

# **MITTAAMINEN OPPIVAN ORGANISAATION KEHITTÄMISEN TUKENA KOKKOLAN AMMATTIOPISTOSSA**

Päivi Haarala

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2011

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen  
koulutusohjelma

Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

HAARALA, PÄIVI:  
Mittaaminen oppivan organisaation kehittämisen tukena  
Kokkolan Ammattiopistossa

Opinnäytetyö 50 s.; liitteet 9 s.  
Toukokuu 2011

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän Kiinteistöpalvelujen Kokkolan ammattiopiston laitoshuoltajien työtä kohti oppivaa organisaatiota mittaamisen avulla. Tarkoituksena oli luoda malli asiakastyytyväisyyden mittaamiselle ja tulosten hyödyntämiselle osaamisen kehittämiseen. Aiempaa mallia asiakastyytyväisyyden mittaamiselle ei ollut. Samalla oli tarkoitus tukea Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän strategian mukaisten arvojen ja tavoitteiden kehitystä yksikössä.

Opinnäytetyön tekstissä käsitellään oppivan organisaation toimintamallia ja sen kehittämistä sekä esimiehen roolia organisaatiossa. Lisäksi tekstissä käsitellään työssä onnistumisen mittaamista osana esimiestyötä.

Opinnäytetyöhön sisältyy kyselytutkimus. Kysely koski asiakastyytyväisyyttä laitoshuoltajien toiminnasta suhteessa ydintoimintaan Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän Kokkolan ammattiopistossa. Kysely toteutettiin Internetin välityksellä Webropol kyselynä. Kyselyssä tiedusteltiin asiakkaiden tyytyväisyyttä laitoshuoltajien toiminnan tuloksista ja suhtautumisesta asiakkaisiin.

Työssä luodaan malli mittaamisen tulosten analysointiin, jotta laitoshuoltajien työtä voidaan kehittää oppivan organisaation mukaiseksi.

Kyselyn tuloksena selvisi, että Kokkolan ammattiopiston henkilökunta on tyytyväisiä laitoshuoltajien työhön suhteessa ydintoimintaan.

Liitteenä on onnistumisen mittaamiseen käytetty kyselytutkimus. Mallia voidaan hyödyntää myös muissa Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän Kiinteistöpalvelujen hoitamissa kiinteistöissä ja sitä voidaan muokata kulloistenkin kehitettävien asioiden mukaiseksi.

Avainsanat: oppiva organisaatio – kehittäminen, mittaaminen,  
ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme of Service Management

HAARALA, PÄIVI: Measurement as a Method of Supporting the Development of the Learning Organization in Kokkola Vocational Institute.

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 9 pages  
May 2011

---

The aim of this thesis is to develop the work of the cleaners towards a learning organization by measuring client satisfaction in Kokkola vocational institute, which is one of the educational units in the Federation of Education in Central Ostrobothnia. The purpose was to create a model how to measure satisfaction of the clients and how to utilize the results for developing skills. There was no former model how to measure satisfaction of the clients. At the same time the intention was to support the development of the values and targets in the unit based on the strategy of the Federation of Education in Central Ostrobothnia.

The theoretical section of this thesis handles an operations model and the development of a learning organization as well as the role of the superior in the organization.

This thesis includes a questionnaire study. The purpose of this inquiry was to examine satisfaction of the clients concerning the activities of the cleaners in compared to the core business in Kokkola vocational institute. In this thesis a model is created to analyze the results of the measuring process so that the work of the cleaners can be developed according to the learning organization.

As a result of this inquiry, it appeared that the staff in Kokkola vocational institute was satisfied with the work of the cleaners in comparison to core business.

The questionnaire study is included in this thesis. This model can be used also in other educational units in the Federation of Education in Central Ostrobothnia and it can be easily edited concerning the items which need to be developed.

---

Key words: Learning organization – development, measurement

"Ihmisiä ei voi opettaa; voit vain auttaa heitä löytämään tiedon itsestään." (Galileo Galilei)

"Menestyjät oppivat muilta. Keskinertaiset oppivat omista kokemuksistaan. Häviäjät eivät opi keneltäkään." (Halonen 2001,55).

# SISÄLLYS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2 OPPIVA ORGANISAATIO .....</b>                                   | <b>7</b>  |
| 2.1 Oppivan organisaation kehittämisprosessi .....                   | 8         |
| 2.2 Esimies osaamisen kehittäjänä .....                              | 9         |
| <b>3 OSAAMISEN JOHTAMINEN .....</b>                                  | <b>12</b> |
| 3.1 Yrityksen strateginen osaaminen .....                            | 13        |
| 3.2 Mittarit .....   | 14        |
| 3.3 Mittaaminen käytännössä .....                                    | 15        |
| <b>4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PALVELUYRITYKSESSÄ .....</b>               | <b>16</b> |
| 4.1 Esimiestyö .....   | 17        |
| 4.2 Työtyytyväisyys .....  | 18        |
| 4.3 Työssä jaksaminen .....  | 19        |
| <b>5 SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN.....</b>                                   | <b>21</b> |
| <b>6 KESKI-POHJANMAAN KOULUTUSYHTYMÄ .....</b>                       | <b>23</b> |
| 6.1 Toiminta-ajatus .....  | 23        |
| 6.2 Toimintaa ohjaavat arvot .....                                   | 24        |
| 6.3 Visio .....  | 24        |
| 6.4 Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymä Kiinteistöpalvelut .....         | 24        |
| 6.4.1 Palvelusopimukset .....  | 25        |
| 6.4.2 Kiinteistön ylläpitotehtävät .....                             | 26        |
| 6.4.3 Toteutuma seuranta .....                                       | 26        |
| 6.5 Tutkimuksen kohde, Kokkolan Ammattiopisto .....                  | 27        |
| <b>7 TUTKIMUS .....</b>  | <b>29</b> |
| 7.1 Tutkimuksen lähtökohta .....                                     | 30        |
| 7.2 Tutkimuksen taustaa .....  | 31        |
| 7.3 Tutkimuksen toteuttaminen, asiakastyytyväisyyden mittaaminen ... | 32        |
| 7.4 Tutkimustulosten tavoitteet .....                                | 34        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>8 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>   | <b>35</b> |
| 8.1 Bryssel, Praha, Pariisi ja Ateena .....   | 37        |
| 8.2 Wien Rooma .....  | 38        |
| 8.3 Madrid, Lontoo ja Monaco.....   | 39        |
| 8.4 Helsinki, Tukholma .....  | 41        |
| 8.6 Tulosten käsittely .....  | 42        |
| <b>9 TUTKIMUSMENETELMÄN HYÖDYNTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ, KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA .....</b> | <b>44</b> |
| <b>10 POHDINTA .....</b>  | <b>46</b> |
| <b>LÄHTEET: .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>LIITTEET:.....</b>   | <b>50</b> |

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää esimiestyöhön työväline oppivan organisaatiomallin kehittämiseksi sekä kehittää malli asiakastyytyväisyyden mittaamiselle Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän Kiinteistöpalvelujen Kokkolan ammattiopiston laitoshuoltajien tiimeissä. Tavoitteena on löytää keinoja Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän yhdessä paremmin – strategiaohjelma 2015:ssä määriteltujen toimintaa ohjaavien arvojen vahvistamiseen. Lisäksi strategiaohjelma 2015:ssä on määriteltäviä keskeisiä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiselle. Johtamis- ja tukipalveluprosessien strategisiksi kehittämishankkeiksi on määriteltäviä mm. henkilöstön osaamisen uudistaminen, työhyvinvointi ja hyvänä työnantajana toimiminen, toiminnanohjaus-, tieto- ja laatu järjestelmien kytkeminen johtamisen tueksi sekä tiedottamisen ja viestinnän kehittäminen ja kytkeminen strategiaprosessiin. Tavoitteena on, että työ tukisi näiden prosessien kehittämistä.

Työn tarkoituksena on tarkastella oppivan organisaation toimintamallia ja sen kehittämistä sekä tukea esimiestyötä ja antaa esimiehelle konkreettisia keinoja tukea organisaation kehittämistä reflektoinnin avulla. Lisäksi tarkoituksena on korostaa laitoshuoltajien työn asiakaslähtöisyyttä ja tavoitteellista työtä ja näin lisätä motivaatiota työn onnistuneelle suorittamiselle.

Tavoitteena on löytää keinoja henkilöstön omaan kehittymiseen ja kehittämiseen oman toiminnan arvioinnilla ja korostaa onnistumisen kokemuksia. Työn lähtökohtana on avoimuuden ja keskinäisen vuorovaikutuksen lisääminen.

Motivaattorina työhön toimii palautejärjestelmän puuttuminen ydintoiminnan ja tukipalveluiden välillä.

## 2 OPPIVA ORGANISAATIO

Oppivassa organisaatiossa on sellaiset toimintamallit, että henkilöstö voi itse pystyä uudistumaan ja uudistamaan. Toimintamallien kehittäjinä ovat toimineet toimijat itse ja heiltä edellytetään oppimista yhteistoiminnallisesti. Organisaation voimavarana on osaaminen ja sen käyttäminen arkipäivässä. Oppiminen tapahtuu kokeilujen, uudistuksellisuuden ja yhteistyön edistämällä, kokemuksia refleктоimalla, historiasta oppimalla, muiden kokemuksista ja parhaista menetelmistä oppimalla sekä mahdollistamalla nopea tiedonkulku organisaatiossa. Henkilöstöryhmien välillä on avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri. Henkilöstön on voitava olla mukana tekemässä itseään koskevia päätöksiä. Tämä lisää sitoutumista päätöksiin. (Mäkisalo 2003, 48-49.) Oppivassa organisaatiossa johtaja on suunnittelija, joka suunnittelee visioiden pääpiirteet, arvot, toiminnan tarkoituksen ja oppimisprosessin. Hän suuntaa työyhteisön huomion niihin asioihin, jotka mahdollistavat kehittymisen. Tietotekniikan hyödyntäminen on osa toimintakäytäntöä. (Sarala, U. Sarala, A 1996, 63.)

Oppivassa organisaatiossa nähdään organisaation tehokkuus ja henkilöstön oppiminen toisistaan riippuviksi toiminnoiksi, oppimisnäkökulma korostuu. 1990-luvun alussa alettiin oivaltaa, että koulutus, organisaation kehittäminen ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ovat yhteydessä yrityksen tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Laatujohtamisessa korostetaan sitä, että ryhmän toiminnan kehittäminen johtaa myös hyödylliseen oppimiseen. Tällöin työ toimii oppimisympäristönä. Oppivan organisaation toimintamallissa laatujohtamisen toimintaperiaatteita täydennetään innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmalla. Tämä tulisi johtaa koko henkilöstön näkemykseen siitä, mitä ollaan tekemässä ja mihin pyritään. Tämä on yhtä kuin visio. Pedleri, Boydell ja Burgoyne (1988) määrittivät oppivan yrityksen ”yritykseksi, joka edistää kaikkien jäsentensä oppimista sekä muuntaa ja jatkuvasti kehittää itseään”. (Sarala, U, Sarala, A 1996, 51-53.) Peter Sengen mukaan oppiva organisaatio on kuin joukkue, joka yhdessä kehittää toimintaansa, luovat yhteiset päämäärät, on sitoutunut ja kokee työnsä mielekkäänä. (Peter Senge 2011).



Oppivan organisaation määrittelyissä korostetaan oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa. (Sarala, U, Sarala, A 1996, 54).

Esimiehen on syytä työskennellä yhdessä henkilöstön kanssa, koska he tietävät paljon yrityksestä. Työssä oppimista kannattaa hyödyntää, ryhmä voi itse suunnitella toimintatapansa. Oppivassa organisaatiossa ihmiset itse luovat todellisuutensa, tiedostavat tämän ja pystyvät muuttamaan sitä. Oppimisessa on kyse asioiden sisäistämisestä, organisaatio voi oppia ainoastaan oppivien yksilöiden avulla. Yksilön tavoitteena on oman toiminnan parantaminen. Kuitenkin visio tulevaisuudesta tulisi työstää yhdessä ryhmän kanssa. Ristiriidat pitäisi käsitellä avoimesti, näin niistä tulee oppimisprosesseja. Vastuu ja valtuuksia tulisi antaa työntekijöille. (Sarala, U, Sarala, A 1996, 61-62.)

Muutos oppivaksi organisaatioksi edellyttää riittämättömyyden tunnistamista ja nöyryyttä, jatkuvaa ponnistelua ja varuillaan oloa. Organisaatiohierarkiaa on madallettava ja työtehtäviä on jaettava uudelleen. Oppiminen, työn analysointi ja rutiinien kyseenalaistaminen vie paljon aikaa. (Sarala, U, Sarala, A 1996, 64.)

## 2.1 Oppivan organisaation kehittämisprosessi

Oppivan laatuorganisaation toimintamallissa korostetaan asiakaskeskeisyyttä sekä laatu- ja toimintaprosessien jatkuvaa parantamista tietoisena oppimisprosessina. Kyseenalaistetaan rutiineja ja kehitetään innovatiivisesti. Kehittämistä tehdään ryhminä. Oppivassa laatuorganisaatiossa tuottavuuden, laadun ja prosessien kehittämiseen liitetään oppimisnäkökulma. Kehittämisalueina ovat kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti, tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti, työkuulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen, laadun tuottavuuden ja prosessien kehittäminen sekä oppimisen edistäminen. (Sarala, U, Sarala, A 1996, 69-70.)

Yrityksen kehityshistorian tunteminen auttaa ymmärtämään, miten on vastattu muuttuviin toimintahaasteisiin. Tämä auttaa kehittämään muutosvalmiutta. Nykyhetken analyysiin voi kuulua esimerkiksi organisaation tuloksellisuuden, tuottavuuden ja henkilöstön osaamisen analyysi. Kehittämissuunnitelman pohjaksi on pakko tehdä tulevaisuutta koskevia oletuksia. Nämä ovat tulevaisuutta koskevia mielikuvia; oletuksia ja toiveita, visio siitä millainen organisaation tulisi olla ja mitä varten organisaatio on olemassa. Missio käsittelee toiminnan päämääriä. Näiden analyysien jälkeen voidaan pohtia, miten tavoitteisiin päästään. Tehdään strategista suunnittelua. (Sarala, U, Sarala, A 1996, 66-74.)

Henkilöstön kyvykkyyden lisäämiselle on tärkeää, että lisätään henkilöstön valtaa ja vastuuta. Työntekijän tulee ymmärtää vastuualueet, rajat ja pelisäännöt. (Sarala, U, Sarala, A 1996, 83.)

Yrityksessä on ensin selkeytettävä näkemys siitä, missä aiotaan olla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Nykyistä toimintaa pitää arvioida ja selkeyttää tulevaisuuden tavoitetilaa. Lähtökohtana on määritellä millä ”alavisioilla” ja ”alastrategioilla” yrityksen visiota ja strategioita tuetaan ja miten niihin käytännössä mennään. (Viitala 2005, 14-15.) Tärkeää on kokemusten hyödyntäminen ja päätösten tekeminen palautetiedon varassa. (Viitala 2005, 31).

Osaamista ei voida arvioida, ellei tiedetä millaista sen pitäisi olla. Tärkeää on saavuttaa kuva siitä, missä nyt ollaan. Osaamisen arviointi antaa suuntaviivoja kehittämiseksi, perusteita rekrytointi- ja urasuunnittelulle tai strategian uudelleen suuntautumiselle. Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. ”Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän kykenee, tahtoo ja jaksaa.” (Viitala 2005, 16-17.)

## 2.2 Esimies osaamisen kehittäjänä

Riitta Viitalan väitöskirjassa esimiehen rooleiksi määräytyvät suunnan selkeyttäjän, ryhmätoiminnan rakentajan ja kehittymisen tukijan tehtävät suhteessa tavoiteltavaan

osaamiseen. Esimies on keskeisessä roolissa vision edellyttämän kyvykkyyden luomisessa ja strategioiden siirtämisessä operatiiviseen toimintaan lähellä työntekijöitä. He suuntaavat kehitettävää osaamista. Esimies pitää esillä suuntia ja tavoitteita arkipäivän toiminnassa. Näin alaisten on helppo muistaa ja tiedostaa ne. Esimies tuo esille mitä osaamisalueita tuetaan ja kehitetään yhdessä alaistensa kanssa. Kehittäminen suunnataan tulevaisuuteen. (Viitala 2004, 119-122.)

