnointijaksolla. Esittelen työtehtävät opinnäytetyössäni kirjallisten kuvauksien lisäksi erilaisten kuvien ja kaavioiden avulla. Nämä dokumentit tulevat jatkossa olemaan keskeinen osa yksikön X asiakaspalveluun tulevien uusien työntekijöiden perehdytysmateriaalia. Työtehtäväkuvausten avulla on myös tarkoitus tehdä asiakaspalvelutyö näkyväksi, mikä nopeuttaa asiakaspalvelun laadun kehittämistä jatkossa.

Toisessa vaiheessa perehdyin asiakaspalvelun työtehtäviin liittyviin toimintoihin ja prosesseihin sopimusasiakkaan näkökulmasta. Sopimusasiakkaalla tarkoitetaan suorassa sopimussuhteessa kiinteistönhoitoyrityksen kanssa olevaa asiakasta, kuten kiinteistönomistajaa. Mitä kiinteistönhoitosopimus määrittää asiakaspalvelun työtehtäviksi? Mitä työtehtäviä sopimusasiakas velvoittaa yksikön X asiakaspalvelulta? Millaisista tekijöistä asiakaspalvelun laatu koostuu sekä millaiset tekijät edistävät laatua? Tutkimusmenetelmänä käytin avointa haastattelua, jolloin haastattelin yksikön X asiakaspalvelun tiimin jäseniä. Haastattelun pohjalta saadun aineiston mukaan listasin asiakaspalvelutehtävät sopimusasiakkaittain.

Opinnäytetyöprosessin jokaisessa vaiheessa perehdyin yksikön X sisäisessä käytössä oleviin materiaaleihin, kuten koko Yritys Oy:n käytössä olevasta kiinteistötietojärjestelmästä saatuihin raportteihin. Kolmannessa toiminnallisen osuuden vaiheessa laadin asiakaspalvelun laadunseurantataulukon ja vastuunjakotaulukon. Molemmat taulukot ovat osa opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa kehitettyä laadunseurantamenetelmää. Laadunseurantamenetelmä on koko prosessin aikana käsiteltyjen ja tiedonkeruumenetelmien avulla saatujen tietojen lopputulos.

Toiminnallisen osuuden viimeisessä vaiheessa pohdin laadunseurantataulukon sekä asiakaspalvelun laadun kehittämiseen liittyviä jatkokehitysmahdollisuuksia. Esittelin laadunseuranta- ja vastuunjakotaulukon yksikön X päällikölle ja asiakaspalvelutiimin

esimiehelle ennen työsuhteeni päättymistä. Laadunseurantamenetelmä otettiin käyttöön yksikön X asiakaspalvelussa tammikuussa 2011.

2 Yritys Oy:n kiinteistönhoitoyksikön X asiakaspalvelu

Yritys Oy:n liiketoiminta on jaettu eri toimialoihin, joista yksi on kiinteistönhoito (Yritys Oy 2008). Kiinteistönhoidolla tarkoitetaan säännöllistä toimintaa, jolla pysytetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistönhoitoa ovat muun muassa teknisten järjestelmien hoito, kiinteistönhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä jätehuolto. (Kiinteistönhoito 2001, 24.)

Yksi Yritys Oy:n kiinteistönhoidon toimialaan kuuluvista tulosityksiköistä on yksikkö X, jonka yksikönpäällikkö toimi opinnäytetyöni toimeksiantajana. Kiinteistönhoitoyksikkö X:ssä työskentelee 65 henkilöä. Henkilöstö koostuu 45 kiinteistönhoitajasta, 6 työnjohtajasta, 5 rakennusmiehestä, 6 toimistotyöntekijästä, huoltopäälliköstä sekä yksikön päälliköstä. Yksiköllä on kiinteistönhoitovastuu noin 400:sta asuin- ja liikekiinteistöstä, jotka sijaitsevat eri puolilla pääkaupunkiseutua.

Yksikön asiakaspalvelutehtävien parissa työskentelee 4 vakituista kiinteistönhoidon asiakaspalvelutyöstä vastaavaa asiakaspalvelijaa. Asiakaspalvelijoiden ammattinimike on kiinteistösihteeri. Vakituisten asiakaspalvelijoiden lisäksi yksikössä X työskentelee kaksi tuntityöntekijää.

Yksikköön X kuuluu kolme asiakaspalvelupistettä, jotka sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Aluetoimisto 2:sta ja aluetoimisto 3:sta käytetään nimeä aluetoimisto, sillä ne vastaavat paikallisesti lähialueiden huollossa olevien asiakaskohteiden asiakaspalvelutoiminnoista. Molemmissa aluetoimistoissa työskentelee yksi vakituinen asiakaspalvelija. Aluetoimisto 1 on yksikön päätoimisto. Aluetoimisto 1:den asiakaspalvelusta vastaa kaksi asiakaspalvelijaa, joista toinen toimii yksikön asiakaspalvelutiimin esimiehenä. Päätoimisto vastaa niin aluetoimisto 1:den läheisyydessä kuin Helsingin alueen huollossa olevien kiinteistöjen asiakaspalvelusta. (Taulukko 1.)

Aluetoimisto	Asiakaspalveluhenkilöstö	Kohdemäärät
Aluetoimisto 1	2 asiakaspalvelijaa	322 kpl
Aluetoimisto 2	1 asiakaspalvelija	40 kpl
Aluetoimisto 3	1 asiakaspalvelija	80 kpl

Taulukko 1: Hoidettavat kiinteistöt toimistoittain. (Yritys Oy:n kiinteistötietojärjestelmä FIMX:stä 6.4.2010 tulostetun raportin mukaan)

Yksikkö X vastaa myös tulosityksikkö Y:n asiakaspalvelutoiminnasta. Taulukon 1 kohdemäärätietoihin on laskettu myös tulosityksikkö Y:n kiinteistönhoitokohteet, joiden kiinteistönhoitosopimuksessa edellytetään aluetoimistokohtaista asiakaspalvelua. 6.4.2010 tulostetun raportin mukaan aluetoimisto 1 vastaa 48:n ja aluetoimisto 3 35:den yksikön Y kiinteistönhoitokohteen asiakaspalvelusta.

Asiakaspalvelupisteiden päätehtävinä ovat avainhallinta, vikailmoitusten kirjaaminen, talonkirjaotetietojen ylläpito, käyttövuorovarausten ylläpito sekä muut kiinteistöhuoltoon liittyvät toimistotyöt. Yksikön X asiakaspalvelutiimin esimies vastaa myös ostolaskujen tiliöinnistä, ylitöiden, tuntityöntekijöiden ja rakennuspuolen työntekijöiden tuntien tallentamisesta, postien käsittelystä sekä henkilörekisterin ylläpidosta. Jokaisessa asiakaspalvelupisteessä on palvelutiski, josta taloyhtiöiden asukkaiden, isännöitsijöiden, urakoitsijoiden ja muiden asiakkaiden on mahdollista saada henkilökohtaista palvelua. Yhteydenottoja asiakaspalveluun tulee myös sähköpostilla, faksin välityksellä sekä vähenemissä määrin puhelimitse.

Kiinteistötietojärjestelmät ovat keskeinen osa kiinteistöjä koskevien tietojen hallintaa. Yksikön X asiakaspalvelutiimin työtehtävät hoidetaan valtaosin kiinteistötietojärjestelmiä apuna käyttäen. Kappaleessa 2.2 esittelen lyhyesti yksikön X käytössä olevan kiinteistötietojärjestelmän sekä sen tarjoamat mahdollisuudet kiinteistötietojen sekä Yritys Oy:n sisäisten tietojen hallinnassa. Lisäksi esittelen yksikön X sopimusasiakkaiden käytössä olevia kiinteistötietojärjestelmiä.

2.1 Yksikön X asiakkaat

Yksikön X asiakkaat voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: sopimusasiakkaisiin ja käyttäjäasiakkaisiin. Sopimusasiakkailla tarkoitetaan taloyhtiötä tai kiinteistönomistajaa, jonka kanssa yksikkö solmii kiinteistöhoitosopimuksen (tilaaja). Yksikön suurimpia sopimusasiakkaita ovat Asiakas 1, Asiakas 2, Asiakas 3, Asiakas 4 ja Asiakas 5. Kaikki yksikön X suurimmat sopimusasiakkaat hallinnoivat pääsääntöisesti asuinkiinteistöjä. (Yksikön X hallinnollinen työnjohtaja 2010.)

Käyttäjäasiakkaita ovat muun muassa asukkaat, osakkaat sekä liiketilojen käyttäjät ja henkilökunta. Vaikka käyttäjäasiakas ei olekaan suorassa sopimussuhteessa yksikön kanssa, on käyttäjäasiakkaalla suuri merkitys asiakassuhteiden ylläpidon kannalta. Jos käyttäjäasiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun, viesti heijastuu automaattisesti sopimusasiakkaalle. Pahimmassa tapauksessa käyttäjäasiakkaiden tyytymättömyys yksikön tuottamaan palveluun ja sen laatuun johtaa yrityksen ja tilaajan välisen palvelusopimuksen purkamiseen.

Taulukko 2 kuvaa sitä, miten Yksikön X sopimusasiakkaiden omistamat tai isännöimät kiinteistöt ovat jakautuneet aluetoimistoittain. Taulukossa esitellään myös Yksikön Y huoltokohteet, joiden asiakaspalvelusta Yksikön X asiakaspalvelutiimi vastaa. Yksikön Y:n kiinteistönhoitokohteita ei ole jaettu sopimusasiakkaittain.

Asiakkaat	Aluetoimisto 1	Aluetoimisto 2	Aluetoimisto 3
Asiakas 1	54	13	
Asiakas 2	50	8	4
Asiakas 3	28	10	32
Asiakas 4	21		
Asiakas 5	17	1	
Asiakas 6	7	2	
Asiakas 7	12		
Asiakas 8	15		1
Asiakas 9	1	2	3
Asiakas 10	5		
Asiakas 11	4		
Asiakas 12	3		
Asiakas 13	43	3	1
Asiakas 14	14	1	4
Yksikkö Y	48		35
Kohdemäärät yhteensä	322	40	80

Taulukko 2: Sopimusasiakaskohteet toimistoittain. (Yritys Oy:n kiinteistötietojärjestelmä FIMX:stä 28.6.2010 tulostetun raportin mukaan.)

2.2 Tiedonhallinta kiinteistötietojärjestelmien avulla

Kiinteistöjen päivittäisen ylläpidon tukena koko Yritys Oy:n henkilöstöllä on käytössä kiinteistötietojärjestelmä FIMX. Sähköinen huoltokirja on internet-pohjainen kiinteistötietojärjestelmä, jonka avulla on mahdollista seurata reaaliaikaisesti, mitä toimenpiteitä kiinteistössä tehdään ja miten työt edistyvät. FIMX tarjoaa kattavasti kiinteistöjen päivittäistä ylläpitoa tukevia toimintoja, kuten huoltopyyntöjen teon ja seurannan sekä talonkirjatietojen ylläpidon ja tulostamisen. FIMX kulutusseurantaosion kautta on mahdollista seurata myös kiinteistön veden, lämmön ja sähkön kulutuksia, kiinteistön kustannuksia sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista. (FIMX.)

Yksikön X asiakaspalvelutiimin päivittäinen työskentely koostuu erilaisten tietojen päivittämisestä, seuraamisesta ja syöttämisestä kiinteistötietojärjestelmiin. FIMX: n tietokanta kattaa kaikki Yritys Oy:llä huollossa olevat kiinteistöt, mutta yksikön X henkilökunta seuraa ja päivittää pääsääntöisesti vain yksikön hoitovastuulla olevien kiinteistöjen tietoja. Yksikön X asiakaspalvelijat käyttävät järjestelmästä ilmoitukset, tilan

käyttäjät, autopaikka, saunavuoro ja tiedotteet—osioita. Ilmoitukset osiossa hallitaan palvelupyyntöihin liittyviä toimintoja. Tilankäyttäjät osiossa ylläpidetään esimerkiksi asukastietoja, kun taas autopaikka ja saunavuoro- osioihin päivitetään käyttövuorovarauksiin liittyviä tietoja. Kiinteistökohtaisia tietoja esimerkiksi ajankohtaisista korjaustöistä ylläpidetään tiedotteet osiossa. (Yksikön X hallinnollinen työnjohtaja 2010.)

Kiinteistötietojärjestelmän ilmoitukset osio on suorassa yhteydessä kiinteistönhoitajiin. Kiinteistönhoitajat seuraavat matkapuhelimistaan WAPin kautta huoltamiinsa kohteisiin tulevia ilmoituksia, suorittavat työt ja kuittaavat ne valmistumisen myötä tehdyiksi. Järjestelmä ei ole vain asiakaspalvelun ja kiinteistönhoitajien keskeinen tiedonhallinnan väline. Järjestelmästä saatavat raportit toimivat niin työnjohdon, yksikötason johdon kuin koko Yritys Oy:n ylemmän johdon keskeisenä raportoinnin välineenä. (Yksikön X hallinnollinen työnjohtaja 2010.)

Yksikön X sopimusasiakkailla on käytössään myös omia erilaisia Internet-pohjaisia kiinteistötietojärjestelmiä. Yleisimmin käytössä oleva kiinteistötietojärjestelmä on Tampuuri. Tampuuri on Aqenteq Solutionsin markkinoima kiinteistöalan toimijoille suunnattu kiinteistötietojärjestelmä. Järjestelmän myynnin lisäksi Aqenteq vastaa järjestelmän tukipalveluista sekä kehittää kiinteistötietojärjestelmää asiakkaittensa toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. (Tampuuri - uusia tuulia 2010.)

Yksikön X hallinnollinen työnjohtaja (2010) kertoo sopimusasiakkaiden käytössä olevan Tampuuri kiinteistötietojärjestelmän olevan jokaisen sopimusasiakkaan kohdalla perustoiminnoiltaan samanlainen. ”Eri sopimusasiakkaiden Tampuureissa on kuitenkin pieniä eroja, sillä jokainen Tampuuri on räätälöity yksilöllisesti vastaamaan asiakkaan tarpeita. Lisäksi Tampuuri kiinteistötietojärjestelmästä on markkinoilla vanhempia ja uudempia versioita, jotka eroavat toisistaan jonkin verran. Tietoja ylläpidetään ja päivitetään eri sopimusasiakkaiden kohdalla Tampuurin eri osioissa. Yksikön X asiakaspalveluhenkilökunnan on muistettava ja huolehdittava siitä, että tietoja ylläpidetään ja päivitetään eri sopimusasiakkaan kohdalla kiinteistönhoitosopimuksessa sovitun mukaisesti.” (Yksikön X hallinnollinen työnjohtaja 2010.)

Yksikön X asiakaspalvelu on keskeisessä roolissa kiinteistöjä koskevan tiedon kulun ja kiinteistönhoidon hallinnassa, sillä yksiköllä X käytössä olevaan kiinteistöjärjestelmään ylläpidettävät tai päivitettävät tiedot eivät automaattisesti tallennu sopimusasiakkaan järjestelmään. Kaikki tieto siirretään manuaalisesti järjestelmästä toiseen.

Tampuurin lisäksi markkinoilla on myös muita kiinteistötietojärjestelmiä. Sopimusasiakkaalla käytössä oleva kiinteistötietojärjestelmä voi olla esimerkiksi Fatman Oy:n tarjoama

huoltokirjaohjelma, Insinööritoimisto Olof Granlund Oy:n Ryhti-järjestelmä tai jokin muu kiinteistötietojärjestelmiä. Yksikön X asiakaspalvelutiimin jäsenten on hallittava jokaisen sopimusasiakkaan kiinteistötietojärjestelmän käyttö.

3 Palvelun laatu

Palvelun käsite on haasteellinen määritellä, sillä palvelu voi olla henkilökohtaista palvelua tai tuote, joka palvelee käyttäjäänsä. Useimmiten palveluun kuitenkin liittyy jonkinlainen vuorovaikutussuhde palvelun tarjoajan kanssa. (Grönroos 2001, 78-80.) Palvelujen tärkein ominaispiirre on se, että ne ovat aineettomia eli asiakas saa palvelusta jotain sellaista arvoa, jota ei voi käsin kosketella (Silén 2001, 15).

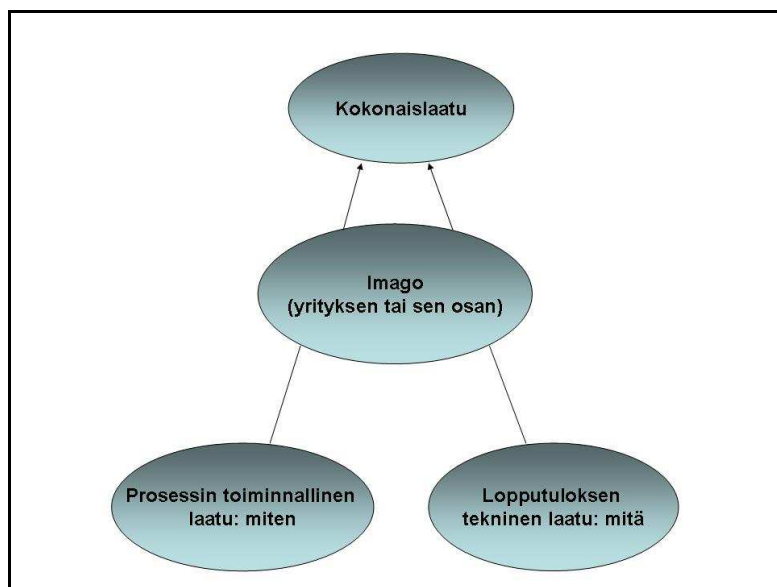
Laatu on yrityksen pitkäaikaista kehittämistä, jonka tarkoituksena on asiakkaiden tyytyväisyys, asiakkaiden tarpeiden täyttäminen, kannattava liiketoiminta sekä kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja sen kasvattaminen. Laatu tarkoittaa kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. (Silén 2001, 15.) Palvelun laadun voidaan sanoa olevan asiakkaan muodostama näkemys palvelun toimivuudesta ja onnistuneisuudesta (Ylikoski 2001, 18, 118).

Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa luonnollisesti se, mitä palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä tapahtuu vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutustilanteessa koettu palvelu ei kuitenkaan ole koko totuus palvelun laadusta. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa myös se tapa, jolla koko prosessin lopputulos hänelle välitetään. (Grönroos 2000, 62-63.)

Grönroos (2001, 81) mainitsee, että palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista ja niiden sarjoista. Grönroos toteaa myös, että myöskään asiakkaan kokema palvelun laatu ei voi koostua yksittäisestä toiminnosta, vaan se muodostuu koettujen toimintojen kokonaisuudesta. (Grönroos 2001, 81.) Laadukkaan palvelun edellytys on, että palvelua tarjoava yritys ymmärtää asiakkaan prosesseja sekä omien ja asiakkaan prosessien välistä yhteyttä (Arantola & Simonen 2009, 4).

