



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	21.4.2009
Tekijä(t)	Sonja Taipaleenmäki	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	85
Otsikko	Isännöintityö ja sen sisällön kehittäminen		
Ohjaaja(t)	KTT Anni Paalumäki		

#### Tiivistelmä

Kiinteistö- ja isännöintialan kehittyminen sekä palvelukentän laajeneminen on tuonut uusia haasteita kiinteistöjen hallintaan. Isännöitsijä toimii kiinteistön toimitusjohtajana, joten kokonaisuuden hallinnan ja verkostojen korostunut merkitys ja haaste heijastuvat työhön vahvasti. Tutkimuksen taustalla ja ympäristönä on siis alati kehittyvä kiinteistöala, joka vaatii myös toimintatapojen kehittämistä. Tutkielman tarkoituksena on tarkastella isännöintityötä ja sen sisältöön vaikuttavia tekijöitä kehittämisen näkökulmasta.

*Isännöintipalvelujen hallintaa työn sisällön kehittämisen näkökulmasta* lähestytään kahden osaongelman avulla. (1.) Mitä kiinteistöjen johtaminen ja isännöintipalvelut käytännössä pitävät sisällään? (2.) Millä eri keinoin isännöintityön sisältöä voisi kehittää ja tehostaa toimintaa?

Kohdeorganisaationa tutkimuksessa on Avara Isännöinti Oy ja tutkimus kohdistuu organisaation isännöitsijöihin. Tutkimusmetodeina toimivat sekä kvalitatiivinen teemahaastattelu että kvantitatiivista aineistoa tarjoava kyselytutkimus. Haastattelu- ja kyselytutkimus rakentuivat pitkälti tiettyjen teemojen varaan. Myös tutkimuksen rakenne kulkee teemojen kautta teorioiden ja tulosten kulkiessa rinnan. Tulokset osoittavat isännöintityön luonteesta sen olevan erittäin monipuolista ja haastavaa, mutta myös palkitsevaa. Tutkimuksen perusteella isännöitsijä viihtyy työssään, mutta alan voidaan sanoa kärsivän arvostuksen puutteesta. Rutiinitehtävien hoitaminen turhauttaa isännöitsijää ja luovalle suunnittelutyölle kaivataan lisää aikaa. Isännöintityön sisällön kehittämisen kannalta tärkeiksi teemoiksi nousivat *työn organisointi, toimintatavat ja prosessit sekä oma osaaminen ja alan kunnioitus*. Myös asiakasnäkökulma on isännöintipalveluiden tärkeä elementti ja sen voidaan sanoa vaikuttavan isännöitsijän työhön. Näitä aiheita tarkastellaan tutkimuksessa organisatorisesta näkökulmasta sekä palvelu- ja verkostonäkökulmasta.

Isännöintityö on poikkitieteellinen ammatti ja sen hallinta asettaa suuria haasteita sekä yksilölle että isännöintiorganisaatiolle. Isännöintityön sisältöön vaikuttaa loppujen lopuksi hyvin moni tekijä ja niiden kehittäminen koskee niin yksilöä, yksikköä kuin koko organisaatiotakin. Yksilönäkökulmasta oma arvostus isännöitsijäidentiteettiä kohtaan on tärkeässä osassa koko alan arvostuksen kannalta. Lisäksi isännöintityössä nousevat itsenäinen ajan hallinta ja työtehtävien priorisointi erittäin tärkeiksi tehokkuuden kannalta. Yksikkökohtainen työn organisointi sekä sisäisesti että ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa vaikuttaa yksikön toimivuuteen ja työn oikealla organisoinnilla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta sekä työtyytyväisyyttä. Sekä vertikaalinen että horisontaalinen työn jakaminen on isännöinnissä mahdollista ja sisältää useita mahdollisuuksia. Organisaationäkökulmasta katsottuna yksiköiden toimintatavat ja niiden kehittäminen yhtenäisemmiksi voivat tuoda läpinäkyvyyttä organisaatioon sekä yhtenäistää yksiköitä. Lisäksi toimintatavoista löytyy tilaa myös teknologisille mahdollisuuksille, jotka osaltaan voisivat helpottaa ja yhtenäistää prosesseja ja näin vaikuttaa isännöitsijän työn sisältöön.

Asiasanat	Isännöinti, kiinteistön johtaminen, työn sisältö, kehittäminen, työn organisointi, palvelujen hallinta
Muita tietoja	



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

# **ISÄNNÖINTITYÖ JA SEN SISÄLLÖN KEHITTÄMINEN**

**Kohdeorganisaationa Avara Isännöinti Oy**

Liiketaloustiede, johtaminen ja  
organisointi, Pro Gradu -tutkielma

Laatija  
Sonja Taipaleenmäki 10241

Ohjaaja  
KTT Anni Paalumäki

21.4.2009

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja aiheen rajaus .....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	8
1.4	Isännöintiala palveluliiketoimintana .....	10
1.4.1	Isännöinti kiinteistöjohtamisen kentällä .....	10
1.4.2	Isännöitsijä – asiantuntija ja arjen organisoija .....	11
1.4.3	Isännöintipalvelut.....	13
1.4.4	Kohdeorganisaation kuvaus .....	14
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	16
2.1	Tutkimusmenetelmät.....	16
2.1.1	Tutkimusmetodien valinta .....	16
2.1.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	17
2.1.3	Kvantitatiivinen tutkimus.....	21
2.2	Aineiston keruu .....	22
2.3	Aineiston analyysi ja tulkinta.....	23
2.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	25
2.4.1	Validiteetti.....	26
2.4.2	Reliabiliteetti.....	27
2.5	Aineiston kuvailu .....	29
2.5.1	Kvantitatiivinen aineisto .....	29
2.5.2	Kvalitatiivinen aineisto .....	32
3	ISÄNNÖINTITYÖN SISÄLTÖ JA KEHITTÄMINEN.....	34
3.1	Työ isännöitsijänä .....	34
3.1.1	Isännöitsijän toimenkuva ja työn luonne .....	34
3.1.2	Työn positiiviset ja negatiiviset puolet .....	35
3.1.3	Ajankäytön jakaantuminen .....	37
3.1.4	Isännöintityön kehittämisen painopisteet.....	39
3.2	Organisatorinen näkökulma isännöintiin .....	41
3.2.1	Organisaatioteoriat ja isännöintiorganisaatio.....	41
3.2.2	Isännöintiorganisaation prosessit .....	44
3.2.3	Työn organisoinnin ulottuvuudet ja mahdollisuudet isännöinnissä. 47	
3.3	Palveluiden hallinta .....	53
3.3.1	Palvelun luonne.....	53

3.3.2	Isännöintipalveluiden hallinta.....	54
3.3.3	Asiakasnäkökulma vs. isännöitsijän näkökulma.....	56
3.3.4	Isännöintipalvelut ja teknologia.....	59
3.4	Yhteistyöverkostot isännöintityössä.....	62
3.4.1	Yhteistyöverkostot liiketoiminnassa.....	62
3.4.2	Verkostotasot .....	64
3.4.3	Verkosto-organisaatio .....	66
3.4.4	Yhteistyöllä saavutettavat hyödyt.....	68
3.4.5	Verkostoitumisen riskit.....	69
4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	71
	LÄHTEET.....	80
	LIITTEET	
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO .....	84

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Isännöinnin rooli (Isännöintiliitto 2008) .....	11
Kuvio 2	Tutkimusaineiston sisällönanalyysin vaiheet (sovellettu Tuomi & Sarajärvi 2004, 111) .....	24
Kuvio 3	Aineiston ikäjakauma .....	29
Kuvio 4	Aineiston koulutustausta .....	30
Kuvio 5	Työskentelyaika isännöintialalla .....	31
kuvio 6	Isännöintiorganisaatio, sen hierarkiat ja sisäiset verkostot (sovellettu Mintzberg 1983, 189) .....	43
kuvio 7	Yhteistyö ja kommunikaatio palveluorganisaatiossa (sovellettu Tuomela, Salonen & Puhto 2005, 17) .....	45
kuvio 8	Isännöintiorganisaation muutoksen ulottuvuudet (sovellettu Pettigrew & Massini 2003, 12) .....	48
kuvio 9	Kaksiportainen isännöintiyksikkö; vertikaalinen työnjako .....	49
kuvio 10	Horisontaali työn jako ja työparit isännöintiyksikössä.....	51
kuvio 11	Kokonaisvaltainen isännöintiyksikkö.....	52
kuvio 12	Isännöintiorganisaation verkostot (sovellettu Tuomela, Salonen & Puhto 2004, 41) .....	63
kuvio 13	Kommunikaatio yksiköissä ja yksiköiden välillä (sovellettu Tuomola ym. 2004).....	67

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1	Tutkimuksen operationalisointi .....	20
Taulukko 2	Tutkimuksessa esille nousseet kehittämiskokonaisuudet.....	40

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

*“Isännöinti on johtamista. Todellisuudessa on kyse omaisuusarvon johtamisesta.”* toteaa Suomen Isännöintiliiton toimitusjohtaja Tero Heikkilä (Vihma 2007, 15). Heikkilän mukaan isännöitsijä on taloyhtiön operatiivinen johtaja, joka tarvitsee monenlaista osaamista taloyhtiöiden hallinnointiin. Isännöitsijä toimii asunto-osakeyhtiön toimitusjohtajana, joka vastaa merkittävältä osin yhtiön toiminnan järjestämisestä ja sen onnistumisesta. (Ingman & Haarma 2002, 13.) Tanskanen (1990, 11) viittaa isännöitsijöihin kiinteistönhoidon keskeisimpänä toimijaryhmänä.

1980 -luvulla alkoi keskustelu kiinteistöjen koko elinkaaresta ja tämä kiinnitti huomion yhä enemmän kiinteistöjen käytönaikaisiin ongelmiin. Elinkaariajattelun nousuun vaikuttivat teknisten sekä taloudellisten seikkojen lisäksi kiinteistönhoidon organisointiin liittyvät seikat. Organisatorisesta näkökulmasta keskeisimmät muutokset kiinteistönhoidossa ovat olleet siirtyminen talonmiesjärjestelmästä keskitettyihin kiinteistöhoitomuotoihin. (Tanskanen 1990, 5.) Nykymuodossaan isännöinti kattaa kiinteistön laajamuotoisen elinkaariajattelun tukeman järjestelmän palveluita ja toiminta on hyvin keskittynyttä.

Kiinteistö- ja isännöintiala on kehittynyt viime vuosina huimasti ja isännöinnin tehtäväkenttä on laajempi kuin koskaan (Ingman & Haarma 2002, 7). Isännöintiyritys tarjoaa laajan ja monipuolisen palvelukokonaisuuden taloyhtiöille. Tehtäväkenttä voidaan jakaa hallinnollisiin tehtäviin, joihin kuuluu mm. kokoukset ja kiinteistön sopimusasiat, taloushallinnon tehtäviin, joka sisältää kirjanpidon sekä taloussuunnittelun sekä kiinteistön hoitotehtäviin/ teknisiin tehtäviin, joihin kuuluu mm. kunnossapito sekä korjaus- ja rakennuttamisasiat. Nämä ryhmät sisältävät lukuisia vastuita ja alatehtäviä ja vastuiden määrä kasvaa asiakkaiden vaatimusten kasvun myötä. Koska isännöitsijä toimii koko kiinteistön toimitusjohtajana, tulee hänen hallita niin juridiikkaan, tekniikkaan kuin talouteenkin liittyviä asioita. Uutena vastuuna tehtäväkenttään on kasvanut ns. sosiaalinen isännöinti, jolla viitataan isännöinnin vuorovaikutusvaatimukseen. (Ingman & Haarma 2002, 7.) Isännöinti voidaan siis nähdä hyvin moniulotteisena palveluiden johtamisena.

Kiinteistöneuvos Mikko Peltokorpi (Kiviluoma 2008, 55) näkee isännöinnin ammatina poikkitieteellisenä, äärimmäisen vaativana sekä monimuotoisena. Hänen mukaansa ammatti vaatii talouden ja hallinnon osaamista, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä teknistä tietämystä omaisuuden hoidosta. Osaaminen on isännöitsijätyössä siis suuressa osassa ja kiinteistöala kokonaisuudessaan on jatkuvassa muutoksessa. Tämä nos-

taa esille uusia haasteita isännöitsijätyölle liittyen muun muassa isännöitsijän osaamiseen, jaksamiseen sekä alan arvostuksen ja isännöintimielikuvan parantamiseen.

Koska isännöintipalvelut ovat niin laaja-alaisia ja kattavat kiinteistönhoidosta valtaosan, ei organisaation luonnollisesti ole tarkoituksenmukaista eikä tehokasta tuottaa kaikkia palveluita itse. Kiinteistö- ja rakennusalaalla on kumppanuuksien merkitys jatkuvassa kasvussa ja verkostomalli nähdään ideaalisena tapana toimia. (Toivonen 2005, 9). Osa isännöintipalveluista tuotetaan talon sisällä, osa taas ostetaan ulkoisilta yhteistyökumppaneilta ja tarjotaan asiakkaalle. Täten isännöinti sisältää sekä sisäisten resurssien että ulkoisten verkostojen koordinoitua ja hallintaa. Kyseessä on eräänlainen palvelurypäs, jonka päät ovat isännöitsijän käsissä.

Isännöintialaa ei ole juurikaan liiketaloudellisesta näkökulmasta tutkittu, ja tämä tekee aiheesta mielenkiintoisen. Isännöintityössä itsessään on myös paljon kehitettävää ja ala elää koko ajan. Isännöinnin liiketoimintajohtaja Jani Nieminen toteaa nykypäivän kasvaneiden osaamis- ja palveluvaatimusten asettavan uusia haasteita, eivätkä ne välttämättä ole enää yhden ihmisen hallittavissa. Korjausrakentaminen lisääntyy ja myös tietotekniikan roolin nähdään kasvavan isännöintipalveluiden toimittamisessa sekä hallinnassa. Lisäksi asiakkaat vaativat ympärivuorokautista palvelua. (Törmänen 2006, 36.)

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja aiheen raja**

Kiinteistöalan rakennemuutokset ja kehittyminen merkitsevät muutosta niin yksittäisen työntekijän toimenkuvassa kuin organisaation rakenteissakin. Rakennemuutokset tapahtuvat Toivosen (2005, 10) mukaan monella tasolla limittäisinä ja osittain vuorovaiikutuksellisinä prosesseina. Tämä heijastuu niin muihin kiinteistöpalveluihin kuin isännöintiinkin. Toimintaympäristön kehittyminen usein vaatii muutosta sekä toimintatavoissa että organisaatioissa. Toimintaympäristön kehityksen voidaan nähdä vaikuttavan työn sisältöön ja sen luomiin merkityksiin. Yleisesti työn sisältö voidaan nähdä sellaisena kokonaisuutena, joka muuttuu, kun jotain yksittäistä tekijää muutetaan. Työn sisältö myös muuttuu itsestään ja sitä on tarpeellista kehittää toimintaympäristön muutosten mukaan. (Mäki & Vainio 1990, 7.)

Isännöinnin toimialalla vanhat toimintatavat ovat juurtuneet alalle ja alan kehitys luo haasteen myös yrityksille kehittymään ja uudistamaan toimintatapojaan. Tässä tutkimuksessa paneudutaan isännöintityön sisältöön johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta ja pyritään löytämään vastauksia kasvavaan palveluiden hallinnan haasteeseen. Kokonaisuuden hallinta on tärkeä teema isännöinnissä ja se pyritään järjestämään mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Tavoitteena on selvittää mitä isännöitsijät voisivat



tehdä nykyisessä työssään järkevämmiin ja tehokkaammin ja miten isännöintityötä voidaan organisoida uudelleen tai miten työtehtäviä voidaan mahdollisesti tehdä toisin.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis tutkia *isännöintipalvelujen hallintaa työn sisällön kehittämisen näkökulmasta*. Tätä ongelmaa lähdetään selvittämään seuraavien kysymysten avulla.

- Mitä kiinteistöjen johtaminen ja isännöintipalvelut käytännössä pitävät sisällään?
- Millä eri keinoin isännöintityön sisältöä voisi kehittää ja tehostaa toimintaa?

Näitä kysymyksiä lähdetään selvittämään tarkastelemalla Avara Isännöinti Oy:n isännöitsijän arkea ja työhön orientoitumista, isännöitsijän tuottamia palveluita, isännöintiorganisaation rakennetta ja sen sisäisiä prosesseja sekä toimintaa toimintaympäristössään. Yksilönäkökulman myötä myös isännöitsijän ajankäyttö ja jaksaminen nousevat esille. Lisäksi tarkastellaan työn organisoinnin kannalta tärkeitä ulkopuolisia verkostoja, jotka isännöintikokonaisuuden hallintaan tiiviisti kuuluu. Tutkimus rajautuu tietyn isännöintiorganisaation isännöitsijöihin sekä toimintatapoihin. Työn sisällön kehittämisenäkökulmaa tarkastellaan sekä yksittäisen isännöitsijän että koko organisaation näkökulmasta.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus keskittyy isännöintiorganisaation Avara Isännöinti Oy:n isännöintipalvelujen tutkimiseen. Tutkimuksen avulla pyritään teoretisoimaan isännöintiä liiketaloudellisesta näkökulmasta analysoiden itse isännöintityön sekä -palveluiden luonnetta, työn organisoimista ja yhteistyöverkostossa toimimista. Aiheen konkreettinen luonne sekä mahdollistaa että pakottaa tutkimuksen rakenteen hyvin aineistolähtöiseksi ja täten teoriaa pyritään rakentamaan induktiivisesti peilattaessa tutkimusaineistoa olemassa oleviin liiketaloustieteen teorioihin. Tutkimuksessa ei siis nojata tiettyyn tai tiettyihin teorioihin viitekehystenä vaan eri johtamisen alan teorioita ja kirjallisuutta yhdistellään suhteessa tutkimusaiheeseen.

Ensimmäinen luku keskittyy kiinteistö- ja isännöintialan erityispiirteisiin ja nykytilaan sekä isännöintialan kuvaamiseen liiketoimintana kiinteistöhallinnan kentällä. Luvussa kuvataan isännöintiorganisaation rakennetta hieman organisaatioteorioiden näkökulmasta. Lisäksi syvennyttään isännöintiin liittyviin palveluihin sekä avataan lukijalle mistä elementeistä isännöinti ja sen pääprosessit koostuvat. Koska yhteistyökumppanit ja verkostoissa toimiminen on isännöintiliiketoiminnassa olennaista, käsitellään hieman myös verkostojen hallintaan. Luvun viimeinen osa keskittyy itse tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaukseen. Luvun tarkoituksena on kuvailla mistä isännöintiliiketoiminnassa on kyse ja mitä isännöitsijätyö teoriassa sisältää. Lisäksi pohditaan haasteita, joita

alalla kohdataan nyt ja tulevaisuudessa. Isännöintiä koskeva liiketaloudellinen kirjallisuus on hyvin niukkaa. Kuitenkin paljon isännöinnin kanssa samoja elementtejä sisältävää toimitilajohtamiskirjallisuutta löytyy ja sitä on hyödynnetty rakennettaessa tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia verkottuneesta isännöintipalveluorganisaatiosta.

Tutkimuksen toisessa luvussa keskitytään tutkimuksen empiirisen osan toteuttamiseen. Luvussa käsitellään tutkimusstrategiaan liittyvät valinnat sekä kuvataan valittujen tutkimusmetodien tärkeimmät erityispiirteet. Tämän jälkeen käydään läpi aineistonkeruu ja kuvataan haastattelua sekä kyselyä tiedonkeruumenetelminä. Luvussa pyritään perustelemaan valitut tutkimusmenetelmät ja ratkaisut perusteellisesti ja esittämään tutkimuksen kulku mahdollisimman tyhjentävästi. Lopussa kuvataan hieman analyysimenetelmiä sekä teemoittelun hyödyntämistä tämän tutkimuksen osalta. Luvun viimeinen kappale 2.4 paneutuu tutkimuksen luotettavuuden arviointiin alan tutkimuksissa käytettyimpien mittareiden, validiteetin ja reliabiliteetin avulla.

Tutkimuksen kolmas ja tärkein luku on rakennettu teemoittain empiirisen tutkimuksen aineistosta nousseiden tutkimuksen kannalta tärkeiden pääteemojen ja merkitysten pohjalta. Luvussa kuvataan tutkimuksen tuloksia peilaten niitä kirjallisuuteen teeman mukaan sekä nostetaan esiin käsitteitä aiheesta. Luku sisältää siis niin deduktiivista että induktiivista tulosten käsittelyä. Alussa kuvaillaan tutkimuksen aineistoa yleisesti sekä kuvataan tulosten analysoinnin kannalta tärkeimmät kohdejoukon piirteet, jotta lukija saa käsityksen perusjoukon rakenteesta. Tämän jälkeen luvusta 3.2 alkaen alaluvut etenevät tutkimusaineiston teemojen mukaisesti empiiristen tulosten kulkiessa punaisena lankana pyrkien etsimään vastauksia alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luku 3.2 käsittelee isännöintityön sisältöä ja sen luonnetta sekä miten isännöitsijät työnsä kokevat. Luvussa jaotellaan tutkimuksen pohjalta nousseet työn parhaat ja palkitsevimmat puolet, huonoimmat ja haastavimmat puolet sekä toimintatavat, jotka ovat kipeimmin kehittämisen tarpeessa, jotka osaltaan palvelevat analyysiä työnsisällöstä. Seuraavaksi luvussa 3.3 keskitytään isännöintiorganisaatioon organisatorisesta näkökulmasta hieman yleisiin organisaatioteorioihin peilaten, jonka jälkeen pohditaan sen toimivuutta työn organisoinnin näkökulmasta ja tutustutaan organisoinnin ulottuvuuksiin ja mahdollisuuksiin isännöintityön kannalta. Näistä siirrytään isännöintipalveluiden hallintaan ja täten palvelujohtamisen ja palveluprosessien maailmaan. Luvussa pohditaan myös isännöintipalveluiden suhdetta teknologian kehitykseen ja kartoitetaan sen luomia mahdollisuuksia sekä haasteita alalla. Viimeisenä luvussa 3.4 käsitellään organisaatiota verkostonäkökulmasta; isännöintiin kuuluvaa yhteistyökumppanien verkostossa toimimista verkostojen hallinnan näkökulmasta. Luku tiivistää isännöinnin vaatimat yhteistyöverkostot ja pohtii niiden hyötyjä, riskejä sekä mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi.

Yhteenvedo ja johtopäätökset tiivistävät edellisen luvun. Tarkoitus on tiivistää empiirien nostamat haasteet sekä nostaa edellisessä luvussa mainituista teemoista tärkeimmät

tulokset sekä analyysit esiin. Näiden johdattamana pyritään löytämään ratkaisuja ja kehitysehdotuksia esille nousseisiin aiheisiin ja mahdollisiin ongelmakohtiin.

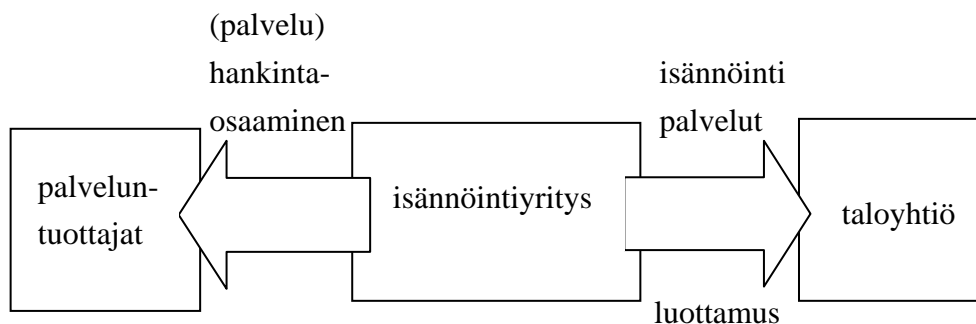
## 1.4 Isännöintiala palveluliiketoimintana

### 1.4.1 Isännöinti kiinteistöjohtamisen kentällä

Kiinteistö- ja rakennusala on pitkään pidetty kahtena erillisenä ylläpitoon ja rakentamiseen liittyvänä kulttuurina. Tämä käsitys on kuitenkin kehittymässä kohti yhtenäistä rakenteiden ja tilan hallinnan kulttuuria, jossa kilpailua käydään kiinteistö- ja rakennustuotteiden ja palveluiden laadulla ja ennen kaikkea palvelukokonaisuuksilla. (Lith 2005, 11.) Kiinteistöalan palveluiden hallinnalle haasteen muodostaa niiden suuri kirjo. Palveluihin kuuluu kaikki kiinteistön johtamiseen – omistamiseen, käyttämiseen, kehittämiseen ja erilaisiin transaktioihin – liittyvät palvelut. (Toivonen 2005, 11.) Kiinteistöklusterin muodostavat toimialat eli kiinteistöpalveluihin ja niiden tuottamiseen keskittyvät toimialat ovat Suomessa nyt mielenkiintoisessa kehitysvaiheessa. (Lith 2006, 3-4.) Toivonen (2005, 9) näkee, että vanhat toimintatavat murtuvat ja uusia käytäntöjä syntyy tilalle. 2000 -luvulla merkitystään kiinteistöalalla ovat kasvattaneet kiinteistö- ja toimitilajohtamiseen liittyvät osaamisintensiiviset palvelut. Lisäksi kiinteistöjen ylläpidon järjestämisen ohella erilaiset toimitilojen käyttäjäpalvelut ovat kasvattaneet merkitystään. (Lith 2006, 4.) Toivosen (2005, 11) mukaan kiinteistöalan nykytilasta mielenkiintoisen tekee kolme faktaa, jotka muokkaavat alaa:

1. toimialan rakenteet ovat murroksessa ulkoistamisen myötä
2. asiakaslähtöisyys ohjaa alan käytäntöjä uudella tavalla
3. kiinteistöjohtamisen strateginen merkitys kasvaa.

Isännöinti sijoittuu kiinteistöklusterissa vahvasti hallinnan ja ylläpidon kentälle. Lith (2006, 5) kuvaa isännöintiä operatiivisena kiinteistöjohtamisena kiinteistöpalveluiden kokonaiskentällä. Isännöinnin roolia kiinteistöhallinnan kentällä voidaan kuvata yksinkertaistetusti kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1 Isännöinnin rooli (Isännöintiliitto 2008)

Kuvio 1 havainnollistaa isännöitsijän roolia niin käytännön organisoijana, palvelujen hankkijana ja johtajana sekä niiden tarjoajana asiakkaalle. Isännöinnin voidaan katsoa käsittävän kiinteistön operatiivisen kiinteistöjohtamisen. (Lith 2006, 6.) Isännöintiorganisaatio toimii käytännössä kiinteistön ylläpidon ja hallinnoinnin palveluntarjoajana kiinteistölle. Toisaalta sillä on vastuu kiinteistön operatiivisesta johtamisesta eli isännöintipalvelujen tuottamisesta asiakkaalle ja toisaalta organisaatiolla tulee olla osaamista tuottaa tai vaihtoehtoisesti hankkia nämä palvelut kiinteistölle. Kunnossapidon merkitys on viime vuosien rakennuskannan kasvun sekä sen vanhenemisen seurauksena kasvanut ja tämä lisää osaltaan isännöinnin vastuita. (Lith 2006, 5). Kiinteistöpalvelujen muuttuessa osaamisintensivisimmiksi kasvattavat myös osaamisvaatimukset ja asiakslähtöisyys merkityksiään ja vaikuttavat isännöitsijän työmäärään ja jaksamiseen.

#### 1.4.2 Isännöitsijä – asiantuntija ja arjen organisoija

Palveluorganisaatio tarvitsee taakseen asiantuntevat työntekijät. Alan osaamisnäkökulman korostumisen myötä isännöintiyrityksen sisäiset resurssit ja osaaminen ovat tärkeä alaprosessi asiakkaan kokeman arvon luomisessa. Isännöitsijän työtä usein verrataan ja tutkitaan tässäkin tutkimuksessa asiantuntijatyön näkökulmasta. Isännöitsijällä on Sveiby (1990, 61) asiantuntijamääritelmän mukaan erityinen tietoaalue, jossa ammatin edustajat ovat parempia kuin muut. Isännöitsijän tapauksessa tietoaalue on erittäin laaja ja monimuotoinen. Lisäksi he vastaavat hyvin henkilökohtaisesti työstään. Isännöinti on siis hyvin omanlaisensa asiantuntijuuden laji. Eri alojen asiantuntijat pyrkivät yleisesti välttämään rutiinitehtäviä ja ympäröimään itsensä avustavalla henkilökunnalla. Asiantuntijat ovat taipuvaisia keksimään syitä vertikaaliseen työnjakoon. (Sveiby 1990, 61.) Tässä suhteessa isännöintityö eroaa hieman asiantuntijamääritelmästä. Vaikka isännöin-

nissä on vahvasti tarvetta työn organisointiin ja vertikaaliseen delegointiin, ei tähän aina ole mahdollisuutta ja rutiinitehtävien määrä on usein huomattava.

Työn organisointi luokin suuren haasteen isännöintityölle. Yhden suurimmista ongelmista asiantuntijoille asettaa usein juuri päivittäisten rutiinien vaatima aika, joka rajoittaa mahdollisuuksia oman työn suunnittelulta ja valittujen ratkaisujen arvioimiselta (Pratt & Kaplan 2004, 86). Tämä pätee myös isännöitsijän arkeen; voisi sanoa että isännöintityö vaatii *keventämistä*. Ajan puute ja rutiinitehtävien määrä muuttuvalla osaamispainotteisella alati muuttuvalla alalla ei ole uutta, ja isännöinnin ammattitutkimus (2007) nostaa muun muassa seuraavanlaisia haasteita tulevaisuuden isännöitsijätyölle:

- Riittääkö isännöitsijän jaksaminen?
- Riittääkö isännöitsijän osaaminen?
- Millaisena isännöinti nähdään tulevaisuudessa?
- Miten ala vastaa jatkuvaan muutokseen?

Kiire, työpaineen lisääntyminen ja työpäivien venyminen työelämän eri sektoreilla on aiheuttanut jatkuvaa keskustelua jo vuosien ajan. Järnefeltin (2002, 17) mukaan kahdeksan tunnin normaalityöpäivä toimii jo joillain aloilla rekrytointivalttina. Isännöinnin suhteen tämä ei onnistuisi, sillä isännöinti on haastava työ myös ajankäytön näkökulmasta katsottuna. Isännöitsijältä vaaditaan usein ympärivuorokautista palvelua ja kiire ja työpaineet ovat lisääntyneet. Lisäksi työpäivät venyvät helposti pitkään iltaan kokouksienkin takia. Tämän voidaan katsoa olevan osa laajaa kehityskulkua, sillä useat tutkimukset osoittavat työn intensivoituneen ja työpäivien pidentyneen lähes kaikissa Euroopan maissa ja samaa rataa kulkevat Yhdysvallat, Kanada ja Australia. (Järnefelt 2002, 17.)

Isännöintiin toimialalana liittyvä mielikuva on vanhakantainen, toimintatavat nojautuvat usein totuttuihin toimintatapoihin ja alan arvostus ei vastaa sitä vastuuta ja osaamista, joka isännöintiin kuuluu. Isännöintimielikuvan parantaminen olisi todella tarpeen sekä muistutus siitä, mitä isännöinti tosiasiallisesti on. Työn hallinnan haasteeseen vastamisessa on organisaation kehittäminen tärkeässä osassa. On kiinnitettävä huomiota organisationaalisiin tekijöihin työtapojen muutosta suunnitellessa, sillä muutos lähtee rakenteesta. Kiinteistöneuvos Mikko Peltokorpi puhuikin mielummin isännöintiorganisaatiosta mahdollistajana kuin yksittäisestä isännöitsijästä viitatessaan alan vaatimuksiin (Kiviluoma 2008, 55).

Isännöintialalta ei löydy täysin kattavaa tieto- tai tutkimuspohjaa täydellisen kokonaiskuvan saamiseksi isännöintialan rakenteesta kokonaisuutena. Kaupparekisterin tietojen pohjalta tehdyn selvityksen mukaan Suomessa toimi vuonna 2004 noin 800 isännöintiyritystä, joista valtaosa edusti pieniä, 1–4 henkilön yrityksiä. Suomessa toteutettiin ensimmäinen isännöintialan kattava kokonaisselvitys keväällä 2007. Ammattitutkimus toteutettiin Kiinteistöalan Koulutussäätiön toimeksiannosta. Päätoimisia isännöit-

sijöitä on Suomessa tutkimuksen mukaan noin 2500. Isännöintiliiton toteuttama isännöinnin ammattitutkimus vuodelta 2006 kohdistui kaikkiin Suomen isännöitsijöihin. Tutkimukseen vastasi 733 isännöitsijää, joka vastaa noin 41 % kokonaisammattikunnasta. Tämä ei ole siis täysin edustava otos, mutta luo hieman mielikuvaa ammattikunnan ja toimialan rakenteesta.

Tutkimukseen vastanneista isännöitsijöistä 68 % oli miehiä ja 32 % naisia. Isännöitsijöistä 72 % oli kokotoimisia isännöitsijöitä, jotka vastaavat koko palvelutarjoomasta. 7 % aineistosta taas edusti teknisiä isännöitsijöitä. Isännöintiyrityksissä on keskimäärin yksi avustava henkilö yhtä isännöitsijää kohden. Isännöitsijän kohteiden määrä/isännöitsijä vaihtelee eri selvitysten mukaan välillä 1-50, riippuen kohteiden koosta, kohteiden vaatimasta työmäärästä, isännöintitoimiston organisoinnista eli onko isännöitsijän apuna muuta henkilöstöä sekä siitä, millaista palvelukokonaisuutta kohteille tarjotaan. Eri kyselyissä keskiarvot ja mediaanit liikkuvat välillä 20–25 kohdetta/isännöitsijä.