Esimiehen tehtävänä on asiakkaan näkyväksi tekeminen tuomalla esille asiakkaan näkemyksiä, toiveita ja palautetta. (Viitala 2004, 122).

Väitöskirjan haastatteluissa nousi esille ryhmätoiminnan johtamisen merkitys uusien käytänteiden ja ajatusmallien leviämisessä. Merkittävä osaaminen syntyy erilaisen osaamisen yhdistämisestä. Oppimiselle suotuisa kasvualusta on yhteiseksi koettu työ ja tavoitteet. Samalla nousi esille esimiehen merkitys yksilön osaamisen kehittymisen tukihenkilönä. Esimies toimii oppimisen ohjaajana ja tukijana sekä henkisen kasvun tukena. Tärkeää on että esimies tiedostaa ja ottaa vastaan tehtävän yksilön kehittymisen tukijana. Esimiehen haasteena koettiin alaisen innostaminen, sitouttaminen ja henkisten voimavarojen vapauttaminen. Tärkeää on tapa, jolla esimies kohtaa jokaisen alaisensa yksilönä. (Viitala 2004, 123-126.)

Ihannetapauksessa esimies toteuttaa osaamisen johtamista käytännössä puhumalla, keskustelemalla ja kuuntelemalla. Esimies on vastuussa suotuisan oppimisympäristön kehittämisessä yhteisössään. Tärkeitä asioita ovat oppimista edistävien toimintamallien ja käytäntöjen kehittäminen sekä oppimista edistävän ilmapiiri edistäminen. Keskustelun on oltava tavoitteita luovaa ja selkeyttävää. Esimiehen tulisi ruokkia reflektiivistä otetta. Hän johdattaa alaisensa sekä ryhmänä että yksilönä arvioimaan itse sitä, miten tavoitteissa on edetty. Esimies on osa ryhmää. Esille nousi menneen analysointi, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittämissuunnitelmat. Mikä tahansa toimintaa jäsentävä yhteisesti sovittu menettelytapa tai toimintamalli voi olla osaamisen johtamisen väline, jos se edistää osaamisen johtamisen tehtävää. Elementteiksi nousivat yhteinen tavoitteiden asettaminen, osallistava arviointi ja esimerkkinä toimintaa seuraavat mittarit.

Haastateltavien mielestä esimiehen tulee käyttää ja kehittää toimintaa seuraavia seurantajärjestelmiä ja mittareita, jotka kertovat kehityksen suunnasta, laadusta ja määrästä. Mittareiden on tuotava asiakas lähelle. Mitattavia asioita voisivat olla palvelukyky, toimitusvarmuus, laatu, kustannukset ja osaaminen. Kriteerit tulisi laatia yhdessä alaisten kanssa. Nämä toimivat välineenä osaamista tukevalle keskustelulle.

Esimiehen tulisi suunnitella osaamista kuten muutakin toimintaa ja laatia osaamistavoitteita. Oppimiselle välttämättömäksi koettiin suotuista ilmapiiri. Esimiehen tulisi kohdata alaiset avoimesti. Olisi uskallettava oppia virheistä ja se on mahdollista vain hyvässä ilmapiirissä. Johtaminen ei saa olla auktoritääristä. Tärkeää ovat ihmisen johtamisen taidot, kyky kuunnella ja liikkeenjohdolliset taidot. Esimies toimii roolimallina ja esimerkkinä osaamisen arvioinnissa, kehittämisessä ja likoon laittamisessa. Esimies toimii esikuvana. Innostus tarttuu. Esimiehen tulee tiedostaa roolinsa. Esimies tarvitsee tähän organisaation tukea. (Viitala 2004, 127-144.)

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 38.)

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille.” (Viitala 2005, 109.).

Osaamisen johtaminen on yrityksen vahvistamista osaamispohjan avulla, yrityksen strategian mukaista osaamista vaalitaan ja kehitetään. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Tällainen johtaminen on jatkuvasti liikkeellä olevaa, monitasoista ja -tahoista. Kiinnekohtana on yrityksen tulevaisuuden tahtotila.

Osaamisen johtamisessa vaikuttavia tekijöitä ovat toimija itse; hänen toimintansa tai työn kohde (tavoitteet, aikaansaannokset), välineet joiden avulla työ suoritetaan (ajatukset, ja fyysiset työvälineet), yhteisö, jossa toiminta tapahtuu (säännöt, joita toiminnassa noudatetaan ja organisaation työnjako ja järjestelmä, jotka luovat toiminnalle puitteet.). (Viitala 2005, 19.) Johtamisen kohteen määrittely suuntaa huomiota ja resursseja siihen mikä tuottaa tuloksia ja kehitystä. Mikäli yrityksessä osaamisen johtaminen on normaalia käytäntöä, se muokkaa kaikkien yritysten jäsenten ajattelua. Oppimista tukeva yrityskulttuuri sosiaalistaa sen jäseniä ja tukee heitä omaksumaan ajatusmalleja, jotka liittyvät osaamiseen ja oppimiseen. Osaamisen vaalimisen vastuu on kaikilla yrityksen palveluksessa olevilla ihmisillä. Jokainen vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja päivittämisestä. Esimiesten tehtävänä on mahdollistaa se. (Viitala 2005, 21 – 23.)

Toimintaympäristön muutos pakottaa työntekijät ja yrityksen oppimaan pois aikaisemmasta ajattelu- ja toimintatavasta ja antaa haasteen oppia ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Oppiminen voi olla reaktio johonkin muutokseen. Toisaalta osaamisen vahvistaminen tuottaa perustaa muutokselle. Yrityksessä, jossa

työntekijöiden osaaminen ja oppiminen on korkealla tasolla, voidaan selvittää suuristakin muutoksista. (Viitala 2005, 29 - 30.)

Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2005, 38).

### 3.1 Yrityksen strateginen osaaminen

Osaamisen johtamisen edellytyksenä on sen osaamisen määrittely, jonka avulla pystytään vision, tahtotilan saavuttamiseen ja strategian toteutumiseen. Tämä tuottaa määritteet osaamiseen, suunnittelulle ja kehittämiselle. Ensimmäiseksi on määriteltävä toiminnan suuntaviivat ja lähtökohdat. Määritellään mahdollisia ja tavoiteltavissa olevia tulevaisuuden tiloja ja valitaan se, johon kiinnitytään. (Viitala 2005, 61.)

Kilpailuetu haetaan siitä osaamisesta, minkä osaamisen avulla onnistutaan saavuttamaan menestys. Yrityksen pitää osata jotakin paremmin kuin muut ja se on otettava kehittämisen kohteeksi. (Viitala 2005, 63.)

*Strategiseksi osaamiseksi voidaan kutsua sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää. Tätä voidaan kutsua ydinosaamiseksi. (Viitala 2005, 63.)*

### 3.2 Mittarit

Yrityksen suorituskky on määriteltävä kunkin yrityksen liikeidean ja tilanteen mukaisesti. Yrityksen on tärkeää ymmärtää mitä asioita on tärkeää vaalia, jotta menestyään. Tämän tarkoituksena on selkeyttää työntekijöiden yhteistä näkemystä tavoitteiden ja arvioinnin kriteereistä. Ne ovat oppimisen välineitä ja toiminnan kehittämisen suunnan näyttäjiä. Päämääränä on yrityksen tuloksellisuuden parantaminen siellä toimivien ihmisten suorituskvyn parantamisella. Tämän seurannan mahdollistamiseksi on pidetty tärkeänä selkeiden ja mitattavissa olevien tavoitteiden ja kriteerien asettaminen. (Viitala 2005, 91.)

Mikäli ihmisillä ei ole osaamista, on turha odottaa suorituskvyn kasvua, näin yksilöiden suorituskvyn johtamisen ratkaisevin osa on osaaminen ja sen kehittäminen. Hyvä työsuoritus edellyttää riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita ja välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Työn tuloksia arvioimalla saadaan käsitys suorituskvyn tilasta. Arvioinnissa hyödynnetään yhteisesti hyväksyttyjä, ymmärrettäviä ja oikeudenmukaisia mittareita, oppimisen suuntaamisen työkaluja. (Viitala 2005, 91.)

Mittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla kuvataan menestystekijän suorituskkyä. Mittari voi olla tunnusluku tai esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä kuvaava laatusana. Mittarit voivat olla taloudellisia tai ei-taloudellisia. Mittarit voivat olla kovia, yksiselitteisiä tai pehmeitä ihmisiin liittyviä laadullisia määriteltyjä asioita. Mittareita käytetään nykytilan hahmottamiseen eli toiminnan nykytason arviointiin, varoittamiseen vialla olevista asioista, suoritusten valvontaan, tiedon tiivistämiseen, asioiden esittämiseen sidosryhmille. Mittareita käytetään tavoitteiden selkeyttämiseen eli strategian suunnittelun välineenä, sen toteuttamisen välineenä, toteutumisen seurannan välineenä, strategiasta johdettujen konkreettisten tavoitteiden asettamiseen, tavoitteiden yhdensuuntaamiseen, tavoitteiden viestimisessä henkilöstölle. Mittareita käytetään ohjauksen ja oppimisen tukena eli mittarit tuottavat tietoa vertailun ja analysoinnin kautta, niitä käytetään työntekijöiden motivointiin, niillä seurataan yrityksen ulkopuolisia asioita, ne voivat aiheuttaa

kilpailua ja kilvoittelua ja mittareita käytetään myös henkilöstön osaamisen hallintaan. (Viitala 2005, 93 - 95.)

Mittareiden laadinnassa on huomioitava, että yrityksessä kannattaa mitata vain niitä asioita, mihin ihmisten halutaan kiinnittävän huomiota ja ponnistelevan niiden asioiden eteen. Mittarit kuvaavat johdon asettamia tärkeysjärjestyksiä. Mittareiden tulee olla helppotajuisia ja riittävän vähäisiä, jotta ne pysyvät muistissa. On tavoiteltavaa, että yksikössä voidaan sopia esimerkiksi viisi seurannan kohdetta, joita käytetään kehityksen apuvälineenä. (Viitala 2005, 96.)

### 3.3 Mittaaminen käytännössä

Mittarit johdetaan yrityksen strategiasta. Yleensä taloudelliset mittarit ovat hallinnassa. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 192). Operatiivisen toiminnan mittaamisessa ollaan siirtymässä asiakastyytyväisyysmittauksista mittaamaan asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia prosesseja. Asiakastyytyväisyys on usein merkittävin asiakasuskollisuuteen vaikuttava tekijä. Nykyisin asiakastyytyväisyyskyselyn sisältö lähtee asiakasprosessista. Yhteistyön mittaamisen merkitys on lisääntynyt. Tätä voidaan kysyä suoraan tai osoittaa muilla yhteistyön mittareilla (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 203 - 207.)

Riitta Viitala luennossaan Muutos johtamisen haasteena 28.1.2010, kehotti määrittelemään muutaman, esimerkiksi viisi kehittämisasiaa muutoksen tavoitteeksi. Näiden pitää olla selkeitä ja vastata siihen, mitä organisaatio haluaa, vastata strategiaan tavoitteisiin. Kehittämisasioita voi löytää esimerkiksi SWOT analyysin avulla. Seurannassa tulisi tarkastella tuloksia ja niiden aikaansaamisen edellytyksiä.



## 4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PALVELUYRITYKSESSÄ

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä kilpailukyvyyn osatekijä. Siinä pätee inhimillisen kontaktin tarve. Tiedottamisessa onnistumisen avainsana on vuorovaikutteisuus, mahdollisuus keskustella. Esimiehen käynti on samalla arvostuksen ja tärkeyden osoitus. Myös asiakkaat arvostavat inhimillisiä kontakteja. Asiakastyytyväisyys lisää asiakasuskollisuutta. (Halonen 2001, 38-40.) Onnistunut työn organisointi edellyttää, että esimies tuntee työntekijänsä ja kuuntelee heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Tämä edellyttää, että esimiehellä ja työntekijällä on todellista kanssakäymistä. (Tapaninen 2009, 5.)

Palveluyrityksessä henkilöstö pitää asiakkaat sidoksissa yritykseen. Mitä pidempiä henkilöstön työsuhteet ovat, sitä lujempia ovat asiakkaan ja henkilöstön väliset suhteet. Pitkän työsuhteen ansiosta työntekijöiden sitoutuminen vahvistuu. (Halonen 2001,44.)

Kilpailukyvyyn rakentamisessa on tärkeää ajatella työnantaja-työntekijä asetelmasta yritys-asiakas asetelmaa. Myös johtamistavan on muututtava. (Halonen 2001,47.) Aitoja ja todellisia kilpailuetuja ovat henkilöstön ajattelu- ja toimintatapa. Uskooko henkilöstö, että se voi omalla työllään vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa? Haluavatko toimihenkilöt ja esimiehet menestyä innostuksellaan, yritteliäisyydellään ja ammattitaidollaan? Halutaanko olosuhteiden muutoksista mahdollisuuksia, ei uhkia? Onko henkilöstöllä aktiivinen myyntitapa ja vahva myyntikulttuuri? Kykeneekö yritys ja sen henkilöstö sopeutumaan nopeasti uuteen kilpailutilanteeseen? Henkilöstöön perustuva kilpailuetu syntyy jatkuvasta oppimisesta ja väistämättä tapahtuvan muutoksen onnistuneesta hallinnasta. (Halonen 2001,49.) Johtajien pitäisi käyttää aikaansa myös menneen toiminnan kriittiseen analysointiin ja arviointiin, reflektointiin. (Sarala, U, Sarala, A 1996, 62.)

Halosen mukaan palveluyrityksen tuottavuuden parantamiseksi yritystä ei pitäisi johtaa, vaan johdatella. Henkilöstön vähentämisessä luonnollinen poistuma on oikea tapa. Palvelukseen on haettava henkilöitä, jotka sopivat yrityksen tulevaisuuden kulttuuriin. Työntekijä on oman työnsä paras organisoiija. Tieto on hyödyllistä vain

levitettyinä, se toimii kuin apulanta. Tuloksen aikaansaajien on saatava oikeudenmukainen osuutensa yrityksen tuloksesta. (Halonen 2001,51.)

#### 4.1 Esimiestyö

Menestyvän esimiehen tulee kouluttaa henkilöstöä, motivoida ja kannustaa sitä tahdon aikaansaamiseksi sekä antaa henkilöstölle valtuuksia vastuuta mahdollisuuksien toteuttamiseksi. (Halonen 2001,101). Yritykselle on tärkeää saada monien ihmisten luovien ratkaisujen virta. Innovatiivisessa yrityksessä pyritään ratkaisuihin, joissa kehitetään organisaation kykyä hallita muutosta ihmisten jatkuvan kehittymisen ja oppimisen kautta. Luovilla ihmisillä on paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmiin. Toiminta- ja menettelytapaohjeiden laatiminen ei toimi, kun tulevaisuutta ei voi ennustaa. (Halonen 2001, 124 – 125.) Ihminen todellisesti yrittää vain sellaisia asioita, joihin itse uskoo. Nämä asiat määräävät sen, millaisena ihminen kokee maailman. Kun itse uskoo ja saa henkilökunnan uskomaan, että omalla työllä voi vaikuttaa tulevaisuuteen, ihmiset ottavat täyden vastuun itsestään, tekemisistään ja tekemättä jättämisistään. Se panee ihmiset hakemaan uusia toimintatapoja. (Halonen 2001,69.)

Johton on huolehdittava henkilöstön kehittymisestä ja omasta kehittymisestään. On kehitettävä yrityksen toimintatapoja ja varmistettava toiminnan tehokkuus. Johtaminen on ihmisten auttamista ja yhdessä tekemistä. Esimies on ammatti, ei asema. Johtaminen on ammattitaitoa. Hyvä esimies ruokkii yrittäjäyyttä ja luovuutta. Johtamiseen vaikuttavat esimiehen oma arvomaailma. Esimies viestii omia perusarvojaan yritykselleen ja se vaikuttaa henkilökuntaan ja koko yritykseen. (Halonen 2001, 157 – 159.) Hyvän työilmapiirin syntymisen edellytys on, että työntekijät kokevat esimiehen luottavan heihin ja antavan vapautta. Heidän tulee kokea saavansa arvostusta, kohtelun tulee olla tasa-arvoista. (Tapaninen 2009, 6). Esimiehen on velvollisuus asettaa rajat ja valvoa niiden noudattamista. (Halonen 2001, 164). ”Johtaminen on aitoa ja sisäistettyä vastuun kantamista tiimin kokonaisuudesta. Se on ihmisten ja asioiden kehittämistä, luottamista, vastuun ja valtuuksien jakamista.