Se miten asiakas saa palvelun sekä miten hän samanaikaisesti kokee prosessin, jolla palvelu tuotetaan, vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Kuviossa 1, Kaksi palvelun ulottuvuutta, kuvataan kahta laadun perusulottuvuutta eli mitä asiakkaalle tuotettu palvelu on sekä miten se hänelle tuotetaan. Useimmiten asiakas tietää yrityksen, sen resurssit ja toimintatavat, siksi yrityksen imago vaikuttaa keskeisesti koettuun palvelun laatuun. Positiivisen imagon avulla on mahdollista saada pienet virheet anteeksi, kun taas negatiivisen

imagon omaavan yrityksen virheet huomioidaan suhteessa voimakkaammin. Asiakkaiden mielikuvilla on siis merkittävä rooli palvelun laadun määrittäjänä. (Grönroos 2000,65.)



Kuvio 1: Kaksi palvelun ulottuvuutta. (Grönroos 2000,65.)

Kiinteistönhoidon asiakaspalvelun käyttäjäasiakkaat määrittelevät tuotetun palvelun laadun pitkälti sen perusteella, mitä he vuorovaikutustilanteessa kokevat. Todellisuudessa heille tuotetun palvelun taakse kytkeytyy useita erilaisia prosesseja. Eri prosesseihin liittyy myös muiden organisaatioiden toimijoita, jotka asettavat haasteen kokonaislaadun ylläpitämiselle ja kehittämiseksi. Lähes poikkeuksetta käyttäjäasiakas kohdistaa negatiivisen palvelukokemuksen Yritys Oy:n palveluun sen perusteella, että itse palvelutilanne tapahtuu vuorovaikutteisesti Yritys Oy:n kanssa. (Yksikön X asiakaspalvelun esimies 2010.)

Kiinteistöhoitoalalla yrityksen imagolla on erittäin suuri merkitys.

Kiinteistöhoitosopimuksien kilpailutuksessa tärkein tekijä on palvelun hinta sekä kokonaisuus, jolla palvelu asiakkaalle tuotetaan mutta aikaisemmat kokemukset, kuulopuheet sekä niiden pohjalta luodut mielikuvat vaikuttavat merkittävästi lopullisiin valintoihin. (Yksikön X hallinnollinen työnjohtaja 2010.) Vaikka kiinteistönhoidon asiakaspalvelun toiminta on vain pieni osa koko kiinteistöhoitopalvelua, sitä voidaan kuitenkin pitää ikään kuin yrityksen käyntikorttina. Kiinteistöhoito koostuu tänä päivänä yhä enemmän tietojärjestelmissä ylläpidettävien tietojen seuraamisesta ja raportoinnista. Itse kiinteistöön kohdistuva konkreettinen huoltotyö on suhteessa vain pieni osa koko kiinteistönhoidon kokonaisuutta.

3.1 Palvelun laadun merkitys asiakkaalle

Asiakkaat ostavat tuotteiden ja palveluiden hyötyjä. Asiakkaiden voidaan siis myös sanoa ostavan palvelun tuottamaa arvoa. Asiakkaiden saama arvo tuotetusta palvelusta syntyy siitä, mitä palvelu asiakkaalle tuottaa. Asiakkaat etsivät sellaisia palvelupaketteja, jotka toimivat niin, että asiakkaat hyötyvät niistä ja ne on tuotettu sellaisessa muodossa, että ne tuottavat asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa. Tuotetun palvelun tulee siis tukea asiakkaan arvонуontiprosesseja. Se mitä asiakas haluaa ja miten tuotettu palvelu vaikuttaa heidän arvонуontiprosessiinsa, ovat keskeisiä tekijöitä palveluiden strategista näkökulmaa suunniteltaessa. (Grönroos 2001, 26–28.)

Laatu tarkoittaa kykyä täyttää asiakkaiden tarpeet. Se on osa asiakkaan ja tuotteen välistä suhdetta, sillä asiakas ostaa ratkaisua omille tarpeilleen sekä niiden täyttämistä. (Silén 2001, 16.) Palvelun laatu on kaikkea sitä, mitä asiakas sen sanoo olevan. Pitkäaikaisen asiakassuhteen ylläpitämiseksi tulee asiakkaan ja palveluntuottajan näkemysten palvelun laadusta vastata toisiaan. Poikkeavat näkemykset ja laiminlyönnit vaikuttavat negatiivisesti palvelun laatuun sekä heikentävät asiakassuhteen jatkuvuutta.

Jokainen asiakas määrittelee palvelun laadun eri tavalla. Asiakkaat määrittelevät palveluorganisaation tuottaman arvon osaksi omaa liiketoimintaansa ja näin ollen palveluorganisaation tuottaman palvelun hyödyt, seuraukset ja vaikutukset ovat jokaisen asiakkaan kohdalla yksilölliset. Asiakasymmärrystä voidaankin pitää palvelun kehittämisen kulmakivenä. Asiakaslähtöisesti kehitetty palvelu vastaa paremmin asiakkaiden asettamia tarpeita ja tavoitteita sekä tuottaa asiakkaille suhteessa enemmän arvoa. Se miten arvoa asiakkaille tuotetaan vaikuttaa keskeisesti koettuun palvelun laatuun. (Grönroos 2001, 26–28; Grönroos 2000, 63.)

3.2 Palvelun laadun tärkeys yrityksen toiminnassa

Palveluiden ja niiden laadun merkitystä liiketoiminnassa kuvaa hyvin Grönroosin (2000,39) toteamus: ” Palvelujen tärkeyden ymmärtäminen avaa ovet menestykseen.” Hän toteaa myös, että laatu on yksi yrityksen menestyksen avaintekijöistä ja, että yrityksen kilpailuedun voidaan sanoa olevan täysin verrattavissa yrityksen tarjoamien tavaroiden ja palveluiden laatuun. (Grönroos 2000,65.)

Yrityksen toiminnan laatu vaikuttaa merkittävästi asiakkaille tuotettujen palvelujen laatuun. Toiminnan laadulla tarkoitetaan yrityksen toimintojen, prosessien ja toimintatapojen kykyä saavuttaa tavoitteeksi asetettu laatu ja laaduntuottokyky. Toiminnan laatu on organisaation sisäisten toimintojen ja prosessien tehokkuutta, toimivuutta ja virheettömyyttä mutta

toisaalta myös ulkopuolisen verkoston laadun tuotto kyvyn hallintaa suhteessa yrityksen omiin tarpeisiin ja laatuvaatimuksiin. Hyvin johdettu yritys ei näe laatua erillisenä toimintona, vaan johto ottaa laadun huomioon systemaattisesti kaikessa toiminnassaan. (Silén 2001, 17.)

Hyvä ja laadukas palvelu tuo yritykselle asiakkaita. Yrityksen tulee kuitenkin luoda rehellinen mielikuva tuottamansa palvelun laadusta ja kyetä vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Jos asiakkaalle ei pystytä palvelulupauksesta huolimatta tuottamaan sellaista palvelua, joka täyttää asiakkaan odotukset ja tarpeet, syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan välille kuilu, jonka seurauksena keskivertoinenkin palvelu nähdään negatiivisessa valossa. (Lecklin 2002, 105.)

Hyvä palvelun laatu kiinteistöalalla on yhtä kuin menestynyt ja arvostettu yritys. Sopimusasiakkaat määrittelevät haluamansa palvelutason kiinteistönhoitosopimuksen teon yhteydessä. Kilpailu sopimuksista on kovaa ja siksi palvelun hinnoittelussa on omat haasteensa. Liian suurilla lupauksilla ja alhaisella hintatasolla tuotettu palvelu ei tuota asiakkaalle tarpeeksi arvoa. Huonolla palvelun laadulla on kauaskantoiset seuraukset. Yrityksen imago heikkenee ja sopimusasiakkaiden kiinnostus yrityksen palveluita kohtaan vähenee.

3.3 Palvelun laadun merkitys kiinteistönhoitoalalla

Kiinteistöpalvelujen laadun kehittämisen lähtökohtana on asiakastyytyväisyyden lisääminen sekä kiinteistöpalveluyrityksen henkilöstön tyytyväisyyden ylläpitäminen. Onnistunut kiinteistöpalvelun laatu ei vaikuta ainoastaan palvelun tuottajayrityksen tuotettavuuteen, vaan sen avulla on mahdollista parantaa myös asiakasyrityksen tuotettavuutta. Kiinteistöpalvelun laatu vaikuttaa monella eri tavalla ja tasolla palvelun kohteena olevan kiinteistön eri sidosryhmiin. (Palvelun laadun vertailuominaisuudet ja valintaperusteet 2001, 12.)

Kiinteistöpalveluyritykselle laadulla voi olla sekä kustannusvaikutuksia että tulovaikutuksia. Hyvä palvelun laatu vaikuttaa palveluyrityksen kustannuksiin alentavasti koska korjaavia toimenpiteitä tarvitaan vähemmän kuin normaalisti. Mikäli pyritään tavallista korkeampaan laatutasoon, kiinteistöpalveluyritykselle voi aiheutua lisäkustannuksia resurssien lisäämisestä. Hyvä ja oikein hinnoiteltu kiinteistöpalvelun laatu parantaa yrityksen imagoa, kohottaa henkilökunnan työmoraalia ja ammattitilpeyttä sekä vähentää asiakkailta tulleita reklamaatiota. (Palvelun laadun vertailuominaisuudet ja valintaperusteet 2001, 12.)

Suomen Kiinteistöliitto ry (2001, 12–13) on määritellyt kiinteistönomistajan avuksi kiinteistöpalvelujen laadun vertailua varten keskeisimmät laatuominaisuudet ja niiden

arvioinnissa käytettävät kriteerit. Laatuominaisuudet ja kriteerit käsittävät tilaajan ja kiinteistöpalveluyrityksen näkemyksiä hyvästä palvelun laadusta. Ensimmäiset kaksi kohtaa käsittelevät niitä kysymyksiä, jotka liittyvät hyvän kiinteistöpalvelun laadun tuottamiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Luettelon kaksi viimeisintä mittaavat sitä, miten laatu on asiakkaan näkökulmasta toteutunut.

Kiinteistöpalvelun laadun vertailuominaisuudet pääkohdittain ovat:

- Kiinteistöpalveluyrityksen laatujärjestelmät
- Laadun tuottaminen asiakaskiinteistöissä
- Käyttäjätyytyväisyys
- Tekninen laatu tilaajan näkökulmasta

4 Laatujärjestelmät ja niiden tarkoitus

Laatujärjestelmä on yrityksen hyvä toimintatapa, joka kehittyy jatkuvasti ja se on dokumentoitu. Hyvä toimintatapa tarkoittaa tehokkuutta, systemaattisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Laatujärjestelmää rakennettaessa on syytä pitää mielessä, että kyseessä ei ole yksiselitteisesti laadun nostaminen, vaan ennen kaikkea asiakkaan haluaman ja siitä sovittu laatutason selkeyttäminen, tasalaatuisuuden varmistaminen ja siinä pysyminen. (Siikala 2000, 251.) Kun järjestelmä on laadittu hyvin ja siitä on muodostunut koko henkilökunnan yhteinen työkalu, on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen mahdollista. (Silén 2001, 21).

Asiakastarpeiden tunnistamista voidaan sanoa laatujärjestelmien tavoitteeksi. Selkeä ja yhtenäinen kuva asiakkaiden tarpeista selkeyttää palvelun tavoitteita sekä täsmentää valtuuksia ja vastuita. Tavoitteiden selkeyttämiseksi laatujärjestelmässä yleensä kuvataan palvelun toimintaprosessi, määritellään prosessin valvonta sekä sovitaan palautejärjestelmästä. Järjestelmän tarkoituksena on parantaa asiakastytyväisyyttä sekä asiakkaan, että palveluntuottajan palvelun kannattavuutta. Koska laatujärjestelmän avulla on mahdollista vähentää virheitä, se tuo siten myös kustannussäästöjä. (Siikala 2000, 251.)

Laatujärjestelmä takaa jatkuvan toiminnan kehittämisen. Jatkuvan kehittämisen myötä asiakkaiden tarpeet ja odotukset pystytään täyttämään myös tulevaisuudessa. Hyvin toteutettu laatujärjestelmä tarkoittaa yrityksen hyvää tapaa toimia. Kärjistetystä voidaan todeta, että jokaisella kiinteistöalan yrityksellä on jonkinlainen laatujärjestelmä, vaikka sitä ei olisikaan dokumentoitu. Yleisesti yrityksellä voidaan kuitenkin sanoa olevan laatujärjestelmä, vasta sen jälkeen kun se on virallisesti dokumentoitu. Laatujärjestelmän voi sertifioida, mikä tarkoittaa että järjestelmä on auditoitu jonkin ulkopuolisen instanssin

toimesta. Auditoinnissa selvitetään toteutuuko laatujärjestelmä siten kun se on dokumentoitu. Sertifikaatin avulla asiakkaalle pyritään todistamaan, miten hyvin organisaatio toimii, miten hyvin työt tehdään ja millä tavalla. (Siikala 2000, 256–258.)

4.1 Kiinteistönhoitopalvelun laadun mittaaminen

Kiinteistönhoitopalvelun hankintavaiheessa palvelun arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kriteerejä: palvelun luotettavuus, henkilöstön palveluhalukkuus, henkilöstön asiantuntemus, palvelun saavutettavuus, kommunikointikyky sekä palvelun varmuus (Siikala 2000, 254). Kiinteistöhoitopalveluita tuottavan yrityksen palvelun laadulla on merkitystä kiinteistön elinkaariajattelussa. Palveluntuottajaa valittaessa on tärkeää punnita valintakriteereitä monesta eri näkökulmasta. Suunnitelmallisen ja ennakoivan kiinteistönhoidon avulla kiinteistö, sen järjestelmät ja laitteet, olosuhteet, ulkoalueet ja kustannukset pysyvät hallinnassa. (Tossavainen 2009.)

Kiinteistöpalveluita tuottavan yrityksen kokonaislaatu koostuu useista eri tekijöistä. Kun sopimusasiakas arvioi toteutunutta palvelua kokonaisvaltaisesti, huomio keskittyy sovitun laadun toteuttamiseen, palvelun asiakkaalle tuottamiin hyötyihin ja lisäarvoon. Palvelua voidaan arvioida muun muassa seuraavien asioiden perusteella: tilaajan laatuvaatimusten täyttyminen, palvelutuotannon laadun arviointi, taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, palveluntuottajan sopimuksen mukainen kehittyminen tehtävässä, palvelun lisäarvo tilaajan liiketoiminnalle, aikatavoitteiden saavuttaminen sekä yhteistyön onnistuminen. (Siikala 2000, 254.)

Kiinteistönhoidon laatumittareita ovat sopimuksenmukaisuus, reklamaatioiden määrä, asiakaskyselyn tulokset, vikailmoitus raportit, poikkeamatilastot, huoltosuunnitelmien seurantalomake, kuntoraportit, käyttöpäiväkirjat, konekortit, kustannusseuranta, menekkiseurantaraportit, tapaturmatilastot ja palaute- ja kehityskeskustelut. (Siikala 2000, 254–255). Hyvä vuorovaikutussuhde sopimusasiakkaan ja palvelun tuottajan välillä on yksi palvelun laadun menestystekijöistä. Palautepalaverit ovat yksi palvelun laadun kehittämisen kulmakivistä. Niissä sopimusasiakas ja palveluntuottaja keskustelevat palvelun toteutumisesta ja sen laadusta. Pohjana palautepalaverille käytetään yleensä katselmusraportteja sekä asiakas- ja käyttäjätyytyväisyyskyselyjä, unohtamatta tilaajan ja palveluntuottajan välistä kiinteistönhoitosopimusta ja tehtäväluetteloa. Säännöllisesti pidettyjen palautepalaverien avulla on mahdollista varmistaa jatkuva toimintojen kehittäminen. (Tossavainen 2009.)

4.2 Yritys Oy:n laatustrategia osana johtamisjärjestelmää

Yritys Oy:n tavoitteina on olla haastava ja turvallinen työpaikka sekä hyvä yrityskansalainen. Aivan keskeisenä tavoitteena on olla luotettava yhteistyökumppani asiakkailleen.

Yhteistyökumppanuuden myötä Yritys Oy pyrkii olemaan osa asiakkaidensa liiketoimintaprosessia. Tämä edellyttää kykyä oivaltaa asiakkaiden todelliset tarpeet sekä tuoda Yritys Oy:n palvelu osaksi asiakkaiden toimintaa. Yhteistyökumppanuus takaa tuotetun palvelun laadun, palvelun kehittämisen sekä kilpailukykyisen hinnan. (Johtamisjärjestelmän käsikirja 2010, 6–7.)

Silén (2000, 21) toteaa, että toimivan laatujärjestelmän tulee olla osa johtamisjärjestelmää, jotta laatujärjestelmä saadaan osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Järjestelmä sisältää määritellyt toimintatavat ja antaa selkeät työvälineet strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatavat muodostavat yhteiset pelisäännöt koko Yritys Oy:n toimintaan ja näiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan määritellyt tavoitteensa. Toimintatavat ovat keskeinen osa laatustrategiaa, sillä ne toteutuvat henkilöstön toiminnan kautta. Niiden toteutumista arvioidaan kehityskeskusteluissa, työtyytyväisyyskyselyissä, sisäisissä arvioinneissa sekä asiakastytytyväisyystutkimuksissa. (Johtamisjärjestelmän käsikirja 2010, 8.)

Toimintatapojen kautta pyritään varmistamaan asiakkaille tuotetun palvelun laatu. Yritys Oy:n toimintavoiksi on määritelty jatkuva toiminnan parantaminen ja kehittäminen sekä palvelun tuottaminen asiakkaan kanssa sovittujen toimintatapojen ja aikataulujen mukaisesti. Jatkuvan parantamisen ja kehittämisen taustalla on ajatus, että kaiken voi tehdä paremmin kuin aikaisemmin. Muita Yritys Oy:n toimintaperiaatteita ovat myös asiakkaan arvostaminen ja kuunteleminen, henkilöstön välinen yhteistyö, esimiestyö, yhteisen edun oivaltaminen sekä vastuu ja esimerkillisyys ympäristöasioissa. Yhteisen edun oivaltamisella tarkoitetaan asiakaslähtöistä ajattelutapaa, jonka kautta asiakkaan saama etu nähdään palveluntuottajan ja asiakkaan välisenä yhteisenä etuna. (Johtamisjärjestelmän käsikirja 2010, 14.)

