

Tomi Tesarczyk

PROSESSIEN KEHITTÄMINEN JA TEHOSTAMINEN YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Lokakuu 2009




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>12.10.2009</p>
<p>Tekijä(t) Tomi Tesarczyk</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma Taloushallinto</p>
<p>Nimeke Prosessien kehittäminen ja tehostaminen yrityksessä</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aihe saatiin paikallisen yrityksen tarpeesta kehittää prosessejaan tehokkaammaksi. Lisäksi tarkoituksena on tarkentaa yrityksen organisaatiota ja sitä kautta henkilöstön vastuualueita. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää yritystä tehokkaammaksi ja ratkaista tutkimusongelma eli kuinka tietyt työvaiheet kannattaisi tehdä ja kenen vastuualueelle ne kuuluvat.</p> <p>Viitekehys muodostuu eri organisaatiomallien tutkimisesta ja niiden eroavaisuuksien selvittämisessä. Lisäksi käydään läpi eri prosessien osia sekä eri työkaluja prosessien määrittelemiseksi ja parantamiseksi. Viitekehyksessä käydään läpi myös yrityksen mielikuvan kehittämistä prosessina. Lopuksi käydään läpi yrityksen toimialaa eli isännöintiä. Mitä isännöitsijä tekee? Mitkä ovat sen vastualueet ja mitä sidosryhmiä isännöitsijällä on.</p> <p>Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja haastatteluja. Haastatteluun kuului kaksi osiota. Ensimmäisessä osiossa haastattelin työntekijöitä heidän ajankäytöstään. Näin sain tietooni mitä mikään prosessin osa vie aikaa ja kuka sen tekee. Näistä laadin yhteenvedon joissa määrittelin pääprosesseihin kuluvan ajan. Lisäksi määrittelin tilinpäätösaikana prosesseihin käytetyn ajan. Toisessa osiossa haastattelin henkilöstöä työilmapiiristä, mielikuvista yrityksen sisällä sekä kehittämisideoista.</p> <p>Tutkimusongelmaan löytyi tutkimuksen kautta monta eri kehitysideaa, joista moni on jo otettu sellaiseenaan käyttöön yrityksessä. Lisäksi tutkimustuloksista selvitettiin, minkälainen kapasiteetti henkilöstöllä on toimia työajan puitteissa sekä miten henkilöstö koki työpaikkansa ilmapiirin ja tämänhetkisen tilanteen. Näiden tuloksien varjolla tutkimus esittää montaa eri tehostamistyökalua, jotka on otettava käyttöön ja tutkittava tietyin väliajoin, tehostavatko ne kyseistä prosessia, vai onko ongelmaa lähestyttävä muuta kautta. Näistä tärkeimpinä mainittakoon tilinpäätösajan kalenteri, uuden organisaatiomallin määrittely ja vastualueet.</p>	
<p>Asiasanat (avainsanat) Prosessit, isännöinti, tehostaminen, organisaatiomallit</p>	
<p>Sivumäärä 48</p>	<p>Kieli Suomi</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>	
<p>Ohjaavan opettajan nimi Vesa Nykänen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja Salainen</p>

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 12 October 2009	
Author(s) Tomi Tesarczyk		Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Process development and intensification			
Abstract <p>The subject of my bachelor's thesis was company processes, and how to develop and rationalize them. The aim of the study was to develop the efficiency of the company, and to define how certain stages should be carried out and who was responsible for them. The inspiration for this study came from the process development needs of my own workplace.</p> <p>The frame of reference included studying various organizational models and defining their differences. Additionally, parts of different processes were examined as well as some tools to define and develop the processes. Also, the process of developing the company image was examined. Finally, the line of business, here, property management, was examined.</p> <p>The study employed a qualitative research method and interviews. The interviews comprised two sections. In the first section portion the employees were asked about their use of time. This way I found out how much time different processes took and who was responsible for them. In the second section the employees were asked about the atmosphere at work, their image of the company and development ideas.</p> <p>Through the study, many development ideas concerning the research problem were found. Many of them have already been implemented in the company. Furthermore, the results showed how the personnel would be able to work within the working hours, and how they experience the atmosphere and the current situation in the workplace. Through these results the study presents various rationalization tools which must be implemented. Within certain intervals, the effect of these tools should be examined, or some other means to approach the problem should be introduced.</p>			
Subject headings, (keywords) processes, development, efficiency, organization			
Pages 48	Language English	URN	
Remarks, notes on appendices			
Tutor Vesa Nykänen		Bachelor's thesis assigned by	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	ORGANISAATIOMALLIT	2
2.1	Erilaisia organisoitumisen tapoja.....	3
2.1.1	Funktionaalinen organisaatio	4
2.1.2	Prosessiorganisaatio.....	5
2.1.3	Matriisiorganisaatio	5
2.2	Funktionaalisen ja prosessiorganisaation erot	6
2.3	Yrityskulttuuri.....	7
3	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN.....	8
3.1	Erilaisia prosesseja.....	9
3.2	Prosessin tunnistaminen.....	11
3.3	Yrityksen mielikuvan kehittäminen prosessina	15
4	ASUNTO- JA KIINTEISTÖOSAKEYHTIÖ JA ISÄNNÖITSIJÄN ASEMA....	16
4.1	Päätöksenteko ja toimielimet.....	17
4.2	Yleisimmät toimenkuvat.....	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
5.1	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus	22
5.2	Aineiston keruu tutkimuksessa	24
5.3	Tutkimuksen validiteetti	25
6	HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET TOIMINNASTA JA KEHITTÄMISEN NYKYTILA	26
6.1	Yritysesittely – Yritys Oy	26
6.2	Henkilöstön toiminnan analysointi	31
6.3	Henkilöstön näkemykset yrityksen toiminnasta	33
7	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	36
7.1	Prosessien kehittäminen.....	38
7.1.1	Taloyhtiöiden taloussuunnittelu/ylläpito	39
7.1.2	Taloyhtiön tekninen ylläpito.....	40
7.1.3	Asiakaspalvelu	41
7.1.4	Tilinpäätökset.....	42
7.1.5	Kokoukset	45

7.1.6 Laskutus	46
8 LOPUKSI.....	47
LÄHTEET	49
LIITTEET.....	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi paikallisen isännöintifirman tarpeesta kehittää organisaatiotaan ja prosessejaan tehokkaammiksi. Yritys kasvaa nopeasti, joten myös mahdollinen kasvu täytyi ottaa huomioon prosessikehityksessä. Tutkimusongelmana on prosessien kehittäminen ja tehostaminen ajallisesti järkevämmäksi. Aluksi opinnäytetyössä käydään läpi organisaatiota käsitteenä sekä erilaisia organisaatiomalleja soveltamalla niitä yrityksen nykyiseen organisaatiomalliin. Lisäksi määritellään, mitä rakennetta yritys käyttää ja onko se varmasti kaikista tehokkain. Tämän jälkeen määritellään prosessin vaiheet ja tapoja kehittää prosesseja. Prosessit käydään tapahtumakulkuna läpi. Samalla tutkitaan prosessin eri vaiheita sekä rakennetaan prosessikehityssuunnitelma. Tutkimuksessa määritellään tapoja, joiden avulla eri tehtävät olisi mahdollisuus suorittaa lyhyemmässä ajassa. Apuna käytetään haastattelusta saatuja tietoja ja omia havaintoja.

Yrityksessä tapahtuu jonkin verran päällekkäistä työtä. Joku asia tehdään kahdesti tai jätetään kokonaan tekemättä, koska oletus on, että joku muu tekee sen. Siksi myös tiedottamiseen on panostettava paljon ja selvitettävä, miten informaatiota kannattaa jakaa eri tahojen välillä ja kuinka varmistetaan tiedon katkeamattomuus. Myös tarkat vastualueet on määritettävä.

Tutkimuksessa haastatellaan työntekijöitä heidän toimenkuvastaan. Tarkoituksena on saada selville, kuinka työntekijät kokevat ja kuvailevat työpaikkaansa, mitä kaikkea heidän toimenkuvaansa heidän mielestään kuuluu ja kuinka paljon aikaa menee kunkin työvaiheen suorittamiseen. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Ongelmaa tullaan tarkastelemaan objektiivisesti, ei esimerkiksi työnantajan silmistä, koska näin voidaan löytää kehitettävää myös työnantajan työtavoista. Tutkielmassa käsitellään myös keinoja, kuinka organisaatiota voidaan muuttaa ja mitä asioita täytyy ottaa huomioon, kun muutosprosessi on käynnissä.

Isännöitsijän työ on hektistä ja kausittaista. Etenkin tilinpäätösten ja vuosittaisten hallitusten/yhtiöiden kokousten suuri määrä ylityöllistää koko firman. On tärkeää määrittää, kuinka saamme tarvittavat voimavarat suunnattua tälle ajanjaksolle. Siksi tähän on valmistauduttava ja kaikki prosessit ja työtavat pitäisi olla tarkasti määritelty ja opastettu jokaiselle työntekijälle firmassa. Tarkoituksena onkin tehdä tilinpäätöskalen-

teri, johon voidaan suunnitella jokaisen työntekijän vastuulla olevat työt ja niiden aikataulutus.

Opinnäytetyössä käydään läpi, mitä tarkoitetaan isännöinnillä, mitä kaikkea työ sisältää ja millaisia sidosryhmiä työhön kuuluu. Työ analysoi organisaatiomallien rakennetta, määrittelee eri prosesseja ja tapoja, joilla prosesseja voi tutkia. Firmassa kaikki työntekijät ovat hyvin itseohjautuvia ja vastuullisia ja tekevät itsenäisesti paljon töitä ja päätöksiä. Nyt onkin vain rajattava tarkemmin, mikä on kenenkin vastuulla. Tutkimus käy läpi myös eri tiedottamistapoja. Ennen työpöydät olivat täynnä työtilauksia lapuilla. Nyt on siirrytty onneksi jo sähköpostitiedottamiseen. Onko tämä tehokkain ja varmin keino siirtää tietoa vai voisiko tällä alueella olla vielä kehitettävää? Opinnäytetyön tavoitteena on säästää työaikaa päivän rutiineissa, selkiyttää toimenkuvia ja sitä kautta vähentää turhaa työtä ja stressiä.

Teksti sisältää tietoa, joka voidaan laskea liikesalaisuudeksi. Tästä syystä opinnäytetyössä ei tulla mainitsemaan yrityksen oikeaa nimeä, vaan käytetään termiä yritys X.

2 ORGANISAATIOMALLIT

”Organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköjä, joita varta vasten rakennetaan ja jatkuvasti jälleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin pyrkimiseksi.” määrittelee Parsons (1951) (Organisaatiomallit 2009).

Yksi aikamme kuuluisimpiin kuuluvan organisaatiotutkija professori Amital Etzionin mukaan ihminen tekee melkein kaiken toimintansa organisaatiossa. Siksi olisi hyvä olla tietoinen, miten kyseisen organisaation mekanismi toimii. Etzion on luonut kolme kriteeriä organisaatioille:

- Vallan, työn ja viestinnän vastuu. Nämä vastuualueet ovat tarkasti suunniteltuja. Tämä helpottaa päämääriin pääsemistä.
- Henkilökunnan vaihdettavuus: Organisaatio voi vaihtaa tai järjestää henkilökuntansa tarvittaessa uudelleen.
- Yhden tai useamman valtakeskuksen olemassaolo: Valvoo organisaation yhteistä päämäärää ja pyrkimyksiä sekä tarkkailee ja ohjaa toimintaa. (Rissanen ym. 1996 16.)

2.1 Erilaisia organisoitumisen tapoja

Organisoitumisessa määritellään kunkin työntekijän tehtävät, toimivalta ja vastuu. Esiemissuhteista muodostetaan organisaatiokaavio, josta nähdään kunkin työntekijän asema yrityksessä. (Kinkki & Isokangas, 89.) Kaikilla toiminnallisilla systeemeillä on resurssit, rakenne ja ohjausjärjestelmä. Osat edellyttävät toistensa läsnäoloa. Organisaatio ei siis toimi ilman yhtä näistä. (Tuurala 2008.)

Tuuralan mukaan (2008) yhteisön toiminta edellyttää erikoistumista ja resurssien erikoistuminen edellyttää rakenteisuutta. Lisäksi toiminta edellyttää eri osien välistä vuorovaikutusta. On tärkeää, että informaatio kulkee organisaation eri osissa. Rakenteisuus on keino järjestää resurssit tähän vuorovaikutukseen. Tuurala kutsuu tätä *rakentamisen diversiteetiksi*, jossa jokaisella rakenteella ja muodolla on tarkoituksensa. Hyvä esimerkki saadaan luonnosta: Evoluutiossa jokainen kasvi järjestää eri osansa kuten juurensa, runkonsa ja lehtensä sellaiseen muotoon, jossa valon ja veden saanti, kasvin koko rakenteen kestävyys ja suhde ympäröiviin kasveihin ja elinoloihin on mahdollisimman tehokasta. Mikään rakenne ei ole absoluuttisen hyvä. Jokaisella kasvilajilla se on erilainen, mutta juuri sitä lajia tehokkaasti palveleva. Samalla tavalla yrityksiä organisoitumisen muoto määrittyy toiminnan ja talouden suunnittelun tavasta, jonka on oltava mahdollisimman tehokas ja tuottava suhteessa ympäristöön ja elinoloihin. Organisoituminen estää konflikteja, lisää tehokkuutta, luo ymmärrettävyyttä ja tuo ennustettavuutta käyttäytymiseen.

Tyypillisiä organisaatiomuotoja ovat:

- funktionaalinen organisaatio
- sektoriorganisaatio
- matriisiorganisaatio
- prosessiorganisaatio

Kaikilla eri organisoitumismuodoilla on pyritty toiminnan tehokkuuteen. Mikään malli ei ole toista parempi, vaan eri aloilla toimivat organisaatiot hyötyvät erilaisista organisoitumistavoista. Myös yrityksen tuotannon eri kehitysvaiheet tarvitsevat erilaisia tapoja organisoitua. Kun tuotanto toimii toimintaympäristössä, joka on altis nopeisiin muutoksiin, pitää organisaation olla kykeneväinen reagoimaan nopeasti ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Organisaation on oltava siis tehokas ja rakenteellisesti selkeä sekä

joustava. Toisaalta taas organisaatio, jossa menestyminen edellyttää kykyä tuottaa korkean teknologian tuotteita tai asiantuntijapalveluja, korostuu tieto, erikoisosaaminen sekä innovaatiot. Tällaisessa kilpailuympäristössä menestyy organisaatio, jolla on kyky tuottaa juuri noita ominaisuuksia ja kanavoida ne tuottavaksi toiminnaksi ja lopulta tuotteeksi. Tieto ja luovuus syntyvät, kun ihmiset ovat keskenään mahdollisimman paljon vuorovaikutuksessa ja työympäristö on avoin ja turvallinen. Yhteistoimintaan haastava organisaatiomalli, jossa informaation liikkuvuuteen on panostettu, olisi paras vaihtoehto tällaiselle yritykselle. (Tuurala 2008.)