Suomessa on Tilastokeskuksen mukaan (5/2007) vajaa 80 000 asunto-osakeyhtiötä, joista arvion mukaan 50 000 kerrostaloja ja muita suurempia asunto-osakeyhtiöitä, jotka tarvitsevat ammattimaista isännöintiä. Näissä asuu noin kaksi miljoonaa suomalaista. Asunto-osakeyhtiöiden lisäksi isännöintiä tarvitaan vuokrataloyhtiöissä, kiinteistöyhtiöissä ja muissa kiinteistönjohtotehtävissä. (Isännöintiliitto; isännöinnin ammattitutkimus 2006.) Isännöinnin arvo on suurinta asuinkerrostaloissa ja teollisuuden kiinteistöissä (Lith 2005, 4).

### **1.4.3 Isännöintipalvelut**

Isännöintipalvelut voidaan yleisen käytännön mukaan jakaa kolmeen pääryhmään; *taloushallinnon palvelut, hallinnolliset palvelut sekä teknisen puolen palvelut*. Hallinnollisten palveluiden pääsisältönä on yhtiökokouksen ja hallituksen päätösten tekemiseen osallistuminen sekä ennen kaikkea niiden käytäntöön pano lakeja, normeja ja yhtiöjärjestyksestä noudattaen. Kuitenkin hallinnollinen työ on hyvin käytännönläheistä. Hallinnollisen isännöintityön rutiineihin kuuluu mm. kokousrutiinien hoitaminen, kiinteistön sopimusasiat sekä erilaiset valvontatehtävät. Yhtiökokouksilla sekä hallituksen kokouksilla on ratkaiseva asema isännöinnin toimivuuden kannalta ja tämä vaatii säännöllistä ja luottamuksellista yhteistyötä hallituksen kanssa. Isännöitsijän vastuulla on kokouskutsut ja asialista sekä sihteerinä toimiminen. Hallinnollisiin rutiineihin kuuluu myös osakeluettelo sekä tiedottaminen. Lisäksi hallinnollinen puoli kattaa vakuutukset, valvonnan, työsuhteasiat, budjetoinnin, kiinteistönhoidon järjestämisen, kunnossapidon

organisoinnin, korjausten hallinnollisen organisoinnin sekä yhtiön edunvalvonnan. Isännöinti on myös suurelta osaltaan asiakaspalvelua.

Taloushallinnon tehtävät liittyvät pitkälti kirjanpidonlain ja -asetusten vaatimusten täyttämiseen ja kiinteistön varainhoidon järjestämiseen. Palveluihin kuuluu tiivistetysti talous-, vero- ja toimintasuunnittelu, talousarvio sekä rahaliikenteen hoito sekä yhtiön kirjanpidon hoitaminen ja tilinpäätöksen laatiminen. Myös vuokranvalvonta kuuluu taloushallinnon tehtäviin. Kiinteistöjen taloushallinto on Avara Isännöinti Oy:ssä keskitetty, ja kirjanpidolle on oma divisioona. Kuitenkin kirjanpidon lisäksi vastuuta yhtiön taloushallinnosta riittää myös yksittäiselle isännöitsijälle. Jokaisen isännöitsijän tulisi tuntea omien kiinteistöjensä talous ja osata suunnitella sitä.

Teknisen kiinteistöpidon suunnitelmallinen hoitaminen eli käytännössä kiinteistön teknisen kunnan ylläpito on yksi isännöinnin haastavimmista tehtävistä. Tämä tarkoittaa isännöitsijän vastuuta hallituksen rinnalla määrittää kiinteistölle tarkoituksen mukainen kiinteistöpidon taso. Tekniseen isännöintiin kuuluu muun muassa vuositakuutarkastukset, peruskorjausten työ- ja takuuaikainen hoito, kiinteistökatselmukset, huolto-ohjelmien laatiminen sekä erilaiset suunnittelut. Kiinteistöhoitotyön ohjaus, suunnittelu sekä valvonta ovat keskeistä isännöintiä. Lisäksi isännöitsijällä on painava osa vuosikorjausten sekä perusparannusten läpiviennissä. Tähän liittyy myös dokumentointia, arkistointia sekä seurantaa ja raportointia hallitukselle.

Kiinteistöä ja sen tulevaisuutta tulee myös suunnitella ja tämä kuuluu myös isännöitsijän tehtäviin. Lisäksi isännöitsijän rutiineihin luetaan kuuluvaksi avainhallintaa, vuokrasopimusten hallintaa, autopaikkojen järjestämistä sekä muita myynti- ja vuokrauspalveluja. Tiivistettynä palvelut, joita isännöintiorganisaatio taloyhtiölle toimittaa sisältävät paljon hyvinkin erilaisia palvelun ominaisuuksia asiakaspalvelusta saneerauspalveluun. (Ingman & Haarma 2002, 14–77; isännöinnin tehtäväluettelo Avara Isännöinti Oy.)

#### **1.4.4 Kohdeorganisaation kuvaus**

Avara Isännöinti Oy kuuluu Avara -konserniin, joka keskittyy rakennuttamiseen, kiinteistösijoitukseen ja isännöintiin. Avara organisaationa toimii laajalti kiinteistöalan eri alueilla ja kattaa monipuolisen kiinteistöpalvelutarjonnan. Isännöintiorganisaationa Avara Isännöinti Oy on Suomen toiseksi suurin isännöintialan palveluyritys. Organisaatio koostuu useista isännöintiyksiköistä, jotka sijaitsevat Helsingin pääkonttorin lisäksi 16 paikkakunnalla Suomessa. Isännöinti kattaa yli 2 200 asuinkiinteistöä, joissa n. 57 000 asuntoa. Lisäksi isännöinnin piiriin kuuluu mm. liike- ja toimitilakiinteistöjä, palvelutaloja, pysäköintiyhtiöitä, kouluja ja muita julkisia kiinteistöjä. Yhteensä Avara Isännöinti Oy:n kohdekiinteistöjen pinta-ala on yli 4 000 000 m<sup>2</sup>.

Lithin (2006, 5) mukaan yleisenä kehityssuuntana kiinteistöalalla on monimuotoistuminen. Alan trendin mukaisesti myös Avaran isännöintiorganisaation palvelukokonaisuus on kasvussa ja tuotevalikoimaan kuuluu uutena tuotteena muun muassa kiinteistövarallisuuteen liittyviä kiinteistömanageerauspalveluita. Lisäksi organisaatio kouluttaa sisäisesti oman isännöintiakatemian avulla uusia osaajia alan kasvavaan kysyntään.

Organisaation isännöintiyksiköt rakentuvat vaihtelevasta määrästä henkilöstöä. Isännöitsijöitä organisaatiossa on 74, joista 15 edustaa teknisiä isännöitsijöitä. Yksiköissä rakenne muodostuu vastaavasta isännöitsijästä, jolla on vastuu yksikkönsä toimivuudesta ja nimellinen esimiehen rooli yksikössään. Lisäksi yksikköön kuuluu usein yksi tai useampia toimistosihiteereitä, jotka hoitavat juoksevia toimistotehtäviä. Jotkin organisaation isännöitsijät ovat keskittyneet yhteen isännöinnin alueeseen ja ovat näin hallinnollisia tai teknisiä isännöitsijöitä. Suurin osa isännöitsijöistä kuitenkin vastaa koko palvelukokonaisuudesta. Jokaisen isännöitsijän tulisi hallita omaisuuden hallintaan, tekniikkaan, talouteen sekä juridiikkaankin liittyviä asioita voidakseen johtaa taloyhtiötä onnistuneesti.



## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Tutkimusmenetelmät

#### 2.1.1 *Tutkimusmetodien valinta*

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategiasta voidaan taas erottaa suppeampana osana tutkimusmetodi. (Hirsjärvi ym. 2004, 123.) Keskeistä tutkimuksen teossa on se, että valitut tutkimusmenetelmät sopivat kyseessä olevan ongelman käsittelyyn (Eskola & Suoranta 1998, 14). Tämän tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Sekä kvalitatiivinen haastattelumenetelmä että kvantitatiivinen kyselylomake ovat reaktiivisia tajunnan sisältöihin kohdistuvia menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 1991, 14). Kvantitatiivista aineistoa kerättiin kyselylomakkeella ja kvalitatiivista aineistoa tutkimukseen saatiin haastatteluilla. Lisäksi kyselytutkimuksen avoimista vastauksista saatiin kvalitatiivista aineistoa kvantitatiivisen ohella. Kvalitatiivisen tutkimuksen rooli on tutkielmassa tärkeimmällä sijalla ja kvantitatiivisen tutkimuksen rooli on tukea sitä ja tuoda laajempaa näkemystä tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen nähdään soveltuvan luontevasti liiketaloudelliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään merkitysten etsimiseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 24.) Kvalitatiiviset eli laadulliset muuttujat kertovat tutkimuskohteen laadusta ja ominaisuuksista, mutta eivät mitään määräästä, kun taas kvantitatiiviset eli numeeriset tai määrälliset muuttujat mittaavat suuruutta, määrää ja järjestystä. Kvantitatiiviset muuttujat antavat siis aina jonkin numeerisen arvon. (Nummenmaa 2006, 33.) Määrällinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa käsitellään numeerisesti, jolloin tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla (Vilka 2007, 14).

Vilkan (2007, 19) mukaan tutkimuksen perustyyppit jaetaan kuvailevaan, selittävään, kartoittavaan sekä ennustavaan tutkimukseen. Tässä tutkielmassa on piirteitä sekä selittävästä tutkimustyyppistä että kuvailevasta tutkimuksesta. Selittävän tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, miten esimerkiksi tapahtumat, mielipiteet tai asenteet eroavat tai liittyvät toisiinsa ja tekemään tutkittavia asioita näin selvemmiiksi ja ymmärrettävämmiksi. Selittävässä tutkimuksessa aineiston keräämistavaksi sopii parhaiten strukturoitu postikysely tai sähköinen kysely, jossa kaikilta tutkittavilta kysytään samat asiat. Tässä tutkimuksessa pyritään selittämään isännöintiä ilmiönä ja luomaan käsitys isännöinnistä

ammattina. Kuvailevassa tutkimuksessa tutkija esittelee tarkasti ja järjestelmällisesti esimerkiksi tapahtuman, tilanteen, ilmiön, toiminnan henkilön tai asian keskeisimmät, näkyvimät ja kiinnostavimmat piirteet (Vilka 2007, 19–20). Tämän tutkimuksen osalta tarkoituksena on kuvailla tutkittavien isännöitsijöiden näkökulmia ja näin nostaa esille isännöinnin tärkeimmät ominaisuudet ja siihen liittyvät elementit. Lukija muodostaa itse oman näkemyksensä kuvatus asian kehityssuunnista tai eri tekijöiden asemasta. Kuvailevaan tutkimuksen aineiston keräämiseen sopii haastattelu, havainnointi ja strukturoitu haastattelulomake. (Vilka 2007, 19–20.)

Laadullisella tutkimuksella ei pyritä keskimääräisten yhteyksien tai tilastollisten säännönmukaisuuksien etsimiseen, joten aineiston koko ei määräydy näiden perusteella. Yksikin haastattelu voi palvella tutkimusta aineistona, tai toisaalta aineiston voi koostua useista yksilöhaastatteluista kuten tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 170.) Laadullisen tutkimuksen yhteydessä Hirsjärvi ym. (2004, 171) puhuvat aineiston kylläntymisestä, jolloin uusista tapauksista ei enää nouse uusia piirteitä ja samat asiat alkavat kerrata itseään. Tällöin aineisto on riittävä ja sen keruu voidaan lopettaa. Toisaalta kylläntymisen raja on haaste tutkimuksen tekijälle, jonka voi olla vaikea huomata kertaantumista tutkimuksen aikana tai toisaalta löytää uusia näkökulmia aiheeseen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun voi suorittaa usealla vaihtoehdoisella tavalla riippuen perusjoukon suuruudesta ja tutkimuksen laajuudesta. Kokonaisuutena ei pidetä varsinaisena otantamenetelmänä, sillä se tarkoittaa, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen. (Vilka 2007, 52.) Heikkilä (2005, 33) suosittelee kokonaistutkimuksen tekemistä perusjoukon ollessa pieni eli alle sata kappaletta. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli 73 isännöitsijää, joten perusjoukko määritellään pieneksi.

### **2.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus**

Päästrategiana tutkimuksessa on kvalitatiivinen tutkimusote. Laadullisella tutkimuksella pyritään tavoittamaan tutkittavien näkökulma, heidän asioille antamia merkityksiä sekä tekemään yksittäistapauksista tulkintoja (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31). Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tarkoituksista on myös pitää kysymykset ja tutkimusprosessi avoimena mahdollisimman pitkään. Tällä varaudutaan siihen, että tutkimusongelma saattaa kehittyä tai muuttua tutkimuksen aikana. (Koskinen ym. 2005, 79; Hirsjärvi ym. 2004, 117.) Hirsjärvi ym. (2004, 155) korostavat kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeiksi piirteiksi kokonaisvaltaisuutta sekä induktiivisen analyysin käyttöä aineiston analyysissä.

Tässä tutkimuksessa laadullisena tutkimusmenetelmänä toimii haastattelu, jonka pyrkimyksenä on tehdä läpileikkaus isännöinnin vastuihin sekä kartoittamaan siihen olennaisesti liittyvät ominaisuudet. Aihe on sen verran henkilökohtainen, että haastatteluilla

voidaan saavuttaa enemmän kuin pelkillä kyselylomakkeilla. Haastattelu on Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 78) mukaan tehokas ja käytännöllinen tapa kerätä informaatiota sekä kokemuksia tutkittavan näkökulmasta. Haastatteluilla pyritään ymmärtämään tapahtumien merkityksiä ja tapahtumaprosesseja ja mahdollisesti kehittämään niitä. Haastattelu onkin siitä ainutlaatuinen menetelmä, että tukija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi haastattelu menetelmänä korostaa ihmistä subjektina haastattelutilanteessa sekä mahdollistaa haastattelun jouston sekä lisäkysymykset ja tarkennukset. (Hirsjärvi 2004, 193.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu voidaan Eskolan ja Suorannan (1998, 85) mukaan myös nähdä eräänlaisena tutkijan aloitteesta tapahtuvana keskusteluna, jota tutkija myös tavallaan johdattelee. Haastattelulle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa:

- Haastattelun suunnitelmallisuus
- Haastattelijan aloite ja ohjaus
- Haastateltavan motivointi ja keskustelun ylläpito haastattelijan toimesta
- Haastattelijan tuntemus omasta roolistaan
- Haastateltava luottaa ehdottomaan luottamuksellisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 85.)

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan kysymysten standardoinnin asteen sekä haastattelijan jäsenöinnin asteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 1991, 28). Hirsjärven ym. (2004, 197) mukaan haastattelu voidaan jakaa kolmeen eri lajiin: *strukturoituun, avoimeen sekä teemahaastatteluun*. Koskinen ym. (2005, 104) taas jakavat haastattelut *strukturoituun, puolistrukturoituun ja syvähaastatteluun*. *Strukturoitu* haastattelu edustaa tarkoin säänneltyä haastattelumuotoa, jossa kysymykset ja niiden järjestys ovat tarkkaan määritelyjä. *Avoim* haastattelu taas muistuttaa keskustelua ja on hyvin vapaa muoto. *Teemahaastattelu* on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa tutkija määrittelee kysymysrunгон sekä teemat ja niiden alle kysymyksiä, mutta haastateltava saa vastata niihin avoimesti omin sanoin. Kysymykset kysytään yleisesti rungon mukaan mutta joustuen tilanteen vaatiessa. Haastattelumuoto on siis puolistrukturoitu menetelmä, sillä haastattelun teema-alueet, aihepiirit ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidun haastattelun mukainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi ym. 2004, 198–199.)

Rungon tehtävänä haastattelussa on Koskisen ym. (2005, 108–110) mukaan antaa haastattelulle hahmo sekä muistuttaa että kaikki kysymykset kysytään. Lisäksi se varmistaa, että haastattelu kulkee jouhevasti. Teemahaastattelun vahvuutena voidaan pitää, sitä että tutkija voi ohjata haastattelua ilman että kontrolloi sitä täysin (Heikkilä 2005, 65). Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 79) mukaan puolistrukturoidun haastattelun etuna on materiaalin systemaattisuus, haastattelun ollessa kuitenkin kohtuullisen epävirallinen. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 88) näkevät teemahaastattelun hyvinä puolien sen

sopivan avoimuuden asteen, joka mahdollistaa hyvin vapaamuotoisen vastauksen haastateltavan omin sanoin. Lisäksi teemahaastattelun etukäteen luodut teemat takaavat haastattelujen yhdenmukaisuuden, ja samat aihepiirit tulee käsiteltyä.

Haastattelun huonoina puolina voidaan nähdä, että se tarjoaa epäsuoraa tietoa eli haastateltavan oman käsityksen, eikä itse asiaa (Koskinen ym. 2005, 106). Lisäksi haitallista voi olla se, että haastattelijalla saattaa olla vaikutusta haastateltavan vastauksiin ja sitä kautta tutkimustuloksiin. Myös haastattelupaikka ja aika sekä muut paikallaolijat voivat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. (Heikkilä 2005, 68.)

Tässäkin tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu on selvästi käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruu menetelmä yhteiskunta- sekä liiketaloustieteissä (Koskinen ym. 2005, 105). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu koettiin kvalitatiivisista tutkimushaastatteluista sopivimmaksi juuri sen joustavan luonteen takia, sekä koska tarkoituksena oli saada syvä kuva haastateltavista, heidän käsityksistään sekä sisältöä merkityksille, joka tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Menetelmävalinnassa teemahaastattelun joustavuus tilanteille tuki tutkimustarkoitusta ja sen etenemistä haastattelurungon toimiessa tukena muuten suhteellisen vapaassa haastattelutilanteessa.

Haastattelun kulun helpottamiseksi haastateltavaa lämmiteltiin ensin hieman taustakysymyksillä. Kysymykset koskivat lähinnä isännöitsijän taustoja, kokemusta alalta sekä yksikköä, sen rakennetta ja vuorovaikutussuhteita, joista haastateltava sai vapaasti kertoa. Haastattelu rakentui viidestä teemasta, jotka koostuivat vaihtelevasta määrästä kysymyksiä.

Taulukossa 1 on esitetty tämän tutkimuksen tärkeimmät teoreettiset aihealueet, haastatteluteemat sekä muutamia esimerkkikysymyksiä kustakin haastatteluteemasta.

Taulukko 1 Tutkimuksen operationalisointi

Tutkimuksen tarkoitus	Osaongelmat	Teemat	Esimerkkejä haastattelukysymyksistä	
Tutkia isännöintityön sisältöä ja mahdollisuuksia sen kehittämiseen	Mitä isännöintityö ja isännöintipalveluiden johtaminen käytännössä pitää sisällään?	Oman työn kokeminen isännöitsijänä	Millainen on isännöitsijän toimenkuva? Miten isännöitsijän ajankäyttö jakautuu?	
		Organisatoriset lähtökohdat	Kuvaile yksikön rakennetta ja hierarkiaa? Miten työt jakautuvat organisaatiossa?	
		Sisäinen verkosto	Miten sisäinen viestintä organisaatiossa toimii?	
	Mitkä asiat vaikuttavat isännöinnin toimintatapoihin ja miten niitä voisi kehittää?		Palveluiden hallinta	Ovatko toiset isännöintipalvelut tärkeämpiä kuin toiset?
			Toimintatavat	Riittääkö isännöitsijän aika laadukkaaseen palvelun tuottamiseen?
			Työn organisointi	Onko isännöitsijän mahdollista järjestellä tehtäviään?
			Ulkoiset kumppanit	Mitkä ovat isännöitsijän tärkeimmät viiteryhmät?

Taulukon 1 tarkoitus on havainnollistaa tutkimuksen kysymyksenasettelua ja teemoja sekä selkeyttää niiden alla kulkevia tutkimuksen konkreettisia piirteitä. Taulukossa on eritelty osaongelmat sekä niihin liittyvä teemat. Lisäksi on mainittu muutamia kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelukysymyksiä.

### 2.1.3 *Kvantitatiivinen tutkimus*

Kvalitatiivista tutkimusta tukemaan ja numeerisen tiedon pohjaksi suoritettiin survey-kyselytutkimus, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä (Vilka 2007, 28). Välineenä tutkimuksessa toimi Internet-pohjainen webropol-kyselyohjelma. Menetelmänä kyselytutkimusta pidetään tehokkaana, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Lisäksi kyselytutkimuksen etuna pidetään yleisesti sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimuksella voidaan tavoittaa laaja määrä henkilöitä myös maantieteellisesti sekä saada selville monipuolisesti asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 182.) Myös Vilkan (2007, 28) mukaan kysely soveltuu aineiston keräämiseen jos tutkittavia on paljon, he ovat hajallaan tai kysytään henkilökohtaisia asioita. Tässä tutkimuksessa edellä mainitut piirteet toteutuvat, sillä isännöitsijöitä oli liian paljon haastateltaviksi ja heidän toimipaikkansa sijaitsevat eri puolilla Suomea. Lisäksi osa kysymyksistä oli sellaisia, joihin he eivät ehkä olisi halunneet vastata tai eivät olisi vastanneet rehellisesti kasvotusten.

Toisaalta kyselytutkimuksen haittoina nähdään usein vastaajien kevytmielinen suhtautuminen tutkimukseen ja tämän aiheuttama epätarkkuus vastauksissa, joka voi johtaa virheellisiin tuloksiin. Lisäksi vastausvaihtoehdot saattavat aiheuttaa hämmennystä ja väärinymmärryksiä, joita on vaikea kontrolloida. Koska lomakkeen täyttäminen vie aikaa, nousee kyselytutkimuksessa usein ongelmaksi myös vastauskato. (Hirsjärvi ym. 2000, 182.)

Kyselytutkimuksen teemat mukailivat samaa linjaa haastattelujen teemojen kanssa. Isännöitsijöille esitettiin mielipideväittämiä, jotka liittyivät isännöintityön sisältöön, palveluihin sekä yhteistyöverkostoihin. Mielipideväittämissä käytettiin Likertin asteikkoa. Viisiportaisen järjestysasteikon toisena ääripäänä oli ”täysin samaa mieltä” ja toisena ääripäänä toimi ”täysin eri mieltä”. Lisäksi asteikolla oli mahdollista vastata ”ei samaa eikä eri mieltä”. Lisäksi mukana oli avoimia kysymyksiä, jotka tarjosivat runsaasti kvalitatiivista aineistoa.

Sähköisesti Internetin välityksellä toteutetussa kyselyssä oli saatekirje, jossa tutkija esitteli itseään, tutkimuksen tavoitteita sekä vastausten käyttötapaa. Lisäksi korostettiin vastausten ehdotonta luottamuksellisuutta sekä kerrottiin mihin mennessä kyselyyn tulee vastata. Lopuksi kiitettiin vastaamisesta etukäteen. Kysely alkoi vastaajan perustiedoilla ja tämän jälkeen seurattiin haastattelun teemoja mielipidettä mittaavin keinoin sekä avoimin kysymyksin. Kysely koostui 48 mielipideväittäimestä sekä viidestä avoimesta kysymyksestä.

## 2.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu toteutettiin syksyn 2008 ja alkukevään 2009 aikana. Haastattelut aloitettiin kahdella haastattelulla jo lokakuussa ja nämä toimivat eräänlaisina pilottihaastatteluina. Pilotti- tai esihaastattelujen avulla saadaan kuvaa kohdejoukon elämysmaailmasta. Niiden tarkoituksena on Hirsjärven ja Hurmeen (1991, 57) mukaan muun muassa testata haastattelurunkoa ja aihepiirin järjestystä. Ensimmäisten haastattelujen tuloksena oli syvempi ja parempi kuva isännöinnistä ja mahdollisuus parantaa haastattelurunkoa hieman. Yhteensä tutkimusta varten tehtiin kuusi haastattelua.

Haastateltavat osoitettiin isännöintiorganisaation yhteyshenkilön toimesta sattumanvaraisesti, ja he olivat tutkijalle tuntemattomia. Haastattelut sijoituivat pääosin pääkaupunkiseudulle mutta myös Keski-Suomeen, jotta kvalitatiiviseen tutkimukseen saatiin hieman maantieteellistä hajautuvuutta. Haastattelut toteutettiin isännöitsijöille tutussa ympäristössä, joko organisaation keskushallinnon tiloissa tai isännöitsijän omissa toimistotiloissa, joten tunnelma oli hyvin luonnollinen ja mukava. Lisäksi haastattelut tehtiin neuvotteluhuoneissa, joten tilat olivat rauhalliset eikä mitään keskeytyksiä tai ääniä päässyt häiritsemään haastattelutilanteita. Haastatteluajat sovittiin etukäteen sähköpostitse, joissa tutkija myös esitteli hieman haastattelun tarkoitusta ja teemoja. Haastattelut taltioitiin haastateltavan suostumuksesta myöhempää litteraatiota ja analyysiä varten. Yleisasenne haastatteluihin oli todella positiivinen ja haastateltavat olivat innokkaita ja halukkaita vastaamaan kysytyihin kysymyksiin.

Tutkimuksessa käytettyä haastattelurunkoa hiottiin hieman ensimmäisten kahden haastattelun jälkeen ja siihen lisättiin muutama tarkentava kysymys. Teemat ja suurin osa kysymyksistä pysyi kuitenkin muuttumattomina. Loput 4 tutkimushaastattelua tehtiin samalla rungolla. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin siis samat kysymykset, mutta vastaavien isännöitsijöiden haastatteluissa oli muutama kysymys esimiestyöstä, jotka jätettiin pois jos haastateltavalla ei ollut alaisia. Kysymysten järjestystä saatettiin muuttaa haastattelun sujumuuden varmistamiseksi ja painottaa eri asioita haastateltavan mielenkiinnon mukaan. Lisäksi jos tuntui, että kysymykseen oli saatu jo vastaus toiseen kysymykseen vastattaessa, jätettiin se huomiotta. Kuitenkin kaikki teemat käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista 50 minuuttiin riippuen haastateltavasta.

Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto kerättiin Internet-kyselyllä. Kysely testattiin ensin perheenjäsenillä ja mielipidettä kyselyn sisällöstä sekä muotoilusta kysyttiin myös ulkopuolisilta sekä kvantitatiiviselta metodilehtorilta. Kysely lähetettiin 75 isännöitsijälle, joista se tavoitti 73 isännöitsijää yhden ollessa siirtynyt pois organisaation palveluksesta ja eräs tekninen isännöitsijä totesi, ettei häneltä tule relevanttia tietoa tutkimukseen, joten hänen ei ollut tarkoituksenmukaista osallistua. Tutkimuksen kohderyhmä oli siis 73 isännöitsijää. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kolmisen viikkoa ja yhden

muistutuksen jälkeen vielä viikon lisäaika. Yhteensä vastaamiseen oli aikaa siis noin kuukausi joulukuun 2008 lopusta tammikuun 2009 loppuun. Kyselystä saatiin vastajilta positiivista palautetta, jossa todettiin aiheen olevan tärkeä ja tutkimuksen arvoinen.

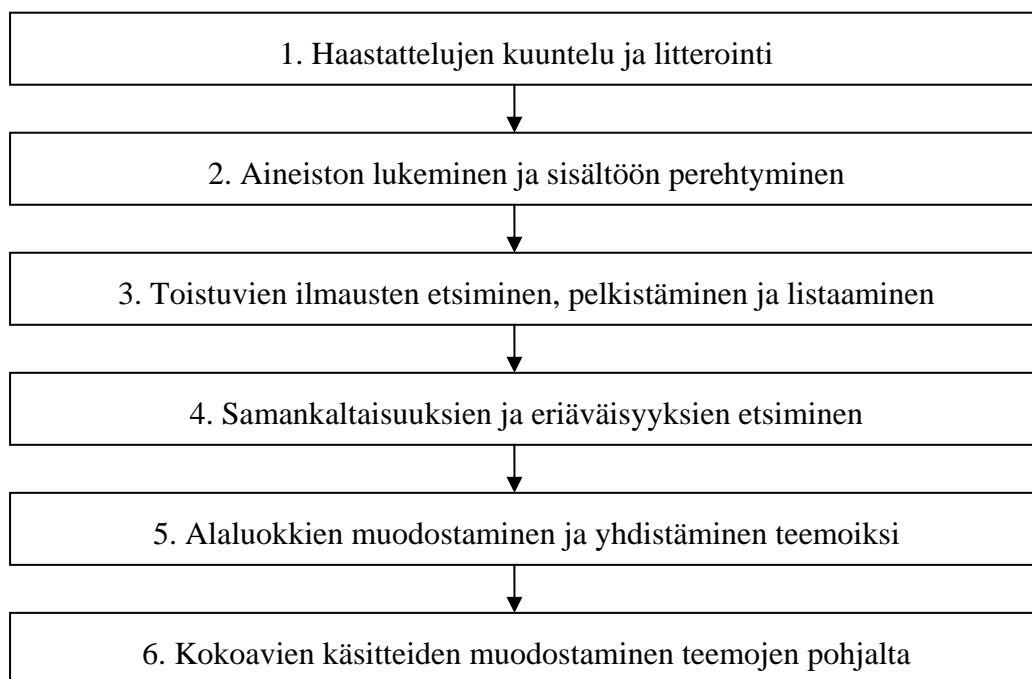
### 2.3 Aineiston analyysi ja tulkinta

Aineiston analyysivaihe voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä tutkimusvaiheista. Analyysivaiheen tarkoitus on, että tutkija löytää vastauksia alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaan. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on kuitenkin ominaista että analyysiä tehdään osittain jo aineistonkeruuvaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 109.) Myös tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin hieman kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen, aineistonkeruun edetessä vasta alkuvaiheessa. Tämä mahdollisti syvemmän näkemyksen aiheeseen ja kysymyspatteriston muokkaamisen tarkemmaksi vastaamaan paremmin tutkimuksen tarkoitusta.

Eskola ja Suoranta (1998, 137) näkevät kvalitatiivisen aineiston analysoinnin haasteellisena selkeiden analyysitekniikoiden puutteen takia. Laadullisen tutkimuksen päätelmiin ei voida käyttää tilastotieteen menetelmiä ja sääntöjä vaan päätelmät on tehtävä muin keinoin. Aineiston kattava kuvaaminen selvästi ja tulkittavasti on kuitenkin Koskisen (2005, 119) mukaan täysin mahdollista aineistolähtöiselläkin tutkimusotteella. Haastatteluaineiston analyysissä käytettiin sisällönanalyysiä apuna. Sisällönanalyysiä ohjaavat teemahaastattelun aikana syntyneet hypoteesit. Tältä pohjalta valitaan tarkastelun muuttujat. Kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksessa luokat voivat olla rajoiltaan hieman epätarkempia. Lisäksi tarkasteluyksikkö voi vaihdella sanasta yksittäiseen symboliin, lauseeseen, teemaan tai aiheeseen. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 115.)

Tässä tutkimuksessa oli pääosin aineistolähtöinen ote aineiston analyysiin, mutta myös teoriasidonnaisia piirteitä. Ero aineistolähtöisessä analyysissä teoriasidonnaiseen aineiston analyysiin liittyy teorian ja aineiston suhteeseen. Aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet luodaan aineistosta, kun teoriasidonnaisessa käsitteet edustavat niin sanotusti ilmiöstä ennalta tiedettyjä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 113–114.) Tässä tutkimuksessa aineistolähtöisesti lähestyttiin isännöintiä ilmiönä, ja nostettiin käsitteitä aineiston pohjalta. Toisaalta yleisiä käsitteitä kuten palveluita käsiteltiin jokseenkin teoriasidonnaisesti. Haastattelututkimuksen analyysissä noudatettiin pääpiirteittäin Tuomen ja Sarajärven (2004, 111) mallia, joka kuvaa aineistolähtöisen tutkimuksen analyysiä, joka on kuvattu mukailtuna kuusiportaiseksi tähän tutkimukseen kuviossa 2.





Kuvio 2 Tutkimusaineiston sisällönanalyysin vaiheet (sovellettu Tuomi & Sarajärvi 2004, 111)

Lopullinen aineiston analyysi aloitettiin digitaalisessa muodossa olevan tutkimusmateriaalin litteroinnista. Litteroinnissa huomioitiin, että tarkoituksena on puheen sisällön analysointi ja tulkinta, joten sanatarkkaa yksityiskohtaisempaan litterointiin ei ollut tarvetta (Koskinen 2005, 319). Litteroitua aineistoa lähdettiin käsittelemään lukiemalla se huolellisesti useaan otteeseen. Tässä tutkimuksessa analyysin lähestymistapana käytettiin teemoja, jotka oli määritelty jo haastatteluvaiheessa. Teemoittelulla tarkoitetaan, että aineisto jäsennetään teemojen mukaisesti, jonka jälkeen sitä pyritään pelkistämään (Eskola & Suoranta 1998, 102). Kvalitatiivinen aineisto käsiteltiin teemoittain, etsittiin yhteneväisyyksiä ja koottiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Aineisto siis pilkottiin teemoittain, pyrittiin pelkistämään ja tarkasteltiin lähinnä merkityksiä, joita aineistosta nousi esille. Toistuvat sanat tai merkitykset, painotukset sekä muu huomiota herättävä nostettiin esiin analyysiä varten. Tämän jälkeen pelkistetystä aineistosta nousevia havaintoja hyväksikäyttäen analysoitiin aineisto nostoen ja luoden osaltaan aineistosta nousevia käsitteitä sekä peilaten teemoja jo olemassa oleviin teorioihin.