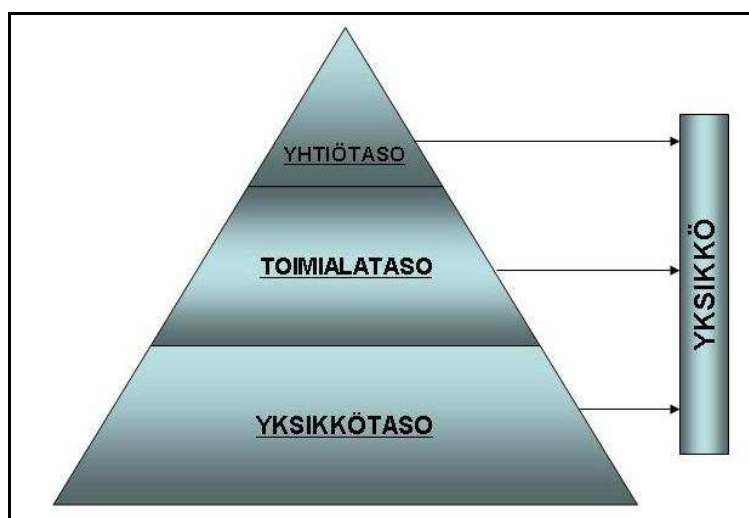
Yritys Oy ei ole määritellyt erikseen laatustrategiaa vaan koko organisaatiossa on käytössä johtamisjärjestelmä, jonka avulla Yritys Oy:n toimintaa suunnitellaan, ohjataan ja kehitetään yhtenäisellä tavalla. Johtamisjärjestelmä on laaja kokonaisuus, joka sisältää yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen lisäksi tietoa johtamiskäytännöistä, ydinprosesseista, ympäristö, terveys- ja työturvallisuus asioiden johtamisesta, dokumentaatioista, asiakirjojen hallinnasta, johtamisjärjestelmän vastuista, sisäisistä arvioinneista ja sertifioinneista. Yritys Oy:n johtamisjärjestelmä täyttää ISO 9001 laatu, ISO 14 001 ympäristö ja OHSAS 18001 terveys- ja työturvallisuus standardien vaatimukset. (Johtamisjärjestelmän käsikirja 2010, 18.)

ISO 9001- sertifikaatti todistaa, että Yritys Oy:n johtamisjärjestelmä on suunniteltu niin, että se täyttää laadunhallintaa käsittelevät kansainväliset standardit ja ohjeet. Standardin on luonut kansainvälinen standardointiorganisaatio ISO. ISO-9001 sertifikaatti kuvastaa asiakkaalle yrityksen prosessien toimivuutta sekä jatkuvan parantamisen ja asiakastyytyväisyyden merkitystä. Standardin tärkeimmät kohdat ovat laadunhallintajärjestelmä, johdon vastuu, resurssien hallinta, palvelun toteuttaminen sekä palvelun mittaaminen, analysointi ja parantaminen. (ISO 9001 2010.)

4.3 Johtamisjärjestelmän rakenne

Kuviossa 2, johtamisjärjestelmän rakenne havainnollistetaan suurpiirteisesti Yritys Oy:n organisaatorakenne sekä kuvataan, miten johtamisjärjestelmä on liitetty osaksi jokaisen Yritys Oy:n tason toimintaa. Yhtiötaso määrittää johtamisjärjestelmän tavoitteet, strategian, vuosisuunnitelmat, ympäristö, terveys- ja työturvallisuus ohjelman, toimintatavat, ydinprosessit sekä johtamisjärjestelmän käsikirjan. Toimialataso tarkentaa johtamisjärjestelmään pohjautuen eri toimialojen toimialakohtaisia palveluprosessien vaatimuksia. (Johtamisjärjestelmän käsikirja 2010, 19–20.)

Pyramidin alin taso on yksikkötaso, jossa työ ja palvelu asiakkaalle tuotetaan. Yksikkötason johto ja työnjohto voivat luoda käyttöönsä erilaisia työ-, käyttö- ja raportointiohjeita sekä kehittää toimintaansa erityyppisiä toiminta- ja menettelytapamalleja. Yksikkökohtaisten ohjeistuksien ja toiminta- ja menettelytapamallien tulee tukea Yritys Oy:n johtamisjärjestelmässä asetettuja vaatimuksia ja menettelytapoja. (Johtamisjärjestelmän käsikirja 2010, 19–24.)



Kuvio 2: Johtamisjärjestelmän rakenne. (Johtamisjärjestelmän käsikirja 2010, 19.)

Asiakaspalvelun kehittäminen yksikössä X sijoittuu Yritys Oy:n johtamisrakenteessa yksikkötasolle. Kehittämistyön taustalla vaikuttavat vahvasti Yritys Oy:n yhteiset toimintatavat ja tavoitteet. Yksikkötason toiminnan kehittäminen mahdollistaa nopeat ja konkreettiset uudistukset toimintaperiaatteissa. Asiakaslähtöinen kehittäminen pohjautuu sopimusasiakkaiden tarpeisiin mutta toimintaa uudistetaan myös työntekijöiden näkemyksien ja ehdotusten pohjalta. ”Kun työntekijät ovat osa kehittämistyötä, saadaan henkilöstö sitoutettua muutoksiin, eikä muutosvastaisuus ole niin voimakasta”, toteaa yksikön X yksikönpäällikkö.

5 Palvelun laadun kehittäminen

Palvelujen laadun kehittämisen perusta on palvelutarjonnan määrittäminen: mitä palveluja asiakkaille tarjotaan ja mitä palveluita tulisi tarjota? (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7). Pelkkä puhe palvelun laadun parantamisesta määrittämättä mitä se on, kuinka asiakkaat sen kokevat ja kuinka sitä voisi edistää, ei ole yritykselle minkään arvoista. Palvelun laatua määriteltäessä sorrutaan yleisesti siihen, että kaikkia laatuun vaikuttavia tekijöitä ei huomioida ja rajausta tehdään liian suppeaksi. Liian suppean rajauksen välttämiseksi laadun määrittämisen tuleekin lähteä asiakkaan näkökulmasta ja siitä miten asiakas määrittää laadun. (Grönroos 2000, 62.) Yritykset sortuvat myös siihen, että asiakkaan tarve selvitetään liian hätäisesti ja pinnallisesti sekä kehittäminen toteutetaan raporttien pohjalta. (Rissanen 2005, 139). Palvelun laadun kehittäminen vaatii pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintaa. Opinnäytetyössäni toteutuneet eri vaiheet ovat osa asiakaspalvelun kokonaislaadun kehittämistä. Tekemäni pohjatyon ja sitä kautta työstetyn materiaalin pohjalta tulisi seuraavassa vaiheessa keskittyä asiakaslähtöiseen kehittämiseen.

Koko henkilöstö osallistuu laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen omalta osaltaan. Jatkuva toiminnan kehittäminen on kaikkien velvollisuus ja sitä varten monet organisaatiot perustavat laatupiirejä ja -tiimejä. Organisaation laatuun liittyvät tavoitteet kulkevat ylhäältä alas tavoitejohtamisen avulla. (Silén 2001, 45.) Kun työntekijät osallistetaan jollain tavalla kehittämistyöhön, mielletään määritellyt tavoitteet koko henkilökunnan yhteiseksi määränpääksi (Grönroos 2000, 161).

Palveluiden kehittämisellä voi olla erilaisia tavoitteita. Yritys voi kehittää olemassa olevaa palvelua muuttamalla tyyliä tai ilmettä, parantaa palvelua, laajentaa palvelutarjoamaa yrityksen nykyisille kohdemarkkinoille, luomalla uudenlaisen palvelun olemassa olevaan tarpeeseen tai kehittämällä jotain täysin uutta uuteen tarpeeseen. Kehitystyötä voidaan toteuttaa pieninä askelina työn päivittäisen työn ohessa tai mittavina hankkeina, jotka tähtäävät mittavan uudistuksen aikaan saamiseen. Jokainen yritys suunnittelee ja toteuttaa

palvelun kehittämishankkeensa omista lähtökohdistaan. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3–5.)

5.1 Palvelun laadun kehittäminen asiakaslähtöisesti

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan organisaation ajattelutapaa, jossa toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Organisaatio ei voi toiminnassaan unohtaa omia tarpeitaan, vaan on kuitenkin loppuen lopuksi olemassa toteuttaakseen yrityksen omaa toiminta-ajatusta. Menestyvä organisaatio on kuitenkin sellainen, joka pystyy määrittelemään asiakkaiden tarpeet, käsitykset ja toiveet sekä tyydyttämään ne. Asiakastyytyväisyys on pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytys. (Ylikoski 2001, 34–35.) Asiakaslähtöisyys vaatii ymmärrystä siitä, mitä asiakkaan kokema arvo on ja miten se asiakkaalle tuotetaan. Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään, vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan itse asettamiin tavoitteisiin nähden. (Arantola & Simonen 2009, 3.)

Palvelun laatuajattelussa realistinen lähtökohta on se, että palvelu rakennetaan asiakkaan odotusten ja hänen saamansa palvelukokemuksen pohjalle. Asiakkaiden palveluun kohdistamat laatuvaatimukset ja odotukset vaihtelevat asiakkaasta riippuen. Palvelun ydinosalta asiakas odottaa vähintään hyväksyttävää laadun tasoa. Palvelun ydinosan ulkopuolella jääviin palveluprosesseissa oleviin laatuongelmiin ei yleensä puututa, mikäli asiakkuus toimii kokonaisuudessaan hyvin. (Rissanen 2005, 214.)

Odotusten merkitys asiakkaan laatukokemuksessa on suuri. Asiakkaan asettamat odotukset palvelulle ovat kaksitasoisia sekä joustavia. Asiakkaalla on tiedossaan palvelutaso, joka on hänelle riittävä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä vastaa sitä, millaista palvelua asiakas haluaisi saada. Näiden kahden tason väliin jäävää alue on hyväksyttävän palvelun alue. Hyväksyttävän palvelutason alue muodostaa jonkinlaisen joustovaran sille, mitä asiakas sietää. Tärkeiden asioiden, kuten palvelun luotettavuuden ja virheettömyyden suhteen joustovara on pienempi kuin vähemmän tärkeiden asioiden suhteen. (Ylikoski 2001, 120–121.)

Asiakaslähtöinen ajattelu ja sitä kautta asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat merkittäviä asiakaspalvelun laadun kehittämisessä. Asiakkaista ja heidän tarpeistaan on oltava tarpeeksi tietoa, jotta palvelua on mahdollista kehittää niin, että sillä on positiivinen vaikutus palvelun laatuun. Olen opinnäytetyössäni hahmottanut mahdollisimman yksityiskohtaisesti Yritys Oy:n asiakkaiden tarpeita sekä pyrkinyt nostamaan laatimaani laadunseurantataulukkoon sellaisia toimintoja, jotka edistävät palvelun laatua.

5.2 Asiakkuusajattelu

Asiakkuudet ovat yritysliiketoiminnan keskeinen resurssi. Markkinoinnin perusmuuttujien eli tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi yrityksen kannattaa kohdistaa ajatteluaan ja toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Yrityksen tulee tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja pyrkiä kehittämään omaa toimintaansa niin, että asiakkaan tarpeet huomioitaisiin ja täytettäisiin entistä paremmin. Asiakaslähtöinen palvelu, sen suunnittelu ja kehittäminen ovat osa asiakkuudenhallintaa. (Mäntyneva 2001, 9–10.)

Kiintymys palveluorganisaatiota kohtaan muodostuu vain silloin kun palvelutilanne koetaan myönteiseksi. Myönteisten palvelutapahtumien myötä asiakas osoittaa yritykselle lojaalisuutta ja asiakasuskollisuutta. Hyvän palvelun myötä tyytyväinen asiakas suosittelee yrityksen palveluita myös muille. (Grönroos & Järvinen 2001, 96.) Asiakkuuksien säilyttäminen sekä asiakasuskollisuus perustuvat asiakkaiden syvälliseen tuntemiseen ja ymmärtämiseen. Asiakkaiden tuntemisen ja ymmärtämisen pohjalla ovat asiakkaiden tarpeet, jotka ovat erittäin tärkeitä myös palvelun laatuajattelussa. (Mäntyneva 2001, 22.)

Opinnäytetyöni toiminnallisessa osuudessa tuotettu laadunseurantataulukko ja vastuunjakotaulukko liittyvät olennaisesti asiakkuusajatteluun, sillä niiden tarkoituksena on olemassa olevien asiakkaiden tarpeiden täyttäminen aikaisempaa paremmin. Vastuunjakotaulukkoon on määritelty jokaiselle yksikön X asiakaspalvelijalle sopimusasiakasvastuu. Sopimusasiakasvastuiden avulla pyritään saamaan asiakaspalvelijat ottamaan yhteyttä sopimusasiakkaaseen nykyistä aktiivisemmin sekä perehtymään vastuullisen asiakkuuden asioiden hoitoon muita asiakaspalvelijoita paremmin.

5.3 Hiljainen tieto

Jokaisen toimialan yritys on omaan alaansa liittyvän osaamisen tiivistymä. Työntekijät ovat kehittäneet osaamistaan käytännön työn kautta. Hiljainen tieto tarkoittaa sitä, että henkilö osaa tehdä jotain hyvin mutta ei välttämättä osaa kuvata asiaa sillä tavalla, että myös muut voisivat oppia taidon. Toisaalta hiljainen tieto on kokemukseen ja osaamiseen perustuvaa osaamista, johon työntekijät käytännöissään ja toimissaan nojaavat. Suuri osa yrityksen osaamispotentialista on hiljaista tietoa. Ilman, että hiljaisesta tiedosta ei tehdä näkyvää, tieto jää osaavien työntekijöiden haltuun. Jos hiljainen tieto, mikä työalueella on kehittynyt, avataan ja osaaminen saadaan kollegojen käyttöön, se nopeuttaa oppimisprosessin lisäksi myös yrityksen kehitysprosessia. (Asikainen & Toivonen 2004, 12–13; Toom, Onnismäe & Kajanto 2008, 129.)

Yritysten perehdytysmateriaalit perehdyttävät yleensä uuden työntekijän työpaikan yleisiin asioihin ja sääntöihin. Yrityksen tulisi muodostaa strategia, jossa tuetaan osaamisen syntymistä, mutta toisaalta tuetaan ja kehitetään tapoja, joilla hiljainen tieto saadaan siirtymään työntekijältä toiselle. Hiljaista tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi mallintamalla sitä vuorovaikutuksessa. Edellinen työntekijä ei kuitenkaan aina ole vastaanottamassa uutta työntekijää, joten hiljainen tieto tulisi mallintaa ja saada dokumentoiduksi. Työntekijöiltä mallinnetut dokumentit avaavat uudelle työntekijälle toiminnan asioita ja tämä luonnollisesti lyhentää myös perehdytysaikaa. (Asikainen & Toivonen 2004, 39.)

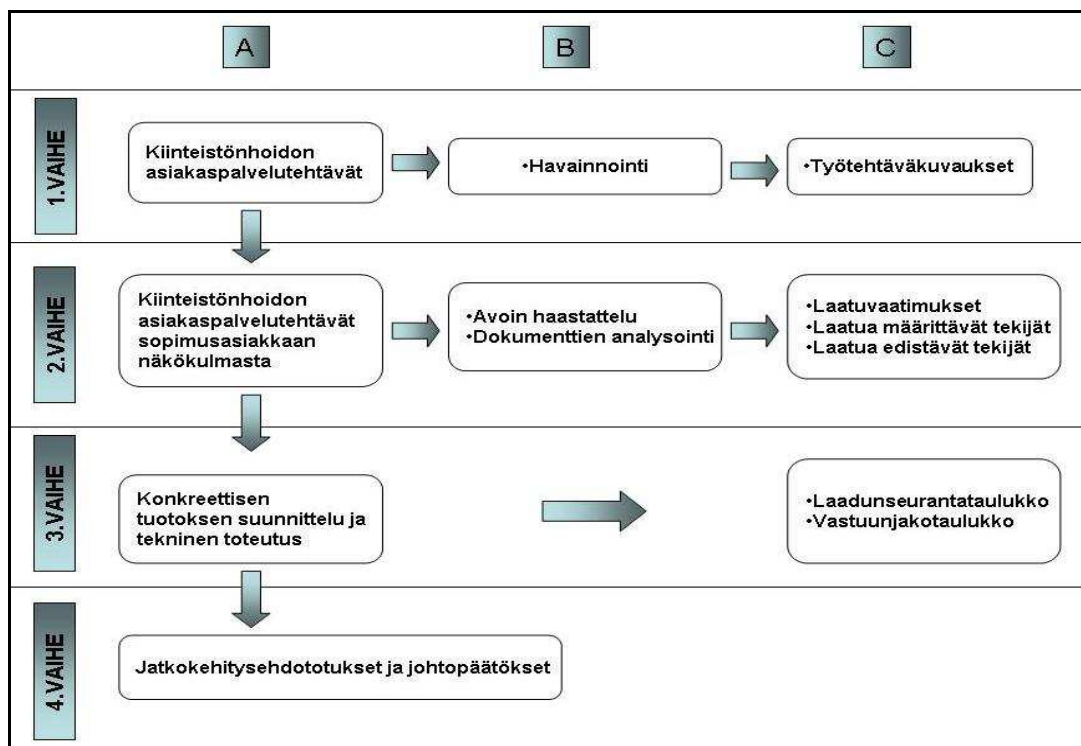
Asikainen & Toivonen (2004,12), toteavat hiljaisen tiedon avaamisen nopeuttavan yritysten kehitysprosesseja. Opinnäytetyöni yhtenä osana on ollut yksikön X asiakaspalvelun työtehtävien kuvaaminen. Opinnäytetyön toteuttamisen kannalta oli erittäin olennaista havainnoida ydintyötehtävät ja dokumentoida ne. Vastaavanlaisia kuvauksia asiakaspalvelun vastuullisista työtehtävistä ei ole tehty aikaisemmin. Koska opinnäytetyöni on yksi osa asiakaspalvelun laadun kokonaisvaltaista kehittämistyötä, mallintamani työtehtävät tulevat edistämään mahdollisten jatkotoimenpiteiden toteuttamista.

6 Toiminnallisen opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, sillä sen lopullisena tuotoksena on työelämän käytännön toimintaan liittyvä tuotos. Vilkkä & Airaksinen (2004, 9-12) toteavat toiminnallisen opinnäytetyön ominaispiirteeksi käytännön toteutuksen ja sen raportoimisen yhdistymisen. Aineiston keruumenetelmän tavoitteena on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen, järjeistäminen tai kehittäminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee yhdistyä aiheeseen liittyvä teoria, tutkimuksellinen asenne työskentelyssä sekä opinnäytetyön läpivieminen järjestelmällisesti. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9–10).