2.1.1 Funktionaalinen organisaatio

Funktionaalinen eli toiminnallinen organisaatio perustuu tehtävien ympärille muodostetuille osastoille (taulukko 1). Yrityksessä funktiot voidaan järjestää esimerkiksi kuvan 1 määräämällä tavalla. Oma osastonsa on markkinoinnille, tuotannolle ja logistialle, asiakaspalvelulle, taloudelle ja tuotekehitykselle. Jokainen osasto on siis keskittetty oman erityisosaamisensa ympärille. Osastot ovat pysyviä ja niiden välillä ovat selväpiirtoiset rajat. Organisaation toimintaa johtaa toimitusjohtaja. Informaatio kulkee perinteisesti pystysuuntaisesti osastojen sisällä. Osastojen välinen kommunikaatio tapahtuu vain osastojen esimiesten toimesta. (Heikkilä 2009.)



TAULUKKO 1. Funktionaalinen organisaatiomalli (Heikkilä 2009)

Tällainen rakenne on yleisin pk-yrityksissä. Se on selkeä, koska jokainen tietää tarkan paikkansa ja vastuunsa organisaatiossa. Tämä poistaa päällekkäisen työn tekemistä sekä kehittää erikoisosaamista. Kun työntekijät voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa, paranee myös työmotivaatio. Heikkoutena funktionaalisisessa organisaatiomallissa on yhteistyön puute osastojen välillä sekä joustamattomuus. (Yritysorganisaatiot ja rakenne 2009.)

2.1.2 Prosessiorganisaatio

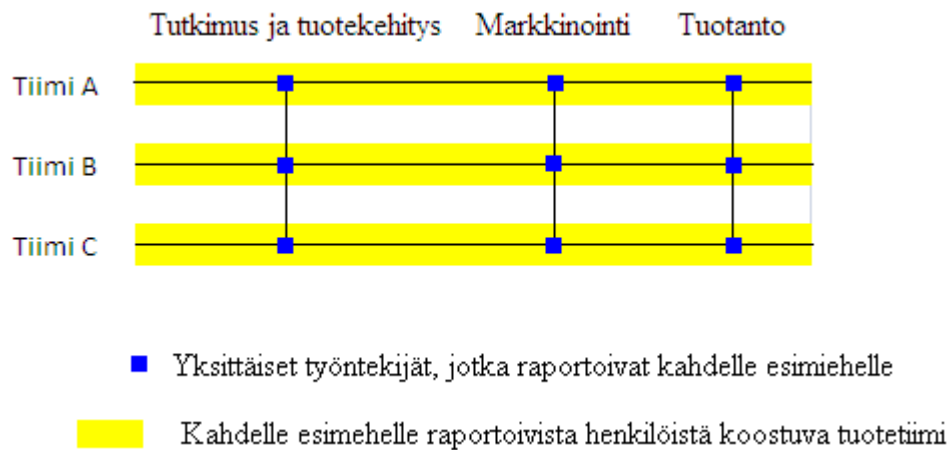
Prosessijohtaminen on organisaation toimintatapa, jota johdetaan ja joka toimii prosessien kautta. Tarkoituksena on purkaa osastot ja organisoida toiminta prosesseiksi. Koko organisaation toiminta suunnitellaan prosesseille, niiden eri vaiheille ja tarvittaville resursseille. Tämän takia on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa olemassa olevat prosessit. Toiminnallisen laadun mittareina toimii mm. tehokkuus ja läpimenoajat. Tulosindikaattorina pidetään asiakastyytyvääisyyttä. (Tuurala 2008.)

Prosessiorganisaatiossa ei ole siis funktionaalisessa organisaatiomallissa toimivia osastoja vaan työryhmät jaetaan tiimeiksi siten, että ryhmällä on kaikki tieto ja osaaminen tuotteen valmistamiseen. Tunnusmerkkejä tiimille on joustavuus ja muuttuvuus. Tiimin elinkaari on vain tuotteen tai palvelun elinkaaren mittainen. Nykypäivänä asiakkaiden mielihalut ja tarpeet muuttuvat niin nopeasti, että tällainen tiimi toimii vain muutaman vuoden. Näin ollen osastoja ei tällaisena ajanjaksona ehdi edes syntyään. (Laine & Paakki 2003.)

Työprosesseja ohjaa prosessin omistaja mutta muuten tiimit ovat itseohjautuvia, koska niissä ei ole sisäistä hierarkiaa. Organisaation johdon ei tulisi puuttua tiimin sisäiseen toimintaan vaan tiimi päättää itse, kuinka se pääsee tavoitteisiinsa. Tiimi tähtää tehokkuuteen ja siksi se on hyvin vaativa työympäristö sen nopeatempoisuutensa vuoksi. (Laine & Paakki 2003.)

2.1.3 Matriisiorganisaatio

Organisaatiot, jotka tavoittelevat prosessimallia, kehittyvät yleensä aluksi matriisiorganisaatioksi, joka on välimuoto funktionaalisesta- ja prosessiorganisaatiosta. Siinä yhdistetään yrityksen päätoiminnot kuten markkinointi, ostotoiminnot, tuotanto yms. sekä tuotteet, alueet ja asiakkaat. Yksittäisellä työntekijällä on kaksi esimiestä, joista toinen voi vastata markkinoinnista ja toinen itse tuotteesta (taulukko 2). (Kinkki & Isokangas, 89.)



TAULUKKO 2. Matriisiorganisaatiomalli (Heikkilä 2009)

Tavoitteena on yhdistää molempien organisaatorakenteiden parhaat puolet. Etuna matriisiorganisaatiolle pidetään joustavuutta ja sopeutumiskykyä muutoksiin. Ongelmana on epäselvä johtajuus. (Heikkilä 2009.)

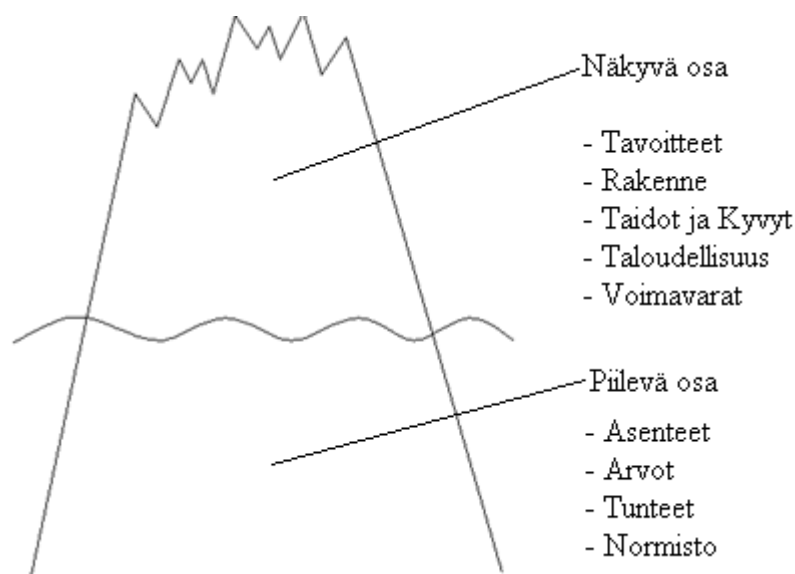
2.2 Funktionaalisen ja prosessiorganisaation erot

Moderneissa tuotantoympäristöissä prosessiorganisaation ja funktionaalisen organisaation eron huomaa. Tämän päivän hyödyketaloudessa tuotteiden ja prosessien elinkaaret ovat lyhyitä. Johtaminen on muutosjohtamista. On oltava jatkuvasti ajan hermoilla, otettava huomioon muuttuvat asiakastarpeet ja luotava myytävä malli niiden mukaan. Myytävän mallin ympärille kootaan tiimejä, tuotantolinjoja yms. Tuotanto voi kestää muutaman vuoden, jonka jälkeen malli korvataan uudella. Osastoja, tai niiden välisiä rajoja, ei ehdi syntymään. (Tuurala 2008.)

Muutos organisaatorakenteessa ei ole olennaisin tehtävä prosessiajatteluun siirryttäessä. Tuuralan (2008.) mukaan tärkeämpää on uudistaa organisaatiokulttuuria kuin muuttaa rakenteita. On tunnistettava ja kuvattava prosesseja, tehtävä mittarit, joilla saadaan arvioitua prosesseja ja opeteltava tilastollista prosessinohjausta. Myös kustannuspuolta ei saa unohtaa vaan on laskettava prosesseissa tarvittavien syötteiden aiheuttamat kustannukset. Prosessilähtöisen toiminnan suunnittelussa ja prosessinohjauksen opettelussa on paljon tekemistä. Jos tätä kuitenkin ei tehdä, mikään osastorajoja muuttava uudistus ei tee systeemistä prosessiorganisaatiota.

2.3 Yrityskulttuuri

Jotta yrityksen kaikki työntekijät voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti, on heidän omaksuttava yrityksen yksilöllinen kulttuuri: Yrityksen arvot, normit, toimintatavat työntekijöiden välillä eli ns. kirjoittamattomat säännöt, joita yrityksen sisällä noudatetaan kysymättä. Yrityskulttuuri ei synny hetkessä, vaan se muodostuu yrityksen historiasta sekä työntekijöiden arvoista ja normeista. Osa kulttuurista on näkyvää, kun taas osa tiedostamatonta. Tätä voidaan kuvata ns. jäävuorimallilla (kuva 1). Merenpinnan yläpuolella oleva jäävuori on näkyvää osaa ja meren alla oleva osa tiedostamattomia normeja yms. (Organisaatiot 2009.)



KUVA 1. Jäävuorimalli (Organisaatiot 2009)

Jos organisaatiossa halutaan kehittää jotain, tai muuttaa toimintatapoja eri prosesseissa, on vaikutettava nimenomaan tiedostomattomaan osaan, joka kattaa jopa 90 % yrityskulttuurista. Sellainen yritys, jolla tämä sisäinen kulttuuri on vahva, erottuu kilpailijoistaan edukseen. Se yhdistää työntekijöitä; heidän ajatukset ja toimintatavat ovat yhtenäiset. Jokainen organisaation sisällä toimiva henkilö tietää, kuinka asia tehdään juuri tässä yrityksessä ja tämä taas tuo varmuutta työntekijöille ja lisää työviihtyvyyttä ja parantaa ilmapiiriä. (Parviainen & Ojaniemi 2005, 122-123.) Tämä heijastuu myös asiakkaan mielikuvaan yrityksestä, ja koska asiakas maksaa työntekijöiden palkan, on se mielikuva erittäin tärkeä. Vahvaa ja positiivista yritysmielikuvaa pitävä yritys saa

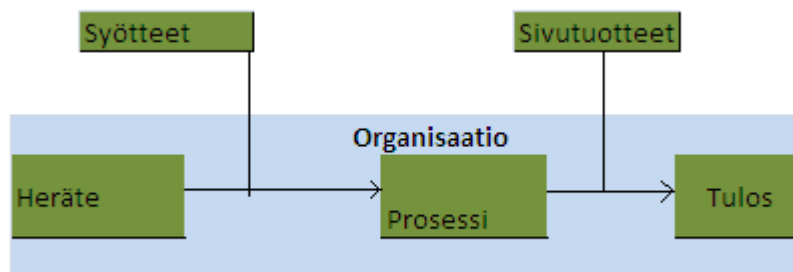
asiakkaat sitoutumaan ja pysymään lojaalisena yrityksen tuotteille myös tulevaisuudessa. (Pitkänen 2001.)

3 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Tuuralan (2008) mukaan ”*Prosessi on toisiinsa liittyvien tapahtumien ketju. Prosessin funktio on muutos ja aika sen ainoa välttämätön tapahtumaympäristö*” Prosesseja tapahtuu mm. luonnossa, yhteiskunnassa, tuotantoelämässä, ajattelussa ja vuorovaikutuksessa. Tuotantotaloudessa prosessilla tarkoitetaan toimintaa tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. (Tuurala 2008.)

Prosessin vaiheet

Tuotantoprosessi käynnistyy herätteestä (taulukko 3). Siihen tuodaan energiaa, raaka-aineita ja muita prosessin tarvitsemia panoksia. Se tapahtuu toimintana ja sillä on lopputulos. Lopputuloksen lisäksi prosessissa saattaa syntyä sivutuotteita kuten päästöjä ja jätettä. (Tuurala 2008.)



TAULUKKO 3. Prosessin vaiheet (Tuurala 2008)

Prosessin aikaansaamiseksi tarvitaan resursseja eli tuotannontekijöitä, kuten henkilöstöä, osaamista ja järjestelmiä. Prosessin ohjaus tapahtuu mittareilla, jonka tuloksista nähdään mihin suuntaan prosessi on menossa. Tuloksista muokataan palaute, joka oppivassa organisaatiossa on kehittymisen edellytys. (Kinkki & Isokangas 2003, 35.)

3.1 Erilaisia prosesseja

Yrityksen toiminta koostuu erilaisista prosesseista. Seuraavaksi mainitaan näistä muutama: liiketoimintaprosessi käsittää kaikki yrityksen ostaja-myyjä väliset prosessit tilauksista ja toimittajista asiakkaisiin, joilla yritys pyrkii liiketoiminnan tavoitteisiin ja hyvään tulokseen. Tähän kuuluvat myös yrityksen organisaatio ja sen toiminta työkentällä. (Yrittäminen 2004.)

Laajimpia sisäisiä tai vuorovaikutusprosesseja voidaan kutsua pääprosesseiksi. Yrityksessä pääprosessilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi isännöintipalvelua isännöitsijätoimistossa. Ydinprosessit taas ovat yrityksen asiakasta palvelevia ja hänelle arvoa tuottavia prosesseja. Tukiprosessit ovat organisaation ydinprosesseja tukevia sisäisiä prosesseja, esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, ATK-tuki, logistiikkapalvelut tai tekninen huolto. Myös tuotannosta eriytyneen johtamisen tietyt piirteet voi nähdä hallinnollista rakennetta ylläpitävänä tukiprosessina. Prosessiorganisaatiossa organisoituminen muodostetaan prosessien mukaisesti, jolloin tukiprosessit yleensä ulkoistetaan. Tukipalveluita muille organisaatioille tarjoavissa palvelukeskuksissa, liikelaitoksissa ja yrityksissä nämä palvelut muuttuvat ydinprosesseiksi. (Tuurala 2008.)

