

Helmi-Elina Puuska

Työtehtäviin liittyvän toimintamallin kehittäminen isännöintitoimistossa

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Helmi-Elina Puuska

Työn nimi: Työtehtäviin liittyvän toimintamallin kehittäminen isännöintitoimistossa

Ohjaaja: Kytönen Erkki

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 58

Liitteiden lukumäärä: 4

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön mielipiteitä isännöintitoimistossa tapahtuneesta toimintamallin muutoksesta, jossa vastikekirjanpitäjien ja kiinteistösihteerien työtehtäviä muutettiin. Osa vastikekirjanpitäjien työtehtävistä siirtyi kiinteistösihteereille, heille jäi hoidettavaksi kohteiden kirjanpidolliset tehtävät ja suurien asiakkaiden hoito. Teoriaosuus koostuu kahdesta eri pääluvusta. Toisessa luvussa syvennytään tarkemmin isännöintialaan ja sen tarjoamiin palveluihin. Kolmannessa luvussa kerrotaan yleisesti toimintamallin muutoksesta ja sen eri vaiheista.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, sillä haluttiin jättää liikkumavaraa haastattelukysymysten väliin, ja näin saada mahdollisimman aidot ja monipuoliset vastaukset haastateltavilta henkilöiltä. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui 4 vastikekirjanpitäjää ja 2 kiinteistösihteeriä. Toiseen haastatteluun osallistui 4 vastikekirjanpitäjää ja 1 kiinteistösihteeri.

Tutkimustuloksilla saatiin opinnäytetyöhön henkilökunnalta hyviä ja kehittäviä vastauksia toimintamallin muutokseen liittyen. Toimintamallin muutoksessa oli sekä onnistumisia kuin kehitettävää. Kaiken kaikkiaan toimintamallin muutos osoittautui kaikin puolin onnistuneeksi.

Avainsanat: toimintamallin muutos, vastikekirjanpitäjä, kiinteistösihteeri

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author/s: Helmi-Elina Puuska

Title of thesis: Work assignments operations model change in the house managing agency

Supervisor(s): Kytönen Erkki

Year: 2014

Number of pages: 58

Number of appendices: 4

The purpose of this thesis was to find out personnel opinions about the operations model change in the house managing agency. This changed the condominium charge accountants and real estate secretaries work tasks. Some of the condominium charge accountants work tasks passed to real estate secretaries. After this change condominium charge accountants task was to do only passed clients book tasks and bigger clients. The theoretical part describes a general approach to the operations model change and the tasks in the house managing agency.

The research is qualitative research. The form to the interview was theme interview, because the research wanted to leave space for the interview questions in between, and thus get the most authentic and comprehensive answers of the interviewees individuals. To the first interview participated four condominium charge accountants and two real estate secretaries. To the second interview participated four condominium charge accountants and one real estate secretary.

The thesis managed to get good and developing answers from the personnel about the operations model change. All in all, the outcome was successful.

Keywords: operations model change, condominium charge accountant, real estate secretary

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet	9
1.2 Aikaisempia tutkimuksia.....	10
2 ISÄNNÖINTIALAN ESITTELY	11
2.1 Mitä isännöinti on?	11
2.2 Isännöitsijä	12
2.3 Yhtiökokous ja hallitus.....	13
2.4 Yhtiövastike.....	14
2.5 Asunto-osakeyhtiön kirjanpito ja tilinpäätöksen laatiminen	15
2.5.1 Vastikekirjanpitäjän työtehtävät.....	17
2.5.2 Kiinteistösihteerin työtehtävät	18
3 TOIMINTAMALLIN MUUTOS.....	19
3.1 Muutos organisaatiossa	19
3.2 Muutoksen onnistuminen	20
3.3 Muutosjohtaminen.....	22
3.4 Muutoksen kokeminen	24
3.4.1 Muutosvastarinta.....	26
3.4.2 Muutoksen perustunteet.....	27
4 HAASTATTELUTUTKIMUS TOIMINTAMALLIN MUUTOKSESTA	
YRITYS X OY:SSÄ	30
4.1 Tutkimuksen toteutus.....	30
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	32
4.3 Haastattelututkimuksen luotettavuus.....	33
4.4 Tutkimuksen ajankohtaisuus.....	34

4.5 Uusi ja vanha toimintamalli	35
4.6 Tutkimustulokset	37
4.6.1 Ensimmäinen haastattelu.....	39
4.6.2 Toinen haastattelu	45
4.7 Johtopäätökset.....	48
5 YHTEENVETO.....	50
LÄHTEET.....	52
LIITTEET.....	54

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kerrostaloasunto-osakeyhtiöiden hoitokulut vuosina 2011–2012 (Tilastokeskus [Viitattu 10.4.2014]).	15
Taulukko 1. Vastikekirjanpitäjän työtehtävät (Yritys X Oy:n tietokanta 2013)	17
Taulukko 2. Kotterin muutoksen portaat (Kotter 2009, 10–11).....	21
Taulukko 3. Tutkimustuloksia muutoksesta kuulemisen ensi reaktioista (Valtee 2002, 21–23).....	26
Taulukko 4. Työtehtävien jako vanhan toimintamallin mukaisesti (Yritys X Oy:n tietokanta 2013).	36
Taulukko 5. Uuden toimintamallin mukaisesti jakaantuneet työtehtävät (Yritys X Oyn tietokanta 2013).....	37
Taulukko 6. Haastateltaville esitetyt kysymykset, joihin vastattiin arviointiasteikolla.	38
Taulukko 7. Haastateltavilta kysytyt mielipide uuden ja vanhan toimintamallin väliltä.....	39

Käytetyt termit ja lyhenteet

Toimintamalli

Käytäntö joka määrittelee yrityksen keskeisen idean sekä tavat jolla tarkoitus saavutetaan.

Toimintamallin muutos

Yrityksen toimintatavan tai työn organisoinnin muuttaminen toimivammaksi. Voi vaikuttaa yksittäisten henkilöiden työskentelyyn tai koko yrityksen toimintaan.

Vastikekirjanpitäjä

Huolehtii taloyhtiöiden vastike- ja vuokra- valvonnasta, maksuliikenteestä, perintään laitos- ta ja laskutusten teosta

Kiinteistösihteeri

Kiinteistöalan yrityksissä työskentelevä asiakaspalvelija, jonka työnkuvaan kuuluu tyypillisesti muun muassa vuokrasopimusten, saunavuorojen ja autopaikkojen jakoa. Työ on pääasiassa asiakaspalvelua, johon liittyy taloyhtiön asukkaiden palveleminen joko puhelimitse, sähköpostitse tai toimistolla kasvotusten.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää isännöintitoimistossa työskentelevien työntekijöiden mielipiteitä toimintamallin muutokseen liittyen. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii isännöintitoimisto, joka on jaettu kirjanpitoyksikköön ja isännöintitoimistoon. Uusi toimintamalli koskee näiden kahden yksikön yhteistyötä. Kirjanpitokeskuksesta vastikekirjanpitäjien töistä osa siirtyy isännöitsijätoimistoon kiinteistösihteereille, kirjanpidollisten tehtävien jäädessä kirjanpitoyksikköön. Muutos koskee koko konsernia, joissa toimitaan vielä tämän nykyisen toimintamallin mukaisesti. Tällä muutoksella oli tarkoituksena parantaa asiakaspalvelun tehokkuutta.

Kyseinen isännöintitoimisto ryhtyi kehittämään toimistonsa asiakastyytyväisyyttä ja tehokkuutta asiakastyytyväisyyskyselyn jälkeen. Vastauksista ilmeni muun muassa se, että asiakaspalvelu ei ole ollut tarpeeksi sujuvaa. Nykyisessä toimintamallissa asiakas joutuu asioimaan useamman henkilön kanssa saadessaan vastauksen häntä askarruttaviin kysymyksiin. Tämä aiheutti asiakkaissa epätyytyväisyyttä ja siihen haluttiin puuttua muuttamalla nykyistä toimintamallia. Muutos vaati vastikekirjanpitäjien ja kiinteistösihteerien töiden uudelleenjärjestelyä. Toimintaa päätettiin muuttaa siten, että asiakas saisi vastauksen ilman, että häntä täytyy siirtää henkilöltä toiselle. Käytännössä muutoksen myötä vastikekirjanpitäjät opettavat heidän nykyisiä töitään kiinteistösihteereille ja heille itselleen jää suurempien asiakkuuksien hoito ja siirtyneiden kohteiden kirjanpidolliset tehtävät.

Työ on ajankohtainen kohdeyritykselle sillä muutos on ollut opinnäytetyön tekemisen aikana käynnissä ja työstä saaduilla tuloksilla on voitu vaikuttaa muutoksen kulkuun. Nykypäivänä eletään muuttuvassa maailmassa ja yrityksissä on suuri tarve parantaa jokaista osa-alueitaan erilaisten muutosten avulla, ja tästä työstä voi olla hyötyä myös muille yrityksille.

Muutoksen tarkoituksena on luoda asiakasystävällisempi toimintamalli isännöintitoimistoon. Uudessa toimintamallissa asiakas saa tarvittavat tiedot asioidessaan vain yhden henkilön kanssa, eli tehtävät on yritetty keskittää yhteen pisteeseen, jotta välttyttäisiin asiakkaan liialliselta kierrättämiseltä. Tämä vastaava toimintamalli on ollut ennenkin kokeilussa kohdeyrityksessä, mutta siitä on päätetty jostain syystä luopua. Työn tarkoituksena on kysyä kohdeyrityksessä toimivien henkilöiden

mielipiteitä muutokseen liittyen ja miten he ovat sen kokeneet. Työntekijöiltä on kysytty myös mielipidettä siitä, kumpi toimintamalli heidän mielestään on parempi.

Työn ensimmäinen luku koostuu johdannosta, jossa esitellään opinnäytetyön taustaa ja rakennetta. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta jotka kehystävät opinnäytetyön tutkimusosiota. Toisessa luvussa perehdytään tarkemmin alaan jota muutos koskee ja sen sisältämiin työtehtäviin. Kolmannessa luvussa syvennytään lähemmin toimintamallin muutoksen eri vaiheisiin ja kulkuun. Neljännessä luvussa keskitytään opinnäytetyön tutkimusosiota, jossa esitellään haastateltaville tehdyt kysymykset ja avataan heidän vastauksiaan. Viimeisenä lukuna on yhteenveto, jossa sidotaan opinnäytetyö ja käydään läpi saatuja tuloksia.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön tyytyväisyys toimintamallin muutoksen onnistumisesta kohdeyrityksen esimiehille ja johdolle. Tarkoituksena on tehdä henkilöstötyytyväisyyskysely, jossa kartoitetaan henkilökunnan mielipiteitä ja mahdollisia kehitysideoita muutosta kohtaan. Saatujen vastausten perusteella voidaan arvioida toimintamallin muutoksen onnistumisia ja kehitettäviä osa-alueita.

Lähtökohtaisesti muutokseen on ryhdytty parantamaan asiakaspalvelun tehokkuutta, mutta opinnäytetyön tarkoituksena on myös arvioida sen vaikutuksia henkilökuntaan ja heidän työtyytyväisyyteensä, sillä muutos on merkittävässä osassa heidän työtilanteidensa kannalta. Työn avulla halutaan selvittää myös, että saadanko tällä uudella toimintamallilla sellaisia tuloksia aikaan, kuin johto on halunnut saavutettavan.

Yritys tarjoaa laajasti taloyhtiöille tarpeellisia palveluita. Näihin palveluihin lukeutuu hallinnolliset asiat, talousasiat, asumisen palvelut ja kiinteistön kunnossapidon palvelut. Jokaisella osa-alueella asiakkaita palvelee ammattitaitoinen henkilökunta. Opinnäytetyössä merkittävimmissä roolissa ovat isännöintitoimiston puolella toimivat asiakaspalveluhenkilöt ja kirjanpito toimiston puolella työskentelevät vastikevalvojat.

1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Tässä kappaleessa on esiteltyinä muutamia tutkimuksia opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Toimintamallin muutokseen liittyviä tutkimuksia on tehty useita eri aloilta. Alla on esiteltyinä kaksi aiemmin tehtyä tutkimusta aiheeseen liittyen.

Valtee on tehnyt tutkimuksen erikoissairaanhoidon organisaatiomuutoksesta (Valtee 2002, 21–23). Hän halusi tutkimuksen avulla selvittää muun muassa muutoksen vaikutuksesta henkilöstöön, kuten ihmisten ensireaktion tuomia tuntemuksista muutosta kohtaan.

Miia Isola (Onnistunut muutos 2008, [Viitattu 1.5.2014]) on tehnyt gradu- tutkielman muutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ja asioista mitä pitää ottaa huomioon, jotta muutos pystytään suorittamaan onnistuneesti alusta loppuun. Hän esitti työssään muutosjohtamisen tärkeästä vaikutuksesta muutoksen kulkuun ja onnistumiseen.

2 ISÄNNÖINTIALAN ESITTELY

Tässä luvussa tullaan esittelemään tarkemmin toimialaa, jossa toimintamallin muutos tapahtuu. Aluksi tässä luvussa kerrotaan tarkemmin työtehtävistä ja palveluista, joita kohdeyritys tarjoaa. Lukijalle halutaan saada tämän luvun avulla selkeämpi kuva isännöintitoimiston tarjoamista palveluista ja työntekijöiden työtehtävistä.

2.1 Mitä isännöinti on?

Kiinteistönhuolto ja ylläpitopalvelut, isännöinti ja siivouspalvelut, nämä ja monet muut palvelut sisältyvät kiinteistöalalle (Ammattinetti (a), [viitattu 10.10.2013]). Näitä palveluja tarjoavat kiinteistöpalvelu yritykset. Yleisesti ottaen yritykset tarjoavat vain tiettyä palvelua johon ovat erikoistuneet, mutta isommissa yrityksissä voi olla tarjolla kokonaisuuksia, jotka koostuvat useammasta eri palvelusta. Kiinteistöpalvelualalla arvostetaan monenlaista osaamista ja on suotavaa nähdä kiinteistö kokonaisuutena. Kiinteistöpalveluiden avulla on tarkoitus luoda asiakkaille viihtyvyyden ja turvallisuuden tunnetta. Asiakkaina heillä voi olla mm. taloyhtiöt, toimisto- ja liikekiinteistöt, yritykset ja kuntien virastot.

Isännöinnin tarkoituksena on hoitaa taloyhtiön asioita, jotka sisältävät mm. asiantuntijapalveluita, päätösten toteuttamista, toiminnallista johtamista ja asioiden valmistelua (Isännöinti (d), [Viitattu 10.10.2013]). Taloyhtiöillä on mahdollisuus hankkia isännöintipalveluja isännöintiyrityksiltä. Palveluiden hankinnasta vastaa taloyhtiön oma hallitus. Hallitus antaa ohjeita miten isännöinnin pitää huolehtia taloyhtiön hallinnollisista ja taloudellisista asioista. Näitä asioita voivat olla muun muassa taloussuunnitelman tekeminen, laskentatoimen tehtävät, valmistelut kokouksiin ja kokouksessa päätettyjen asioiden toteuttaminen. Tarvittaessa muista isännöinnin palveluista voidaan sopia isännöitsijäyrityksen ja taloyhtiön välillä.