Toiminnallisesta opinnäytetyöstä syntyy jokin konkreettinen näkyvä tuotos. Opinnäytetyöni oli selkeästi toiminnallinen, sillä se pohjautuu työelämän kehittämiseen.

Aineistonkeruumenetelminä käytin havainnointia sekä avointa haastattelua. Prosessin lopputuotoksena oli kaksi erilaista työvälinettä yksikön X käyttöön. Toinen työvälineistä on laadunseurantataulukko, joka varmistaa asiakkaille tuotetun palvelun laatutasoa sekä osittain seuraa myös asiakaspalvelutiimin jäsenten toimintaa. Rinnakkain laadunseurantataulukon kanssa laadin henkilövastuita määrittävän vastuunjakotaulukon. Koko opinnäytetyö prosessin lähtökohtana oli asiakaspalvelun laadun kehittäminen.



Taulukko 3: Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden eteneminen.

Taulukko 3 kuvaa opinnäytetyöni toiminnallisen osuuden etenemistä. Sarake A kuvaa vaiheen tarkoitusta. B- sarakkeesta käy ilmi käyttämäni tutkimuksellinen menetelmä sekä C-sarake kuvaa, mitä olen vaiheen kautta saavuttanut. Taulukon tarkoituksena on selkeyttää prosessin kulku sekä havainnollistaa eri vaiheiden merkitys. Kappale 6 etenee toiminnallisen osuuden vaiheiden mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisenä kuitenkin esittelen lyhyesti opinnäytetyön lähtökohdat. Kappaleessa 6.2 kerron tiedonkeruumenetelmästä havainnointi ja siitä miten havainnointi opinnäytetyöni aikana toteutettiin. Kappaleessa 6.3 esittelen yksikön X asiakaspalvelun työtehtäviä, jotka ovat laadittu havainnoinnin avulla saavutettujen tuloksien pohjalta. (Taulukko 3.)

Työtehtäväkuvauksien jälkeen vaiheessa kaksi perehdyin yksikön X asiakaspalvelun laatuun liittyviin tekijöihin. Ensiksi käsittelin kiinteistönhoidon asiakaspalvelun yleisiä laatuvaatimuksia, jotka esittelen kappaleessa 6.4. Seuraavaksi perehdyin yksikön X sopimusasiakkaiden kanssa solmittuihin kiinteistöhoitosopimuksiin ja niiden liitteinä oleviin sopimustehtäväkuvauksiin asiakaspalvelun osalta. Kappaleessa 6.6 esittelen toisen opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa käyttämäni tiedonkeruumenetelmän ja esittelen sen pohjalta saadut tulokset. 6.7 kappaleessa pohdin, millaisten tekijöiden avulla asiakaspalvelun laatua on mahdollista parantaa. (Taulukko 3.)

Vaiheessa kolme kehitin laadunseurantamenetelmän ja suunnittelin ja toteutin opinnäytetyön konkreettiset tuotokset. 6.8 kappaleessa esittelen laadunseurantataulukon ja vastuunjakotaulukon ja niihin kuuluvat toiminnot. Toiminnallisen osuuden neljännessä ja viimeisessä vaiheessa pohdin jatkokehitysehdotuksia laadunseurantataulukkoon ja vastuunjakotaulukkoon. Esittelen jatkokehitysehdotukset kappaleessa 6.9. Lisäksi pohdin jatkokehitysehdotuksia yksikön X asiakaspalvelun laadun kehittämiseen liittyen ja ne esittelen kappaleessa 6.10. (Taulukko 3.)

6.1 Kehitystyön lähtökohdat

Opinnäytetyön lähtökohta oli tehdä yksikön X asiakaspalvelutyö näkyväksi sekä kehittää palvelun laatua ja sen seurantaa. Asiakaspalveluun ei ollut aikaisemmin tehty vastaavanlaista palvelun laatuun pohjautuvaa kehittämistyötä. Lähtötilanteessa asiakaspalvelun työtehtävistä ja niihin liittyvistä prosesseista löytyi vain muutamia dokumentteja ja kuvauksia. Olemassa olevien dokumenttien pohjalta oli hankalaa hahmottaa asiakaspalvelutyötehtävät ja kokonaiskuva tuotetusta palvelusta. Olemassa olevia dokumentteja ei myöskään juuri hyödynnetty uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Lähtötilanteessa laadun ylläpitämisessä ei käytetty dokumentoitua laadunseurantamenetelmää, vaan sen ylläpitäminen oli puhtaasti henkilökunnan toiminnan ja muistin varassa. Koska laadunseurantaa ei ollut dokumentoitu tai tehty näkyväksi, päivittäisten asiakaspalvelutehtävien taustalle jääneet toiminnot olivat osittain jääneet huomiotta. Yritys Oy:n asiakaspalvelussa havaitut kehittämiskohteet ja puutteet havaittiinkin pääsääntöisesti vasta sopimusasiakkaan yhteydenoton jälkeen. Laadunseurantamenetelmän avulla pyritään vähentämään asiakkaiden ilmoittamien puutteiden määrää, parantamaan palvelun toimivuutta sekä varmistamaan kiinteistöhoitosopimusten mukainen asiakaspalvelu.

Asiakaspalvelun vastuulla olevista työtehtävistä vastaa kokonaisuudessaan koko asiakaspalvelutiimi. Lähtökohtatilanteessa asiakaspalvelutiimin jäsenille ei ollut määritelty selkeitä henkilökohtaisia työtehtävävastuualueita. Koska vastuualue oli laaja, työtehtävistä ei aina suoriuduttu aikataulussa. Vastuunjakotaulukkoon määriteltyjen henkilövastuiden avulla, jokainen asiakaspalvelija tietää tarkkaan, mistä tehtävistä kukin on vastuussa ja pystyy näin ollen aikatauluttamaan työt niin, että niistä suoriudutaan määriteltyjen aikataulujen mukaisesti.

6.2 Asiakaspalvelutehtävien havainnointi

Havainnoinnin avulla tutkija saa selville, mitä todella tapahtuu. Tieteellinen havainnointi ei ole vain näkemistä, vaan se on enemmän asioiden tarkkailua. Menetelmän suurin etu on se,

että sen avulla voidaan saada suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi toteutetaan luonnollisessa ympäristössä ja siksi sen voidaankin sanoa olevan todellisen elämän ja maailman tutkimista. Havainnointi voi olla lajiltaan systemaattista jolloin se on tarkasti suunniteltua ja jäsennehtyä tai osallistuvaa, jolloin havainnointi on vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautuvaa. Käytännössä esiintyy myös paljon havainnointilajien välimuotoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 207–211.) Havainnointi on myös yksi hiljaisen tiedon mallintamisessa käytetyistä menetelmistä (Asikainen & Toivonen 2004, 73).

Havainnoin yksikön X asiakaspalvelutiimin työtehtäviä 8 päivän ajan 6–16.4.2010 välisenä aikana. Havainnointi oli osallistuvaa havainnointia. Osallistuvan havainnoinnin erityispiirteitä on, että havainnoija osallistuu havainnoitavan ryhmän elämään, esittää kysymyksiä ja havainnoitavat asiat voivat olla rajattuja. (Hirsjärvi ym. 2007, 212). Havainnointi tapahtui yksikön päätoimistolla Tikkurilassa. Havainnointijakson päätavoite oli havainnoida asiakaspalvelun vastuulla olevia työtehtäviä.

Ennen havainnointia minulla oli jonkinlainen käsitys asiakaspalvelun työtehtävistä, sillä olin työskennellyt aiemmin yksikön X asiakaspalvelutehtävissä. Havainnoinnin avulla halusin selvittää asiakaspalvelun vastuulla olevat perustehtävät, avata työhön liittyviä tehtäväprosesseja sekä seurata työtehtävien kuormittumista asiakaspalvelijoiden kesken. Ylläpidin havainnoinnin aikana luettelonomaista listaa, johon kirjasin työtehtäviin liittyviä tietoja sekä merkitsin, millaisia työtehtäviä kukin päätoimistolla työskentelevistä asiakaspalvelijoista teki.

Molemmat päätoimistolla työskentelevät asiakaspalvelijat olivat tietoisia havainnoinnistani sekä osallistuivat havainnointiin vastaamalla tarkentaviin kysymyksiin. Tein havainnointia konkreettisesti seuraamalla asiakaspalvelussa työskentelevien kiinteistösihteerien tekemiä tehtäviä keskimäärin kolme tuntia päivässä. Havainnointijakson tutkimuskysymyksiä olivat:

- Mitkä ovat asiakaspalvelun vastuulla olevat päätehtävät?
- Millaisia eri työvaiheita päätehtävät sisältävät?
- Millaisia tehtäviä asiakaspalvelutiimin jäsenet niiden lisäksi tekevät?
- Miten Yritys Oy:n asiakaspalvelu liittyy yksikön X asiakaspalveluun?

Havainnoinnin avulla saavutetut tulokset tekevät yksikön X asiakaspalvelun vastuulla olevat työtehtävät näkyviksi ja näin ollen asiakaspalvelun laadun jatkokehittäminen on helpompaa. Lisäksi kehitystyö tulee jatkossa nopeutumaan, sillä organisaation sisä- tai ulkopuolelta tulevat toimijat saavat tehtäväkuvausten perusteella nopeasti näkemyksen yksikön X asiakaspalvelutyöstä.

Opinnäytetyöni kannalta työtehtäväkuvaukset luovat pohjan laadunseurantataulukon suunnitteluun ja toteutukseen. Vaikka kaikki asiakaspalvelun vastuulla olevat työtehtävät eivät välttämättä suoranaisesti liity sopimusasiakkaan näkökulmasta kehitettyyn laadunseurantaulukkoon, ovat ne osa koko palveluprosessia ja vaikuttavat keskeisesti asiakkaan kokemaan kokonaispalvelun laatuun. Työtehtävien kuormittumista seuraamalla sain alustavaa tietoa siitä, miten erilaisia vastuuta olisi tasapuolista ja realistista määrittää vastuunjakotaulukkoon.

6.3 Havainnoinnin tulokset

Työtehtävien havainnointi, kuvaaminen sekä palveluprosessien avaaminen ovat oleellinen osa asiakaspalvelun laadun kehittämistä. Tässä kappaleessa määrittelen asiakaspalvelun ydintehtävät, jotka pohjautuvat 6–16.4.2010 suoritettuun havainnointiin. Keskeisimpiä asiakaspalvelun tehtäviä ovat avainhallinta, huoltopyyntöjen käsittely sekä asukastietojen ja käyttövuorovarausten ylläpito. Ydintehtävien lisäksi esittelen lyhyesti myös muita asiakaspalvelun vastuulla olevia työtehtäviä. Käytän kirjallisten kuvauksien tukena erilaisia kuvioita havainnollistamaan työtehtäviin liittyviä toimintoja. Kuvaan ydintehtävät perusteellisesti toimeksiantajan pyynnöstä, jotta prosessi- ja tehtäväkuvauksia voidaan jatkossa hyödyntää uusien asiakaspalvelijoiden perehdytyksessä. Asiakaspalvelun laadun kehittämisen näkökulmasta työtehtäväkuvauksien tarkoituksena on tehdä asiakaspalvelutyö näkyväksi.

6.3.1 Avainhallinta

Kiinteistöjen avainhallinta on yksi yksikön X asiakaspalvelijoiden ydintehtävistä. Avainhallinta voidaan jakaa kahteen eri toimintoon: avainturvallisuuteen ja lukostohallintaan. Avainturvallisuuteen liittyen asiakaspalvelutoimistot vastaavat kiinteistöjen avaimien asianmukaisesta ja turvallisesta säilyttämisestä. Avaimet säilytetään lukituissa kassakaapeissa ja ne on merkitty turvakoodein. Säilössä on avaimia lähes jokaisesta yksiköllä huollossa olevasta kiinteistöstä.

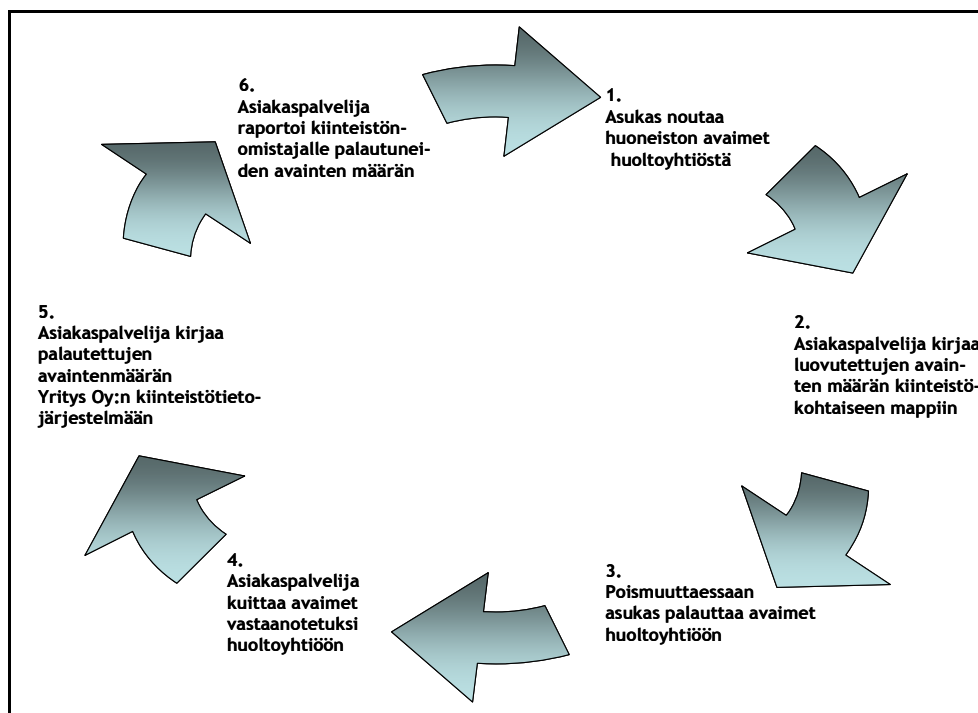
Avainturvallisuuteen liittyy myös avainten luovuttaminen kiinteistöissä erilaisia korjaustöitä suorittaville urakoitsijoille. Urakoitsijoiden hakiessa kiinteistön avainta toimistosta, asiakaspalvelijat kirjaavat noudetun avaimen sekä urakoitsijan tiedot seurantarekisteriin. Ennen avaimen luovutusta urakoitsija kuittaa avaimen vastaanotetuksi. Avaimen palautuessa asiakaspalvelijat kirjaavat avaimen palautetuksi ja toimittavat avaimen takaisin kassakaapin säilöön. Kiinteistöjen avainten avainturvallisuuden ylläpitäminen tarkoittaa käytännössä myös sitä, että asiakaspalvelijoiden tulee tietyin väliajoin tarkastaa urakoitsijoille luovutettujen

avainten tilanne sekä varmistaa, että kassakaapissa olevien avainten määrä täsmää sopimusasiakkailta vastaanotettujen avainten määrään.

Yksiköllä X huollossa olevista kohteista yli puolet on vuokrakiinteistöjä. Lukostohallinta koostuu lähinnä vuokra-asuntojen avainten ylläpitotehtävistä, joita ovat huoneistojen avaintietojen kirjaaminen, sarjanvaihtotilaukset, lisäävaintilaukset, avaintietojen raportointi kiinteistön isännöitsijälle sekä lukitusmuutokset. Vuokra-asuntoihin kuuluvien avainten luovuttaminen ja vastaanottaminen ovat kuunvaihteen keskeisimpiä tehtäviä. Huoneistojen avaimiin liittyvä kiertokulku on kuvattu kuviossa 3.

Avaintietojen ylläpidolla tarkoitetaan huoneistoihin kuuluvien avainten rekisteröintiä ja rekisterin ylläpitoa. Uuden asukkaan muuttaessa asuntoon asiakaspalvelijat kirjaavat, kuinka monta avainta asukkaalle muuton yhteydessä luovutetaan. Kun asukas muuttaa pois, hän palauttaa huoneiston avaimet huoltoyhtiöön, jolloin asiakaspalvelijat tarkistavat, että sisäänmuuton yhteydessä asukkaalle luovutettujen avainten määrä täsmää palautettuun määrään. Jos avaintiedot ovat poikkeavat eli asukas on asumisen aikana kadottanut avaimia, tilataan huoneistoon huoltoyhtiön toimesta lukitusmuutos uusille asukkaille. Asiakaspalvelijat tekevät kiinteistön lukostotietojen mukaan tilauksen uusista avaimista lukkoliikkeelle. (Kuvio 3.)

Asukasmuutosten yhteydessä asiakaspalvelijoiden tulee raportoida huoneistoihin kohdistuvista avaintiedoista kiinteistön isännöitsijälle, sillä sarjanvaihtomaksut vähennetään mahdollisuuksien mukaan asukkaiden vakuusmaksuista. Kiinteistönomistajat eivät palauta poismuuttaneille asukkaille huoneistoihin kohdistuvia vakuusmaksuja ennen kuin tieto siitä, että avainasiat ovat kunnossa, on välitetty huoltoyhtiöstä isännöintitoimistoon. (Kuvio 3.)



Kuvio 3: Huoneistoavainten kiertokulku.

Kiinteistön omistaja on opastanut vuokra-asuntojen asukkaat tekemään asumisen aikana lisäävaintilaukset huoltoyhtiön kautta. Yksikön X asiakaspalvelijat tekevät lisäävaintilaukset lukostotietojen perusteella lukkoliikkeeseen. Lukkoliike toimittaa tilatun avaimen toimistoon, josta ollaan yhteydessä tilauksen tehneeseen asukkaaseen. Lisäävaintilaukset saattavat tulla myös kiinteistönomistajilta, jolloin tilaus kohdistuu yleensä kiinteistön yleisten tilojen avaimiin. Toisinaan kiinteistönomistajat tilaavat myös lukitusmuutoksia, jolloin asiakaspalvelijat tilaavat muutoksen kiinteistön tietojen perusteella lukkoliikkeeltä. Asiakaspalvelijat vastaavat kokonaisvaltaisesti lukstohallinnasta toimistoille kuuluvien kiinteistöjen osalta.

Jokaisessa lämpötolpallisen autopaikan tolpassa on lukko. Lukkojen avainten hallinnointi on myös toimistojen vastuulla. Kiinteistöstä riippuen avaimet ovat merkiltään poikkeavia ja siksi lämpötolppien avainten tietoja ylläpidetään myös FIMX:ssä. Asiakaspalvelu tilaa kiinteistöille lämpötolppien avaimia niiden loppuessa ja ylläpitää tilauksista rekisteriä.