Tietoyhteiskunnassa johtajien on sitouduttava enemmän ihmisiin kuin omaisuuteen. ”Esimiehet luovat omalla henkilökohtaisella työmoraalillaan, innostuksellaan, osaamisellaan, johtamistavallaan ja asenteillaan tiimensä ilmapiirin, joka puolestaan luo perustan henkilöstön suhtautumiselle asiakkaisiin, palvelun ja myynnin laatuun liittyvään toimintaan ja tuloksentekohaluun.” (Halonen 2001, 165).

Esimies peilaa toimintaansa oman ihmiskäsityksensä varassa. Työntekijät odottavat, että esimies toimii käyttäytymisen ja työnteon mallina. (Tapaninen 2009, 6). Hyvä esimies sopeuttaa johtamistyyliänsä työn luonteen ja työympäristön mukaiseksi. Tämän lisäksi tulisi huomioida eri-ikäisten työntekijöiden positiiviset ja negatiiviset muutokset. (Koponen 2009, 39.)

Menestyvän esimiehen tulee aidosti haluta olla esimies ja olla määrätietoinen. Hänen tulee olla ehdottoman rehellinen, tosiasioiden salaaminen on henkilökunnan pettämistä. Itsetunto on tärkeä ominaisuus, hän tiedostaa vahvuutensa. Nöyryys muistuttaa niistä asioista, mitä pitää kehittää. Jos esimies jaksaa, myös työyhteisö ja yritys jaksavat. (Halonen 2001, 161.)

## 4.2 Työtyytyväisyys

Työelämäselvityksen mukaan lähellä viidenkymmenen vuoden ikää olevat työntekijät pitivät hyvänä työyhteisönä sellaista, missä on toimivat työkäytännöt. Perustehtävän lisäksi työnjaon on oltava joustavaa ja reilua, yhteistyön sujuvaa niin omassa työyhteisössä kuin organisaatiossa ja työyhteisössä toimivien eri organisaatioiden välillä. Tämän lisäksi arvostetaan selkeästi sovittuja työnteon raameja. On tärkeää, että jokainen tietää työnsä tavoitteet ja tavoitteiden arvioinnin perusteet. Työ tuntuu mielekkäältä, mikäli siinä saa hyödyntää elämän varrella kertyneitä taitoja. (Tapaninen 2009, 4.)

Työyhteisössä eri-ikäisiä työntekijöitä pitäisi kohdella tasapuolisesti, ikäsyrrjintää ei saa sallia. Tämä koskee myös työkavereiden keskinäisiä suhteita. Keskinäiseen arvostukseen voidaan vaikuttaa mm. sillä, että tiimeissä toimii eri-ikäisiä työntekijöitä.

Näin jaetaan erilaista osaamista ja tunnistetaan eri-ikäisten vahvuuksia. Koulutusmahdollisuudet tulee olla samanlaisia kaikenikäisille. Työ tulisi suunnitella työntekijänsä mukaan. (Koponen 2009, 38.)

Suomen Mielenterveysseuran mukaan kyllin hyvä työyhteisö sovittaa yhteen yksilön kyvyt ja työn vaatimukset. Se iloitsee, kun työssä onnistutaan – tukee kun on vaikeuksia. Se kunnioittaa erilaista osaamista ja erilaisia vahvuuksia, antaa kaksisuuntaista ja rehellistä palautetta, joka perustuu tosiasioihin. Työyhteisö antaa mahdollisuuden tehdä työn niin hyvin kuin osaa ja kehittyä siinä. Se pystyy käsittelemään ristiriitoja – ei halvaannu pienistä kahakoista ja antaa tilaa yhdessä olemiselle ja jakamiselle työn lomassa. Yhteisö tunnustaa ihmisen rajallisuuden – hyväksyy, ettei kukaan ole aina hyvässä terässä. Hyvä työyhteisö on turvallinen. (Suomen Mielenterveysseura.)

### 4.3 Työssä jaksaminen

Työntekijät haluavat, että yritys auttaa heitä nostamaan omaa markkina-arvoaan kehittämällä heidän pätevyyttään, lisäksi ponnisteluista halutaan riittävä taloudellinen tuotto. Osaaminen myötävaikuttaa yhteisyyteen, haasteisiin, imagoon, asemaan jne. Ammattiylpeys ja ilo tehdä taitavaa työtä sitouttavat henkilöstöä. Palveluyrityksen tehtävänä on tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja omistajilleen sekä henkilöstölle. Tämä toteutuu mikäli yritys ottaa vastuun henkilöstönsä osaamispääoman kasvattamisesta, asettaa tavoitteet tämän kasvattamiselle, laatii suunnitelman tavoitteiden toteuttamiselle ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden osaamispääoman kasvattamiselle. Henkilöstön osaamisen mittari on, että kilpailijat ovat kiinnostuneita yrityksen osaavasta henkilöstöstä. Henkilöstöllä on oppimisvoiman rooli. Yritys on opettajan roolissa, joka haluaa ostaa henkilöstön osaamista ja kehittää sitä. Näin henkilöstö on kilpailuetu. Oppimisen pääpaino tulee olla yrittäjyydessä, vuorovaikutustaidoissa ja luovuudessa. Osaaminen on palveluyrityksen kriittinen tekijä, koska asiakkaat tietävät ja vaativat enemmän, tietoa on saatava käyttää luovasti, osaamisella hankitaan luottamusta, se lisää työtyytyväisyyttä ja yritykset

joutuvat kilpailemaan parhaista työntekijöistä. Luottamus on asiakasuskollisuuden perusta. (Halonen 2001, 77 - 79.)

Suomen Mielenterveysseuran mukaan kyllin hyvä työntekijä tunnustaa oman rajallisuutensa ja hyväksyy sen muissa. Hän pitää huolta omasta osaamisestaan ja arvostaa muiden ammattitaitoa. Hän on omalta osaltaan vastuussa työpaikan ilmapiiristä, uskaltaa kysyä, oppii erehdyksistään, tuntee arvonsa, osaa joustaa, ei puukota työkaveria selkään ja arvostaa vapaa-aikaansa. (Suomen Mielenterveysseura.)

## 5 SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN

Sidosryhmäjohtamisella tarkoitetaan tavoitteellista toimintaa, jolla varmistetaan, että sidosryhmiltä saadaan yrityksen tarvitsemat panokset. Myös yrityksen tulee optimoida sidosryhmien saama hyöty. Sidosryhmät muodostavat toimintaympäristön. Sidosryhmät voivat muuttua. Sidosryhmät arvioivat yritystä omilla mittareillaan. Yrityksen ja sidosryhmien välillä on tärkeää yhteistyö ja luottamus. Jotta yritys voi muodostaa realistisen strategian, sen on tiedettävä sidosryhmien odotukset. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005,33 - 34.)

Sidosryhmäjohtamista sovelletaan useimmiten jonkin muun johtamismallin kanssa. Yrityksen pitää valita, mistä näkökulmasta sidosryhmäjohtamista tarkastellaan. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005,40.) *Usein sidosryhmäjohtaminen on kytketty yrityksen strategiaproessiin. Tällöin tunnistetaan sidosryhmien ja suhteiden hallinnan merkitys strategisena asiana, jolla on suora vaikutus yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.* (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 42).

Prosessi alkaa sidosryhmien tunnistamisella esimerkiksi muodostamalla sidosryhmäkartan. Samalla voidaan tarkastella mitä yhteisiä tarpeita sidosryhmillä on ja miten niitä voidaan tarkastella strategisissa mittareissa. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 48 - 49.)

Kullekin sidosryhmäsuhteelle asetetaan perustavoitteet jotka ohjaavat päätöksentekoa ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Näiden tulee lähteä siitä, mitkä tavoitteet edesauttavat organisaation mission, vision ja strategian toteuttamista. Määrittely on ylimmän johdon tehtävä. Tavoitteiden määrittelyssä on kuultava sidosryhmiä. Perustavoitteiden tulee näkyä mittareissa. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005,53 - 55.)

Hallintastrategia määräytyy sidosryhmäsuhteelle asetettujen perustavoitteiden pohjalta. Merkittävä tekijä on yrityksen ja sidosryhmän välinen riippuvuussuhde. Tasapainotilanteessa osapuolet ovat yhtä riippuvaisia toisistaan. Tällainen tilanne on turvallinen ja se mahdollistaa molempien arvon nousua. Mikäli yritys on riippuvainen

sidosryhmästä, mutta sidosryhmä ei ole riippuvainen yrityksestä, tilanne on vaarallinen yrityksen suhteen. Tällöin yritys on riippuvainen sidosryhmän päätöksistä. Optimaalisen suhteen määrittely kunkin sidosryhmän kanssa mahdollistaa mittareiden määrittelyn tavoitteiden pohjalta. Mittarit voivat olla esimerkiksi sidosryhmien kokemukset yhteistyön suunnitelmallisuudesta, yhteistyön sujuvuudesta tai siitä saaduista hyödyistä. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 55 – 58.)

## 6 KESKI-POHJANMAAN KOULUTUSYHTYMÄ

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä on vuonna 1995 perustettu 14 kunnan omistama maakunnallinen koulutuksen ja kehittämisen emo-organisaatio. Toiminta-alueella on n. 110 000 asukasta, joista n. 25 % on ruotsinkielisiä. Opiskelijoita on noin 4000 vuosiopiskelijaa. Neljännes opiskelijoista tulee yhtymän toimialueen ulkopuolelta. Ammatillista koulutusta järjestetään kuudessa koulutusyksikössä Kokkolassa ja viidessä maakunnan yksiköissä: Kälviällä, Kannuksessa, Toholammilla, Perhossa ja Kaustisella. (<http://www.kpedu.fi/?Deptid=11255>)

Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää, vastata työelämän osaamistarpeita ja edistää työllisyyttä. Koulutuksen ohella yhtymä osallistuu työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään. Yhtymä edistää alueen yritysten kilpailukykyä, tuottavuutta, tuotekehitystä ja laadun hallintaa sekä aluekehitystä projektitoiminnan avulla. (Strategia 2015)

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän vahvuutena on hyvä maine ja tunnettavuus, monipuolinen koulutustarjonta, osaava henkilöstö, vilkas kansainvälinen toiminta ja terve taloudellinen pohja. (Strategia 2015)

### 6.1 Toiminta-ajatus

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä lisää alueen hyvinvointia vahvistamalla väestön ammatillista osaamista ja kehittämällä työelämän kilpailukykyä. Tämä toteutuu monipuolisella ja laadukkaalla ammatillisella koulutuksella, asiakaslähtöisillä kehittämispalveluilla ja hanketoiminnalla. (Strategia 2015)



## 6.2 Toimintaa ohjaavat arvot

Asiakaslähtöisyys: Toimia kumppanuusyhteistyössä asiakkaiden kanssa. Opiskelijoiden, työelämän ja alueen tarpeet ja tyytyväisyys ovat tärkeitä.

Osaaminen: Arvostaa ammatillista osaamista, yhteistyötä, yritteliästä ja luovaa toimintatapaa sekä elinikäistä oppimista.

Vastuullisuus: Toimia yhteisöllisesti ja suvaitsevaisesti sekä edistää ympäristöä säästävää toimintatapaa.

Avoimuus: Toimintatapa sisäisessä ja ulkoisessa yhteistyössä perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. (Strategia 2015)

## 6.3 Visio

Yhdessä Paremmiin – Better Together. Menestys perustuu yhteistyöhön, kumppanuuteen ja osaamiseen. Koulutus- ja kehittämistoiminta on laadukasta, ennakoivaa ja työelämän tarpeita vastaavaa. Yhtymän on oltava alueen kehittämisen vahva vaikuttaja sekä arvostettu kansallinen ja kansainvälinen yhteistyökumppani ja yhdessä tehdä asiat paremmin. (Strategia 2015)

## 6.4 Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymä Kiinteistöpalvelut

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän Kiinteistöpalvelut toimii osana Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän yhtymäpalveluja. Kiinteistöpalvelujen palveluyksikkö on perustettu 1997. Kiinteistöpalvelujen tehtävänä on huolehtia koulutusyhtymän toimitilojen hoidosta ja huollosta, kunnossapidosta, korjaamisesta, rakennuttamisesta ja isännöinnistä. (Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymä 1997)

Kiinteistöpalvelut hallinnoi Kokkolassa sijaitsevia Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymän kiinteistöjä ja vuokratiloja. Kiinteistöpalvelujen tehtävät on määritelty eri yksiköiden kanssa solmituilla palvelusopimuksilla. Kiinteistöpalveluissa työskentelevät kiinteistöpäällikkö, projektipäällikkö (rakennuttamisasiat), kiinteistönhoitajien ja ammattimiesten työnjohtaja, palvelupäällikkö (puhtaanapito), sähkötyönjohtaja, kiinteistösihteeri, kahdeksan kiinteistönhoitajaa, kolme erikoisammattimiestä ja 36 laitoshuoltajaa. Vastuualueeseen kuuluu 74600m<sup>2</sup>:ä.

#### *6.4.1 Palvelusopimukset*

Kiinteistöpalvelut (aiemmin Tilapalvelut) ovat laatineet kiinteistö- ja käyttäjäpalveluiden puitesopimuksen 25.6.1997. Puitesopimus koskee kaikkia Kokkolan kaupungin alueella sijaitsevia kiinteistöjä. Vuokralle otettuja kiinteistöjä tämä koskee soveltaen. (Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen puitesopimus 25.6.1997)

Kiinteistökohtaiset palvelusopimukset on laadittu erikseen Kiinteistöpalveluiden ja oppilaitosten välillä. Palvelusopimusten tavoitteena on turvata kiinteistöjen arvon ja käytettävyyden säilyminen, edesauttaa oppilaitoksia keskittymään varsinaiseen opetustehtävään ja luoda edellytykset tarkoituksenmukaiselle ja taloudelliselle kiinteistönpidolle. (Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen puitesopimus 25.6.1997)

Palvelusopimuksissa on määritelty Kiinteistöpalvelujen päävastuiksi kuntayhtymän kaikkien kiinteistöjen ylläpito. Ylläpito käsittää kiinteistönhoidon, puhtaanapidon ja kunnossapidon. Tehtävinä on ylläpitokustannusten budjetointi, kiinteistöjen huolto- ja kunnossapito-ohjelmien laadinta, ylläpitotöiden toteutus omana työnä ja harkinnan mukaan ostopalveluina, ylläpitokustannusten raportointi ja -seuranta, lämmön-, veden- ja sähkönkulutuksen seuranta, käyttäjien opastus energiataloudellisuuteen ja muut kulutusta korjaavat toimenpiteet. (Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen puitesopimus 25.6.1997)

Jokaiselle kiinteistölle on nimettävä vastaava kiinteistönhoitaja varamiehineen.