Isännöintiyrityksen teknisiin palveluihin kuuluu myös kiinteistön kunnossapidon ja hoidon järjestäminen. Heidän tehtäviin kuuluu myös välittää tietoa taloyhtiöille kiinteistöhoitopalveluista, joita tarjoavat erinäiset yritykset. Näiden palveluiden ansiosta varmistetaan kiinteistön hyvä kunto ja arvo säilyvät, myös asumisviihtyvyys li-

sääntyy. Isännöintiyritys vastaa myös peruskorjausten ja perusparannusten eri vaiheiden hoidosta.

Hyvä hallintotapa asunto-osakeyhtiöissä on tärkeää ja eettisten ohjeiden ja periaatteiden tarve on oleellista ja jotka täydentävät lakeja (Taloyhtiö d, [Viitattu 18.3.2014]). Asunto-osakeyhtiössä hallitus ja asunto-osakkeenomistajat ovat yleensä tavallisia kansalaisia ja hyvään hallintotapaan kuuluu heidän tasapuolinen kohtelu ja oikeuksien suojeleminen

2.2 Isännöitsijä

Isännöitsijä on henkilö, joka työskentelee isännöitsijäyrityksessä (Ammattinetti (e), [Viitattu 10.10.2013]). Hän vastaa kiinteistöjen kunnosta, arvon säilymisestä ja viihtyvyydestä. Isännöitsijä organisoii ja johtaa hoitamiensa kiinteistöjen asioita. Hänen tulee hallita talouden, hallinnon ja juridiikan asioita ja muita kiinteistöalaaan liittyvien asioiden hoitamista. Isännöitsijän on hyvä osata toimia itsenäisesti ja omata hyvät vuorovaikutustaidot, myös hyvä stressinsietokyky on etuna.

Isännöitsijäksi valittavaksi henkilöksi ei ole laissa asetettu pätevyysvaatimuksia (Laaksonen 2004, 34–35, 37). Viime aikoina on noussut yhä tärkeämmäksi isännöitsijän ammattitaito ja tähän vaikuttaa lainsäädännöllinen ja tekninen kehitys kiinteistönpidossa. Nykyään on pyritty kehittämään alan yleistä arvostusta ja isännöinnin ammattitaidon vaatimustasoa. Ammattitaitoisen isännöitsijän tulee suorittaa isännöitsijälle kuuluvat tehtävät hyvän isännöintitavan mukaisesti. Nämä tehtävät ovat jaettu kolmeen osaan hallinnolliset tehtävät, taloushallintoon liittyvät kiinteistön tehtävät ja kiinteistön ylläpitämiseen liittyvät tehtävät. Isännöitsijää ei kannata valita hinnan perusteella, koska se voi tarkoittaa asioiden hoidossa huonompaa tasoa. Asunto-osakeyhtiölain kelpoisuusvaatimukset edellyttävät, että isännöitsijän tulee olla aina luonnollinen henkilö, ei juridinen henkilö. Ammattitaito vaatimusten kasvaessa isännöintialalla on johtanut siihen, että yhä useammin isännöitsijän tehtävät annetaan yksityisten isännöintitoimistojen tehtäviksi.

Isännöintisopimuksen voi tehdä erillisen yhtiön kanssa, jossa asunto-osakeyhtiön hallituksen valitsema isännöitsijä toimii tai niin, että isännöitsijä on suorassa sopi-

mussuhteessa asunto-osakeyhtiöön (Taloyhtiö c, [Viitattu 16.3.2014]). Hallituksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on löytää asunto-osakeyhtiölle ammattitaitoinen isännöitsijä. Ammattitaitoa kasvattaa riittävä kokemus ja mahdolliset tutkinnot (esim. AIT, ISA) ja kiinnostus alaa kohtaan.

Isännöitsijä on taloyhtiössä toimiva toimitusjohtaja, jonka taloyhtiön hallitus on valinnut (Ammattinetti (e), [Viitattu 10.10.2013]). Hallitus ja yhtiökokous antavat ohjeita isännöitsijälle, joiden mukaan hänen tulee toimia. Hallitustyöskentely on isännöitsijän yksi tärkeimmistä tehtävistä. Myös huolehtiminen kiinteistön arvon säilymisestä on hyvin tärkeää. Hänen täytyy siis huolehtia mm. taloudellisesta suunnittelusta. Kiinteistön arvon nostamiseksi hänen tulee suunnitella ja organisoida perusparannukset kiinteistöille. Taloyhtiö ja isännöitsijätoimisto tekevät sopimuksen, jossa määritellään tarkemmin isännöitsijälle kuuluvat työtehtävät ja tehtävät mitkä mahdollisesti kuuluu toimistossa työskentelevälle toimistohenkilölle.

Isännöitsijän työ on pitkälti päivätyötä, mutta kokoukset pidetään yleensä työpäivän päätyttyä vasta illemmalla. Kiireisin ajanjakso isännöitsijällä on yleensä helmittoukokuussa, sillä silloin päättyy useimpien taloyhtiöiden tilikausi. Tänä aikana pidetään useita yhtiökokouksia ja hallituksen kokouksia.

2.3 Yhtiökokous ja hallitus

Yhtiökokouksessa osakkeenomistajilla on oikeus käyttää päätäntävaltaansa, ellei sitä ole uskottu yhtiön hallitukselle yhtiöjärjestyksessä tai laissa (Grass, Heino, Kaivanto & Kulomäki 2009, 53). Jos osakkeenomistajat ovat yksimielisiä jostakin päätöksestä, he voivat yhtiökokousta pitämättä päättää siitä. Päätös on päivättävä, numeroitava, kirjattava ja allekirjoitettava. Yleinen toimivalta kuuluu yhtiön päätöksenteossa yhtiökokoukselle, joka asunto-osakeyhtiönlain perusteella päättää sille kuuluvista asioista. Hallitukselle ja isännöitsijälle kuuluvia yleisiä töitä hallitus voi siirtää yhtiökokouksen päätettäväksi. Yhtiökokouksen ei tarvitse kuitenkaan tehdä päätöstä hallituksen siirtämästä asiasta. Osakkeenomistajien ollessa yksimielisiä heillä on mahdollisuus tehdä päätös asiasta ilman, että hallitus olisi antanut asian yhtiökokouksen päätettäväksi.

Hallituksen tehtäviin lukeutuu kirjanpidon ja varainhoidon valvominen lain mukaan. He vastaavat myös yhtiön isännöitsijän valitsemisesta ja toiminnan valvomisesta (Grass, Heino, Kaivanto & Kulomäki 2009, 32, 57, 59–61). Hallitukselle kuuluvat toimintaperiaatteet ja tehtävät kannattaa määritellä kirjallisesti. Hallitus tarvitsee puheenjohtajan, jos hallituksessa vähintään kaksi jäsentä, ellei yhtiöjärjestys tai hallitus ole toisin päättänyt. Puheenjohtaja huolehtii hallituksen kokoontumisista. Hallitus on päätäntävaltainen, kun kokouksessa on enemmän kuin puolet hallituksen jäsenistä.

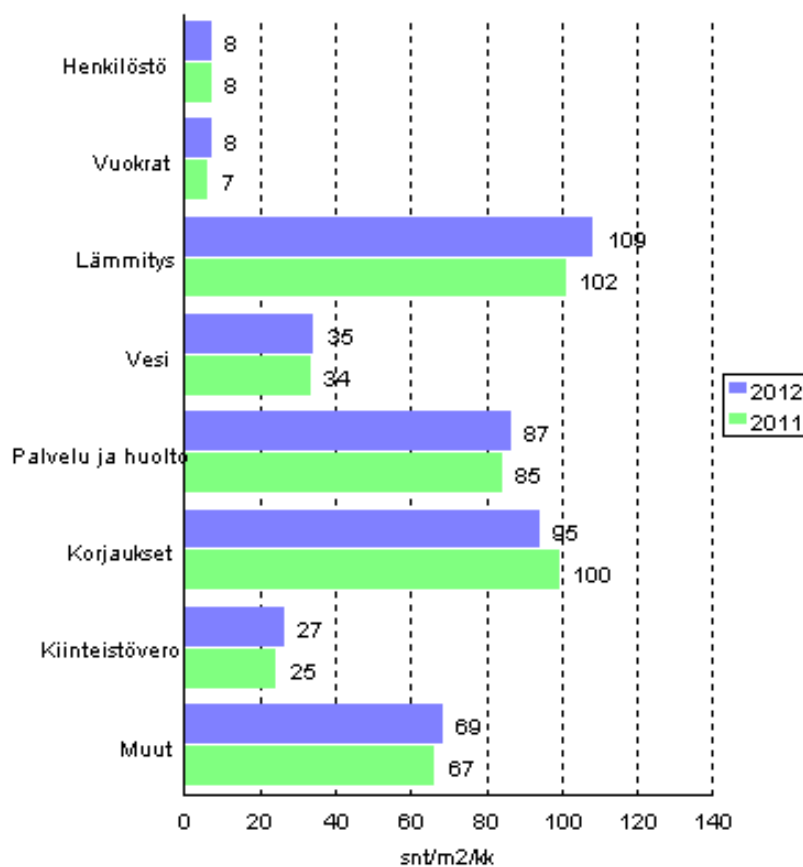
2.4 Yhtiövastike

Taloyhtiössä menot katetaan yhtiövastikkeella, joka koostuu hoitovastikkeesta ja mahdollisesti myös erillisvastikkeesta ja pääomavastikkeesta (Yhtiövastike, [Viitattu 19.3.2014]). Erillisvastike voi olla esimerkiksi vesimaksu. Yhtiövastiketta pitää jokaisen osakkeen omistajan maksaa, vaikka osakas itse ei asuisi omistamassaan asunnossa. Osakkaat eivät maksa yhtiövastiketta asunnon käytön vuoksi, vaan sillä katetaan taloyhtiön menoista osakkaan oma osuus. Yhtiöjärjestyksessä määrätään yhtiövastikkeen maksuperuste ja sen suuruudesta päättää yleensä yhtiökokous, ellei toisin yhtiöjärjestyksessä päätetä. Peruste yhtiövastikkeelle voi olla esimerkiksi jokin alla olevista vaihtoehdoista.

- Asunnon pinta-ala
- Asukkaiden lukumäärä
- Todellisen kulutuksen määrä
- Osakkeiden lukumäärä

Vastikkeita kerätään eri käyttötarkoituksiin taloyhtiöissä. Vastikkeita ovat hoitovastike, pääomavastike, käyttökorvausmaksu ja erillisvastike. Rakennuksen ylläpidosta ja erinäisistä palveluista johtuvat menot katetaan hoitovastikkeen avulla. Hoitovastikkeen suurimmat kuluerät ovat yleensä lämmitys- ja rakennuskulut taloyhtiössä. Pääomavastiketta kerätään yhtiöjärjestyksessä määritellyille menoille. Monesti sillä katetaan rakennuksen uudistuksista, peruskorjauksista ja rakentamisesta ai-

heutuneet menot. Käyttökorvausmaksua peritään nimensä mukaisesti käyttöön. Sitä peritään muun muassa saunavuoroista, autopaikasta tai pesutuvan käytöstä kiinteistössä. Yhtiöjärjestyksessä määritellään erillisvastikkeen mahdollisesta keräämisestä. Niitä voi olla esimerkiksi hissi- tai laajakaistavastike. Alla olevasta kuvista näkee kerrostaloasunto-osakeyhtiöiden hoitokulujen muutoksia vuosilta 2011–2012. Kuten taulukosta näkee lämmityskulut ja korjauskulut ovat suurimpia kulueriä taloyhtiöissä. Myös palvelut ja huolto ovat suuria kulueriä. Erot eivät ole suuria vuosien 2011–2012 kuluissa, vaan ne ovat pysyneet aika samoina aikaisempaan vuoteen verrattuna.



Kuvio 1. Kerrostaloasunto-osakeyhtiöiden hoitokulut vuosina 2011–2012 (Tilastokeskus [Viitattu 10.4.2014]).

2.5 Asunto-osakeyhtiön kirjanpito ja tilinpäätöksen laatiminen

Jokainen liike- tai ammattitoimintaa harjoittava on kirjanpitovelvollinen (Laaksonen 2004, 362). Heitä ovat mm. osakeyhtiö, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, asumisoikeusyhdystys, säätiö ja yhdistys. Vaikka kiinteistöosakeyhtiöt ja asunto-osakeyhtiöt

eivät harjoita liiketoimintaa, ovat he silti kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitovelvollisen tulee noudattaa hyvää kirjanpitoa ja heidän on pidettävä kahdenkertaista kirjanpitoa. Hyvä kirjanpito tapa muodostuu käytännöistä, jotka ovat alalla todettu oikeiksi ja hyväksytyiksi.

Asunto-osakeyhtiön kirjanpitoa tehdessä kirjanpitäjällä pitää olla erityispiirteiden vaatima osaaminen (Viiala & Rantanen 2012, 45–46). Tulot tulevat asunto-osakeyhtiöihin osakkaiden ja vuokralaisten maksamina maksuina ja yhtiövastikkeina. Tositteiden kirjaaminen tulee suorittaa yhtiössä kuukausittain. Taloushallinnon raporttien tulostaminen isännöitsijälle ja hallitukselle riittävän usein on oleellista, sillä niiden avulla pystytään seuraamaan talousarvion toteutumista ja talouden kehitystä. Hallituksen tehtävänä on huolehtia muun muassa yhtiön maksuvalmiudesta, yllättävien korjaus- ja muiden menojen varalle.

Yhtiöjärjestyksessä määrätään asunto-osakeyhtiön tilikausi. Yleensä tilikausi on kalenterivuosi, mutta myös muunlaisia tilikausia esiintyy asunto-osakeyhtiöissä. Taloutta hoidetaan talousarvion perusteella jonka on hyväksynyt asunto-osakeyhtiön yhtiökokous. Isännöitsijä valmistelee hallituksen kanssa talousarvion, missä arvioidaan menot kuluvalle vuodelle ja mahdolliset hintojen korotukset.

Kirjanpitäjän työtehtäviin kuuluu tilitapahtumien tiliöinnit ja kirjaamiset, tilinavaukset ja tarvittavat täsmäytykset (Taloyhtiö b, [Viitattu 16.3.2014]). Työtehtäviin kuuluu myös vastike-, vuokra-, ja käyttökorvauskirjanpito ja palkkakirjanpito. Joissakin yrityksissä nämä työtehtävät ovat eroteltu omiksi työtehtävikseen, kuten palkanlaskija ja vastike- ja vuokravalvoja. Kirjanpitäjän tulee laatia myös lainaosuuslaskelmia ja arvonnisäverolaskelmia.

Kirjanpidon hoito käsittää tilinavauksen, tilitapahtumien tiliöinnin ja kirjaamisen sekä tarvittavat täsmäytykset. Osakirjanpitoa hoidetaan vuokra-, vastike- ja käyttökorvauskirjanpitoa sekä palkkakirjanpitoa. Tehtäviin kuuluvat myös lainaosuus-, lunastus- ja arvonnisäverolaskelmien laadinta ja tilijärjestelmän dokumentointi sekä tiliote-, tosite- ym. kirjanpitoaineiston säilyttäminen.

Laki velvoittaa asunto- ja kiinteistö-osakeyhtiöitä laatimaan tilinpäätöksen (Taloyhtiö [Viitattu 16.3.2014]). Sen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot asunto- ja kiinteistö-osakeyhtiön taloudellisesta asemasta ja toiminnan tuloksesta. Tilinpäätös sisäl-

tää tase ja tuloslaskelman liitetietoineen, isännöitsijän laatiman toimintakertomuksen, talousarviovertailun ja jälkilaskelman. Kirjanpitoasetuksessa on määritelty tuloslaskelman ja taseenkaavat. Kirjanpitoasetuksessa on määritelty myös liitetietojen ja toimintakertomuksen sisältö, mutta määritelmiä löytyy lisäksi osakeyhtiölaissa ja asunto-osakeyhtiölaissa.