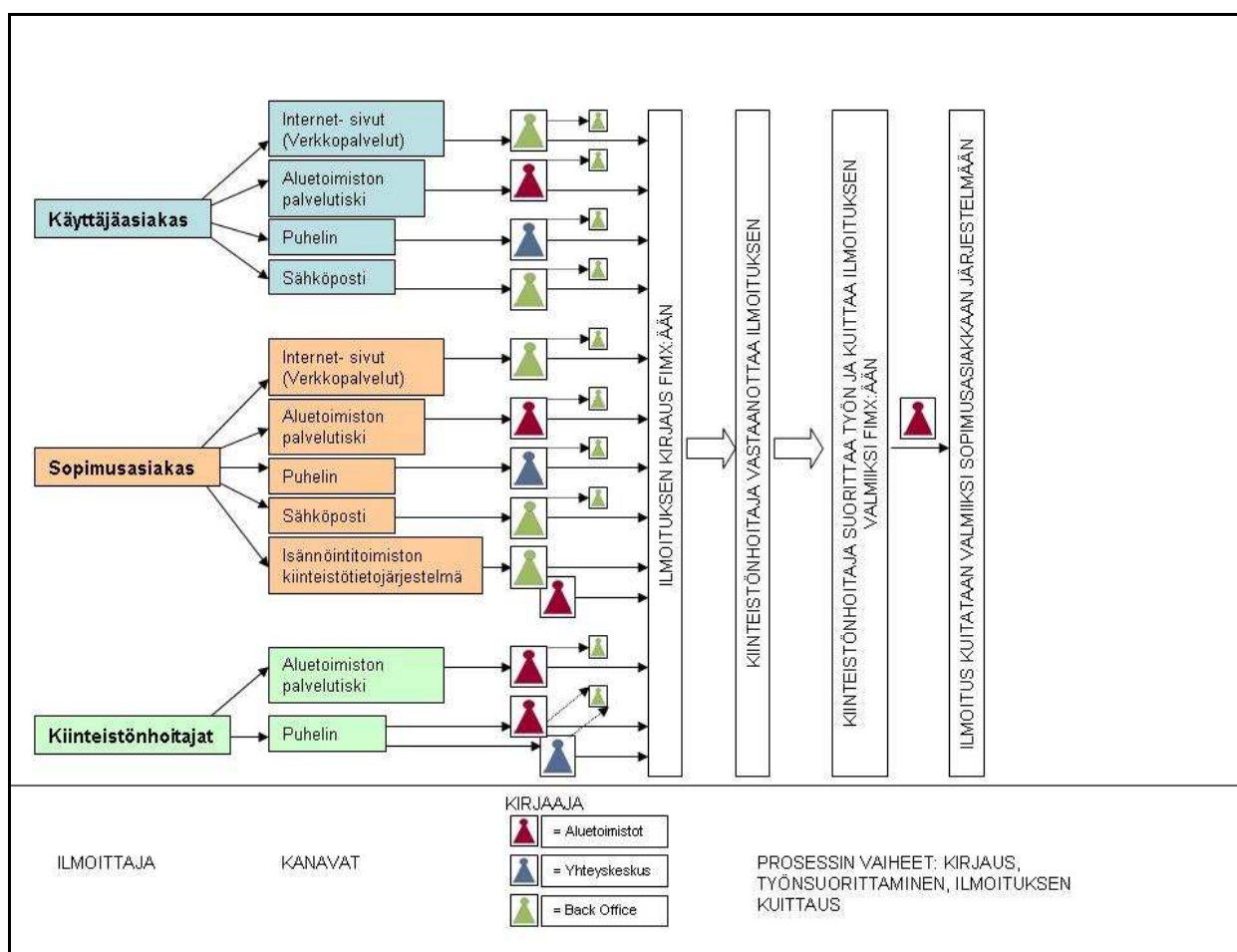
6.3.2 Huoltopyyntöjen käsittely

Huoltopyyntöjen vastaanotto ja järjestelmään tallentaminen sekä työn suorittaminen ja tehtyjen toimenpiteiden tallentaminen ovat keskeisiä toimintoja jokaisen kiinteistöhuoltoyhtiön toiminnassa. Huoltopyynnöllä tarkoitetaan asiakkailta huoltoyhtiöön tulleita ilmoituksia, jotka koskevat esimerkiksi tilojen teknisiä koneita ja laitteita tai

ulkoaluetöitä. Huoltopyynnöstä voidaan käyttää myös nimityksiä ilmoitus, vikailmoitus tai palvelupyyntö.

Kaikki huoltopyynnot kirjataan FIMX -kiinteistötietojärjestelmään ilmoituksiksi, josta kiinteistönhoitajat ottavat ilmoitukset käsiteltävikseen, sekä kirjaavat järjestelmään ilmoituksille tekemänsä toimenpiteet. Kaikki ilmoitukset ja niihin liittyvät toimenpiteet arkistoituvat järjestelmään kohteittain.

Huoltopyyntöjä käsittelee organisaatiotasolla kolme eri asiakaspalvelutoimintoa: Yhteyskeskus, Back Office ja Alue toimistot. Yhteyskeskus on Yritys Oy:n liiketoimintojen keskitetty asiakaspalvelutoiminto. Kontaktit Yhteyskeskukseen tulevat eri kanavia pitkin, joita ovat muun muassa puhelin, sähköposti, faksi sekä Web. Yhteyskeskuksen alla toimii tiimi, josta käytetään nimitystä Back Office. Back Office vastaa erilaisista asiakaspalvelutehtäviin liittyvistä tukitoiminnoista. (Henkilö Z 2009.)



Kuvio 4: Huoltopyynnön kulku.

Yksikön X asiakaspalvelu toimii omana tiiminään mutta tekee tiivistä yhteistyötä Yhteyskeskuksen kanssa. Ilmoituksen kulku Yritys Oy:ssä on havainnollistettu kuviossa 4, Huoltopyynnön kulku. Kuvio kuvaa kokonaisuudessaan ilmoituksen kulkuun liittyvän toiminnan organisaatiotasolla: kuka ilmoittaa ja kenelle, milloin käytetään tukitoimintoa ja miten huoltopyyntö saatetaan palveluprosessissa valmiiksi tilaan.

Yhteyskeskuksen asiakaspalvelijat käsittelevät ainoastaan puhelimitse tulevia asiakaskontakteja. Puhelimitse tulleet huoltopyynnot he kirjaavat suoritusta varten FIMX-kiinteistötietojärjestelmään. Back Officen vastuulla olevien kontaktien käsittelyvastuu voidaan jakaa viiteen eri yhteydenottotapaan:

- Verkkopalveluiden kautta tulleiden toimeksiantojen käsittely.
- Yrityksen asiakaspalvelusähköposteihin tulleiden toimeksiantojen käsittely ja/ tai välittäminen asianomaisen yksikön sähköpostilaatikkoon.
- Sopimusasiakkaiden omiin järjestelmiinsä kirjaamien ilmoitusten vastaanotto ja tallentaminen FIMX - järjestelmään.
- Yhteyskeskuksen ja aluetoimistojen antamien Orange - työpyyntöjen käsittely.
- Faksilla tulleiden toimeksiantojen käsittely/ tai välittäminen asianomaiseen yksikköön

Osa sopimusasiakkaista velvoittaa, että Yritys Oy:lle suoraan ilmoitetut ilmoitukset jälkikirjataan myös sopimusasiakkaan omaan kiinteistötietojärjestelmään. Tällaisissa tapauksissa Yhteyskeskus ja aluetoimistot antavat Back Officelle tehtäväpyynnön Orange - toiminnanohjausjärjestelmän kautta ja Back Office jälkikirjaa ilmoituksen sopimusasiakkaan järjestelmään.

Kuviossa 4 punaisella merkitty kirjaaja ”aluetoimistot” kuvaa yksikön X asiakaspalvelutiimin vastuulla olevia tehtäviä. Yksikön X asiakaspalvelutiimin jäsenet kirjaavat käyttäjä- ja sopimusasiakkaiden henkilökohtaisesti aluetoimistoille ilmoittamat ilmoitukset FIMX - kiinteistötietojärjestelmään. Huoltopyynnön ilmoittaja voi useasti olla myös työkohteessa työskentelevä kiinteistönhoitaja, joka tarvitsee itselleen ilmoituksen muistuttamaan tekemättömästä työstä tai vaihtoehtoisesti pyytää dokumentoimaan järjestelmään jo tehdyn työn.

Aluetoimistojen asiakaspalvelijoiden vastuulla on myös seurata sopimusasiakkaiden omiin kiinteistötietojärjestelmiinsä kirjaamia ilmoituksia. Osa sopimusasiakkaiden järjestelmiin kirjatusta ilmoituksista on tallennettu virheellisesti siten, ettei ilmoitus siirry sähköisesti Back Officen tehtävälistalle. Aluetoimistojen asiakaspalvelijoiden vastuulla on tällöin vastaanottaa sopimusasiakkaiden virheellisesti tallentamat ilmoitukset heidän käytössään olevista kiinteistötietojärjestelmistä ja tallentaa ne FIMX - kiinteistötietojärjestelmään.

Yksikön X asiakaspalvelu vastaa myös valmistuneen ilmoituksen toimenpidetietojen tallentamisesta sopimusasiakkaiden kiinteistötietojärjestelmiin. Kun FIMX -kiinteistötietojärjestelmään kirjattu ilmoitus on tallennettu valmiiksi tilaan, tulee yksikön jaettuun sähköpostiin viesti valmistuneesta ilmoituksesta. Tämän jälkeen yksikön X asiakaspalvelu käy tallentamassa ilmoituksen johdosta tehdyt toimenpiteet sopimusasiakkaiden järjestelmiin.

6.3.3 Asukastietojen ylläpito

Asukastietojen ylläpito on tärkeä asiakaspalvelulle kuuluva tehtävä. Huoltoyhtiöön ilmoitettujen ja FIMX -kiinteistötietojärjestelmään kirjattujen asukastietojen perusteella kiinteistönhoitajat suorittavat ovenavaukset huoneistoihin. Asukkaiden muuttaessa uuteen osoitteeseen maistraattiin tehty muuttoilmoitus ei välity automaattisesti huoltoyhtiöille.

Asukkaat täyttävät sisäänmuuton yhteydessä muuttoilmoituslomakkeen, joka tulee toimittaa huoltoyhtiöön. Muuttoilmoitus on mahdollista tehdä myös puhelinsoitolla tai sähköpostin välityksellä. Asunto-osaakeyhtiömuotoisista kiinteistöistä muuttoilmoitukset tulevat yleensä faksin välityksellä isännöintitoimistosta. Muuttoilmoituksen perusteella yksikön X asiakaspalvelijat kirjaavat sisään muuttavien asukkaiden henkilötiedot FIMX -kiinteistötietojärjestelmään ja tekevät nimenvaihtopyyntöilmoituksen kiinteistönhoitajille. Asukastietoihin saattaa tulla muutoksia myös asumisen aikana, jolloin toimitaan vastaavanlaisesti kuin sisäänmuuton yhteydessä.

Asiakaspalvelijat tulostavat monta talonkirjaotetta kuukaudessa huoneistojen asukastietojen pohjalta. Asumistukihakemuksen liitteeksi tarvittava talonkirjaote tulee hakea henkilökohtaisesti Yritys Oy:n aluetoimistolta. Talonkirjaote tulostetaan FIMX-järjestelmästä, ote allekirjoitetaan ja leimataan sekä asukkaalle kirjoitetaan talonkirjaotteen maksusta kuitti. Talonkirjaotteisiin liittyen asiakaspalvelijoiden tulee myös päivittää isännöintitoimistolta tulevat perusparannustiedot kohdekohtaisiin tietoihin.

6.3.4 Käyttövuorovaraukset

Käyttövuorovarauksilla tarkoitetaan esimerkiksi kiinteistöjen sauna- ja autopaikkavarauksia. Varauksia ylläpidetään FIMX -järjestelmässä. Asukkaat tekevät varauksia niin muuttaessaan huoneistoon kuin asumisensakin aikana. Yhteyskeskukselle puhelimitse tulleet käyttövuorovarauksia koskevat puhelut yhdistetään edelleen yksikön X asiakaspalvelutiimin jäsenille.

Saunavuoro- ja autopaikkavarauksen yhteydessä yksikön X asiakaspalvelija kirjaa varauksen FIMX -kiinteistötietojärjestelmään sekä sopimusasiakkaasta riippuen mahdollisesti myös asiakkaan omaan järjestelmään. Varauksen teon jälkeen varaus ilmoitetaan kiinteistönomistajan vuokraalvontaan sähköpostilla tai faksilla. Silloin kun varaus kirjataan myös asiakkaan järjestelmään, ei varauksesta tarvitse tehdä erillistä ilmoitusta kiinteistönomistajan vuokraalvontaan.

Autopaikkojen varauksen yhteydessä asiakaspalvelija tulostaa autopaikkavarauksesta asukkaalle sopimuksen. Lämpötolpallisten autopaikkavarausten yhteydessä sopimukseen liitetään myös lämpötolpan lukon avain. Tilanteesta riippuen sopimus ja mahdollinen avain joko annetaan toimistossa asioivalle asukkaalle tai puhelinvarauksen yhteydessä lähetetään varaajalle postitse.

Asiakaspalvelijat ylläpitävät sauna- ja autopaikkajonoja. Asukkailla on mahdollisuus ilmoittaa itsensä jonottamaan jotain tiettyä saunavuoroa tai autopaikkaa, mikäli vuoro tai paikka ei varaushetkellä ole vapaana. Yksikön X asiakaspalvelijoiden vastuulla on käydä jonot tietyin väliajoin läpi ja ilmoittaa vapautuneista vuoroista ja paikoista jonossa oleville asukkaille.

6.3.5 Yleiset asiakaspalvelu- ja toimistotyöt

Yksikön X asiakaspalvelu tekee ydintehtäviensä lisäksi myös muita työtehtäviä. Tässä kappaleessa avaan lyhyesti muihin asiakaspalvelu- ja toimistotöihin luokittelemani työtehtävät. Kuvaan vain ne tehtävät, joilla katson olevan merkitystä laadunseurantataulukon työtehtävävastuuosioiden suunnittelussa. Tehtäväkuvaukset pohjautuvat havainnointijakson tuloksiin. Esittelen myös lyhyesti asiakaspalvelutiimin esimiehen työtehtävät, joita hän tekee kiinteistöpalvelun asiakaspalvelutehtävien ohessa. Päätoimistossa työskentelevän tiimiesimiehen vastuulla olevat tehtävät vaikuttavat myös olennaisesti laadunseurantataulukon vastuut -osion suunnitteluun.

- Sähköposti ja faksi

Päätoimistolla ja aluetoimistossa jokaisella yksikön X asiakaspalvelijalla on vastuullaan oma sähköpostilaatikko. Yritys Oy:n yhteiseen asiakaspalvelusähköpostiin tulleet viestit välitetään toimistojen sähköpostilaatikoihin Back Officen toimesta. Viestit välitetään toimistoihin niiden vastuulla olevien kiinteistöjen mukaisesti. Asiakaspalvelijoiden tehtävänä on käydä sähköpostiin päivän aikana tulleet viestit läpi. Havainnointijakson aikana päätoimiston sähköpostilaatikkoon tuli keskimäärin 10 sähköpostia per päivä. Tarkistin havainnointijakson päätyttyä myös aluetoimistoihin tulleiden sähköpostien määrän aluetoimistojen sähköpostilaatikoista. Aluetoimisto 2 oli vastaanottanut keskimäärin kaksi ja aluetoimisto 3

yhden sähköpostin per päivä. Päätoimiston moninkertaisesti suurempi sähköpostimäärä johtuu siitä, että päätoimiston asiakaspalvelun vastuulla on noin nelinkertainen määrä kiinteistöjä verrattuna aluetoimistoihin. (Taulukko 1.)

Jokaisella toimistolla on käytössään faksi. Faksin kautta tulee päivän aikana muutamia työtehtäviä. Mainittakoon niistä yleisimpinä isännöintitoimistoilta tai sopimusasiakkaalta tulevat muuttoilmoitukset ja huoneistoja koskevat vuokrasopimus- ja irtisanomisilmoitukset. Faksit siis pääsääntöisesti koskevat jollain tavalla huoneistoissa tapahtuvaa muuttoliikennettä, joten saapuneiden faksien määrä onkin lähes suoraan verrattavissa kuukauden aikana koko kiinteistönhoitoalueella tapahtuviin muuttoihin. Havainnoinnin aikana päätoimistoon tuli keskimäärin 6 faksia päivässä. Aluetoimistot vastaanottivat keskimäärin kaksi faksia päivässä.

- Kiinteistötiedotteet

Yksikön X asiakaspalvelutiimin jäsenet tekevät kiinteistönhoitajien pyynnöstä kiinteistökohtaisia tiedotteita päivittäin. Tiedotteiden avulla kiinteistönhoitajat haluavat ilmoittaa tärkeistä koko kiinteistöä koskevista asioista asukkaille tai kiinteistön käyttäjille. Isännöintitoimistojen kautta tulee myös lähes päivittäin erilaisia tiedotteiden jakopyyntöjä. Tuolloin asiakaspalvelun tehtävänä on kopioida tiedotteita tarvittava määrä, toimittaa tiedotteet kiinteistönhoitajan lokeroon ja kirjata tiedotteiden jaosta ilmoitus FIMX:ään.

- Uudet ja poismuuttavat asukkaat

Uusien asukkaiden muuttaessa huoneistoon he täyttävät ensimmäisen viikon aikana vika- ja puutelistan huoneistossa havaitsemistaan vioista ja poikkeamista. Vika- ja puutelistalla toimitetaan aluetoimistoille, jossa asiakaspalvelu kirjaa vika- ja puutelistalla ilmoitetuista poikkeamista huoltopyynnön FIMX -kiinteistötietojärjestelmään. FIMX: ään kirjattu vika- ja puutelistalla lähetetään edelleen isännöitsijälle.

Poismuuton yhteydessä huoltoyhtiö suorittaa eräiden asiakkaiden asiakaskohteissa asuntoon poismuuttotarkastuksen. Asiakaspalvelun tehtäviin kuuluu kirjata huoneiston irtisanomisilmoituksen perusteella poismuutto FIMX -järjestelmään sekä asiakkaan omaan kiinteistötietojärjestelmään. Samassa yhteydessä asiakaspalvelija tallentaa päättymään mahdolliset käyttövuorovaraukset molemmista järjestelmistä. Kiinteistönhoitajan tekemän poismuuttotarkastuksen jälkeen asiakaspalvelija ilmoittaa huoneistotarkastukseen huoneiston avaintiedot ja kirjaa ilmoituksen poismuuttotarkastuksesta FIMX -kiinteistötietojärjestelmään.