Lisäksi Kiinteistöpalvelu vastaa tilojen hankkimiseen ja tiloista luopumiseen liittyvistä valmistelutehtävistä ja pitkäaikaisista vuokrasopimuksista mahdolliselle kolmannelle osapuolelle. (Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen puitesopimus 25.6.1997)

Palvelusopimuksissa on määritelty jokaiselle oppilaitokselle oppilaitoskohtainen kiinteistöjen käyttövastaava varahenkilöineen. Käyttövastaava on oppilaitoksen henkilökuntaa. Hänen tehtävänä on valvoa ja ohjata kiinteistön käyttöä, vastata kiinteistön ulkopuoliseen käyttöön luovuttamisesta, ilmoittaa Kiinteistöpalvelulle välittömästi havaituista vioista ja epäkohdista, tehdä vuosittaiset kiinteistön kunnossapitoselvitykset syyskuun loppuun mennessä sekä myötävaikuttaa kiinteistön teknisen arvon ja käyttöarvon säilymiseen ja kiinteistönpidon taloudellisuuteen. (Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen puitesopimus 25.6.1997)

#### ***6.4.2 Kiinteistön ylläpitotehtävät***

Palvelusopimukseen on määritelty taulukkona kiinteistön ylläpitotehtävät. Tähän on määritelty Kiinteistöpalveluiden vastuut ja käyttäjien vastuut. Tehtävinä ovat yhteistehtävät, yleishoito ja valvonta, lämpöhuolto, sähköhuolto, vesihuolto, erityislaitehuolto, puhdistuspalvelut, jätehuolto, ulkoalueiden hoito, korjaus ja kunnossapito, irtaimisto, asiakkaiden opastaminen, asiointi- ja kuljetuspalvelut ja muut käyttäjäpalvelut. Taulukkoon on määritelty kunkin tehtäväalueen sisällöt ja vastuut. (Liite 1)

#### ***6.4.3 Toteutuma seuranta***

Palvelusopimuksissa on määritelty, että oppilaitoksen ja Kiinteistöpalvelun yhteistyö hoidetaan ensisijaisesti käyttövastaavan ja vastaavan kiinteistönhoitajan kautta.

Yhteistyö-, palaute- ja seurantakokouksia pidetään kaikille kiinteistökohtaisen sopimuksen piiriin kuuluville kiinteistöille puolivuositain ja tarvittaessa. Maalis - huhtikuussa käydään läpi tulosten arviointia ja asiakaspalautetta, alkaneen vuoden lopullinen kunnossapito-ohjelma sekä rakennus- ja perusparannustyöt sekä muut toimintasuunnitelmat. Samoin käsitellään käyttäjien laatuodotukset ja -tavoitteet. (Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen puitesopimus 25.6.1997)

Syyskuussa käydään läpi tulevan vuoden vuokraperusteet, tulosten arviointi ja asiakaspalautteet sekä seuraavan vuoden talousarvioesitys ja alustava kunnossapito-ohjelma. (Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen puitesopimus 25.6.1997)

Näihin kokouksiin osallistuvat kiinteistön käyttövastaava, ja hänen varahenkilönsä, rehtorit, kiinteistöpäällikkö, talonmiesten työnjohtaja, palvelupäällikkö ja kiinteistösihteeri. Kokoonkutsujana toimii kiinteistöpäällikkö ja hän toimii myös puheenjohtajana. (Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen puitesopimus 25.6.1997)

## 6.5 Tutkimuksen kohde, Kokkolan Ammattiopisto

Tutkimuksen kohteena toimii Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän alaisen Kokkolan Ammattiopiston laitoshuoltajien toiminta suhteessa oppilaitoksen ydintoimintaan. Tarkoituksena on kehittää toimintaa oppivan organisaation hengessä ja luoda mittarit määrittämään laitoshuoltajien onnistumiset ja kehittämiskohteet sekä nostaa esille tavoitteita. Tämän avulla laitoshuoltajille annetaan mahdollisuus yhdessä reflektoida oppia yhteisöllisesti omista ja muiden onnistumisista ja osaamisesta. Tavoitteena on hyödyntää jokaisen osaamista ja tukea yhdessä onnistumista. Esimiestoiminnan tavoitteena on tukea työntekijöiden oppimisen prosesseja ja löytää oman toiminnan kehittämiskohteita sekä luoda yhteisiä päämääriä. Esimiehen tavoitteena on tukea tutkimuksen avulla strategian mukaisia toimintamalleja.

Kokkolan Ammattiopiston päivittäin siivottavaa alaa on 18571m<sup>2</sup>. Opiskelijoita tiloissa on n. 950. Tilat ovat luokkatiloja, toimistoja, käytäviä, wc-tiloja, eteistiloja, pukuhuoneita, opetustyoaleja, elintarviketiloja sekä asuntola. Lisäksi on harvemmin

siivottavia tiloja, kuten puutyöhalli, metalli- ja LVI-halli, joita siivotaan kerran vuodessa perussiivousten yhteydessä. Toimintaa on kuudessa eri kiinteistössä. Tilat on nimetty Euroopan kaupunkien mukaan; Ateena, Bryssel, Helsinki, Lontoo, Madrid, Monaco, Pariisi, Praha, Rooma, Oslo, Tukholma ja Wien (liite 2). Oslo alueella ei ole opetustiloja eikä se ole osa siivottavaa aluetta. Oslo ei kuulu tutkimuksen piiriin.

Kokkolan Ammattiopistossa työskentelee 12 kokoaikaista laitoshuoltajaa. Kokkolan Ammattiopiston tilat on jaettu neljään eri siivousalueeseen:

1. Helsinki Tukholma
2. Lontoo, Madrid, Monaco
3. Bryssel, Pariisi, Praha
4. Wien, Ateena, Rooma

Näistä jokaisesta vastaa yksi kolmen henkilön työtiimi yhden vuoden kerrallaan. Tiimi suunnittelee itsenäisesti työalueen puhtaanapidon ennalta sovittujen siivoustiheyksien mukaan. Aluevaihdot tehdään vuosittain kesäkuun alussa. Tiimikierto on ennalta suunniteltua. Kesän aikana tiimi toteuttaa alueen perussiivouksen tarveharkintaa käyttäen ja suunnittelee alueen ylläpitosiivouksen työalueet koulutyön ajaksi.

Laitoshuoltajien viikkotyöaika on 38,25h/vko. Päivittäinen työaika on 7,65h. Siivoustyö tehdään päiväsiivouksena. Työajat ovat klo 6-14.09 tai klo 9.50-17.59 tai klo 11.50-9.59 riippuen kulloisenkin jakson lukujärjestyksestä. Pääsääntöisesti työvuorot ovat klo 6-14.09.

## 7 TUTKIMUS

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda työväline Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymän Kiinteistöpalveluille Kokkolan Ammattiopiston laitoshuoltajien osaamisen kehittämiseksi asiakaspalautteen avulla. Tämän tarkoituksena on tukea oppivan organisaation toimintamallin kehittymistä.

Tarkoituksena oli saada suoraa asiakaspalautetta eri toimintojen kouluttajilta tilojen siisteydestä suhteessa opetustoiminnan vaatimuksiin. Asiakaspalautteen avulla voidaan kartoittaa onnistumisia ja kehittämiskohteita. Tulosten avulla voidaan reflektointia käyttäen kartoittaa koulutustarvetta ja kehitettäviä toimintoja sekä oppia ryhmänä onnistumisista tiedon jakamisen avulla.

Tutkimuskohteen valintaan vaikutti aito tarve saada tietoa onnistumisista ja kehittämiskohteista koskien laitoshuoltajien ja palvelupäällikön osaamista. Samalla oli tarkoitus selvittää, kuinka organisaation kehittymistä oppivaksi organisaatioksi voidaan tukea mittaamisen keinoin. Aiempaa mallia asiakaspalautteen laajamittaisesta käytöstä osaamisen kehittämisessä laitoshuollon osalta ei ollut. Asiakaspalautteen keräämiselle Koulutusyhtymässä oli valmiit tietokoneohjelmat ja malli opiskelijapalautteen keräämisestä.

Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymän arvoiksi Strategiassa 2015 on nostettu mm. osaaminen ja avoimuus. Asiakaspalautteiden avulla on tavoitteena nostaa Kiinteistöpalvelun laitoshuoltajien osaamista strategian mukaisesti yhdessä asiakkaiden kanssa.

Visionani oli, että myöhemmässä vaiheessa asiakaspalautteita ja niiden analysointeja voidaan hyödyntää osana KVTES:n mukaisen palkkauksen henkilökohtaisen harkinnanvaraisen palkanosan yhtenä määräytymisperusteena.

## 7.1 Tutkimuksen lähtökohta

Työn tuloksen arviointi on tapahtunut suullisen palautteen avulla käyttövastaavan kautta palaute- ja seurantakokousten yhteydessä. Lisäksi on saatu tietoa keväisin opiskelijapalautteiden avulla opiskelijoiden kokemuksista tilojen siisteydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta kyseisen alan opiskeluun. Muuta ei -taloudellista arviointijärjestelmää ei ole ollut. Tästä johtuen yksittäiset tiimit eivät ole saaneet asiakaspalautetta juuri heidän työnsä onnistumisesta. Esimiehet seuraavat talouden toteutumaa puolivuositain kirjanpidosta saatavien raporttien avulla.

KVTES:n mukainen palkkausjärjestelmä antaa mahdollisuuden työn tuloksesta palkitsemiseen henkilökohtaisen lisän muodossa. Koulutusyhtymän Kiinteistöpalveluissa ei ole määritelty henkilökohtaisen lisän määräytymisperusteita, joten tämä palkitsemisen muoto ei ole käytössä. Onnistumiset voisivat olla osa palkkion muodostumista.

Oppivassa organisaatiossa korostetaan omasta toiminnasta oppimista. Nöyrästi ja innovatiivisesti kyseenalaistetaan tehtyä työtä ja arvioidaan onnistumisia ja kehittämistarpeita, reflektoidaan tehtyä, opitaan virheistä ja muutetaan työtä. Korostetaan jokaisen osallistumista oppimisprosessiin, niin työntekijöiden kuin asiakkaiden osallistumista ja yhteistyötä. Kehittymistä tehdään ryhmänä. Korostetaan asiakaskeskeisyyttä.

Tämä onnistuu avoimen vuorovaikutuksen avulla. Osaamisen kehittymiselle on tärkeää tietää mihin pitää pyrkiä, missä ollaan hyviä ja mitä pitää kehittää. Oppivassa organisaatiossa pitää sisäsyntyisesti luoda malli, jolla onnistumista mitataan.

Esimiehen tulee selkeyttää tavoitteet ja mahdollistaa oppiminen. Kehittää osaamista yhdessä alaistensa kanssa asiakkaan palautteen avulla. Esimies toimii ohjaajana ja tukijana, innostajana ja sitouttajana. Esimies puhuu, keskustelee ja kuuntelee, hän auttaa alaisiaan arvioimaan tavoitteissa onnistumista.

Esimiehen tehtävänä on luoda mittarit onnistumiselle, luoda osaamistavoitteita sekä ruokkia oppimiselle suotuisaa ilmapiiriä. Hän toimii esikuvana. Jatkuvan oppimisen

avulla voidaan hallita muutoksia, kun saadaan ihmiset itse uskomaan muutoksen mahdollisuuteen.

Onnistumisen arviointia voidaan suorittaa mittaamisen avulla, näin saadaan käsitys nykyisestä suorituskyvyn tilasta. Mittaamisen tuloksia käytetään oppimisen tukena ja työntekijöiden motivoinnin välineenä. Mitattavien asioiden tulee olla sellaisia asioita, joihin halutaan oikeasti kiinnittää huomiota, esimerkiksi asiakastyytyväisyys. Mitattavia asioita ei saa olla liian monta kerralla ja arvioitavien asioiden tulee olla selkeästi ennalta määrättyjä ja kaikkien tiedossa olevia. Mittaamisen tuloksia käytetään oppimisen välineenä, jaetaan osaamista ja löydetään kehittämiskohteita.

## 7.2 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen toteuttamisen aloitin perehtymällä Kiinteistöpalvelujen, aiemmin Tilapalvelun, syntymiseen liittyvään kertyneeseen kirjalliseen materiaaliin ja palvelusopimuksiin. Pohdin, miten Kiinteistöpalveluissa voitaisiin kehittää oppivan organisaation toimintamallia oman toiminnan kehittämisessä. Lisäksi tutustuin Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän Strategia 2015 ohjelmaan ja pohdin, miten laitoshuoltajien työssä voisi tukea strategian mukaisia arvoja sidosryhmiltä saadun palautteen mittaamisen avulla.

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän esimiehille järjestetään esimieskoulutusta vuosina 2009-2010. Olin päässyt osallistumaan tähän koulutukseen. Koulutuksen yhtenä luennoitsijana toimi Riitta Viitala. Hänen luentona ovat käsitelleet oppivan organisaation toimintamallin mukaista esimiestyötä ja työn tuloksellisuuden mittaamista ja onnistumisesta palkitsemista.

Aineiston pohjalta aloin pohtia, miten meillä voitaisiin toteuttaa työn onnistumisen mittaamista sidosryhmiltä ja miten siitä saatua palautetta voidaan hyödyntää oppivan organisaation toimintamallin mukaisesti. Sidosryhminä toimivat toimipaikan henkilöstö ja oppilaat. Keväällä 2010 kävin kehityskeskustelut Kokkolan Ammattiopiston



laitoshuoltajien kanssa tiimikeskusteluina. Näissä keskusteluissa otin esille palautteen keräämisen mahdollisuuden. Ajatukseen suhtauduttiin positiivisesti. Kehityskeskustelujen yhteydessä pohdimme tiimeittäin, millaisia asioita haluttaisiin mitata. Näissä keskusteluissa nousivat esiin seuraavat aiheet:

- Siivoustiheyden riittävyys?
- Onko siivousaika oikea?
- Onko puhtausaste riittävä?
- Onko laitoshuoltajien suhtautuminen oppilaisiin opetusta tukevaa?
- Mitä toivotaan yhteistyöltä?
- Mitä kehittämiskohteita olisi?
- Onko laitoshuoltajien alueiden vaihtaminen hyvä asia?
- Millainen viestintätapa olisi paras?

Palautetta päätettiin kerätä henkilökunnalta. Oppilailta palautetta kerätään keväisin opiskelijapalautteiden yhteydessä.

### 7.3 Tutkimuksen toteuttaminen, asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Kehityskeskustelujen ja pohdintojen pohjalta päädyin asiakastyytyväisyys tutkimuksen tekemiseen kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksessa halusin keskittyä vain muutaman asian käsittelyyn, kuten mittaamisesta suositellaan. Palautekyselyyn päätyivät seuraavat kysymykset:

1. Toimipiste, määrittelemään siivousaluetta.
2. Onko vastaaja opettaja vai muuta henkilökuntaa, tämä määrittelee vastaajan käyttämät tilat ja asiakastarpeet.
3. Miten seuraavien tilojen puhtausaste tukee opetustoimintaa? Opetus ja oppiminen ovat koulutusyhtymän ydintoimintaa.
4. Arvioi seuraavien tilojen siivoustiheyden riittävyys. Näissä kysymyksissä tiloina ovat eteis- ja aulatilat, luokkatilat, pukuhuone- ja sosiaalitilat, kahvio- ja

ruokalatilat, toimistotilat ja wc-tilat, arviointi 1 – 4 ja en käytä tiloja vastaus niitä varten, jotka eivät käytä tiloja.

5. Onko siivousaika oikea? Vastausvaihtoehtoina kyllä ja ei, lisättynä sopivamman ajan vaihtoehdolla.
6. Tukeeko laitoshuoltajien suhtautuminen oppilaisiin opetusta? Vastausvaihtoehtona kyllä ja ei. Tukipalvelun tehtävänä on ydintoiminnan tukeminen.
7. Arvioi laitoshuoltajien ja muun henkilöstön välistä toimintaa, arvioitavina asioina yhteistyö ja vuorovaikutus sekä viestintä. Arviointi 1 – 4.
8. Avoin palaute kirjalliseen arvioon.

Kysymys 1 määrittelee kohdetta, jossa vastaaja on. Tämän avulla voimme määritellä laitoshuoltajan työkohteen. Kysymyksen 2 avulla pystymme määrittelemään työntekijäryhmän, joka vastaa kysymykseen. Tämän avulla pystymme määrittelemään vastaajan käyttämät tilat ja näin palaute kohdistuu oikeille laitoshuoltajille. Kysymyksen 3 ja 4 avulla pystymme arvioimaan laitoshuoltajien työn vaikuttavuutta ydintoimintaan eli opetukseen. Kysymyksen 5 avulla esimies ja laitoshuoltajat voivat arvioida työvuorosuunnittelun onnistumista suhteessa ydintoimintaan. Kysymysten 6 ja 7 avulla pystymme arvioimaan työn onnistumista suhteessa strategiaan ”yhdessä paremmin”. Kysymyksen 8 avulla saamme suullista palautetta onnistumisesta ja löydämme kehittämiskohteita.