2.5.1 Vastikekirjanpitäjän työtehtävät

Vastikekirjanpitäjä on yksi kirjanpidon osatehtävä, joka joissakin yrityksissä hoidetaan erikseen normaalista kirjanpidosta poiketen (Ammattinetti (c) [Viitattu 7.10.2013]). Vastikekirjanpitäjät työskentelevät muun muassa sopimusmuutosten, laskutuksen ja maksukehotusten tehtävissä. Vastikekirjanpitäjinä toimii yleisesti ottaen huolelliset, järjestelmälliset ja numerotarkkuuden hallitsevat ihmiset. He työskentelevät yleensä isännöintitoimistoissa. Kirjanpito tehdään taloushallinnon ohjelmia käyttäen ja muuta tietotekniikkaa apuna käyttäen. Työ muodostuu tiukoista aikatauluista ja joka kuukausi toistuvista tehtävistä. Alla olevassa taulukossa 3 esitellään vastikekirjanpitäjille ominaisia työtehtäviä. Niihin sisältyy muun muassa erilaisten sopimusmuutosten tekemiset, maksulajien muutokset, laskutukset ja kirjanpidolliset tehtävät. Alla olevat tiedot on saatu kohdeyrityksen tietokannasta.

Taulukko 1. Vastikekirjanpitäjän työtehtävät (Yritys X Oy:n tietokanta 2013)

Vastikekirjanpitäjän työtehtäviä	
-	Sopimusmuutokset
-	Maksulajit, vastike-, vuokra- ja käyttökorvausmuutokset
-	Hintapäivitykset
-	Laskutus (vesi-, sähkö-, pesutupa-, asukas/osakas- yms. laskutukset)
-	Maksukehotukset ja perintä
-	Uuden kohteen perustaminen
-	Siirtymäkauden saatavat ja ennakot
-	Vastike-, vuokra-, käyttökorvauslaskujen lähettäminen
-	Vakuus- ja ennakkopalautukset
-	Täsmäytykset (pankkitili, hoito- pääomavastike)
-	Kirjanpitoajot

2.5.2 Kiinteistösihteerin työtehtävät

Kiinteistösihteerit toimivat kiinteistöalan yrityksissä asiakaspalvelu-, toimisto- ja sihteeritehtävissä (Ammattinetti (b), [viitattu 7.10.2013]). Heidän työnkuvansa on melko laaja, mutta se koostuu tyypillisesti erilaisten sopimusten, tiedotteiden ja kutsujen tekemisestä. Erilaisten juoksevien asioiden hoito kuuluu myös kiinteistösihteerien työkuvaan. He palvelevat asukkaita ja osakkaita sähköpostilla, puhelimitse ja kasvotusten toimistolla. Työ muodostuu siis lähinnä asiakaspalvelusta, kuitenkin unohtamatta vuorovaikutusta muun henkilökunnan kanssa. Työtehtävät suoritetaan melko usein puhelinta ja tietotekniikkaa apuna käyttäen. Asiakkaat pitävät yleensä huolen, että jokainen työpäivä on erilainen. Työaika on yleisesti ottaen toimistotyöaika.

3 TOIMINTAMALLIN MUUTOS

Tässä luvussa kerrotaan mitä toimintamallin muutos itsessään tarkoittaa ja miten muutoksilla on tapana vaikuttaa ihmisiin. Luvussa esitellään tarkemmin muutosprosessin eri vaiheista ja asioista, jotka vaikuttavat sen etenemiseen ja kulkuun. Luvussa käydään läpi ihmisten tuntemuksia muutoksen eri vaiheissa ja muutosjohtamisen vaikutusta muutoksesta selviämiseen.

3.1 Muutos organisaatiossa

Organisaatioissa tapahtuvia muutoksia on monenlaisia (Juuti & Virtanen 2009, 16). Ne voivat kohdistua erilaisiin asioihin, kuten rakenteeseen, uusien palveluiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen. Muutokset voivat olla nopeita tai vastaavasti hyvin hitaita ja kooltaan erisuuruisia. On siis hyvin vaikeaa määritellä yksiselitteisesti mitä organisaatiomuutos kuvaa. Yritykset elävät nykyään tasapainon ja konfliktien maailmassa (Takala 2001, 44). Toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti on muutosten johtajien tärkeää muuttaa tämä voimaksi, jonka avulla pystytään hyödyttämään koko organisaatiota.

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset voidaan jakaa kolmeen perustasoon: pieni muutos eli parannus, keskisuuri muutos eli uudistus ja suuri muutos eli muodonmuutos (Kvist & Kilpiä 2006, 25–26). Pienellä muutoksella tarkoitetaan toiminnan kehittämistä ilman mitään suurempia uudelleenjärjestelyjä organisaatiossa. Tällainen pieni muutos voi olla esimerkiksi toimintatavan parannusprojekti, joka keskittyy ongelmanratkaisuun jossakin yrityksessä toimivassa yksikössä. Olemassa olevien rakenteiden kehittämisen sijaan, uudistuksella pyritään korvaamaan nykyinen tilanne täysin uuden toimintamallin avulla, tämä kuvaa keskisuurta muutosta. Suurella muutoksella tarkoitetaan siirtymistä asemaan, joka on täysin uusi organisaatiolle. Suurta muutosta kuvataankin muutosmatkalle lähtemisenä, joka vaatii merkittäviä muutoksia ajattelutavassa, käyttäytymisessä ja organisaatiokulttuurissa.

Oppiminen on aidon muutoksen perusta, jonka avulla pystytään muutamaa käyttäytymistä ja ajattelua, keskeistä on siis muuttaa nämä organisaatiomallin vaihtamisen myötä (Arikoski & Sallinen 2007, 7). Tällä tarkoitetaan sitä, että muutos täy-

tyy hyväksyä myös tunnetasolla. Monesti muutos lähtee liikkeelle siitä, kun huomataan uusi asia tai tarve toiminnassa tai jokin epäkohta jota halutaan kehittää (Ponteva 2010, 10). Muutos on aina haaste, oli se sitten pieni tai suuri. Haasteellinen se on varsinkin esimiehelle, sillä muutos on monesti muun muassa yllätyksellinen ja epämääräinen. Haasteista huolimatta esimiehen tulisi osata selittää muutos ja sen merkitys alaisille. Usein saattaa olla myös tilanne, että muutoksen sisältö ja sen vaikutus häneen omaan työhönsä on vielä avoinna tässä vaiheessa.

Tavoitteiden saavuttaminen on organisaatiomuutokselle keskeistä, ja valittu reitti muutoksen läpiviemiseen olisi mahdollisimman hyvä (Valtee 2002, 9). Seurauksien ja vaikutusten avulla voi selvittää organisaatiomuutoksen onnistumista. Onnistumisen arviointi on kuitenkin melko vaikeaa, sillä on vaikea sanoa onko muutoksella saavutettu paras mahdollinen onnistuminen. Jotta organisaatiomuutos olisi järkevä, olisi sen avulla päästävä kokonaisuuden kannalta parempaan tilaan missä ennen ollaan oltu.

Menestys riippuu pitkälti organisaatioiden sopeutumiskyvystä muutosta kohtaan (Kvist & Kilpiä 2006, 15). Juuti ja Virtanen (2009, 166) kuvaavat onnistunutta organisaatiomuutosta muutosmatkalle lähtemisenä. He kuvaavat sitä prosessiksi, jossa jokaisella henkilöllä on mahdollisuus puheenvuoroon. Lähdettäessä tälle matkalle, päätepistettä ei voi kukaan entuudestaan tietää. Nykypäivänä on siis tärkeää muuttua ja edetä, organisaatioelämässä paikalleen jääminen ei ole hyväksi.

3.2 Muutoksen onnistuminen

Kotter (2009, 10–11) esittää kirjassaan kahdeksanvaiheisen muutosmallin, jonka avulla muutokset voidaan toteuttaa onnistuneesti. Hän painottaa työssään, että oikein käytettynä, menetelmällä saadaan aikaan tuloksia. Taulukossa 1 Kotter on selittänyt muutoksen portaat seuraavalla tavalla.

Taulukko 2. Kotterin muutoksen portaat (Kotter 2009, 10–11).

Muutoksen portaat
1. Muutostahto
2. Ohjaava tiimi
3. Visiot ja strategiat
4. Kommunikaatio
5. Valtauttaminen
6. Nopeat tulokset
7. Peräänantamattomuus
8. Muutoksen lukitseminen

Ensimmäinen askel on muutostahto. Muutosmallin ensimmäisen askeleen tarkoituksena on luoda ja ylläpitää yrityksessä toimivien henkilöiden mahdollisimman korkeaa muutostahtoa. Toisen askeleen tarkoituksena on luoda yhteneväinen tiimi muutoksen keskelle, jossa muutostahto on vahva. Tämän tiimin tarkoituksena on löytää oikea visio ja strategiat ydinongelmien selvittämiseen, vaikka alkutilanne usein on hyvin sekava. Neljäs askel muodostuu kommunikaation tarpeesta, jonka avulla tiimit yrittävät levittää muutostahtoa tärkeiden ihmisten kautta heidän omiin yksikköihinsä. Viides askel on valtauttaminen, sillä tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet muutokseen ja tarvitsevat päätösvallan sekä vaikuttamismahdollisuudet yhteisen vision toteuttamiseen. Heitä tarvitaan myös esteiden poistoon, joka välillä on hyvin vaikeaa. Seuraavan askeleen avulla halutaan saada aikaan nopeita tuloksia muutostiimien avulla, jotka ovat muutostahdon innoittamia. Peräänantamattomuus on seitsemäs askel, sillä tarkoitetaan panostusta kokonaisuhaasteen jokaiseen vaiheeseen, jotta visio saataisiin muuttumaan todelliseksi. Viimeinen askel on muutoksen lukitseminen, jolla halutaan varmistaa aikaansaadun muutoksen pysyvyys. Se tapahtuu niin, että muutos ja sen seuraukset kytetään organisaation rakenteisiin, toimintakulttuuriin ja järjestelmiin. Näiden askelien avulla muutos pystytään suorittamaan onnistuneesti

3.3 Muutosjohtaminen

Arikoski ja Sallinen (2007, 121) korostavat, että muutoksen johtaminen työssä edellyttää hyviä johtamiskäytäntöjä jo ennen muutosta, muutoksen uskottavaa perustelua sekä inhimillisen todellisuuden huomioon ottamista muutoksen toteuttamisessa. Kun asiat menevät totutusti vanhaan malliin, on johtaminen silloin melko helppoa (Arikoski & Sallinen 2007, 90). Esimies ja työntekijä osaavat omat työtehtävänsä vastuineen. Lähinnä silloin syntyy johtamisongelmia, kun asioiden tekeminen ei onnistukaan niin kuin aikaisemmin. Muutoksissa esimiehen tulee muuttaa tuttuja ja turvallisia tapoja, jolloin johtajuus joutuu koetukselle.

Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutosprosessin eri vaiheita: suunnittelua, toteuttamista ja hallintaa (Kvist & Kilpiä 2006, 17). Jokaisen johtajan ja esimiehen ammattitaitoon kuuluu muutosjohtamisen taito. Useat eri tekijät vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Tärkeitä osatekijöitä onnistuneeseen muutoksen ovat johtaminen vision avulla, henkilöstön tyytyväisyys, tehokas viestintä ja tuen antaminen. Henkilöstön kuunteleminen, henkilöstön motivaatio, johdon sitoutuminen, riittävät resurssit ja systemaattinen toiminta, vaikuttavat siihen millä lopputulos näyttää. Onnistumisen kannalta tärkeintä niistä on määritellä muutos, joka halutaan toteuttaa.

Yrityskulttuurin olennainen osa on esimiestyö ja johtaminen (Myönteinen muutos 2004, 66). Näillä keinoilla pystytään parhaiten vaikuttamaan yrityskulttuurin kehittymiseen. Kommunikaatiota voidaan pitää ainoana työkaluna johtamisen ja esimiestyön välillä. On siis tärkeää, että johdon toiminnan ja viestinnän välille ei jäisi ristiriitoja, joilla olisi sitten suora vaikutus henkilökuntaan. Henkilöstötilaisuuksissa olisi siis hyvä miettiä valmiiksi vastauksia, joita voidaan olettaa henkilökunnan kysyvän ja olla kaikissa asioissa mahdollisimman avoimia.

Yksi tärkeimmistä asioista muutoksen johtamisessa on tiedottaminen (Arikoski & Sallinen 2007, 91). Vaikka tiedotettavaa ei olisikaan, on sekin hyvä mainita työntekijöille. Tällä halutaan katkaista huhuilta siivet ja mahdollisten pelkotilojen syntymisen. Jos muutosta on valmisteltu jo pitkään kertomatta siitä mitään työntekijöille, voi se aiheuttaa konflikteja henkilöstön ja johdon välillä kun muutosta vihdoinkin jul-

kaistaan. Monesti tietoa pantataan sen vuoksi, että esimiehet halutaan saada valmennettua kunnolla muutosta varten.

Itsetuntemuksen kehittämistä voi saada peilaamalla omaa ajattelua ja suhtautumista ympäristöön (Arikoski & Sallinen 2007, 118,120). Yksistään itsetuntemus ei kuitenkaan riitä, vaan tämän lisäksi esimiehen tulisi hankkia palautetta työyhteisöltään säännöllisesti. Haasteellista on palautteen antaminen tai vastaanottaminen, on se sitten positiivista tai negatiivista. Useimmiten varsinkin sellaiselle henkilölle, joka ei ole omasta toiminnastaan aiemmin saanut palautetta. Esimiehen on siis tärkeää kerätä palautetta määräajoin henkilöstöltä, sekä keskustella henkilöstön kanssa.

Yleensä muutostilanteissa esimies kuulee johdolta luottamuksellisia asioita, jotka hänen tulee pitää salassa henkilöstöltä (Organisaatiomuutos 2009, 152). Vaikka esimiehen täytyy pitää asiat omina tietoinaan hän voi silti kertoa henkilöstölle omista kokemuksistaan muutokseen liittyen, ja että on asioita mitä hän ei voi vielä tässä vaiheessa kertoa. Hän voi kuitenkin yrittää kannustaa henkilöstöä kertomalla omista tuntemuksistaan sekä osoittaa uskovansa, että muutoksesta tullaan selviämään. Esimiehen on myös tärkeää tuoda esiin omia ajatuksiaan muutokseen liittyen, vaikka hänellä ei olisikaan varmaa tietoa tulevasta, näin ollen henkilöstö ei koe jäävänsä tiedottomiksi asioista.

Muutostilanteissa työnantajan roolissa toimii esimies (Esimiesosaaminen 2007, 231). Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies toteuttaa muutoksen parhaalla mahdollisella tavalla ja luo edellytyksiä päätöksille jotka johto on tehnyt. Tässä voidaan mennä pieleen, jos esimies ei itse koe muutoksen hyötyä ja vastustaa muutosta. On siis tärkeää, että organisaation johto antaa riittävästi tietoa muutoksesta esimiehelle, jotta hän pystyy toimimaan muutoksen toteuttajana ja varmistajana.