- Sopimusasiakkaan omaan järjestelmään kirjaamat huoltopyyntö

Sopimusasiakkaiden kiinteistötietojärjestelmissä ylläpidetään monenlaisia tietoja. Sopimusasiakkaasta riippuen asiakaspalvelutiimin jäsenet ylläpitävät tietoja asukkaista sekä käyttövuorovaruksista myös asiakkaiden järjestelmissä. Tietoja siis ylläpidetään kahdessa eri kiinteistötietojärjestelmässä samanaikaisesti. Yksikön X asiakaspalvelutiimin jäsenien työtehtäviin kuuluu sopimusasiakkaiden omiin kiinteistötietojärjestelmiin kirjaamien huoltopyyntöjen poimiminen silloin, kun ilmoitus on kirjattu virheellisesti järjestelmään, eikä siitä ole lähtenyt sähköistä tehtäväpyyntöä Back Office tukitoimintoon. Jokaisella yksikön X asiakaspalvelijalla on vastuullaan kaksi eri sopimusasiakkaan järjestelmää. Asiakaspalvelijat tarkistavat ilmoitusten vaiheen noin kaksi kertaa päivässä.

- Tiimiesimiehen tehtävät

Toinen päätoimistossa työskentelevistä asiakaspalvelijoista on yksikön X asiakaspalvelutiimin esimies. Hänen vastuullaan on kiinteistöpalvelun asiakaspalvelutehtävien lisäksi myös muita tehtäviä. Tiimiesimiehenä hän vastaa uusien työntekijöiden perehdytyksestä, kehityskeskusteluista asiakaspalvelutiimin jäsenten kanssa, tilaa työvaatteet ja toimistotarvikkeet sekä käsittelee päivittäin toimistoon saapuvan postin. Hän käsittelee päivittäin myös sähköiseen ostolaskujärjestelmään tulevat ostolaskut, hän tulostaa laskun, tarkistaa ja tiliöi laskusta riippuen sille suunnatulle tilille.

Tiimiesimies vastaa myös koko yksikön henkilökuntaa koskevasta henkilöstörekisteristä. Uuden työntekijän tullessa taloon hän kirjaa henkilön tiedot järjestelmään. Jo talossa työskentelevien henkilöiden tietojen muuttuessa asiakaspalvelun tiimiesimies vastaa osittain muutoksien päivittymisestä järjestelmään. Työajanhallintajärjestelmään kirjataan tuntityöntekijöiden ja rakennusmiesten työtunnit sekä kuukausipalkkaisten työntekijöiden ylityötunnit.

Asiakaspalvelun tiimiesimiehen vastuulla on kirjata tunnit järjestelmään. Rakennusmiesten ja tuntityöntekijöiden tunnit kirjataan kahden viikon välein. Kuukausipalkkaisten työntekijöiden ylityötunnit kirjataan järjestelmään kerran kuussa. Tiimiesimiehen vastuulla on myös kirjata asiakaspalvelun jäsenten lomat ja poissaolot järjestelmään.

6.4 Kiinteistönhoidon asiakaspalvelun laatuvaatimukset

Havainnoinnin avulla saatujen tuloksien jälkeen perehdyin kiinteistöpalveluiden yleisiin laatuvaatimuksiin sekä yksikön X kiinteistönhoitosopimuksiin. Tässä kappaleessa esittelen rakennustöiden yleiset laatuvaatimukset kiinteistönhoidon asiakaspalvelun osalta.

Kappaleessa 6.5 kerrotaan tarkemmin kiinteistönhoitosopimuksista sekä niiden vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun.

Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset RYL 2009 (2009, 19) asettavat vaatimuksen kiinteistöalan asiakaspalvelulle. Asuntoyhtiöiden asukkaille tuotetun palvelun tulee olla tehokasta ja laadukasta. Asukkaalle annetaan hänen haluamansa palvelu isännöintisopimuksen mukaisesti. RYL 2009 (2009,19) määrittää myös, millaisia kiinteistöalan asiakaspalvelutehtävät ohjeistuksen mukaisesti ovat. Tehtäviksi on määritelty puhelinpalvelu, ilmoitusten, tilausten, pyyntöjen ja aloitteiden vastaanottaminen, tiedusteluihin vastaaminen sekä asiointi asiakkaan sidosryhmien kanssa.

Rissanen (2005, 214) toteaa, että tavaratuotteiden osalta laatustandardit ovat selkeitä, pitkään pohdittuja, kattavasti ja tarkasti määriteltyjä sekä erilaisten laitosten valvomia mutta palveluiden osalta laatumääritelmät ovat huomattavasti epäselvempiä. Tämä käy ilmi myös rakennustöiden yleisistä laatuvaatimuksista (RYL), jossa määritellään Suomessa toteutettavia kriteerejä rakennustarvikkeille, rakennustyölle sekä valmiille rakennusosastolle. Kiinteistönhoidon asiakaspalvelulle asetetut laatuvaatimukset ovat kovin suppeasti määritelty ja kuvattu hyvin käsitteellisellä tasolla. Varsinaisia kiinteistöalalla yleisesti käytössä palvelun laatua seuraavia mittareita on toistaiseksi laadittu ainoastaan siivouspalveluille.

Koska laatuvaatimukset kiinteistönhoidon asiakaspalvelulle on määritelty varsin yleisellä tasolla, perehdyin yksikön X sopimusasiakkaiden kanssa laatimiin kiinteistönhoitosopimuksiin. Mielestäni kiinteistönhoitosopimusta ja siinä määriteltyjä sopimustehtäviä voidaan pitää jonkinlaisena laatumittarina. Jos palvelu on tuotettu sopimuksen mukaisesti, voidaan asiakaspalvelun laadunkin katsoa olevan sellaisella tasolla, joka täyttää asiakkaille annetun palvelulupauksen. Seuraavassa kappaleessa esitellään tarkemmin kiinteistönhoitosopimusta sekä eri sopimusasiakkaiden kohdalla määriteltyjä sopimustehtäviä.

6.5 Asiakaspalvelun laadun määrittäminen Yritys Oy:ssä

Kiinteistönhoitosopimus on kiinteistönhoitoyrityksen tai muun toimeksisaajan ja tilaajan välillä tehty sopimus. Sopimukseen kuuluu perusosa sekä tehtäväosa. Perusosa määrittää ne työtehtävät, jotka tilaaja ostaa kiinteistönhoitoyritykseltä. Perusosassa sovitaan sopimuksen voimassaoloajasta, erimielisyyksien ratkaisemisesta, asiakirjojen pätevyysjärjestyksestä sekä käytettävistä sopimusehdoista ja niihin liittyvistä mahdollisista täsmennyksistä. Tehtäväosa on puolestaan yksi sopimuksen osa, jossa määritellään hoidettavat tehtävät ja niiden toimitusajat, hoidon taso, sopimushinnat, hinnantarkistusmenettelyt, maksuehdot ja tehtäväosan voimassaoloaika sekä irtisanomisaika. (Kiinteistönhoitosopimuksen ulko-alueiden hoitotehtäväosan laadinta 1994.)

Yksikön X kiinteistönhoitosopimuksissa on erillinen sopimustehtäväliite myös asiakaspalvelun osalta. Asuinkiinteistössä sovellettava sopimustehtävät liite määrittelee kiinteistönhoidon asiakaspalvelun tehtäviksi: vuokralaisen vaihtumiseen liittyvät tehtävät, talon asukasluettelon ylläpitämisen, kiinteistön asiakirjoista huolehtimisen, asukkaiden neuvonnan ja opastamisen, autopaikkojen vuokrauksen, saunavuorojen hoidon, asiakaspalvelun sekä huoneistoavainpalvelun. (Yritys Oy:n sopimusasiakirjan liite sopimustehtävät 2007).

Sopimusasiakkaat määrittelevät kiinteistönhoitosopimuksen teon yhteydessä, mitä ja millaista palvelua sopimus pitää sisällään. Myös asiakaspalvelun osalta määritellään asiakaspalvelun vastuulle kuuluvat sopimustehtävät. Palveluntarjoajan tehtävänä on tuottaa palvelua niin, että se vastaa kiinteistönhoitosopimuksessa määriteltäviä sopimustehtäviä, joten kiinteistönhoitosopimuksen voidaan katsoa olevan myös eräänlainen palvelun laatua määrittävä tekijä. Jos palvelu on tuotettu sopimuksen mukaisesti, voidaan myös palvelun laadunkin katsoa vastanneen sovittua tasoa. Opinnäytetyöni konkreettinen tuotos tulee keskittymään kiinteistönhoitosopimuksissa sovittujen asiakaspalvelutehtävien laadun kehittämiseen.

6.6 Avoin haastattelu – asiakaspalvelutehtävät sopimusasiakkaittain

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden seuraavassa vaiheessa, kävin läpi kaikkien sopimusasiakkaiden kiinteistönhoitosopimusten liitteinä olevat tehtäväosat ja kokosin asiakaspalveluun liittyvät tehtävät sopimusasiakkaittain taulukkoon. Pitkäaikaisimpien sopimusasiakkaiden kohdalla kiinteistönhoitosopimukset saattavat olla jopa useiden vuosien takaa. Päivityksiä sopimuksiin on tehty erillisissä sopimusneuvotteluissa vuosien varrella, mutta alkuperäisiä sopimuksia ei ole uusittu. Tästä johtuen sopimusten tehtäväosissa olevat määritelmät eivät välttämättä täysin vastaa sitä, millaisia asiakaspalvelun tehtävät kunkin sopimusasiakkaan kohdalla todellisuudessa ovat. Selvittääkseni perusteellisesti, mitä sopimusasiakkaat yksikön X asiakaspalvelulta odottavat, tein avoimen haastattelun lisätietojen keräämiseksi yksikön X asiakaspalvelijoille.

Haastatteluun osallistuivat kaikki yksikön X asiakaspalvelijat ja se toteutettiin heinäkuussa 2010 viikon 29 aikana. Avoimen haastattelun avulla sain täydennettyä havainnoinnin aikana saatuja tietoa asiakaspalvelutehtävistä ja pystyin syventymään niihin sopimusasiakkaan näkökulmasta.

Avoimessa haastattelussa haastatteliija selvittää haastateltavalta haluttuja asioita vapaasti keskustelun kuluessa. Menetelmä vastaakin kaikista haastattelun muodoista eniten keskustelua. Haastattelussa ei tarvitse olla ennalta laadittua haastattelurunkoa, jolloin

haastattelun ohjailu jää haastattelijan vastuulle. Koska haastattelun aikana aihe saattaa muuttua ja joitain asioita jäädä haastatteleematta avoin haastattelu vaatii usein useita eri haastattelukertoja. Näin ollen avoin haastattelu vie haastattelijalta myös paljon aikaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 204.) Avoimessa haastattelussa haastattelijan tulee osata kuunnella, tulkita sekä johtaa haastattelua niin, että haastattelusta saatu materiaali vastaa haluttuihin kysymyksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41–42.)

Toteutin avoimen haastattelun ryhmähaastatteluna yksikön X asiakaspalvelijoiden työympäristössä. Avoimen haastattelun avulla saatu materiaali vaati syvällistä yksikön X asiakaspalvelutehtävien kokonaisuuksien sisäistämistä ja ymmärtämistä. Osittain kiinteistönhoitosopimuksen tehtäväosan ja osittain asiakaspalvelutiimin jäseniltä saamieni tietojen pohjalta tein taulukon sopimuksen mukaisista asiakaspalvelutehtävistä asiakkuuksittain. (Liite 1.) Taulukko on keskeinen apuvälineeni asiakaspalvelun laadunseurantataulukon ja vastuunjakotaulukon laatimisessa. Se määrittää erittäin yksityiskohtaisesti eri sopimusasiakkaiden asiakaspalvelutehtävät.

6.7 Asiakaspalvelun laadun parantaminen laadunseurantamenetelmän avulla

Prosessin tässä vaiheessa minulle alkoi hahmottua, millaisista toiminnoista ja osa-alueista laadunseurantamenetelmä tulisi koostumaan. Prosessin aikana olin perehtynyt asiakaspalvelun vastuulla oleviin työtehtäviin, kiinteistönhoitosopimukseen sekä sopimusasiakkaiden asettamiin palveluvaatimukseen. Laadunseurantamenetelmään kuuluva laadunseurantataulukko tulisi pohjautumaan sopimusasiakkaiden tarpeisiin sekä sen tarkoituksena olisi kiinteistönhoitosopimusten mukaisen palvelutason varmistaminen. Vastuunjakotaulukon avulla tulitaisiin selkeyttämään yksikön X asiakaspalvelijoiden työtehtävävastuita. Selkeiden ja tarkkaan määriteltyjen työtehtävävastuiden tavoitteena on motivoida asiakaspalvelutiimin jäseniä sekä varmistaa ennalta määriteltyjen työtehtävien toteutuminen.

Sopimusasiakkaille tuotettu palvelu on myös suorassa suhteessa käyttäjäasiakkaisiin ja näin ollen laadunseurantamenetelmän avulla olisi mahdollista edistää molemmille asiakasryhmille tuotetun palvelun laatua. Opinnäytetyöni toimeksiantaja yksikön X päällikkö määritteli opinnäytetyön käynnistyspalaverissa yhdeksi mielestään asiakaspalvelun laatua keskeisesti parantavaksi tekijäksi asiakkaiden tarpeiden huomioimisen. ”Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palvelua kehitettäisiin niin, että asiakkaiden tarpeisiin reagoitaisiin ennakoivasti”, totesi yksikön X yksikönpäällikkö. Laadunseurantamenetelmään kuuluvan laadunseurantataulukon työtehtävät on aikataulutettu niin, että työtehtävät suoritetaan ennakoivasti sopimusasiakkaan tarpeisiin nähden.

Yhtenä asiakaspalvelun laatua edistävänä tekijänä voidaan pitää myös asiakasvastuullisuutta. Olen määrittänyt vastuunjakotaulukkoon yksikön X tiimin jäsenille asiakasvastuut. Asiakasvastuullisuus motivoi asiakaspalvelijoita olemaan yhteydessä sopimusasiakkaaseen, kehittämään ja ylläpitämään asiakassuhdetta asiakaspalvelun osalta sekä kantamaan vastuuta asiakkaan kohdalla tapahtuvien muutoksien tiedottamisesta Yritys Oy:n sisällä. Asiakasvastuita määrittäessäni tutkin tarkkaan sopimusasiakaskohteet toimistoittain - taulukkoa (Taulukko 2.) Lisäksi hyödynsin asiakaspalvelutehtävien havainnoinnin yhteydessä saamaani tietoa.

Kokonaisuudessaan asiakaspalvelun laadunseurantataulukko tulee parantamaan asiakaspalvelun laatua ja sen avulla on mahdollista saada pysyviä parannuksia. Prosessin aikana asiakaspalvelutiimin jäsenet olivat vakuuttuneita taulukon hyödyllisyydestä myös oman työnsä suunnittelussa. Taulukon jatkokehittämismahdollisuudet ovat rajattomat, joten tiimin jäsenten motivoiduttua taulukon käyttöön on sitä mahdollista päivittää mahdollisten muutoksien myötä sekä jatkokehittää niin, että se parantaa asiakaspalvelun laatutasoa entisestään.

6.8 Laadunseurantataulukon ja vastuunjakotaulukon toteutus

Opinnäytetyön aikana toteutuneet eri prosessin vaiheet ovat pieni osa asiakaspalvelun laadun kokonaisvaltaista kehittämistä. Prosessin aikana tutkittujen tietojen pohjalta laadin yksikön X asiakaspalvelutiimin sekä työnjohdon käyttöön laadunseurantamenetelmän, joka koostuu laadunseurantataulukosta sekä vastuunjakotaulukosta. Molemmat taulukot liittyvät asiakaspalvelun laadun kehittämiseen ja sen parantamiseen. (Liite 2; Liite 3.)

6.8.1 Laadunseurantataulukko

Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni toiminnallisessa osuudessa tuottamastani asiakaspalvelun laatua seuraavasta taulukosta, joka on opinnäytetyöni toinen lopullinen tuotos toimeksiantajalle. Taulukon keskeisin tavoite on parantaa kiinteistöhuollon asiakaspalvelijoiden asiakkaille tuotetun palvelun laatua ja näin ollen saavuttaa kilpailuetua kiinteistöhuollon asiakaspalvelusektorilla. Olen nimennyt kiinteistöhuollon asiakaspalvelun laatua seuraavan taulukon AS-laaduksi. Taulukko on toteutettu Microsoft Office 2003 Excel-ohjelmalla.

Yksikössä ei ole aikaisemmin ollut käytössä vastaavanlaista asiakaspalvelutehtäviä määrittävää taulukkoa tai järjestelmää. Laatimani taulukon avulla kiinteistöhuollon asiakaspalvelun on mahdollista pitää kiinni kiinteistönhoitosopimukseen määritellyistä

sopimusasiakkaan asettamista vaatimuksista, mutta osaltaan myös edistää asiakaspalvelua yli asiakkaiden odotusten.

AS-laatutaulukko koostuu asiakaspalvelun kausiluontoisista tehtävistä, aikataulutuksesta sekä työntekijöiden vastuualueista. Taulukko sisältää myös osaltaan työnseurantaa, sillä työtehtävälle asetetun vastuullisen työntekijän on muutettava työnalle otettu työ suoritetuksi. Näin ollen se toimii myös johdon raportoinnin välineenä.

Seuraavissa kappaleissa kuvailen tarkemmin, millaisista toiminnoista kiinteistöhuollon asiakaspalvelun laadunseurantataulukko koostuu, mihin taulukkoon toteutuneet toiminnot pohjautuvat, kuka taulukon käytöstä hyötyy sekä millaisia tuloksia taulukon avulla on pidemmällä aikavälillä mahdollista saavuttaa.

Taulukon suunnittelussa on ollut keskeistä havainnointijaksolla määrittelemäni yksikön asiakaspalvelutiimin jäsenten työtehtävät. Keskeisenä apuvälineenäni on ollut sopimuksen mukaiset asiakaspalvelutehtävät asiakkuuksittain - taulukko. (Liite 1.) Suunnittelussa ja toteutuksessa olen käyttänyt apuna myös yrityksen sisäisiä materiaaleja sekä omaa työkokemustani. Suunnittelun ja toteuttamisen eri vaiheissa olen ollut tiiviissä vuorovaikutussuhteessa yksikön asiakaspalvelijoiden kanssa ja hyödyntänyt heidän ammattitaitoaan ja osaamistaan taulukon lopullista muotoa määritellessäni. Kappaleessa 6.8.5 kerron tarkemmin vastuunjakotaulukosta ja sen toiminnoista.