Kvantitatiivista aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin webropol-ohjelman peruseräraportin avulla. Tämä tarjosi perusjakaumat aineiston rakenteesta sekä mielipidekysymysten vastausjakaumat prosentuaalisesti sekä lukumäärittäin. Muuttujia koskevat tiedot menivät siis suoraan kyselyohjelman raportointijärjestelmään, ja niitä ei syötetty muihin tilastollisiin järjestelmiin. Lisäksi aineiston keskiarvoja tutkittiin koko otoksen suhteen sekä taustamuuttujiin nojaten. Taustamuuttujia, joiden suhteen tuloksia tutkittiin, olivat

sukupuoli, ikäryhmä sekä työskentelyaika isännöintialalla. Tämän tutkimuksen osalta aineiston yleinen tutkiminen sekä keskiarvojen vertailu riittivät analyysin pohjaksi eikä pidemmälle vietyjä kvantitatiivisia keinoja tulosten analyysissä käytetty. Koska mielipideväittämät kohdistuivat pääosin toiminnan yleiselle tasolle, ei keskiarvojen vertailussa taustamuuttujien suhteen kovin merkittäviä eroja löytynyt. Pieniä eroja kuitenkin luokittain tarkasteltuna löytyy, ja näitä on esitetty tulosten yhteydessä.

Mielipideväittämien analysoinnissa yhdistettiin usein vaihtoehdot ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” samaan luokkaan sekä ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” mikäli tähän oli aihetta tutkimuksen luottavuuden kannalta. Avoimet kysymykset toimivat kvalitatiivisen tutkimusaineiston tukena ja sitä käytettiin rinnan teemoiteltujen haastatteluaineistojen kanssa. Avoimia kysymyksiä analysoitiin kokonaisvaltaisesti rinnan haastatteluaineistojen kanssa, mutta niitä analysoitiin myös suhteessa vastaajien taustamuuttujiin.

Analyysivaiheen jälkeen seuraa Eskolan ja Suorannan (1998, 147) mukaan tutkimuksen vaikein vaihe eli tulkintojen tekeminen. Hirsjärven ym. (2000, 212) mukaan tulkinnan tarkoituksena on selkiyttää analysoituja tuloksia. On myös pohdittava tutkijan omaa vaikutusta saatuihin tuloksiin sekä otettava huomioon, että tutkija, tutkittava ja lukija saattavat tulkita tuloksia eri tavalla. Huomion arvoista on myös tulosten merkitys laajemmassa mittasuhteessa.

## 2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteettia, validiteettia sekä tutkimuksen yleistettävyyttä käytetään yleisesti viitekehyksenä arvioitaessa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta (Eriksson & Kovalainen 2008, 291). Tässä tutkielmassa luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti ja reliabiliteetti varmistavat, voidaanko tutkimukseen ja sen väitteisiin uskoa. Molemmat käsitteet on syytä tuntea, sillä niiden avulla voidaan parantaa tutkimuksen laatua. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–255.) Uhkia reliabiliteetille ja validiteetille ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus haastateltaviin, omat ennakoasenteet sekä tutkimusaineiston keruuseen uhrattu aika, sekä haastateltavien keskittyminen aiheeseen tai mahdollinen asioiden kaunistelu. (Koskinen ym. 2005, 252–254.) Validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä on laadullisen tutkimuksen suhteen kritisoitu myös siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajarvi 2004, 133).

### 2.4.1 Validiteetti

Validiteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, missä määrin tietty tulkinta, väite tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niillä on tarkoitus viitata. Lisäksi validiteetti ilmaisee käytettyjen metodien, tutkimustekniikoiden ja kirjoitustavan relevanttiutta tutkimuskohteen ja ratkaistavan tutkimusongelman kannalta. Käytännössä validi tieto tarkoittaa, että tutkijan tulee perustella, etteivät tutkimuksen tiedot perustu esimerkiksi väärin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty epätyypillisestä tilanteesta. (Koskinen ym. 2005, 254.)

Haastatteluissa pyrittiin asettamaan kysymykset mahdollisimman selkeästi kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi. Lisäksi kysymyksiä tarkennettiin, jos oli aihetta tarkennukseen tai mikäli haastateltava pyysi selvennystä. Loppujen lopuksi saatiin käsitys siitä, että kaikki haastateltavat ymmärsivät mitä kysymyksillä tarkoitettiin sekä vastasivat kysymyksiin rehellisesti. Kysymykset koskivat isännöitsijän omaa kokemusta työstään mikä toisaalta lisäsi todenmukaisuutta, toisaalta kuitenkin liioittelua tai pelkoa kritiikin antamisesta saattoi esiintyä. Haastattelutilanne tapahtui haastateltavalle tutussa ympäristössä heidän työpäivänsä aikana, joten tilanteen epätyypillisuus tai muiden läsnäolo eivät olleet uhkana tutkimuksen validiteetille.

Validista tutkimuksesta puuttuu systemaattinen virhe (Heikkilä 2005, 29). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa, mitä siinä oli tarkoitus mitata. Toisin sanoen kyse on siitä, miten tutkija on onnistunut operationalisoimaan teoreettiset käsitteet arkikielelle eli miten tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksen teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kysymyslomakkeeseen eli mittariin. Kysymyspatteristo toimii kvantitatiivisen survey-tutkimuksen mittaristona. (Vilka 2007, 150.) Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteettia on haasteellista parantaa jälkempään (Heikkilä 2005, 29). Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida seuraavien kysymysten avulla (Vilka 2007, 150):

- Miten tutkija on onnistunut operationalisoimaan teoreettiset käsitteet arkikielelle?
- Miten mittarin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisällössä ja muotoilussa on onnistuttu? Ymmärtävätkö tutkija ja tutkittavat kysymykset samalla tavalla?
- Miten valittu asteikko toimii?
- Millaisia ovat mahdollisesti mittariin sisältyvät epätarkkuudet?

Tämän tutkimuksen osalta teoreettisten käsitteiden operationalisoinnissa ei ollut ongelmaa tutkimusaiheen ollessa hyvin käytännönläheinen. Koska aiheesta ei ole olemassa yksittäistä teoriaa, ja tutkimus on luonteeltaan aineistolähtöinen, ei teoriaa kysymysten muodostamisessa juurikaan käytetty. Kysymykset pyrittiin lähtökohtaisesti asettamaan arkikielelle, jotta ne olisivat mahdollisimman ymmärrettävissä eikä kysely sisältänyt teoreettisia käsitteitä. Jotta kysymykset ymmärrettäisiin oikein, testattiin ky-

sely ennen lähettämistä kolmella eri henkilöllä. Likertin viisiportainen asteikko toimi survey-tutkimuksessa hyvin ja varmisti kysymysten yhdenmukaisen muotoilun. Eri-laisten asteikkojen käyttö kyselyssä olisi voinut sekoittaa tutkittavia. Esimerkiksi Osgoodin asteikko olisi vaatinut adjektiivimuotoisia väittämiä (Heikkilä 2005, 54). Viisiportainen asteikko tarjosi riittävästi, mutta ei liikaa vastausvaihtoehtoja. Tämä vähentää mittarin epätarkkuuksia. Lisäksi lukijan on helppo hahmottaa viisiportaisen asteikon keskiarvoja.

#### 2.4.2 *Reliabiliteetti*

Reliabiliteetti on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyimpiä arviointikriteereitä (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa konsistenssiastetta, jolla jotkin tapaukset voidaan asettaa samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta, eri tutkimusmenetelmillä sekä eri aikoina. Lisäksi reliabiliteetti aineisto ilmaisee, että ilmiön samankaltaisuus jatkuu, eikä ilmiö ole ainutkertainen tai päinvastoin. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa täten tulosten vahvistettavuutta ja havaintojen luotettavuutta. (Koskinen ym. 2005, 255.) Laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus voi olla ongelmallista, joten on tutkijan vastuulla informoida lukijaa riittävästi menetelmästä, joilla havainnot on tuotettu ja miten niistä on tehty tulkintoja (Koskinen ym. 2005, 255–258).

Tutkijasta riippumatta tämän tutkimuksen osalta kvalitatiivinen tutkimus voisi päättyä samoihin tuloksiin. Lisäksi tutkimuksen kvantitatiivisen osion samansuuntaiset vastaukset todistavat, myös eri menetelmät edustavat jatkuvuutta ja reliabiliteettia tämän tutkimuksen osalta. Ajallisen ulottuvuuden osalta aineisto on kuitenkin elävä. Jos tutkimus suoritettaisiin eri ajankohtina, voisi kvalitatiivinen aineisto muuttua hieman. Tämä johtuu sekä henkilöstön vaihtuvuudesta sekä alan kehittymisestä. Lisäksi sillä isännöintityön sisältöä pyritään aktiivisesti tämänkin tutkimuksen avulla kehittämään, muuttuvat sekä toimintatavat että asenteet varmasti hieman ajan myötä muokaten seuraavien tutkimusten tuloksia. Ajallinen reliabiliteetti siis on luultavasti heikoin tämän tutkimuksen osalta, menetelmiin sekä tutkijaan liittyvien menetelmien ollessa kohtuullisen vahvoja. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmien valintaa ja aineiston keruuta kuvaavassa kappaleessa pyritään mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä huolellisesti kuvaamaan lukijalle miten aineisto on hankittu, miten sitä on käsitelty ja miten tuloksia on analysoitu.

Koskinen ym. (2005, 57) korostavat myös mahdollisen reaktiivisuuden olemassaolon arvioimista ja sen hallitsemista. Reaktiivisuutta esiintyy, kun vallitsee konfliktitilanne tai kun arvellaan rehellisten vastausten voivan olla vahingollisia. Sitä esiintyy myös kun ei luoteta tutkijan puolueettomaan rooliin tai kun tutkija nähdään vastustajaksi. Reaktiiv-

visuutta voidaan hallita kunnioittamalla luottamuksellisuutta, miettimällä, millaisena tutkijana haluaa esittäytyä, tiedottamalla tutkimuksesta rehellisesti ja olemalla asioista tietävä tutkija. (Koskinen ym. 2005, 57.) Tutkimuksesta ja sen tavoitteista tiedotettiin tutkittaville rehellisesti ja luottamuksellisuutta kunnioitettiin ja korostettiin saatekirjeessä. Tämän tutkimuksen osalta ei reaktiivisuutta ollut havaittavissa, vaan kaikki osapuolet vaikuttivat vilpittömästi uskovan tutkimuksen mahdollisuuteen kehittää heidän omaa työtään.

Reliabiliteetti kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa, että tutkimuksessa ei anneta sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetissa on kyse tutkimuksen toistettavuudesta, mittauksen liittyvistä asioista ja tutkimuksen tarkkuudesta. Tarkkuus tarkoittaa, että tutkielmaan ei sisälly satunnaisvirheitä. Reliabiliteettia tulee arvioida tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. (Vilka 2007, 149.) Kvantitatiivisen tutkimuksen osalta reliabiliteettia voidaan arvioida seuraavien kysymysten avulla (Vilka 2007, 150):

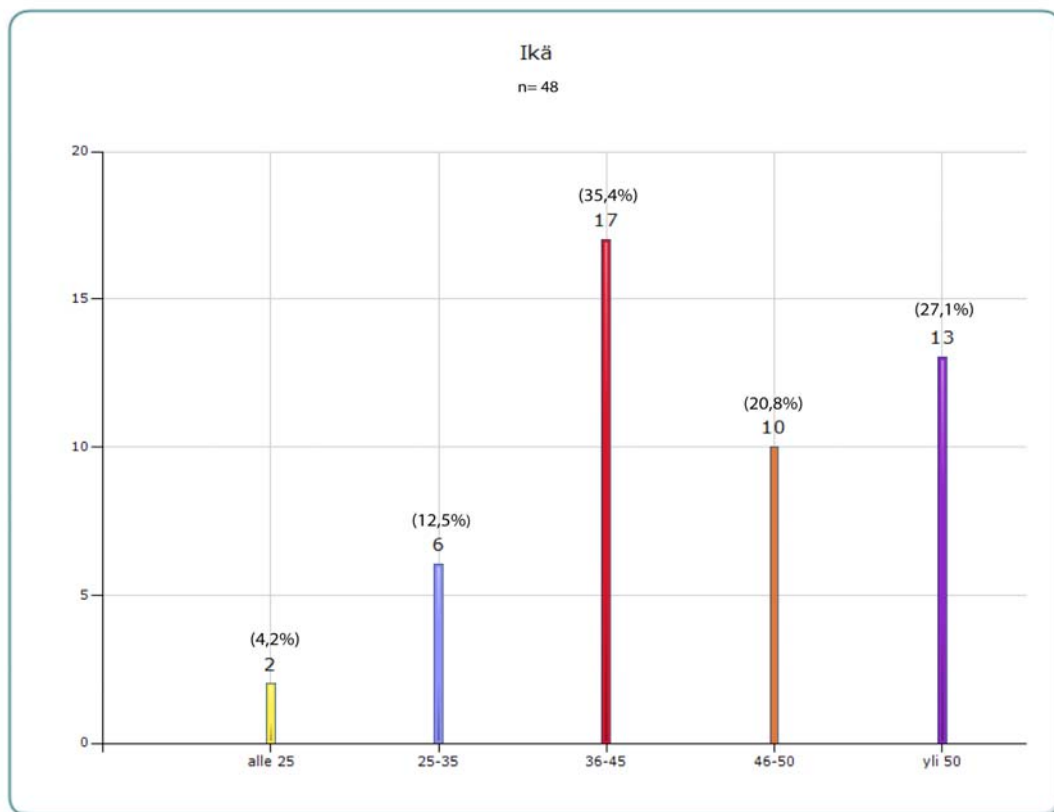
- Miten korkea vastausprosentti on?
- Miten onnistuneesti otos edustaa perusjoukkoa? Millainen on otoskoko ja sen laatu?
- Miten huolellisesti havaintoyksikköjen muuttujia koskevat tiedot on syötetty?
- Millaisia mittausvirheitä (lomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot) tutkimuksessa on eli mikä on mittarin kyky mitata tutkittavia asioita kattavasti?

Tässä tutkimuksessa isännöitsijöitä tutkittiin organisaation osalta kokonaistutkimuksen avulla, eli kaikki isännöitsijät tutkittiin. Tutkimuksessa perusjoukko on melko onnistuneesti edustettu, sillä survey-tutkimuksen vastausprosentiksi nousi 61 %. Vastausprosenttiin oltiin kohtuullisen tyytyväisiä niin tutkijan kuin organisaationkin osalta. Laadultaan katoa on vaikea analysoida muuten kuin sukupuolen perusteella, sillä perusjoukossa vastaamatta jättäneistä ei ole muita tietoja. Naiset olivat hieman aktiivisempia suhteellisella vastausprosentilla 67 %, kun taas miehistä vastasi 58 %. Voidaan sanoa, että tutkimuksesta saadut tiedot olivat edustavia. Vastaamisaktiivisuuteen saattoi vaikuttaa positiivisesti se, että tutkimuksesta oli tiedotettu isännöitsijöille organisaatiossa sisäisesti aikaisemmin ja kannustettu vastaamaan. Toisaalta tammikuuhun sijoitettu kysely osui isännöitsijöille kohtuullisen kiireiseen aikaan, joten tämä saattoi hieman vähentää aktiivisuutta.

## 2.5 Aineiston kuvailu

### 2.5.1 Kvantitatiivinen aineisto

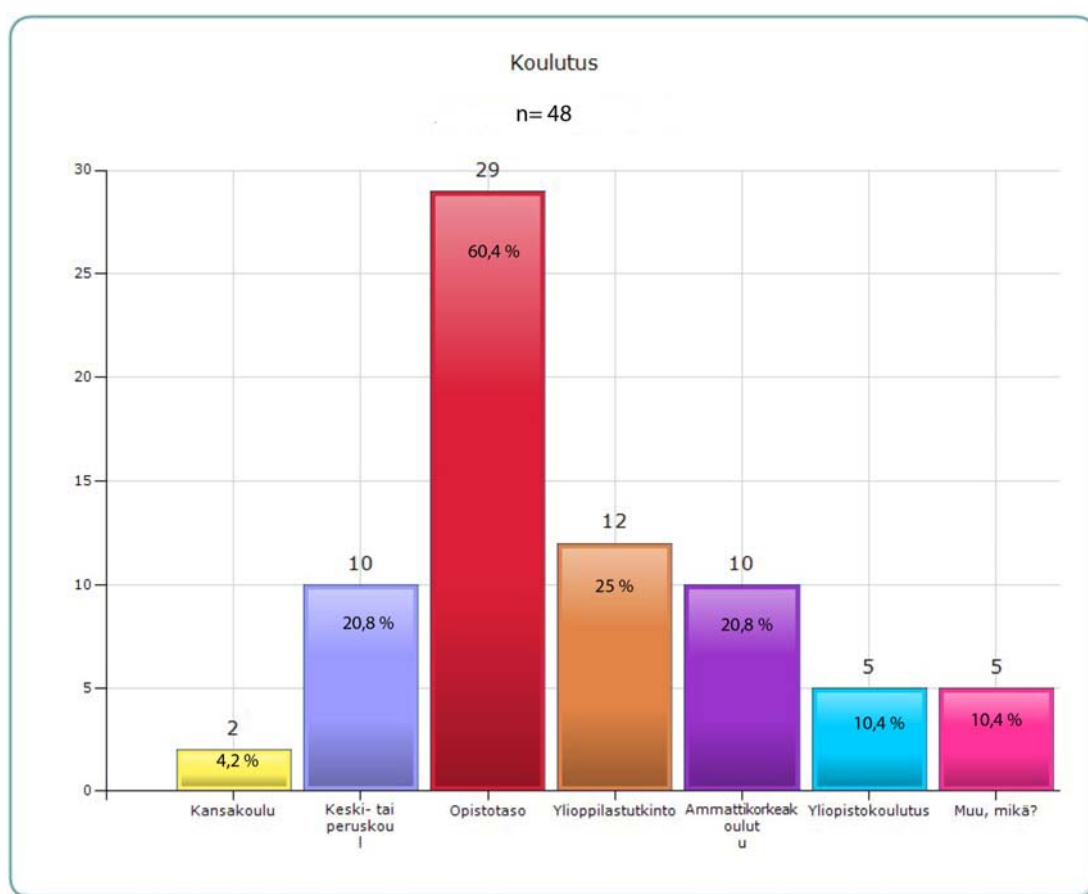
Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava, tarpeeksi suuri ja että vastausprosentti on tarpeeksi korkea (Heikkilä 2005, 188). Kyselytutkimuksen kohderyhmän muodostivat Avara Isännöinti Oy:n 73 isännöitsijää. Kyselyyn vastasi 48 isännöitsijää, jolloin vastausprosentiksi muodostuu siis 66 %. Tämä vastausprosentti on hyvä ja sen voidaan jo sanoa edustavan organisaation kokonaisaineistoa hyvin. Kyselyyn vastanneista naisia oli 25,5 % ja miehiä 74,5 %. Kyselyyn vastanneiden isännöitsijöiden suurin ikäryhmä on 36–45-vuotiaat, joita on reilu kolmasosa isännöitsijöistä. Toinen tärkeä ikäryhmä on yli 50-vuotiaat, joita on 27 % isännöitsijöistä. Ikäjakauman perusteella voidaan todeta, että isännöitsijöistä ehdoton enemmistö edustaa yli 35-vuotiaiden ikäluokkaa alle 35-vuotiaiden osuuden jäädessä vain 17 %. Alla olevassa kuviossa 3 havainnollistetaan isännöitsijöiden ikäjakaumaa henkilömäärittäin sekä prosenttiluvuin.



Kuvio 3 Aineiston ikäjakauma

Tätä jakaumaa voidaan verrata isännöinnin vuonna 2006 toteutettuun ammattitutkimuksen ikäjakaumaan. Ammattitutkimukseen vastanneista isännöitsijöistä yli 60 % oli yli 45-vuotiaita, joten tarkasteltaessa tämän tutkimuksen isännöitsijöitä suhteessa alan kokonaisselvitykseen, ovat tämän organisaation isännöitsijät hieman jakauman alapuolella. Kuitenkin jakauma osoittaa, että lähes puolet myös kohdeorganisaation isännöitsijöistä edustaa yli 45-vuotiaiden luokkaa. Tutkimuksen ikäjakauma kertoo, että nuorien isännöitsijöiden määrä alalla on erittäin vähäinen. Tämän voi tulkita johtuvan asenteista tai alan yleisestä houkuttavuudesta. Isännöitsijät edustavat siis ikääntyvää ikäluokkaa ja uudelle nuorelle ikäpolvelle olisi varmasti alalla tarvetta. Ikääntyvä vastaajakunta kielii alan työvoiman eläköitymisestä ja tätä seuraavasta työvoiman tarpeesta. Mielikuvaan isännöinnistä ja alan yleiseen houkuttelevuuteen ammattina onkin tärkeä puuttua, jotta alalle saadaan uusia tekijöitä. Tämän voidaan sanoa olevan yksi isännöinnin koko toimialaan koskevista haasteista, joka kaipaa kehittämistä.

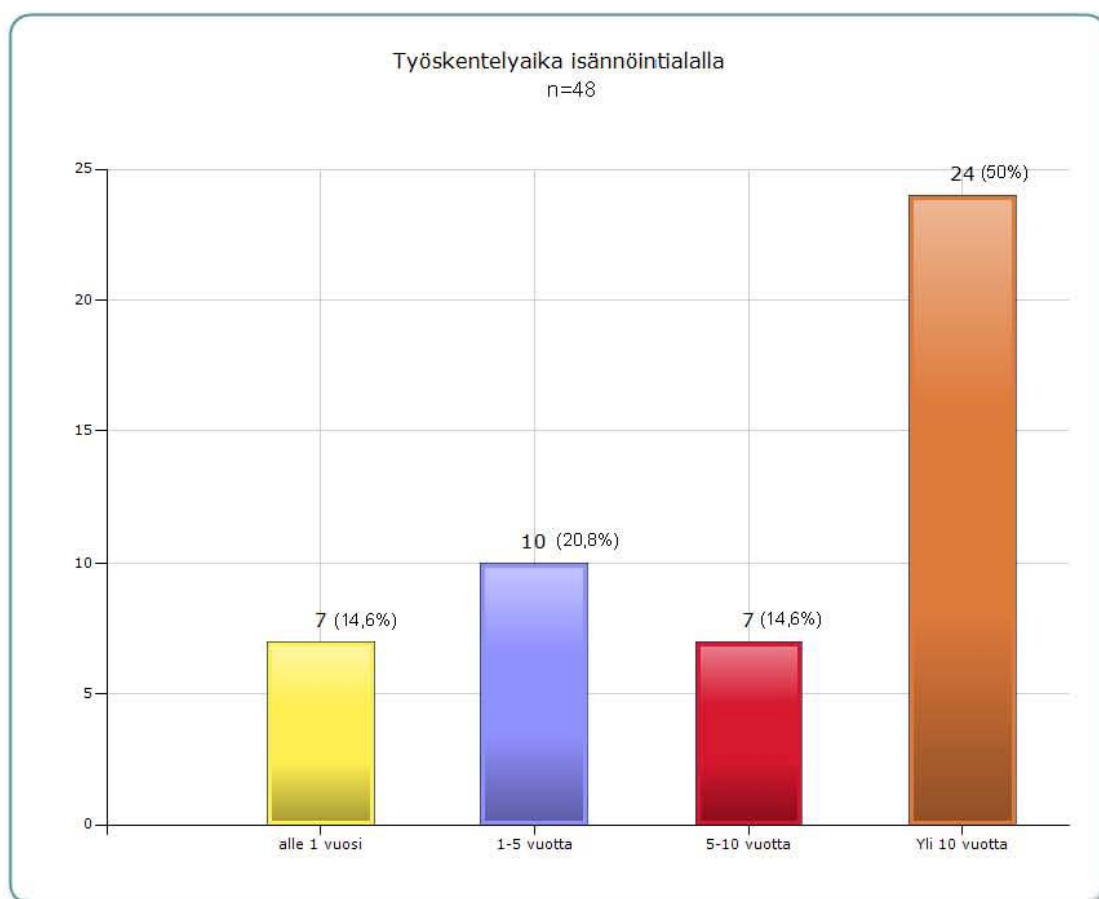
Koulutuksen osalta huomattavasti suurin osa isännöitsijöistä kuuluu opistotason koulutusluokkaan, joka edustaa 62 % (n= 29) aineistosta. Yliopistokoulutus löytyy viideltä isännöitsijältä. Muita koulutustaustoja ovat muun muassa tietotekninen koulutuslinja sekä tekninen oppilaitos. Kuviossa 4 havainnollistetaan koulutustaustaa henkilö- määrittäin sekä prosenttiluvuin.



Kuvio 4 Aineiston koulutustausta

Koulustaulukko antaa hieman limittäistä tietoa, sillä isännöitsijä pystyi vastaamaan moneen kohtaan. Kansakoulun, keski- ja peruskoulutuksen sekä ylioppilaiden voidaan tulkita sisältyvän opisto-, ammattikorke- ja ylioppilaskoulutusten luokkaan. Näidenkin luokkien välillä löytyy tulkinnanvaraa, sillä ikäjakauman perusteella voidaan päätellä opistotason koulutuksen viittaavan entiseen ammattikoulutukseen, joka isännöinnissä voisi viitata keskiasteiseen kaupalliseen tai tekniseen koulutukseen. Käytännössä entinen esimerkiksi opistotason insinöörikoulutus vastaa nykytutkinnoissa ammattikorkeakoulututkintoa.

Organisaation isännöitsijöillä on kohtuullisen vankka kokemusta isännöinnistä. Isännöitsijöiden työskentelyaikaa isännöintialalla on havainnollistettu kuviossa 5 sekä henkilömäärittäin että prosenttiluvuin.



Kuvio 5 Työskentelyaika isännöintialalla

Kuvio 6 osoittaa, että puolet aineiston isännöitsijöistä on työskennellyt isännöinnin parissa jo yli 10 vuotta. Alle vuoden kokemuksen alalta omaa 15 % aineisosta. Tähän väliin sijoittui loput aineiston isännöitsijöistä eli n. 35 %. Yli kymmenen vuotta alalla työskennelleistä suurin osa on miehiä, joista yli puolella oli yli kymmenen vuoden isän-



nöintitausta. Naisilla hajonta oli suurempaa; kolmannes sijoittui yli kymmenen vuoden kokemuksen omaavaan luokkaan. Toisaalta kolmannes naisista oli työskennellyt alalla vasta alle yhden vuoden.

Isännöitsijän asiakaslukumäärä vaihtelee huomattavasti. Isännöitsijän kohteiden määrä vaihtee tulosten mukaan alle kymmenestä yli kolmeenkymmeneen kiinteistöön. Kohteiden määrän suhteen tulokset osoittavat kuitenkin selkeän painopisteen. Aineiston mediaani- ja moodiluokka sijoittuvat molemmat 21–30 kiinteistön luokkaan. Selkeä vähemmistö aineistosta edustaa alle 20 kohteen luokkaa, eli keskiarvon voidaan sanoa liikkuvan lähempänä kolmeakymmentä kohdekiinteistöä. Verrattaessa ammattikunnan keskiarvoihin ja mediaaneihin, jotka ammattitutkimuksen mukaan liikkuvat välillä 20–25 kohdetta/isännöitsijä, nousee tutkimusorganisaation keskiarvo kohteista/isännöitsijä selvästi tätä korkeammaksi.

Yli kolmekymmentä taloyhtiötä voidaan tulkita isännöitsijälle melko suureksi vastuuksi. Kohteiden suuri määrä luokin painetta ja kiireen tuntua hallita ja johtaa näitä kaikkia yhtiöitä. Yhtiöiden määrää olisikin syytä välillä tarkastaa, ettei se nouse turhan korkeaksi. On kuitenkin huomioitava, että kohteiden määrä on kontekstisidonnainen ja siihen vaikuttaa kohteen koko, sen vaatima työmäärä, tehtävien organisointitapa eli onko isännöitsijän apuna muuta henkilöstöä sekä siitä, millainen palvelukokonaisuus on kyseessä.

Vastaavia isännöitsijöitä aineistosta oli hieman alle puolet, 48 % (n= 23) joten vastaavien isännöitsijöiden vastaamisaktiivisuus oli korkeampi heidän edustaessaan vähemmistöä kokonaisaineistosta. Vastaavista isännöitsijöistä noin 70 % vastasi, ettei hänellä ole yhtään alaista, n. 20 % isännöitsijöistä oli 1–3 alaista ja n. 10 % vastasi heillä olevan 4-6 alaista. Tämä osoittaa, että vastaava isännöitsijä ei koe muita isännöitsijöitä suoriksi alaisikseen vaan kokee itsensä yksikkötasolla hierarkiassa samalle tasolle kuin muutkin isännöitsijät.

### **2.5.2 Kvalitatiivinen aineisto**

Haastattelututkimuksen kohderyhmän muodosti kuusi isännöitsijää, joista kaksi oli naisia ja loput miehiä. Iältään haastateltavat vaihtelivat noin 30-vuotiaasta enemmistöön, joka edusti yli 45-vuotiaiden luokkaa. Tämä kuvaa hyvin kokonaistutkimuksen osoittamaa isännöitsijöiden ikäjakaumaa organisaatiossa, jonka mukaan isännöitsijöiden mediaaniluokkaan kuuluvat 35–45-vuotiaat. Haastateltavien ikäkeskiarvoksi muodostui 44,7. Koulutustaustaltaan isännöitsijät edustivat kaupallisen opistotason koulutusta sekä teknistä koulutusta. Merkonomien eli kaupallisen keskiasteen koulutuksen enemmistö myötäilee samaa linjaa kokonaisaineiston koulutustaustajakauman kanssa. Kaupallinen koulutus ja myös työskentelytausta korostui aineistossa. Haastatteluaineistosta puolet oli

työskennellyt alalla jo yli 15 vuotta ja kokemusvuodet isännöinnin alalta vaihtelivat muutamasta vuodesta pitkään, vuosikymmenten kokemukseen isännöinnissä.

Neljä kuudesta haastateltavasta edusti vastaavia isännöitsijöitä. Lisäksi haastateltavista yksi oli hallinnollinen isännöitsijä, joka tarkoittaa hänen olevan vastuussa vain kohteiden hallinnollisesta isännöinnistä. Isännöitävien kohteiden määrä haastatelluilla isännöitsijöille myötäilee pitkälti kvantitatiivisen tutkimuksen linjaa keskiarvolla 29,8 kohdetta isännöitsijää kohden. Kohteiden määrän jakautuminen organisaatiossa ei ollut riippuvainen isännöitsijän kokemuksesta, vaan niiden voidaan todeta jakautuvan melko tasapuolisesti yksikön isännöitsijöiden kesken.

Oli huomionarvoista havaita, että haastatteluaineiston yksiköiden rakenne vaihteli huomattavasti. Haastattelijan kohteena oli viisi yksikköä, joista kaikkien voidaan todeta eroavan rakenteeltaan sekä toimintatavoiltaan hieman. Yksiköt vaihtelivat kolmen isännöitsijän yksiköistä kuuden isännöitsijän yksiköihin. Kolmessa viidestä yksiköstä toimi yksi tai useampi kiinteistösihteeri, kahdessa ei ollut kiinteistösihteeriä lainkaan. Avustavan henkilökunnan, eli käytännössä kiinteistösihteerien määrä yksiköissä eroaa vahvasti ammattikunnan yleisrakenteesta, jonka mukaan avustavaa henkilökuntaa on keskimäärin yksi yhtä isännöitsijää kohden. Tämä aiheuttikin tutkimusorganisaatiossa paljon kriittisiä mielipiteitä.

Yleiset eroavuudet yksiköiden rakenteissa sekä toimintatavoissa olivat tutkimuksen kannalta positiivinen asia ja se nosti erilaisia asioita esiin. Mielenkiintoisesti yksikön rakenteen saattoi huomata vaikuttavan yksilön mielipiteisiin ja asenteisiin työstä ja sen toimivuudesta. Myös vaihtelut isännöitsijän iässä, koulutustaustassa sekä kokemuksessa nostivat tiettyjä tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia näkökohtia esiin.

### 3 ISÄNNÖINTITYÖN SISÄLTÖ JA KEHITTÄMINEN

#### 3.1 Työ isännöitsijänä

##### 3.1.1 Isännöitsijän toimenkuva ja työn luonne

*”Tän työn kanssa täytyy elää, tä on elämäntapa. Tästä pitää oikeasti nauttia tästä työstä että pystyy tällaisiin työtunteihin. Tä on itsenäinen vapaa työ, sä päätät täsmälleen itse miten sä teet, milloin sä teet, kenen kanssa sä teet, mutta pitää muistaa että sulle annetun vastuun myötä sun on se myös pystyttävä kantamaan. Että peilistä näät jos jätät tekemättä.”*

Tutkimuksen mukaan isännöitsijä on hyvinkin tyytyväinen työssään; yli 80 % isännöitsijöistä kokee viihtyvänsä työssään (ka. 4,1) ja nauttii sen tekemisestä. Verrattaessa viihtyvyyttä isännöitsijän sukupuolen suhteen, voidaan naisten todeta keskiarvolla 4,7 viihtyvän työssään hieman miehiä (ka. 3,9) paremmin. Haastatteluissa isännöinnin todettiin useaan otteeseen olevan elämäntapa ja että työ luonteensa takia vaatii yksilöltä tiettyä mentaliteettia. Kuitenkin haastateltavat totesivat nauttivansa ammatistaan. Kokonaisaineiston isännöitsijät kokevat työnsä myös sopivan haasteellisena keskiarvolla 4,4. Isännöinnin voidaan tämän perusteella todeta olevan mielekkäällä ja virikkeitä tarjoavalla tavalla haastava ammatti.