Muutostilanteissa esiintyy yleensä aina muutosvastarintaa, ja siinä muutosjohtaja on todella tärkeässä asemassa (Stenvall & Virtanen 2007, 103). Muutosjohtajan vastuulla on muutosvastarinnan käsittely. Muutosvastarinnan käsittelyssä tärkeää on kyky puuttua ongelmiin nopeasti. Hyvä muutosjohtaja pystyy kääntämään vastarinnan oppimista vahvistavaksi, mutta siihen tarvitaan paljon taitoa. Esimiehen ja työntekijän välinen dialogi sekä luottamus ovat olennaisia asioita muutosvastarin-

nan voittamiseksi. Myös alaisten tukeminen muutosmatkalla on tärkeää, mutta edes esimies ei pysty kulkemaan sitä matkaa kenenkään puolesta (Organisaatiomuutos 2009, 154).

3.4 Muutoksen kokeminen

Työntekijöillä on monesti tapana suhtautua omaan työhönsä ja työpaikkaansa melko tunnepitoisesti (Ponteva 2010, 33). Jos halu liittymisestä organisaatioon on suuri, siitä hyöttyy työntekijän lisäksi myös työnantaja. Tunteen ollessa päinvastainen se aiheuttaa monesti ongelmia. Kun työntekijällä on selkeä kuva organisaatiosta jossa työskentelee ja kun hän on tyytyväinen työhönsä, tällöin työnantaja saa organisaatioonsa motivoituneen ja sitoutuneen työntekijän. Sen myötä myös erilaisten muutosten hyväksyminen on helpompaa ja työ sujuu paremmin.

Myös jokaisen ihmisen omat kokemukset vaikuttavat muutoksen kulkuun (Juuti & Virtanen 2009, 110, 112). Erilaiset tapahtumat ja niiden työstäminen tietyllä tavalla luovat jokaisen henkilön omat kokemukset. Pääosin kokemukset koostuvat mielikuvista, jotka ovat rakentuneet tunteiden varaan. Tämän vuoksi muutosten kohtaaminen voi olla vaikeaa, sillä muuttuvia tilanteita peilataan usein aikaisempien kokemusten perusteella.

Kun ihmiset kuulevat ensimmäistä kertaa muutoksesta, he haluavat nähdä ja kuulla, mitä muutos todellisuudessa tuo mukanaan (Kvist & Kilpiä 2006, 147). Heidän on tärkeä hahmottaa itse paikkansa ja asemansa tulevaisuudessa. Jotta saataisiin mahdollisimman konkreettinen kuva tulevasta, tarvitaan visio. Muutoksen alkuvaiheessa muutosagenttien ja johtajien on tärkeää auttaa ihmisiä näkemään itsensä osana tulevaisuutta. Saadakseen jatkuvuuden ja varmuuden tunteen tulevasta, pitää henkilöstöä auttaa näkemään, mitä he voisivat jatkossa työssään tehdä. On siis tärkeää luoda uusi visio, sillä se antaa tunteen siitä, että esimies ja johto ovat huolehtineet muutoksen suunnasta, painopisteestä, järjestyksestä ja vakaudesta. Jos muutoksesta kertominen hoidetaan taitamattomasti, voi johto taannuttaa sillä toimivankin ryhmän (Arikoski & Sallinen 2007, 53–54). On siis tärkeää, että esimies osaa esittää uskottavat perusteet muutokselle, ettei muutos jää toteutumatta.

Organisaatiomuutoksen seurauksena työntekijä voi joutua muuttamaan tai jopa menettää työpaikkansa. Jos muutos ei ole näin merkittävä, ainakin työskentelytapojen muuttaminen ja totuttelemineen uusiin arvoihin ja kulttuuriin on mahdollista (Ponteva 2010, 9). Se millaisia kokemuksia meillä on aiemmista muutoksista, vaikuttaa merkittävästi muutokseen suhtautumiseen. Uusissa muutostilanteissa aiemmat onnistuneet muutoskokemukset ovat avuksi. Tämä saattaa olla vanhempien työntekijöiden vahvuus, sillä he ovat nähneet enemmän elämää ja kohdanneet useita muutoksia. Työntekijät, jotka ovat kokeneet useampia muutoksia, he suhtautuvat uusiin muutoksiin muita työntekijöitä rakentavammin ja rauhallisemmin. Kokeneen työntekijän toimintatapojen täysin muuttuessa todennäköisesti vaatii enemmän aikaa vanhasta pois oppimiseen kuin kokemattomat kollegat, sillä kokeella työntekijällä on kokemusta vain vanhoista toimintatavoista (Arikoski & Sallinen 2007, 51).

Muutosten onnistuminen työyhteisössä riippuu pitkälti yhteisön ja yksilöiden muutosherkkyydestä (Valtee 2002, 16–17). Ihmisten pitää olla valmiita toteuttamaan ja hyväksymään muutokset omassa asemassaan, työssään ja toimintatavoissaan muuten muutokset eivät tule onnistumaan. Jotta muutosta pystyttäisiin paremmin hallitsemaan, on tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon muutosherkkyttä säätelevät tekijät.

Valtee on tehnyt tutkimuksen erikoissairaanhoidon organisaatiomuutoksesta (Valtee 2002, 21–23). Hän kysyi ihmisten ensireaktion tuomia tuntemuksista muutosta kohtaan. Taulukossa 2 on kuvattuna muutamia saatuja tutkimustuloksia melko yleisistä ensireaktioista muutoksen kuulemisen jälkeen. Tuloksista huomaa, että ensireaktio muutosta kohtaan aiheuttaa monella negatiivisia tuntemuksia ja pelkoa. Osa henkilöstöstä epäili muutoksen perusteluja ja syitä. Tuloksista ilmeni myös se, että henkilöstöä mietitytti työsuhteen jatko ja pelko hyväksi koetun työyhteisön hajoamisesta. Tuloksista nousi esiin myös kiinnostavuuden heikkeneminen työtehtäviä kohtaan.

Taulukko 3. Tutkimustuloksia muutoksesta kuulemisen ensi reaktioista (Valtee 2002, 21–23).

- Henkilöstön epäily muutoksen perusteluja ja syitä kohtaan
- Hyväksi koetun työyhteisön hajoamisen pelko
- Toiminnan laadun säilymisestä ja heikkenemisestä syntyvä huoli
- Työsuhteen jatkuvuudesta syntyvä huoli
- Kiinnostavuuden heikentyminen ja kuormittavuuden lisääntyminen työtehtäviä kohtaan ja huoli siitä, että työn sisältö kuihtuu ja tulee tylsäksi
- Tunneperäisten reaktioiden syntyminen muutosta kohtaan
- Lisääntyvien jännitteiden ja konfliktien syntyminen

3.4.1 Muutosvastarinta

Terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia (Erämetsä 2004, 98).

Väitteenä tämä voi kuulostaa hieman kummalliselta (Erämetsä 2004, 98–99). Jos ajatellaan, ettei kyseistä ilmiötä tai kitkaa meissä ihmisissä olisi muutosta kohdassa ja jokainen organisaatiossa tapahtuva muutos otettaisiin vastaan hymyssä suin. Luultavasti lähdetäisiin helposti mitä erikoisimpiin muutoshankkeisiin. Muutosvastarinta on ollut ihmiskunnan historiassa merkittävässä roolissa. Henkilöstön kyseenalaistaminen ja kriittisyys muutosvastarinnan muodossa voi oikein hyödynnettynä palvella organisaatiota suuresti.

Kvist ja Kilpiä ovat esitelleet teoksessaan negatiivisia asioita jotka liittyvät muutoksen kokemiseen (Kvist & Kilpiä 2006, 135–136). Muutosvastarinta on heidän mukaansa sitä voimakkaampaa mitä suurempana menetys koetaan. Muutos aiheuttaa pelkoa työn jatkuvuuden kannalta ja mahdollisesti heikkenevästä taloudellisesta tilanteesta. Ihmiset kokevat epävarmuutta ja mukavuuden tunne katoaa muutoksen myötä. Jotkut kokevat muutoksen uhkana hallita omaa tulevaisuuttaan. Muutoksen myötä työn merkityksellisyys ja tarkoitus katoaa. Luottamus omaa osaamista kohtaan heikkenee ja tunne siitä, että uusiin tehtäviin ei ole valmistau-

duttu tarpeeksi hyvin. Syntyy pelkoa siitä, että aiemmin luodut sosiaaliset suhteet esimerkiksi kollegoihin katoavat muutoksen myötä. Myös menetys omasta vastuualueestaan kuten työtilasta, työtehtävistä ja ammattitaidosta luo epävarmuutta. Luottamus yrityksen johtoon ja esimieheen heikkenee sillä pelätään, että muutos vie heiltä itseltään jotain arvokasta. Muutoksen seurauksena itsensä johtaminen ja ohjaaminen heikkenevät.

Ihmiset jotka vastustavat muutosta ja ovat kriittisiä sitä kohtaan, ovat yleensä organisaatiolle hyödyllisiä (Kvist & Kilpiä 2006, 136). He auttavat organisaatiota konkretisoimaan ja kirkastamaan ongelman johon muutoksella pyritään, sillä he kyseenalaistavat tulevaa muutosta. Kysely voi tuoda esille uusia haasteita, jotka olisi hyvä selvittää ennen muutosprosessiin ryhtymistä. Muutosjohtajien on pakko miettiä vastustajien esittämiä kysymyksiä ennen kuin ryhtyvät toimiin. Vastustajat kaipaavat vain kunnon perusteluja muutokselle. On siis hyvä tarkastella asioita eri suunnilta, sillä se vahvistaa ja parantaa visiota. Monesti vastustajat saattavat olla myös oikeassa, joten on erittäin tärkeää kuunnella myös heidän mielipiteensä. Sen sijaan ongelmallisia henkilöitä voivat olla välinpitämättömät ja passiivisen myötämieliset, sillä he eivät välttämättä sitoudu muutostyöhön kunnolla (Honkanen 2006, 346).

Jotta muutosvastarinta oli mahdollista voittaa, on muutosjohtajan tärkeää tunnistaa ongelmat avoimesti (Stenvall & Virtanen 2007, 103). Ongelmia voidaan vähentää tiedon välittämisellä ja riittäväällä kouluttamisella. On hyvä huomioida ihmisten erilaisuus ja johtaa heitä tarvittaessa toisistaan poikkeavin tavoin. Saadakseen henkilökunnalle onnistumisen tunteita prosessin aikana, tulee muutosjohtajan vahvistaa työntekijöitä ja antaa heille mahdollisuuksia suoriutua tehtävistä. On siis tärkeää, että muutosjohtaja sitoutuu itse muutokseen täysillä. Muuten voi olla, että koko muu henkilöstö suhtautuu muutokseen kriittisesti, jos muutosjohtaja itse on epävarma uudistuksesta.

3.4.2 Muutoksen perustunteet

Muutos herättää meissä aina tunteita niihin vaikuttaa nykyinen elämäntilanteemme ja aiemmat kokemukset (Juuti & Virtanen 2009, 118–119). Jos muutos on keskei-

sessä osassa henkilön kokemuksesta, tunteet muutosta kohtaan voivat olla voimakkaammat. Muutokset tulevat yleensä aaltomaisesti ihmisten mieleen.

Ensimmäinen tunne muutoksissa on yleensä pelko, mikä voi olla myös mielekästä (Arikoski & Sallinen 2007, 57). Pelon tunne on elintärkeää ihmiselle, muuten lajimme kuolisi sukupuuttoon ilman sitä. Tunne aiheuttaa kysyntää: Miten käy minulle. Olennaista muutoksesta selviämisestä on se miten työntekijät ja esimies suhtautuvat pelkoon. Olennaista johtamisen kannalta on se, miten esimies kykenee johtamaan tilannetta ja hallitsemaan omia tunteitaan. Pelkovaiheessa uusien asioiden torjuminen on ihmiselle taipuvaista, näin ollen johdolta vaaditaan muutostilanteissa rauhallista tiedottamista.

Ihmisen päästessä eroon pelon ensimmäisestä tunteesta, se alkaa muuttua uhmaksi ja vihaksi (Arikoski & Sallinen 2007, 59–60). Tätä vaihetta voidaan kuitenkin hallita. Vihavaihe voi jäädä väliin, jos työntekijä löytää mielekkyyttä ja mahdollisuuksia muutoksesta. Jos pelkovaiheessa esimies pystyy luomaan työntekijälle uskoa ja tarjoamaan riittävästi faktoja tulevaisuuteen, voi viha vaihe jäädä kokonaan pois tai ainakin se voi olla huomattavasti vähäisempää. Mikäli tämä vaihe on jo saavutettu, esimiehen tehtävänä on työntekijän kuunteleminen. Ei liiallisilla perusteluilla, muuten viha voi vain kasvaa.

Kun ihminen havaitsee, ettei hän pysty estämään muutosta, vaihtuu viha hiljalleen suruksi (Arikoski & Sallinen 2007, 61). Vastustuksista huolimatta muutos tulee tapahtumaan. Tässä vaiheessa saatetaan kokea toivottomuuden tunteita omasta pärjäämisestä, jaksamisesta tai osaamisestaan. Suruvaiheessa on tärkeää valmistella henkilöstöä tulevaan muutokseen kannustamalla, tukemalla, valmentamalla ja kouluttamalla. Muutoksesta kertominen on esimiehen vastuulla, hänen tulee keskustella henkilöstön kanssa ja vastailta heitä askarruttaviin kysymyksiin.

Muutoksen toteutumisen merkki on ilo, joissakin tapauksissa se jää kuitenkin kokematta (Arikoski & Sallinen 2007, 63–64). Tähän voi olla usein syynä uudet muutokset, jotka ovat tulossa. Muutosajan tunteista ilo poikkeaa siinä mielessä, että vaikka muutos päättyisikin onnistuneesti, ilon tunne jää monesti taka-alalle. Muutoksen edistymisen seuraaminen systemaattisesti, esimies voi saada ilon näky-

väksi. Toiminnan taso olisi hyvä mitata ennen muutosta ja sen jälkeen, sillä ihmisten on vaikea erottaa omassa toiminnassaan eroja.

4 HAASTATTELUTUTKIMUS TOIMINTAMALLIN MUUTOKSESTA YRITYS X OY:SSÄ

Tässä luvussa on esitelty haastattelututkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä, jonka mukaan tutkimuksen haastattelut on tehty. Sen lisäksi tässä luvussa arvioidaan oppinäytetyön tutkimuksen luotettavuutta. Esitellään toimiala johon tutkimus liittyy ja kerrotaan uuden ja vanhan toimintamallin eroavaisuudet. Tässä luvussa avataan myös kysymykset jotka henkilökunnalta kysytään ja niistä saadut vastaukset. Lopuksi esitellään myös saadut johtopäätökset ja tulokset niihin liittyen.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Oppinäytetyö tehdään isännöintitoimistolle, jossa tapahtuu toimintamallin muutosvastikekirjanpitäjien ja kiinteistösihteerien työtehtävien välillä. Työn tarkoituksena on selvittää henkilöstön mielipiteitä ja tuntemuksia toimintamallin muutokseen liittyen haastattelututkimuksen avulla. Haastateltavat henkilöt valittiin kohdeyrityksestä yhdessä vastikekirjanpitäjien esimiehen kanssa.

Työn tarkoituksena on tutkia henkilöstön mielipiteitä yrityksessä tapahtuvasta toimintamallin muutoksesta. Päädyttiin siihen ratkaisuun, että haluttiin tehdä haastattelut muutamalle ihmiselle joita tämä muutos koskee. Suunniteltiin etukäteen haastattelu kysymykset, mutta haluttiin kuitenkin jättää haastattelurunko avoimeksi lisäkysymysten varalle.