Osaprosessi ja työvaihe

Osaprosessi on työvaiheista koostuva prosessin osa. Jos ajatellaan prosessin osia isännöitsijätoimistossa, niitä olisi asiakkaan vastaanottaminen, asiakkaan tarpeiden analysointi, tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu, päätöksen tekeminen sekä tarpeen tyydyttäminen. (Tuurala 2008.)

Työvaihe on prosessin pienin, jakamaton osa. Työvaiheita ovat esimerkiksi isännöitsijätodistuksen tulostaminen, tilinpäätöksen vastikerahoituslaskelma tai autopaikkamaksun kirjaaminen tietojärjestelmään. (Tuurala 2008.)

Projekti

Kertaluonteista prosessia, jolla on ennakolta suunniteltu alku ja loppu, kutsutaan projektiksi. Projektina voidaan hoitaa esimerkiksi tietyn ongelman ratkaisemiseen tähtää-

vä kehittämishanke. Laadun jatkuva parantaminen on jatkuva prosessi, johon voi sisältyä kertaluontoisia kehittämisprojekteja. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön tuloksien pohjalta voidaan luoda kehittämisprojekteja prosessien tehostamiseksi. (Mikä on projekti 2009.)

Lopputulokset

Lopputuloksen määrittäminen riippuu prosessista. Yleensä se on seuraus eli lopputuote, mutta esimerkiksi elämyksellisissä prosesseissa lopputulos ”nautitaan” prosessin kuluessa. Elokuviin tai lomamatkalle ei mennä kokemuksen jälkivaikutuksen takia vaan se koetaan prosessin kuluessa. (Tuurala 2008.)

Miksi prosesseja on kehitettävä? Kehittäminen on nähtävä liiketoiminnallisena sijoituksena, joka tulee maksamaan itsensä takaisin ja luo yrityksellä lisäarvoa ja tuottoa. (Kollanus 2007). Prosessien kehittämisen päävaiheet voidaan jakaa nykytilan kartoitukseen, prosessien analysointiin ja prosessien parantamiseen. Kartoitusvaiheessa prosessit tunnistetaan, mallinnetaan prosessit ja arvioidaan prosessien toimivuutta. Seuraavaksi selvitetään kartoitusvaiheessa havaittuja ongelmia. Näiden tietojen pohjalta valitaan työkalut ongelmien selvittämiseksi ja asetetaan mittareita, joilla kyetään ohjaamaan prosessia haluttuun suuntaan. (Lecklin 2006, 134–135.) Prosessille määritetään kriittiset vaiheet ja niiden tavoitteet sekä em. mittarit, joilla prosessin kehitystä on mahdollista seurata. Tämä luodaan jatkuvaksi toiminnaksi eli prosessien kehittämisen elinkaari on jatkuva. Tämä on hyvin ominaista oppivalle organisaatiolle. (Tuurala 2008.)

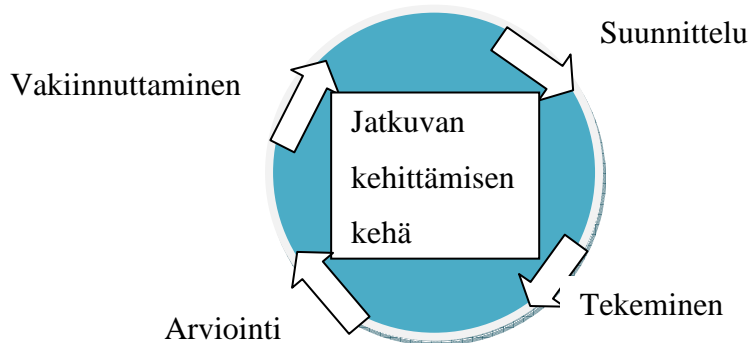
Viimeisessä vaiheessa laaditaan prosessille parannussuunnitelma. Kehittämistyö ei lopu tähän, vaan prosesseja kehitetään jatkuvasti. Prosesseille määritetyillä mittareilla ja tavoitteilla prosessien toimivuutta seurataan säännöllisesti ja uusi kehitystyö aloitetaan, mikäli prosessit sitä vaativat. (Lecklin 2006, 134–135.)

Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että tietyt toiminnot eivät tarvitse parantamista vaan ne toimivat hyvin jo ennestään. Väärin toimintoihin keskittymistä kutsutaan ns. alfa-virheeksi. Tällöin lähdetään säätämään prosessia, vaikka prosessi toimisi, tai sen viat aiheutuisivat ulkoisista syistä. Prosessien ongelmien syiden ymmärtämiseen ja itse prosessin kehittämiseen on erilaisia työkaluja kuten seuraavissa kappaleissa esiteltävät

benchmarking, asiakastietojärjestelmä, aivoriihi ja PDCA-ongelman ratkaisu menetelmä. (Tuurala 2008.)

PDCA-ongelmanratkaisumenetelmä

Prosessien kehittämisen tueksi on luotu erilaisia menetelmiä. Ehkä kuuluisin näistä on PDCA-kehittämisympyrä (kuva 2). Se muodostuu neljästä osasta (suunnittele, toteuta, arvioi, reagoi). Tämä kehä toimii prosessissa jatkuvasti. PDCA on tärkeä jatkuvan laadun parantamisen mallin menetelmä, jossa kehitys on päättymätön prosessi, joka muokkaa itseään jatkuvasti paremmaksi. (Ongelman ratkaiseminen ja parantaminen 2007)



KUVA 2. PDCA-ongelmanratkaisumenetelmämalli (Tuurala 2008)

3.2 Prosessin tunnistaminen

Prosessi, joka kaipaa kehitystä, täytyy ensimmäisenä tunnistaa ja määritellä. Tämän tekevät prosessista vastuussa olevat työntekijät ja johto. Prosesseja, jotka kaipaavat kehittämistä, voi olla useita yhtä aikaa ja niitä voi antaa samalla työryhmälle kehitettäväksi. Prosessien valinnan tueksi on kehitelty erilaisia menetelmiä esimerkiksi asiakastietojärjestelmä, aivoriihi, vuokaavio ja pareto-analyysi. (Tuurala 2008.)

Asiakastietojärjestelmä

Kyseisellä järjestelmällä seurataan prosessien vaikutuksia tilastollisesti. Se muodostaa tietokannan, jossa käsitellään informaatiota työn tuloksista, vaikutuksista, asia-

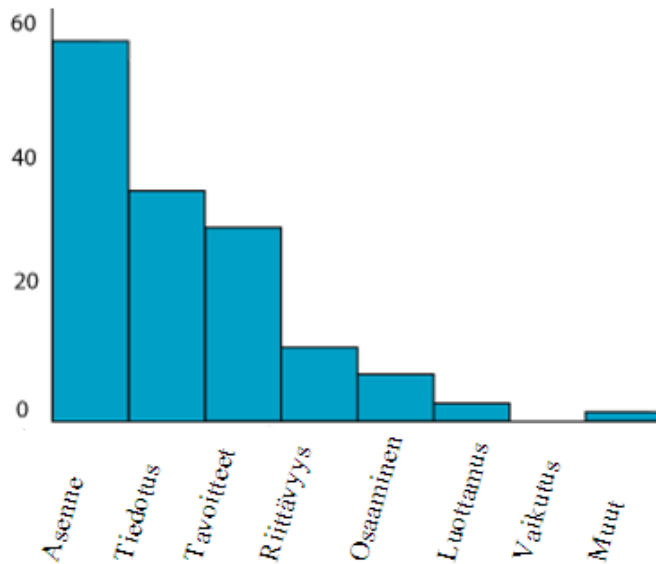
kas/muiden sidosryhmien tyytyväisyydestä sekä palveluajoista. Tietoja ryhmittelemällä, voidaan saada tietoa näiden yhteyksistä. Tärkeää on tuottaa visuaalista palautetta säännöllisesti, jotta työntekijät näkevät työnsä tuloksen. Yksittäisen työntekijän töihin ei analyysi keskity vaan työryhmään tai kokonaiseen palvelujärjestelmään. Työntekijä vain kirjaa järjestelmään havaintoja ja nämä havainnot yhdessä luovat perustan kehittämiskohteille. (Tuurala 2008.)

Aivoriihi

Aivoriihi tunnetaan yritys-elämässä paremmin nimellä *brain storming*. Aivoriihessä työntekijät kokoontuvat pienryhmiin, joissa jokainen osallistuu kehittämishankkeeseen. Ajatuksia kerätään esimerkiksi seinätauluihin kiinnitettävillä tarralapuilla, joka mahdollistaa myös yleensä hiljaisten työntekijöiden mukanaolon. Kaikki vastaukset ovat oikeita, tärkeää on olla innovatiivinen ja luova. Vääriä vastauksia ei ole. Aivoriihessä päätetään yhdessä kehittämiskohteista ja lähdetään sitten purkamaan kohteita osaprosesseihin ja aikataulutamaan suunnitelman toteuttamista. (työtavat 2007.)

Pareto – analyysi ja vuokaavio

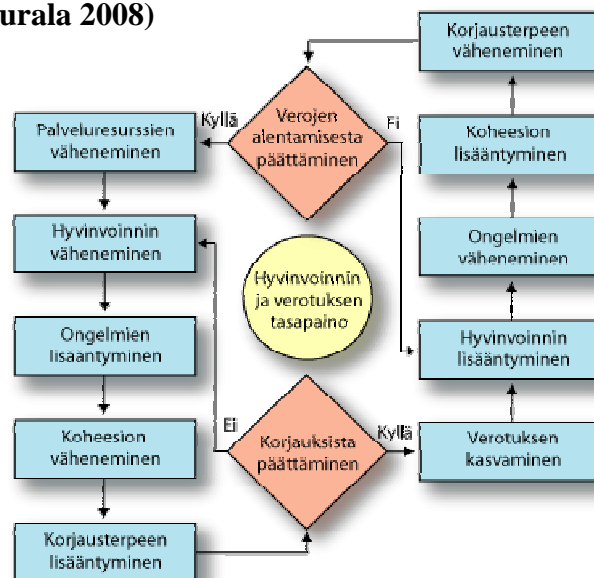
Pareto-analyysillä tutkitaan, millaiset virheet esiintyvät prosessissa useimmin. Tarvitavat tiedot voidaan kerätä esimerkiksi tarkastuskortti tyyppisellä menetelmällä tai esimerkiksi reklamaatioilmoituksilla. Havaitut virheet tulee olla ryhmiteltyinä. Analyysissä selvitetään merkittävimmät virhetyypit, jotta niiden syiden ja sitä kautta ongelman kartoittaminen voidaan aloittaa. Pareto-analyysissä virhetyypit tuodaan esiin pylväskaavion muodossa siten, että suurin virheryhmä on ensimmäisenä ja toiseksi suurin ryhmä toisena (taulukko 4). Pystyakseli voi näyttää joko virheiden kokonaismäärää tai kunkin virhetyypin prosentuaalista osuutta kaikista ilmenneistä virheistä. Pareto-analyysi kertoo siis merkittävimmät virheiden aiheuttajat, jolloin korjaavat toimenpiteet voidaan kohdistaa oikeisiin ongelma-kohtiin. (Mitä Pareto-analyysillä tutkitaan 2009.)



TAULUKKO 4. Pareto -kuvaaja asiakaspalautteesta (Tuurala 2008)

Vuokaavio taas kuvaa nuolilla ja muuttujia kuvaavilla symboleilla prosessin keskeiset vaiheet. Kaikki olennaiset vaiheet huomioidaan, jolloin tämä auttaa havainnoimaan koko prosessiketjua ja löytämään siitä mahdollisia virheitä. Kuvion avulla esimerkiksi kokouksissa on helpompi pysähtyä johonkin tiettyyn vaiheeseen vuokaaviota ja keskustella siitä, kun että yritettäisiin puhua prosessista yleisellä tasolla ja samalla hahmottaa kaikkia olennaisia vaiheita. Vuokaavioille on ominaista, että siinä kuvataan prosessin nykytila ja tavoitetila. Myös prosessi teoriassa ja käytännössä voidaan kuvata ja tutkia mahdollisia eroja. Kaikenlaisia tapahtumasarjoja voidaan kuvata vuokaavioilla. Tässä tapauksessa voidaan ajatella isännöitsijätoimistossa tilinpäätöksen valmistumista, kokouksen järjestämistä tai vaikkapa uuden taloyhtiön käyttöönottoa. Kaaviossa on aina tapahtuma ja valinta, josta aiheutuu seuraava tapahtuma. Ohessa esimerkki hyvinvoinnin ja verotuksen tasapainosta: (taulukko 5) (Tuurala 2008.)

TAULUKKO 5. Vuokaavioesimerkki: Hyvinvoinnin ja verotuksen tasapainokaavio (Tuurala 2008)



Työryhmän kokoaminen ja ongelman tarkennus

Kun parannusta tarvitseva prosessi on määritelty, luodaan työryhmä. Ryhmän jäsenien olisi oltava yksikössä, jota prosessi koskee ja edustajia eri organisaatiotasoilta ja työalueilta, jotta työryhmä olisi mahdollisimman moniammatillinen. Ryhmän muodostuttua se tutkii ja tarkentaa prosessia esimerkiksi vuokaavion avulla. Tärkeää on löytää prosessin avainmuuttujat ja piirteet sekä niiden kehittämistarpeet prosessin vahvat ja heikot tai jopa turhat työvaiheet. Samalla tutkitaan, ovatko kaikki työvaiheet määrittelyssä mukana vai tarvitaanko luoda täysin uusia. Lisäksi on otettava huomioon prosessin vaihtelun syyt: Onko kyseessä sellainen vaihtelu, jolle voidaan tehdä jotain vai ulkoinen tekijä kuten sähkökatko, johon ei voida varautua. Tällaiset tilanteet voidaan monesti rajata pois prosessista. (Tuurala 2008.)