Haastateltuja isännöitsijöitä pyydettiin määrittelemään isännöitsijän vastuut ja toimenkuva. Monet haastateltavat totesivat, että isännöitsijän toimenkuvan ja roolin määrittäminen on moninaisuuden vuoksi haastavaa. Osa korosti toimitusjohtajan roolia, toiset vertasivat isännöitsijän työtä jopa koiran rooliin. Haastateltavien oman toimenkuvansa määrittelyistä voitiin yhdistellä muun muassa seuraavanlaisia kokonaisuuksia sekä poimia työn monimuotoisuutta hyvin edustava sitaatti:

- Isännöitsijän status on *toimitusjohtaja*, jonka vastuulle kuuluu kiinteistön hallinto, taloudenhoito, sopimukset, toiminnan lainmukaisuus sekä hallinta, että kaikki toimii ja taloyhtiö täyttää velvollisuutensa.
- Isännöitsijän toimenkuvaan kuuluu kokousten hallinnointia, asioiden eteenpäin vientiä, peruskorjausten suunnittelua ja toimeenpanoa.
- *”Isännöintityössä kaikki on mahdollista, kaikki inhimillinen ja epäinhimillinen, ei ole mitään rutiinia.”*

Alexander (1999, 41) korostaa kiinteistöjen hallinnassa liiketoiminnallista osaamista, johtajuuskykyä sekä asiantuntijuutta teknisissä asioissa. Myös Vihma (2007, 15) painottaa talouden osaamista sekä paineensietokykyä isännöintityössä. Haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että isännöitsijän tulee olla moniosaaja. Valtaosa aineistosta luokittelikin osaamisensa ja ammattitaitonsa monialaiseksi (ka 4,7). Tulokset myötäilevät Alexanderin (1999, 41) sekä Vihman (2007, 15) käsityksiä kaupallisen koulutuksen tärkeyden suhteen; osaamisvaatimusten määrittelyssä tärkeimpinä esille nousivat kaupallinen osaaminen ja talouspuoli sekä tekninen osaaminen varsinkin talokannan ikääntyessä tietyillä alueilla. Osaamista painotettiin riippuen hieman haastateltavan omasta koulutustaustasta. Lisäksi ominaisuuksia, joita isännöitsijä tarvitsee, ovat muun muassa ihmissuhdetaidot, palveluhenkisyys, organisointikyky, nykypäivänä myyntitaidot sekä myös sosiaalisen isännöinnin kasvava merkitys tuli esiin. (vrt. Ingman & Haarma 2002, 7). Myös tietty aste lakiasioiden hallintaa mainittiin tärkeänä osaamisalueena.

### 3.1.2 Työn positiiviset ja negatiiviset puolet

Isännöintityön yksittäiseksi parhaaksi puoleksi nousi selkeästi ja yksiaanisesti aineiston perusteella *työn monipuolisuus*, sen tuoma työpäivien erilaisuus ja rutiinin puuttuminen. Tämä ominaisuus nousi esiin myös palkitsevimpana puolena. Isännöitsijä arvostaa myös itsenäisyyttään sekä itsenäisyyden mahdollistamaa vapautta omanlaiseen ja oma-aloitteiseen työskentelyyn. Huonoimpana puolena työssään isännöitsijät mainitsivat iltatyöt ja -kokoukset. Arkinen rutiinityö ja asiakaspalvelun määrä nousivat myös huonoimmissa puolissa. Lisäksi yleinen huomio kiireestä ja ajan puutteesta sisälsivät negatiivista sävyä. Yleisesti sekä positiivisia että negatiivisia puolia nousi molempia tasapuolisesti esiin.

Ihmisten kanssa työskentely nousi toisaalta esiin sekä työn parhaissa puolissa että sen huonoimmissa puolissa. Asiakkaisiin liittyvät haasteet liittyivät hankaliin asiakaspalvelutilanteisiin ja ristiriitoihin, vaatimusten kasvuun ja isännöitsijän kyseenalaistamiseen. Asiakaspalvelun tehtävät ovat toisaalta työssä keskeinen tekijä niin ajankäytön kuin motivaation kannalta. Asiakaspalvelun nähtiin toisaalta motivoivan työskentelyä, mutta toisaalta kuluttavan voimavaroja etenkin tehtävistä, jotka liittyvät kiinteistön johtamiseen. Isännöinnin toimintaan liittyvät haasteet liittyivät kokonaisuuden hallintaan, aika-  
taulullisiin kysymyksiin sekä työn organisointiin.

Avoin kysymys työn palkitsevimmista puolista isännöintityössä nosti tiettyjä teemoja esiin ja nämä voidaan jakaa muutamaaan pääryhmään. Suurimman pääryhmän muodostivat *positiiviset palautteet ja asiakkaan kiitokset ja tyytyväisyys*. Tämä osaltaan kertoo siitä, että kiitosten kuuleminen ei ole isännöitsijälle arkipäivää. Toinen pääryhmä liittyi

asioiden loppuun saattamiseen. Suunniteltujen *projektien loppuunvieminen* ja niissä onnistuminen herättää isännöitsijässä onnistumisen tunteita. Mielenkiintoiset, haastavat ja kehittävät projektit nähdään myös motivoivina ja aineiston mukaan kolme neljäsosaa isännöitsijöistä kokee onnistumisen tunteita työssään. Sipilä (1996, 40) toteaa asiantuntijan motivaatiolle olevan tärkeää, että yksilö kokee saavansa työstä jotain koko ajan. Oppimisen ja onnistumisen kehä luo yksilölle tyydytystä ja onnistuminen motivoi uusiin ponnistuksiin. (Sipilä 1996, 40.)

Työssä viihtymiseen suurin vaikuttava tekijä löytyy *työyhteisöstä*. Työilmapiiri ja työkaverit muodostavat tärkeimmän tekijän työssä viihtyvyyteen. Tämä myötäilee Sipilää (1996, 41), jonka mukaan työtyytyväisyyden kannalta asiantuntijalle oma ryhmä ja siinä vallitseva ilmapiiri on tärkeintä. Tämä mahdollistaa miellyttävän kanssakäynnin sekä oppimisen yhteisössä. Kokonaisaineisto antoi erittäin positiivisen kuvan työyhteisöjen ilmapiiristä; keskiarvolla 4,6 isännöitsijät tulevat toimeen työkavereidensa kanssa. Työkaverit mainittiin myös työn palkitsevimmissa puolissa.

Työssä jaksamisen teema on isännöinnissä ajankohtaistunut. Työn kuormittavuuden ja kiireen suhteen haastateltavien mielipide oli yhtenäinen; isännöintityö luo todellisen haasteen työssä jaksamiselle. Ajan puute sekä kiire työssä kuormittavat isännöitsijää. Kyselyssä todettiin, että voimavarojen ääri rajoilla on oltu jo pitkään ja tämä on jättänyt jälkensä. Ajan puute näkyy sekä työssä jaksamisessa sekä se vaikuttaa myös työn laatuun. Ajan ja työn tasapainoisuuden puute sekä turhauttaa työntekijää että luo haasteen työmotivaatiolle.

Järnefeltin ja Lehdon (2002, 23) mukaan työkiireen ja kuormittavuuden syiksi voidaan löytää 13 laajaa kokonaisuutta, jotka voidaan jakaa vielä neljään eri tasoon: *organisaatiotaso, työyksikön taso, työtehtävien taso ja yksilötaso*.

- Organisaatiotaso:
  - Henkilökunnan riittämättömyys ja töiden lisääntyminen
  - Organisaatio vaatii lisää tehokkuutta
  - Organisaatiomuutokset ja kehittäminen
- Työyksikön taso ja esimiehen rooli:
  - Esimies ei pidä alaisten puolta
  - Ongelmat työnjaossa ja töiden organisoinnissa
  - Liian kireät aikataulut
- Työtehtävien taso:
  - Työ on vaativampaa
  - Työtehtävät ovat monipuolistuneet
  - Keskeytykset, työpäivän sirpaloituminen
  - Asiakastyö
  - ATK lisää tai hankaloittaa työtä
  - Vaikea suunnitella työtä

- Yksilötaso:
  - Itse aiheutettua

Luettelon jokaiselta tasolta voidaan löytää jopa useita tutkimuksessa nousseita syitä isännöintityön kiireelle sekä samalla mahdollisia alueita, joita tulisi isännöintityössä kehittää. Kirjavaisen (2004) mukaan kiireen voidaan katsoa jossain määrin olevan seurausta organisaation epätarkoituksenmukaisista toimintatavoista. Hän näkee silti kiireen kokonaan eliminoimisen vaaralliseksi, sillä tämä saattaa tappaa vireyden ja nopeuden työtehtävien hoitamisesta.

### 3.1.3 Ajankäytön jakaantuminen

Kilpailun ja toimintaympäristön muuttuessa on organisaatiokirjallisuudessa noussut viime vuosikymmeninä esiin työn ajallinen ulottuvuus ja ajankäytön tärkeyttä korostetaan yhä enemmän. Työtahti on kiihtynyt ja vaatimus nopeammasta työskentelystä johdattaa usein toimintojen yhdistämiseen. Hektisessä työssä ajan hallinta on tärkeää ja yksilön kontrollin ajankäyttöön on todettu vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen. (Claessens 2007, 255, 272.) Kyselytutkimuksen mukaan keskiarvolla 2,4 voidaan todeta, että isännöitsijän aika ei täysin riitä laadukkaaseen palvelun tuottamiseen ja nopeaan reagointiin asiakkaan toivomuksiin. Myös haastattelututkimuksessa vain kolmannes totesi, että isännöitsijän aika riittää laadukkaaseen palvelun tuottamiseen asiakkaalle. Haastattelussa todettiin, että aika riittää kyllä palveluun, mutta lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle ei ole ajallista mahdollisuutta. Lisäarvolla viitattiin käytännössä esimerkiksi nopeampaan reagointiin ja proaktiivisuuteen.

Isännöitsijän tehtävät voidaan karkeasti jakaa hallinnolliseen, taloudelliseen sekä tekniseen tehtäväkenttään. Nämä tehtäväalueet ovat hyvin limittäisiä, eikä niiden erotelu käytännössä ole edes mahdollista. Kysyttäessä isännöitsijän arviota ajankäytön jakaantumisesta edellä mainittujen tehtävien suhteen nähtiin nämä suhteellisen tasapainoisina toisiinsa nähden. Osa totesi hallinnollisen puolen vievän kokousten sekä niiden suunnittelun ja muun hallinnon merkeissä runsaasti aikaa. Vastaukset saattavat toisaalta heijastaa isännöitsijän omaa ajattelutapaa eikä todellista ajankäyttöä. Kuitenkin tasapaino ja noin kolmasosajako pätee näiden ulottuvuuksien suhteen melko yksimielisesti. Myös kyselytutkimus tukee tätä, eikä minkään tietyn osa-alueen tehtävien koeta dominoivan työpäivää liikaa.

Suurin osa isännöitsijöistä suunnittelee ajankäyttönsä (ka 3,9). Toisaalta usea isännöitsijä toteaa, että työpäivää on aivan turha suunnitella, sillä yksi puhelu voi muuttaa koko päivän sisällön. Isännöintityön sisältöä leimaa vahvasti myös työn pirstaleisuus. Tämän todettiin vaikuttavan myös työssä jaksamiseen. Asiakkaiden puhelujen sekä pienten, epäolennaisten asioiden, jotka rikkovat päivän suunnitelmallisuuden nähdään

vaikuttavan työssä jaksamiseen sekä työn mielekkyyteen. Järnefeltin (2001, 37) mukaan keskeytyksien syynä ovat usein muun muassa asiakkaiden tarpeet, odottamattomat työtehtävät, kokoukset tai esimiehenä tai asiantuntijana toimiminen. Isännöintityön keskeytysten kuvailtiin johtuvan juuri tämälntapaisista asioista korostaen asiakkaiden tarpeita. Keskeytysten ongelmana on, että keskeytyneeseen työtehtävään voi olla vaikea palata, tai siihen pitää orientoitua uudelleen. Keskeytykset luovat kiireen tunteen ja voivat luoda myös tunteen siitä, ettei henkilö kykene saattamaan työtehtäviään loppuun asti.

Toisaalta isännöinti ei työnä ole sidottua aikaan tai paikkaan ja työ on osaltaan mobiilia. Ruohomäki ja Koivisto (2007, 41–42) määrittelevät mobiilin työn fyysisesti liikkuvaksi työksi, jota tehdään päätoimipisteen ja kodin ulkopuolella, ja jossa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa työskentelyyn ja yhteydenpitoon. Isännöintiä voidaan tarkastella näin myös mobiilin työn näkökulmasta. Tutkimuksessa liikkuvuus ja kenttätyö tulivat esiin sekä negatiiviseen sävyyn turhan liikkumisen että positiivisessa valossa monipuolisuuden kannalta. Käsitukset mobiilin työn luomista eduista ja haitoista ovat jokseenkin ristiriitaisia. Ruohomäen ja Koiviston (2007, 50) tutkimuksen mukaan mobiili työ heijastuu henkilöstön ajankäyttöön ja työaika on vaikea suunnitella muuttuvien työtilanteiden ja reagoiva toimintatavan vuoksi. Myös työajan ja vapaa-ajan raja häilyy. Tämä pätee osuvasti isännöitsijän ajankäytön ongelmaan.

Kysyttäessä mitä isännöitsijän mielestä tämän tulisi tehdä vähemmän, oli johdonmukainen vastaus tähän; rutiinia ja operatiivisia, tuottamattomia työtehtäviä. Kaksi kolmasosaa kyselytutkimuksessa koki rutiinitehtävien vievän liikaa työpäivästään. Tuottamattomien rutiinitehtävien koettiin hallitsevan isännöitsijän päivää. Tällaisiksi tehtäviksi kuvailtiin sellaisia tehtäviä, jotka eivät vaadi isännöitsijän osaamista ja muun muassa postitukset, autopaikkojen selvittelyt, avainten hallinta, yleinen toimistorutiini sekä asiakkaiden puheluihin vastaaminen nousivat esiin.

Taloyhtiöiden elinkaarihallintaan ja tulevaisuuden suunnittelutyölle kaivattiin lisää aikaa. Tämän alueen huomattiin selvästi kärsivän ajan puutteesta ja usea totesikin, että jos jotain luovaa työtä tahtoo tehdä, on se tehtävä työajan ulkopuolella. Yhtiöiden elinkaarien, tekniikoiden ja talouden suunnitteleminen nähtiin tärkeänä kiinteistöjen arvon säilyttämisen ja jopa nostamisen kannalta ja tähän kaivataan kipeimmin aikaa. Isännöitsijä kokee, että aika ei yksinkertaisesti riitä luovaan suunnittelutyöhön ja sataprosenttiseen keskittymiseen kaikelta rutiinitehtäviltä sekä työn keskeytyksiltä. Kokonaistutkimuksen mukaan noin kolmasosalla isännöitsijöistä riittää aika myös kiinteistöjen suunnittelutyölle.

Ajanhallinnalle (*time management*) löytyy useita määritelmiä, Claessens (2007, 256) kuitenkin tiivistää toiminnan tiedostetuksi käyttäytymiseksi, jolla pyritään saavuttamaan tehokas ajankäyttö samalla suoriutuen toiminnoista joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Täten se sisältää tarpeiden määrittämisen, tavoitteiden asettamisen sekä priorisointia ja

suunnittelua tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedostettu ajanhallinta ja priorisointi tapahtuvat yksilötasolla ja on ehdottoman tarpeen myös isännöintityössä. Työn priorisoinnin suhteen tutkimustulokset kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen suhteen eivät tue toisiaan. Kyselyn mukaan jopa keskiarvolla 4,0 isännöitsijä pystyy priorisoimaan työtehtäviään, kun taas haastattelujen perusteella tämä on erittäin haasteellista ja vaikeaa. Kun tarkastellaan kykyä keskittyä olennaisiin tehtäviin sukupuolen suhteen, voidaan todeta, että miesten kyky keskittyä tärkeisiin tehtäviin on keskimäärin hieman parempi (ka. 3,5) kun naisten (ka. 2,8).

Kokonaisuutena tutkimuksen tulokset isännöitsijän ajankäytöstä osoittavat, että työn ajallinen ulottuvuus todella kaipaa kehittämistä isännöintityössä. Työn sisällön ongelmat liittyvät korostetusti ajankäyttöön. Ajan käyttöön liittyvät seikat vaikuttavat siis isännöitsijän työn sisältöön ja muodostavat perustavanlaatuisen ongelman. Tähän voidaan etsiä ratkaisuja niin yksilötasolta, yksikkötasolta kuin koko organisaation ja sen viiteryhmät ja toimintaympäristön kattavasta näkökulmasta. Näitä näkökulmia kuvataan seuraavissa kappaleissa.

### **3.1.4 Isännöintityön kehittämisen painopisteet**

Isännöintityön kehittämistarpeet toimivat tutkimuksen ohjaavana linjana, joten niiden huolellinen kartoittaminen on hyvin oleellista. Kyselytutkimuksen mukaan noin 80 % (ka: 4,1) oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että nykyiset toimintatavat vaativat kehittämistä. Toisaalta suurin osa (ka. 3,7) totesi, että yksikössä kehitetään toimintatapoja jatkuvasti. Myös haastattelututkimuksessa lähes kaikki haastateltavat löysivät useita kehittämisen arvoisia teemoja työstään.

Kysyttäessä isännöitsijältä, mikä hänen työssään vaatii kehittämistä, toistuivat selkeästi tietyt asiat. Sekä haastattelujen että avoimen kyselykysymyksen pohjalta koottiin seuraavanlaisia yksittäisiä asioita, joita isännöitsijän mielestä hänen työssään tulisi kehittää:

- Työn jakaminen ja organisointi
- Työn mitoitus ja työmäärän keventäminen
- Ajankäytön tehostaminen
- Toimintatapojen kehittäminen
- Tiedottamisen tehostaminen
- Teknologian täysimääräinen hyödyntäminen
- Ammattitaidon kehittäminen ja koulutus
- Alan arvostus ja ammatti-imagon nostaminen
- Asiakaslähtöisyys
- Verkostoituminen



Kohteiden määrän tarkistaminen, työn delegointi avustavalle henkilökunnalle ja ajankäytön tehostaminen vaikuttavat suoraan isännöitsijän työmäärään ja ajankäyttöön. Työn jakamisen teema nostettiin yleisesti toistuvasti esiin, mutta teema korostui niiden yksiköiden kohdalla, joissa ei avustavaa henkilökuntaa ollut käytössä. Toimintatapojen kehittäminen esimerkiksi uusien teknologisten ratkaisujen avulla tai toimintatapojen yhtenäistäminen liittyy taas isännöinnin prosesseihin ja vaikuttaa suoraan tai välillisesti isännöitsijän työhön. Oma osaaminen ja sen kehittäminen on isännöitsijälle tärkeää. Ajan tasalla pysyminen ja kehittyminen tuovat varmuutta toimintaan, vaikuttaa omaan työhön suhtautumiseen sekä vaikuttaa myös asiakkaan kokemaan lopputulokseen. Verkostojen kehittäminen ja niiden luominen tehostaa toimintaa ja tuo myös luotettavuutta toimintaan.

Laajemmassa mittakaavassa isännöitsijän kokemat kehittämiskohteet voidaan jakaa kolmeen laajempaan kokonaisuuteen. Isännöinnin toimintatapoihin vaikuttavat elementit ja täten tutkimusongelmaan vastaamiseen liittyvät osa-alueet on tiivistetty taulukossa 2.

Taulukko 2 Tutkimuksessa esiin nousseet kehittämiskokonaisuudet

Tutkimuskohde	Kehittämisen kohteet
Työn organisointi ja työn jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisointi, ajanhallinta</li> <li>• Työparit, apulaisisännöitsijät, kiinteistösihteerit</li> <li>• Ulkoisten yhteistyökumppanien hyödyntäminen</li> </ul>
Toimintatavat ja prosessit organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintatapojen yhtenäistäminen</li> <li>• Taloushallinnon yhtenäistäminen</li> <li>• Teknologian mahdollisuudet</li> <li>• Yhtenäiset pohjat ja formaatit</li> </ul>
Oma osaaminen ja alan arvostus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutus ja ammatillinen kehittyminen</li> <li>• Oma suhtautuminen työhön</li> <li>• Positiivisen viestin välittäminen</li> <li>• Toimenkuvan ja palveluiden selkeyttäminen asiakkaalle</li> </ul>

Taulukko 2 jakaa kehittämisen painopisteet organisointinäkökulmaan, prosessinäkökulmaan sekä osaamis- ja arvostusnäkökulmaan. Voidaan todeta, että tutkimuksessa nousseet haastavat teemat koskevat isännöitsijää yksilönä, isännöintiyksikköä sekä koko organisaatiota. Nämä eivät kuitenkaan ole toisiaan pois sulkevia, vaan tietyt teemat kos-

kevat sekä yksilöä että organisaatiota ja esimerkiksi ajanhallinta kuuluu niin organisoitinnäkökulmaan kuin myös osaamisnäkökulmaan. Näihin ajankohtaisiin kehitystä kaipaaviin isännöinnin toiminnan osa-alueisiin tullaan keskittymään yksityiskohtaisesti seuraavissa luvuissa organisaatorakenteiden, palvelujohtamisen sekä verkostossa toimimisen avulla.

## 3.2 Organisaatorinen näkökulma isännöintiin

### 3.2.1 *Organisaatioteoriat ja isännöintiorganisaatio*

Isännöintiorganisaatiota voidaan tarkastella monesta eri organisaatioteoreettisesta näkökulmasta. Alan teorioita voidaan soveltaa hyvin monipuolisesti kuvaamaan isännöintiorganisaation rakennetta. Organisaatorakenne kuvaa organisaation muodollisia valta- ja vastuusuhteita, hierarkkisten tasojen työnjakoa eli erikoistumista sekä kommunikaatioita tasojen välillä. Organisaation tai yksikön rakennetyyppi vaikuttaa sen toimintaan, kommunikointiin sekä johtamiseen. (Peltonen 2007, 33.) Hatchin (1997, 196) mukaan yksinkertaistettuna organisaation sosiaalisen rakenteen muodostaa kolme sosiaalista elementtiä; ihmiset, heidän asemansa organisaatiossa sekä asemansa yksiköissä, joihin he kuuluvat. Näiden sosiaalisten elementtien perusteella määräytyy *organisaation hierarkia, työnjako* sekä *koordinaatiomekanismit*. Nämä ulottuvuudet taas määrittelevät organisaation *monimutkaisuuden, keskittymisen* sekä *muodollisuuden asteen*. (Hatch 1997, 196.)

Weissin (2007, 72) mukaan jokaisen organisaation rakenteet muodostuvat tiettyjen muuttuvien elementtien seurauksena. Organisaation rakenteet määrittää ensinnäkin yrityksen perustrategia ja sen tarkoitus sekä sen rajapinnat ulkoisen toimintaympäristön suhteen. Yrityksen sisäiset rakenteet ja hallinnollinen järjestelmä taas määrittävät strategian onnistumisen tai epäonnistumisen. Nämä osat muodostavat organisaation ja määrittävät loppujen lopuksi sen tehokkuuden. (Weiss 2007, 1.)

Peltonen (2007, 33) kuvaa organisaatorakenteita seitsemän perustyyppin kautta, jotka edustavat vaihtoehtoisia organisaation hallinnointi, koordinointi ja organisoitimalleja. Näistä isännöintiyksikkö sisältää tulosityksikkörakenteellisia sekä hieman sisäistä työnjakoa tukevia toimintorakenteellisia piirteitä. Näiden lisäksi se edustaa vahvasti verkostorakenteellista rakennetta. Suuremmassa mittakaavassa isännöintiyksiköt edustavat johdon alaisuudessa toimivia tietyn alueen isännöinnistä vastaamiseen erikoistuneita itenäisiä asiantuntijayksiköitä. Yksiköiden sisäinen työnjako taas perustuu oman funktio-

naalisen tehtävän tehokkaaseen suorittamiseen ja mahdollistaa eri alueiden asiantuntijuuden kehittymisen. Toisaalta niiden toiminta on vahvasti riippuvainen ulkopuolisista verkostoista. (Peltonen 2007, 33–40.)

Kiinteistön johtamiseen tarvitaan kykyjä ja asiantuntijuutta niin liiketoiminnallisissa, johtajuudellisissa kuin teknisissäkin asioissa (Alexander 1990, 41). Isännöitsijöitä voidaan siis tietyssä merkityksessä kutsua alansa asiantuntijoiksi ja yksikköjä asiantuntijaorganisaatioiksi. Asiantuntijaorganisaation ympäristöä voidaan kuvailla luonteeltaan sekä monimutkaiseksi että vakaaksi. Monimutkainen se on toiminnoiltaan, jotka opitaan harjoittelun tai koulutuksen kautta. Kuitenkin ympäristö on tarpeeksi vakaa, jotta taidot ja toiminnot voidaan standardisoida. (Mintzberg 1983, 202.)

Minzberg (1983, 4) erottelee viisi koordinaatiomekanismia, jotka määrittävät sen, miten organisaatio toimii ja organisoii työtään; *keskinäinen suorittaminen* mekanismina tarkoittaa epämuodollisen kommunikoinnin kautta tehtyä työnjakoa sekä suorittajan omaa kontrollia työstään. *Suoraa valvontaa* harjoittavissa organisaatioissa noudatetaan ylhäältä tulevia ohjeita sekä suoraa valvontaa. Koordinaatio organisaatiossa voi tapahtua myös ilman suoraa valvontaa tai keskinäistä työnjakoa; työ on mahdollista *standardoida*. Standardointi tarkoittaa, että työntekijä tietää itse miten hänen tulee toimia ja mitä häneltä odotetaan. Minzbergin mukaan organisaation standardointi voi tapahtua kolmella tavalla; *työprosessi tai työn tulos* voidaan standardoida, jolloin työn sisältö tai sen lopputulos spesifioidaan. *Taitojen ja osaamisen standardoinnissa* pääosassa ovat ne tiedot ja kyvyt, jolla tehtävä suoritetaan. Tällöin työn koordinaatio tapahtuu automaattisesti osaamisen siivittämänä. Tämä koordinaatiomekanismi toimii usein asiantuntijaorganisaatioissa. (Minzberg 1983, 4-10.)

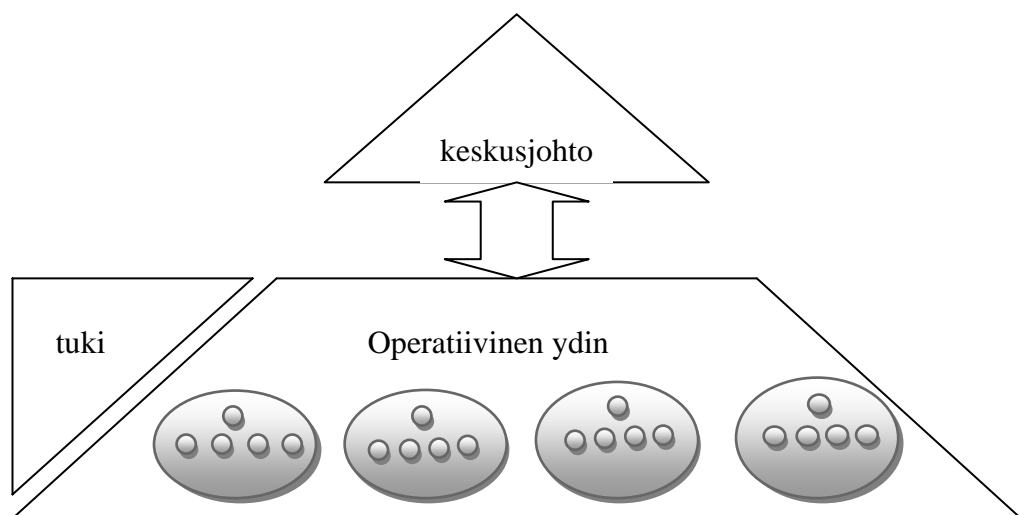
Minzbergin (1983, 189–191) rakentaman *asiantuntijabyrokratiamallin* mukaan asiantuntijaorganisaation perustana ovat toimivien vertikaalisesti hajaantuneiden asiantuntijoiden taidot ja tietämys palvelusta. He tuottavat kohtuullisen standardoituja palveluja. Operatiivisessa ytimessä toimivat asiantuntijat ja heillä on valtaa ja laaja kontrolli omasta työstään. Työ on suhteellisen itsenäistä kollegoihin päin, mutta toisaalta toiminta on lähellä asiakkaita. Tämän organisaatiomallin taustalla ei ole perinteinen hierarkia vaan sen pohjana voidaan sanoa olevan asiantuntijuus ja autonomia. Asiantuntijaorganisaatiossa tärkeässä roolissa on myös tukevat toiminnot, joiden tehtävä on palvelella operatiivisia asiantuntijoita.

Minzbergin (1983, 197) mallin mukaan asiantuntijaorganisaation hallinnollinen rakenne on hyvin demokraattinen. Asiantuntijat eivät vain kontrolloi omaa työtään vaan heillä on myös kollektiivinen kontrolli heihin vaikuttaviin päätöksiin. Työn itsenäisyys ja valta eivät toimi ongelmitta. Ongelmaksi usein asiantuntijabyrokratiassa nousee koordinaatio. Ensinnäkin koordinointi asiantuntijoiden sekä tukihenkilöstön ja myös asiantuntijoiden keskuudessa on usein puutteellista. (Mintzberg 1983, 206.) Valvonnan ja koordinaatio-ongelmien vuoksi Sipilä (1996, 159) perustelee litteän organisaatiora-

kenteen toimivuutta ja toteaa, että perinteinen tapa organisaation rakentamiselle ylhäältä alaspäin ei ole asiantuntijaorganisaatioissa mielekäästä.

*”Isännöitsijähän toimii aina itsenäisesti, kiinteistösihteeri on osa sitä ryhmää, tukee ja auttaa tehtävien suorittamisessa. Ryhmä on yhtenäinen, voi kysyä neuvoja ja apuja. Kaikki on asiantuntijoita ja jonkun pitää vaan olla se esimies.”*

Kuvio 6 havainnollistaa Minzbergin (1983, 189) kuvaamaa asiantuntijaorganisaation yleistä hierarkiamallia sovellettuna isännöintiorganisaation hierarkiamalliin. Operatiivinen ydin, joka koostuu organisaation isännöitsijöistä, hallitsee vahvasti kuviota ja onkin tärkein ja voimakkain toimija. Keskusyksikkö on vahvasti keskittynyt ja edustaa korkeinta hierarkiatasoa, ja yksiköt ovat jakautuneet maantieteellisesti ja toimivat itsenäisinä toimijoina vastualueellaan. Operatiivisella tasolla isännöitsijöiden kesken ei juuri hierarkiatasoja löydy, vain muodollinen hierarkia yksiköiden sisällä sekä aluepäälliköt tietyissä yksiköissä. Lisäksi joissakin yksiköissä on rutiineja helpottava toimistos sihteeri tai sihteerejä, jotka toimivat isännöitsijöiden alla. Minzbergin teorian mukaan asiantuntijaorganisaatiolla on usein tukiorganisaatio, joka tukee organisaatiota operatiivisen työnkulun ulkopuolella. Tukiorganisaatioksi voidaan Avara Isännöinti Oy:ssä lukea kirjanpidon palvelut, jotka on erotettu isännöitsijän tehtävistä ja joille on omat erilliset toimijat organisaation sisältä.



kuvio 6 Isännöintiorganisaatio, sen hierarkiat ja sisäiset verkostot (sovellettu Mintzberg 1983, 189)

Tutkimuksen perusteella isännöintiorganisaation toimintamalli muistuttaa läheisesti Minzbergin (1983, 189) kuvaamaa asiantuntijaorganisaation mallia. Kuviossa 6 on sovellettu tätä mallia koskemaan tutkimuksen isännöintiorganisaatiota. Isännöitsijä kokee itsensä asiantuntijaksi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yksiköt toimivat hyvin vahvasti operatiiviseen työhön keskittyen. Tutkimuksessa vastaavat isännöitsijät kokivat oman yksikkönsä toimijat hyvin itsenäisiksi, joten ihmisten johtamiseen ei juuri kulu aikaa ja johtaminen tapahtuu hyvin epämuodollisesti yksiköiden sisällä. Vastaavan isännöitsijän asema nähdään lähinnä nimellisenä asemana organisaatiossa. Tästä kertoo se, että enemmistö vastaavista isännöitsijöistä ei koe muita isännöitsijöitä alaisikseen vaan samalle hierarkiatasolle. Kyselyaineiston isännöitsijöistä jokainen yksilö kokee (ka. 4,6) työnsä hyvin tai vähintäänkin melko itsenäiseksi työksi, sekä että heillä on täysi vastuu omasta työskentelystään. Nämä piirteet ovat edellä mainitulle Minzbergin kuvaamalle organisaatorakenteelle hyvin tyypillistä.