Haastattelurunko annettiin kaikille haastateltaville valmiiksi, että he saisivat tutustua siihen rauhassa. Tarkoituksena on se, että tämän avulla saadaan toivottavasti laaja-alaisemmat vastaukset, kun kohderyhmä on ehtinyt tutustua kysymyksiin ja miettiä vastauksia valmiiksi. Haastattelurunkoon laitettiin myös muutama kysymys joihin vastataan arviointiasteikon mukaan. Tämän tarkoituksena on saada vastauksia, joita pystytään tulkitsemaan mm. Excel-taulukoiden avulla.

Haastateltavia on yhteensä seitsemän. Kohderyhmä jakaantuu kahteen osaan: viisi henkilöä on vastikekirjanpitäjiä ja kaksi heistä on kiinteistösihteereitä. Toimintamallin muutos koskee heidän töitään ja halutaan selvittää heidän tuntemuksiaan

muutosta kohtaan. Valmiin haastattelurungon lisäksi tehdään muutama kysymys molemmille kohderyhmälle, joiden avulla halutaan selvittää muun muassa muuttuvaa työtilannetta. Kysymyksiä miettiessä halutaan saada mahdollisimman laaja kuva muutoksen onnistumisesta ja sen tuomista mielipiteistä ja tuntemuksista.

Ensimmäisen haastattelun tuloksia tulkitessa pitää ottaa huomioon, että haastattelu on tehty muutoksen ollessa vielä vaiheessa ja näin ollen se voi vinouttaa tuloksia. Haastattelun ajankohdaksi valitsimme yhdessä kirjanpito puolen esimiehen kanssa muutoksen puolen välin. Päätettiin tehdä myös toinen haastattelu toimintamallin muutoksen valmistuttua, jotta tuloksia ei vinouttaisi enää mikään.

Kirjanpitokeskuksen esimies informoi tulevasta haastattelusta etukäteen kohderyhmää ensin yhteisessä palaverissa, jossa kaikki haastateltavat olivat myös mukana, ja kysyi heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Esimies ilmoitti opinäytetyöntekijälle haastateltavat henkilöt, jotka ovat halukkaita tulemaan mukaan haastatteluihin. Näille henkilöille laitettiin viestiä tulevasta haastattelusta ja mitä se tulee koskemaan. Tämän jälkeen laitettiin heille vielä toinen viesti, jossa ilmoitettiin tuleva haastattelu ajankohta ja mihin aikaan kenelläkin haastattelu olisi. Heille annettiin mahdollisuus vaikuttaa oman haastattelun ajankohtaan, sillä haastattelut tehtiin kesken työpäivän ja vaikutti näin ollen hieman heidän töiden tekoonsa.

Haastattelupäivä alkoi sillä, että valmisteltiin kaikki valmiiksi kohdeyrityksen toimitiloissa. Haastattelut pidettiin kohdeyrityksen neuvotteluhuoneessa, jotta haastattelut voitaisiin tehdä rauhassa. Jokainen haastateltava tuli omalla vuorollaan haastateltavaksi. Haastatteluihin varattiin noin 20 minuuttia haastateltavaa kohti.

Haastattelu aloitettiin kertomalla vielä uudemman kerran mitä varten haastattelut pidettiin ja mihin ne liittyvät. Heiltä kysyttiin myös heti alussa lupa nauhoittaa haastattelut ja mainittiin myös että nauhat tuhoetaan sen jälkeen kun ne on kirjoitettu puhtaaksi. Heille kerrottiin myös, että haastattelusta saadut vastaukset laitetaan nimettöminä opinäytetyöhön. Haastattelun jälkeen heitä kiitettiin osallistumisesta haastatteluun.

Toinen haastattelututkimus suoritettiin myös kohdeyrityksen tiloissa. Haastateltaville ilmoitettiin etukäteen ajankohta milloin kenenkin haastateltavan haastattelun ajankohta olisi. Haastattelupäivä alkoi sillä, että kaikki valmistelut tehtiin valmiiksi

kohdeyrityksen toimitiloissa. Haastattelut pidettiin heidän toimitiloissaan erillisessä huoneessa, jotta haastattelut voitaisiin tehdä rauhassa. Jokainen haastateltava tuli omalla vuorollaan haastateltavaksi. Haastatteluun oli varattu noin 10 minuuttia haastateltavaa kohti.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Haastattelun muodoksi valittiin teemahaastattelun, sillä haluttiin saada mahdollisimman aidot vastaukset haastateltavilta henkilöiltä. Tehtiin valmiiksi kyselyrunko, jonka avulla suoritettiin haastattelu järjestyksessä loppuun asti ilman johdattelevia kysymyksiä. Haastattelurunko jätettiin kuitenkin avoimeksi, sillä tarvittaessa voitiin kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niistä saataisiin kaikki tarvittava tieto mahdollisimman tarkasti ylös. Haastattelija oli ulkopuolinen henkilö, joka oli ollut kohdeyrityksessä työharjoittelussa.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157). Tätä voi selittää ajatuksella, että todellisuus on moninainen. On kuitenkin otettava huomioon tutkimusta tehdessä, että todellisuutta ei voi jakaa osiin miten tahtoo. Sillä tapahtumilla on tapana muokata toinen toistaan ja ne yhdessä muodostavat monensuuntaisia suhteita. Tällä tutkimusmenetelmällä on siis tarkoitus tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti.

Tutkijan tulee pitää mielessä arvot, sillä niiden avulla pyritään ymmärtämään ilmiöitä joita tutkitaan. Perinteisessä mielessä objektiivisuuden saavuttaminen ei ole mahdollista, sillä se mitä tiedetään ja mitä tutkija tietää ovat saumattomasti yhteydessä toisiinsa. Yleisesti ottaen laadullisen tutkimuksen avulla pyritään paljastamaan ja löytämään tosiasioita tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelu on toiminut kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 200–201, 203). Tiedonkeruumenetelmän tulee olla aina perusteltua, joten on tärkeää selittää miksi se soveltuu parhaiten kyseisen ongelman ratkaisuun. Haastattelun etuna on aineiston kerääminen joustavasti ja vastaajien myötäily tilanteen edellyttämällä tavalla. Etuna on myös henkilöiden saaminen

tutkimukseen mukaan, joita tutkija on suunnitellut haluavansa. Ja heidän tavoittaminen on helpompaa, jos on tarvetta aineiston täydentämiselle.

Haastattelulajit erotellaan yleensä haastattelutilanteen mukaan. Ääripäitä ovat strukturoitu eli tarkasti säädelty haastattelu ja strukturoimaton haastattelu, jossa haastattelutilanne on täysin vapaa. Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelu menetelmistä, jota voi pitää avoimen- ja lomakehaastattelun välimuotona. Tyypillistä sille on aihepiirit jotka ovat valmiiksi jo tiedossa, mutta siitä puuttuu kysymysten tarkka järjestys ja muoto.

4.3 Haastattelututkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yksittäisissä tutkimuksissa, sillä virheitä pyritään välttämään kaikessa tutkimustoiminnassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Luotettavuutta voidaan arvioida käyttämällä erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 226–228). Reliaabelius tarkoittaa toistettavuutta mittaustuloksissa. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.

Tapoja on useita miten reliaabelius voidaan todeta. Esimerkiksi tulosta voidaan pitää reliaabelina, jos samanlaiseen tulokseen päätyy kaksi arvioijaa. Tutkimuksen toteuttamisen vaiheittainen selostus parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Olisi siis hyvä selittää tarkasti tutkimuksen kaikki vaiheet. Olosuhteet miten aineisto on tuotettu, olisi hyvä kertoa selkeästi. Esimerkiksi millaisissa olosuhteissa haastattelut on pidetty ja kuinka paljon niihin käytettiin aikaa.

Tulosten tulkinnassa tutkijan on tärkeää punnita saatuja vastauksia ja vertailla niitä myös teoreettisella tasolla. Olisi hyvä myös esittää tulkintoja ja päätelmiä joiden avulla tutkija perustelee päätelmiään. Tässä hyvänä apuna on esimerkiksi suorien lainauksien ottaminen haastattelupätkistä.

Tuomi ja Sarajärvi ovat työssään esittäneet laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa kysymyksiä totuudesta ja objektiivisuudesta, joiden avulla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–135). Tietoteoreettinen keskustelu sisältää erilaisia totuusteorioita, joita ovat totuuden koherens-

siteoria, totuuden korrespondenssiteoria, konsensuksen ja pragmaattisen totuusteorian. He ovat avanneet termit seuraavalla tavalla. Jos väite on johdonmukainen ja yhtä pitävä, on se koherenssiteorian mukaan totta. Korrespondenssiteorian mukaan jos väite vastaa todellisuutta, se on silloin totta. Jos taas uskomus on hyödyllinen ja se toimii, se on silloin tosi pragmaattisen totuusteorian mukaan. Konsensuksen totuusteorian mukaan totuuden voi luoda yhteisymmärryksessä muiden ihmisten kanssa.

4.4 Tutkimuksen ajankohtaisuus

Toimintamallin muutokseen ryhdyttiin yrityksessä asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella. Yritys X Oy järjesti vuonna 2012 asiakastyytyväisyyskyselyn, jossa karotettiin palvelun tarjontaa. Palautteesta kävi ilmi, että useat asiakkaat mainitsivat asiakaspalvelun hitauden ja turhan pompottelun taholta toiselle. Muutoksella halutaan vähentää asiakkaan turhaa pompottelua. Tarkoituksena on, että asiakas saisi tarvittavat tiedot asioidessaan vain yhden henkilön kanssa.

Muutoksesta ilmoitettiin henkilöstölle 2012 syksyllä, jolloin opinnäytetyöntekijä oli vielä työharjoittelussa yrityksessä ja sai olla hetken mukana tällä muutosmatkalla. Muutoksesta henkilökunta kuuli omalla työpaikallaan järjestettävässä palaverissa, jossa pidettiin lyhyt info muutoksen liittyen. Muutoksen valmistumisen ajankohta oli määrätty olevan lokakuussa 2013, siihen mennessä siirtyvät työtehtävät pitää olla kokonaisuudessaan siirrettynä kirjanpitokeskuksesta isännöinnin puolelle.

Toimintamallin muutokset ovat aina yrityksessä vaativia, sillä se vaikuttaa koko yritykseen ja varsinkin henkilöstöön. Kohdeyritys pyysi opinnäytetyöntekijää selvittämään henkilöstön mielipiteitä muutokseen liittyen ja kuinka he ovat sen kokeneet. Vastausten avulla olisi tarkoitus selvittää onko muutoksessa vielä jotain parannettavaa tai kehitettävää tai onko jossain menty mahdollisesti täysin pieleen. Nykymaailmassa yritykset kohtaavat jatkuvasti muutoksia ja heidän on tärkeää muuttua. Varmaa on, että tämä muutos ei tule olemaan viimeinen kohdeyrityksessä. Tämän työn avulla yrityksen ylempi johto ja esimiehet voi oppia tulevasta muutoksesta ja siitä, että tuleeko seuraavaa muutosta tehdessä toimia jotenkin toisin.

Kohdeyritys on valmentanut henkilöstöä koulutusten avulla, joita on tehty talon sisällä. Vastikekirjanpitäjät ovat pääosin kouluttaneet kiinteistösihteereitä uusia työtehtäviä varten. Kirjanpitokeskuksen esimies on pitänyt kehityskeskusteluja vastikekirjanpitäjien kanssa pysyäkseen ajan tasalla henkilöstön tuntemuksista. Kehityskeskusteluiden avulla on yritetty olla ajan tasalla henkilöstön mielipiteistä ja tarttua heti ongelma kohtiin jos niitä on ilmennyt.

4.5 Uusi ja vanha toimintamalli

Muutokseen ryhtymisellä on aina tarkat syyt ja perustelut miksi kyseinen muutos tehdään. Yritys X Oy ryhtyi muutokseen parantaakseen asiakaspalvelun tehokkuutta ja vähentääkseen asiakkaan turhaa ”pompottamista” taholta toiselle. Muutoksella haluttiin saada aikaan se, että asiakaspalveluhenkilö pystyisi antamaan asiakkaalle mahdollisimman kattavat tiedot, jolloin asiakas saisi tarvittavat tiedot asioidessaan vain yhden henkilön kanssa.

Tähän muutokseen ryhdyttiin parantaakseen asiakaspalvelun toimivuutta ja vähentämään asiakkaan turhaa siirtämistä henkilöltä toiselle. Haluttiin, että asiakkaan ei tarvitse asioida kuin yhden ihmisen kanssa saadakseen tarvittavan tiedon. Vanhassa toimintamallissa kiinteistösihteeri toimitti asiakkaille uudet maksukuitit, teki sopimuksia, palveli heitä asiakaspalvelutiskissä ja vastasi puheluihin.

Tarkoituksena oli siis siirtää suurin osa vastikekirjanpitäjien töistä kiinteistösihteereille, että tämä muutos voidaan toteuttaa. Kuitenkaan vastikekirjanpitäjät eivät jääneet ilman töitä, sillä he saivat jatkaa samaa työtään, mutta pienien taloyhtiöiden sijaan, heidän hoidettavakseen tuli suurempia asiakkuuksia. Vastikekirjanpitäjillä oli mahdollisuus ottaa lisäksi hoidettavakseen kirjanpidon kohteita itselleen.

Uusi toimintamalli muutti kokonaan maksukehotuksiin liittyvän virran. Uudessa mallissa kiinteistösihteeri tarkistaa, jos asiakkaalta on jäänyt laskuja maksamatta ja näin ollen lähettää 1.maksukehotuksen asiakkaalle. Asiakkaalle lähetetään toinen maksukehotus, jos asiakas ei reagoi ensimmäiseen kehotukseen. Jos tänään jälkeen asiakas ei reagoi kehotukseen, silloin kiinteistösihteeri antaa isännöitsijälle saatava luettelon, joka jatkaa tästä mahdollisesti perintätoimilla. Vastike-

kirjanpitäjät hoitavat asukkaiden perintään laitoin, mutta tarkoitus olisi, että sekin siirtyisi kiinteistösihteereille. Taulukossa neljä ja viisi on esitettyinä vastikekirjanpitäjien ja kiinteistösihteerien nykyiset työtehtävät ja muuttuneet. Taulukossa viisi ei ilmene vastikekirjanpitäjien työtehtävät, jotka jäivät heille suurien asiakkuuksien hoitoa varten. Työtehtävät käytännössä pysyi samana vastikekirjanpitäjillä, mutta kohteet vain vaihtuivat heidän osaltaan suurempiin asiakkuuksiin.

Taulukko 4. Työtehtävien jako vanhan toimintamallin mukaisesti (Yritys X Oy:n tietokanta 2013).

Työtehtävät	Vastikekirjanpitäjä	Kiinteistösihteeri
Sopimusmuutokset	x	
Maksulajien vienti	x	
Hintapäivitykset	x	
Laskutus vesi-sähkö ym.	x	
Asukas laskutus	x	
Maksukehotukset, perintä	x	
Uuden kohteen perustaminen	x	
Siirtymäkauden saatavat/ennakot	x	
Laskujen lähetys	x	
Vakuus- ja ennakonpalautukset	x	
Täsmäytykset	x	
Kirjanpitoajot	x	
Asiakaspalvelu		x

Uusi toimintamalli siirtyneet työtehtävät

Taulukko 5. Uuden toimintamallin mukaisesti jakaantuneet työtehtävät (Yritys X Oyn tietokanta 2013).