Parantamistoimenpiteet

Kaikki edellä mainittu tutkimustieto kerätään yhteen ja valitaan erilaisista mahdollisuuksista paras vaihtoehto. Tässä työvaiheessa on otettava huomioon resurssit, joita kehittämistyö tulee vaatimaan sekä mahdolliset kehityksen sivuvaikutukset ja ongelmatilanteet. Näihin tilanteisiin on varauduttava myös. Kun kaikki tämä on tehty, voidaan parannustoimenpiteet käynnistää. Toimenpiteiden aikana tehdään muutoksia organisaatioon, prosesseihin, asenteisiin, koulutuksen lisäämiseen tai mihin tahansa, joka vaatii parannustoimenpiteitä. (Tuurala 2008.)

Tuloksien tarkastus ja saavutuksien huomioiminen

Kun kehityssuunnitelma edistyy, on tarkkailtava tuloksia ja toistettava mittaukset, jotka tehtiin kartoitusvaiheessa. Tärkein saavutus näkyy asiakkaan parantuneena palveluna. Tuloksista riippuen suunnitelmasta tarkistetaan, onko se tuottanut halutun tuloksen vai olisiko sitä joiltain osin muokattava. Kun kehitettävä toiminto on kehitetty ja siihen ollaan tyytyväisiä, on se vakiinnutettava, jotta ei palata vanhoihin kaavoihin. Organisaation on siis opeteltava uusi, tehokkaampi toimintatapa. (Tuurala 2008.)

3.3 Yrityksen mielikuvan kehittäminen prosessina

Pitkänen (2001) on tehnyt tutkimuksen, kuinka yrityksen mielikuvaa voidaan kehittää. Tärkeää olisi, että yrityksen mielikuvan kehittämisessä olisivat mukana vaikuttamassa yrityksen avainhenkilöt. Ulkopuolisia asiantuntijoita voidaan käyttää mukana, mutta ne eivät ole pakollisia. Pitkäsen mukaan kehittämistä voidaan viedä eteenpäin prosessina, joka koostuu yhdeksästä eri vaiheesta:

1. Tiimin kokoaminen

Yrityksestä valitaan 3 - 5 motivoitunutta työntekijää. Heidän olisi erottava luonteeltaan toisistaan ja osan oltava luovia, jotta ideoita syntyisi. Henkilöt eivät saa olla vanhoihin rakenteisiin ja malleihin tukevia vaan valmiita kuuntelemaan ja muuttamaan niitä. Tässä vaiheessa sovitaan jokaisen henkilön toimokuva ja aikataulu kokonaistyölle.

2. Tavoitekuvan määrittelemine

Yrityksen strategian läpikäyminen, jotta yrityskuva ei sodi strategiaa vastaan, vaan se on tiukasti sidoksissa siihen. Strategia on analysoitava siten, että tiimille syntyy yhteinen käsitys siitä, millaisen yrityskuva tarvitaan, jotta strategia toteutuisi.

3. Määritä relevantit kohderyhmät

Strategia tukee myös kohderyhmien määrittelemisessä. Minkälaiset mielikuvat ja mielipiteet yrityksestä tukevat strategiaa? Kohderyhmät olisi määriteltävä mahdollisimman tarkasti: Kuuluvatko siihen vanhat työntekijät, tulevat työntekijät, sidosryhmät, asiakkaat jne.

4. Selvitä nykykuva

On saatava selville, millaisena kohderyhmät näkevät yrityksen. Tämä voidaan hoitaa avoimella keskustelulla ja kirjaamalla vastaukset ylös kohderyhmittäin.

5. Arvioi tavoitekuvan ja nykykuvan eroja

Kun kohdat 2 ja 4 on toteutettu, on aika vertailla niitä. Miten kaukana on esimerkiksi työntekijöiden kuva yrityksestä verrattuna johdon strategisiin näemyksiin.

6. Tarkenna tavoitekuva

Tiimin tulisi tarkentaa tavoitekuvaa. Mitä yritys todella haluaa ja miten kohderyhmät omaksuisivat tuon mielikuvan. Mitä tarkemmin saadaan tavoitekuva rajattua, sen paremmin voidaan kohdistaa voimavarat oikeisiin asioihin.

7. Luo konkreettinen ohjelma

Seuraavaksi olisi rakennettava ohjelma tavoitekuvan ja todellisen kuvan välille. Ohjelman tulee olla niin konkreettinen, että se ohjaa käytännön työtä. Kaikkien toimenpiteiden on oltava konkreettisesti paperilla, jotta on helppo seurata ohjelman toteutumista ja onnistumista.

8. Lopuksi seurataan tavoitekuvan syntymistä. Milloin kohderyhmät kokevat tavoitekuvan omakseen spontaanisti. (Pitkänen 2001)

4 ASUNTO- JA KIINTEISTÖOSAKEYHTIÖ JA ISÄNNÖITSIJÄN ASEMA

Vuonna 2008 Suomessa oli 70 000 asunto-osakeyhtiötä, joissa asuu noin 1,8 miljoonaa asukasta (Kangasluoma 2008, 16). Asunto-osakeyhtiö poikkeaa tavallisesta osakeyhtiöstä koska asunto-osakeyhtiössä ja ns. keskinäisissä kiinteistöosakeyhtiöissä osakkeet tuottavat hallintaoikeuden tiettyyn huonetilaan kuten asuinhuoneistoon tai liikehuoneistoon. (Manner 2002, 14). Se on voittoa tavoittelemattoman yhtiömuoto, jonka tarkoituksena voiton sijasta on mitata tulosta lähinnä asumiskustannuksina, asioiden hyvänä hoitona ja asukkaiden viihtyvyytenä. (Kangasluoma 2008, 17).

Näiden talouksien asioista huolehtii isännöitsijä. Isännöitsijä toimii kuten toimitusjohtaja normaalissa osakeyhtiössä. Hän toteuttaa yhtiökokouksen ja hallituksen päättämiä asioita ja seuraa taloyhtiöiden taloustilannetta, korjaustarpeita ja neuvottelee eri yhtiöiden kanssa sopimuksia esimerkiksi jätehuollosta, kiinteistövakuutuksesta ja talonhoidosta. Lisäksi isännöitsijän vastuulla on mm. taloyhtiöiden maksuliikenteen järjestäminen, tilinpäätöksien valmistelu, taloyhtiöiden tietojen päivittäminen niin isännöitsijätodistukseen, verottajalle yms. tahoille. Isännöitsijän työ on siis hyvin monialaista ja koostuu eri osioista. (Kangasluoma 2008, 22.)

Kelpoisuusvaatimukset isännöitsijänä toimimiseen

Isännöitsijänä toimimiseen ei ole laissa määritelty mitään nimenomaisia pätevyysvaatimuksia. Asunto-osakeyhtiölaki sanoo, että vajaavaltainen tai alle 18-vuotias tai muutoin holhouksen alainen tai konkurssissa oleva ei voi toimia isännöitsijän tehtävissä. Lisäksi isännöitsijällä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella, jollei rekisteriviranomainen myönnä yhtiölle lupaa poiketa tästä. Isännöitsijän on oltava luonnolli-

nen henkilö. (AOYL 53:1.) Isännöitsijän tehtävät vaativat kuitenkin kasvavissa määrin ammattitaitoa jo pelkästään viime vuosina tapahtuneiden lainsäädännöllisten ja teknisen kehityksen johdosta. (Kangasluoma 2008, 34.)

Keskeisimmät isännöintiliitot ovat harjoittaneet isännöitsijöiden auktorisointia jo vuodesta 1987. Kriteereinä auktorisoinnin saamiseksi ovat olleet koulutus, kokemus ja luotettavuus sekä toiminnalliset laatuksiteerit. Auktorisointi suoritetaan kolmen vuoden välein ja sen saatuaan isännöitsijällä on oikeus käyttää nimensä perässä lyhennettä ISA. (Kangasluoma 2008, 34.)

Asunto-osakeyhtiölaki ja yhtiöjärjestys

Asunto-osakeyhtiölaki (AOYL) on laki, jota asunto-osakeyhtiö noudattaa. Siellä on määritelty tarkasti kaikki yhtiön toimimiseen liittyvät asiat kuten hallituksen toimivalta tai vaikkapa kaupparekisteri-ilmoitusvelvollisuus. Tämä laki on yleispätevä ja tarkennuksia juuri tiettyyn taloyhtiöön tekee yhtiöjärjestys. (Kangasluoma 2008, 52.)

Yhtiöjärjestys on asiakirja, joka sisältää tietyn asunto-osakeyhtiön säännöt. Se määrittelee asuntojen huonerakenteen, pinta-alan ja osakemäärän. Se kertoo yhtiövastikkeen ja rahoitusvastikkeen jakoperusteen osakkaiden kesken sekä tarkentaa korjausvastuita. Lisäksi se määrittelee vuosittaisen yhtiökokouksen ajankohdan sekä tilinpäätöksen valmistumisen dead linen. Yhtiöjärjestys kertoo myös kuinka monta jäsentä kuuluu hallitukseen, monta tilintarkastajaa tarvitaan tarkastamaan tilinpäätös yms. Yhtiöjärjestyksen tarkoituksena on tarkentaa asunto-osakeyhtiölain antamia säädöksiä, mutta se ei saa ikinä rikkoa niitä. (Kangasluoma 2008, 53.)

4.1 Päätöksenteko ja toimielimet

Asunto-osakeyhtiön korkein päättävä elin on yhtiökokous, joka koostuu asuntojen omistajista (osakkaat). Jokaisella omistajalla on osakkeidensa lukumäärän verrattava äänioikeus. Yhtiökokous noudattaa asunto-osakeyhtiölakia ja valitsee hallituksen sekä tilintarkastajat joka tilikaudelle. Muita toimielimiä ovat em. hallitus, tilintarkastajat ja isännöitsijä. (Kangasluoma 2008, 17.)

Yhtiökokous

Yhtiökokous valitsee yhtiölle hallituksen ja tilintarkastajat sekä tekee yhtiötä koskevat tärkeimmät päätökset. Tällaisia päätöksiä ovat talousarvion hyväksyminen kuluvalle tilikaudelle sekä yhtiövastikkeen vahvistaminen. Lisäksi yhtiökokous päättää vastuuvapauden myöntämisestä hallitukselle ja isännöitsijälle. Tilinpäätöskokouksessa yhtiökokous päättää aina asioista, jotka vaikuttavat kuukausittain perityn vastikkeen määrään, oli kyse hoitovastikkeesta tai remonttivastikkeesta. Jos taloyhtiössä suoritetaan toimenpiteitä, jotka vaikuttavat joidenkin osakkaiden elinoloihin merkittävästi esim. asennetaan hissikuilu osakkaan huoneiston pinta-alalle, voi siihen myöntää luvan ainoastaan yhtiökokous. (Kangasluoma 2008, 18.)

”Yhtiökokous kokoontuu yhtiöjärjestyksen määräämänä aikana tilinpäätöskokoukseen sekä silloin, kun hallitus tai asukkaat katsovat siihen olevan aihetta tai kun tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, joilla on vähintään kymmenesosa yhtiöjärjestyksessä määrätty pienempi osa kaikista osakkeista, kirjallisesti sitä vaativat ilmoittamansa asian käsittelemistä varten.” (AOYL 3:30).

Hallitus

Hallitus koostuu yhtiökokouksessa valituista henkilöistä. He keskenään valitsevat joukostaan puheenjohtajan. Hallitus ja isännöitsijä muodostavat asunto-osakeyhtiössä varsinaisen hallinnon. (Kangasluoma 2008, 18.) Hallituksen ja isännöitsijän on tehtäväjakonsa puitteissa huolehdittava sekä yhtiön sisäisestä hallinnosta että yhtiön edustamisesta (AOYL 3:1 ja 4:1). Hallitus valitsee yhtiölle pätevän isännöitsijän. Se toimii toimeenpanevana elimenä jolla on oikeus tehdä tehtäviinsä liittyviä itsenäisiä päätöksiä. (Kangasluoma 2008, 18 - 19).

Isännöitsijä ja isännöitsijätoimisto

Hallituksen valitsema taloyhtiön asioita hoitava taho, joka huolehtii taloyhtiön juoksevista asioista, hallitukseen ja yhtiökokoukseen valmisteltavista asioista sekä päätösten toimeenpanosta. Lisäksi isännöitsijä edustaa taloyhtiötä sopimuksia kirjoitettaessa oikeudenkäynneissä. (Kangasluoma 2008, 33,36.)

Isännöitsijöiden töiden jatkuvasti lisääntyessä on yleisesti annettu isännöinti isännöitsijätoimistoille, jossa luonnollinen henkilö toimii henkilöisännöitsijänä ja saa isännöitsijän asemaan edellyttävät oikeudet. Isännöitsijätoimisto auttaa isännöitsijää juoksevien asioiden hoidossa. Esimerkiksi juoksevan kirjanpidon hoitaa yleensä joku muu kuin henkilöisännöitsijä itse. Myös perusasiakaspalvelun ja vastikevalvonnan ylläpito hoidetaan toimistolla. Vastikevalvonnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa maksuja, jotka kerätään joka osakkaalta kuukausittain. (Kangasluoma 2008, 35, 40 - 43, 57.)

Nämä maksut, eli yhtiövastike, koostuvat kahdesta vastikkeesta: hoitovastikkeesta ja rahoitusvastikkeesta. Yhtiövastikkeilla voidaan kattaa menoja, jotka aiheutuvat kiinteistön hankinnasta ja rakentamisesta, ylläpidosta ja hoidosta, lainmukaisista velvoitteista tai sellaisista perusparannuksista tai uudistuksista, joilla kiinteistö ja rakennus saadaan vastaamaan kunkin ajankohdan tavanmukaisia vaatimuksia (AOYL 1:5.)

Tilintarkastajat ja muu henkilöstö

Tilintarkastajat yhtiölle valitsee yhtiökokous. Heidän toimikautensa kestää yhden tilikauden. (AOYL 2:21).

He tarkastavat yhtiön hallinnon ja tilinpidon sekä kirjoittavat tästä raportin yhtiökokoukselle. Lisäksi yhtiöllä voi olla talonmiehiä, siivoojia, huoltomiehiä ym. toimihenkilöitä hoitamassa taloyhtiön huoltotöitä. Tämän henkilökunnan valvonta kuuluu isännöitsijälle. (Kangasluoma 2008, 18.)

Tilintarkastajaa ei tarvitse aina valita asunto-osakeyhtiössä. Tähän on määritelty asunto-osakeyhtiölaissa tarkat määritelmät milloin tämä on mahdollista. Tilintarkastajaa ei tarvita asunto-osakeyhtiöissä, jonka rakennuksissa on alle 30 huoneistoa. Lisäksi sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on enintään yhden seuraavista edellytyksistä täytyttävä:

- 1) taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa
- 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa
- 3) palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä (Uusi asunto-osakeyhtiölaki voimaan 2007.)