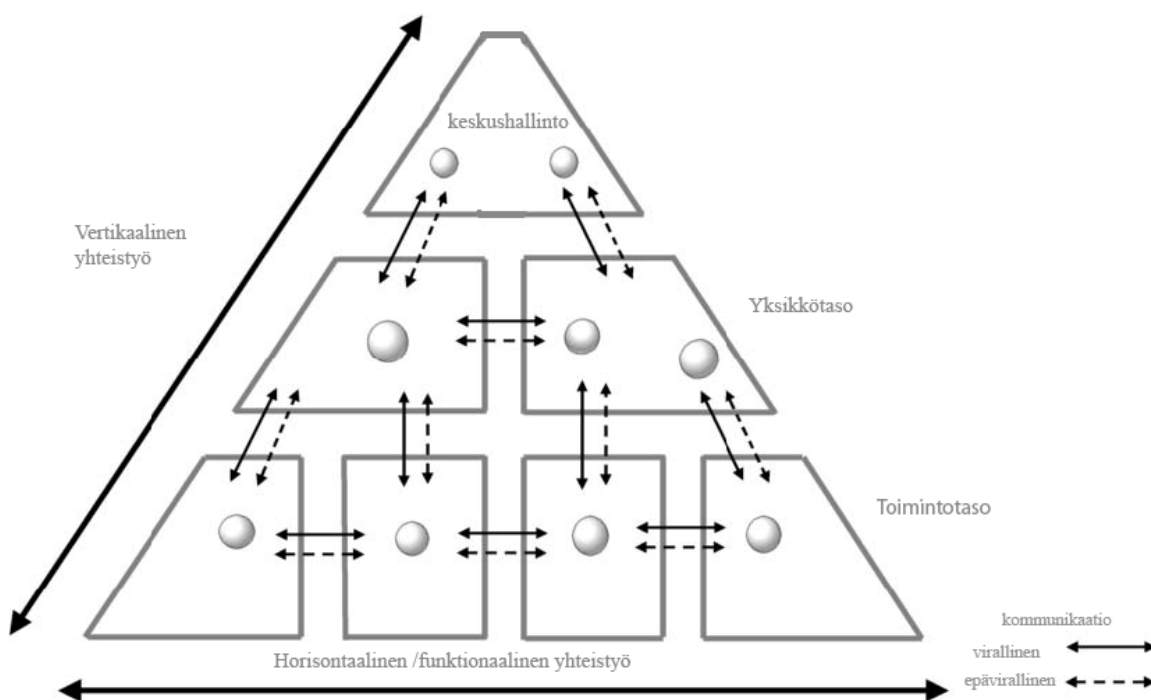
Organisaation sisäisinä tukipalveluina isännöitsijälle toimivat kirjanpidon palvelut nähdään toisaalta hyvänä järjestelynä, toisaalta tähän toivotaan hieman läpinäkyvyyttä. Kirjanpito hoitaa omat tehtävänsä kirjanpidolliset tehtävänsä suhteellisen itsenäisesti kullekin yhtiölle, jolloin isännöitsijän ei tarvitse toimintoon puuttua. Yksikkötasolla oli havaittavissa sisäisiä rakenteellisia ja toiminnallisia eriävyyksiä. Yksikköjen toimintatapojen valtakunnallinen yhtenäistäminen nousi useasti esiin tutkimuksessa. Tällä haettiin yhtenäisyyttä yksikkötasolla, sillä yksiköiden rakenne ja toimintatavat vaikuttavat vaihtelevan melko runsaasti.

### **3.2.2 Isännöintiorganisaation prosessit**

Asuinkiinteistön ylläpito koostuu monesta osa-alueesta, joiden hoitamiseen liittyy eri tahoja ja henkilöitä. Isännöitsijän rooli taloyhtiössä on rinnastettavissa toimitusjohtajan rooliin yhtiössä. Vallitsevat organisaatioteoriat kuvaavat organisaatioprosesseja pystysuuntaisten eli vertikaalisten sekä vaakasuuntaisten eli horisontaalisten vuorovaikutusprosessien ja työnjaon avulla (Galbraith 1994, 8). Yksittäinen isännöitsijä ei loppujen lopuksi mahdollista kaikkea tarjontaa asunto-osakeyhtiölle, vaan isännöintiorganisaatio on se yksikkö, josta kaikki osaaminen haetaan ja sen tulee löytyä (Peltokorpi 2008, 55).

Isännöintiorganisaation sisäisiä prosesseja on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 7. Kuviossa nuolet osoittavat kommunikaatiota ja sen suuntaa. Tämä osoittaa, että organisaatiossa tapahtuu kommunikointia sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa tasossa. Organisaation desentralisaatio tapahtuu kuitenkin pääosin horisontaalasti, joten horisontaalinen operationaalisen tason ulottuvuus on asiantuntijaorganisaatiossa tärkeämpi myös yhteistyön ja kommunikaation kannalta (Mintzberg 1983, 116). Vertikaalinen taso rajoittuu pitkälti yhteistyöhön ja kommunikointiin yrityksen keskushallinnon ja yksik-

köjen välillä. Tutkimuksessa vertikaalista yhteistyötä ei korostettu ja sen todettiin olevan melko vähäistä.



kuvio 7 Yhteistyö ja kommunikaatio palveluorganisaatiossa (sovellettu Tuomela, Salonen & Puhto 2005, 17)

Kuviosta 7 voidaan havaita, että sekä virallinen että epävirallinen kommunikaatio kulkee sekä vertikaalisesti että horisontaalisti. Kommunikaatio ja informaation vapaa kulku nähdäänkin organisaation sisällä erittäin tärkeänä. Prosessien ja työn jaon voidaan nähdä kulkevan pääosin horisontaalisti ja melko vapaasti varsinkin yksikkö- ja toimintotasolla.

Tutkimustulokset ovat hieman ristiriidassa isännöintityön sisäisen organisoinnin suhteen; kyselytutkimukseen vastanneista runsas enemmistö keskiarvolla 3,5 näki mahdollisuuden työn organisointiin työssään. Toisaalta avoin kysymys työn kehittämisestä nosti vahvasti yhtenä tärkeimpänä teemana työn jakamisen esiin. Viisi kuudesta haastattelusta oli samaa mieltä; mahdollisuuksia työn organisointiin ei ole organisaatiossa tarpeeksi. Avustavan henkilökunnan määrän nähtiin olevan riittämätön keskiarvolla 2,8 ja kuten aiemmin todettu, on organisaatiossa huomattavasti toimialaan verrattaessa keskimääräistä vähemmän avustavaa henkilökuntaa.

Organisaation sisäiset prosessit ja toimintatavat muodostavat siis tutkimuksen mukaan erään tärkeän kehityskohteen. Työn sisäinen delegointi ja mahdollisuudet työn organisointiin ovat hyvin rajalliset ja niihin toivottiin kipeästi kehittämistä. Toimintatapoihin kaivattiin toisaalta valtakunnallista yhdenmukaisuutta sekä lisää organisointi-

mahdollisuuksia. Käytännössä yksiköt toimivat hyvin erilaisin prosessein pitkälti yksikön rakenteen ohjaamana. Yksikön rakenteiden erilaisuus vaikuttaa toimintatapojen hajanaisuuteen. Standardoitu toimiva malli isännöintiyksikön rakenteelle ja parhaat käytännöt prosesseille olisivat tarpeen. Isännöitsijän työn määrän suhteen asiakaskohdeiden määrän tarkistaminen nousi toisena tärkeänä teemana esiin. Suurin osa isännöitsijöistä kokee kiinteistömäärän hyvin suureksi ja tämä aiheuttaa isännöitsijälle kiirettä sekä uupumusta.

Kolmas isännöinnin sisäisiä prosesseja lähinnä yksilön omien toimintatapojen ja yksikön toiminnan kannalta koskeva mahdollisuus liittyi toimintatapojen suunnitelmallisuuteen. Suunnitelmallisuuden ja selkeiden aikataulutusten lisääminen tiettyinä vuodenaikoina voisi helpottaa esimerkiksi isännöitsijän voimavaroja sekä vuorokauden tunteja koettelevaa tilinpäätösaikaa huomattavasti. Oma priorisointi nousee myös tässä kohtaa vahvasti esiin. Priorisoinnin taito on isännöitsijälle tärkeä; on osattava katsoa laajempaa kokonaisuutta ja pystyttävä laittamaan työtehtävät tärkeysjärjestykseen.

Kyselytutkimuksen avoimessa kysymyksessä neljäs selkeä organisaation sisäinen kehityskohde löytyy osaamisesta ja oman ammattitaidon kehittamisestä. Isännöinti vaatii laajan osaamiskentän ja ala kehittyy nopeasti. Tämä luo tarpeen kokeneenkin työntekijän koulutukselle sekä alaan että työtehtäviin liittyen. Osaamispuheen kehittäminen omalta osaltaan sekä loisi varmuutta ja nopeutta yksittäisen isännöitsijän toimintaan että palvelisi koko organisaatiota työn tehokkuuden ja laadun kannalta. Alle vuoden isännöintialalla työskennelleet ns. uudet isännöitsijät, kokivat koulutuksen ja oman ammattitaidon kehittämisen erityisen tärkeäksi. Tämä ei toisaalta koske vain uusia isännöitsijöitä, vaan myös kokeneiden, yli kymmenen vuotta alalla työskennelleiden vastauksissa nousivat alaan ja työtehtäviin liittyvät koulutukset esiin. Niin aloittelevien kuin kokeneidenkin isännöitsijöiden on siis tärkeää huolehtia oman ammattitaidon ylläpitämisestä sekä pyrkiä aktiivisesti kehittämään sitä.

Syitä puutteille sisäisissä prosesseissa ja työn organisoinnin mahdollisuuksissa yksiköissä sekä vaihtoehtoisia tapoja työn organisoinnille löytyy sekä rakenteista että toimintatavoista, ja organisointikirjallisuus tarjoaa hyviä elementtejä näiden tutkimiseen. Perimmäinen syy löytyy usein resurssipohjasta sekä organisaation rakenteesta. Näitä mahdollisuuksia ja niiden soveltuvuutta isännöintitoimintaan analysoidaan seuraavissa kappaleissa.

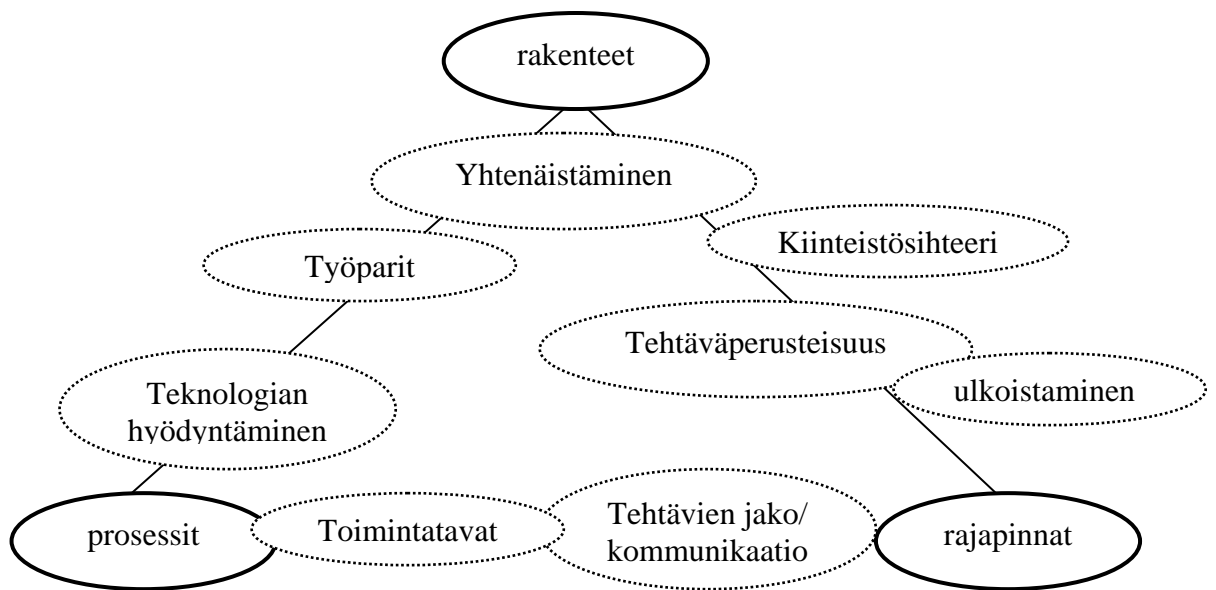
### 3.2.3 Työn organisoinnin ulottuvuudet ja mahdollisuudet isännöinnissä

#### 3.2.3.1 Muutoksen ulottuvuudet

Organisaation rakenteet ja se, miten toiminnot organisaatiossa järjestetään, vaikuttavat syvälle sen tehokkuuteen sekä sen kykyyn luoda arvoa asiakkailleen (Weiss 2007, 48). Pettigrew ja Massini (2003, 10–11) tiivistävät organisaatioiden muutospainneiden luomat työn organisointiteoriat ja mahdollisuudet uusiin innovaatioihin kolmeen ryhmään. Heidän mukaansa nykyaikaiset muutoksen ja kehityksen indikaattorit sisältyvät seuraaviin teemoihin: *rakenteet, prosessit ja rajat*. Nämä ryhmittymät muodostavat innovatiiviseen organisointiin liittyvät muutoksen mahdollisuudet. Ensinnäkin kiristynyt toiminta- ja kilpailuympäristö haastaa perinteiset hierarkiajärjestelmät, sillä raskaat hierarkiatasot ja vahvat kerrostumat linjajohtajia tulevat yritykselle kalliiksi, hidastavat informaation kulkua ja täten joustavuutta ja mahdollisuutta nopeaan reagointiin. Tämä johtaakin usein operatiivisen tason vahvaan desentralisaatioon, jota on nähtävissä myös isännöintiorganisaatioissa. (Pettigrew & Massini 2003, 10–11.)

Prosessinäkökulman mukaan organisaation prosesseja muuttamalla voidaan vaikuttaa ja kehittää työn organisointia. Joustavuuden sekä osaamisen vaatimusten kasvaessa vaaditaan intensiivistä kanssakäymistä sekä vertikaalisti että horisontaalasti ja tämä yhdistää organisaation osia informaation jakoon. Vuorovaikutuksen tärkein suuntaus on horisontaali taso, joka mahdollistaa ristikkäisten synergioiden hyödyntämisen organisaatiossa ja prosessi-innovaatioiden syntymisen. Prosessien kautta toimimisen ulottuvuuteen liittyy tiiviisti myös teknologiajärjestelmät ja niiden hyödyntäminen, jotka helpottavat sekä organisaation sisäisiä prosesseja että kommunikaatiota ulkoisten asiakkaiden sekä yhteistyökumppanien kanssa. (Pettigrew & Massini 2003, 12–16.) Viimeiseksi Pettigrewn ja Massinin (2003, 13) mukaan organisaation kerrostuneisuuden sekä prosessien lisäksi huomio tehtävien rajapintoihin ja yksilöiden tehtävänkuviiin kuuluu tekijänä työn organisoinnin muutokseen. Kuvio 8 kuvastaa näitä kolmea ulottuvuutta yleisestä organisointinäkökulmasta sovellettuna tutkimuksen isännöintiorganisaation toimintaan.





kuvio 8 Isännöintiorganisaation muutoksen ulottuvuudet (sovellettu Pettigrew & Massini 2003, 12)

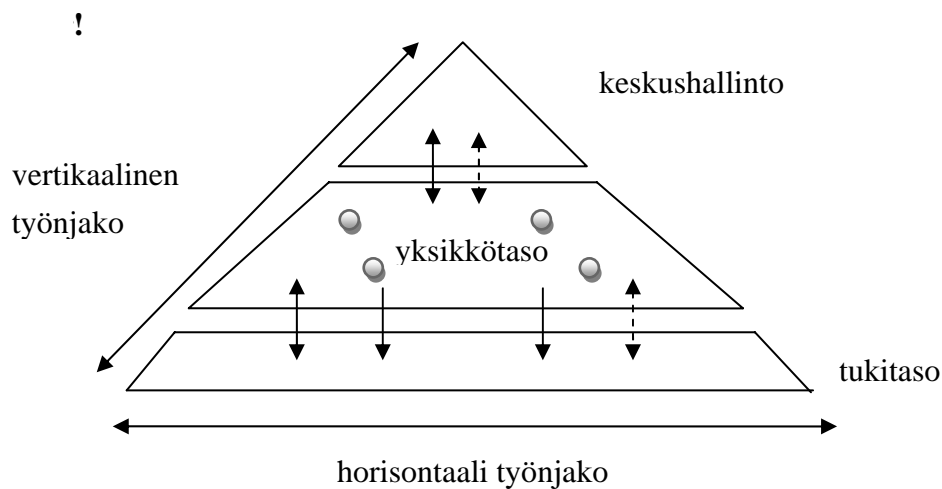
Organisointinäkökulma muodostaa tutkimuksen pohjalta ehdottomasti suurimman haasteen isännöintityölle. Kuviossa 8 on havainnollistettu esimerkkilähtökohtia työn uudelleenorganisoinnille ja tehostamiselle isännöinnin toimialalla. Rakennenäkökulma nostaa organisaation ja yksiköiden rakenteet tarkastelun alle. Rakennenäkökulmassa korostuu työn delegointi sekä vertikaalisti että horisontaalisti. Prosessit isännöinnissä viittaavat toimintatapojen uudistamiseen, esimerkiksi uusien tietojärjestelmien hyötykäyttöön. Rajapintojen tarkastelu sisältää sekä sisäisten että ulkoisten verkostojen tutkimista ja niiden mahdollisuuksia isännöintitoiminnan tehostamisessa. Tässä luvussa keskitymme käytännön toimintatapoihin kuviossa 8 mainituista lähtökohdista, joita olisi mahdollista uudistaa isännöinnissä työn organisoinnin kannalta isännöitsijän arjen helpottamiseksi. Huomio kiinnittyy sekä koko organisaatiotason, yksikkötason että myös yksilötason päätöksiin ja operaatioihin. Isännöinnin tehostamisnäkökulmaa tarkastellaan kolmesta organisointiulottuvuudesta:

1. Vertikaalinen työnjako
2. Horisontaali työnjako
3. Kokonaisvaltaisuus ja prosessien yhtenäistäminen

### 3.2.3.2 Vertikaalinen työnjako

Selkeimmin työn organisoinnin näkökulmasta nousi esiin operatiivisen tuen puute eli käytännön työssä kiinteistösihteerien puute. Haastattelututkimuksessa tämä nousi korostetusti esiin ja kolmannes kyselytutkimuksen isännöitsijöistä oli täysin tyytymättömiä kiinteistösihteerien lukumäärään yksikössään. Tiettyt organisaation yksiköt toimivat kokonaan ilman kiinteistösihteereitä apuna juoksevien rutiinien hoitamisessa. Tällöin kaikki työ kohdistuu isännöitsijöiden tehtäväksi, joten ei ole ihme, ettei aika riitä isännöitsijän ammattitaitoa ja osaamista vaativiin tehtäviin. Tutkimuksen perusteella voidaan tulkita kiinteistösihteerin olevan tarpeen yksikössä.

Organisatorisesti eräs mahdollisuus olisi rakentaa selkeälinjainen kaksitasoinen yksikkömuoto, joka koostuu isännöitsijöistä sekä selkeästä rintamasta heidän toimintaa tukevia kiinteistösihteereitä, joille delegoida juoksevia askareita. Tutkimuksessa nousivat esiin myös kiinteistösihteerien ammattitaitoisuus sekä omatoimisuus tärkeinä ominaisuuksina. Tämän todettiin helpottavan isännöitsijän työtä sekä tuovan ajallista säästöä. Alla olevassa kuviossa 9 havainnollistetaan yksikköä, jossa toimii vahva vertikaalinen työnjako ja tuki kiinteistösihteerien rintamalta. Yksinkertaistettu yksikkömalli korostaa isännöitsijää itsenäisenä toimijana, joka kantaa vastuun sekä kiinteistöjen hallinnoinnista että teknisestä ylläpidosta.



kuvio 9 Kaksiportainen isännöintiyksikkö; vertikaalinen työnjako

Kuviossa 9 kuvataan korostetusti kiinteistösihteerien roolia yksikössä. Tuki kiinteistösihteereiltä on kuvattu omalla tasollaan vertikaalisesti isännöitsijöihin päin. Informaatiota ja kommunikaatiota on kuvattu nuolilla ja se kulkee molempiin suuntiin. Nuolet osoittavat yhteistyön suuntaa sekä virallisella että epävirallisella tasolla. Jokaisella yksittäisellä isännöitsijällä tulisi mallin mukaan olla aina tuki kiinteistösihteeriltä, jolla on

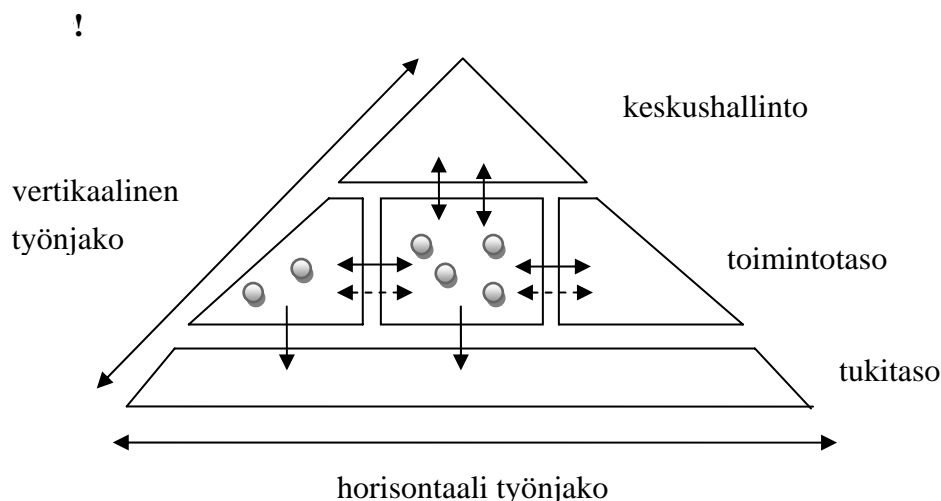
riittävä asiantuntemus vastata isännöitsijöiden juoksevista rutiineista sekä kiinteistöihin liittyvistä askareista. Tämä mahdollistaa vertikaalisen delegoinnin isännöinnin rutiinitehtäville ja toimistoaskareille, jotta isännöitsijä pystyy keskittymään isännöinnin ammattitaitoa vaativiin ns. tuottaviin tehtäviin.

Toinen hieman vertikaalista työnjakoa edustava mahdollisuus löytyy *apulaisisännöitsijöistä*. Apulaisisännöitsijän työnkuvaa voisi kuvata puoliksi kiinteistösihteerin roolina juoksevien toimistotöiden tukena, puoliksi itse isännöintityön ytimen tiettyjä velvollisuuksia hoitavana roolina. Esimerkiksi isännöitsijäopiskelija sopisi tällaiseen rooliin, joka toisaalta auttaa isännöitsijää, toisaalta toimii loistavana ammattitaidon kehittämiskeinona sekä käytännön kokemuksena apulaisisännöitsijälle. Tässä voisi hyödyntää organisaation omaa isännöitsijäakatemiaa ja tämä voisi toimia myös oivana varamiesjärjestelmänä sekä keinona siirtää tietoa ja osaamista vanhemmalta sukupolvelta nuoremmalle.

### 3.2.3.3 *Horisontaali työn jako*

Tällä hetkellä voidaan tutkimuksen pohjalta sanoa, että kiinteistöön liittyvä operatiivinen hallinta keskittyy pääasiassa yksittäiseen isännöitsijään. Vaihtoehtona työn vertikaaliselle delegoinnille voidaan nähdä myös työn horisontaalinen organisointi. Työt jakautuisivat yksiköissä enemmänkin tehtävän luonteen mukaan kuin asuntoyhtiön mukaan. Tässä vaihtoehdossa yksikkö muodostuu työpareista, joilla toisella on vastuu kiinteistön teknisestä puolesta, toinen taas hallinnollisena isännöitsijänä hoitavat kokousasiat sekä muut hallinnolliset tehtävät. Työparilla on kollektiivinen vastuu kohteesta; he jakavat kiinteistöihin kohdistuvan työn tehtäväalueittain ja näin pystyvät keskittymään omaan tehtäväalueeseensa huolella. Tämä näkökulma siis korostaa erikoistumista, mitä tälläkin hetkellä organisaatiossa kaivataan. Osa isännöitsijöistä on koulutuksenkin pohjalta erikoistunut tekniseen osaamiseen ja suunnitteluun, eivätkä pääse toteuttamaan osaamistaan. Osalla mielenkiinto suuntautuu taas hallinnon puoleen, ja heillä olisi mahdollisuus keskittyä tämän alueen tehtäviin. Tutkimuksen puitteissa nousi selvää mielenkiintoa erikoistumista korostavaa mallia kohtaan ja isännöitsijät ovat kiinnostuneita syventämään asiantuntemustaan tietyllä osa-alueella.

Kuviossa 10 kuvataan horisontaalista työnjakoa ja työparien isännöintiyksikössä. Isännöitsijät toimivat täysin tasavertaisessa suhteessa toisiinsa sekä toimivat toistensa tukena jos sitä tarvitaan.



kuvio 10 Horisontaali työn jako ja työparit isännöintiyksikössä

Kuviossa 10 operatiivinen taso on jaettu toiminnon mukaan kolmeen osaan: tekniseen, hallinnolliseen sekä talouden hoitopuoleen, eli käytännössä kirjanpitoon, johon ei tässä mallissa keskitytä. Kuvion mukaisessa toimintamallissa yhteistyön ja tiimityön tarve korostuu. Työ on vahvasti horisontaalista tiimityötä, mutta myös kiinteistösihteereille on tarve juoksevien toimistotöiden hoitamiseen.

Isännöintityön työtehtäväperusteisen työn delegoinnin lisäksi isännöintiyksikössä työtä on mahdollista tehostaa korostamalla erikoistumista tietyn tyyppisiin kohteisiin. Tutkimuksessa nousi yksilöitä, joiden vastuulla oli vain tietyn tyyppisiä kiinteistöjä ja tämä mahdollisti perehtymisen tietyn kiinteistötyypin ominaispiirteisiin. Esimerkiksi jakamalla kohteet ulkopuolisiin sekä konsernin omaan tuotantoon, asunto-osakeyhtiöihin, asumisoikeuskiinteistöihin sekä kovan rahan kiinteistöihin voisi tuoda isännöitsijälle varmuutta. Toisaalta tämä ei edistä ammatillista kehittymistä ja oppimista kokonaisvaltaisen isännöinnin kannalta.

#### 3.2.3.4 Toimintatapojen yhtenäistäminen ja kokonaisvaltaisuus

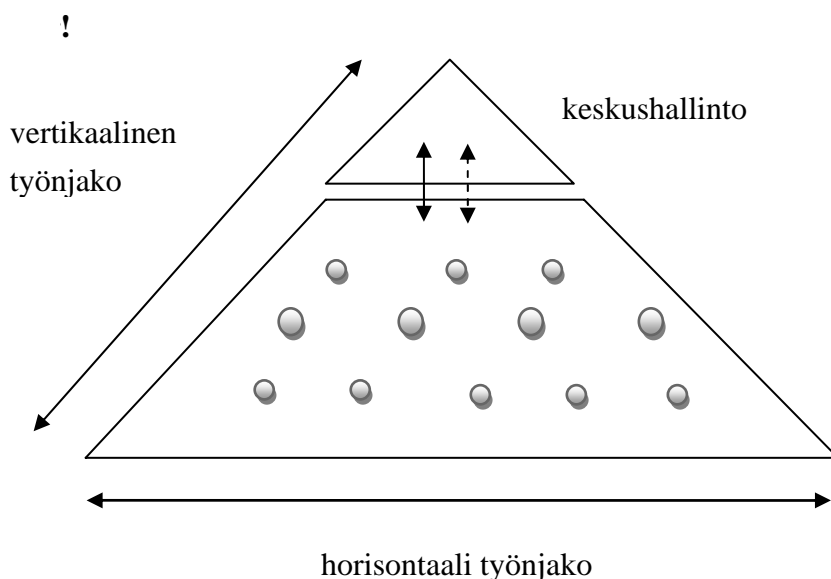
Organisaation rakenteelliseen ulottuvuuteen organisoinnin muutosnäkökulmasta liittyy selkeästi työtapojen ja menetelmien yhtenäistäminen. Ensinnäkin valtakunnallisesti kokonaisvaltaisen taloudenhoito nousi tutkimuksessa esiin mahdollisuutena yhtenäistää toimintatapoja. Toimintatapojen yhtenäistäminen voi tarkoittaa yksittäistä toimintatapaa tai kokonaisvaltaista koko organisaation kattavaa yhtenäistä toimintaprotokollaa.

Yhtenäiset toimintatavat selkiyttävät isännöitsijän roolia ja yksikön prosesseja sekä lisäksi tekevät koko isännöintitoiminnasta läpinäkyvämpää. Toimintatapojen yhtenäistäminen merkitsee myös sijaistamisen helpottumista. Yhtenäiset toimintatavat mahdol-

listavat tehtävien limittäisen hoitamisen isännöitsijöiden kesken. Toisaalta tietyt rutiinit ovat juurtuneet yksiköihin ja toimintatapojen muuttaminen koko organisaation kattaviksi voi olla haasteellista. Yksittäisin toimintatavoin eteneminen voisi toimia parhaana yhtenäistämisen keinona.

*Kokonaisvaltaisuus* yksittäisessä isännöintitoimistossa tarkoittaa, että huomio keskittetään nimenomaan *toimistoon*, ei yksittäiseen isännöitsijään kaikkien tahojen osalta. Tällä hetkellä tietty henkilö tietää ja vastaa tietyn kohteen asioista hoitaa myös asiakaspalvelun ko. kohteen suhteen. Yksikkökeskittyneisyys tarkoittaisi siis kokonaisvaltaista isännöintiyksikköä, joka koostuu asiakaspalveluhenkilöstöstä, kiinteistösihteereistä sekä isännöitsijöistä mahdollisesti horisontaalisiin toimintojen suhteen jakautuneina. Yksikkö koostuu tietynlaisesta verkostosta, jossa asiakas tietää jonkun olevan paikalla, joka voi häntä palvella. Tämä voisi olla asiakasta eniten palveleva, sillä asiakaspalvelu ei keskity tiettyyn isännöitsijään. Lisäksi isännöitsijän oma osaaminen ja keskittyminen korostuvat ja vältetään työn keskeytyminen asiakaspalvelun suhteen. Järnefelt (2002, 70) korostaa myös työyhteisön merkitystä yksilön keskittymisen kannalta. Yksilön ja työympäristön puolesta keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan ja työympäristön rauhoittaminen toimii rauhattoman ja helposti keskeytyvän työn helpottajana.

Kuvio 11 kuvaa isännöintiorganisaation yksinkertaistetusti kokonaisvaltaista isännöintiyksikkömallia.



kuvio 11 Kokonaisvaltainen isännöintiyksikkö

Kuviossa 11 kuvattu kokonaisvaltainen isännöintiyksikkö toimii yhtenäisenä yksikönä, jossa on kollektiivinen vastuu tehtävien hoitamisesta. Toisaalta isännöitsijät hoitavat omat kohteensa, mutta kaikilla yksikön toimijoilla on tietty tietämys asioiden tilasta ja hoidosta. Malli kuvaa pelkistettyä yksikköä, josta on jätetty kirjanpidon osasto

pois sen toimiessa erillisenä osastona. Yksikön sisällä toimivat kiinteässä yhteistyössä niin isännöitsijät kuin avustava henkilökunta, eli asiakaspalvelijat sekä kiinteistösihteerit. Kokonaisvaltaisen yksikön malli on haasteellinen ja vaatii yksikön toimijoilta runsaasti tiimityötä ja kommunikointia kaikilla eri yksikön toimintatasoilla. Varsinkin avustavan henkilökunnan tulisi hallita koko toimiston asiat tietynasteisesti.

### 3.3 Palveluiden hallinta

#### 3.3.1 *Palvelun luonne*

Palvelun kuvaus edellyttää kahden asian erottelemista: *palvelun sisällön* eli millä tavoin palvelu tyydyttää asiakkaan tarpeet ja kuinka nämä tunnustetaan, sekä *palvelun jakelukanavan* eli kenen toimesta palvelu toteutetaan. Nämä tulee käsitellä usein erikseen, sillä strategiset päätökset, palvelun ongelmat sekä palvelujohtamisen vaikeus koskevat juuri näiden asioiden yhteensovittamista. (Mäkelin & Vepsäläinen 1989, 7.)

Palvelun sisältö vastaa palveluntarvetta, usein käytännössä asiakkaan toivoman tilan muutosta, johon liittyy usein jokin subjektiivinen kokemus. Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja vaan palvelujen tuottamia hyötyjä, ja asiakkaan kokemana hyöty määrää sen arvon. (Grönroos 2001, 26.) Asiakkaan palvelusta maksama maksu määrää yrityksen tuottoarvon. Palvelun jakelukanava eli palvelukanava edustaa pysyviä järjestelyjä ja resursseja, joiden avulla palveluksi määritelty tilanmuutos on mahdollista toteuttaa asiakkaalle. Palveluiden suurimmat kustannukset aiheutuvat usein palvelukanavan kustannuksista. (Mäkelin & Vepsäläinen 1989, 8.)

Yrityksen palvelustrategia ja sen tehokkuus riippuu palvelun sisällön ja palvelun jakelukanavan yhteensovittamisesta. Tehokas palvelu merkitsee, että asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi mahdollisimman hyvin käytettyjen resurssien avulla. (Mäkelin & Vepsäläinen 1989, 8.) Yhä enenevässä määrin yritykset keskittyvät tiettyyn osaamisensa ja ulkoistavat muut osat palvelua. Nopeasti kehittyvät teknologiat, kansainvälistyminen ja yhä monimutkaisemmat organisaatorakenteet vaativat yrityksiltä osaamista ja tietoa erilaisilta kentiltä. (Hirvonen & Helander 2001, 281.)