Työtehtävät	Vastikekirjanpitäjä	Kiinteistösihteeri
Sopimusmuutokset		x
Maksulajien vienti		x
Hintapäivitykset		x
Laskutus vesi-sähkö ym.		x
Asukas laskutus		x
Maksukehotukset, perintä		x
Uuden kohteen perustaminen		x
Siirtymäkauden saata- vat/ennakot		x
Laskujen lähetys		x
Vakuus- ja ennakonpalautukset	x	
Täsmäytykset	x	
Kirjanpitoajot	x	
Asiakaspalvelu		x

4.6 Tutkimustulokset

Haastateltavat henkilöt valittiin haastatteluun kirjanpitoyksikön esimiehen kanssa. Ensimmäisen haastattelun ajankohdaksi valittiin muutoksen puoliväli, jolloin muutos on vielä kesken. Haastattelut pidettiin yrityksen toimitiloissa neuvotteluhuoneessa, jotta muu henkilökunta ei kuulisi haastatteluja. Tarkoituksena olisi saada tietoa henkilökunnan mielipiteistä muutokseen liittyen. Toisen haastattelun ajankohdaksi valittiin esimiehen kanssa muutoksen päättymisajankohta, jolloin muutos olisi kokonaisuudessaan valmis. Ensimmäisen haastattelu järjestettiin toukokuussa 2013 kohdeyrityksen toimitiloissa. Haastateltavaksi tulee 5 vastikekirjanpitäjää ja kaksi kiinteistösihteeriä.

Saadut vastukset on litteroitu ja niistä otettu joitakin suoria lainauksia haastateltavien puheesta. Ensimmäisen haastattelun tuloksia vinouttaa se, että haastattelu on pidetty muutoksen ollessa vielä vaiheessa. Sen vuoksi haluttiin tehdä vielä toinen haastattelu muutoksen valmistuttua.

Haastateltavat työntekijät







Vastikekirjanpitäjät H 1, H 4, H 5, H 6, H 7

Kiinteistösihteerit H 3, H 2

Ensimmäisestä haastattelusta yksi henkilö jäi pois, sillä hän oli kyseisellä hetkellä lomalla. Ensimmäisessä haastattelussa oli yhteensä kuusi henkilöä, neljä heistä oli vastikekirjanpitäjiä ja kaksi heistä oli kiinteistösihteereitä.

Ensimmäisen haastattelun yhteydessä haastateltavia pyydettiin rastittamaan taulukon 6 mukaiseen kysymyslomakkeeseen mielipiteensä arviointiasteikolla. Taulukkoon 6 on koottu kaikkien haastateltavien vastaukset. Tuloksista selviää, että muutoksen syyt on perusteltu työntekijöille vähintään hyvin. Tuloksista selviää, että muutoksesta informointi on ollut kahden haastateltavan mielestä heikkoa tai tyydyttävää. Ja neljän haastateltavan mielestä se on ollut ihan hyvää. Muutoksen johtaminen on yhden mielestä ollut kiitettävää ja yhden mielestä hyvää. Yksi haastateltavaa koki johtamisen tyydyttävänä ja toinen jopa heikkona. Seuraava kysymys koski tyytyväisyyttä toimintamallin muutokseen. Tuloksista huomaa, että vastaukset jakaantuvat arviointiasteikolla melko paljon. Neljä vastanneista oli kuitenkin keskimääräistä tyytyväisempiä muutokseen. Kaksi vastanneista oli keskimääräistä tyytymättömämpiä muutoksen johtamiseen. Seuraavaksi kysyttiin ovatko haastateltavat saaneet tukea esimieheltään muutokseen liittyen. Neljä vastanneista oli keskimääräistä tyytyväisempiä esimiehen tukeen. Kaksi taas koki siinä olevan parannettavaa.

Taulukko 6. Haastateltaville esitetyt kysymykset, joihin vastattiin arviointiasteikolla.

Kysymykset	Arvosteluasteikko					
						
Miten hyvin muutoksen syytä on perusteltu	0	0	0	4	2	0
Kuinka hyvin muutoksesta on informoitu	0	1	1	4	0	0
Kuinka tyytyväinen olet muutoksen johtamiseen	0	2	2	1	1	0
Kuinka tyytyväinen olet toimintamallin muutokseen	0	1	1	1	3	0
Oletko saanut tukea esimieheltäsi muutokseen liittyen	0	0	2	4	0	0

Haastattelun ensimmäisessä vaiheessa työntekijöiltä kysyttiin myös mielipidettä uuden ja vanhan toimintamallin väliltä taulukon seitsemän mukaan. Yksi haastateltavista ei halunnut vastata tähän kysymykseen, koska muutos oli vielä kesken. Tuloksista ilmeni, että yksi vastaajista oli ehdottomasti sitä mieltä, että uusi toimintamalli on parempi. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että uusi toimintamalli on parempi. Yksi haastateltava oli ainoastaan sitä mieltä, että vanha olisi ollut ehdottomasti parempi. Tuloksista ilmenee, että uusi toimintamalli on suuremman osan mielestä parempi kuin vanha.

Taulukko 7. Haastateltavilta kysytyt mielipidet uuden ja vanhan toimintamallin väliltä.

	😊				😊
Mielipiteesi toimintamallien väliltä	1	3	0	1	
Kumpi on parempi?	Uusi				Vanha

Toisessa haastattelussa yksi työntekijä oli poissa, sillä hän ei ollut enää haastatteluhetkenä kohdeyrityksessä töissä. Haastateltavia oli toisessa haastattelussa yhteensä viisi henkilöä, neljä heistä oli vastikekirjanpitäjiä ja yksi heistä oli kiinteistösihteeri.

4.6.1 Ensimmäinen haastattelu

Ensimmäisen haastattelukysymyksen avulla on haluttu selvittää tunsiko yrityksen henkilökunta, että muutokseen ryhtymisen syyt perusteltiin heille hyvin. Vastauksista ilmeni, että lähes kaikkien haastateltavien mielestä muutos oli perusteltu heille ymmärrettävästi. Kuitenkin yhden kiinteistösihteerin vastauksesta ilmeni, että tietoa olisi voitu antaa enemmänkin.

Kyllä mä tietyllä tavalla koen, että ne on selitetty. Se, että mitkä syyt on ollu oikeesti, niin se on on perusteltu meille asiakaspalvelun parantamisena, mutta mä näkisin sen kuitenkin, että se on tälläistä kannattavuuden parantamisen tavoittelua. (Haastateltava 3.)

Kyllä niitä on perusteltu. Toki tietysti informaation kulku on aina selaista, et sitä ei varmaa koskaan tuu liikaa. (Haastateltava 2.)

Toisen kysymyksen avulla halusin selvittää haastateltavilta mikä on henkilökunnan käsitys siitä miksi muutos tehdään. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat asiakaspalvelun parantamisen sekä sen että tämä oli asiakkaiden toivomus. Haastateltavista kaksi henkilöä nosti kuitenkin kannattavuuden parantamisen päällimmäiseksi syyksi muutokselle.

Just sen kannattavuuden takia. (Haastateltava 3.)

No yritetään parantaa asiakaspalvelua, että asiakas pystyy suunnitteleen hoitaa kaikki tarvittavat asiat tossa asiakaspalvelussa ettei sitä asiakasta tarvii pomotella paikasta toiseen. (Haastateltava 6.)

No se oli asiakkaiden toivomus, et se oli mun käsitykseni. Yhden luukun palvelu. (Haastateltava 4.)

Seuraavaksi haluttiin selvittää haastateltavan henkilöstön ajatuksia siitä hetkestä kun he kuulivat muutoksesta ensimmäisen kerran. Yksi kiinteistösihteeri otti asian todella hyvin vastaan ”paluuna vanhaan”. Kaksi haastateltavaa tunsu pelkoa siitä, että menettävät työpaikkansa. Toinen heistä vielä mainitsi syyksi sen, että oli sillä hetkellä tyytyväinen omaan työhönsä. Varsinkin vastikekirjanpitäjien vastauksista ilmeni epävarmuus tulevaa kohtaan. Kiinteistösihteeri puolestaan kauhisteli kasvavaa työmäärää ja kuinka siitä tullaan selviämään.

Mikä valtava työmäärä sieltä on tulossa, mutta ensimmäinen ajatus oli se, että onko meillä sitten huomioitu resurssit et niitä on tarpeeks hoitaa tätä hommaa. (Haastateltava 2.)

No kyllä mä olin aika kauhuissani, kun mä ajattelin et miten meille riittää työt et ne vähenee kun suurin osa menee asiakaspalveluun. (Haastateltava 6.)

Seuraavaksi haastateltavilta selvitettiin, aiempaan kysymykseen liittyen, onko ensireaktio muuttunut kyselyhetkeen mennessä. Vastajien mielipiteet olivat myönteisiä sekä kielteisiä. Yhden vastikekirjanpitäjän vastauksesta ilmeni, että ajan kanssa muutokseen syyt on ymmärretty paremmin ja alettu arvostamaan muutosta positiivisella tavalla. Muutoksen alussa kiinteistösihteerit olivat huolissaan kasvava koheidän työtaakka liian isoksi. Haastatteluhetkenä kiinteistösihteerit totesivat, että työtaakka on kasvanut huomattavasti, kuten he ensin ajattelivat. Yksi vastike-

kirjanpitäjä oli aluksi huolissaan töidensä riittävydestä, mutta tilanteen edetessä mielipide oli muuttunut, sillä hän oli saanut uusia kohteita hoidettavakseen.

Joo tota, nyt kun sitä on sulatellu ni ymmärtää ne syyt ja oppinu näkee et se on ihan kannattavaa. (Haastateltava 1.)

Ei varmaankaan oo muuttunu, että ainoastaan sen suhteen että itse asiassa mä luulen että kaiken kaikkiaan tuntuu että sitä työtä tulee enemmän ku edes ajatteli sillon ensimmäisessä vaiheessa. (Haastateltava 2.)

No omalta kohalta on vaikka ne työt on kyllä lähtenyt multa, mutta mulla on sitten muuta tilalla. (Haastateltava 4.)

Seuraavan kysymyksen avulla selvitettiin haastateltavilta heidän tyytyväisyyttä muutoksen johtamiseen. Haastateltavat olivat osakseen tyytyväisiä muutoksen johtamiseen, mutta osan mielestä parannettavaa olisi ollut. Yhden kiinteistösihteerin mielestä kirjanpitoyksikön ja isännöin esimiesten välinen yhteistyö, olisi voinut olla parempaa muutoksen edetessä. Yksi vastikekirjanpitäjä koki suuria puutteita johtamisessa ja epäili, että muutos eteni liiaksi omalla painollaan eteenpäin. Yksi vastikekirjanpitäjä olisi toivonut enemmän tukea reskontranhoitajille. Kahden vastikekirjanpitäjän mielestä he olivat muutoksen johtamiseen ”ihan tyytyväisiä”.

Seuraavaksi kysyttiin haastateltavilta heidän tyytyväisyyttä muutosta kohtaan. Vastikekirjanpitäjien vastauksista ilmeni, että he ovat tyytyväisiä muutoksen tai jopa todella tyytyväisiä. Yksi vastikekirjanpitäjä piti saamistaan haasteista joita uudet kohteet toivat mukanaan verrattuna aikaisempiin kohteisiin, jotka siirtyivät häneltä pois. Ja yksi vastikekirjanpitäjä oli tyytyväinen siihen, että oli enemmän aikaa keskittyä suurempien asiakkuuksien hoitoon. Yksi vastikekirjanpitäjä mainitsi muutoksen olevan vielä kesken ja kiinteistösihteerien opettaminen vielä työllistää häntä, mutta muuten oli tyytyväinen muutokseen. Kiinteistösihteerit taas kokivat olevansa tyytyväisiä muutokseen muuten, mutta kokivat olevansa ylityöllistettyjä haastatteluhetkenä. Ja yhtä kiinteistösihteeriiä huoletti myös se, että kuinka hyvin he pystyvät kiireen keskellä palvelemaan asiakasta tarpeeksi hyvin.

Olen. Olen todella tyytyväinen loppujen lopuksi siis, että tämmöinen muutos tapahtuu ja ihan siks, että tätä kautta tulee itelle enemmän aikaa ja niihin asiakkuuksiin. Miten sen nyt sanois, voi panostaa niihin

asiakkuuksiin eikä tehdä niitä pakollisia hintapäivityksiä tavallisissa ta-loyhtiöissä ja karhujen lähettämisiä niissä ja kun se työllistää kummin-kin. Et on saanu tällä hetkellä sit panostaa niihin asiakkuuksiin, mut en tiä sit jatkossa et tuleeks sit lisää kohteita ja näin, mut tällä hetkellä on ollu tosi hyvä. Oon ollu tyytyväinen. (Haastateltava 1.)

Seuraavan kysymyksen avulla selvitettiin haastateltavilta henkilöiltä ovatko he saaneet riittävästi tukea asioihin jotka ovat heitä mietityttäneet. Yksi kiinteistösihteeri olisi toivonut saavansa enemmän vastauksia omalta esimieheltään muutokseen liittyen. Yksi vastikekirjanpitäjä ei tuntenut saaneensa esimieheltä ja johdolta tarpeeksi selviä vastauksia muutokseen liittyen. Toinen vastikekirjanpitäjä sanoi saaneensa vastauksia esimieheltä kysyessään muutokseen liittyvistä asioista. Kaikki vastanneet mainitsivat saaneensa eniten tukea omilta työkavereiltaan.

No esimerkiksi tuki niihin asioihin on ollu lähinnä kysymyksiä vastikevalvojlta ja niiltä mä oon saanu tosi hyvin apua. (Haastateltava 3.)

Haluttiin myös kysyä haastateltavilta onko muutos mahdollisesti lisännyt heidän työtyytyväisyyttä omaa työtään kohtaan. Vastikekirjanpitäjien vastauksista ilmeni, että he ovat tyytyväisiä muutokseen tai tyytyväisyys on pysynyt samana kuin ennen muutosta. Yksi haastateltavista mainitsi muun muassa yhdeksi työtyytyväisyyttä lisääväksi syyksi sen, että muutoksen myötä turhien sähköpostien lähettäminen on vähentynyt huomattavasti. Yhden kiinteistösihteerin mielestä työtyytyväisyys ei ole lisääntynyt, vaan on pikemminkin enemmän huolestunut siitä, että ehtiikö kaikkia tarvittavia asioita hoitaa ajallaan.

Kylhä siinä säästää hermoja. Ei tarvi pompotella sähköpostitse edestakaisin asiakaspalveluun ja asiakkaalle. (Haastateltava 1.)

Ei, ei tällä hetkellä koska on enemmänkin huolestunut siitä, että niitä ei pystytä hoitamaan. Et se on nyt siinä vaiheessa toi muutos. (Haastateltava 3.)

No kyllä varmaan. Siis tuntuu et me vastikekirjanpitäjät ollaan just tyytyväisiä, kun pystyy keskittymään niihin isompiin asiakkaisiin. Mut mä en sit tosta aspasta tiedä, että ne varmaan taas kokee tän niin kun aika hankalana asiana. (Haastateltava 5.)