4.2 Yleisimmät toimenkuvat

Toimenkuvat voidaan jakaa karkeasti kiinteistötekniikkaan ja huoltoon, talouteen ja verotukseen, turvallisuuteen ja arkistonhoitoon. Lisäksi voidaan ottaa myös lakien ja säädösten osaaminen yhdeksi osa-alueeksi, joka on mukana muissa osa-alueissa. Täytyy kuitenkin muistaa, että isännöitsijän tehtävä ei ole tehdä kaikkia tehtäviä itse vaan huolehtia asioiden hoidosta, eli käyttää sidosryhmiä esimerkiksi huoltoyhtiötä. Teknisissä asiantuntijatehtävissä on hyvä turvautua esimerkiksi insinööritoimistojen apuun. (Kangasluoma 2008, 36.)

Suomen kiinteistöliitto on antanut suosituksen asumiskiinteistön isännöitsijän normaalisti juoksevaan hallintoon kuuluvista tehtävistä. Nämä tehtävät ammattitaitoinen isännöitsijä on velvollinen hyvän isännöitsijätavan mukaisesti suorittamaan asiakasyhtiön kanssa sopimallaan palkkiolla. (HIT-normisto, liite 3.) Tämä tehtäväluettelo on laadittu helpottamaan asunto-osakeyhtiöiden asemaa isännöinnin tarjouskilpailua tehdessä. Luettelo selkeyttää, mitä kaikkea mikäkin tarjous pitää sisällään. Mitkä työt kuuluvat kuukausipalkkioon ja minkä isännöitsijä veloittaa erillispalkkiona. (Kangasluoma 2008, 38 - 39.)

Talous ja verotus

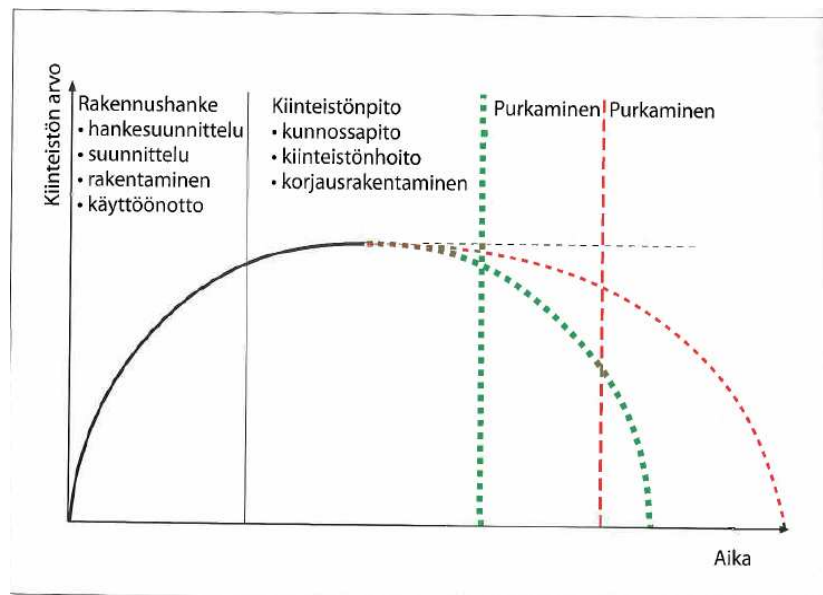
Kirjanpitoa ja varainhoitoa koskevissa asioissa on laissa erityissäännös. Hallituksen on huolehdittava vain siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Yksityiskohdat kuuluvat kuitenkin juoksevaan hallintoon eli isännöitsijälle. (Kangasluoma 2008, 36.)

Kiinteistötekniikka ja huolto

Isännöitsijän yksi suurimmista tehtävistä on huolehtia kiinteistöjen elinkaaresta. Elinkaari lasketaan ajanjaksoksi, joka alkaa kiinteistön tontin hankinnasta ja päättyy siihen pisteeseen, kun kiinteistö on purettu ja juridisesti lopetettu. Isännöitsijän vastuulla on, että taloyhtiö toimii koko elinkaarensa ajan niin toiminnallisesti, taloudellisesti kuin teknisesti. Se vaatii pitkän tähtäimen strategiaa ja monien asioiden yhdistämistä kokonaisuudeksi. Jokaiselle rakennusosalle on laadittava todennäköinen käyttöikä ja määritellä korjaustarve. Kuntoarvioilla ja suunnitelmilla saadaan osakkaille annettua

kokonaiskuva kiinteistön kunnosta ja mahdollisista korjaustarpeista tulevaisuudessa. Näin korjauksiin voidaan varautua jo ennakkoon. (Asunto-osakeyhtiöiden hoitokulut nousivat vuonna 2007, 28.)

On tärkeää, että korjauksia ei suoriteta vasta viime hetkellä, vaan haetaan säästöjä niin, että niitä hajautetaan eri ajanjaksoille ja otetaan huomioon sen hetkinen hintataso, sekä tulevat korjaustarpeet. Lisäksi on tärkeä muistaa myös osakkaiden maksukyky, kun puhutaan suurista peruskorjausremonteista. Kiinteistöhuoltosopimukset ylläpitävät kiinteistön kuntoa pienin toimenpidekorjauksin, ja tämäkin on tärkeä osa elinkaariajattelua. Ohessa kuva elinkaarimallista: (Kangasluoma 2008, 426.)



KUVA 3. Elinkaarimalli (Kangasluoma 2008, 426.)

Isännöitsijätodistus

Isännöitsijätodistus on asiakirja, josta ilmenevät keskeisimmät asiat taloyhtiön osakkeista, huoneistoista, tiloista ja korjaustarpeista. Todistuksen antaa yleensä isännöitsijä. Asiakirja on tärkeä mm. asuntokaupassa. (Kangasluoma 2008, 73 - 74.)

Isännöitsijätodistuksen tietojen tulee olla yhtenevät todistuksen antohetkellä yhtiön osakeluettelon, yhtiöjärjestyksen ja muiden asiakirjojen kanssa. (AOYA 55S 2.mom)

Vuodesta 2009 on isännöitsijätodistuksen mukana pitänyt toimittaa Suomen lainsäädännön vaatima energiatodistus:

”Rakennuksen energiatehokkuuden arvioimiseksi ja sen vertaamiseksi muihin samaa tarkoitusta palveleviin rakennuksiin on rakennuksen tarvitsema energiamäärä rakennuksen pinta-alan suhteen ilmaistava useampiluokkaisella asteikolla. Rakennukset jaetaan käyttötarkoituksensa mukaan ryhmiin, joilla kullakin on energiatehokkuutta ilmaiseva asteikko.” (Laki rakennuksen energiatodistuksesta 13.4.2007/487).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

”Tutkimus – joku saattaisi vastata, että se on vastauksen antamista johonkin kysymykseen. Näin ei suinkaan ole, sillä tutkimukseksi sen tekee vasta se, että tutkimus on järjestelmällinen yritys antaa vastaus esitettyihin kysymyksiin” (Soininen 1995, 13.)

Seuraavissa luvuissa esitellään kaksi eri tutkimusmuotoa ja käydään niiden ominaisuuksia läpi, vertaillaan menetelmiä ja valitaan prosessien kehittämiseen sopiva tutkimusmuoto. Lisäksi esitellään tutkittavan aineiston keräämistapaa sekä tutkimuksen toteutusta.

5.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää laadullista eli kvalitatiivista tai määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt saavat vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksista ja mielipiteistään etukäteen laadittujen kysymysten pohjalta. (Kvalitatiivinen tutkimus 2009.) Selkeää valmista teoriaa ei ole eikä aineiston analysoinnissa käytetä tilastomatemattisia menetelmiä. Tätä tutkimusmenetelmää kutsutaan myös pehmeäksi tutkimukseksi. (Soininen 1995, 18.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas kehitetään mahdollisimman tarkkoja mittausmenetelmiä. Tutkimusaineistoa kerätään otosten perusteella ja sovelletaan tilastotieteen menetelmiä käyttäen. Yleisiä kysymyksiä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mikä, missä, kuinka paljon yms.? (Kvantitatiivinen tutkimus 2009; Soininen 1995, 18.)

Kvantitatiivista tutkimusta käytetään esimerkiksi jakamaan ihmisiä johonkin ilmiöön suhtautumisen perusteella ryhmiin. Kaikista tärkeintä tässä tutkimusmuodossa on suunnitteluvaihe. Siinä määritellään mitä analyysimenetelmää käytetään. Tärkeää on

luoda joukko kysymyksiä, jotka tuovat tarvittavaa informaatiota ja joihin vastaaja tietää kuinka vastata. (Kvantitatiivinen tutkimus 2009.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas tarkoituksena on pikemminkin ymmärtää kohdeyhmää kun laskea niitä johonkin joukkoon. Tutkimuksen tavoitteena ei ole selvittää, kuinka moni vastaaja valitsee minkäkin tuotteen tai palvelun, vaan miksi hän valitsee juuri tämän palvelun muiden joukosta. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää on syytä aina käyttää, jos tutkitaan vastaajien asenteita arvoja yms. jotka tapahtuvat alitajunnassa. (Kvalitatiivinen tutkimus 2009.)

Tutkimusraportti on sanallinen, jossa voi olla mukana kaavioita, jotka kertovat tuloksista. Raporttiin kuuluu myös tuloksien analysointi sekä mahdollinen suositus, kuinka toimia saatujen tuloksien perusteella tulevaisuudessa. Tuloksia käytetään monesti esimerkiksi suunnitteluprosessin käynnistyksessä. Esimerkiksi ihmisten mielikuvat jostain tuotteesta ovat erittäin hyödyllistä tietoa mainonnan suunnittelussa. (Kvalitatiivinen tutkimus 2009.) Kvantitatiivisen- ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot nähdään oheisesta taulukosta:

TAULUKKO 6. Kvantitatiivisen- ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot

Tutkimuksen näkökulma	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Tutkijan ja tutkittavan suhde	etäinen	läheinen
Tutkimusstrategia	strukturoitu	strukturoimaton
Aineiston luonne	kova, luotettava	rikas, syvä
Teorian ja tutkimuksen luonne	teoriaa varmistava	teoriaa luova

Tutkimukset eroavat toisistaan paljon. Vastaajan suhde haastattelijaan on paljon läheisempi kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Se on myös syvempi ja rikkaampi, kun taas kvantitatiivinen tutkimus on jämäkkä, tarkasti jäsenneilty empirinen tutkimus, joka jättää tutkittavan persoonan hyvin etäiseksi. (Hirsjärvi 2003, 124).

Prosessien kehittämisessä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa eniten informaatiota. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava kohde jää etäiseksi. Lisäksi tarkoi-

tuksena on luoda uutta teoriaa ja pohjaa työtehtäville, ei niinkään varmistaa lainmukaisuuksia, niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tapana.

Tutkimuksen tavoitteena on määritellä työntekijöiden käsitys yrityksen organisaatiosta, toimenkuvista ja työtehtävistä. Lisäksi käydään läpi erilaisia prosesseja kohta kohdalta ja keskustellaan, miten niitä voisi kehittää tehokkaammiksi ja varmemmiksi.

5.2 Aineiston keruu tutkimuksessa

”Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72).

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kaikista yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kysely, erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ja havainnointi. Niitä voidaan käyttää yksittäin tai yhdistelemällä, jos tutkimuskohde sitä tarvitsee. Mitä vapaampi on tutkimusasetelma, sitä paremmin voi käyttää esimerkiksi havainnointia, keskustelua tai omaelämäkertoja aineiston hankinnassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Kysely ja haastattelu eivät ole synonyymeja toisilleen. Kysely voidaan määritellä siten, että henkilöt, joille kysely suoritetaan, täyttävät itse heille esitetyn kysymyslomakkeen joko kotonaan tai jossain valvotussa tilassa. Haastattelu taas on henkilökohtainen, jossa haastattelijä haastattelee kohdettaan suullisesti sekä merkitsee vastaajan vastaukset muistiin joko kirjallisesti, tai nauhoittamalla keskustelun. (Eskola 1975). Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelijan on helppo kysyä jatkokysymyksiä, jos haluaa tietää enemmän aiheesta tai haluaa korjata jotain väärinkäsitystä. Hän voi myös asettaa kysymykset haluamaansa järjestykseen. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon informaatiota. Siksi on perusteltua antaa kysymyksen runko haastateltavalle jo etukäteen tai ainakin hahmottaa haastattelun aiheita, jotta haastateltava voi miettiä aiheita jo ennen varsinaista tapaamista. Etuina haastattelussa voidaan pitää myös sitä, että kysyjä voi samalla havainnoida kohdettaan: kuinka hän sanoo mitään ja kuinka hän reagoi kysymyksiin. Negatiivisena puolena verrattuna kyselyyn, on haastatteluun menevä aika. Jokainen henkilö täytyy haastatella erikseen. Ajan lisäksi tämä myös maksaa paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.)

Ensimmäisessä tutkimusosiossa työntekijät määrittelevät mahdollisimman tarkasti, kuinka paljon aikaa kuluu eri työtehtävissä per taloyhtiö, päivä tai kuukausi, riippuen työtehtävästä. Kyseiset tehtävät on valmiiksi listattu. Tässä osiossa haastattelija auttaa haastateltavaa tarkentamalla työtehtävien sisältöä tarvittaessa. Näitä tuloksia vertaillaan keskenään ja kootaan yhteen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole selvittää, kuinka nopeasti tietty työntekijä hoitaa työtehtävänsä vaan raportoida johdolle työtuntien riittävydestä suhteessa työtehtäviin. Lisäksi tutkimus kertoo, kuinka paljon aikaa prosessi vie kaiken kaikkiaan.

Toinen osio auttaa havainnoimaan yrityksen imagoa työntekijän puolelta. Tämä tulee toimimaan lähtökohtana, kun yritys kasvaa ja haluaa uusia imagoaan. Erityisesti kiinteistöväilytyksen noustessa mukaan liiketoimintaan, yrityksestä saatu mielikuva on erittäin tärkeä. Oman asunnon ostaminen on kuitenkin monelle ihmiselle yksi tärkeimmistä päätöksistä elämässä. Lisäksi tutkimuksen toisessa osiossa kysytään kysymyksiä henkilöstön hyvinvointiin liittyen. Opinnäytetyössä käytän hyväkseni omaa työkokemustani ja ammattitaitoa tutkimusaineistoa hankittaessa.