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymässä käytetään opiskelijapalautteen keräämiseen Webropol ohjelmaa. Tiedustelin mahdollisuutta käyttää tätä ohjelmaa Kokkolan Ammattiopiston laitoshuoltajien palautekyselyn. Asiaan suhtauduttiin myönteisesti. Näin syntyi webropol kysely asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi (Liite 3). Kysely lähetettiin n. 130 Kokkolan Ammattiopiston henkilökunnalle sekä opettajille että muulle henkilökunnalle.

## 7.4 Tutkimustulosten tavoitteet

Tutkimukselle asetin hypoteesin: Ammattiopiston henkilöstö on tyytyväinen laitoshuoltajien toimintaan. Hypoteesi perustuu palautekeskusteluissa saamaamme palautteeseen.

Kysymysten 3, 4 ja 7 vastausten tulosten tavoitteeksi asetin yli 2,5 keskiarvon (max. 4). Mikäli tulos on huonompi, siivoustiheyden lisäämiseen on reagoitava, laitoshuoltajille on järjestettävä täydennyskoulutusta siivousmenetelmistä.

Mikäli siivousajankohtaan ei olla tyytyväisiä, on pohdittava sopivampaan työaikaan siirtymistä ja työvuorosuunnittelun tehostamista. Vuorovaikutuksen on tuettava opetustoimintaa.

Kysymykseen, tukeeko laitoshuoltajien suhtautuminen oppilaisiin opetusta, asetin tavoitteeksi 75% kyllä vastauksia. Laitoshuoltajat toimivat oheiskasvattajina oppilaitoksessa.

Palautteiden käsittely tapahtui tiimikokouksissa tutkimustulosten valmistuttua.

Tutkimus toteutettiin 1-15.12.2010 webropol kyselynä.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset saatiin valmiina koontina webropol ohjelman avulla. (Liite 4) Koontiin oli kerätty vastausten keskiarvot. Sanalliset palautteet olivat kokonaisuudessaan.

Lisäksi vastauksista tuli exel-ohjelmalla tehty raportti, jonka avulla vastaukset voitiin suodattaa työalueittain.

Tutkimuksen kyselyyn vastanneita oli 49, joista opettajia oli 36 ja muuta henkilökuntaa oli 13. Vain 44 vastaajaa oli merkinnyt työalueen, oten 5 vastausta ei ole alueiden verailuissa.

Vastusprosentti oli 38 %. Vastausprosentti jäi alhaiseksi. Tätä selittää huono ajankohta lähestyvän joulutauon ja todistuskiireiden takia.

Vastanneista opettajia oli 73,5 % ja muuta henkilökuntaa oli 26,5 %.

Kysymyksen yksi avulla vastaukset voitiin jakaa kunkin tiimin siivousalueen mukaan.

Kysymyksen 3, miten seuraavien tilojen puhtaus tukee mielestäsi opetustoimintaa, vastausten keskiarvo oli 3,72.

Vastauksessa eteis- ja aulatilojen keskiarvo oli 3,53. Luokkatilojen keskiarvo oli 3,82. Pukuhuone- ja sosiaalitilojen keskiarvo oli 3,98. Kahvio ja ruokailutilojen keskiarvo oli 3,88. Toimistotilojen keskiarvo oli 3,65. Wc-tilojen keskiarvo oli 3,47.

Tyytyväisimpiä oltiin pukuhuone- ja sosiaalitilojen puhtauteen suhteessa opetustoimintaan. Heikoimmin tyytyväisiä oltiin Wc-tilojen puhtauteen suhteessa opetustoimintaa. Kokonaisuudessa tilojen puhtauteen suhteessa opetustoimintaa oltiin erittäin tyytyväisiä ja vastaukset ylittivät odotukset ja asetetut tavoitteet.

Kysymyksen 4, arvioi käyttämienne tilojen siivoustiheyden riittävyyttä, vastausten keskiarvo oli 3,63.

Vastauksissa eteis- ja aulatilojen keskiarvo oli 3,51. Luokkatilojen keskiarvo oli 3,69. Pukuhuone- ja sosiaalitilojen keskiarvo oli 3,96. Kahvio- ja ruokailutilojen keskiarvo oli 3,71. Toimistotilojen keskiarvo oli 3,45. Wc-tilojen keskiarvo oli 3,45. Siivoustiheyden

riittävyys koettiin parhaana pukuhuone- ja sosiaalitiloissa. Heikoimpana siivoustiheyden riittävyys koettiin toimistotiloissa ja wc-tiloissa.

Kokonaisuudessa siivoustiheys koettiin riittävänä ja vastaukset ylittivät odotukset ja asetetut tavoitteet.

Vastanneista 100 % oli sitä mieltä, että tilojen siivousaika oli oikea. Työaikasuunnitteluun ei tarvitse tehdä muutoksia.

98 % vastanneista koki, että laitoshuoltajien suhtautuminen oppilaisiin tukee opetusta. 2 % vastanneista oli sitä mieltä, että laitoshuoltajien suhtautuminen oppilaisiin ei tue opetusta, mutta ei ollut kirjannut kehittämiskohteita.

Kysymyksen 7, arvioi laitoshuoltajien ja muun henkilöstön välistä toimintaa, vastausten keskiarvoksi tuli 3,38.

Yhteistyö- ja vuorovaikutuksen keskiarvo oli 3,45.

Viestinnän keskiarvo oli 3,31.

Vastausten keskiarvo ylitti asetetut tavoitteet.

Vastausten lisäksi sanallisia kommentteja oli kiitettävästi, mutta sanalliset kommentit yksilöidään vain kyseisissä tiimeissä toimiville laitoshuoltajille.

Otteita sanallisista kommentteista:

- Harmillista, että laitoshuoltajat jäävät jotenkin ulkopuolisiksi.
- Kaikkien laitoshuoltajien kanssa on ollut kiva tehdä yhteistyötä.
- Laitoshuoltajat ovat ihmisinä ja persoonina mahtavia.
- Yleensä luokka on siivottu ennen kuin tullen töihin, joten erinomaista. Saan palautetta, kun oppilaat ovat sotkeneet.
- Kiitos siististä työympäristöstä.
- Homma toimii hyvin.
- Yhteistyö on toiminut todella hyvin.
- Luokasta voisi joskus imuroida nurkat hiuksista ja muusta pölystä. Yhteistyö on toiminut hyvin.
- Oppilaat suhtautuvat laitoshuoltajiin välinpitämättömästi, tähän pitäisi kiinnittää huomiota.
- Ammattiopiston laitoshuoltajat ovat ammattilaisia, jotka hoitavat työtehtävänsä hyvin. Kiinteistö vaatisi peruskorjausta.

## 8.1 Bryssel, Praha, Pariisi ja Ateena

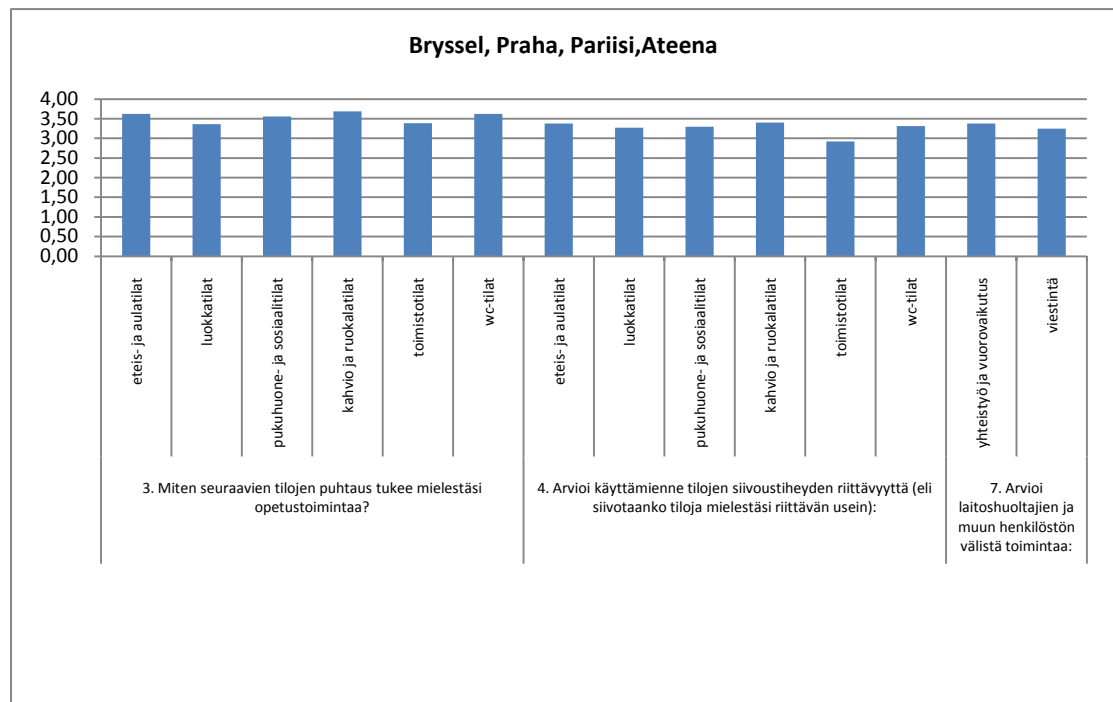
Alue Bryssel, Praha, Ateena sisältää Ammattiopiston hallinnon tiloja, oppilaiden ja henkilökunnan ruokasalit, kahvilan, wc-tiloja, kirjaston ja muutaman luokkatilan sekä vaatetuksen opetustilat. Toimistoja on useita.

Alueella kysymyksen 3, miten seuraavien tilojen puhtaus tukee mielestäsi opetustoimintaa, vastausten keskiarvo oli 3,54. Heikoimmat arvioinnit saivat luokkatilat 3,36 ja parhaimmat arvioinnit saivat kahvio- ja ruokalatilat 3,69.

Alueella kysymyksen 4, arvioi käyttämienne tilojen siivoustiheyden riittävyyttä, vastausten keskiarvo oli 3,26. Heikoimmat arvioinnit saivat toimistotilojen siivoustiheyden riittävyys 2,92. Toimistotilat siivotaan kerran viikossa ja tarkastetaan yhden kerran viikossa. Alueen toimistot ovat kovassa käytössä ja niissä on runsaasti käyttäjiä. parhaimmat arvioinnit saivat kahvio- ja ruokalatilat 3,4.

Toimistotilojen siivoustiheyttä on hyvä tarkastella uudelleen tiimivaihdon yhteydessä.

Yhteistyö- ja vuorovaikutus sai arvion 3,38 ja viestintä sai arvion 3,25.



KUVIO 1: Alueen Bryssel, Praha, Pariisi, Ateena tutkimustulokset 16 vastaajaa.

## 8.2 Wien Rooma

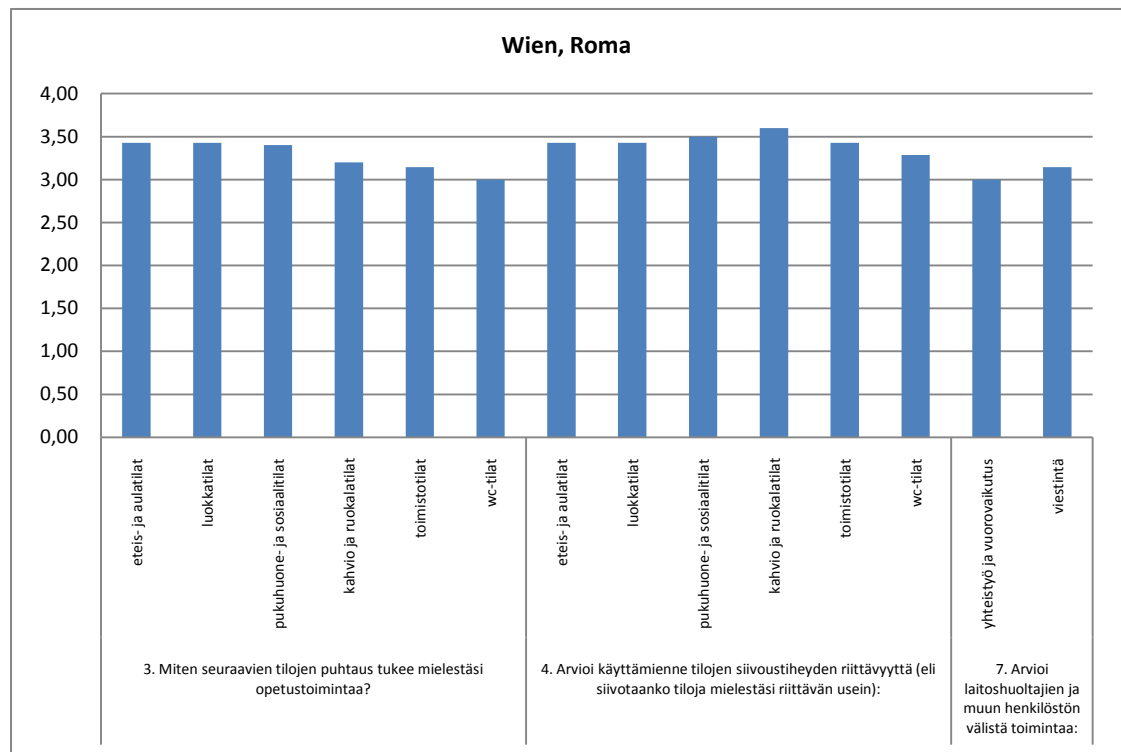
Alueella Wien ja Rooma sijaitsee sähköalan opetuksen tiloja, työsaleja ja luokkatiloja, pukuhuonetiloja sekä opettajanhuoneita. Lisäksi alueeseen kuuluu henkilökunnan ruokasali.

Alueella kysymyksen 3, miten seuraavien tilojen puhtaus tukee mielestäsi opetustoimintaa, vastausten keskiarvo oli 3,27. Heikoimmat arvioinnit saivat wc-tilat 3,00 ja parhaimmat arvioinnit saivat eteis- ja aulatilat sekä luokkatilat 3,43.

Alueella kysymyksen 4, arvioi käyttämienne tilojen siivoustiheyden riittävyyttä, vastausten keskiarvo oli 3,45. Heikoimmat arvioinnit sai wc-tilojen siivoustiheyden riittävyys 3,29. Parhaimmat arvioinnit saivat kahvio- ja ruokalatilat 3,60.

Alueen tiloista on peruskorjattu henkilökunnan ruokasali, muut tilat odottavat peruskorjausta ja ovat kuluneita ja huonokuntoisia.

Yhteistyö- ja vuorovaikutus sai arvion 3,00 ja viestintä sai arvion 3,14.



KUVIO 2: Alueen Wien, Rooma tutkimustulokset 7 vastaajaa.

### 8.3 Madrid, Lontoo ja Monaco

Alueella Madrid, Lontoo ja Monaco sijaitsee koneistamon opetustiloja, luokkatiloja, kielistudio, auditorio, elintarvikepuolen työsaleja, lihan ja leipomon työsaleja, elintarvikevarastot, opettajanhuonetiloja, pukuhuoneita, wc-tiloja ja käytävä tiloja. Osa tiloista on peruskorjattu vuonna 2009, mutta osa tiloista on alkuperäisessä kunnossa ja käytössä kuluneita. Nämä tilat odottavat seuraavaa peruskorjausvaihetta.