Palvelun sisältö vaikuttaa myös siihen suhtautumiseen. Monet hallinnolliset palvelut kuten isännöintipalveluihin kuuluvat laskutus tai valitusten käsittely edustavat passiivisen käsittelytapansa vuoksi usein asiakkaalle ”näkyttömiä palveluita”, ja ne usein mielletään ongelmiksi palvelun sijaan. Subjektiivinen kokemus tällaisista palveluista on usein negatiivinen. (Grönroos 2001, 79.) Barretin (2000, 421) mukaan isännöintipalvelun luonne on usein myös reaktiivinen verrattuna perinteiseen palvelumalliin.

*”Elikkä prosessi menee niin, että jos joku praka, se pitää suunnitella miten se korjataan, sit pitää keksiä mistä ne rahat otetaan, ja sit pitää päättää kuka sen tekee.”*

Isännöintipalveluiden hallinta ja tehokkuus on pitkälti juuri riippuvainen palvelun jakelukanavasta. Kun palvelun sisällöt ovat pitkälti määriteltyjä, määrää kanavan valinta palvelun onnistumista. (Mäkelin & Vepsäläinen 1989, 10). Isännöintipalvelut koostuvat useista osista ja toimittajista, ja kun asiakkaat haluavat saada arvoa koko luvatusista palvelutarjoomasta ja sen eri osista, vastuullisten toimittajien tulee tehdä yhteistyötä. Koko palvelun tuottamiseen tarvittavaa toimintoketjua tulee koordinoita ja hallita kokonaisvaltaisena prosessina palvelun kokonaisarvon säilyttämiseksi. Vastuu prosessin onnistumisesta kuuluu isännöitsijälle.

Palveluyritykset toteavat usein, että on mahdotonta toimittaa yksinään asiakkaalle tarjottavaa kokonaistarjoomaa tai että tarjooman tuottamiseen tarvittavien resurssien ja tietämyksen hankinta tulisi liian kalliiksi. Voi olla tehokkaampaa ja kannattavampaa hankkia täydentäviä kumppaneita, jolloin jakelukanaviin ja toimitusketjuihin syntyy horisontaalisia ja vertikaalisia verkostoja. Koska isännöintipalveluihin kuuluu väistämättä tietyt palvelut, on toiminnan jossain määrin perustuttava yhteistyölle. Lisäksi kiinteistöalan murroksessa palvelutarjoomat kasvavat ja tämä pakottaa yritykset työskentelemään verkostojen kautta. Isännöintiorganisaation tapauksessa on sekä luontevaa että taloudellista toimia kumppanina verkostossa kaikkia osapuolia hyödyttävässä suhteessa. (Grönroos 2001, 60–61.)

### **3.3.2 Isännöintipalveluiden hallinta**

*”Sehän on niin kuin nälkävuosi se tehtäväluettelo. Vastuullinen isännöitsijä on joka tapauksessa kasvot aina asiakkaaseen päin jokaisen palvelun suhteen.”*

Isännöintipalvelujen sekä kohteiden lukumäärä tekee isännöitsijän vastuun kohtuullisen suureksi. Kohteiden ja tätä kautta myös palvelujen määrän koettiin yleisesti olevan melko raskasta isännöitsijälle. Palveluiden hallinta on aina viimekädessä isännöitsijän vastuulla huolimatta siitä, kuka palvelun lopullisesti asiakkaalle toimittaa. Isännöitsijä johtaa sekä palveluiden hankintaa että niiden toimittamista asiakkaalle. Yli kaksi kolmannesta isännöitsijöistä katsoi, että vastuu jokaisen palvelun toimittamisesta asiakkaalle on isännöitsijällä, vaikka tämä ei fyysisesti itse palvelua asiakkaalle toimittaisikaan.

Gummerson (1994, 88) kuvailee nykypäivän palveluiden hallintaa tai johtamista palveluparadigman avulla. Palveluparadigma on läheisesti sukua markkinoinnille ja sitä tukevat myös modernin laatujohtamisen piirteet. Tyypillisiä piirteitä palvelujohtamisen paradigmalle ovat kiinnostus asiakkaaseen ja kanssakäyntiin asiakkaan kanssa palvelun toimittamisessa ja arvon luomisessa. Asiakas nähdään kumppanina ja arvonluonti perustuu tasapainoon ihmistyön ja tietotekniikan, kustannusten ja tuottojen sekä asiakkaan kokemuksen laadun ja tuottavuuden välillä. Palvelujohtamisen piirteet ovat osiltaan omaksettavissa myös tuotannollisten organisaatioiden palveluoperaatioissa, ja palvelujohtamisen piirteet ovatkin saaneet jalansijaa.

Gummersonin (1994, 88) teoria pätee hyvin myös isännöintipalveluihin ja isännöitsijän suhteeseen asiakkaan kanssa. Aineiston isännöitsijät tosin jakautuivat siinä suhteessa, että toisille kanssakäynti asiakkaan kanssa oli elintärkeää, toiset korostivat lopputulosta kanssakäynnin sijasta. Kuitenkin asiakkaan kokema laatu ja tyytyväisyys nousivat isännöitsijälle niin palkitsevaksi kuin motivoivaksikin tekijäksi työssä. Isännöitsijän voidaan tulkita kunnioittavan asiakaspalvelua asiakkaan näkökulmasta ja kokevan sen motivoivaksi, toisaalta kokevan tekevänsä välillä turhaa asiakaspalvelua ja kokevan tämän turhauttavaksi.

Asiakkaat eli usein kiinteistön asukkaat herättävät siis hyvin ristiriitaisia tunteita isännöitsijässä. Kysyttäessä kolmea turhinta tehtävää isännöitsijältä, nousivat asiakkaat lähes poikkeuksetta esiin jossakin suhteessa. Asukkaiden keskeiset riidat, avuttomuus ja yleinen kiistely turhista asioista asukkaiden kanssa koetaan turhaksi isännöintityössä. Asukkaiden suhtautuminen isännöitsijään ja eritoten isännöitsijän kyseenalaistaminen nousi myös esiin turhauttavana piirteenä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

*”On tässä on haastavinta ne vaikeat tilanteet ja vaikeat asiakkaat! Aika tunteella elän että päästään samalle aaltopituudelle ja ollaan molemmat tyytyväisiä lopputulokseen. Tehtävää on tänä päivänä paljon, vaatimukset kasvavat ja asiakkaat ei tiedä mutta kyseenalaistaa oman syvän vakaumuksen pohjalta.”*

Palveluiden hallinnassa puhutaan usein ”palveludesignista”. Palveludesign kattaa kaikki palveluorganisaation käsillä olevat toiminnot palvelun sisällön määrittelystä sen toimivuuteen ja toimittamiseen asiakkaalle. Tämän on oltava yhdenmukainen, muuten se aiheuttaa ongelmia. Ei ole kuitenkaan yleismaailmallista metodologiaa kuinka tämä tulisi hoitaa, eikä pidä ollakaan. Kaikki organisaatiot ovat yksilöllisiä ja niille soveltuu erilainen design. (Gummerson 1994, 94.)



*”Ei niitä asiakkaita kiinnosta jos kirjanpitäjä on sairastunut tai lähtenyt lätkimään. Sun pitää joka tapauksessa tietää missä vaiheessa kirjanpito on tai onko vastikkeet maksettu.”*

Isännöinti on tässä suhteessa haasteellinen alue, sillä se käsittää niin laajan kokonaisuuden, josta kuitenkin yksi ihminen loppujen lopuksi yhtiölle vastaa. Lisäksi isännöinnin palvelut edustavat hyvin erityyppisiä palveluita; toisaalta ne ovat hyvin osaamisintensiivisiä kuten kiinteistön varainhoitoon liittyvät palvelut, ja toisaalta ne ovat rutiininomaisia, teknisluontoisia palveluita (Toivonen 2005, 11). Isännöinnin palveludesignia voidaan karkeasti kuvata kolmiportaisena mallina isännöintipalvelun luonteen mukaan. Nämä voidaan vielä jakaa alaluokkiin ja loppujen lopuksi isännöintipalveluorganisaation kokonaispalvelujen määrä on hyvin suuri. Koska isännöintiorganisaatio jakautuu erillisiin yksiköihin, jotka vastaavat palvelun toimittamisesta asiakkaalle, ei toimittamisen ja toimivuuden design toimi kaikissa yksiköissä yhdenmukaisesti.

Karkea kolmijako isännöitsijän tehtävien suhteen on häilyvä, sillä palvelut ovat hyvin limittäisiä toisiinsa nähden. On kuitenkin erotettavissa isännöitsijälle mieluisia sekä epämieluisia tehtäväalueita. Isännöitsijän oma panostus ja mielenkiinto työtehtävien suhteen vaihtelevat hyvin yksilökohtaisesti. Toinen haluaisi paneutua pelkkiin teknisiin palveluihin, toisen mielenkiinto taas on hallinnossa ja ihmissuhteisiin keskittymisessä. Tutkimuksen mukaan tekniset tehtävät sekä kiinteistöjen suunnittelu ja taloudenpito nousivat tehtäviksi, joihin enemmistö paneutuisi ja tekisi mieluusti enemmän. Iltakokouksista ja vähemmän tärkeistä rutiinitehtävistä isännöitsijä taas olisi valmis luopumaan. Rutiinitehtävillä ja iltakokouksilla on havaittavissa selvä yhteys edellä käsiteltyyn isännöitsijän ajankäytön haasteeseen.

*”Rutiinit pois, jää enemmän aikaa yhtiön tulevaisuuden miettimiseen! Tärkeätä on elinkaaren ja tekniikan miettiminen että kaikki on kunnossa ja talon arvo säilyy tai jopa nousee.”*

### **3.3.3 Asiakasnäkökulma vs. isännöitsijän näkökulma**

*”Asiakkaitahan ei kiinnosta onko mulla kolmekymmentä vai kuin monta yhtiötä, heitä kiinnostaa ovatko heidän yhtiön asiat kunnossa.”*

Asiakkaan odotukset isännöintipalveluista ovat kasvaneet ja isännöitsijältä odotetaan lähes ympärivuorokautista palvelua (Törmänen 2006, 36). Asiakas asettaa kasvavassa määrin odotuksia ajantasaisesta ja oikeellisesta informaatiosta niin ennen palvelua, palvelun aikana kuin myös palveluprosessin jälkeen. Tämä luo vahvasti paineita yritysten

asiakaspalvelulle. Asiakaspalvelun hallinta on toimitusketjun se osa, joka edustaa yrityksen kasvoja asiakkaaseen päin ja on ratkaisevassa asemassa, kun puhutaan asiakassuhteiden hallinnasta. Hyvin hoidettu asiakaspalvelun hallinta edellyttää oikeiden tietojärjestelmien ja tiedon hyödyntämistä ja johtaa parhaassa tapauksessa proaktiivisuuteen ja nopeaan reagointiin asiakkaiden palvelemisessa. (Bolumole, Knemeyer & Lambert 2003, 15.)

Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelu edustaa myös isännöintityössä ehdottomasti tärkeintä palvelua ja tehtäväaluetta isännöitsijän omassa työssä. Kysyttäessä avoimesti kolmea tärkeintä isännöinnin palvelualuetta, nosti suurin osa vastanneista asiakaspalvelun tärkeimpien alueiden joukkoon. Myös haastattelututkimuksessa asiakaspalvelun rooli korostui ja asiakaspintaan toivottiin enemmän vuorovaikutusta ja kontaktia. Asiakaspalvelulle kaivattiin siis lisää aikaa ja tarkasteltaessa asiakaspalvelunäkökulmaa sukupuolien kesken, kaipasivat naiset hieman miehiä enemmän aikaa asiakaspalvelutyölle. Isännöitsijät kokevat tärkeiksi palvelualueiksi asiakaslähtöisyyden ja -palvelun rinnalla muun muassa seuraavat seikat:

- Kiinteistöjen tekninen kunto ja ylläpito
- Kiinteistön hyvän talouden säilyttäminen
- Hallinnollinen työskentely
- Tiedottaminen asiakkaille.

Yksinkertaistettuna luettelosta löytyvät siis kaikki kolmiportaisen isännöintipalvelu-designin ulottuvuudet sekä asiakaspalvelu. Asiakaspalveluun liittyen *tavoitettavuus* nousi haastatteluissa myös tärkeäksi palvelun piirteeksi. Asiakasnäkökulmasta voidaan sanoa juuri isännöitsijän tavoitettavuuden sekä *näkyvien palveluiden* olevan tärkeimpiä. Grönroos (2001, 79) toteaa asiakkaalle *näkymättömien palveluiden* luovan usein negatiivisen subjektiivisen kokemuksen. Myös näkyvien palvelujen toteutumattomuuden voidaan sanoa luovan samanlaisen kokemuksen sekä johtavan negatiiviseen palautteeseen ja tyytymättömyyteen.

*”Niin raadollista kuin se onkin, asukasta ei kiinnosta tuloslaskelmat, vaan sitä kiinnostaa nurmikon pituus, pihan liukkaus ja koiran kuset. Taloushallinnon pitää vaan pyöriä, se kiinnostaa, että asiakkaan omaan elämään vaikuttavat asiat pyörivät.”*

Isännöitsijän näkökulma korostaa isännöinnin ns. *tuottavia* palveluja. Tuottavilla palveluilla viitataan sellaisiin palveluihin, jotka vaativat isännöitsijältä omaa ammattitaitoa sekä luovuutta. Toisaalta näiden palvelujen tuottaminen vaatii aikaa ja keskittymistä, joten juuri niiden todettiin jäävän rutiinitehtävien jalkoihin. Oma ammattitaito viedä projektit läpi sekä asuntojen ja kiinteistöjen arvon säilyttäminen nousivat myös isännöitsijälle itselleen tärkeiksi osa-alueiksi heidän työssään. Kiinteistöjen rakennus-

teknisellä kunnolla on siis isännöitsijälle tärkeä paino hänen työssään. Barret (2000, 421) toteaa isännöintipalvelun luonteen olevan reaktiivinen verrattuna perinteiseen palvelumalliin. Nopea reagointi asiakkaan toiveisiin nousikin vahvasti haastattelututkimuksessa esille:

*”Se olisi sellainen kultakimpale mitä haluaisi tarjota asiakkaille.”*

Isännöinnin roolia ei ole kiinteistöneuvoksen ja Suomen Isännöintiliiton puheenjohtaja Mikko Peltokorven (Kiviluoma 2008, 55) mukaan tiedostettu kunnolla. Tutkimuksessa isännöitsijöistä yli kaksi kolmannesta oli sitä mieltä, että asiakas ei tiedä mitä isännöintipalveluihin kuuluu. Myös haastatteluissa tuli korostetusti esiin ihmisten väärä käsitys isännöintityöstä, tietämättömyys siitä, mitä palveluihin kuuluu sekä haluttomuus maksaa niistä. Alan kilpailutilanne todettiin hyvin haastavaksi. Isännöintipalvelujen hinnat on poljettu alas eikä työtä hinnoitella oikein sitä vaativaan työmäärään suhteutettuna. Tämä osaltaan pakottaa siihen, että yksittäisen isännöitsijän kohdemäärä nousee väkisin korkeaksi, jotta työ olisi tuottavaa. Tämä ongelma koskee varmasti koko isännöintialaa Suomessa.

Tutkimus osoittaa isännöitsijän kokevan henkilökohtaisesti, että isännöitsijän työtä ei arvosteta. Vain viidennes (ka 2,46) kokonaistutkimuksen aineistosta koki isännöintipalveluita edes jokseenkin arvostettavan. Haastattelututkimuksen tulokset noudattavat samaa linjaa ja niistä voidaan tehdä sama tulkinta; isännöintipalvelujen arvostus on hyvin alhaalla. Isännöintipalvelujen arvostuksen nostaminen onkin yksi suurista haasteista alalla. Se, ettei isännöintiä arvosteta, vaikuttaa hinnoitteluun ja tätä kautta myös isännöintiorganisaation resursseihin. Resurssien kautta arvostus heijastuu isännöitsijän työmäärään sitä kautta myös työn laatuun ja isännöitsijän jaksamiseen. Lisäksi arvostus vaikuttaa isännöitsijän omaankin arvostukseen omaa työtään kohtaan.

Yksiselitteistä ratkaisua arvostusongelmalle ei varmasti ole löydettävissä. Kuitenkin isännöitsijän oma asenne ja arvostus omaa työtään kohtaan ovat tärkeässä osassa. Oman työn kunnioitus on tärkeä osoitus niin asiakkaalle kuin potentiaalisille isännöitsijöille siitä, että työ on todella tärkeää. Myös medially nähtiin olevan tärkeä rooli nykypäivän tiedottamisessa liittyen ammattikuntiin ja siitä, millaisena ala yhteiskunnan silmissä nähdään. Yksinkertaisesti tiedottaminen siitä, mitä isännöinti on ja mitä se ei tänä päivänä ole voisi vaikuttaa yleiseen asenteeseen siitä, millainen hyvä isännöitsijä on juuri omalle kiinteistölle.

### 3.3.4 Isännöintipalvelut ja teknologia

Teknologian kehitys on muodostunut merkittäväksi piirteeksi nykypäivän liiketoimintaympäristössä ja mahdollistaa näin uusia liiketoimintamuotoja markkinoille. Kehitys luo tilaa, mutta toisaalta asettaa myös paineita uusille innovaatioille. (Weiss 2007, 58.) Kiinteistöneuvos ja Suomen isännöintiliiton puheenjohtaja Mikko Peltokorpi toteaa (Kiviluoma 2008, 56) tietotekniikan ja teknologian kehityksen kulkeneen viime vuosikymmenen aikana nopeaan myös kiinteistöalalla. Hänen mukaansa vielä ennen tietotekniikka ei riittänyt toteuttamaan haluttuja asioita kun taas nykyään ei isännöinnissä välttämättä osata hyödyntää kaikkea mahdollista tietotekniikkaa oikeissa paikoissa.

Palvelun tutkimuksessa on perinteisesti korostunut *ihmiskeskeisyys*. Palveluiden kehittämisessä on keskitytty asenteisiin, motivaatioon, hengen luomiseen ja asiakaskontaktiin ja tämän ajatustavan seurauksena palvelualalla on saatettu jättää tietotekniikan mahdollisuudet huomiotta. (Mäkelin & Vepsäläinen 1989, 15) Mäkelin ja Vepsäläinen (1989, 12) kuvaavat ajatusmaailmojen ristiriitaa käsitteillä *High touch vs. High tech*, jonka tulee nykypäivän palveluorganisaatiossa olla tasapainossa. Ihmiskeskeisyyden sijaan ja rinnalla tulee analysoida palvelun *tietointensiivisyyttä*. Hannus (1993,107) korostaa niin tuotteiden ja palveluiden kuin myös rakenteiden ja prosessienkin tietointensiivisyyden kasvua kuvatessaan nykypäivän tietoyhteiskuntaa.

Mäkelinin ja Vepsäläisen (1989, 16) mukaan tietotekniikan merkitys on kehityksen myötä kasvanut ja se on huomattavasti muuttanut palveluita ja niiden kehittämistapoja. Tietotekniikkaa ei nähdä enää kilpailuetuna palvelualalla, vaan tämän päivän palveluissa tietotekniikka edustaa jo strategista välttämättömyyttä. Palveluiden suhteen teknologian suurin merkitys korostuu palvelun toimittamisprosessissa asiakkaalle. Lichtin ja Mochin (1999, 368) mukaan palveluiden suhteen teknologisen kehityksen suurimmat vaikutukset näkyvät muun muassa joustavuudessa, tavoitettavuudessa sekä käyttäjäsävällisyydessä. He ryhmittelevät teknologian mahdollistamat innovaatiot palvelualalla neljään luokkaan:

1. Palvelutuotteen laatua ja laajuutta toimitusajan tai saavutettavuuden myötä parantavat innovaatiot
2. Asiakkaan tuottavuutta parantavat innovaatiot
3. Tekniset muutokset, jotka parantavat palveluyrityksen tuottavuutta
4. Innovaatiot, joiden tarkoitus on palvella standardeja ja määräyksiä

Mäkelin ja Vepsäläinen (1989, 26) kuvaavat tietotekniikan ja palvelukeskeisyyden integraatiomahdollisuuksia kolmen ulottuvuuden kautta: arvoketjun mukainen *vertikaalinen* integraatio, asiakaskunnan ja -kontaktien määrittelemä *horisontaalinen* integraatio sekä erilaisten palvelujen tilanteen mukaisesta yhdistelystä ja yhteistarjonnasta syntyvä *markkinaintegraatio* uusien palveluorganisaatioiden ja strategisten allianssien kautta.

Hannus (1993, 109) näkee tieto- ja viestintäteknologialla olevan tärkeä rooli myös liiketoiminnan ydinprosessien uudistamisessa. Teknologian roolit voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään: toteuttavaan, mahdollistavaan sekä käänteentekevään rooliin. Kun teknologia on toteuttavassa roolissa, sillä pyritään parantamaan toimintaa tietyn liiketoimintasuunnitelman toteutuksessa. Tavanomaiset atk-hankkeet edustavat teknologian toteuttavaa roolia. Mahdollistava rooli taas liittyy liiketoiminnan uudelleensuunnitteluun kun liiketoiminnan ydinprosesseja uudistetaan hyödyntämällä innovatiivisesti tietotekniikan luomia mahdollisuuksia. Perustavanlaatuinen muutos varsinaisessa liiketoiminnassa tietotekniikan mahdollistamin keinoin edustaa taas teknologian käänteentekevää roolia liiketoiminnassa.

Kuten Mäkelin ja Vepsäläinen (1989, 27) toteavat, teknologia on väkisinkin muuttanut niin isännöintiä kuin koko palvelualaa erilaisten välttämättömien tieto- ja viestintäteknologioiden muodossa, joista useita voidaan todeta pidettävän nykypäivänä jo itsestään selvyyksinä. Muun muassa suurin osa kommunikaatiosta kaikilla organisaatiotasolla kaikkiin viiteryhmiin on mahdollista hoitaa sähköisesti. Lisäksi isännöitsijän mobiilit kommunikaatiovälineet mahdollistavat työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. Sen, että isännöitsijän tavoittaa nykyään sekä puhelimitse että sähköpostitse mobiilisti, voidaan luokitella saavutettavuutta palvelevaksi innovaatioksi. Lisäksi kaikki teknologian mahdollistamat yrityksen sisäiset järjestelmät ja ohjelmat kuuluvat yrityksen tehokkuutta ja sitä kautta tuottavuutta palveleviin teknisiin muutoksiin.

Tutkimuksessa tietotekniikan merkitys nousi useassa kohdassa esiin. Ensinnäkin tämä osoittaa, että myös isännöintipalvelujen tuottaminen vaatii monessa suhteessa nykypäivänä teknologiaa. Isännöitsijä kokee pystyvänsä hyödyntämään työssään teknologiaa, mutta toisaalta sen luomia mahdollisuuksia työlle kaivattiin lisää. Tietotekniikan täysimääräinen hyödyntäminen ja sähköisten järjestelmien hyötykäyttö nousivat niin haastattelututkimuksessa kuin kyselytutkimuksen avoimissa kysymyksissäkin pinnalle. Tietotekniikan mahdollisuuksille kaivataan isännöinnissä tilaa niin organisaation sisäisiin prosesseihin kuin asiakaspalvelunkin suhteen.

Isännöinti palvelualana edustaa vahvasti Mäkelinin ja Vepsäläisen (1989, 15) kuvaamaa asiakaskeskeisyyttä. Palveluiden ja asiakasnäkökulman suhteen isännöinnillä on pitkät perinteet ja se on pitkälti juurtunut totuttuihin toimintatapoihin. Asiakkaat ovat tottuneet isännöintiin ja isännöitsijään tietynlaisena ja tämä edustaa vahvasti edellä kuvattua *high touch vs. high tech* -ristiriitaa ja luo haasteen tietotekniikan laajamittaiseen implementointiin isännöintialalle. Palaamme jälleen peruskysymykseen: mikä on oikea sekoitus henkilökohtaista palvelua ja korkeaa teknologiaa. Alasta riippumatta on vaikeaa istuttaa uusia toimintatapoja varsinkaan asiakkaalle ja isännöinti on asiakkaan silmissä suurimmaksi osaksi ihmisten tekemää työtä. Tämä on varmasti rajoittanut ja rajoittaa vastaisuudessa teknologian mahdollisuuksia alalla. Kuitenkin näitä mahdolli-

suuksia on palveluiden suhteen löydettävissä, mutta tietotekniikan luomiin teknologisiin mahdollisuuksiin liittyy myös heikkouksia ja riskitekijöitä.

Asiakkaan omaa tuottavuutta parantavat innovaatiot isännöintityön puitteissa toimivat välillisesti. Asiakkaan omatoimisuutta palvelevat teknologiat siirtyvät isännöitsijän hyödyksi ajan ja vaivan säästön muodossa. Tutkimuksessa esiin noussut puheluiden määrä ja niiden keskeyttävä vaikutus on yksi mahdollisuus teknologiainnovaatiolle isännöinnissä. Isännöitsijä toimii välikappaleena monissa asioissa, jotka asiakas pystyisi itse hoitamaan teknologian avustuksella.

Isännöintipalveluista löytyy runsaasti sisällöltään standardipalveluita, jotka sijoittuvat massapalvelujen ja asiakaskohtaisten palvelujen välimaastoon. (Mäkelin & Vepsäläinen 1989, 16) Tällaisia palveluita edustavat muun muassa ilmoitusluontoiset asiat, jotka koskevat kiinteistöjä ja jotka usein soitetaan isännöitsijälle. Tämä on esimerkkiprosessi, jossa asiakas soittaa isännöitsijälle ja odottaa palvelua keskeyttäen hänen työnsä. Tällaisille eräs mahdollisuus löytyy esimerkiksi Internetin kautta sähköisessä muodossa täytettävistä lomakkeista, jotta isännöitsijä saa kirjalliset ilmoitukset, mikä osaltaan vähentää puheluiden määrää. Näille ilmoituksille tulisi olla oma formaatti, jotta kaikki tulisivat samassa muodossa sisältäen saman informaation kohteesta. Ilmoituksia, joita asiakkaat voisivat omatoimisesti sähköisesti hoitaa, olisivat esimerkiksi muuttoilmoitukset sekä häiriö- ja vikailmoitukset. Tällaiset yksinkertaiset asiat voisivat palvella sekä asiakasta että isännöitsijää. Onnistuessaan tällainen prosessin yksinkertaistaminen voi toimia Lichtin ja Mochin (1999, 368) ryhmittelyn mukaan jopa kolmella hyötytasolla; laatua ja saavutettavuutta lisäävänä tekijänä, asiakkaan tuottavuutta tekijänä sekä yrityksen tuottavuutta lisäävänä tekijänä.

Sähköiset tiedonsiirtomahdollisuudet nostavat isännöintipalveluissa esiin myös muun muassa tiedottamisen asiakkaalle. Tiedottaminen nousi tutkimuksessa esiin tärkeänä asiakkaalle tarjottavana palveluna, mutta myös aikaa tuhlaavana postituksen muodossa. Sähköinen järjestelmä tiedottamiseen ei varmasti vielä voi korvata kokonaan kirjallista tiedottamista, mutta tähän suuntaan voidaan toimintaa kehittää esimerkiksi sähköisillä ilmoitustauluilla tietyissä kohteissa. Lisäksi turhien kokousten korvaaminen sähköisellä kommunikaatiolla on mahdollisuus yksinkertaistaa ja tuoda joustavuutta isännöitsijän päivään.

Isännöitsijän vuorovaikutus kollegojen kanssa ja vertaistuki nousivat erittäin tärkeiksi isännöitsijälle. On tärkeää, että isännöitsijällä on keinoja olla vuorovaikutuksessa toisten isännöitsijöiden kanssa myös yli yksikkörajojen. Tähän helpotusta voisivat tuoda esimerkiksi sähköiset keskustelufoorumit, joiden välityksellä jaetaan informaatiota sekä kokemuksia.

Teknologia voi toimia palveluiden suhteen niin mahdollistajana kuin myös haasteena tai jopa heikkoutena palvelulle. Teknologian täysimääräinen hyödyntäminen isännöinnissä aiheuttikin pohdintaa, sillä se voisi johtaa tyytymättömyyteen asiakkaissa, jotka

arvostavat isännöinnin ihmiskeskeisyyttä ja tätä myötä jopa menetettyihin asiakkuuksiin. Kuitenkin sen tietynasteinen hyödyntäminen nähtiin tutkimuksessa positiivisena asiana ja toimintatapojen kehittämis- ja tehostamismahdollisuutena.

### 3.4 Yhteistyöverkostot isännöintityössä

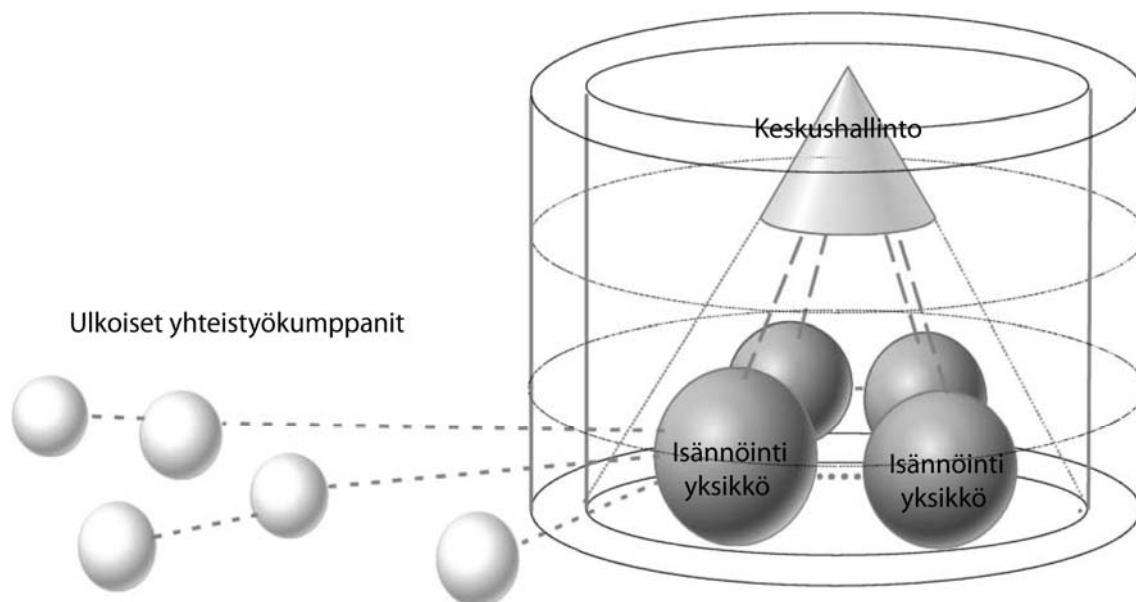
#### 3.4.1 Yhteistyöverkostot liiketoiminnassa

Samalla kun organisaatioiden sisäisiä tukitoimintoja alettiin 1990-luvulla korvata ulkopuolisella avulla, myös kiinteistöhuollon toimintoja alettiin ulkopuolista yhteistyökumppaneilla (Salonen 2007, 317). Verkostojen käsite nostettiin 1990-luvulla vahvasti johtamisen käsitteistöön palvelemaan yritysten joustamattomia rakenteita sekä parantamaan organisaation suoritusta ja tehokkuutta (Perri 6, Goodwin, Peck & Freeman 2006, 3). Isännöintipalvelujen tuottaminen asiakkaalle vaatii paljon resursseja sekä joustavuutta, joten ulkoisiin yhteistyökumppaneihin turvautuminen on siis lähes välttämättömyys. Verkostojen muodot vaihtelevat yhteistyön pituuden, osallistumisen tason ja tarkoituksen mukaan (Perri ym. 2006, 7). Isännöinnin vaatimat verkostot vaihtelevat pitkäaikaisten strategisten kumppanuuksien sekä lyhytaikaisten projektien välillä.

Peltosen (2007, 40) kuvaamalle verkstorakenteelle on tyypillistä, että osa sen toiminnoista on siirretty organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelle. Ulkoistetuilla tai kumppanuuksien varaan lasketuilla toiminnoilla ei välttämättä nähdä olevan strategista merkitystä organisaation sisällä, vaan ne on järkevää ostaa ulkopuolelta kilpailuedunkin kannalta. (Peltonen 2007, 38–42.) Laamanen & Tinnilä (2002, 21) perustelevat verkostoitumista työnjaon syventämisellä, joka mahdollistaa uuden arvon luomisen asiakkaalle. Verkostoilla tavoitellaan muun muassa kustannustehokkuutta ja nopeampaa läpäisyä.

Riippuu pitkälti palvelun luonteesta, puoltaako tehtävä organisaation sisäisten resursien käyttöä vai ulkoisen toimittajasuhteen kehittämistä (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998). Palvelut, jotka vaativat asiantuntemusta mutta eivät suuria investointeja ja ovat toistuvia tuottaa, kannattaa pitää sisäisessä hallinnassa. Sisäisesti toiminnoittain rakentuneen organisaation heikkoutena voidaan pitää kuitenkin taipumusta keskittää päätöksentekovalta johdolle, mikä altistaa rakenteen hitaudelle ja joustamattomuudelle. Sen reagointiaika toimintaympäristön muutoksiin pitenee, sillä jokainen toiminto on syvällä omassa asiantuntemuksessaan eikä niinkään paneudu ulkoisiin tekijöihin. (Ollus ym. 1998, 40). Isännöinnin suhteen kirjanpito edustaa toistuvaa, asiantuntemusta vaativaa palvelua, joka organisaation on strategisesti järkevää pitää sisäisenä osaamisresurssina.