Yrityksen johdon tulisi käyttää näitä tuloksia selventääkseen yrityksen nykytilaa sekä työkalunaan suunnitellessaan lähitulevaisuuden strategiaa ja toimintaa. Tavoitteena on havaita prosesseja, jotka vievät liikaa aikaa suhteessa niiden tarpeellisuuteen ja laskutuksen arvoon sekä suunnata aikaa tietyntä ajanjaksona sinne, missä sitä eniten tarvitaan.

5.3 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Mittaustulosta verrataan siis todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Jos tuloksista nähdään, että tieto vastaa aikaisempaa tietoa tai tarkentaa ja parantaa sitä, on tieto validi. Validiteetin arvioinnissa yleensä otetaan huomioon kuinka hyvin tutkimus ja siinä käytettävät menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Itse menetelmällä ei kuitenkaan ole sen suurempaa merkitystä vaan tutkimusstrategialla: millaista tietoa halutaan tutkimuksella saada? (Tutkimuksen validiteetti. 2009.)

Tässä opinnäytetyössä täytyy ottaa huomioon, että haastateltavien määrä on hyvin pieni. Esimerkiksi henkilöiden luonteet ja elämäntilanteet voivat vaikuttaa tuloksiin ja näin ollen antaa yrityksestä väärän kuvan. Oletetaan, että yritys kysyy, että mitä mieltä vastaaja on yrityksen sisäisestä tiedottamisesta ja ikäjakauma on suuri. Vanhemmat henkilöt voivat vierastaa sähköisiä tiedotuskanavia kun taas nuoremmille kaikki muut tavat ovat jäykkiä. Toinen huomionarvoinen riski on pienessä yrityksessä se, että ei uskalleta vastata tarpeeksi kriittisesti, kun pelätään, että johto saa tietoon, kuka oli mitään mieltä asiasta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että vastaajat ovat nimenomaan tässä yrityksessä töissä ja heidän luonteensa ja elämäntapansa muodostavat juuri tämän yrityksen yrityskulttuurin. Se näkyy jokapäiväisessä työssä ja sen mukaan lähde-tään rakentamaan tulevaisuuden parannuksia. Näin ollen tämä ei ole ongelma. Kaikkia haastateltavia on myös muistutettu, että nimiä ei mainita, eikä edes yksittäisten henkilöiden vastauksia anonymisti, vaan vastauksista kootaan kokonaisvaltainen vastaus. Näin ollen tutkimustapa on validi tutkimusongelman ratkaisun työkaluna. Tutkimus on kuitenkin hyvä toistaa muutaman vuoden välein ja tutkia, ovatko tulokset oleellisesti muuttuneet.

6 HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET TOIMINNASTA JA KEHITTÄMISEN NYKYTILA

Seuraavissa luvuissa esitellään Yritys X yleisellä tasolla sekä määritellään yrityksen tämänhetkiset kehittämisperiaatteet ja tavoitteet. Lisäksi analysoidaan henkilöstön toimintaa. Analysointi pohjautuu opinnäytetyön tutkimustuloksiin.. Lopuksi käydään läpi henkilöstön näkemyksiä toiminnasta

6.1 Yritysesittely – Yritys Oy

Yritys X on 1985 perustettu Mikkelin talousalueella toimiva kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiöiden isännöintiin erikoistunut osakeyhtiö, jonka toimialana on isännöinti ja kiinteistövälitys. Yritys työllisti alkuvaiheessa 2 henkilöä, kunnes pystyttiin palkkaamaan uusi työntekijä, joka vuonna 2003 edellisten omistajien jäädessä eläkkeelle, osti yrityksen itselleen ja toimii tällä hetkellä yrityksen toimitusjohtajana. Liikevaihto on kasvanut omistajan vaihdon jälkeen joka vuosi 10 - 15 %. Edellisen omistajan tilinpäätöstietoja ei ole saatavilla. Tämä kasvu on mahdollistanut henkilöstön määrän li-

säämisen. Vuonna 2009 yrityksessä aloittaa neljäs kokopäiväinen työntekijä. Lisäksi yritys ostaa palkanmaksun ja joitakin asiantuntijapalveluita ostopalveluina Yritys B Ky:ltä. Kesäisin Yritys X:lle palkataan harjoittelija erilaisiin projekteihin, juoksevien asioiden hoitoon sekä loman sijaisuuksiin.

Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota laadukasta, joustavaa ja ennen kaikkea luotettavaa isännöintipalvelua, joka johtaa pitkäjänteiseen ja luotettavaan yhteistyöhön yrityksen ja asiakkaiden välillä. Tavoitteena on asiakkaiden kiinteistöjen arvon ylläpitäminen/kasvattaminen sekä asumisviihtyvyyden ja turvallisuuden lisääminen. Tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu liikevaihdon kasvattaminen ja sitä kautta yrityksen kasvattaminen. Firmalla on lupa toimia myös kiinteistövälityksessä, johon on tarkoitus satsata vuoden 2009 lopulla siten, että toimiston isännöitsijät voivat ottaa muutamia kohteita myyntiin isännöintitöiden ohessa. Tämä tuo lisätuloja yritykselle. Lisäksi yrityksen on helppo hyödyntää tietotaitoansa isännöintipuolelta kiinteistövälitykseen. Vanhat asiakkaat taloyhtiöissä ovat myös asiakkaita asunnon välitykseen. Näin ollen asiakaspohja on helppo ja nopea luoda. Tämä kuitenkin vaatii jatkuvaa kasvua sekä työnkuvien selkiyttämistä, jotta tarvittavat resurssit kyseiselle toiminnalle järjestyvät. Tämä opinnäytetyö tukee myös tätä kehittämistä.

Kiinteistövälitykseen on tarkoitus satsata vuoden 2009 lopulla siten, että toimiston isännöitsijät voivat ottaa muutamia kohteita myyntiin isännöintitöiden ohessa. Markkinointikanavana käytetään lisäksi paikallislehden kiinteistövälitys liitettä. Tarkoituksena on hoitaa asuntojen näytöt työaikana, joten viikonloppunäyttöjä yritys ei tavallisesti tarjoa.

Henkilöstön kehittämisen periaatteet yrityksessä

Henkilöstön kehittämisen päämääränä on tukea yrityksen liikeideaa ja toiminta-ajatusta siten, että yrityksessä on ammattitaitoinen, asiakaskeskeiseen, taloudelliseen ja tulostavoitteeseen toimintaan pystyvä henkilöstö.

Suunnitelmallinen, pitkäjänteinen kehittäminen on entistä tärkeämpää yrityksen menestymisen varmistamiseksi ja vaikeiden kriisien välttämiseksi. Kilpailukyvyyn ja tuotavuuden kehittäminen ovat jatkuvasti tärkeitä. Näissä pyrkimyksissä ovat yrityksen

inhimilliset resurssit ja niiden oikea organisointi nousemassa yhä tärkeämmäksi osa-alueeksi yrityksen kehittämisessä.

Kehittämistarpeet johdetaan yrityksen toiminnan tulevaisuuden suunnitelmista. Konkreettiset toiminnalliset tavoitteet määritellään työmaapalavereissa. Henkilöstö osallistuu kehittämissuunnitelmien suunnitteluun ja antaa panoksensa kehittämisen tavoitteiden ja menetelmien suunnitteluun ja toteutukseen. Näiden suunnitelmien ja prosessien kehittämiseen on käytetty työmaapalavereissa mm. PDCA- menetelmää sekä aivoriihtä. Näitä menetelmiä tullaan käyttämään myös tulevaisuudessa, jolloin yrityksen uusi liiketoiminta eli kiinteistöväilytys täytyy saada tehokkaaksi.

Keskeisiä laadunvarmistusmenetelmiä, jotka ovat säännöllisessä ja jatkuvassa käytössä on monia. Tärkeimpiä näistä ovat muun muassa arvioinnit, palautejärjestelmät ja raportoinnin kehittäminen. Myös työyhteisön kehittämistä sekä erilaisia kehittämishankkeita pidetään tärkeinä.

Kehittämisen päätavoitteet

Yrityksessä tulee olla sellainen tapa toimia, joka tuottaa laadukkaita palveluita ja tuotteita. Toimintatavan tulee olla helposti ohjattava ja riittävän ennustettava. Yrityksessä on reagoitava nopeasti tärkeisiin haasteisiin ja muutoksiin. Tuotteiden ja palveluiden ns. läpimenoajan tulisi olla mahdollisimman lyhyt. Tätä kautta mahdollistuu nopea reagoiminen asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen toiminnan kokonaisuuden, ns. työketjujen tulee olla tarkoituksenmukaisia ja yksityiskohdiltaan mietittyjä. Näin ei tehdä hukkatyövaiheita ja työskentely on tuottavaa. Laatu ja toimintaprosesseja tulee kehittää jatkuvasti. Kehittämisessä ja kouluttamisessa suositaan sellaisia hankkeita, jotka suunnitellaan yrityksen omiin tarpeisiin. Jatkuva parantaminen on oltava osa kaikkien työntekijöiden työskentely tapaa.

Tästä konkreettisena esimerkkinä on kiinteistöväilytyksen nosto, jonka pitäisi tapahtua syksyllä 2009. Asiakkaan mielikuva yrityksestä on otettu tärkeäksi tekijäksi kiinteistöväilytystoimistoa valittaessa, ei niinkään hinnalla kilpailu. Siksi on perustettu työryhmä, joka yhdessä johdon strategian kanssa pyrkii tuottamaan tietoa yrityksen nykykuvasta ja mahdollisista toimenpiteistä joilla saavutetaan tavoitekuva. Tähän on käytetty pohjana em. Pitkäsen yrityksen mielikuvan kehittämistä prosessina. Tällä

hetkellä yritys on kohdassa neljä, jossa määritellään yrityksen nykykuva. Tämä opinäytetyö raportoikin yrityksen henkilöstön mielikuvaa ja tavoitekuva henkilöstölle. Opinäytetyön valmistumisen jälkeen voidaan yritykselle luoda tavoitekuva, kun johon saa tietoon, kuinka kaukana on yrityksen johdon mielikuva henkilöstön mielikuvasta.

Tulevaisuuden konkreettiset tavoitteet

Tarkoituksena on järjestää kyselyitä aika-ajoin hallituksen puheenjohtajilta, osakkailta ja tilintarkastajilta, joissa he arvioivat yritystä. Vastauksien pohjalta yritys voi kehittää toimintaansa. Näissä kyselyissä halutaan saada palautetta asiakaspalvelusta, töiden ripeästä suorittamisesta, uusien toimintamallien esim. sähköpostin, Internet-sivujen käytöstä sekä tiedottamisen laadusta ja määrästä hallitukselle/osakkeenomistajille. Näillä työkaluilla saamme tietoa yrityksen mielikuvasta ulkopuolelta.

Henkilöstö käy viikoittaisissa työpalavereissa, joissa käydään tehdyt/tehtävät työt läpi ja ohjeistetaan ja opastetaan kollegoja niissä. Yritys on kehittänyt sähköistä toimintamallia voimakkaasti viime vuosina. Toimistotiloissa on firman oma verkkoserveri sekä varmuuskopiointijärjestelmä, joka ottaa varmuuskopion päivittäin kaikista työkoneilla löytyvistä tiedostoista. Lisäksi tilauksia on voinut tehdä vuoden 2008 lopusta alkaen myös kotisivujen kautta, josta löytyy erilaisia tilauslomakkeita esim. isännöitsijätodistusta tai tarjouspyyntöä varten. Yrityksellä on uudenaikaiset työkoneet ja nopea Internet-yhteys sekä kopiokone -järjestelmä, joka mahdollistaa myös skannauksen.

Seuraavana kehityshankkeena on e-laskujen käyttöönotto syksyllä 2009, jolla pyritään nopeuttamaan työtä ja samalla säästämään ympäristöä käyttämällä vähemmän paperia. Ympäristöasiat ja kestävä kehitys ovat tänä päivänä vahvasti esillä mediassa. Yritys X haluaa olla osaltaan mukana mahdollistamassa mukavia elinoloja myös jälkipolville. Siksi yrityksen olisikin laadittava konkreettinen ympäristöohjelma, jota voidaan käyttää niin markkinoinnissa kuin yrityksen arvomaailman esille tuojana henkilöstölle.

Yrityksen sisäiseen tiedottamiseen arkirutiinien osalta olisi myös panostettava. Aikaisemmin tieto on välittynyt suullisesti tai muistilapuilla, joka käytännössä tarkoitti, että työpöydät olivat täynnä lappusia joista osa hävisi. Lisäksi ongelma oli, että tilatuista

töistä ei ollut kunnon tilaushistoriaa. Vihkojen käyttöä ollaan yritetty myös, mutta niiden ongelma oli se, että työntekijän sairastuttua kukaan ei voinut vastata hänen tekemistään töistä, koska jokainen kirjasi työnsä omalla tavallaan. Tämän vuoden aikana on tarkoitus ottaa käyttöön standardoitu työlistakansio, johon jokainen merkitsee työnsä samalla tavalla. Kansio sisältää identtisiä työlomakkeita johon merkitään päivämäärä, taloyhtiön nimi/huoneistonumero, tilaaja, hänen yhteystietonsa sekä tilattu työ. Lisäksi lomake vaatii tiedon, saako käyttää yleisavainta huoneistoon mentäessä tai onko huoneistossa kotieläimiä. Lopuksi työntekijä merkitsee firman nimen, josta työ tilataan ja päivämäärän. Sen lisäksi, että töiden kirjaus selkenee, saa yhtiö selkeän työtilaushistoriikin, joka esimerkiksi riitatilanteissa on käytännöllinen. Oletetaan esimerkiksi, että osakkeenomistaja ottaa firmaan yhteyttä ja ihmettelee, miksi huoltotyötä ei ole suoritettu, vaikka se on tilattu jo aikaa sitten. Työntekijän on helppo vahvistaa, että osakas on tilannut työn viikko sitten ja yritys on ilmoittanut asiasta huoltoyhtiölle 4 päivää sitten.

Ympäristöohjelma

Yritys X luo ympäristö-järjestelmän, joka tukee tulevaisuuden tavoitteita jokapäiväisessä työssä. Yritys noudattaa ympäristölakien, -asetusten ja -määräysten lisäksi yrityksen itse asettamia ympäristöperiaatteita. Ympäristöohjelman päämääränä on muun muassa:

- säästää energiaa
- vähentää jätettä
- suosia ympäristöystävällisten tuotteiden ja palvelujen käyttöä
- kehittää uusia tapoja tuottaa palveluja ympäristöystävällisemmin kustannustehokkuutta unohtamatta.