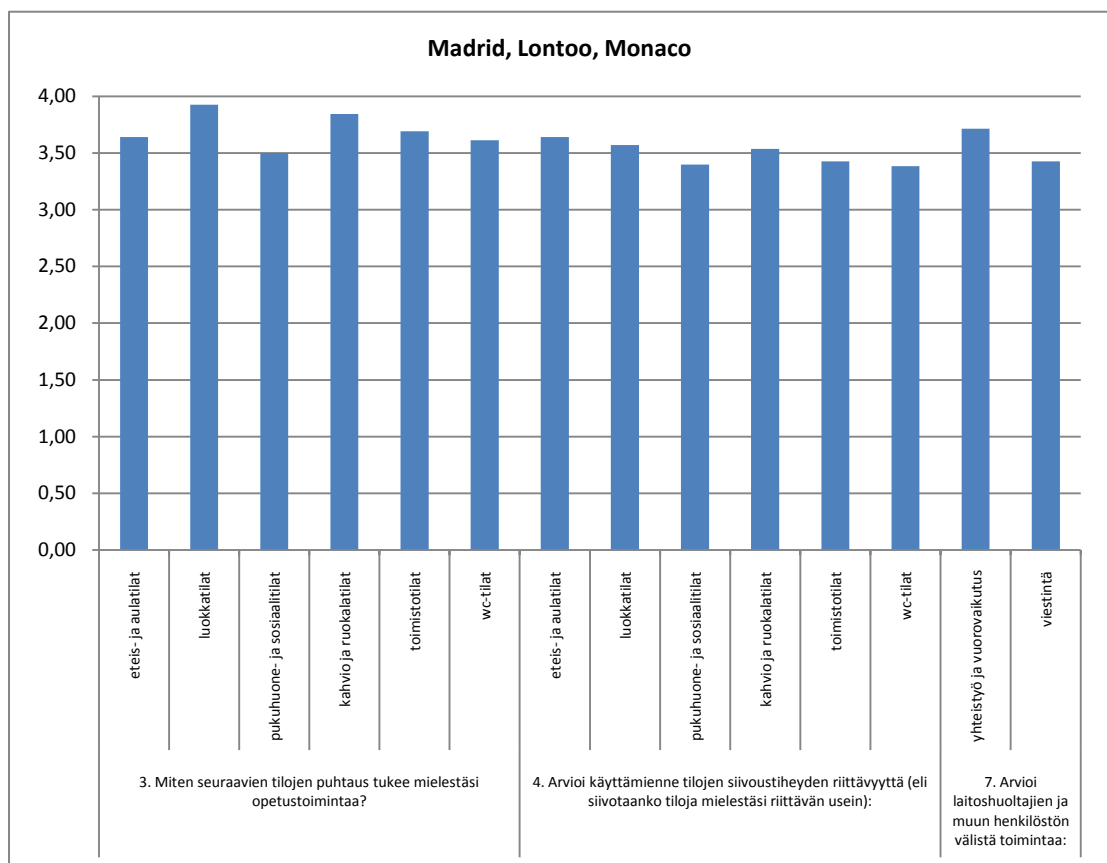
Alueella kysymyksen 3, miten seuraavien tilojen puhtaus tukee mielestäsi opetustoimintaa, vastausten keskiarvo oli 3,70. Heikoimmat arvioinnit saivat pukuhuone- ja sosiaalitilat 3,50 ja parhaimmat arvioinnit saivat luokkatilat 3,93.



Alueella kysymyksen 4, arvioi käyttämienne tilojen siivoustiheyden riittävyyttä, vastausten keskiarvo oli 3,49. Heikoimmat arvioinnit saivat wc-tilojen siivoustiheyden riittävyys 3,3. Parhaimmat arvioinnit saivat aulatilat 3,64.

Wc-tilojen ja pukuhuonetilojen huonoa tulosta osittain selittänee tilojen huono kunto ja vanhanaikaisuus.

Yhteistyö- ja vuorovaikutus sai arvion 3,71 ja viestintä sai arvion 3,43.



KUVIO 3: Alueen Madrid, Lontoo, Monaco tutkimustulokset, 10 vastaajaa.

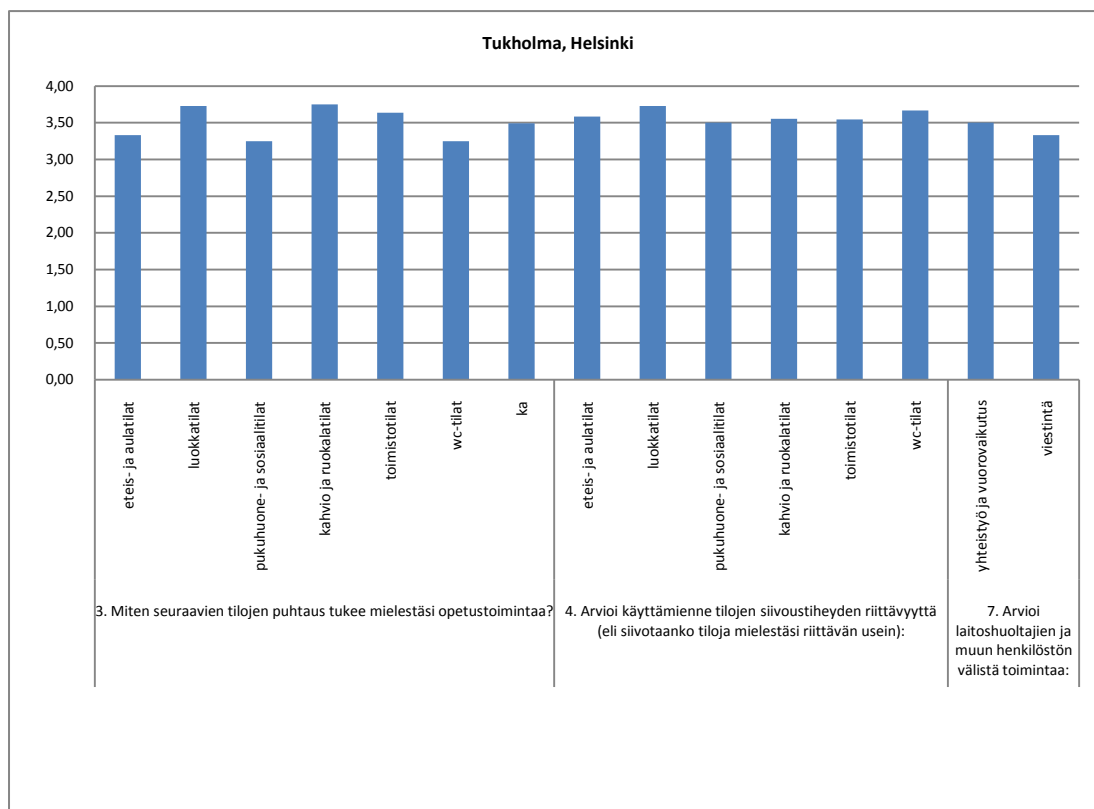
## 8.4 Helsinki, Tukholma

Alueella Helsinki, Tukholma on kemian opetussaleja, luokkatiloja, puutyösali, pintakäsittelyn opetustilat, auto-osaston opetustiloja, logistiikan opetustiloja, liikuntasali, luokkatiloja, wc- ja sosiaalitiloja, pukuhuonetiloja sekä käytävä- ja aulatilaja. Kaikki tilat, logistiikan autohalleja lukuun ottamatta, odottavat peruskorjausta. Tilat ovat erittäin kuluneita ja huonokuntoisia.

Alueella kysymyksen 3, miten seuraavien tilojen puhtaus tukee mielestäsi opetustoimintaa, vastausten keskiarvo oli 3,49. Heikoimmat arvioinnit saivat wc-tilat 3,25 ja parhaimmat arvioinnit saivat kahvio- ja ruokalatilat 3,75.

Alueella kysymyksen 4, arvioi käyttämienne tilojen siivoustiheyden riittävyyttä, vastausten keskiarvo oli 3,60. Heikoimmat arvioinnit saivat pukuhuone- ja sosiaalitilojen siivoustiheyden riittävyys 3,50. Parhaimmat arvioinnit saivat luokkatilat 3,73.

Yhteistyö- ja vuorovaikutus sai arvion 3,35 ja viestintä sai arvion 3,33.



KUVIO 4: Alueen Tukholma, Helsinki tutkimustulokset, 11 vastaajaa.

## 8.6 Tulosten käsittely

Tutkimuksen tulokset käsitellään ensin yhdessä kaikkien laitoshuoltajien kesken. Tämän jälkeen suodatetut vastaukset käsitellään kunkin tiimin jäsenten kesken tiimipalaverissa. Vastauksista etsitään tiimin vahvuudet, heikkoudet ja määritellään kehittämisaalueet.

Sanalliset palautteet käsitellään vain kyseistä tiimiä koskevassa palautekeskustelussa.

Tiimivaihdosten yhteydessä aluetta vaihtavat tiimit järjestävät yhteisen tiimipalaverin, jossa tiimit käsittelevät kyseisen tiimin onnistumisia, heikkouksia ja kehittämiskohteita. Tiimit suorittavat tiedonsiirtoa. Kunkin tiimin on itse määriteltävä ne asiat, jotka haluavat jakaa toisen tiimin kanssa. Tiimin on itse pohdittava ne osa-alueet, joista seuraava tiimi hyötyy ja oppii. Yhdessä refleктоimalla on mahdollista synnyttää uutta tietoa ja osaamista. Viestinnän vastuuta saadaan vyörytettyä tiimeille.

Tutkimuksesta saadut tulokset ylittivät kaikki asetetut tavoitteet. Korjaamistoimenpiteet jäivät vähäisiksi.

Suunnitelmissa on, että seuraava palaute kerätään toukokuussa, enne opettajien todistuskiireitä. Tällöin näemme, onko ajankohta parempi vastausprosentin nostamisen kannalta.

Strategiassa määriteltyjä tukipalveluprosessien kehittämiskohteita olivat henkilöstön osaamisen uudistaminen, toiminnanohjaus-, tieto- ja laatu järjestelmien kytkeminen johtamisen tueksi sekä tiedottamisen ja viestinnän kehittäminen ja kytkeminen strategiaprosessiin. Mielestäni tämä mittaamisen malli tukee henkilöstön osaamisen uudistamista suhteessa ydintoimintaan ja lisää toiminnanohjausta suhteessa tavoitteisiin. Lisäksi menetelmä tukee viestinnän kehittämistä. Lisäksi suora palaute lisää mahdollisuutta vaikuttaa omaan toimintaan ja näin lisää työhyvinvointia ja edesauttaa esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa hyvänä työnantajana toimimiseen.

## 9 TUTKIMUSMENETELMÄN HYÖDYNTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ, KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA

Kuvatun tutkimusmenetelmän avulla saadaan mitattua todellista, sen hetkistä asiakastyytyväisyyttä tarkasti eri työskentelyalueilta. Mittaaminen on helppoa ja nopeaa. Menetelmän avulla voidaan mitata eri asiakasryhmien näkemyksiä tilojen siivoustasosta eri asiakastiloissa. Näin voidaan määritellä puhtaustason riittävyttä kulloisellekin asiakastoiminnolle. Samalla nähdään asiakkaan näkemys laitoshuoltajien koulutustarpeesta ja näin koulutukset voidaan räätälöidä joko työn teknisiä vahvuuksia lisääväksi tai asiakaspalvelua korostaviksi koulutuskokonaisuuksiksi. Työnantaja voi päätellä tuloksista, ohjataanko henkilöstöä niissä asioissa, joita asiakkaat kokevat tärkeiksi suhteessa ydintoimintaan.

Vastaukset voidaan suodattaa ja asettaa nähtäväksi kulloisellekin laitoshuoltaja tiimille. Näin tiimeille annetaan mahdollisuus oppia vastauksista ja mahdollisuus parantaa omaa työskentelyä. Ryhmä voi oppia ja yksilö voi oppia. He voivat asettaa itselleen tavoitteita ja tarkastella tavoitteiden saavuttamista. Arviointi on avointa ja läpinäkyvää.

Tiimi voi jakaa oppimiaan asioita, onnistumisia ja epäonnistumisia toisten tiimien kanssa. Yhdessä refleктоimalla voidaan synnyttää uutta tietoa ja avoimuus lisääntyy. Samalla jokainen tiimi voi harjoitella avointa viestimistä ja pohtia onnistumista suhteessa tavoitteisiin. Tavoitteet ovat yhdessä luotuja ja kaikkien tiedossa.

Esimies voi vastausten avulla arvioida onnistumista tiimeissä, tiimimuodostumien onnistumista ja yksilöiden onnistumista. Esimies voi asettaa tiimeille tavoitteita ja kartoittaa koulutustarvetta, käyttää vastauksia hyväkseen työvuorosunnittelussa ja työaikojen määrittelyssä. Esimies voi ohjata kysymyksiä niin, että tämän avulla voidaan mitata onnistumista suhteessa strategiaan tavoitteisiin ja sidosryhmien vaatimuksiin. Esimies voi toteuttaa esimiestyötä tuomalla esille asiakkaan näkemyksiä, toiveita ja palautetta.

Mallin avulla esimies voi antaa tiimille mahdollisuuden oppia, kehittyä ja osallistaa itseään antamalla tiimille tutkimuksen tulokset ja antamalla tiimin itse tulkita vastaukset ja laatia niistä tiimin kehittämissuunnitelman. Esimies voi ohjata toimintaa kiinnittämällä huomion niihin asioihin, jotka mahdollistavat kehittymisen. Hän voi korostaa niitä asioita, joita asiakkaat ovat tuoneet esille palautteissa. Palautteen voi antaa puhumalla, keskustelemalla ja esittämällä tutkimuksessa syntyneitä dokumentteja.

Tiimit voivat oppia toisten onnistumisista, kokeilusta, kokemuksista ja kehittämiskohteista, kun vastaukset tuodaan nähtäviksi tiimialueiden vaihtojen yhteydessä. Näin tiimit voivat valita parhaat toimintamenetelmät ja kehittää omaa toimintaansa vielä paremmaksi.

Myöhemmässä vaiheessa kysely on tarkoitus toteuttaa kaksi kertaa vuodessa. Syyslukukauden lopussa joulukuussa ja kevätlukukauden lopussa, toukokuussa.

Kun tiimi aloittaa uudella alueella kesäkuussa, he suunnittelevat seuraavan vuoden toimintansa itsenäisesti ja voivat hyödyntää alueella edellisenä lukuvuonna toimineen tiimin palautetta.

Syyslukukauden palautetta voidaan käyttää oman toiminnan arviointiin ja näin voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä kevääksi. Toukokuun palautetta voi hyödyntää sekä tiimi itse, että myös alueella aloittava uusi tiimi. Tällöin oppimista tapahtuu yli tiimirajojen. Palautteiden läpikäymisessä tulee huolehtia reflektiivisestä otteesta ja korostaa keskinäisen luottamuksen merkitystä. Palautteen saaminen mahdollistaa tiimien ja siinä toimivien yksilöiden kehittymisen ja selkeyttää palveluajatusta.

Kokkolan Ammattiopistossa on määritelty mitattavat asiat vuoden 2010 kehityskeskustelujen perusteella. Kysymyksiä, mitattavia asioita voidaan muuttaa kulloisenkin mielenkiinnon ja havaittujen kehittämistarpeiden mukaan.

Tulevaisuudessa asiakastyytyväisyyskyselyt voisivat olla yksi KVTES:n mukaisen henkilökohtaisen harkinnanvaraisen palkanosan yhtenä määräytymisperusteena.

## 10 POHDINTA

Työn tavoitteena oli luoda esimiehelle työkaluja oppivan organisaation kehittämiseen ja tukea Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymän strategian mukaista työtä laitoshuoltajien ammattiryhmässä.

Työn avulla loin käytännön mallin asiakastyytyväisyyden mittaamiselle. Mittaaminen on tämän avulla helppoa ja tuloksia on helppo analysoida suodattamisen avulla. Tärkeää mittaamisessa on luoda yksinkertaiset, helpot kysymykset, jotka antavat vastauksia haluttuihin tietoihin. Kysymykset on rajattava muutamaan tärkeimpään kysymykseen.

Tätä mittaamisen ja oppimisen mallia on helppo käyttää Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymän Kiinteistöpalvelujen muidenkin palvelutoimintojen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Mallia voi hyödyntää myös muissa toisentyyppisissä palveluorganisaatioissa. Toteuttaminen vaatii wepropol ohjelman käyttöä, jotta vastaajalla ei ole pelkoa tulla tunnistetuksi. Näin vastaukset ovat mahdollisimman totuudenmukaisia. Vastausten hyödyntäminen oppimisprosessina on mahdollista toteuttaa muissakin tiimityötä tekevissä yksiköissä. Tällöin tiimien tulee olla tiimiytyneitä ja tiimissä on oltava rohkeutta, halua ja uskallusta jakaa tietoa ja oppia toisilta. Kiinteistöpalveluissa on suunnitelmissa toteuttaa mallin soveltamista myös muissa Keski-pohjanmaan koulutusyhtymän Kiinteistöpalvelujen toimintayksiköissä. Saatuja tuloksia ja onnistumisia voidaan ja jakaa myös yli oppilaitosrajojen.