Ensimmäisen haastattelun viimeisen yhteisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää olisiko henkilökunnalla omia ehdotuksia muutokseen liittyen. Onko heidän mielestään muutos tällaisenaan onnistunut vai voisiko heillä olla mahdollisesti parannusehdotuksia muutokseen liittyen ja mitä ne voisivat mahdollisesti olla. Harvat antoivat konkreettisia ehdotuksia, joita olisi voinut toteuttaa käytännössä. Yksi vastikekirjanpitäjä ei osannut oikein vastata mitään tähän kysymykseen. Yhtä kiinteistösihteeriä huolesti edelleen henkilöstökapasiteetin suuruus. Vastikekirjanpitäjän mielestä olisi ollut hyvä, jos kirjanpidollisetkin tehtävät olisivat siirtyneet myös asiakaspalveluun tai edes kohteiden kirjanpitäjille, sillä niiden teko tuntuu niin ”irralliselta” kohteiden siirtymisen jälkeen. Vastikekirjanpitäjät ja kiinteistösihteerit tekevät jatkossakin yhteistyötä, sen takia yksi kiinteistösihteeri ehdotti, jos voisi sopia jonkin selkeän aikataulun milloin kukakin tekee ja mitä.

No se kun meille jäi niistä kohteista ne tavoitteiden tarkistaminen. Se tuntuu hirveen irralliselta ruveta kattoo saldo ja tavote sit kuun vaihteessa ja ajaa kirjanpitoaineisto. Et sä et oo kiinni siinä asiassa enää ollenkaan, koska sä et oo tehny niitä muutoksii mitä siellä on. Vaan sä niiku kerran kuussa katot jos joku ei meekkää niin kun pitäis niin sit sä rupeet ihan tyhjältä tavallaan miettimään et mikä siel ois voinu mennä pieleen. (Haastateltava 4.)

Seuraavat kysymykset on esitetty vain vastikekirjanpitäjille.

Vastikekirjanpitäjiltä haluttiin ensimmäisenä kysyä onko heidän työtehtävänsä muuttunut muutoksen myötä. Käytännössä kaikkien vastaus oli, että työtehtävät eivät ole muuttuneet, ainoastaan jokaisen työntekijän kohteet mitä he nykyään hoitavat ovat muuttuneet tavallisista taloyhtiöistä suurempiin asiakkuuksiin.

No periaatteessa itse työtehtävä ei oo, vaan kohde mille tekee, et se on muuttunut. (Haastateltava 4.)

Toisena kysymyksenä halusin selvittää kokevatko vastikekirjanpitäjät työnsä edelleen mielekkääksi muutoksen myötä. Melkein kaikkien vastauksista selvisi, että he kokevat työnsä edelleen mielekkääksi. Ainoastaan yksi henkilö mainitsi sen, että jos tekisi pelkästään kohteiden täsmäytystä, joka jäi siirtyneistä kohteista kirjanpitoyksikön hoidettavaksi, niin siinä tapauksessa ei kokisi työtään mielekkääksi. Ja kysely hetkellä yhdellä vastikekirjanpitäjällä töitä oli jopa liikaa, sillä kaikki tehtävät ei ollut vielä siirtynyt kiinteistösihteereille asiakaspalveluun.

Seuraavaksi haluttiin selvittää haastateltavien tuntemuksia tulevaisuuden suhteen. Haluttiin tietää ovatko he mahdollisesti luottavaisia vai epävarmoja töiden riittävyyden suhteen tulevaisuudessa. Kolme vastanneista oli melko varmoja töiden riittävyyden suhteen jatkossakin. Yksi vastanneista ilmaisi olevansa hieman epävarma töiden jatkon suhteen selittelemättä sitä sen tarkemmin.

No siis olin, mutta tässä on tullu sellaista tietoo, että ei tarvii olla hirveesti peloissaan. Et ainut murhe on se, et miten asiakaspalvelu selviää niiku kaikista niistä hommista, mutta en tiä. Se on sitten johdon murhe. (Haastateltava 1.)

Näinä päivinä kyllä. (Haastateltava 4.)

Seuraavaksi haluttiin tiedustella vastikekirjanpitäjiltä onko heille ehdotettu uuden työtehtävän opettelemista ja mitä mieltä he olivat ehdotuksesta. Kaksi vastanneista sanoi, ettei heille ole ehdotettu uuden työtehtävän opettelemista. Kun taas toiset kaksi vastanneista sanoi, että heille oli ehdotettu siirtymistä kiinteistösihteeriksi tai mahdollisuus opetella vastikekirjanpitäjän töiden lisäksi myös kirjanpitoa. Yksi haastateltava mainitsi, että oli alkanut opetella kirjanpitoa omien töidensä ohella.

On ehdotettu tai tehty kyselyä siitä, että ketkä kaikki on halukkaita siirtymään kiinteistösihteeriksi tai kirjanpitäjiksi. Esimiehen kanssa kävin siitä keskustelua kun oli nämä kehityskeskustelut. Et silloin puhuttiin asiasta. (Haastateltava 1.)

Seuraavaksi haluttiin tietää haastateltavien mielipide muutoksen tarpeellisuudesta, oliko heidän mielestään muutos tarpeen tehdä yrityksessä. Yksi vastanneista oli ehdottomasti sitä mieltä, että muutos oli tarpeen tehdä, sillä uuden toimintamallin mukaan asiakkaat saavat parempaa palvelua ja työ on tehokkaampaa. Yhden haastateltavan mielestä muutos on loppujen lopuksi varmasti ”ihan tarpeellinen”, kyselyhetkellä häntä mietitytti asiakaspalvelun kouluttaminen, joka työllistää vastikekirjanpitäjiä. Yhden mielestä muutos ei välttämättä ollut kovin tarpeellinen, sillä hänen mielestään kiinteistösihteerit ovat riippuvaisia jatkossakin vastikekirjanpitäjistä, sillä kaikki työt eivät siirtyneet asiakaspalveluun. Yhtä haastateltavaa mietitytti riittääkö kaikille töitä.

Seuraavat kysymykset on esitetty vain kiinteistösihteereille.

Ensimmäisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää kiinteistösihteereiltä tarvitsevatko he omasta mielestään vielä lisää opastusta uusien työtehtävien tekemistä varten, joita he ovat jo alkaneet tekemään. Vastauksista ilmeni, että varsinkin vastikekirjanpitäjien apu on edelleen tarpeellista kiinteistösihteereille. He eivät kuitenkaan kaivanneet ketään ulkopuolista kouluttajaa heidän avukseen.

Seuraavaksi kysyttiin kiinteistösihteereiltä miten he luulevat aikansa riittävän uusien työtehtäviensä parissa, kokevatko he mahdollisesti työtaakan kasvaneen huomattavasti. Molemmista vastauksista ilmeni se, että aika ei tunnu tällä hetkellä riittävän uusien työtehtävien kanssa.

Siis tällä hetkellä se ei riitä. (Haastateltava 3.)

Seuraavaksi esitettiin kysymys, jonka avulla haluttiin tietää kiinteistösihteerien mielipide siihen kokevatko he tarvetta lisähenkilökunnalle. Yhden vastanneen mielestä henkilöstön määrä pitäisi olla melkein tuplaten suurempi kuin mitä se oli haastatteluhetkellä. Toisen haastateltavan mielestä henkilöstön määrä oli tällä hetkellä aivan riittävä, ainoastaan hän kauhisteli lomien tuloa ja sairastapauksia, että kuinka resurssit silloin riittävät.

Kyllä, mun mielestä sen pitäis olla kaksinkertainen henkilökunta tällä hetkellä. (Haastateltava 3.)

Kiinteistösihteereiltä haluttiin kysyä vielä viimeisenä kysymyksenä se, että ovatko kiinteistösihteerit huomanneet toimintamallin muutoksen hyviä puolia, kuten asiakkaiden palaute. Suoranaisesti kumpikaan haastateltava ei osannut mainita yhtäkään tapausta, jossa olisi asiakkaalta kuullut vielä jotain palautetta liittyen tähän muutokseen.

4.6.2 Toinen haastattelu

Toinen haastattelu päätettiin pitää samoille henkilöille kuin ensimmäinenkin haastattelu, jotta saataisiin sidottua muutoksen alkuvaiheen tilanne, ja tilanne jolloin

muutos on jo kokonaan valmistunut. Haluttiin myös selvittää onko ensimmäisessä haastattelussa ilmenneisiin ongelmakohtiin puututtu millään tavalla.

Ensimmäiseen haastatteluun tehtiin sellaiset kysymykset joita pystyttiin hyödyntämään myös toisessa haastattelussa, haluttiin kuulla onko muutosta tapahtunut ensimmäisestä haastattelusta tähän hetkeen. Haastattelujen väli oli noin puoli vuotta. Yhtä kiinteistösihteeriä ei pystytty toisessa haastattelussa haastattelemaan, sillä hän ei ollut enää yrityksessä töissä haastattelu hetkenä.

Ensimmäisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää onko henkilökunta tyytyväinen toimintamallin muutokseen. Vastikekirjanpitäjistä yksi oli todella tyytyväinen muutokseen, sillä se on helpottanut hänen töitään suuresti. Kaksi vastanneista mainitsi olevansa ”ihan” tyytyväisiä muutokseen. Yhtä vastikekirjanpitäjää mietitytti asiakaspalvelun resurssien riittävyys. Ja yhdellä työntekijällä oli vielä hoidossaan asiakaspalveluun kuuluvia tehtäviä, jotka ei ollut vielä siirtynyt pois, sen takia ei täysin osannut vastata tähän kysymykseen.

Toisen kysymyksen avulla haluttiin kuulla onko henkilöstöllä vielä jotain kehittämisideoita muutokseen liittyen. Yksi vastikekirjanpitäjä mainitsi, että asiakaspalvelua voisi kouluttaa vielä lisää, jotta virheiden määrä vähenisi. Kolmen vastikekirjanpitäjän mielestä heille jäänyt reskontran täsmäytys voisi siirtyä esimerkiksi kohteen kirjanpitäjän hoidettavaksi, jotta monen ihmisen ei tarvitsisi olla tekemisissä saman kohteen kanssa. Kiinteistösihteerin mielestä tiedottamisessa on kehitettävää kirjanpitäjien, vastikevalvojen ja asiakaspalvelun välillä. Hänen mielestään myös muuttuneen työtilanteen vuoksi olisi tärkeää muistaa myös informoida kiinteistösihteereitä asioissa, jotka ennen hoidettu vastikevalvojen ja kirjanpitäjien välillä.

No sikäli jos ajattelee niitä kohteita jotka muuttu niin kyllä mun mielestä ne saldon tarkistukset ja tavoitteiden tarkastukset ne sais olla kyllä jossain muualla. Et miks niiku hirveen monta ihmistä ronkkii samaa kohdetta. Et kyl se vois sit vaikka kirjanpitäjä tarkastaa ne. (Haastateltava 4.)

Seuraavaksi kysyttiin haastateltavilta, kumpi toimintamalli heidän mielestään oli parempi. Yhden vastikekirjanpitäjän mielestä uusi toimintamalli on paljon parempi kuin aikaisempi, sillä se palvelee parhaiten ajallisesti asiakasta ja työntekijää.

Kaksi vastikekirjanpitäjää piti muutosta asiakasystävällisempänä ja piti muutosta ihan hyvänä. Yhden vastikekirjanpitäjän mielestä aiempi malli oli parempi, sillä silloin hän oli enemmän itse ajan tasalla kohteen asioista. Kiinteistösihteeri piti muutosta ihan hyvänä ja selkeänä, ainoastaan hän mainitsi sen, että kokisi parempana ratkaisuna sen, että vastikekirjanpitäjät hoitaisivat kohteista jatkossakin maksukehotusten laiton ja perintään laiton.

Siis ihan nyt on paljon parempi, että nyt kun aspa hoitaa noita hommia mitä me ennen tehtiin, niin tota ne hän hoitaa sen asiakaspalvelun ihan täysin, et mulle ei tuu enää mitään puheluita liittyen niihin ja asiakaspalvelu osaa hoitaa ne puhelut ja tämmöset, että mun mielestä tää on kyllä parempi. Ei tarvi pomotella asiakasta ja se näkyy ihan käytännössä, että ei vie mun työaikaa eikä asiakkaan aikaa, kun on oikea henkilö heti puhelimessa. (Haastateltava 3.)

Seuraavat kysymykset on esitetty vain vastikekirjanpitäjille.

Ensimmäisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää vastikekirjanpitäjien suhtautuminen nykyiseen työhönsä, kokevatko he sen edelleen mielekkääksi. Kaikilla haastatetuilla oli haastatteluhetkellä siirtyneiden kohteiden kirjanpidollisten tehtävien lisäksi muita asiakkuuksia, joiden reskontran he hoitivat. Kaksi haastateltavaa piti nykyisestä työstään ja he kokivat sen mielekkääksi. Yhdellä haastatetulla oli niin kiire, että sanoi pelkäävänsä asiakaspalvelun kärsivän siitä ja omien töidensä.

Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää ovatko he luottavaisia tulevaisuuden suhteen ja siihen, että töitä riittää jatkossakin. Vastauksista ilmeni, että kaikki olivat sitä mieltä, että töitä riittää melko varmasti jatkossakin. Yhden mielestä töitä oli ajoittain jopa liikaa mitä ehtisi tekemään.

No joo ainakin näillä näkymin, kyllä. (Haastateltava 1.)

No ehkä joo, oon. Pelottaa se, että tää tahti jatkuu kiireemmäksi ja kiireemmäksi ja asiakaspalvelu kärsii. Niin, tällä hetkellä jo mun omissa töissäni kärsii. (Haastateltava 4.)

Seuraavat kysymykset on esitetty vain kiinteistösihteereille.

Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää haastateltavalta tarvitseeko hän vielä koulutusta uusien työtehtävien parissa. Kiinteistösihteerin mielestä lisäkoulutus olisi tarpeen, mutta ei kuitenkaan kaipaisi ulkopuolista henkilöä kouluttamaan heitä. Hänen mielestään riittäisi jos vastikekirjanpitäjät pystyisi antamaan hieman enemmän taustatukea heille uusien asioiden opetteluun takia.

Ensimmäisessä haastattelussa ilmeni, että henkilökapasiteetti ei ole riittävä, joten haluttiin kysyä uudelleen miten kiinteistösihteerin aika riittää uusien työtehtävien parissa. Haastatteluhetkellä asiakaspalvelussa kaivattiin vielä yhtä kiinteistösihteeria riveihinsä, jotta työ sujuisi mutkattomammin ja kiire helpottaisi. Yksi kiinteistösihteerin mainitsi myös, että asiakaspalvelu ei ole pystynyt ottamaan kaikkia siirryneitä asioita hoidettavakseen henkilöstövajeen takia. Hän mainitsi, että uusi henkilö on jo tulossa avuksi.

Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää onko vielä ilmennyt toimintamallin muutoksen hyviä puolia, kuten asiakkaiden antama palaute. Kiinteistösihteerin mukaan asiakkailta ei ollut vielä haastatteluhetkeen mennessä tullut palautetta työn toimivuudesta mutkattomammin. Hän mainitsi syyksi muun muassa sen, että asiakkailla on harvemmin tapana antaa positiivista palautetta. Hänen mielestään asiakas antaa silloin palautetta, kun joku asia ei toimi häntä miellyttävällä tavalla. Kiinteistösihteerin mainitsi, että yleensä asiakasta kiinnostaa vain se kuhan asia tulee hoidettua mahdollisimman nopeasti.