Yritys X Oy lajittelee ja kierrättää jätteet, tulostaa ja kopioi vähemmän ja pyrkii pääsääntöisesti käyttämään kaksipuolisia tulosteita sekä mahdollisimman paljon sähköistä mediaa toimiston työkaluina. Ympäristöjärjestelmän jatkuva parantaminen auttaa yritystä pysymään yhteiskunnallisen kestävä kehityksen kärjessä ja hyödyntää ympäristöarvoihin sitoutuneen henkilökunnan osaamista. Yhtiöllä on halu näyttää esimerkkiä, kuinka ympäristövastuuta voi kantaa jokapäiväisessä työssä.

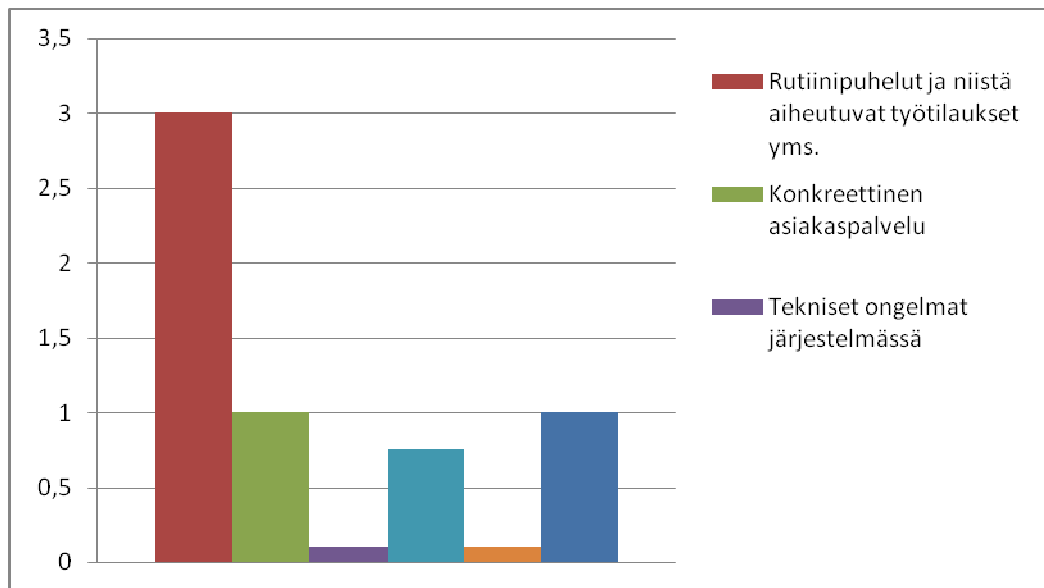
6.2 Henkilöstön toiminnan analysointi

Tutkimukseen haastateltiin kaikki yrityksen työntekijät yksi kerrallaan. Haastateltaville ei annettu kysymyksiä etukäteen vaan ne esitettiin haastattelun yhteydessä. Aikaa haastatteluun molempiin osioihin meni noin 40 minuuttia/haastateltava. Ohessa tutkimuksen ensimmäisen osion tulokset:

Eniten työaika vievät rutiinitehtävät

Rutiinipuhelut ja niistä aiheutuvat työtilaukset yms.	n. 3 h/pv
Konkreettinen asiakaspalvelu	1h/pv
Ostolaskut (koko prosessi)	45 min/pv
Muut erittelemättömät rutiinityöt	1h/pv
Tekniset ongelmat järjestelmässä/prosesseissa	2h/kk
Lainat	2h/kk
	YHTEENSÄ
	~6 työtuntia
Luennat	6h/luenta
Vakuutusasia vahinkotapauksissa	n.1,5h/tapaus
Tilinpäätösaika	
Kokousvalmistelut/jälkityöt	150 min
Vastikkeiden ajo	80 min
Tilinpäätös (sis kirjanpidon ja laskelmat)	12,5 h
Kokoukset	90 min
	17,85h

TAULUKKO 7. Työtehtäviin kuluva aika



Tutkimuksen ensimmäisen osion haastattelun tuloksista voidaan havaita, että jokapäiväisiin rutiineihin kului noin 6 työtuntia yhteensä (taulukko 7). Nämä on laskettu kahden toimistotyöntekijän työtehtävistä. Oletetaan, että työpäivänä työntekijä tekee noin 5,5 h keskeytyksetöntä työtä. Tällä rutiinituntimäärällä se tarkoittaa, että molemmilla työntekijöille jää 2,5 tuntia muiden asioiden hoitoon. Tämä aika käytetään muihin juokseviin asioihin, joita on määritelty haastattelupohjassa (liite 1). Lisäksi tutkimuksesta havaittiin, että tilinpäätösaikana taloyhtiön tilinpäätöksen tekeminen alusta loppuun, kokoukset, vastikeajot jne. kestävät yhteensä noin 3 työpäivää/taloyhtiö. Tähän on otettu huomioon kolmen työntekijän vastuualueet. Tutkimuksessa kävi myös ilmi tiettyjen prosessien kokonaiskesto kuten luennat ja vakuutusilmoituksen teko vahingon sattuessa.

Tutkimuksesta on rajattu remonttihankeisiin menevä aika pois, koska ne ovat tapauskohtaisia ja siksi on vaikea määrittellä keskiarvoa niille. Myöskään yrityksen omien asioiden sekä johtaminen on jätetty pois. Tarkoituksena on määrittellä ainoastaan suoranaisesti liiketoimintaan kohdistuvat prosessit.

Tutkimusosion tuloksiin perustuvat toimenpiteet

Tutkimuksen ensimmäisen osion tuloksia tarkastellessa huomataan muutama prosessi, joka selkeästi nousee tuloksista esille: mittariluennat ja siihen liittyvät työt ajallisesti.

Lisäksi saatiin selville tietoja ostolaskujen hoidosta sekä tilinpäätösajasta, joita käsitellään opinnäytetyössä myöhemmin.

Mittariluennat

Taloyhtiöille suoritettavasta luennasta, joka käsittää kohteessa käynnin, konkreettisen luennan, luentapäiväkirjan ylläpidon, laskutuksen ja siitä aiheutuvan reskontran hoidon maksaa tällä hetkellä voimassa olevan hinnaston mukaan 20 € luenta ja laskuttamisesta 30 € /taloyhtiö. Prosessi vie kuitenkin 6 tuntia välitöntä työaikaa. Prosessi maksaa yritykselle pelkkien palkkojen osalta varmasti jo enemmän. Oletetaan, että tuntipalkkakustannus yrityksessä on kaikki sivukulut mukaan lukien 19 - 25 €/tunti. Kustannus prosessille on näin ollen 114 – 150 € / kerta. Täytyy ottaa huomioon, että prosessi on myös palvelua ja näin ollen todellisia kustannuksia tuskin saadaan katettua. Ero saadusta korvauksesta ja tehtävän työn kustannuksista on kuitenkin liian suuri. Vuoden 2010 hinnan korotuksiin olisi suositeltavaa muuttaa hinnat niin, että luenta maksaa 30 € / luenta ja 50 € / laskutus.

6.3 Henkilöstön näkemykset yrityksen toiminnasta

Tutkimuksen toisessa osiossa keskityttiin puhtaasti kvalitatiiviseen tutkimukseen. Haastattelija kysyy erilaisia kysymyksiä haastateltavalta ja tarpeen tullen voi ohjata haastateltavaa jatkokysymyksillä. Haastattelussa kysytyt kysymykset (liite 2) toimivat vain apuvälineenä haastattelijalla. Kaikkia kysymyksiä ei haastattelussa välttämättä käytetty.

Haastattelussa kysytään ja yritetään hahmottaa työntekijöiden mielikuvaa yrityksestä ja sen kulttuurista. Näitä tuloksia verrataan toisiinsa ja tutkitaan, kuinka kaukana ne ovat johdon mielikuvasta. Tutkimuksen toisessa osiossa annetaan haastateltavalle myös mahdollisuus kertoa kehitysideoita eri prosessien vaiheisiin. Myös vastuualueita määritellään ja havainnoidaan, ovatko kaikki ajan tasalla omista toimenkuvistaan. Seuraavassa osiossa käsitellään haastattelun tuloksia.

Ensimmäisenä kysyttiin haastateltavalta odotuksia ja mielikuvia työpaikasta ja työkuvasta silloin, kun työntekijä istui firman palvelukseen. Jokainen työntekijä odotti uusia asioita ja monipuolista työtä ja jokaisella nämä oletukset myös toteutuivat.

Työmäärä oli jopa liiankin suuri jonkun vastaajan mielestä. Ratkaisuna tähän on tarkemmat vastualueet ja työnjaot, jolloin voidaan keskittyä omaan työhön ja unohtaa kaikki muu. Näin tunnetta liian suuresta työkuormasta ei synny.

Seuraavaksi keskusteltiin vapaasti eri työtavoista ja prosesseista ja yritettiin saada vastaaja kertomaan kehitysideoita mahdollisista ongelmakohtista. Remontista ja hankkeista pyydettiin enemmän informaatiota kaikkien käyttöön, jotta tarvittaessa jokainen tietäisi hankkeista missä mennään. Muutenkin haluttiin, että isännöitsijä tiedottaisi tarkemmin asioista muille työntekijöille. Lisäksi tietyt työtilaukset, jotka nyt menevät toimiston kautta, on hyvä ohjata suoraan isännöitsijälle, jotta prosessi ei ole liian pitkä. Tällä hetkellä jotkut ongelmatapaukset hoidetaan niin, että toimistossa joku ottaa tiedot ja asian ylös ja kysyy isännöitsijältä asiaan vastausta. Tämän jälkeen soimitaan asiakkaalle ja selitetään tilanne. Asiakas kysyy jatkokysymyksen, johon vain isännöitsijä osaa vastata. Taas kirjataan kysymys ylös ja prosessi alkaa alusta. Tätä on vaikea ratkaista yksiselitteisesti, koska jokainen tilaus on erilainen. Toimiston puolella on vain osattava tehtävä päätös, että tämän tilauksen hoitaa isännöitsijä yksin ja lähettää tiedot vaikka sähköpostiin. Pohjakuvien saattamista sähköiseen muotoon ehdotettiin.

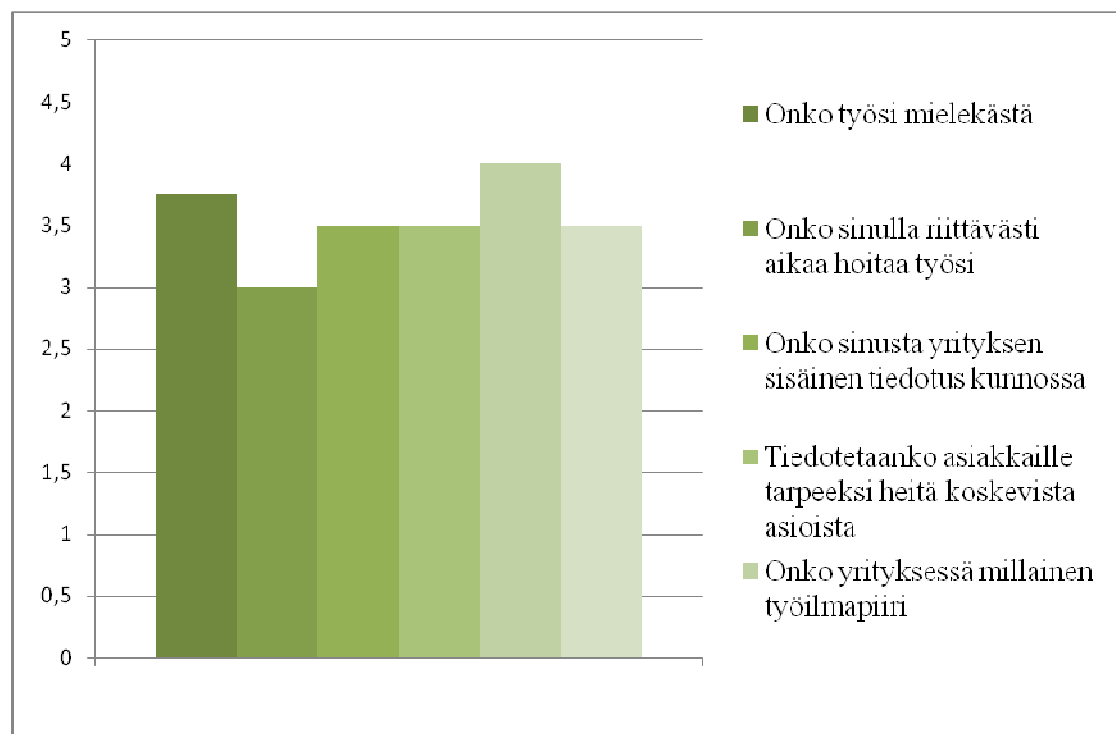
Informaation liikkuvuuteen oltiin myös tyytyväisiä. Kalenterin ja sähköpostin käyttö sai kehuja. Jokaista asiaa, ei tarvitse enää tiedottaa lapuilla. Lisäksi kirjanpitosuunnitelmataulukko sai kehuja työvälineenä tilinpäätösaikana. Se selkeytti aikatauluja ja kokoajan tiedettiin missä mennään.

Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin työntekijän mielipidettä yrityksen visuaalisesta ilmeestä. Yritystä kuvailtiin sanoilla ystävällinen, palveleva, asiantunteva ja helposti lähestyttävä. Eri sidosryhmistä pidettiin työympäristössä. Visuaalisesta ilmeestä oli huomautettavaa. Yrityksen brändiä ei koettu yhteneväiseksi. Lomakkeet, kirjeet yms. voisivat kuulua samaan värimaailmaan kun yrityksen kotisivut. Tämä on hyvä hoitaa kuntoon, kun yritys saa kiinteistöväilyksen pystyyn ja uusii logoja ja ulkoasua. Työympäristön visuaalisesta ilmeestä oltiin kahta mieltä. Toisille ympäristö oli hyvä ja toimiva, toiset taas näkivät ympäristön vanhanaikaisen toimistona vailla sisustuselementtejä. Myös tähän voisi kiinnittää huomiota samalla kun uusitaan muuta ulkoasua. Yhteneväisiä elementtejä jokaisen työhuoneeseen luomaan mielikuvaa, että tämä toimistohuone kuuluu yritykseen. Lopuksi huomautettiin pienten asioiden hoitamisesta,

jotka näkyvät heti asiakkaiden silmissä ja luovat mielikuvan yrityksen toiminnasta. Esimerkiksi tiedotteiden, isännöitsijätodistusten ja kelan asiakirjojen toimittaminen kannattaa hoitaa nopeasti, koska se luo mielikuvaa palvelualttiista ja tehokkaasta yrityksestä.