6.8.2 Työtehtävät

AS-laatu ei käsitä päivittäisiä rutiininomaisia työtehtäviä. Päivittäisten asiakaskontaktien pohjalta tulleet työtehtävät hoituvat asiakaspalvelussa rutiininomaisesti. Pitkään yksikön X asiakaspalvelijoina olleet kiinteistösihteerit tietävät, miten mikin asiakaskontakti hoidetaan ja mihin tietoja niiden pohjalta tallennetaan. Olen koonnut AS-laadun työtehtävät sarakkeeseen sellaisia työtehtäviä, joiden avulla vuoden aikana kirjatut, tallennetut tai hoidetut asiat käydään läpi, varmistetaan niiden oikeellisuus sekä päivitetään tiedot ajan tasalla oleviksi.

Olen jakanut AS-laadun työtehtävä sarakkeen rivit viiteen suurempaan tehtäväkokonaisuuteen: yleiset tehtävät, avainhallinta, talonkirjatiedot, käyttövuorovaraukset ja sopimusasiakkaan kiinteistötietojärjestelmä. Viiden suuremman tehtävä kokonaisuuden alla on pilkottuna tarkennetut tehtäväkuvaukset liittyen asiakaspalvelun laadun varmistamiseen ja parantamiseen. Yleisiin työtehtäviin on toimeksiantajan pyynnöstä liitetty työ-päivä sekä kehityskeskustelut. Niiden hoitamista ei

aikaisemmin ole pidetty asiakaspalvelijoiden kesken tärkeänä, joten yksikön X yksikönpäällikön pyynnöstä ne on otettu osaksi AS-laatua.

Avainhallinta kokonaisuus pohjautuu asukasturvallisuuden varmistamiseen. Sen alla olevien tarkennettujen tehtäväkuvauksien pohjalta kiinteistöjen avaintilanteet tullaan tarkistamaan tietyin väliajoin. Talonkirjatietojen alla olevat työtehtävät pohjautuvat asuinkiinteistöjen asukastietojen päivittämiseen. Yhteistyössä sopimusasiakkaiden kanssa talonkirjatietojen läpikäynnin myötä, on mahdollista tarkentaa esimerkiksi vesimaksuja, jotka lähes poikkeuksetta määräytyvät talonkirjoilla olevien henkilöiden mukaan tai todentaa virheellisesti talonkirjoilla olevia henkilöitä.

Käyttövuorovaraukset - tehtäväkokonaisuus sisältää käyttövuorovarausten päivittämistä sopimusasiakkaiden järjestelmiin sekä yksikön X omaan kiinteistötietojärjestelmään. Viimeinen kokonaisuus on sopimusasiakkaan kiinteistötietojärjestelmä, jonka alla olevat tehtäväkokonaisuudet perustuvat sopimusasiakkaiden kiinteistötietojärjestelmissä olevien tietojen päivittämiseen ja oikeellisuuden varmistamiseen, kuten valmiiksi kuittaamattomien huoltotöiden läpikäymiseen.

Kiinteistölehden artikkelissa (04/2009) ”Kihla auttaa kiinteistöhuollon laadunseurantaa Tampereella” Tampereen Vuokratalosäätiön toimitusjohtaja Juhani Kolehmainen kertoo, että heidän toimintamalliinsa kuuluu kuukausittaiset palaverit, joissa seurataan kiinteistönhoidon, siivouspalveluiden ja yksittäisten työnsuorittajien kuukauden aikana havaittujen puutteiden suorittamista. Kolehmaisen kommentti kuvastaa mielestäni kiinteistötietojärjestelmiin päivitettyjen tietojen tärkeyttä. Mikäli tiedot sopimusasiakkaiden järjestelmissä ovat virheellisiä tai puutteellisia, ei sopimusasiakas saa todenmukaista kuvaa kiinteistöllä suoritettujen töiden tilanteesta.

6.8.3 Työtehtävien seuranta AS-laadun avulla

AS-laadussa töiden seurantaa ohjailevat kolme eri toimintoa: toteutunut, suunniteltu ja ei toteutunut. AS-laadun yläkulmassa on seloste, josta käy ilmi, että numero yksi vastaa toteutunutta tehtävää ja sen väri on vihreä, numero kaksi kuvaa suunniteltua tehtävää ja sen väri on keltainen sekä lisäksi on numero kolme, joka kuvaa ei toteutunutta tehtävää ja sen väri on punainen. Rivillä olevien työtehtävien kohdalle on valittu sarakkeissa olevien kuukausien kohdalta se kuukausi, jolloin työtehtävä halutaan suoritettavan ja niihin on valittu numero kaksi, jolloin ruutu muuttuu automaattisesti keltaiseksi. Kun työ tehtävä on suoritettu, vastuutettujen asiakaspalvelijoiden tulee käydä muuttamassa numero kaksi numeroksi yksi, jolloin ruutu muuttuu automaattisesti vihreäksi. Jokainen asiakaspalvelija

vastaa taulukon päivittämisestä omien vastuidensa osalta. AS-laaturaulukossa oleva kaava laskee myös taulukon alakulmaan prosenteiksi toteutuneet tehtävät. (Liite 2.)

AS-laadun avulla yksikön johdon on mahdollista seurata kiinteistöhuollon asiakaspalveluun kuuluvien työtehtävien edistymistä sekä tarvittaessa raportoida sopimusasiakkaille mahdollisista viiveistä. Koska yksikön X päällikkö vastaa kokonaisuudessaan asiakaspalvelun toiminnasta, hänen on tietysin väliajoin raportoitava töiden edistymisestä myös Yritys Oy:n ylemmälle johdolle. Eri värien avulla yksikön päällikkö saa heti taulukon avattuaan kuvan siitä, missä töiden osalta mennään. Toteutumisprosentit taulukon alakulmassa antavat raportoitavampaa informaatiota töiden edistymisestä. Taulukon avulla yksikön päällikkö pystyy nopeasti raportoimaan asiakaspalveluntehtävien onnistumisista ja kompastuskivistä.

AS-laadun avulla on myös pidemmällä aikavälillä mahdollista tarkastella henkilöstöresurssitilannetta. Jos suunniteltuja työtehtäviä ei kyetä toteuttamaan aikataulutuksen mukaisesti, on syytä selvittää mistä tämä johtuu sekä selvittää mahdollisia lisäresursseja tai koulutustarpeita.

6.8.4 Aikataulutus

Jokaisen AS-laadussa olevan työtehtävän tekemiseen on varattu yksi kuukausi aikaa. Aikataulutus on suunniteltu niin, että kausiluontoiset tehtävät tullaan käynnistämään muutamaa kuukautta aikaisemmin kuin oletetaan, että sopimusasiakas tulee tarvitsemaan ja pyytämään ajan tasalla olevaa tietoa. Tavoitteena olisi saada päivitystyö tehtyä sekä ottaa yhteyttä sopimusasiakkaaseen ennen asiakkaan yhteydenottoa. Aikatauluttamisessa olen myös varmistanut, ettei saman kuukauden aikana ole muita suurta työpanosta ja aikaa vaativia työtehtäviä. Myöskään kesäkuukausien ajalle ei ole aikataulutettu suuria tehtäväkokonaisuuksia.

Vuoden vaihteen jälkeen tilinpäätöskauden päätyttyä, kiinteistönomistajat päättävät siitä, miten asuinkiinteistöjen vuokrat määräytyvät seuraavalle vuokranmaksukaudelle. Vuokrat määritetään lähes poikkeuksetta kevään aikana. Uusiin vuokranmaksukuitteihin kirjataan myös käyttövuorovaraukset. Jos kiinteistönhoidon asiakaspalvelun sopimustehtäviin kuuluu ylläpitää sauna- ja autopaikkavarausten tietoja, se miten tiedot käyttövuorovarauksista määräytyvät asukkaiden uusiin vuokranmaksukuitteihin on yksikön X asiakaspalvelutiimin vastuulla. Siksi AS- laadun tehtävä *käyttövuorovaraustietojen päivittäminen* on aikataulutettu tammi- ja helmikuulle.

Käyttövuorovarauksia ylläpidetään niin yksikön X omassa kiinteistötietojärjestelmässä FIMX:ssä, kuin sopimusasiakkaiden omissa kiinteistötieto- järjestelmissä. Mikäli

käyttövuorovaraukset ylläpidetään FIMX:ssä tehtävä *käyttövuorovarausten päivittäminen* tarkoittaa käytännössä sitä, että ylläpidetyt tiedot tarkastetaan, tarvittaessa päivitetään sekä käyttövuorovaraustilastat raportoidaan sopimusasiakkaalle. Ideaalitilanne olisi, ettei sopimusasiakkaan tarvitsisi pyytää listoja, vaan ne raportoitaisiin sopimusasiakkaalle automaattisesti.

Jos tiedot ylläpidetään sopimusasiakkaan omassa kiinteistötietojärjestelmässä, tiedot tulee tarkistaa ja tarvittaessa päivittää sopimusasiakkaan järjestelmään helmikuuhun mennessä. Sopimusasiakkaat lisäävät uusiin vuokrasopimuksiin käyttövuorovaraukset omissa järjestelmissään olevien tietojen mukaan. Jos tiedot sopimusasiakkaan järjestelmässä eivät ole ajan tasalla, asukas saa vuokranmaksulomakkeen väärillä käyttövuorovaraustiedoilla ja tämä aiheuttaa ylimääräistä työtä niin sopimusasiakkaalle kuin yksikön X asiakaspalvelutiimin jäsenille.

Vuoden vaihteessa useat sopimusasiakkaat käyvät läpi kuluneen vuoden aikana toteutuneita kiinteistön ylläpitoon sekä kunnossapitoon liittyviä työtilauksia. Tuolloin useat sopimusasiakkaat tarkistelevat omaa kiinteistötietojärjestelmäänsä ja käyvät läpi kiinteistönhoidon osalta tekemättömiksi jääneitä töitä sekä tarkkailevat muita epäkohtia oman järjestelmänsä tiedoissa. Olen aikatauluttanut AS-laatuun loka- ja marraskuulle sopimusasiakkaiden kiinteistötietojärjestelmien läpikäymistä, kuten tekemättömien töiden poimintaa sekä jo tehtyjen töiden, mutta jostain syystä sopimusasiakkaan järjestelmään valmiiksi kuitaamattomien töiden läpikäymistä.

6.8.5 Vastuunjakotaulukko ja työtehtävävastuut

Toinen työkalu kehittämään yksikön X asiakaspalvelun laatua on vastuunjakotaulukko (Liite 3). Vastuunjakotaulukon tarkoituksena on selkeyttää yksikön X asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden työtehtävävastuita. Vastuita määriteltäessä olen tehnyt yhteistyötä yksikön X asiakaspalvelutiimin esimiehen kanssa. Vastuiden määrittelyssä ei ole tehty radikaaleja muutoksia tiimin jäsenten työtehtäviin, vaan tämän avulla on pyritty tuomaan selkeyttä siihen, mistä asioista kukin asiakaspalvelussa työskentelevä henkilö vastaa.

Selkeiden työtehtävävastuiden kautta pyritään saavuttamaan motivoituneempi työpanos. Kun vastuunjakotaulukko otetaan käyttöön, on sen seurannassa esimiestyö erittäin tärkeää. Esimiehen tulee arvioida sen oikeudenmukaisuutta ja toimivuutta ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin heti niitä havaitessaan. Työterveyslaitoksen tiimipäällikkö Juha Liiran mukaan työtehtävien selkeys edesauttaa myös osittain työntekijöiden työhyvinvointia (Liira 2010, 9).

Olen kirjannut Exceliin pohjautuvan vastuunjakotaulukon (Liite 3) riveille kaikki yksikön X asiakaspalvelun vastuulla olevat työtehtävät. Myös esimiehen vastuulla olevat lisätehtävät, jotka eivät varsinaisesti liity kiinteistönhoidon asiakaspalvelun tehtäviin on mainittu. Sarakkeissa on jokaisen yksikön X asiakaspalvelijan nimet. Työtehtäviriville on merkitty sarakkeessa olevan henkilön kohtaan punainen korostettu rasti sen henkilön kohdalle, joka on tehtävän päävastuullinen henkilö. Lisäksi pienemmällä rastilla on merkitty varahenkilö, joka vastaa päävastuullisen henkilön ollessa poissa.

Vastuunjakotaulukkoon on merkitty sopimusasiakasvastuut. Ne on määritelty pohjautuen sopimusasiakaskohteet toimistoittain taulukkoon (Taulukko 2) sekä sopimuksen mukaiset asiakaspalvelutehtävät asiakkuuksittain taulukkoon (Liite 1). Sopimusasiakasvastuut on määritelty vastuunjakotaulukkoon viimeiseksi, sillä olen halunnut perehtyä myös muiden vastuunjakotaulukon työtehtävien jakautumiseen työntekijöiden kesken ennen lopullisten määritelmien tekoa. Sopimusasiakasvastuiden myötä on tavoitteena motivoida asiakaspalvelun tiimin jäsenet huolehtimaan oman vastuullisen sopimusasiakkaan tiedottamisesta sekä mahdollisten sopimusasiakasta koskevien muutosten tiedottamisesta yksikön X sisällä. Hyvällä vuorovaikutuksella tilaajan ja palveluntuottajan välillä voidaan vaikuttaa paljon koko kiinteistönhoidon laatuun (Tossavainen 2009).

Vastuunjakotaulukkoon pohjautuvat työtehtävävastuut näkyvät myös osana AS-laatua. Vastuunjakotaulukko sekä AS-laatu ovat osittain sidoksissa toisiinsa ja siksi ne on lopullisessa tuotoksessani sijoitettu samaan Excel-taulukkoon, mutta eri välilehdille. Vastuualueet ja tehtävät on määritelty AS-laatuun osittain henkilö- ja osittain aluetoimistotasolla. Määritellessäni AS-laadussa oleville työtehtäville vastuuhenkilöitä olen selvittänyt, millaisten asiakkaiden kanssa kukin asiakaspalvelija on vuosien varrella työskennellyt, miten työtehtävät ovat jakautuneet aluetoimistoittain, miten työtehtävät ovat jakautuneet tiimin jäsenten kesken sekä mitkä ovat heidän vahvoja osaamisalueitaan.

AS-laatuun määriteltyjen tehtävien avulla yksikön asiakaspalvelun tiimin jäsenten on helppo kehittää ja organisoida myös omia työtehtäviään. Henkilövastuiden tuloksena on toivottavasti työntekijöiden oman työn kehittäminen, aikatauluttaminen sekä ennakointi.

6.9 Laadunseurantataulukon ja vastuunjakotaulukon jatkokehittäminen

Sain AS-laadun sekä vastuunjakotaulukon valmiiksi vuoden 2010 elokuussa. Esittelin AS-laadun ja vastuunjakotaulukon yksikön X asiakaspalvelutiimin esimiehelle sekä toimeksiantajalleni. Heiltä saadun positiivisen palautteen myötä olen vakuuttunut siitä, että laadunseuranta- ja vastuunjakotaulukko otetaan yksikössä X käyttöön alustavasti suunnitellun aikataulun mukaisesti tammikuussa 2011.

AS-laatua sekä vastuunjakotaulukkoa tulee päivittää kiinteistönhoitosopimuksissa sekä yksikön X toiminnassa tapahtuvien muutosten pohjalta. AS-laadun ja vastuunjakotaulukon päivytyksestä vastaa yksikön X asiakaspalvelutiimin esimies. Halutessaan asiakaspalvelijat voivat irrottaa omalla vastuullaan olevat työtehtävät omaksi kokonaisuudekseen ja aikatauluttaa työtehtävät jopa viikkotasolle. Näin he pystyvät aikatauluttamaan omia työtehtäviään tarkemmin sekä varmistamaan AS-laadun aikataulutuksessa pysymisen. AS-laadussa esiintyvissä työtehtävävastuissa sekä työtehtävissä ei kuitenkaan pidä unohtaa asiakaspalvelutiimin yhteisvastuullisuutta ja tiimityöskentelyn tärkeyttä.

Jotta asiakaspalvelijat omaksuvat AS-laadun ja vastuunjakotaulukon osaksi jokapäiväistä työtään, tulee heidän saada tukea sekä tarvittavaa opastusta sen käyttöönoton yhteydessä. Käyttöönoton opastuksesta vastaa tiiminesimies. Taulukon käyttöönoton jälkeen asiakaspalvelijat arvioivat taulukon käyttäjäystävällisyyttä ja toimivuutta. Taulukko on teknisesti toteutettu niin, että siihen on helppo tehdä jälkikäteen lisäyksiä tai muutoksia. Esimerkiksi rivejä tai sarakkeita lisättäessä taulukossa toteutuneiden tehtävien prosentteja laskeva kaava kopioituu automaattisesti taulukkoon. Jatkokehittäminen asiakaspalvelutiimin jäseniltä tulleiden kehitysehdotusten pohjalta jää koko yksikön X asiakaspalvelutiimin vastuulle.

6.10 Asiakaspalvelun laadun jatkokehittäminen

Tässä opinnäytetyössä esitellyn teoreettisen viitekehyksen mukaan asiakaspalvelun laadun kehittämisen lähtökohtana oli asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistaminen. Palveluntuottaja pyrkii kehittämään palveluun liittyviä toimintoja ja prosesseja niin, että palvelu on toimivaa ja sen laatu vastaa asiakkaiden odotuksia. Asiakkaiden todelliset tarpeet liittyen palveluun ja sen laatuun on mahdollista saada selville vain sellaisten menetelmien avulla, joissa asiakas itse osallistuu palvelun kehittämiseen.

Yksikön X asiakaspalvelun laadun jatkokehittäminen tulee toteuttaa yhteistyössä yksikön X asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelun laadun kehittäminen on laaja kokonaisuus, joten projektia tulee viedä eteenpäin aihealue kerrallaan. Tässä luvussa esittelen kaksi asiakaspalvelun laadun jatkokehittämiseen soveltuvaa menetelmää. Mielestäni palvelumuotoilu soveltuu sellaisten asiakaspalvelun osa-alueiden kehittämiseen, jotka koskevat kaikkia yksikön X asiakkaita. Palvelumuotoilun menetelmin kehitettävänä kohteena voisi olla esimerkiksi yksikön X asiakaspalvelutiimin asiakaspalveluhenkisyys. Toinen menetelmä jonka esittelen, on perinteisempi tapa kehittää palvelua yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Palaverit soveltuvat mielestäni hyvin asiakaspalvelun toimintamallien kehittämiseen ja uusien toimintatapojen innovoimiseen.