En mä tiedä onko mitään suoranaista tulla. Se on varmaa ainakin auttanut siis voisin kuvitella et asiakkaan puolelta et me ei yhdistellä sitä puhelua eteenpäin mein asiakaspalvelussa, koska jos mä otan yhteyttä johonkin yritykseen niin kyl mä ite ainakin kuvittelen saavani sen palvelun siinä, et ei mua kiinnosta et kuka sen hoitaa, et kuha sen joku hoitaa mielellään mahdollisimman nopeasti. (Haastateltava 2.)

4.7 Johtopäätökset

Tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavat olivat ymmärtäneet muutokseen ryhtymisen syyt ja perustelut, vaikka kaikki eivät olleet täysin samaa mieltä siitä, oliko muutoksen tekeminen tarpeellista. Ensimmäisessä haastattelussa huomattiin vas-

tikekirjanpitäjien huoli töiden jatkuvuudesta ja kiinteistösihteerit olivat huolissaan kapasiteetin riittävydestä ja omasta jaksamisestaan. Muutos aiheutti ristiriitaisia tunteita henkilöstössä ja haastatteluissa oli havaittavissa muutosvastarintaa.

Saaduista vastauksista selvisi, että Yritys X Oy:n johto olisi voinut tiedottaa muutoksen kulusta ja siihen liittyvistä sekoista paremmin isännöinti- ja kirjanpitoimiston esimiehiä, jotta he olisivat voineet tiedottaa henkilökuntaa paremmin. Tutkimuksessa selvisi myös, että muutoksen tiedottamisessa olisi voitu olla hienotunteisimpia. Vastikekirjanpitäjille oli jäänyt erittäin epäselkeä kuva muutoksen tiedottamisen jälkeen heidän omista työtehtävistään. Tästä johtuen moni heistä pelkäsi menettävänsä työpaikkansa, sillä he opettivat sen hetkisiä työtehtäviään kiinteistösihteereille, tietämättä itse tarkalleen mitä heille tulisi siihen tilalle.

Saaduista vastauksista ilmeni, että vastikekirjanpitäjien mielestä pitäisi löytää vielä ratkaisu heille jääneisiin kirjanpidollisten tehtävien hoitoon. Sillä se tuntui heidän mielestään kovin irralliselta ja hieman puuduttavalta työtehtävältä tehdä. Siirtyneiden kohteiden kirjanpidolliset tehtävät voisi siirtää esimerkiksi kohteiden kirjanpitäjien hoidettavaksi. Ja lisäksi yksi vastikekirjanpitäjä toivoi, että perinnästä järjestettäisiin koulutusta vastikekirjanpitäjille ja kiinteistösihteereille. Asiakaspalvelussa oli ollut henkilöstövajetta muutoksen loppumetreillä, siitä syystä kaikki työt eivät ehtineet siirtyä ajallaan kiinteistösihteerien hoidettavaksi. Asiaan oli kuitenkin ehditty jo puuttua ennen toista haastattelua, sillä kohdeyritykseen oli palkattu jo uusi henkilö asiakaspalveluun.

Muutosta kohdatessa jokainen henkilö reagoi siihen eri tavalla. On henkilöitä jotka kokevat muutokset mielekkäinä ja ne tuovat hyvällä tavalla haastetta omaan työntekoonsa, mutta aina löytyy myös niitä henkilöitä jotka kokevat muutokset negatiivisina. Haastatteluista huomattiin, että henkilöstön yhteistyö keskenään oli merkittävässä osassa muutosta, sillä henkilökemiat toimivat niin hyvin. Henkilökunnan yhteistyö oli merkittävässä osassa muutoksen onnistumisesta.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilöstön mielipiteitä yrityksessä tapahtuvaan toimintamallin muutokseen liittyen. Yritys X Oy on isännöintitoimisto, joka on jaettu kirjanpitoyksikköön ja isännöintitoimistoon. Uusi toimintamalli koskee näiden kahden yksikön yhteistyötä. Kirjanpitokeskuksesta vastikekirjanpitäjien töistä osa siirtyy isännöitsijätoimistoon kiinteistösihteereille, kirjanpidollisten tehtävien jäädessä kirjanpitoyksikköön. Kohdeyrityksen esimiehen kanssa päädyttiin tekemään haastatteluja henkilöstölle, joita muutos koski. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan mielteitä tapahtuvasta muutoksesta ja kehittää niiden avulla tapahtuvaa muutosta. Teoriaosuudessa kerrotaan tarkemmin isännöintitoimiston tehtävistä ja toimintamallin muutoksesta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena eli kvalitatiivisena. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, sillä haluttiin jättää liikkumavaraa haastattelukysymysten väliin, ja tällä tavoin saada mahdollisimman aidot ja monipuoliset vastaukset haastateltavilta henkilöiltä. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui 4 vastikekirjanpitäjää ja 2 kiinteistösihteeriä. Toiseen haastatteluun osallistui 4 vastikekirjanpitäjää ja 1 kiinteistösihteeri. Haastatteluissa onnistuttiin saamaan opinnäytetyöhön henkilökunnalta hyviä ja kehittäviä vastauksia toimintamallin muutokseen liittyen.

Haastattelut tehtiin kahdessa osassa. Ensimmäinen haastattelu pidettiin toukuussa 2013 ja jälkimmäinen haastattelu pidettiin marraskuussa 2013. Tuloksia voi vinouttaa se, että haastattelut pidettiin muutoksen ollessa vielä vaiheessa. Mielipiteissä on varmasti tapahtunut muutoksia muutoksen valmistuttua. Haastattelujen tarkoituksena oli antaa myös henkilökunnalle mahdollisuus vastausten avulla vaikuttaa muutokseen. Haastatteluiden tulokset käytiin kirjanpitokeskuksen esimiehen kanssa läpi molempien haastattelujen jälkeen.

Ensimmäisen haastattelun tuloksista huomasi henkilökunnan epävarmuuden omien töiden ja ajan riittämiseen. Ja henkilökunta kaipasi parempaa esimiestyöskentelyä, tuen ja informoinnin suhteen, varsinkin silloin kun ajat olivat hyvin epävarmoja. Toisessa haastattelussa ilmeni kapasiteetin puute asiakaspalvelussa. Vastikekirjanpitäjiä mietityttivät edelleen kirjanpidolliset tehtävät, jotka jäivät heidän hoi-

dettavakseen, ja heidän mielestään täsmätykset voisivat siirtää kohteiden kirjanpitäjien hoidettavaksi.

Haastatteluista kävi ilmi, että kohdeyrityksen olisi hyvä parantaa informaation kulkua yrityksessä henkilöstön, esimiesten ja konsernijohdon kesken. Sillä haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstö koki jääneensä epätietoisuuteen muutoksen kulusta ja sen valmistumisesta. Asiakaspalvelun henkilöstökapasiteettiin pitää jatkossakin kiinnittää huomiota, ettei työmäärä kasva liian suureksi ja työteho heikkene tämän takia. Työtyytyväisyyttä lisätäkseen vastikekirjanpitäjille jääneet kirjanpidolliset tehtävät voisi mahdollisesti siirtää kohteiden kirjanpitäjien hoidettavaksi, ettei niin monen eri henkilön tarvitsisi olla siirtyneiden kohteiden kanssa tekemisissä.

LÄHTEET

- Ammattinetti (a). Ei päiväystä. Kiinteistöala. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.10.2013].
 Saatavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/20/4182c5cdc0315a8d002979332f575cc3>
- Ammattinetti (b). Ei päiväystä. Kiinteistösihteeri. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.10.2013]. Saatavissa: <http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/3b9030810a653446014ddac54c356e84;jsessionid=3E46791A1B9EA37267AE299F47048162?link=true>
- Ammattinetti (c). Ei päiväystä. Kirjanpitäjä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.10.2013].
 Saatavissa: http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/318_ammatti
- Ammattinetti (d). Ei päiväystä. Isännöinti. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.10.2013].
 Saatavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/20/4182c5cdc0315a8d002979332f575cc3>
- Ammattinetti (e). Ei päiväystä. Isännöitsijä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.10.2013].
 Saatavissa: http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/346_ammatti;jsessionid=D8A14423FDA4D34E24A51826796F4E6?link=true
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Oitmäki: Johtamistaidon opisto
- Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. 2. p. Helsinki: Tammi.
- Grass, B., Heino, J., Kaivanto, K. & Kulomäki, M. 2009. Hyvä hallintotapa taloyhtiössä. 3. p. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Tammi
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita
- Isola, M. 2008. Onnistunut muutos. 30.4.2014. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustieteen, johtamisen ja organisoinnin yksikkö. Julkaisematon. Saatavissa: <http://info.tse.fi/julkaisut/Thesis2008/9110.pdf>

- Isännöintiliitto. Ei päiväystä. Yhtiövastike. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 19.3.2014].
Saatavissa: <http://www.isannointiliitto.fi/asuminentaloyhtiössä/taloyhtiontalous/yhtiövastike/>
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava
- Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates
- Laaksonen, E. 2004. Isännöitsijän käsikirja: Suomen kiinteistöliitto. 13.p. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus. [Verkkolehtiartikkeli] Tiedepolitiikka (4). [Viitattu 7.10.2013] Saatavissa: Elektra-tietokannasta: <http://elektra.helsinki.fi/se/t/0782-0674/26/4/muutosjo.pdf>
- Taloyhtiö (a). Ei päiväystä. Tilinpäätös. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.3.2014]. Saatavissa: <http://www.taloyhtio.net/talous/tilinpaatos/>
- Taloyhtiö (b). Ei päiväystä. Kirjanpito. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.3.2014]. Saatavissa: <http://www.taloyhtio.net/talous/kirjanpito/>
- Taloyhtiö (c). Ei päiväystä. Isännöintipalveluiden ostaminen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.3.2014]. Saatavissa: <http://www.taloyhtio.net/hallinto/isannoitsija/palvelunostaminen/>
- Taloyhtiö (d). Ei päiväystä. Hyvä hallintotapa taloyhtiössä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 18.3.2014]. Saatavissa: <http://www.taloyhtio.net/hallinto/hyvahallintotapa/>
- Tilastokeskus. 13.9.2013. Asunto-osakeyhtiöiden talous. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 9.4.2014]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/asyta/2012/asyta_2012_2013-09-13_tie_001_fi.html
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi: organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisen haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus
- Yritys X Oy:ltä saatu sisäistä tietoa heidän omista tietokannoistaan. Vaatii käyttäjätunnuksen*

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELU RUNKO

Toimintamallin muutoksen onnistuminen isännöintitoimistossa

Kysely/Haastattelu to 30.5







Tämä kysely koskee yrityksessä tapahtuvaa toimintamallin muutosta. Käytän vastauksia opinnäytetyössäni. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tehdä haastattelututkimus toimintamallin muutokseen liittyen. Opinnäytetyössäni tutkin toimintamallin muutoksen onnistumista. Kaikki haastattelut tehdään nimettöminä ja osa vastauksista tulee näkymään julkaistavassa opinnäytetyössäni.

Kyselyn ensimmäinen osio koostuu muutamasta kysymyksestä, joihin vastataan arviointiasteikon mukaan. Toinen osio suoritetaan haastattelun muodossa.






Vastauksilla on mahdollisuus ilmaista mielipide. Nauhoitan haastattelut. Litteroin vastaukset ja sen jälkeen tuhoan nauhat. Kaikki vastaukset pysyvät nimettöminä!

Jos jokin kysymys jää tässä vaiheessa epäselväksi, voidaan se käydä läpi haastattelutilanteessa.

	X
Olen vastikekirjanpitäjä	
Olen kiinteistösihteeri	

Kysymykset	Arvosteluasteikko					
						
Miten hyvin muutoksen syitä on perusteltu						
Kuinka hyvin muutoksesta on informoitu						
Kuinka tyytyväinen olet muutoksen johtamiseen						
Kuinka tyytyväinen olet toimintamallin muutokseen						
Oletko saanut tukea esimieheltäsi muutokseen liittyen						

Mielipiteesi toimintamallien väliltä
Kumpi on parempi?

				
Uusi				Vanha

Muutokseen ryhtymiseen on aina tarkat syyt ja perustelut, koetko että ne ovat selitetty henkilökunnalle hyvin?

Mikä on sinun käsitys miksi muutos tehdään?

Mitä ajattelit muutoksesta kun kuulit siitä ensimmäisen kerran?

Onko oma mielipiteesi muuttunut ensireaktiosta tähän päivään mennessä?

Kuinka tyytyväinen olit muutoksen johtamiseen?

Oletko tyytyväinen muutokseen?

Oletko tarvituttasi saanut riittävästi tukea asioihin jotka mietityttää/huolettaa?

Onko muutos lisännyt työtyytyväisyyttä?

Onko muutoksessa mielestäsi jotain parannettavaa/muutettavaa? Mitä?

LIITE 2 HAASTATTELU KYSYMYKSIÄ

Kiinteistösihteeri

Koetko tarvitsevasi vielä lisää koulutusta/opastusta uusiin työtehtäviin, joita jo olet alkanut tekemään?

Miten luulet aikasi riittävän uusien työtehtävien parissa? / Koetko työtaakkasi kasvavan huomattavasti?

Koetko tarvetta lisä henkilökunnalle?

Oletko jo huomannut toimintamallin muutoksen hyviä puolia? (asiakkaiden palaute)

Olisiko sinulla joitakin parantamisehdotuksia muutokseen liittyen?

Vastikekirjanpitäjä

Onko työtehtäväsi muuttunut muutoksen myötä?

Koetko työsi edelleen mielekkääksi muutoksen myötä?

Oletko epävarma tulevasta?/ Oletko luottavainen tulevaisuuden suhteen (että töitä riittää)

Onko mielestäsi muutos perusteltu hyvin?

Onko sinulle ehdotettu uuden työtehtävän opettelemista, -> mitä mieltä olet ehdotuksesta/kiinnostaako?

Mitä mieltä olet muutoksesta, tarpeellisuus?

Esimies

Kerro lyhyesti mistä tässä muutoksessa on kyse?

Miksi tähän ryhdyttiin?

Mikä oli sinun asemasi muutoksessa?

Koetko että olet onnistunut muutoksen johtamisessa? Mitä tekisit toisin?

Oletko huomannut muutosvastarintaa?

LIITE 3 ENSIMMÄISEN HAASTATTELUN TIEDOTUS

Hei!

Esimiehenne taisi teitä jo informoida tulevasta haastattelusta liittyen opinnäytetyöhöni. Haastattelut pidän torstaina 30.5 kello 12.00 alkaen. Haastatteluun tulisi varata noin 15 min/henkilö.

Ilmoitan tarkemmasta aikataulusta viimeistään keskiviikkona, mutta ilmoitathan minulle jos sinulla on jokin este torstaina kello 12–15 välisenä aikana.

Ystävällisin terveisin

Helmi Puuska

LIITE 4 TOISEN HAASTATTELUN TIEDOTUS

Hei!

Esimiehenne taisi teitä jo informoida tulevasta haastattelusta liittyen opinnäytetyöhöni. Haastattelut pidän maanantaina 28.10 kello 9.00 alkaen.

Sinun haastattelusi on ma 28.10 kello 9:00 yläkerran neuvotteluhuoneessa.

Olen varannut hieman ylimääräistä aikaa haastattelujen välille, ettei ajat mene heti alkuun päällekkäin. Haastattelut kestävät noin 10 min/henkilö.

Jos kyseinen aika ei sovi sinulle, niin otathan minuun yhteyttä ja sovitaan uusi aika.

Ystävällisin terveisin

Helmi Puuska