Isännöintipalvelut ovat osaltaan juuri vakiintunutta verkostojen kautta työskentelyä ja isännöitsijän vastuu on hallita näitä verkostoja. Työhön kuuluu siis myös sekä ulkoisten asiantuntijoiden että sisäisten resurssien johtamista. Kiinteistönhoidossa Salonen (2004, 317) viittaakin artikkelissaan yhteistyöpainotteisen toimintaympäristön luomiseen järkevimpänä ratkaisuna toimialan luonteen takia. Kuviossa 12 on kuvattu yksinkertainen malli isännöintiorganisaation suhteesta ulkoisiin yhteistyökumppaneihin.



kuvio 12 Isännöintiorganisaation verkostot (sovellettu Tuomela, Salonen & Puhto 2004, 41)

Kuvion 12 mukaisesti keskushallinnon rooli on kontrolloida isännöintiyksikköjä kun taas yksiköt ja yksittäiset isännöitsijät ovat pääosin vastuussa isännöinnin ulkoisten verkostojen ja yhteistyökumppanien hallinnasta. Sekä haastattelututkimus että kyselytutkimus osoittivat, että ulkoiset kumppanit ovat isännöinnissä ehdottoman välttämättömiä (ka. 4,9). Ulkoisten kumppanien käyttöön vaikuttaa isännöinnin tehtävissä suuruusluokan lisäksi tehtävän luonne eli asiantuntijuuden aste tai rakennusteknisen taidon vaade. Aineistosta tällaisiksi palveluiksi osoittautuivatkin selvästi tekniset tehtävät, joka sisältää urakoitsijat sekä huoltoyhtiön tehtävät, arkkitehtuuriset, juridiset ja markkinoinnilliset asiat. Myös projektinjohto ulkoistetaan suurissa projekteissa. Hallinnolliset ja taloudelliset asiat pidetään pitkälti talon sisällä strategisistakin syistä. Osaamisintensiiviset, lisäarvoa asiakkaalle tuottavat palvelut nähtiin tärkeänä pitää omassa hallinnassa. Nämä koettiin myös mielekkäiksi ja haastaviksi tehtäviksi. Palvelujen organisointitapa tukee Olluksen ym. (1998, 70) teoriaa siitä, että palvelut, jotka vaativat asiantuntemusta, eivät suuria investointeja ja ovat toistuvia tuottaa, kannattaa pitää sisäisessä hallinnassa.



Siihen, missä määrin ja mitä isännöinnin palveluja organisaation kannattaa ulkoistaa, ei löydy yksiselitteistä vastausta. Tämä aiheutti pohdintaa myös isännöitsijöiden keskuudessa. Osa oli tyytyväisiä tämän hetkiseen ulkoistamisen asteeseen, ja totesi kaiken tarvittavan olevan ulkopuolella, osa taas kaipasi tiettyjen tehtävien siirtämistä ulkoisille kumppaneille. Kyselytutkimus noudattaa samaa linjaa haastattelujen kanssa; selvää vastausta ei löydy ja hajonta on suurta, mutta enemmistö kuitenkin kokee hoitavansa tehtäviä, jotka olisi ulkoistettavissa. Vertailtaessa ulkoistamisen näkökulmaa taustamuuttujien suhteen, kokee alle 25-vuotiaiden ikäluokka vahvimmin keskiarvolla 4,5 hoitavansa tehtäviä, jotka olisi mahdollista tuottaa ulkoisilla palveluntarjoajilla kun taas yli 50-vuotiaiden ikäryhmä ei koe tätä olennaiseksi (ka. 2,2). Nuorempien ikäluokkien voidaan keskimäärin todeta suhtautuvan ulkoisten verkostojen mahdollisuuksiin hieman avoimemmin.

Ulkoiset sidosryhmät, joihin isännöitsijä on yhteydessä, ovat tutkimuksen mukaan hyvin monipuoliset. Ne vaihtelevat päivittäisestä vuorovaikutuksesta harvaluontoisen yhteydenpitoon ja jatkuvista kumppanuussuhteista kertaluontoisiin projekteihin. Tärkeimpinä ulkopuolisina verkostoina isännöinnissä mainittakoon huoltoyhtiöt, urakoitsijat sekä vahinkoyhtiöt. Nämä edustavat samalla myös tahoja, joihin isännöitsijä on sekä tiiviimmin että useimmin yhteydessä.

### 3.4.2 *Verkostotasot*

Organisaatioverkostokäsitettä käytetään yleisterminä yritysten yhteistyösuhteiden analysointiin. Verkostojen toiminnan analyysi vaatii kuitenkin hieman verkostotasojen tunnistamista ja määrittämistä. Yritysverkostoja voidaan analysoida monesta näkökulmasta. Kohteena voi olla yksilöt, yksiköt, alueet, kokonaiset organisaatiot, toimialat, kansantaloudet sekä koko maailmantalous. (Nohria & Eccles 1992, 4.) Yksinkertaistettuna verkosto muodostuu toisiinsa luottavista organisaatioista ja henkilöistä, ja niiden taloudellisesta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Kuitenkin tiimistä tai työryhmästä verkosto eroaa siinä, että yhteistyösuhteet eivät ole niin tiiviitä. (Laamanen & Tinnilä 2002, 21.)

Alexander (1999, 41) kuvaa isännöitsijän roolia muun muassa organisoijana, valvojana, asiakkaana ja neuvottelijana. Isännöitsijä toimii yksilönä kymmenien taloyhtiöiden toimitusjohtajana, yksikön jäsenenä isännöintiyksikön sisällä sekä vastaa myös organisaation ylimmälle johdolle toiminnastaan. Lisäksi hän johtaa kiinteistöä useiden tahojen ja kumppanuuksien kautta. Isännöintiin vaadittava ja osallistuva yhteistyöverkosto on siis monitasoinen. Verkoston toimijoita ja vuorovaikutussuhteita löytyy näin niin yksilötasolla, organisaatiotasolla kuin toimialatasollakin.

Toimialatasolla tarkoitetaan yleistä toimintaympäristöä. Verkoston toimintaan vaikuttavat näin muun muassa lainsäätäjät, työvoimamarkkinat ja yleinen teknologiakehitys. Tämä verkosto kattaa siis myös eri toimialojen yritykset, ja verkoston rakenne riippuu toimialoille ominaisista rakenteista ja niiden yleisestä kehityksestä. (Hatch 1997, 64–68.) Kiinteistöjohtamisen toimialalle vaikuttavia erityispiirteitä ovat muun muassa rakentamisaktiivisuus ja muut kiinteistöihin liittyvät asiat kuten lait ja yhteistyöverkostojen toimialojen kehitys.

Kirjallisuudessa on tunnistettu useita erilaisia organisaatioiden riippuvuussuhteita. Tässä tutkimuksessa keskitytään verkostotasoon, jossa alihankkijoiden, kumppanien ja asiakkaiden toiminnot sekä organisaatioiden ominaispiirteet vaikuttavat verkostossa tapahtuvaan yhteistyöhön. Tästä verkostosta käytetään yleisesti käsitettä organisaatioverkosto ja sitä voidaan soveltaa useisiin erilaisiin organisaatioiden välisiin suhteisiin. (Laamanen & Tinnilä 2002, 52) Keskitymme siis verkostoon, jonka muodostaa joukko yhteenliittymiä ja keskenään riippuvia toimintoja. Näistä verkostoista voidaan erottaa vielä erilaisia ulottuvuuksia, joista tärkeimmät isännöintipalvelujen osalta ovat: (Hatch 1997, 126)

- *Ulkoinen verkosto*, jossa itsenäisillä organisaatioilla on olemassa riippuvuussuhteita ja yhteistyömuotoja.
- *Vertikaalinen verkosto*, joka muodostuu erikoistuneiden yritysten päähankkijoista ja alihankkijoista. Verkosto perustuu erikoistumiseen ja tuottavuuteen kumppanuussuhteen kautta.
- *Horizontaalinen verkosto* koostuu toimialan ja organisaation toimijoiden keskinäisestä yhteistyöstä ja synergiasta.

Verkostomääritelmät ovat kuitenkin hyvin riippuvaisia tutkimuskohteesta ja Laamanen ja Tinnilä (2002, 52) jakavatkin verkstorakenteet verkoston keskuksen roolin ja kontrollin mukaan sekä verkoston itseohjautuvuuden perusteella. Tämä tarkoittaa sitä astetta, kuinka paljon ohjausta ja kontrollia verkoston prosessit vaativat.

Isännöinnin ulkoinen ja vertikaalinenkin verkosto koostuu pitkälti organisaation yhteistyökumppaneista. Isännöintiorganisaation on näihin suhteissa pääosin ostavana osapuolena, joten suurimmaksi osaksi vuorovaikutuksen suunta on isännöitsijään päin.

Horizontaali verkosto isännöinnissä koostuu pääosin organisaation isännöitsijöiden keskinäisestä sisäisestä yhteistyöstä. Alalla, jossa tietoa ja taitoa tulee olla paljon ja monipuolisesti, tämä koetaan elintärkeänä. Isännöintiorganisaation sekä sisäisiä että ulkoisia verkostoja tarkastellaan seuraavassa kappaleessa.

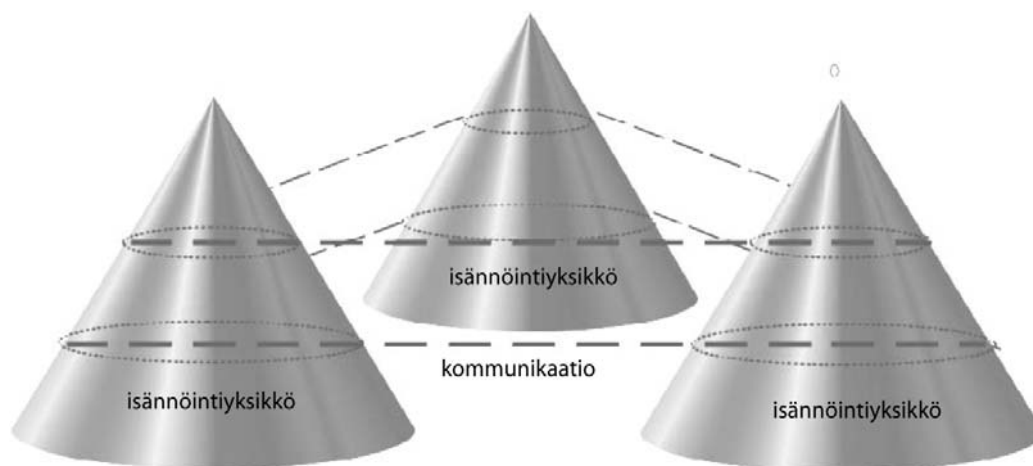
### 3.4.3 Verkosto-organisaatio

Nohria & Eccles (1992, 1) kuvaavat nykyaikaisia organisaatioita verkosto-organisaatioina ja korostavat niiden yritysrajoja rikkovia vuorovaikutusverkostoja. Isännöintiorganisaatiota voidaan kuvata verkosto-organisaationa, jolla tarkoitetaan organisaatiota, joka koostuu toisiaan tukevista rooleista. Verkosto-organisaation ominaispiirteinä korostetaan kirjallisuudessa hajautettua päätöksentekoa, joustavaa ongelmanratkaisukykyä, osapuolten laatutietoisuutta sekä tiiviimpää toiminnallista yhteistyötä. Verkosto-organisaatiot muodostuvat loppujen lopuksi yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden sekä virallisista että epävirallisista suhteista. (Baker 1992, 400–403.)

*”Tärkein viiteryhmä on kuitenkin organisaatio, jossa itse toimii! Siellä sisällä on niin paljon tietoa ja osaamista! Vaikka kukin tekee itsenäisesti, niin sieltä aina löytyy joku, joka on tehnyt jonkun vastaavan jutun jossain. Ei tarvitse aina pyörää keksiä uudestaan!”*

Organisaation sisäinen kommunikaatio ja informaation jako on tärkeässä osassa ja se vauhdittaa uusien ideoiden kehittämistä ja kollektiivista oppimista isännöintiorganisaation henkilöstön, eri yksiköiden ja ulkoisten palveluntuottajien välillä. Organisaatioiden sisällä tapahtuu sekä virallista että epävirallista yhteistyötä. Virallinen organisaatiokaavio harvoin kertoo organisaation sisälle syntyvästä verkostosta, joka syntyy yrityksen epävirallisessa rakenteessa, jossa työntekijät toimivat. On otettava huomioon, että usein informaatio kulkee ja todellinen työ tapahtuu myös epävirallisten verkostojen ja henkilökohtaisten yhteyksien kautta. (Goldhaber 1986, 86)

Nohria & Eccles (1992, 294) korostavat yritysten epävirallista yhteistyötä erityisen tärkeäksi verkosto-organisaatiossa, jossa toiminta on harvoin rutiininomaista ja jossa on tarve poikittaiselle koordinaatiolle. Myös tutkimusaineistossa korostui vertaistuen tärkeys. Isännöitsijälle on elintärkeää saada erityisesti tukea vertikaalisesti toisilta isännöitsijöiltä. Isännöintiyksiköissä huolimatta työn itsenäisestä työskentelystä heijastuu usein myös tiimityön tarve. Isännöintiyksiköiden horisontaalista verkostoa ja poikittaista koordinaatiota on havainnollistettu kuviossa 13.



kuvio 13 Kommunikaatio yksiköissä ja yksiköiden välillä (sovellettu Tuomola ym. 2004)

Kuten kuviossa 13 on osoitettu, kommunikaatio niin yksikössä kuin yksiköidenkin välillä on tärkeää. Jotta ”*pyörää ei tarvitsisi aina keksiä uudestaan*”, on organisaation pidettävä huoli, että sen toimijat pystyvät kommunikoimaan ja vuorovaikutus toimii yksikötasolla. Keinoja yksiköjen väliselle vuorovaikutukselle ovat muun muassa yhteiset koulutukset sekä aiemmin mainittu sähköinen foorumi.

Isännöintityön kehittämisenäkökulma nosti usein esiin sekä rutiinitehtävien määrän että ulkoistamisenäkökulman niille palveluille, joita ei ole tarpeen itse tuottaa. Tutkimuksen yksi tavoitteista olikin tutkia, löytyykö isännöintityöstä toimintoja, jotka olisivat tehokkaampia organisaation ulkopuolelta toimitettuna ja voisiko tällä tehostaa toimintaa. Osa tutkimuksen isännöitsijöistä totesi tekevänsä tehtäviä, jotka olisi tehokkaampi hoitaa ulkoisten verkostojen avulla. Tässä suhteessa nousivat sellaiset palvelut esiin, joita isännöitsijän ei ole tarpeen itse tuottaa eikä niitä ole strategisesti työn kannalta tarpeen pitää organisaation sisällä. Tällaisia isännöitsijän aikaa vieviä rutiinitehtäviä olivat muun muassa:

- avainhallinta
- autopaikkojen hallinta
- saunavuorojen jako
- postittaminen
- muuttoilmoitukset.

Nämä edustavat tehtäviä, jotka eivät vaadi isännöitsijän asiantuntemusta ja jotka voidaan hoitaa ulkopuolisilla toimijoilla. Joissain yksiköissä nämä oli toteutettu ja niiden todettiin toimivan hyvin organisaation ulkopuolella. Triviaalitehtävien teettämisen ulkoisilla kumppaneilla kuten huoltoyhtiöllä tai avainliikkeellä koettiin vaikuttavan positiivisesti yksikön toimintaan. Tämä vaikuttaa myös isännöitsijän omaan työtyytyväisyyteen, sillä hän voi keskittyä enemmän työn sisällöltään antoisampaan ja tuottavam-

paan puoleen. Isännöitsijät totesivat ulkoistamispäätöksen todella tuovan aikasäästöjä ja tämän myötä tehokkuutta ja mielekkyyttä työhön.

#### 3.4.4 *Yhteistyöllä saavutettavat hyödyt*

Verkottumisen hyöty on kuvattu saavutettavaksi yritysten erikoistumisella, minkä seurauksena heterogeeniset yritykset ovat tulleet riippuvaiseksi toistensa osaamisesta. (Nohria & Eccles 1992, 2) Yhteistyöhön muiden yrityksiä kanssa lähdetään pääasiassa rationaalisista syistä. Yritys organisoii rakenteensa ja toimintansa maksimoidakseen hyötynsä. Usein nähdään luonnollisena ja tarkoituksenmukaisena solmia yksilöllisiä suhteita ja sopimuksia eli luoda verkostoja. Sopimukset yritysten välillä määrittelevät liiketoimien säännöt ja siten vähentävät epävarmuutta, joka markkinasuhteisiin liittyy. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 9-10.) Alexanderin (1999, 34) mukaan verkostojen vahvuutena on taloudellisten etujen lisäksi resurssien joustavuus palvelutarjoomassa.

Verkostot ja yhteistyö mahdollistavat laajat operaatiot ilman suuria investointeja. Se on myös erittäin joustava rakennemuoto, koska sen on mahdollista muokata itseään poistamalla kumppaneita ja alihankkijoita ja liittämällä uusia muuttuvien liiketoimintatarpeiden mukaan. (Peltonen 2007, 38–42.) Boule (1993, 23) yhdistää verkostoitumisen epävarmaan ja muuttuvaan markkinatilanteeseen, ja korostaa näin yritysten tarvetta sopimus pohjaiseen työskentelyyn joustavuuden saavuttamiseksi. Kyselytutkimuksessa ulkoisen asiantuntijuuden suhteen juuri joustavuus korostui ja sen koettiin tärkeämmäksi kuin esimerkiksi aika- ja kustannussäästöt. Ulkoisen asiantuntijuuden koettiin yksimielisesti tuovan joustavuutta organisaatioon, aika- ja kustannussäästöistä oltiin montaa mieltä.

Suomalaiseen kieleen vakiintunut termi strateginen kumppani kuvaa alihankkijan tai yhteistyökumppanin kasvanutta roolia yrityksen kilpailukykyyn parantajana. Pitkäaikaisella sopimussuhteella pyritään tuottamaan parempaa laatua ja sekä strategisia etuja. Verkostomaista toimintaa voisi kuvata pitkälle kehitetyksi valistuneeksi ulkoistamiseksi. Toistuvan kovan kilpailuttamisen sijaan pyritään pitkäjänteiseen yhteistyöhön. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 7.) Laamanen ja Tinnilä (2002, 21) toteavatkin hyvien verkostojen syntyvän usein pidemmän ajan kuluessa yritysten välisenä oppimisprosessina.

*”Huolto-yhtiö on sellainen että kun hyvän löytää, niin se on kuin kultakimpale.”*

Olluksen ym. (1998, 7) ilmaisema strateginen kumppani kuvaa ja tukee hyvin haastateltavien näkemystä yhteistyökumppanin roolista. Haastateltavat korostivat ulkoisten

kumppanien strategista roolia sekä koko yrityksen kilpailukyvyn että oman työn toimivuuden ja joustavuuden kannalta. Tutkimuksen mukaan isännöitsijällä on vahvasti vakiintuneet verkostot ja hän voi pääosin luottaa yhteistyökumppaneihinsa. Vakiintuneet verkostot löytyvät lähes jokaiselta ja kyselyn jokainen organisaation isännöitsijä toteaa luottavansa yhteistyökumppaneihinsa. Suhteet ja kumppanien tunteminen alalla nousivat tärkeiksi niin luotettavuuden, joustavuuden kuin asiakkaankin kannalta. Saavuttaakseen hyvää laatua luotettavasti, on tunnettava oikeat tekijät, joiden kanssa toimia.

*”Jos sulla on näitä vakiintuneita suhteita, niin on aina helpompi neuvotella siitä työstä kun lähteä jonnekin keltaisille sivuille soittelee. Että valmiit verkostot ja molemmat hyöttyy siitä.”*

Pääasiassa pyritään pitkäaikaisiin sopimussuhteisiin, jotta saavutetaan parempaa laatua sekä etua molemmille osapuolille. Toistuvan kovan kilpailuttamisen sijaan pyritään pitkäjänteiseen yhteistyöhön, josta hyöttyvät sekä isännöitsijä että palveluntarjoaja. Toisaalta tulokset myötäilevät myös Peltosta (2007, 39) siinä, että kumppaneista pääsee helposti eroon liiketoimintatarpeiden mukaan. Loppujen lopuksi tavoitteena todetaan kuitenkin olevan pitkäkestoinen yhteistyökumppanuus, sillä riitatapaukset ovat pitkiä ja kalliita.

Vaikka tutkimus antaa hyvin positiivisen yleiskuvan isännöitsijän yhteistyöverkostojen hallinnasta, nousee toisaalta tutkimuksessa kuitenkin monenlaisia mielipiteitä esiin. Vaikka kumppanien todetaan olevan vakiintuneita, reilut puolet aineistosta kilpailuttaa jatkuvasti ulkoisia verkostojaan. Tämän voidaan tulkita kustannuspaineiden ja alan kilpailun painostukseksi tarkastaa ja kilpailuttaa toimijat säännöllisesti.

### **3.4.5 Verkostoitumisen riskit**

Verkosto-organisaatiot muodostavat uudenlaisen kilpailukentän markkinoille. Kilpailu ei tapahdu yksittäisten organisaatioiden välillä, vaan yhteistyöverkostot muodostavat kilpailukentän. Suurimpana haasteena ja ydinongelmana tällä areenalla nähdään monimuotoisuuden, vaihtuvuuden, joustavuuden sekä kumppanuuksien ja yhteistyön hallinta. Verkostoitumisen tarjotessa suuria mahdollisuuksia organisaatioille kohtaa verkosto-organisaatio myös suurempaa epävarmuutta sekä riskejä. (Vipul & Lyes 2008, 469.)

Koska verkostot muodostuvat verkoston erilaisista osapuolista ja näiden välisistä vuorovaikutussuhteista, vaatii verkoston hallinta kontrollia ja päätöksiä liittyen resursien allokointiin, yhteistyöhön, strategiaan sekä moniin muihin vastuullisiin asioihin. Nämä päätökset riippuvat ensinnäkin toimialasta sekä pitkälti verkoston laajuudesta ja

yhteistyön laadusta. Joka tapauksessa yhteistyön hallinta yli organisaatorajojen asettaa tiettyjä haasteita. On ajateltava muiden tahojen intressejä, tarpeita sekä sitoutumista. (Goodwin, Peck & Freeman 2006, 121.)

Verkostorakenteen heikkouksiin lukeutuu Peltosen (2007, 40) mukaan verkoston osien, toimijoiden ja keskusyksikön välisten suhteiden ylläpitämiseen sitoutuvat resurssit. Salosen (2004, 318) mukaan kumppanuuksiin sisältyy aina epävarmuutta. Epävarmuutta tai esteitä syntyy usein sosiaalisista syistä tai koordinoituisista. Suhteet ovat monimutkaisia hallita ja ne sisältävät aina todellisia tai mahdollisia riskitekijöitä. Etuihin lukeutuvat lisääntyneet resurssit ja asiantuntemus tuovat mukanaan myös kontrollin lisääntyvän tarpeen. (Salonen 2004, 318.) Kumppanuussuhteisiin perustuvaa rakennetta on täten myös huomattavasti vaikeampi hallita ja johtaa. Myös työntekijöiden sitoutuminen nähdään usein myös heikompana, sillä he työskentelevät kumppanin tai alihankkijan alaisuudessa, eikä heillä ole suoraa vastuuta palveluntarjoajaan. (Peltonen 2007, 40.)

Yhteistyön hallinta yli organisaatorajojen ei isännöinnissäkään osoittaudu aina täysin yksinkertaiseksi. Haastateltavien asenne vahvistaa Goodwinia, Peckia sekä Freemania (2006) siinä, että on ajateltava myös muiden tahojen intressejä ja sitoutumista. Haastateltavat arvioivat ulkoistamisen riskitekijöiksi valvonnan heikkouden sekä mahdollisen asiantuntijuuden puutteen. Suurin osa isännöitsijöistä kokee, että yhteistyökumppanien valvonta ei vie turhaa aikaa (ka. 2,5). Viidesosa kokonaisuudesta joutuu kuitenkin paimentamaan ja valvomaan mielestään liikaa kumppaneitaan ja jatkuva muistutus tekemättömistä töistä esim. kiinteistöhuollolle ja urakoitsijoille mainitaan useasti työn turhimprien tehtävien listalla.

Voidaan kuitenkin todeta, ettei isännöinnin verkostoissa nähdä suuria riskitekijöitä ja hyödyt ulkoisista kumppaneista nähdään suurempina kuin valvonnan vaatimat resurssit. Isännöitsijä toimii verkostossa usein juuri ostavana osapuolena, joten toteaa myös pääsevänsä suhteellisen helposti eroon toimimattomista yhteistyösuhteista. Hyvin hoidettu työ ja molemminpuolinen luottamus siis hyödyttävät molempia sopimustahoja.

## 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutokset toimintaympäristössä ja asiakkaiden vaatimuksissa ovat asettaneet uudenlaisia haasteita useille toimialoille. Kiinteistöjohtamisen kenttä kokonaisuutena on murroksessa ja asiakaslähtöisyyden sekä verkostoitumisen voidaan todeta muuttavan alan rakenteita ja toimintatapoja. Isännöinti toimialana kuuluu kiinteistöpalveluiden kentällä kiinteistön hallinnon ja ylläpidon alueelle. Isännöitsijä on taloyhtiön toimitusjohtaja ja vastaa sen operatiivisesta toiminnasta. Isännöintipalveluihin kuuluvat yhtiön hallinnolliset, taloudelliset sekä tekniset tehtävät. Palvelut ovat osaltaan rutiininomaisia, teknisluontoisia palveluita, ja toisaalta ne ovat hyvin osaamisintensiivisiä, arvokkaita ja korkeaa lisäarvoa tuottavia palveluita. Palvelujen laaja kirjo asettaakin haasteen kokonaisuuden hallinnalle.

Muun kiinteistöalan lailla myös isännöinnin toimialalla asiakkaan vaatimukset ja odotukset palvelusta kasvavat kun samalla palvelusta ei olla valmiita maksamaan. Kiinteistöalan kehittyessä huimaa vauhtia tulisi muutoksessa pysyä mukana. Myös osaamisen merkitys on alalla korostunut ja palvelu- ja osaamisvaatimusten kasvu luo todellisen haasteen isännöintityölle ja yksittäisen isännöitsijän jaksamiselle. Isännöintiin kuuluu niin taloudellisten kuin teknisten ja jossain määrin juridistenkin asioiden hallintaa. Myös vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen ulottuvuus ovat nostaneet merkitystään isännöintialalla. Isännöinti nähdäänkin poikkitieteellisenä ammattina sen vaativuuden sekä monimuotoisuuden takia. Alan haasteiksi voidaan mainita muun muassa isännöitsijän osaaminen, jaksaminen sekä uusien tekijöiden motivoiminen alalle.

Isännöintityö perustuu vahvasti yhteistyölle ja verkostojen merkitys alalla kasvaa. Isännöinnin palvelukokonaisuuden hallinta onkin pitkälle riippuvainen ulkoisista yhteistyökumppaneista. Isännöitsijän rooli on osaltaan palvelujen hankintaa sekä niiden johtamista verkostojen avulla ja samalla vastuuhenkilönä toimiminen asiakkaaseen päin palvelujen tuottamisesta. Isännöinnin verkostot ulottuvat niin sisäisiin verkostoihin kuin ulkoisiin yhteistyökumppaneihin

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutustua isännöintialaan johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta. Ensimmäinen tavoitteena oli selvittää mitä isännöintityö pitää sisällään ja kuvata millaisista osa-alueista se koostuu. Tämän lisäksi tavoitteena oli löytää työn nykyisestä sisällöstä ja toimintatavoista mahdollisuuksia tehostaa tai järkeistää isännöitsijän työtä. Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien osaongelmien avulla:

- Mitä kiinteistöjen johtaminen ja isännöintipalvelut käytännössä pitävät sisällään?
- Miten työn oikea organisointi voisi kehittää isännöintityön sisältöä ja tehostaa toimintaa?



Osaongelmien tutkiminen aloitettiin kirjallisuuskatsauksella ja empiirisen aineiston keräämisellä. Aineistolähtöisyys tutkimukseen johtuu tutkimuskohteen käytännönläheisestä luonteesta sekä tästä johtuvasta kirjallisuuden niukkuudesta. Lähtökohta olikin tutkia aihetta ensin ja löytää mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi ja analysoida näitä näkökulmia suhteessa olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tutkimus toteutettiin Avara Isännöinti Oy:n sisällä, joten tutkimuksen kohteena oli tietty organisaatio ja sen toimintatavat. Tutkimusmetodeiksi valittiin sekä kvalitatiivinen haastattelututkimus että kvantitatiivinen kyselytutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyrittiin kohteen kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen sekä tavoittamaan tutkittavien näkökulma mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Määrällisellä tutkimuksella pyrittiin taas saamaan numeerisia arvoja ja laajuutta tutkimusaineistoon.

Aineisto kerättiin loppusyksyn 2008 ja alkukevään 2009 aikana. Haastattelumenetelmänä toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka mahdollisti kohtuullisen avoimen keskustelun, mutta kuitenkin runko varmisti kaikkien teemojen läpikäynnin jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelujen kohdejoukko muodostui kuudesta sattumanvaraisesta isännöitsijästä, jotka edustivat viittä eri yksikköä pääkaupunkiseudulla sekä Keski-Suomessa. Kyselytutkimus toteutettiin Internet-kyselynä webropol-kyselyohjelman avulla organisaation isännöitsijöille.

Aineiston käsittely ja analyysi eteni litteroinnista, tarkasta tutustumisesta aineistoon ja lopulta teemoitteluun ja toistuvien havaintojen pelkistämiseen ja yhdistelyyn. Aineiston analysoinnissa käytettiin sekä aineistolähtöistä että teoriasidonnaista analyysiä. Selkeiden aineistosta nousseiden aihepiirien jälkeen havaintoja peilattiin mahdolliseen olemassa olevaan kirjallisuuteen ja tehtiin tulkintoja. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin validiteetin sekä reliabiliteetin avulla.

Suoranaisen aiheeseen liittyvän teoreettisen viitekehyksen niukkuus heijastuu tutkimuksen rakenteeseen ja se onkin rakennettu tutkimuksessa nousseiden tärkeiden teemojen pohjalta. Sekä tulokset että teoreettiset lähtökohdat on yhdistetty tutkielman kolmannessa kappaleessa teemoittain. Teemat edustavat niitä aihepiirejä, jotka nähtiin tärkeimmiksi isännöintityön elementeiksi ja mistä toiminnan kehittämisen mahdollisuudet isännöinnissä nähtiin tutkimuksen pohjalta löytyvän.

Ensimmäinen ja tutkimuksen kannalta tärkein empiirinen havainto oli, että isännöintityön sisältö todella kaipaa kehittämistä ja toimintatavoissa löytyy tehostamisen varaa. Tutkimuksen isännöitsijät olivat melko yksimielisesti sitä mieltä, että kehittämisen varaa löytyy. Lisäksi tutkimuksen perusteella oli tulkittavissa melko selkeät alueet, joihin kehittämistä kaivattiin. Tärkeimpiä esiin nousseita kehittämisen painopistealueita isännöinnissä ovat muun muassa:

- Työn jakaminen ja organisointi
- Työn mitoitus ja työmäärän keventäminen
- Toimintatapojen kehittäminen ja yhtenäistäminen

- Ammattitaidon kehittäminen ja koulutus
- Alan arvostus ja ammatti-imagon nostaminen
- Asiakaslähtöisyys
- Verkostoituminen

Nämä jaoteltiin tutkimuksessa vielä organisointi-, prosessi/toimintatapa- sekä osaamisnäkökulmiin. Työn sisällön ongelmat liittyvät siis organisaation rakenteisiin, toimintatapoihin sekä arvostus- ja osaamisnäkökulmaan. Näitä aiheita lähdettiin tutkimaan laajemmin isännöitsijän ja työn sisällön näkökulmasta. Lisäksi aiheita tarkasteltiin hieman yksilön, yksikön sekä organisaation näkökulmasta.

Tutkimuksessa pyrittiin ensimmäisenä hahmottamaan työn sisältöä ja luonnetta isännöitsijän näkökulmasta. Lisäksi tutustuttiin hieman isännöitsijän omaan työhön orientoitumiseen, viihtymiseen sekä jaksamiseen. Isännöitsijä viihtyy selkeästi työssään ja kokee sen sopivan haasteellisena. Yksittäisenä parhaana puolena työssä nähdään työn monipuolisuus. Palkitsevinta isännöitsijälle ovat harvoin kuullut positiiviset palautteet asiakkailta sekä projektien loppuun saattaminen. Työn varjopuolena nähdään iltakokoukset, työmäärä sekä ajankäyttö yleisesti. Asiakkaat ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa jakavat vahvasti mielipiteitä ja ne nousivatkin sekä työn parhaissa että huonoimmissa puolissa esiin. Isännöitsijä painottaa työssään talouden hallintaa sekä toinen tärkeä osaamisalue löytyy teknisestä osaamisesta. Tämän lisäksi nykypäivän isännöinnissä korostetaan sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja.

Kasvaneet odotukset ja työn määrä kuitenkin asettavat suuren haasteen isännöitsijän jaksamiselle ja ajankäytön ulottuvuudet korostuvat. Tämä vaikuttaa isännöitsijän työhön orientoitumiseen ja myös työssä viihtymiseen. Ajankäytöllisesti isännöitsijältä kuluu paljon aikaa rutiinin omaisten tehtävien hoitamiseen ja työ koetaan pirstaleiseksi. Parempaa tyytyväisyyttä työaikoihin ja työmäärään vaikuttaen myös tätä kautta työn sisältöön, voidaan hakea omalla ajan hallinnalla ja priorisoinnilla, kohdetaloyhtiöiden sekä kokousten määrän tarkistamisella tai työn paremmalla organisoinnilla. Isännöitsijän kohdekiinteistöjen lukumäärä on nimittäin organisaatiossa suhteellisen korkea.