Mittaamisen menetelmän luotettavuuteen vaikuttaa vastausprosentin suuruus. Mitä enemmän saadaan vastaajia, sitä luotettavampaa tietoa saadaan. Tulevaisuudessa olisi hyvä panostaa vastausprosentin nostamiseen. Tähän voivat vaikuttaa oikea-aikainen kysely suhteessa opetustoimintaan. Myös vastauksista palkitsemista voisi miettiä. Tällöin kyselyä ei voi suorittaa nimettömänä ja vastausten luotettavuus kärsii.

Vastausten avulla esimies voi laatia kehittämissuunnitelman yhdessä laitoshuoltajien kanssa. Tiimit voivat itse reflektoida toimintaa ja jakaa tietoa yhdessä muiden tiimien kanssa. Voidaan oppia toisilta ja jakaa toimivia malleja ja luoda uutta.

Esimiestoiminnan kehittämisen kannalta tämä malli antaa esimiehelle mahdollisuuden luopua suorasta ”käskyttämisestä” ja antaa mahdollisuuden opetella luottamaan henkilöstön osaamiseen ja jakaa vastuuta osaamisen kehittämisestä.

Palautteet voidaan jakaa suoraan toimijoille, ilman välikäsiä.

Tässä tutkimuksessa, joka koski Kokkolan ammattiopiston laitoshuoltajien toimintaa, vastaukset olivat positiivisia ja voidaan todeta, että sekä esimies että laitoshuoltajat ovat onnistuneet työssään ydintoiminnan tukemisessa.

Työ oli mielenkiintoinen ja tosielämän tarpeista lähtevä. Työssä sain hyödyntää sekä opinnoissa tullutta tietoa, kokemuksellista tietoa että esimieskoulutuksessa saatua tietoa.



## LÄHTEET:

Halonen, Ossi, 2001, Yhdessä ykköseksi, Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla, Saarijärvi, Gummerus Kirjapaino Oy.

Kankkunen, Kari, Matikainen, Esa, Lehtinen, Lasse, 2005, Mittareilla menestykseen, sokkolennosta hallittuun nousuun, Helsinki, Talentum.

Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymä. Hallituksen pöytäkirja 25.5.1997, Kokkola

Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen puitesopimus 25.6.1997. Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymä. 1997. Kokkola.

Kpedu.fi, 2011. Luettu 2.1.2011. <http://www.kpedu.fi/?Deptid=11255>

Koponen, Sirpa, 2009. Taitava esimies sopeuttaa johtamistapansa. Puhtaus&Palvelusektori 8/2009, 38-39.

Sarala, Urpo, Sarala, Anita, 1996. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen, Tampere, Tammer-paino.

Senge Peter. Tulostettu 18.1.2011. <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>

Strategia 2015. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä, 2010. Kokkola

SuomenMielenterveysseura.Tulostettu 16.3.2010.

<http://www.suomenmielenterveysseura.fi>

Tapaninen, Irma, 2009. Tyytyväinen työntekijä jatkaa työelämässä pitkään. Puhtaus&Palvelusektori 8/2009, 4-6.

Viitala, Riitta, 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Viitala, Riitta, 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta, 2010. Muutos johtamisen haasteena. Luento. Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymän esimieskoulutus 28.1.2010. Kälviän Opisto. Kälviä.

## **LIITTEET:**

Liite 1: Kiinteistöpalvelun ylläpitotehtävät

Liite 2: Ammattiopiston aluekartta

Liite 3: Palautekysely

Liite 4: Palauteyhteenvedo

# KIINTEISTÖN YLLÄPITOTEHTÄVÄT

| Nro  | Tehtävä   | Tilapalvelun<br>vastuulla<br>(ylläpitotoim.) | Käyttäjä-<br>palvelu | Tarkennukset, määritteet, viitteet       |
|------|---|--|----------------------|--|
| 1.1. | YHTEISTEHTÄVÄT                                    |  |                      |  |
|      | Kiinteistön hallinto (isännöinti)                 | X  |                      |  |
|      | Palo- ja vss-varusteet                            | X  |                      |  |
|      | Vakuutukset                                       | X  |                      | Pohjola-Yhtiöt                           |
| 1.2. | YLEISHOITO JA VALVONTA                            |  |                      |  |
|      | Tilojen käytön valvonta                           | X  | X                    | Tilapalvelulla myötäväikutt.velvollisuus |
|      | Kiinteistöautomaatio                              | X  |                      |  |
|      | Ovien avaaminen ja sulkeminen                     | X  | X                    | Kellonajat                               |
|      | Ikkunoiden sulkeminen                             | X  | X                    |  |
|      | Valojen sammutus                                  | X  | X                    |  |
|      | Porttien avaaminen ja sulkem.                     | X  |                      |  |
|      | Liputus   | X  |                      |  |
|      | Päivystys ja varallaolo                           | X  |                      |  |
|      | Kiinteistön vartiointi/ulkopuolinen               | X  |                      | Keskitetty tarjouspyyntömenettely        |
| 2    | LÄMPÖHUOLTO                                       |  |                      |  |
|      | Lämpö- ja ilmast.laitteiden<br>valvonta ja huolto | X  |                      |  |
|      | Lämmönkulutuksen seuranta                         | X  |                      |  |
|      | Lämmönkulutuksen optimointi                       | X  | X                    |  |
|      | Polttoainetilaukset                               | X  |                      |  |
|      | Polttoaine/lämmityslaskut                         | X  |                      |  |
| 3    | SÄHKÖHUOLTO                                       |  |                      |  |
|      | Sähkölaitteiden valvonta ja huolto                | X  |                      |  |
|      | Sähkönkulutuksen seuranta                         | X  |                      |  |
|      | Sähkönkulutuksen optimointi                       | X  | X                    |  |
|      | Sähkösopimukset ja tariffit                       | X  |                      |  |
|      | Sähkölaskut                                       | X  |                      |  |
| 4    | VESIHUOLTO  |  |                      |  |
|      | Vesi- ja jätevesilaitteiden valvonta<br>ja huolto | X  |                      |  |
|      | Vedenkulutuksen seuranta                          | X  |                      |  |
|      | Vedenkulutuksen optimointi                        | X  | X                    |  |
|      | Vesi- ja jätevesilaskut                           | X  |                      |  |
| 5    | ERITYISLAITEHUOLTO                                |  |                      |  |
|      | Paineilmalaitteet                                 |  | X                    |  |
|      | Paineilmajärjestelmät                             | X  |                      |  |
|      | Höyrylaitteet                                     |  | X                    |  |
|      | Höyryjärjestelmät                                 | X  |                      |  |
|      | Kaasulaitteet ja -pullot                          |  | X                    |  |
|      | Kaasujärjestelmät                                 | X  |                      |  |
|      | Palosammutusvarusteet                             |  | X                    |  |
|      | Palosamm.järjestelmät ja sam-<br>muttimet         | X  |                      |  |

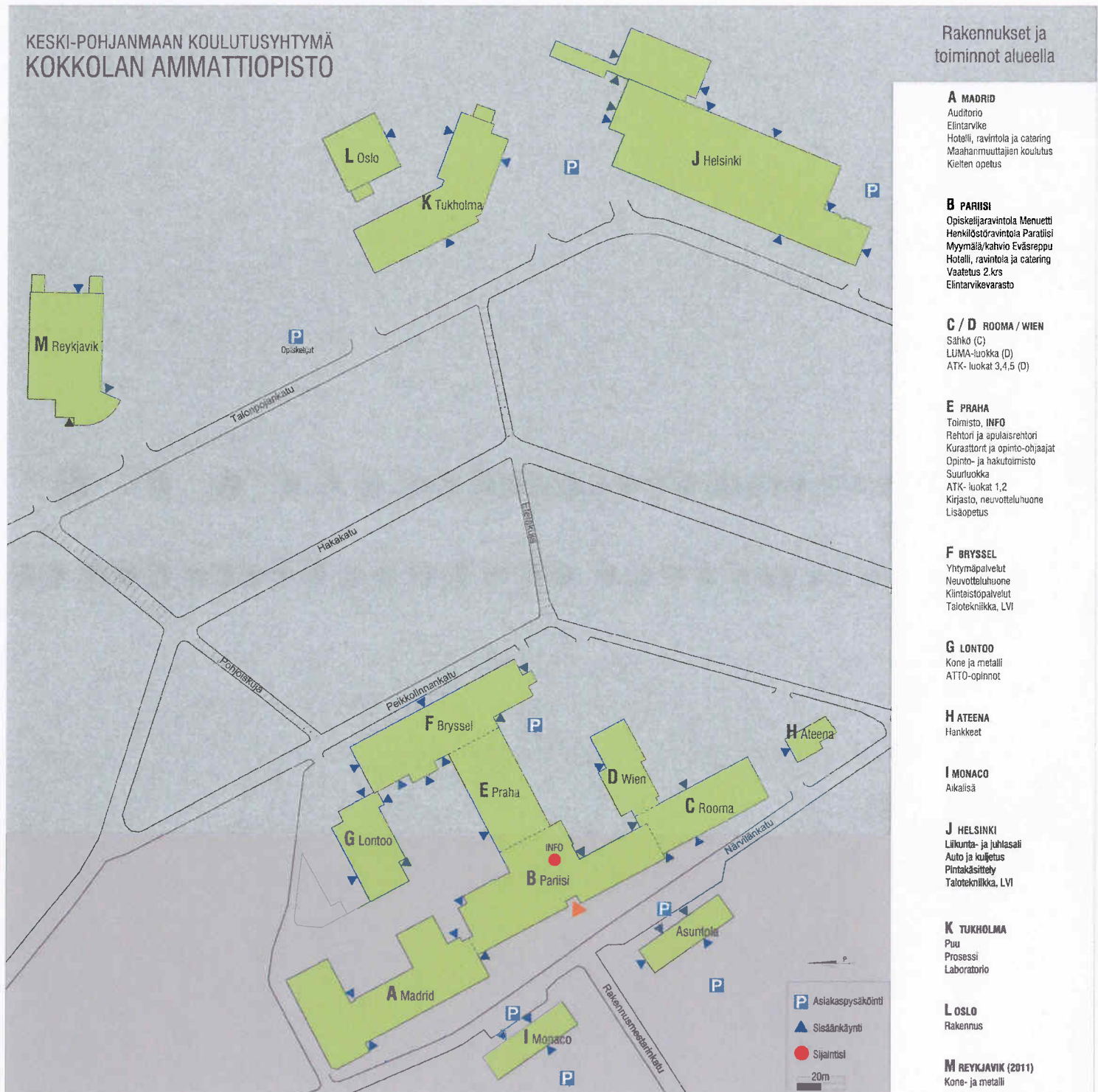
|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
|   | Kylmälaitteet, kiinteät                    | X |   |   |
|   | Kylmälaitteet, irtain                      |   | X |   |
|   | Hissit ja muut kuljetuslaitteet            | X |   |   |
|   | Varavoimalaitteet                          | X |   |   |
| 6 | PUHDISTUSPALVELUT                          |   |   |   |
|   | Ylläpitosiivous                            | X |   | Asiakkaan kanssa yhdessä tehtävä                    |
|   | Perussiivous                               | X |   | siivoustason määrittäminen                          |
|   | Muut puhdistuspalvelut:                    |   |   |   |
|   | * rakennussiivous                          | X |   | Erilliskorvaus                                      |
|   | * vuokramatot                              | X |   |   |
| 7 | JÄTEHUOLTO                                 |   |   |   |
|   | Ulkojättesäiliöt                           | X |   |   |
|   | Tilojen jätetähtiä                         | X | X |   |
|   | Tilojen jätetähtiä ja -pussit              | X |   | Seudull. yhteishank.sopimus                         |
|   | Jätetähtiä sisälajittelu                   |   | X | Annetun ohjeistuksen mukaisesti                     |
|   | Jätetähtiä vienti ulkosäiliöön             | X |   |   |
|   | Jätetähtiä kulj. ulos kiinteistöltä        | X |   |   |
|   | Jätetähtiä huoltomaksu                     | X |   |   |
|   | Ongelmajätetähtiä                          | X | X | Annetun ohjeistuksen mukaisesti (liite)             |
|   | Ruokajäte                                  | X | X | Osastoittain, ohjeistuksen mukaisesti               |
| 8 | ULKOALUEIDEN HOITO                         |   |   |   |
|   | Kesäkauden hoitotyöt:                      |   |   |   |
|   | * pölynsidonta ja kastelu                  | X |   |   |
|   | * paikkaukset ja lanaukset                 | X |   |   |
|   | * roskien poisto                           | X |   |   |
|   | * viheralueet                              | X |   |   |
|   | Talvikauden hoitotyöt:                     |   |   |   |
|   | * lumityöt                                 | X |   |   |
|   | * liukkauden torjunta                      | X |   |   |
|   | * kattolumi/varoitukset                    | X |   |   |
|   | * kattolumen poisto                        | X |   |   |
|   | Piha-alueen liikenneolosuhteet             |   |   |   |
|   | Kiint. ulkoalust. hankinta ja kunnossapito | X |   |   |
|   | Kevät- ja syyskunnossapito                 | X |   | Hiekkoitusliikenne, lehdet                          |
|   | Ulkoiset laskut                            | X |   |   |
| 9 | KORJAUS JA KUNNOSSAPITO                    |   |   | Tilapalvelu organisoii oppilaitosten toimeksiantot. |

## KÄYTTÄJÄPALVELUT

| Nro | Tehtävä   | Tilapalvelun<br>vastuulla<br>(ylläpitotoim.) | Käyttäjä-<br>palvelu | Tarkennukset, määritteet, viitteet                        |
|-----|---|--|----------------------|---|
| 1   | IRTAIMISTO  |  |                      | YHTEISVASTUU VAHTIMESTARI/<br>OSASTONJOHTAJAT             |
|     | (irtokalusteet, toiminnan välineet,<br>huonekalut, av-laitteet, kasvit) |  | X                    |   |
|     | * irtaimiston siirrot kiint. sisällä                                    |  | X                    |   |
|     | * irtaim. huolto, korjaus, maalaus                                      |  | X                    |   |
|     | * irtaim. asennus, kokoaminen,<br>kiinnitys                             |  | X                    |   |
|     | * kasvien hoito, yleiset tilat  | X  |                      |   |
|     | * irtaimiston säilytys/varastointi                                      |  | X                    |   |
| 2   | ASIAKKAIDEN OPASTAMINEN   |  |                      |   |
|     | * tilaisuuksiin liittyvä opastustoim.                                   |  | X                    |   |
|     | * tilaisuuksien järjestäminen   |  | X                    |   |
| 3   | ASIOINTI- JA KULJETUSPALV.  |  |                      |   |
|     | * postin nouto ja vienti  |  | X                    |   |
|     | * laina- ja vuokralaitteiden yms.<br>nouto/palautus                     |  | X                    |   |
|     | * henkilökunnan kuljetukset   |  | X                    | työaikana/työajan ulkopuolella                            |
| 4   | MUUT KÄYTTÄJÄPALVELUT   |  |                      |   |
|     | * tavaralähetysten vastaanotto ja<br>varastointi                        | X  | X                    | Tilapalv. nesteet ja paperit/<br>käyttäjän omat tilaukset |
|     | * kokoustilojen ja salien valmis-<br>telu käyttöön (tuolitus)           |  | X                    |   |
|     |   |  |                      |   |

KESKI-POHJANMAAN KOULUTUSYHTYMÄ  
KOKKOLAN AMMATTIOPISTO

Rakennukset ja  
toiminnot alueella



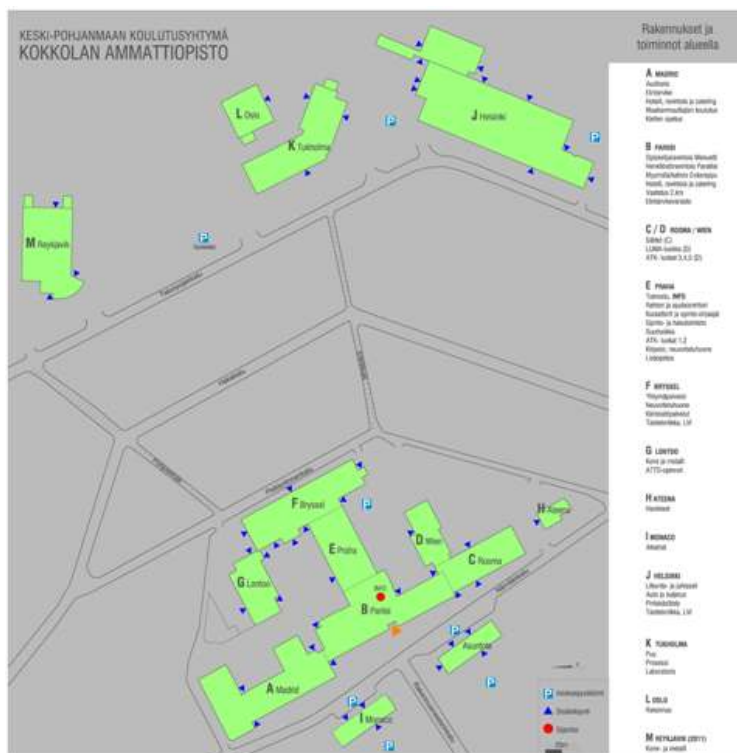
## Siisteys -palautekysely



Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän Kiinteistöpalvelut (KIPA) pyytää Sinua vastaamaan tilojen siisteysttä koskevaan palautekyselyyn. Palautteen avulla pyrimme parantamaan palveluamme ja lisäämään tilojen käyttömukavuutta.