Uudenlainen lähestymistapa palvelun laadun kehittämiseen on tutkimusala nimeltä palvelumuotoilu. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden suunnittelua ja kehittämistä muotoilulähtöisillä menetelmillä. Palvelumuotoilussa suunnittelun keskipiste on käyttäjä. Siinä pyritään suunnittelemaan asiakkaan palvelukokemus. Palvelukokemuksen suunnittelun tukena ovat kontaktipisteet, palvelutuokiot sekä palvelupolku. Kontaktipisteillä tarkoitetaan pisteitä, joissa asiakas aistii ja näkee palvelun tai siihen liittyvän fyysisen tuotteen. Palvelutuokiot ovat erilaisia palvelussa koettuja vaiheita tai tilanteita. Tuokiot muodostavat palvelupolon, jolla tarkoitetaan palveluprosessia kokonaisuudessaan. (Koivisto 2007, 64–67.)

Palvelumuotoilu on yksi tapa kehittää yksikön X asiakaspalvelun toimintaa asiakaslähtöisesti. Palvelumuotoilun prosessimallin ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa palvelun käyttäjiltä eli asiakkailta erilaisten menetelmien avulla kehitettävään aihealueeseen liittyen. Asiakkailta saatuja tietoja analysoidaan ja niiden pohjalta kehitetään erilaisia palveluun liittyviä ratkaisuja ja innovaatioita. Asiakkailta kerättyjen tietojen pohjalta laadituista malleista valitaan parhaimmat jatkokehitettäväksi. Kun palvelumuotoilun keinoin kehitetty malli on valmis toteutettavaksi, se otetaan organisaatiossa koekäyttöön. Mikäli kehitetty malli todetaan toimivaksi, muutetaan toimintamalli pysyvästi osaksi organisaation toimintaa. (Koivisto 2007, 72-75.)

Perinteisempi asiakaspalvelun laadun kehittämisessä hyödynnettävä menetelmä on palaverit. Palavereissa keskustellaan avoimesti palvelun laatuun liittyvän aihealueen nykytilanteesta ja sen toimivuudesta, tunnistetaan kehityskohteita sekä ideoidaan ja innovoidaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa uudenlaisia tapoja toimia. (Learning systems 2005.) Kehitysehdotusten ja innovaatioiden pohjalta palvelua kehitetään asiakaslähtöisesti niin, että se jatkossa vastaa asiakkaiden tarpeisiin aikaisempaa paremmin. Palavereihin tulee osallistua yksikön X päällikkö, yksikön X asiakaspalvelutiimi sekä yksikön X sopimusasiakkaan edustajia. Asiakaspalvelun toimivuuteen pohjautuva kehittäminen tulee mielestäni toteuttaa sopimusasiakkaittain, sillä eri sopimusasiakkaiden tarpeet poikkeavat toisistaan. Yhteistyössä asiakkaiden kanssa toteutettu palvelun kehittäminen parantaa palveluntuottajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutussuhdetta ja näin ollen myös asiakassuhde vahvistuu.

7 Johtopäätökset

Kiinteistönhoidon kokonaislaatu koostuu erilaisista tekijöistä. Yhtenä kokonaislaatuun vaikuttavana osatekijänä on kiinteistönhoidon asiakaspalvelu. Kiinteistönhoidon asiakaspalvelu tuottaa erilaisia palveluita eri asemassa oleville asiakkailleen. Päivittäiset ja juoksevat työtehtävät palvelevat lähinnä kiinteistöjen käyttäjäasiakkaita. Toinen vähintään yhtä tärkeä asiakasryhmä ovat sopimusasiakkaat, joiden kanssa yksikkö X solmii kiinteistönhoitosopimuksen.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää asiakaspalvelun laatua. Opinnäytetyöprosessin konkreettiseksi tavoitteeksi muodostui kehittää yksikön X asiakaspalvelulle laadunseurantamenetelmä. Kehittämäni menetelmä koostuu kahdesta taulukosta. Toinen taulukko on laadunseurantataulukko, joka pohjautuu kiinteistönhoitosopimukseen ja niissä määriteltyihin sopimustehtäviin. Sen tarkoituksena on ylläpitää, seurata ja edistää asiakaspalvelun laatua. Laadunseurantamenetelmään kuuluva toinen taulukko on vastuunjakotaulukko, joka määrittää työtehtävävastuita asiakaspalvelussa työskentelevien asiakaspalvelijoiden kesken. Vastuunjakotaulukon tavoitteena on selkeyttää asiakaspalvelijoiden toimenkuvia, jonka myötä asiakaspalvelijat ovat motivoituneempia omaa työtään kohtaan.

Opinnäytetyön konkreettisen tavoitteen saavuttamiseksi minun oli tutkittava perusteellisesti molempiin yksikön X asiakasryhmiin kohdistuvia asiakaspalvelun työtehtäviä. Minun oli myös pohdittava, millaisista tekijöistä kiinteistönhoidon asiakaspalvelun laatu koostuu sekä ymmärrettävä yksilöllisesti jokaisen sopimusasiakkaan kiinteistönhoitosopimuksessa määriteltyjen sopimustehtävien merkitys.

Opinnäytetyön aikana tuotetun kokonaisuuden täytyy olla luotettava, jotta toimeksiantaja saa siitä parhaan mahdollisen hyödyn irti. Luotettavuus pohjautuu perusteelliseen pohjatyöhön, perusteltuihin ratkaisuihin sekä omaan työkokemukseeni Yritys Oy:ssä. Tämän opinnäytteen luotettavuutta lisää myös se, että teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään juuri tämän työn kannalta oleellista tietoa liittyen palvelun laatuun ja sen kehittämiseen.

Haasteellisinta opinnäytetyön toteuttamisessa oli perusteellisen pohjatyön tekeminen, koko asiakaspalvelutyön ja siihen liittyvien työtehtävien sisäistäminen sekä koko prosessin kuvaaminen kirjallisesti niin, että lukija ymmärtää eri asioiden yhteyden. Kiinteistönhoidon asiakaspalvelutyöhön liittyvää materiaalia on julkaistu erittäin vähän. Koska kirjallisuudesta tai internetistä ei ollut saatavilla aikaisempia tutkimuksia tai tietoa asiakaspalvelutyöhön liittyen, jouduin perustamaan monia ratkaisuja omien tulkintojeni varaan.

Opinnäytetyöprosessin aikana tuotettua kirjallista materiaalia, voidaan kokonaisuudessaan hyödyntää tulevaisuudessa uusien asiakaspalvelijoiden perehdyttämisessä.

Asiakaspalvelutyöhön liittyvät työtehtäväkuvaukset tekevät asiakaspalvelutyöstä näkyvää ja asiakaspalvelun jatkokehittäminen helpottuu. Henkilökohtaisesti toivon, että asiakaspalvelun työtehtävien näkyvyydellä myös yleinen arvostus asiakaspalvelutyötä kohtaan kasvaa.

Laadunseurantamenetelmän avulla pyritään varmistamaan, että sopimusasiakkaille tuotettu palvelu on sopimuksenmukaista sekä laatutaso vakaata. Menetelmän avulla asiakaspalvelutiimin työntekijöiden toimenkuvat selkeytyvät ja näin ollen kaikki asiakaspalvelun vastuulla olevat työtehtävät hoituvat suunniteltujen aikataulujen mukaisesti. Pitkällä tähtäimellä laadunseurantamenetelmän avulla asiakaspalvelun laatu paranee ja asiakassuhteet vahvistuvat. Pysyvien muutosten ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii yksikön X asiakaspalvelutiimin jäseniltä laadunseuranta- ja vastuunjakotaulukon käytön omaksumista ja niihin määriteltyjen aikataulujen ja työtehtävävastuiden noudattamista. Tulevaisuus näyttää, miten laadunseuranta- ja vastuunjakotaulukon käyttö vaikuttavat sopimusasiakkaille tuotettuun palveluun ja millaista palautetta yksikkö X tulee sen käytön myötä vastaanottamaan.

Opinnäytetyön toimeksiantajalta huhtikuussa 2011 saadun tiedon mukaan asiakaspalvelutiimin jäsenet ovat suhtautuneet laadunseurantamenetelmään ja sen käyttöönottoon positiivisesti. Täysin ongelmitta käyttöönotto ei kuitenkaan ole sujunut: ”Otimme laadunseuranta- menetelmän osittain käyttöömmme tammikuussa 2011. Valitettavasti runsasluminen talvi sekä erittäin kiireinen kevät ovat osaltaan osittain vaikuttaneet laadunseurantamenetelmän käyttöönoton viivästymiseen. Kaikkia laadunseurantataulukkoon liittyviä toimintoja ei toistaiseksi ole hyödynnetty ennalta suunnitellulla tavalla. Toisaalta vastuunjakotaulukon avulla on saatu selkeytettyä asiakaspalvelutiimin jäsenten työtehtävävastuita ja luotua raamit asiakaspalvelumme kehitystyöhön, mikä onkin saanut kiitosta asiakaspalvelutiimissä työskenteleviltä työntekijöiltä. Tulemme myös tulevaisuudessa hyödyntämään opinnäytetyön aikana tuotettua kirjallista materiaalia asiakaspalvelumme kehittämisessä”, kertoo yksikön X päällikkö. (Yksikön X päällikkö 2011.)

Lähteet

Painetut lähteet

Asikainen, R. & Toivonen, V. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen - kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Tillman, M. Porvoo: WS Bookwell.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet - markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Keuruu: Tammi.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

RYL. 2009. Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. Helsinki: Rakennustieto.

Siikala, J. 2000. Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. Jyväskylä: Kiinteistöalan kustannus.

Silén, T. 2001. Laatu, Brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell.

Toom, A., Onnismäa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto- tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Jyväskylä: Tammi.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

FIMX. FIMX.NET. Viitattu 1.6.2010. <http://www.fimx.net/main.php?pid=10002&lang=fi>

ISO 9001. 2010. DNV. Viitattu 28.1.2011.
http://www.dnv.fi/palvelut/sertifiointi/hallinta_ja_johtamisjarjestelmat/laatu/iso9001/

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. Viitattu 1.2.2011.
http://www.tekes.fi/fi/document/43010/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua_pdf

Kiinteistönhoitosopimuksen ulkoalueiden hoito- tehtäväosan laadinta. 1994. KH Kortisto. Tulostettu 12.10.2010. http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:9TMCvJur_-

kj:https://juha.kilport.fi/ilmoitus/showfile%3Fdo%3Dshow%26file%3De939c894629b4079826e9212223a0467%26id%3Dc91560a8-cc54-4328-8dcb-fcf7a7ff6782+kiinteist%C3%B6nhoidosopimus+on+tilaaja&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEESggrkhxpWyoj9mMEAbrRCeloSE6_2ke_dJmnf15Q4OM4SuLN5BToT7RWXOH-s65CgEBPDJTeDs1leE598zei4es435zA3l6iFZ5ynIMgTdfAdH7b6DlhbRMjsbZBG-wc82ZX8GZ&sig=AHIEtbSjZORG1mGWkHxEHvzVRod7_Rhv8A

Kihla auttaa kiinteistöhuollon laadunseurantaa Tampereella. Kiinteistölehti 04/2009. Luettu 4.1.2011. <http://www.kiinteistolehti.fi/artikkelit/?id=653>

Kiinteistönhoito. 2001. Rakli - Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. Tulostettu 3.11.2010. <http://www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf>

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa. Tulostettu 26.2.2011. http://www.palvelumuotoilu.fi/client-data/file/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Learning systems. 2005. Ideoita ja menetelmiä osallistavaan palaveriin. Viitattu 28.2.2011. http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/EEBFF739-580F-49E7-8B2F-F6BA3030160B/0/osallistava_palaveri.pdf

Liira, J. 2010. Työterveyslaitos- Työkykyjohtamisen uudet tuulet. Viitattu 8.1.2011. <http://www.ttl.fi/fi/koulutus/perjantaimeetingit/Documents/LiiraJuha221010.pdf>

Palvelun laadun vertailuominaisuudet ja valintaperusteet. 2001. Kiinteistöpalveluiden vertailu ja arviointi. Viitattu 29.1.2011. www.kliitto.fi/pave/Opas.doc

Suomen Kiinteistöliitto ry. 2001. Kiinteistöpalveluiden vertailu ja arviointi. Viitattu 28.1.2011. www.kliitto.fi/pave/Opas.doc

Tampuuri- uusia tuulia. 2010. Aqenteq Solutions Oy. Viitattu 2.10.2010. <http://www.tampuuri.fi/historia/>

Tossavainen, T. 2009. Talo.net - Tavoitteellinen ja suunnitelmallinen kiinteistönhoito. Tulostettu 12.10.2010. <http://www.taloyhtio.net/hoku/hoku1/default.html>

Julkaisemattomat lähteet

Haastattelu. Asiakaspalvelija 1, 2, 3 ja 4. Vko 29/ 2010. Yritys Oy.

Henkilö Z. 2009. Yhteyskeskus uudistuu- tavoitteena entistä ammattimaisemmat asiakaskohtaukset. Sisäinen materiaali.

Johtamisjärjestelmän käsikirja. 2010. Yritys Oy. Tulostettu 28.1.2011.

Yksikön X asiakaspalvelun esimies. Haastattelu. 6.5.2010. Yritys Oy.

Yksikön X hallinnollinen työnjohtaja. Haastattelu. 2.6.2010. Yritys Oy.

Yksikön X päällikkö. 2011. Opinnäytetyö. Email hanna.polkki@laurea.fi 20.4.2011. Tulostettu 25.4.2011

Yritys Oy:n sopimusasiakirjan liite sopimustehtävät. 2007

Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Hoidettavat kiinteistöt toimistoittain. (Yritys Oy:n kiinteistötietojärjestelmä FIMX:stä 6.4.2010 tulostetun raportin mukaan)	10
Taulukko 2: Sopimusasiakaskohteet toimistoittain. (Yritys Oy:n kiinteistötietojärjestelmä FIMX:stä 28.6.2010 tulostetun raportin mukaan.).....	12
Taulukko 3: Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden eteneminen.	26

Kuvio 1: Kaksi palvelun ulottuvuutta. (Grönroos 2000,65.)

15

Kuvio 2: Johtamisjärjestelmän rakenne. (Johtamisjärjestelmän käsikirja 2010, 19.)21

Kuvio 3: Huoneistoavainten kiertokulku. 31

Kuvio 4: Huoltopyynnön kulku. 32

Liitteet

Liite 1: Sopimuksen mukaiset asiakaspalvelutehtävät asiakkuuksittain.....	56
Liite 2: Havainnollistava kuva asiakaspalvelun laadunseurantataulukosta nimeltä AS-laatu.....	57
Liite 3 Havainnollistava kuva vastuunjakotaulukosta.....	58

Liite 1: Sopimuksen mukaiset asiakaspalvelutehtävät asiakkuuksittain

[illegible]

Liite 2: Havainnollistava kuva asiakaspalvelun laadunseurantataulukosta nimeltä AS-laatu

[illegible]

Liite 3 Havainnollistava kuva vastuunjakotaulukosta

VASTUUNJAKOTAUUKKO		X = Päävastuu x = Varahenkilö					
TEHTÄVÄVASTUU	Henkilö X	Henkilö X	Henkilö X	Henkilö X	Henkilö X	Henkilö X	Huomioita !
ASIAKASPALVELUTIIMI, YKSIKKÖ X							
Asiakaspalvelutiimin vastuu henkilö	X						
Asiakaspalvelureklamaatiot: selvittäminen ja asiakkaan kontaktointi	X						
Toimistovastuu 1	X	X			x	x	
Toimistovastuu 2			X			x	
Toimistovastuu 3			x	X	x		
Tiedotusvastaava 1	X	x					
Tiedotusvastaava 2			X			x	
Tiedotusvastaava 3			x	X	x		
HENKILÖSTÖHALLINTA							
Kehityskeskustelut	X						
TYKY-päivän järjestäminen	X						
Tiimityöskentely	X						
Uuden työntekijän perehdyttäminen	X				x		
Työntekijöiden tietojen ylläpito	X				x		
Uuden työntekijän lisääminen	X				x		
TYÖAJANHALLINTA							
Tuntien tallentaminen (rakennusmiehet, tunti työntekijät, päivystys)	X				x		
Asiakaspalvelutiimin lomien ja poissolojen merkintä	X				x		
Rakennusmiesten tuntien kirjaaminen					x		
OSTOLASKUT							
Ostolaskujen tarkastus, tulostus ja tiliöinti	X				x	x	
Ostolaskujen kirjaaminen Kiinteistönettiin					X		
YLEISET TOIMISTOTEHTÄVÄT							
Saapuvan postin käsittely	X	x			x		
Toimistotarvikkeiden tilaus	X						
Asiakaspalvelutiimin työväitteiden tilaus	X						
YHTEYDENOTTOKANAVAT							
Sähköpostilaatikko 1, viestien käsittely		X			x	x	
Sähköpostilaatikko 2, viestien käsittely			X			x	
Sähköpostilaatikko 3, viestien käsittely				x	X	x	
Fax 1, sähköiden käsittely	x	X				x	
Fax 2, sähköiden käsittely			X			x	
Fax 3, sähköiden käsittely			x	X	x		
ASIAKASVASTUUT (Asiakaspalvelun osalta)							
Asiakas 1	x		X			x	
Asiakas 2						X	
Asiakas 3			x	X	x		
Asiakas 4	x	X					
Asiakas 5	x	X					
Asiakas 6			X			x	MYÖS YKSIKKÖ Y KOHTEET
Asiakas 7	x	X				x	
Asiakas 8	x	X					
Asiakas 9	x	X				x	
Asiakas 10	X	x					
Asiakas 11			X			x	
Asiakas 12						X	
Asiakas 13			x	X	x		YKSIKKÖ Y
Asiakas 14	X	X	X	X	x	x	Jokainen vastaa oman palvelualueensa osuudesta (YKSIKKÖ Y KOHTEET)
AVAVTURVALLISUUS							
Avaimien vastaanottaminen, kulitus ja päivittäminen	X	X	X	X	x	x	
Kassakaapin avainten säilyttäminen	X	X	X	X	x	x	
Urakoitsijoille luovutettujen avainten ylläpito ja seuranta	X	X	X	X	x	x	
Sarjanvaihtolausten teko, tietojen ylläpito ja raportointi asiakkaalle	X	X	X	X	x	x	
Lisäavaintilausten teko ja tietojen ylläpito	X	X	X	X	x	x	
Huoneistojen turvalukkojen avainten hallinnointi	X	X	X	X	x	x	Tulossa toimistokohtaisiksi
Lämpöpöppien avainten ylläpito ja tilaus	X	X	X	X	x	x	
Urakoitsijoille luovutettujen avainten tilanneseuranta kulitusmapeista	X	X	X	X	x	x	TYÖNOHJAUSTAULUKON AIKATAULUN MUKAISESTI PALVELUALUEITTAIN
Kiinteistöavainten laskenta (kappalemäärävertailu vastaanotetuihin)	X	X	X	X	x	x	TYÖNOHJAUSTAULUKON AIKATAULUN MUKAISESTI PALVELUALUEITTAIN