Tutkimuksen mukaan eräs kehittämisen painopiste löytyy selkeästi organisaation sisäisistä prosesseista ja resursseista. Suunnitelmallisuus toimintatapoihin toisi helpotusta ajan hallintaan ja toimintatapojen yhtenäistäminen taas selkeyttä ja läpinäkyvyyttä organisaation ja yksiköiden prosesseihin. Osaaminen on isännöitsijälle tärkeää, ja oman ammattitaidon kehittäminen nousi tutkimuksessa vahvasti esille. Alan kehittyessä isännöitsijä kaipaa jatkuvaa koulutusta ja mahdollisuutta kehittää ja syventää omia valmiuksiaan uran jokaisessa vaiheessa.

Yrityksen organisatoriset lähtökohdat määrittävät tavan, jolla organisaatio toimii ja koordinoi toimintaansa. Organisaatorakenne kuvaa organisaation muodollisia valta- ja vastuusuhteita, hierarkkisten tasojen työnjakoa eli erikoistumista sekä kommunikaatioita tasojen välillä. Isännöintiorganisaation ja vastaavasti yksikön rakennetyypin voi-

daan siis nähdä vaikuttavan vahvasti sen toimintaan. Isännöitsijä kokee itsensä ja kollegansa asiantuntijoina ja näkee työn hyvin itsenäisenä ja vastuun työstä hyvin yksilöllisenä. Organisaatioteorioista teoreettisena viitekehysenä isännöintiorganisaatiosta toimitaan Minzbergin *asiantuntijabyrokratiamalli*, jossa organisaation operatiivinen ydin korostuu ja hierarkiasuhteet ovat lähes olemattomat.

Isännöinnissä operatiivinen ydin edustaa organisaation tärkeintä elementtiä, työ on itsenäistä ja vastuu työn tekemisestä on isännöitsijällä. Asiantuntijatyössä on kuitenkin tärkeää, että on mahdollisuus organisoida työtä myös eteenpäin. Tutkimus osoittaa, että työn delegointi ei ole aina isännöitsijälle mahdollista ja tämä onkin yksi suurista haasteista alalla. Tähän vaikuttavat myös organisaation resurssipohja. Tutkimuksessa nousi organisatorisista tekijöistä työn organisointi korostetusti esiin. Lisäksi työtapojen yhtenäistäminen nousi työn selkiyttämisenkin kannalta tärkeäksi.

Tutkimuksessa esitetään yksikkötasolla kolmenlaista organisointimuotoa: *vertikaalisesti korostunutta, horisontaalista työnjakomallia sekä kokonaisvaltaista isännöintimallia*. Mallit korostavat erilaisia organisointi- ja työnjakomahdollisuuksia isännöintiyksikkötasolla. Vertikaalinen organisointimalli korostaa operatiivisen tuen roolia yksikössä ja mahdollistaa näin isännöitsijän keskittymisen osaamisintensiivisiin tehtäviin rutiinitehtävien sijaan. Vertikaalisen tuen puute nousi tutkimuksessa vahvasti esiin ja suurin osa aineistosta oli tyytymättömiä kiinteistösihteerien tukeen organisaatiossa. Kiinteistösihteerien puute vaikuttaa isännöitsijän työn sisältöön luomalla painetta rutiinitehtävien hoitamiseen. Myös apulaisisännöitsijän roolia isännöitsijän avustavana voimana pohdittiin. Apulaisisännöitsijälle voisi delegoida sekä operatiivisia rutiininomaisia tehtäviä, mutta myös osaamispainotteisia isännöinnin tehtäviä.

Isännöitsijän mielenkiinto ja osaaminen on usein jossain määrin painottunut tietyille tehtäväalueelle. Tämä erikoistuminen nostaa horisontaalin työnjaon mahdollisuudet isännöinnissä esiin. Tutkimuksessa nousikin keskittyminen esimerkiksi tekniseen puoleen vahvasti esiin. Horisontaali organisointimalli tarkoittaa käytännössä työparien muodostamista, joista molemmilla on vastuu omasta osaamisalueesta eikä vastuu taloyhtiöstä kohdistu yksittäiselle isännöitsijälle. Tämä työnjako kuitenkin korostaa vahvasti erikoistumista eikä tue näin kokonaisvaltaista osaamista ja oppimista. Lisäksi kohdeyhtiöiden määrä voi nousta korkeaksi.

Kokonaisvaltaisuus ja työtapojen yhtenäistäminen nousi tutkimuksen edetessä usein esille. Yhtenäistämällä haetaan läpinäkyvyyttä isännöintiin sekä selkeyttä toimintatapoihin. Toisaalta jotkin havaitut *parhaat käytännöt* voivat olla yksikkökohtaisia, eivätkä välttämättä toimi toisessa yksikössä. Kuitenkin muun muassa taloushallinnon valtakunnallistaminen toisi yhtenäisyyttä sekä läpinäkyvyyttä organisaatioon. Tutkimuksessa esitettiin malli kokonaisvaltaisesta isännöintiyksiköstä, joka rakentuu isännöitsijöistä sekä avustavasta henkilökunnasta kuten asiakaspalvelusta sekä kiinteistösihteereistä. Tämä malli korostaa kollektiivista vastuuta isännöintiin kuuluvien rutiinitehtävien hoi-

dosta. Isännöitsijät keskittyvät isännöinnin osaamista vaativiin tehtäviin avustavan henkilökunnan hoitaessa lopun. Tämä järjestely on kuitenkin haastava ja vaatii intensiivistä yhteistyötä ja informaation kulkua yksikössä.

Isännöinti koostuu laajasta palveluvalikoimasta ja kokonaisuuden hallinta onkin isännöitsijälle elintärkeä ominaisuus. Palvelut voidaan jaotella niiden sisällön sekä jakelun avulla. Palvelun sisältö määrittelee pitkälti sen miten palvelu asiakkaalle toimitetaan. Tämä pätee myös isännöinnin palveluihin. Tehokas palvelu merkitsee, että asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi mahdollisimman hyvin käytettyjen resurssien avulla. Palvelun tuottamiseen osallistuu usein monia tahoja ja koko palvelun tuottamiseen tarvittavaa toimintoketjua tulee koordinoita ja hallita kokonaisvaltaisena prosessina palvelun kokonaisarvon säilyttämiseksi. Vastuu prosessin onnistumisesta kuuluu isännöitsijälle.

Tutkimus korostaa asiakaspalvelun tehtävien tärkeyttä. Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelu edustaa isännöintityössä ehdottomasti tärkeintä tehtäväaluetta isännöitsijän työssä. Se on keskeinen tekijä isännöitsijän motivaation kannalta. Asiakaspalvelu motivoi isännöitsijää ja kiitokset palkitsevat tehdystä työstä, mutta toisaalta se kuluttaa voimavaroja etenkin tehtävistä, jotka liittyvät kiinteistön johtamiseen. Osa isännöitsijöistä kokee asiakaspalvelun elintärkeäksi, toiset näkevät asiakaspalvelun pakollisena rutiinina ja kokevat onnistuneen lopputuloksen tärkeämpänä kuin kanssakäymisen asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelun hallinta on kuitenkin elintärkeää, sillä se on toimitusketjussa yrityksen edustus asiakkaaseen päin ja on ratkaisevassa asemassa, kun puhutaan asiakassuhteiden hallinnasta.

Isännöinnin tärkeimpiä palveluita tulee tarkastella erikseen isännöitsijän sekä asiakkaan näkökulmasta. Asiakasnäkökulma korostaa isännöinnissä ns. näkyviä palveluita, eli palveluita, jotka näkyvät ulospäin ja ovat konkreettisia. Isännöitsijä taas painottaa ns. tuottavien palvelujen arvoa, jotka ovat kiinteistölle arvokkaita pitkällä tähtäimellä. Toisaalta näiden palvelujen tuottamisen todettiin jäävän ajan riittämättömyyden vuoksi vähemmälle. Isännöitsijän näkökulmasta tärkeimmiksi palveluiksi nousivat asiakaslähtöisyyden rinnalla kiinteistöjen tekninen kunto ja ylläpito, hyvän talouden säilyttäminen, hyvä hallinnollinen työskentely sekä onnistunut tiedottaminen asiakkaille. Myös oma ammattitaito viedä projektit läpi sekä asuntojen ja kiinteistöjen arvon säilyttäminen nousivat isännöitsijälle itselleen tärkeiksi osa-alueiksi heidän työssään.

Isännöinnin roolin, tehtävien ja vastuiden selkeyttäminen asiakkaille nousi tutkimuksessa tärkeäksi teemaksi. Harva asiakkaista todellisuudessa tietää mitä palveluihin kuuluu ja tämä voi luoda vääriä käsityksiä. Isännöinnin voidaan toimialana todeta kärsivän arvostuksen puutteesta. Suurin osa isännöitsijöistä kokee, ettei työn arvostus vastaa sen vaatimaa osaamista ja voimavaroja. Voidaankin todeta, että isännöintipalvelujen arvostus on hyvin alhaalla. Toimialan arvostuksen nostaminen onkin yksi suurista haasteista ja koskee koko ammattikuntaa. Arvostuksen puutteen voidaan nähdä vaikuttavan pal-

velun hinnoitteluun ja tätä kautta isännöintiorganisaation resursseihin ja mahdollisuuksiin. Lisäksi ammattikunnan identiteetin kannalta on tärkeää, että työtä arvostetaan oikeassa suhteessa ja tätä kautta alalle saadaan uusia tekijöitä. Voidaan sanoa, että ammattiarvostuksen ja identiteetin vahvistaminen lähtee sisältä päin. Isännöitsijän on itse arvostettava työtään ja viestittävä sitä ulospäin sekä asiakkaille että tuleville isännöitsijäsukupolville. Tämä vaatii panostuksia asiakasviestintään.

Teknologian kehitys on muodostunut merkittäväksi piirteeksi nykypäivän liiketoimintaympäristöä vaikuttaen huomattavasti myös kiinteistöalan kehitykseen. Palvelualoilla on perinteisesti korostettu ihmiskeskeisyyttä ja ajatusmaailmojen ristiriitaa ihmiskeskeisyyden ja tietotekniikkaintensiivisyyden välillä kuvataankin nykypäivänä kirjallisuudessa käsitteillä *High touch vs. High tech*. Tosiasiassa monet teknologiaainnovaatiot nähdään palvelualoillakin jo itsestäänselvyyksinä. Palvelualoilla teknologia korostuu usein palvelun toimittamisprosessissa.

Teknologian mahdollistamia innovaatioita palvelualoilla voidaan luokitella monella tavalla. Palveluiden suhteen teknologisen kehityksen suurimmat vaikutukset näkyvät kirjallisuuden mukaan muun muassa joustavuudessa, tavoitettavuudessa sekä käyttäjävälisyydessä. Isännöinti on perinteisesti hyvin ihmiskeskeinen ammatti, mutta myös tietotekniikkaa ja teknologiaa hyödynnetään jossain määrin. Tutkimuksessa kuitenkin koettiin, ettei sitä välttämättä ole täysimääräisesti isännöinnissä hyödynnetty ja kaivattiin mahdollisuuksia uusille käyttömahdollisuuksille. Isännöintityössä tietotekniikan mahdollisuuksille kaivataan tilaa organisaation sisäisissä prosesseissa sekä asiakaspalvelussa.

Sähköiset palvelujärjestelmät isännöinnissä voisivat tuoda yhtenäisyyttä organisaation palvelutarjoamaan sekä helpottaa isännöitsijän työtä. Yksi suurista ongelmista on työn pirstaleisuus ja keskeytyminen muun muassa asiakaspuheluihin. Esimerkiksi standardiluontoiset tehtävät kuten ilmoitusten tekeminen voisi tapahtua sähköisesti asiakkaan toimesta standardoidun lomakkeen avulla ja tuoda näin helpotusta puheluiden määrään. Lisäksi asukastiedottamiseen kaivattiin tehokkuutta ja tätä voisi löytyä sähköisestä tiedottamisjärjestelmästä. Tutkimuksessa nousi useasti esiin vertaistuen merkitys isännöintityössä. Kolmas teknologian innovaatio voisi isännöinnissä olla isännöitsijäfoorumit tai -keskustelupalstat, jotka helpottavat kommunikointia, vuorovaikutusta sekä informaation ja kokemusten jakamista yli yksikkörajojen.

Verkostojen merkitys on ajankohtaistunut myös kiinteistöalalla. Verkostojen käsite palvelee yleisesti johtamisen käsitteistössä yritysten joustamattomia rakenteita sekä yritysten suoritusta ja tehokkuutta. Isännöinnissä palvelujen tuottamiseen vaaditaan niin resursseja ja joustavuutta, mutta myös erityistä asiantuntijuutta, joten ulkoisten kumppanien käyttäminen on välttämätöntä. Verkostojen muodot vaihtelevat pitkäaikaisten strategisten kumppanuuksien sekä lyhytaikaisten projektien välillä. Riippuu pitkälti palvelun luonteesta, puoltaako tehtävä organisaation sisäisten resurssien käyttöä vai ulkoi-

sen toimittajasuhteen kehittämistä. Toistuvien asiantuntijuutta vaativien, strategisesti tärkeiden tehtävien tuottaminen pidetään isännöinnissä sisäisenä toimintona, kun taas kertaluontoiset erityistä teknistä osaamista tai muuta erikoisosaamista kuten juridiikkaa vaativat tehtävät on järkevää tuottaa kiinteistölle kumppaneiden avulla.

Isännöitsijän rooliin kuuluu tiiviisti palveluiden ulkoinen hankinta ja johtaminen. Isännöitsijän tehtävänä on hallita palveluverkoston osaltaan ulkoisten yhteistyökumppanien avulla. Tärkeimpinä kumppaneina isännöinnissä nähdään muun muassa huoltoyhtiöt, urakoitsijat sekä vahinkoyhtiöt. Nämä edustavat myös viiteryhmiä, joihin ollaan eniten yhteydessä. Verkostojen yhteydessä kartoitettiin myös mahdollisuutta uusille yhteistyömuodoille tehostamaan toimintaa. Osa tutkimuksen isännöitsijöistä totesi hoitavansa tehtäviä, jotka olisi tehokkaampi hoitaa ulkoisten verkostojen avulla. Tässä suhteessa nousi sellaiset palvelut esiin, joita isännöitsijän ei ole tarpeen itse tuottaa eikä niitä ole strategisesti työn kannalta tarpeen pitää organisaation sisällä. Tällaiset rutiininomaiset teknisesti yksinkertaiset tehtävät kuten avainten sekä autopaikkojen hallinta nousivat isännöitsijän mukaan turhiksi tehtäviksi, joita voisi koordinoida ulkoisille kumppaneille. Yksiköissä, joissa näitä tehtäviä oli jo siirretty ulkopuolelle, todettiin tämän toimivan hyvin sekä säästävän huomattavasti isännöitsijän aikaa tuottavampien tehtävien hoitoon.

Suomalaiseen kieleen vakiintunut termi strateginen kumppani kuvaa alihankkijan tai yhteistyökumppanin kasvanutta roolia yrityksen kilpailukyvyn parantajana. Myös isännöinnissä kumppaneiden roolia korostetaan sekä yrityksen kilpailukyvyn että oman työn toimivuuden ja joustavuuden kannalta. Aineiston mukaan isännöitsijällä on vahvasti vakiintuneet verkostot ja hän voi pääosin luottaa yhteistyökumppaneihinsa. Suhteet ja kumppanien tunteminen alalla nousivat tärkeiksi niin luotettavuuden, joustavuuden kuin asiakkaankin kannalta. Laatu- ja luotettavuusnäkökulmat nousevat vahvasti esiin verkostossa toimimisessa. Isännöitsijät toteavat pyrkivänsä pitkäaikaisiin sopimussuhteisiin, jotta saavutetaan parempaa laatua sekä etua molemmille osapuolille. Toistuvan kovan kilpailuttamisen sijaan pyritään pitkäjänteiseen yhteistyöhön, josta hyötyy sekä isännöitsijä että palveluntarjoaja.

Toisaalta kuitenkin verkostossa toimimiseen liittyy aina epävarmuutta ja suurimpana haasteena nähdään monimuotoisuuden, vaihtuvuuden, joustavuuden sekä kumppanuuksien ja yhteistyön hallinta. Epävarmuutta verkostoissa syntyy usein sosiaalisista syistä tai koordinoimisista. Lisäksi ulkoiset kumppanit vaativat valvontaa ja niiden hallinta vie resursseja. Suurin osa isännöitsijöistä kuitenkin toteaa luottavansa kumppaneihin, eikä valvonta yleisesti rasita isännöitsijää. Aineisto osoitti kuitenkin, että aina ei ole näin ja osa isännöitsijöistä kokee ongelmana esimerkiksi huoltoyhtiön jatkuvan valvonnan tai urakoitsijoiden jälkien selvittelyn. Tämä vie turhaa isännöitsijän aikaa ja resursseja.

Isännöintiorganisaatiota kuvataan tässä tutkimuksessa verkosto-organisaationa, joka koostuu monen tasoista vuorovaikutusverkostoista ja toisiaan tukevista rooleista. Verkosto-organisaatioissa toiminta on harvoin rutiininomaista ja tarve poikittaiselle koordinaatiolle on merkittävä. Tutkimuksessa korostettiin vahvasti sisäisten verkostojen ja vertaistuen merkitystä isännöinnissä. Organisaation sisäisten verkostojen todettiin olevan isännöitsijän tärkeimmät viiteryhvät, ja vertikaalinen tuki on työssä elintärkeää. Esimerkkikeinoja yksikköjen väliselle vuorovaikutukselle ovat muun muassa yhteiset koulutukset sekä aiemmin teknologiainnovaatioissa mainittu sähköinen foorumi.

Kokonaisuutena tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että isännöintityö todella on hyvin poikkitieteellinen ala sen sisäisen sekä ulkoisen monimuotoisuuden takia. Se nostaa myös yleisesti mielenkiintoisia ja ajankohtaisia aiheita esiin kuten työssä jakamisen teeman. Ilmiönä isännöintityössä tutkimus korostaa sen haastavuutta yksilötasolla. Työn voidaan sanoa asettavan suuren vastuun yksittäiselle isännöitsijälle. Lisäksi yksikötasolla työn järjestelyn järkeistäminen on haastavaa ja yksikkökohtaista. Sisällöllisesti työ vaatii useiden tekijöiden kehittymistä, jotta kokonaisuus pääsee askeleen eteenpäin. Tekijät, jotka isännöintityön sisällön kehittymiseen vaikuttavat, ovat hyvin moninaiset.

Kokonaisuuden kannalta tärkeimmiksi elementeiksi ja polttavimmiksi teemoiksi työn kehittämisen näkökulmasta nousevat työn organisointi sekä toimintatavat. Ulkoisten verkostojen merkitys on toisaalta kasvussa, mutta ne kehittyvät isännöinnissä pitkälti omalla painollaan, eivätkä vaadi suuria toimenpiteitä. Kuitenkin ne ovat tärkeässä osassa työn jakamisen kannalta. Kehittämisen elementtejä voidaan tarkastella niin yksilö-, yksikkö- kuin organisaationäkökulmista. Isännöintiyksiköistä ja -organisaatiosta löytyy useita mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi ja toimintojen uudelleenjärjestelylle.

Yksilön kannalta tärkeäksi nousee ensinnäkin oman isännöitsijäidentiteetin arvostaminen, sillä tämä näkyy ulospäin ja heijastuu työn laatuun. Työtehtävien priorisoinnin ja ajanhallinnan sekä oman osaamisen kehittämisen avulla isännöitsijä voi yksilönä kehittää oman työn luomia merkityksiä ja sen kuormittavuutta. Oman työn arvostaminen ja itsensä kehittäminen vaikuttavat koko organisaatioon positiivisella tavalla ja houkuttelee uusia tekijöitä ammattiin.

Yksikötasolta tarkasteltuna suurin huomio kiinnittyy työn järjestelemisen teemaan. Se, miten yksikön tehtävät ovat järjestelty vaikuttaa suuresti työn sisältöön. Lisäksi suunnitelmallisuus ja logiikka toimintatavoissa vaikuttavat yksikön tehokkuuteen. Yksiköistä löytyy mahdollisuuksia sekä työn vertikaaliseen että horisontaaliseen uudelleenjärjestelemiseen. Toiminnan järkeistäminen työnjaon avulla on yksikötasolla avain kehittää toimintaa ja työn sisältöä.

Yksikötasolla työn delegoinnin teeman tarkastelu vaatii kuitenkin yksikkökohtaista huomiota. Yksikkö on loppujen lopuksi kontekstisidonnainen ja tietyt toimintatavat

voivat sopia toiselle yksikölle mutta eivät taas toiselle. Organisaationäkökulmasta toimintatapojen yhtenäistäminen on siis tietyssä määrin merkittävä tekijä sisällön kehittämisen kannalta, mutta toisaalta yksikkötason erilaisuudet on otettava huomioon. Läpinäkyvyyden lisääminen yhtenäisillä toimintatavoilla tai järjestelmillä on isännöinnissä mahdollista esimerkiksi teknologian luomin mahdollisuuksin tai yksinkertaisin keinoin luomalla kaikki yksiköt kattavia toimintamalleja.

Palvelujohtamisen näkökulmasta isännöintityössä kohdattava isännöitsijä-asiakasnäkökulmien välinen ristiriita on varmasti yleistettävissä muillekin palvelualoille. Isännöitsijän ja asiakkaan käsitykset palvelusta eroavat huomattavasti ja tämä liittyy siihen, että asiakkaat arvostavat eri asioita ja toisaalta eivät täydellisesti tiedä, mitä palveluihin kuuluu. Isännöitsijäkuvan kirkastaminen ja toisaalta mielikuvan parantaminen lähtee niin isännöitsijästä itsestään kuin myös tiedottamisesta.

Tutkimuskohteena isännöintiala sekä organisaationa Avara Isännöinti Oy olivat äärimmäisen mielenkiintoisia kohteita. Kiinteistöalan jatkuva kehitys ja taantuman mahdollinen vaikutus kiinteistö- ja isännöintialaan luovat varmasti uusia mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Tutkielmassa selvisi paljon tietoa tämänhetkisistä toimintatavoista ja prosesseista sekä organisaation isännöitsijöiden omista mielipiteistä. Tietoa hankittiin kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin menetelmin, jotka tukivat toisiaan suurilta osilta. Jatkotutkimus isännöinnin kentällä olisi mahdollista ja mielenkiintoista laajemmassa mitataavassa esimerkiksi eri organisaatioita tarkastellen ja vertaillen toimintatapojen tehokkuutta. Toisaalta keskittyen tiiviisti yhden tai muutaman yksikön toimintaan operatiivisella tasolla, voisi olla antoisaa ja tuoda intensiivisemmän näkökulman työn sisältöön ja lisää kehittämisenäkökulmia aiheeseen. Myös ajallisesti myöhempi tarkastelu aiheesta olisi mielenkiintoinen; tällöin voitaisiin vertailla tutkimuksia ja havaita miten toimintatavat ovat tämänhetkisestä kehittyneet.



## LÄHTEET

- Alexander, Keith (1999) *Facilities management: Theory and practice*. Spon: London.
- Baker, Wayne E. (1992) *The Network Organization in theory and Practice. Networks and Organizations – Structure, Form and Action*. McGraw-Hill: New York.
- Barrett, Peter – Baldry, David (2003) *Facilities management: towards best practice*. Blackwell Science: Oxford.
- Barrett, Peter (2000) *Achieving Strategic facilities management through strong relationships*. *Facilities*. Vol. 18, No. 10–12, 421–426.
- Bolumole, Yomisi A. – Knemeyer, Michael A. – Lambert, Douglas M. (2003) The Customer Service Management Process. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 14, No. 2, 15.
- Boule, Emily (1993) Managing Organizational Networks: defining the core. *Management decision*. Vol. 31, No. 7, 23–27.
- Claessens, Brigitte J.C. (2007) A review of time management literature. *Personnel Review*. Vol. 36, Iss. 2, 255–276.
- Eriksson, Päivi - Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE 2008.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino: Tampere.
- Galbraith, Jay R. (1994) *Competing with flexible lateral organizations*. Addison-Wesley, cop.
- Goldhaber, Gerald M. (1986) *Organizational communication*. Wm. C. Brown Publishers: Dubuque, IA.
- Goodwin, Nick – Peck, Edward – Freeman, Tim (2006) *Managing networks of twenty-first century organizations*.
- Grönroos, Christian (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Gummerson, Evert (1994) Service management: an evaluation and the future. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 4, No. 1, 77–96.
- Hannus, Jouko (1993) *Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. HM&V Research: Espoo.

- Hatch, Mary Jo (1997) *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*: Oxford UP: New York.
- Heikkilä, Tarja (2005) *Tilastollinen tutkimus*. Edita: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1991) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Hirvonen, Pauliina – Helander, Nina (2001) *Towards joint value creation processes in Professional Services*, The TQM Magazine Vol. 13 Iss. 4, 281
- Ingman, Ismo – Haarma, Kai (2002) *Tehokas isännöitsijä*. Kiinteistöalan kustannus.
- Isännöintiliitto (2008) *Isännöintitoimiala vuosikatsaus 2008*, <http://www.isannointiliitto.fi/attachements/2009-02-13T15-05-0341.pdf>, haettu 4.3.2009).
- Isännöinnin ammattitutkimus (2006) <http://www.isannointiliitto.fi/attachements/2007-09-11T19-01-2541.pdf> (haettu 1.2.2009).
- Järnefelt, N. - Lehto, A-M. (2002) *Työhulluja vai hulluja töitä?* Tutkimuksia kiirekokemuksista työpaikoilla. Tilastokeskuksen tutkimuksia 235. Hakapaino Oy: Helsinki.
- Kiviluoma, Marjo (2008) *Tietoiset ratkaisut omaisuuden hoitoon*. Kiinteistö. Nro. 7–8, 54–56.
- Kirjavainen, Paula (2004) *Kiireellä kuolemanlaaksoon? Näkökulmia kehittymisen kehittämiseen*. *Työn tuuli* 1/2004.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Laamanen, Kai – Tinnilä, Markku (2002) *Prosessijohtamisen käsitteet*. Metalliteollisuuden kustannus: Helsinki
- Licht, Georg – Moch, Dietmar (1999) *Innovation and Information Technology in Services*. *The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique*. Vol. 32, No. 2, 363–383.
- Lith, Pekka (2006) *Kiinteistöpalvelut Suomessa – yritystoiminta, markkinat ja keskeiset kehityslinjat*.
- Mintzberg, Henry (1983) *Structure in fives – designing effective organisations*. Prentice Hall.
- Mäkelin, Matti – Vepsäläinen, Ari (1989) *Palvelustrategiat: Palveluorganisaation kehittäminen ja tietotekniikka*. Espoo.
- Mäki Erkki - Vainio Pentti (1990) *Työn sisällön kehittäminen* julk. Rationalisointineuvottelukunta RANK SAK-STK, Teollisuuden kustannus.

- Nohria, N – Eccles, R. G (1992) *Networks and Organisations: Structure, form and function*.
- Ollus, Martin – Ranta, Jukka – Ylä-Anttila, Pekka (1998) – *Verkostojen valankumous: Miten johtaa verkostoyritystä*. Taloustieto Oy.
- Peltonen, Tuomo (2007) *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Otava.
- Pettigrew, Andrew M. – Massini, Silvia (2003) *Innovative forms of Organizing: Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s*. Teoksessa: *Innovative Forms of Organizing*. SAGE: London.
- Pratt, Keith – Kaplan, Audrey (2004) Professional sustainability in facility management. *Journal of Facilities Management*. Vol 3, Iss. 1, 83–90.
- Ruohomäki, Virpi – Koivisto, Satu (2007) Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa: tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. *Työelämän tutkimus 1/2007*, 40–51. [http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT071\\_verkkoversio.pdf](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT071_verkkoversio.pdf). (haettu 1.4.2009).
- Salonen, Anssi (2004) *Managing outsourced support services: observations from case study*. *Facilities*, Vol. 22, No. 11/12, 317–322
- Sipilä, Jorma (1996) *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* WSOY: Porvoo.
- Sveiby, Karl Erik (1990) *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Gummerus: Jyväskylä.
- Tanskanen, Eero (1990) *Kiinteistön hoito ja isännöinti*. Valtion painatuskeskus: Helsinki
- Toivonen, Jouko (2005) *Kiinteistö- ja rakennusklusterin verkostot*. YTKK:n julkaisuja B1.
- Tuomela, antti – Salonen, Anssi – Puhto, Jukka (2004) *Toimitilapalveluverkostot*. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja. Espoo.
- Tuomela, antti – Salonen, Anssi – Puhto, Jukka (2003) *Verkottunut palveluorganisaatio*. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja. Espoo.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi: Helsinki.
- Törmänen, Eeva (2006) *Isännöinti siirtyy nettiin*. *Tekniikka & Talous* 23.11.2006.
- Vihma, Päivi (2007) *Isännöitsijä, tule meille* *Talouselämä* 12.10.2007, 14–17.
- Vilkkä, Hanna (2007) *Tutki ja mittaa; määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi: Helsinki.

Vipul, Jain – Lyes, Benyoucef (2008) Managing long supply chain networks: some emerging issues and challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 19, Iss. 4, 469–496.

Weiss, Marco (2007) *Efficient Organizational Design*. Palgrave Macmillan: New York.

## LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

- TAUSTAKYSYMYKSET
  - Ikä?
  - Koulutus?
  - Työskentelyaika alalla /organisaatiossa?
  - Taloyhtiöiden lukumäärä?
  - Alue, jossa työskentelet?
- OMA YKSIKKÖ/ RAKENNE
  - Haastateltavan tehtävä ja vastualueet?
  - Alaisten/ yksikössä työskentelevien lukumäärä? tehtävät?
  - kuvaile organisaatiota (hierarkia ym.)?
  - Toimiiko yksikkö tiiminä vai tekeekö yksilöt itsenäisesti oman työnsä?
  - Miten ja millä perusteella vastuut jakautuvat yksikössä?
  - Miten jakautuu ihmisten ja asioiden johtamisen välille? (vain vastaavat isännöitsijät)
  - Mitä kuuluu asioiden johtamiseen/ihmisten johtamiseen? (vain vastaavat isännöitsijät)
- OMA TYÖ ISÄNNÖITSIJÄNÄ/ AJANKÄYTTÖ
  - Mitä kuuluu isännöitsijän tehtäviin?
  - Minkälaista työtä kuvaat tavanomaiseksi työksi työssäsi?
  - Millaista osaamista vaaditaan?
  - Miten ajankäyttösi jakautuu?
  - Esimiestyö/ operatiivinen työ/ muu työ? (vain vastaavat)
  - hallinnollinen/ taloudellinen/ tekninen työ?
  - Mitä isännöitsijän tulisi tehdä enemmän? Miksi?
  - Mitä isännöitsijän tulisi tehdä vähemmän? Miksi?
  - Mikä on parasta työssäsi?
  - Mikä on huonoin puoli työssäsi?
  - Riittääkö aika asiantuntevaan palveluun?
  - Onko aikaa asiakaspalvelulle?
  - Mitkä tehtävät koet mielekkäiksi?
  - Mitä koet työssäsi tärkeänä?
  - Miten työn sisältö vaikuttaa työssä jaksamiseen?
  - Mikä vaikuttaa työssä viihtymiseen?
  - Miten työn sisältöä voisi haastateltavan mielestä kehittää?
  - Kuvaile jotain arkipäivän ongelmatilannetta/haastavaa tilannetta?

- TYÖN ORGANISOINTI

- Pystytkö organisoimaan töitäsi eteenpäin? Kenelle?
- Jos et, miksi?
- Miten sisäisen verkoston yhteistyö toimii?
- Miten sisäinen viestintä/kommunikointi toimii?
- Epävirallista kommunikointia?
- Tapahtuko tätä kautta oppimista?
- Jakautuvatko työt tasaisesti yksikössä?
- Miten hyödynnätte teknologian mahdollisuuksia? Tarpeeksi?
- Miten organisointinäkökulmaa voisi kehittää?

- PALVELUIDEN JOHTAMINEN

- Mitä palveluita kuuluu vastuullesi?
- Mitkä ovat tärkeimmät palveluprosessit?
- Ovatko jotkin palvelut toisia tärkeämpiä?
- Mistä palveluista olisit valmis luopumaan?
- Minkä palvelujen tuottaminen vie eniten aikaa? Ongelmia?
- Onko tehtäviä, jotka on strategisesti järkevää pitää omassa hallinnassa?
- Olisiko palveluita, joita voisi tuottaa ulkopuolella? (jotka nyt sisällä)
- Pystyttekö mielestäsi tuottamaan palvelut tehokkaasti ja asiantuntevasti?
- Tietävätkö asiakkaat mitkä palvelut kuuluvat isännöintiin?

- ULKOISET YHTEISTYKUMPPANIT JA SUHTEET

- Minkälaisiin viiteryhmiin pidät yhteyttä pr vk/kk, miksi juuri näihin?
- Missä määrin käytätte ulkoisia asiantuntijoita?
- Mitkä ovat työsi kannalta tärkeimmät verkostot, miksi?
- Mitkä ovat kriittiset palvelut, jotka organisaatio hankkii yhteistyökumppaneilta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat päätökseen ulkoistaa jokin palvelu?
- Ovatko yhteistyökumppanit vakiintuneet?
- Suurimmat yhteistyöverkoston tuomat hyödyt?
- Suurimmat yhteistyöverkoston aiheuttamat riskit?
- Paljonko tekemisissä? Virallista/ epävirallista?
- Joutuuko valvomaan tai paimentamaan toimintaa?
- Miten ulkoiset yhteistyökumppanit sitoutuvat tehtäviin?