Lisätietoja antaa palvelupäällikkö [Päivi Haarala](#), puh. 044-7250812.

### TAUSTATIEDOT



#### 1) Työpisteesi tarkempi sijainti kiinteistössä \*

(ks. yllä oleva kuva)

- ☐ A Madrid
- ☐ B Pariisi
- ☐ C Rooma
- ☐ D Wien
- ☐ E Praha
- ☐ F Bryssel
- ☐ G Lontoo
- ☐ H Ateena
- ☐ I Monaco
- ☐ J Helsinki
- ☐ K Tukholma
- ☐ L Oslo
- ☐ M Reykjavik

#### 2) Valitse oma henkilöstöryhmäsi/työtehtäväsi \*

- ☐ opettaja
- ☐ muu henkilöstö



**3) Miten seuraavien tilojen puhtaus tukee mielestäsi opetustoimintaa? \***

1=ei yhtään, 2=jonkin verran, 3=hyvin, 4=erittäin hyvin, ek=en käytä)

|                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | ek                    |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| eteis- ja aulatilat *         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| luokkatilat *                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| pukuhuone- ja sosiaalitilat * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kahvio ja ruokailutilat *     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| toimistotilat *               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| wc-tilat *                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**4) Arvioi käyttämienne tilojen siivoustiheyden riittävyyttä (eli siivotaanko tiloja mielestäsi riittävän usein): \***

(1=ei yhtään, 2=jonkin verran, 3=hyvin, 4=erittäin hyvin, ek=en käytä)

|                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | ek                    |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| eteis- ja aulatilat *         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| luokkatilat *                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| pukuhuone- ja sosiaalitilat * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kahvio ja ruokailutilat *     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| toimistotilat *               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| wc-tilat *                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**5) Onko tilojen siivousaika mielestäsi oikea? \***☐ Kyllä.☐ Ei. Miksi/miten muuttaisit? **6) Tukeeko laitoshoitajien suhtautuminen oppilaisiin mielestäsi opetusta? \***☐ Kyllä.☐ Ei. Miksi/miten kehittäisit? **7) Arvioi laitoshuoltajien ja muun henkilöstön välistä toimintaa: \***

(1=huono, 2=kohtalainen, 3=hyvä, 4=erittäin hyvä)

|                              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| yhteistyö ja vuorovaikutus * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| viestintä *                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**AVOIN PALAUTE****8) Halutessasi voit antaa muuta palautetta tai kehittämis ehdotuksia liittyen kiinteistöjen siisteyteen tai laitoshoitajien palveluihin?**

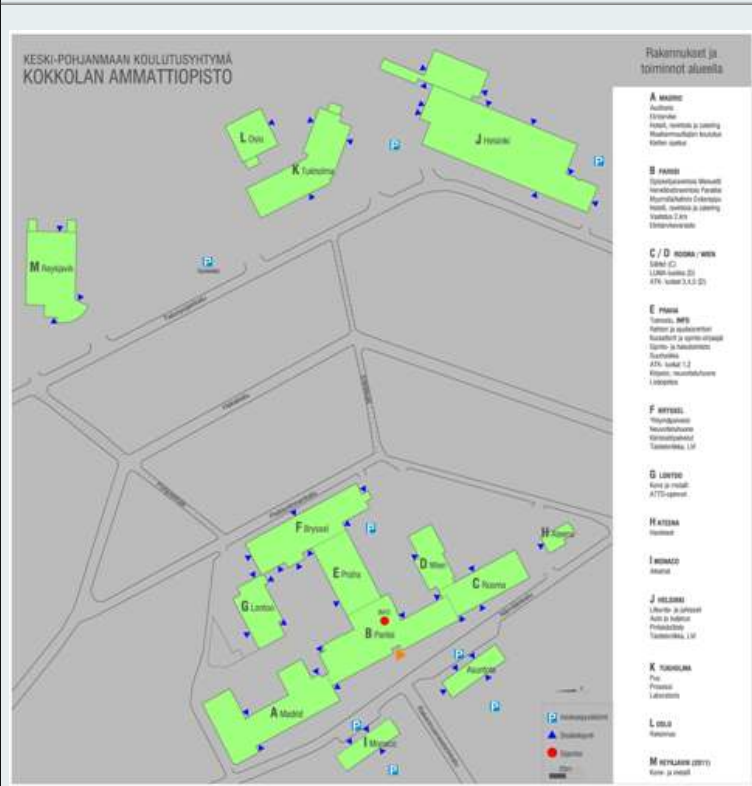
Raportointi >> Perusraportti Siisteys -palautekysely

- Vastaajien listaus
- Kopio e-raporttiin
- Vie tulokset Excelliin
- Luo suodatus
- Beta -raportointi

Kyselyn nimiSiisteys -palautekysely (P. Haarala)  
Kyselyn tekijäadmin YPA2  
Kysely luotu30.4.2010 12:52:33  
Vastaajien kokonaismäärä49  
Vastausajankohta16.12.2010 13:49:18

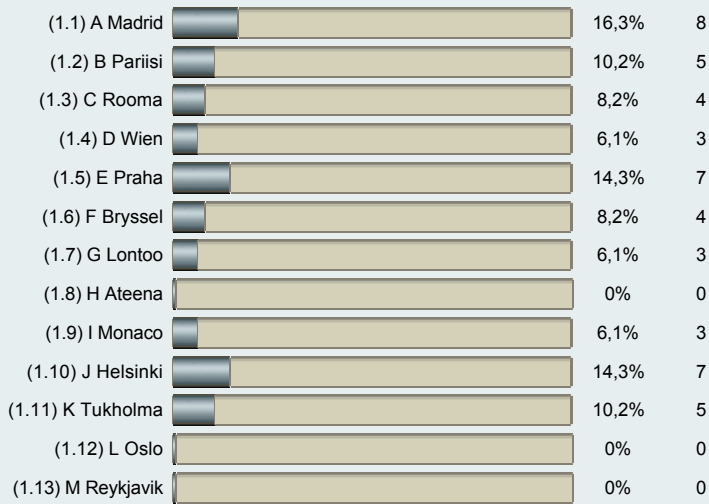
Kokonaisraportti

TAUSTATIEDOT



1. Työpisteesi tarkempi sijainti kiinteistössä

Kysymykseen vastanneet: 49 (ka: 5,6)



**2. Valitse oma henkilöstöryhmäsi/työtehtäväsi**

Kysymykseen vastanneet: 49 (ka: 1,3)

|                      |   |       |    |
|----------------------|---|-------|----|
| (2.1) opettaja       |  | 73,5% | 36 |
| (2.2) muu henkilöstö |  | 26,5% | 13 |

**PALVELUIDEN ARVIOINTI****3. Miten seuraavien tilojen puhtaus tukee mielestäsi opetustoimintaa?**

Kysymykseen vastanneet: 49

|   | 1<br>(arvo: 1) | 2<br>(arvo: 2) | 3<br>(arvo: 3) | 4<br>(arvo: 4) | ek<br>(arvo: 5) |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| eteis- ja aulatilat (ka: 3,531; yht: 49)        | 0%<br>0        | 4,1%<br>2      | 38,8%<br>19    | 57,1%<br>28    | 0%<br>0         |
| luokkatilat (ka: 3,816; yht: 49)                | 0%<br>0        | 2%<br>1        | 26,5%<br>13    | 59,2%<br>29    | 12,2%<br>6      |
| pukuhuone- ja sosiaalitilat (ka: 3,98; yht: 49) | 0%<br>0        | 2%<br>1        | 32,7%<br>16    | 30,6%<br>15    | 34,7%<br>17     |
| kahvio ja ruokailutilat (ka: 3,878; yht: 49)    | 0%<br>0        | 0%<br>0        | 26,5%<br>13    | 59,2%<br>29    | 14,3%<br>7      |
| toimistotilat (ka: 3,653; yht: 49)              | 0%<br>0        | 4,1%<br>2      | 36,7%<br>18    | 49%<br>24      | 10,2%<br>5      |
| wc-tilat (ka: 3,469; yht: 49)                   | 2%<br>1        | 4,1%<br>2      | 40,8%<br>20    | 51%<br>25      | 2%<br>1         |
| ka: 3,721; yht: 294                             | 0,3%<br>1      | 2,7%<br>8      | 33,7%<br>99    | 51%<br>150     | 12,2%<br>36     |

**4. Arvioi käyttämienne tilojen siivoustiheyden riittävyyttä (eli siivotaanko tiloja mielestäsi riittävän usein):**

Kysymykseen vastanneet: 49

|  | 1<br>(arvo: 1) | 2<br>(arvo: 2) | 3<br>(arvo: 3) | 4<br>(arvo: 4) | ek<br>(arvo: 5) |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| eteis- ja aulatilat (ka: 3,51; yht: 49)          | 0%<br>0        | 4,1%<br>2      | 40,8%<br>20    | 55,1%<br>27    | 0%<br>0         |
| luokkatilat (ka: 3,694; yht: 49)                 | 0%<br>0        | 2%<br>1        | 38,8%<br>19    | 46,9%<br>23    | 12,2%<br>6      |
| pukuhuone- ja sosiaalitilat (ka: 3,959; yht: 49) | 0%<br>0        | 0%<br>0        | 38,8%<br>19    | 26,5%<br>13    | 34,7%<br>17     |
| kahvio ja ruokailutilat (ka: 3,714; yht: 49)     | 0%<br>0        | 2%<br>1        | 38,8%<br>19    | 44,9%<br>22    | 14,3%<br>7      |
| toimistotilat (ka: 3,449; yht: 49)               | 2%<br>1        | 6,1%<br>3      | 44,9%<br>22    | 38,8%<br>19    | 8,2%<br>4       |
| wc-tilat (ka: 3,449; yht: 49)                    | 2%<br>1        | 2%<br>1        | 46,9%<br>23    | 46,9%<br>23    | 2%<br>1         |
| ka: 3,629; yht: 294                              | 0,7%<br>2      | 2,7%<br>8      | 41,5%<br>122   | 43,2%<br>127   | 11,9%<br>35     |

**5. Onko tilojen siivousaika mielestäsi oikea?**

Kysymykseen vastanneet: 49 (ka: 1)

|                                   |   |      |    |
|-----------------------------------|---|------|----|
| (5.1) Kyllä.                      |  | 100% | 49 |
| (5.2) Ei. Miksi/miten muuttaisit? |  | 0%   | 0  |

\_Kysymys [5.2] (Onko tilojen siivousaika mielestäsi oikea?. Ei. Miksi/miten muuttaisit?)

1. Ei vastauksia

## 6. Tukeeko laitoshoitajien suhtautuminen oppilaisiin mielestäsi opetusta?

Kysymykseen vastanneet: 49 (ka: 1)



\_Kysymys [6.2] (Tukeeko laitoshoitajien suhtautuminen oppilaisiin mielestäsi opetusta?. Ei. Miksi/miten kehittäisit?)

1. (-35093059)

## 7. Arvioi laitoshuoltajien ja muun henkilöstön välistä toimintaa:

Kysymykseen vastanneet: 49

|   | 1  | 2     | 3     | 4     |
|---|----|-------|-------|-------|
| yhteistyö ja vuorovaikutus (ka: 3,449; yht: 49) | 0% | 8,2%  | 38,8% | 53,1% |
|   | 0  | 4     | 19    | 26    |
| viestintä (ka: 3,306; yht: 49)                  | 0% | 12,2% | 44,9% | 42,9% |
|   | 0  | 6     | 22    | 21    |
| ka: 3,378; yht: 98                              | 0% | 10,2% | 41,8% | 48%   |
|   | 0  | 10    | 41    | 47    |

## AVOIN PALAUTE

## 8. Halutessasi voit antaa muuta palautetta tai kehittämisohdotuksia liittyen kiinteistöjen siisteyteen tai laitoshoitajien palveluihin?

- Harmillista on se, että laitoshuoltajat jäävät jotenkin ulkopuolisiksi. Vika ei tietystikään ole heidän. Eivät ole osa amiksen henkilöstöä. (-34984857)
- Palautetta ja toiveita voi tarvittaessa antaa rohkeasti sekä osaston opiskelijoille, että opettajille. (-34985685)
- Kaikkien laitoshuoltajien kanssa on ollut kiva tehdä yhteistyötä Helsingissä. Olemme hyvässä hengessä sopineet asioista (-34987830)
- Laitoshuoltajat tekevät hyvää työtä. Ihmisinä ja persoonina aivan mahtavia ja Päivi H. on aivan "ihku". Harmittaa tieto, ettei laitoshuoltajia eikä kiinteistönhoitajia oltu kutsuttu aikkarilla olleeseen pikkujouluun. (-34998161)
- Yleensä luokka on siivottu ennen kuin tulen töihin joten erinomaista! Saan palautteen kun oppilaat sotkeneet, sekin hyvä koska kalusteita rikotaan ei liene help+po pitää kunnossa mm käytävän penkki on kurjassa kunnossa Seiniin ja kattoihin sotketaan sekään ei ole helppo pitää kunnossa (-35007987)
- Kiitos siististä työympäristöstä, hyvää joulunaikaa ja onnellista uutta vuotta. (-35013317)
- Homma toimii hyvin. (-35029450)
- Yhteistyö on toiminut todella hyvin!! :) (-35040456)
- Luokasta voisi joskus imuroida nurkat hiuksista ja muusta pölystä. Samoin taulun alaosat, joissa pidetään liituja ja ikkunalaudat Keskilattia siivotaan hyvin, mutta nurkista ei. (-35040846)
- Yhteistyö muidenkin "tilojen" suhteen on toiminut moitteettomasti, siistijöiden kanssa tullaan toimeen eli vitsejä viljellään sekä työnjohto on ihan mahtava ja palveluultis. (-35042444)
- Missä meidän talonmies luuraa? Sais enemmän näkyä täälläpäin. (-35063744)
- Puupuoletta kulkeutuu paljon puupölyä ja muuta roskaa pitkin kiinteistöä, lisäksi purunpoistomme on tämän tästä rikki, pyydämme kärsivällisyyttä. (-35064658)
- HYVÄ ANNE (-35264566)
- Pikemminkin nähdäkseni oppilaiden suhtautuvat usein laitoshuoltajiin välinpitämättömästi, tähän tulisi kiinnittää huomiota. (-35267830)
- Kokkolan ammattiopiston laitoshuoltajat ovat mielestäni asiansa osaavia ammattilaisia, jotka hoitavat työtehtävänsä hyvin (ainakin Monacossa), ottaen huomioon että siivottava kiinteistö vaatii peruskunnostusta! Yhteistyö on toiminut myös saumattomasti näiden seitsemän vuoden aikana, minkä verran olemme yhdessä toimineet. Laitoshuoltajien palkkausta voisi tarkistaa ylöspäin! Hyvää joulunaikaa ja tosi siistiä uutta vuotta! (-35279480)