Tutkimuksessa myös kysyttiin työntekijöitä vastaamaan anonymisti kuuteen kysymykseen, jotka ilmenevät alla olevasta kuviosta. Vastaus piti antaa arvosteluasteikolla 1-5, jossa 1 oli heikko ja viisi erinomainen. Oheisesta taulukosta nähdään kyselyn tuloksia:

TAULUKKO 8. Työtyytyväisyys



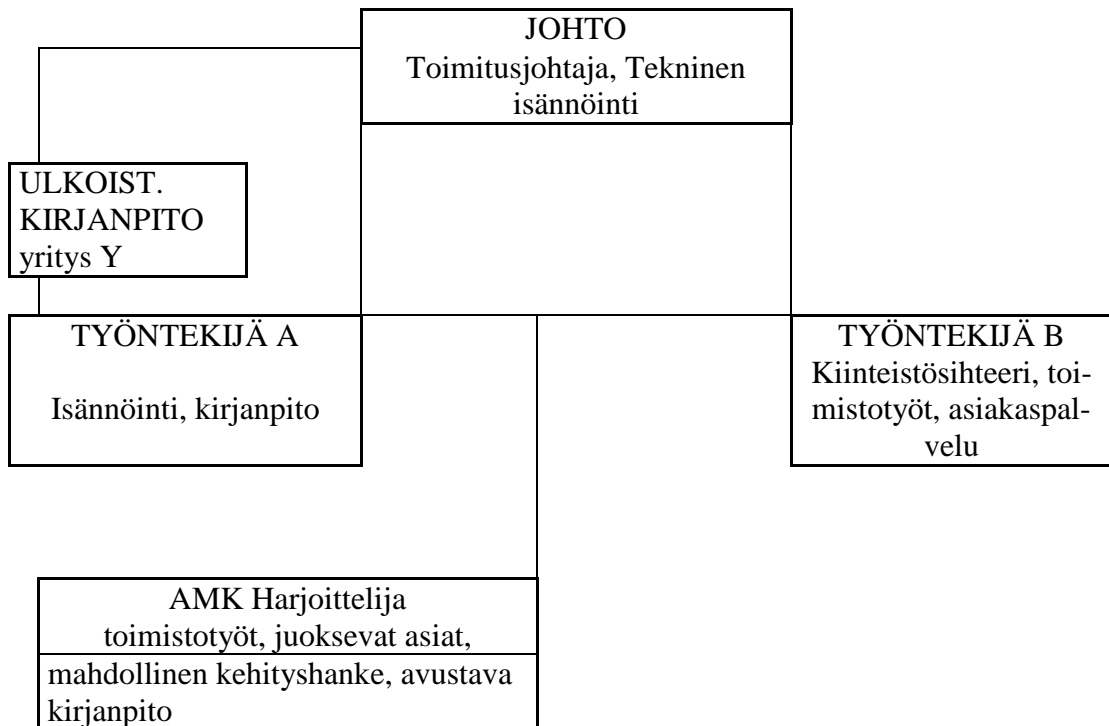
Vastaukset olivat suhteessa toisiinsa hyvin samankaltaiset. Eniten tyytyväisiä oltiin työpaikan ilmapiiristä ja vähiten tyytyväisiä ajankäyttöön työssä. Yllättävää oli se, että alkuolettamuksena oli, että viestintään pitäisi panostaa, mikä itse asiassa oli kyselyn mukaan hoidettu parhaiten kaikista osa-alueista.

Tulevaisuudessa voidaan luoda Pareto-analyysi tunnistettavasta ongelmasta, eli tässä tapauksessa ajankäyttö. Vastaajien tulisi määrittää, millä ajanjaksoilla aika ei riitä tai mitkä työtehtävät heidän mielestään sitovat työaika liikaa. Työilmapiiri ja -kulttuuri voidaan taas rajata pois, koska siihen ollaan tyytyväisiä.

7 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Yritys X on pieni pk-yritys, jonka organisaatorakenne on hyvin matala. Liikevaihdon kasvun myötä henkilöstörekrytointitarve on kuitenkin kova, joten tulevaisuudessa rakenteella on varmasti enemmän merkitystä. Lisäksi konkreettinen rakenne ja työtehtävät selkeyttävät työkuvia. Tämä parantaa prosessien läpivientiä, kun jokainen työntekijä tietää paikkansa. Lisäksi organisaatorakenne helpottaa suurempien kokonaisuuksien aikataulutusta, kun tiedetään tarkasti, mitä resursseja ja nimenomaan kenen työpanosta tarvitaan hankkeen loppuun viemiseksi. Tämän hetkinen tilanne on seuraavanlainen:

TAULUKKO 9. Yrityksen nykyinen organisaatiomalli



Johto toimii yrityksen toimitusjohtaja sekä johtavana isännöitsijänä. Työntekijä A on isännöitsijä ja hoitaa pääosin taloyhtiöiden kirjanpidon ja tilinpäätökset. Lisäksi hän avustaa muita työntekijöitä erinäisissä isännöitsijätehtävissä sekä hoitaa asiakaspalvelua. Työntekijä B on vastuussa vuokrankannosta yms. toimistotöistä. Lisäksi hän avustaa työntekijä A:ta ja johtoa tarpeen mukaan. Hän vastaa myös asiakaspalvelusta. Osa taloyhtiöiden kirjanpidosta on ostettu ostopalveluna yritys Y:ltä. Sen lisäksi heiltä

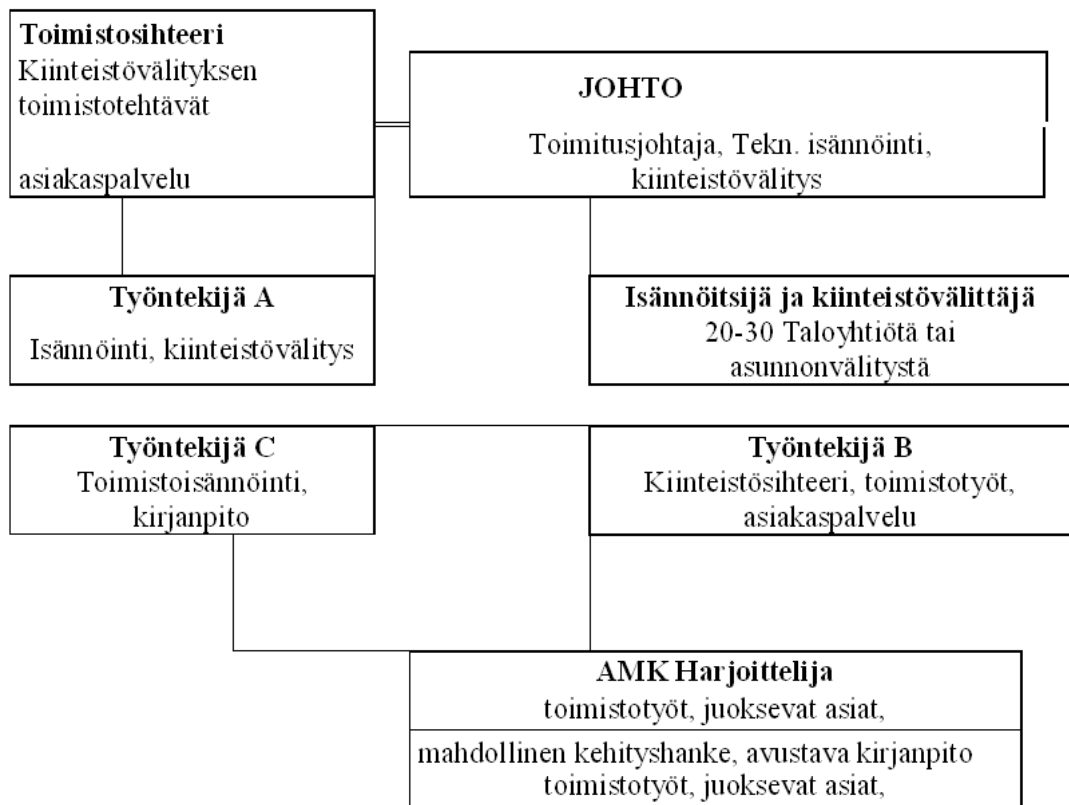
saadaan tarvittaessa asiantuntijapalvelua jos sitä tarvitaan. Kesäisin on tapana palkata Mikkelin ammattikorkeakoulusta harjoittelija, jonka toimenkuvaan kuuluu juoksevat asiat ja erilaiset toimistotehtävät niin kirjanpito- kuin hoitovastikepuolella. Lisäksi yhtiö yrittää mahdollistaa jokavuotisen kehityshankkeen harjoittelijalle, johon perehtyä. Henkilöstömäärän ollessa pieni kaikki tieto liikkuu nopeasti eri tasoille, joten jokainen työntekijä tietää koko ajan, miten mikäkin asia etenee. Vaikka organisaatiokerkeä on matala ja tiedotus on nopeaa työntekijöiden välillä, vastuualueet eivät ole tarpeeksi tarkasti määritelty.

Tämän opinnäytetyön edetessä kehitysideoita on sovellettu jo käytäntöön. Esimerkiksi yrityksen sisäiseen tiedottamiseen on jo käytetty helmikuun 2009 alusta viikoittaisia palavereja, jossa käydään tärkeimmät viikkotyöt läpi sekä erilaisia kehitysideoita. Jos joku työntekijöistä on löytänyt esim. palveluprosessista jotain vikaa ja haluaa kehittää sitä, palaverit ovat oiva tapa saada asiansa kaikkien työntekijöiden tietoon ja sitä kautta palautetta ja kehittämisehdotuksia. Jos idea on hyvä, voidaan palaverissa sopia, kuka perehtyy asiaan tarkemmin ja vie hanketta eteenpäin niin, että se voidaan ottaa jatkopäiväiseen käyttöön.

Organisaatio 2010

Tulevaisuuden suunnitelmiin on otettu huomioon henkilöstörekrytoinnin tarve. Vuoden 2009 syksyllä yritys palkkaa uuden työntekijä C:n. Hän ottaa vastuulleen ostoreskontran ja kirjanpidon. Lisäksi hän avustaa asiakaspalvelussa muita työntekijöitä. Yrityksen puhelinliikenne on hoidettu ketjutusmenetelmällä eli ketjun alkupään puhelinsoi kolmesti, jonka jälkeen se siirtyy seuraavaan puhelimeen. Henkilön ollessa varattuna asiakkaalle vastaa joku toinen yrityksestä. Näin ollen taataan, että joku aina vastaa yrityksestä ja ottaa tiedon vastaan. Työntekijä C siirretään puhelinketjutuksessa etupäähän jolloin hän perehtyy nopeasti yrityksen asiakkaisiin ja toimintatapoihin. Myöhemmin työntekijä B tulee ottamaan puhelut ensisijaisesti. Työntekijä C toimii myös toimistosisäntönsijänä eli huolehtii mm. lainaosuuslaskelmista sekä lainojen hoidosta yleensä. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä A:lle voidaan siirtää lisää taloyhtiöitä. Työmäärä vähenee kirjanpidon ja ostoreskontran siirtyessä työntekijä C:lle. Työntekijä A avustaa kuitenkin tilinpäätöksissä sekä tarpeen mukaan myös ostoreskontrapuolella. Työntekijä B:llä vähenevät taas asiakaspalvelutyöt sekä lainoista huolehtiminen. Tällä hetkellä työmäärä vastikepuolella on kasvanut siinä määrin, että

ylitöitä on jouduttu tekemään runsaasti. työntekijä C:n tullessa työntekijä B voi keskittyä tarkemmin vuokraeskontraan ja kirjanpitosiirtoihin. Tavoitteena olisi, että kirjanpito olisi edelliseltä kuulta valmis seuraavan kuun loppuun mennessä. Tällä hetkellä liiallisen työmäärän vuoksi kirjanpito ja vuokraeskontra voi olla yli puoli vuotta jäljessä ja tämä aiheuttaa esimerkiksi sen, että perintä ei toimi tarpeeksi tehokkaasti. Osakkaan laiminlyödessä maksunsa hän saa siitä muistutuksen pahimmassa tapauksessa vasta puolen vuoden päästä. Yhtiön on päästävä siihen, että se voi karhuta saamisiaan nopeammin ja sitä kautta parantaa rahan kiertonopeutta asunto-osakeyhtiöissä. Organisaation, työtehtävien ja vastualueiden muuttuessa, organisaatio näyttää tältä:



TAULUKKO 10. Yrityksen uudistuva organisaatiomalli

7.1 Prosessien kehittäminen

Yrityksen päätoimialana on isännöinti sekä sivutoimialana kiinteistönvälitys. Kiinteistövälitystä ei ole vielä yrityksessä aloitettu, joten sen prosesseja ei opinnäytetyössä käydä läpi. Työ keskittyy isännöintiin ja sen pääprosessien analysointiin jotka käydään läpi seuraavissa kappaleissa.

7.1.1 Taloyhtiöiden taloussuunnittelu/ylläpito

Yksi isännöinnin kulmakivistä on taloyhtiöiden talouden hallinta. Isännöitsijän vastuulla on rakentaa joka vuosi talousarvio kuluvalle vuodelle. Yritys X:llä on tätä varten valmis pohja, jota käytetään kaikille taloyhtiöille. Siihen päivitetään vain uudet korotukset. Sen lisäksi arvioidaan vuotuinen korjaustarve. Tässä vaiheessa olisi hyvä tietää taloyhtiön tekninen kunto ja asukkaiden toiveet, mitä uudistuksia olisi esim. piha-alueilla tehtävä. Henkilö eli tässä tapauksessa isännöitsijä on ollut eniten vuoro-vaikutuksessa asukkaisiin. Tämän vuoksi kyseisen taloyhtiön isännöitsijän olisi tehtävä talousarvio ja liitettävä se tilinpäätökseen. Tällä hetkellä tähän malliin onkin menty, eli isännöitsijät huolehtivat omien taloyhtiöidensä talousarvioista.

Ostoreskontra

Toinen tärkeä sektori on ostoreskontra eli laskujen maksu. On tärkeää, että laskut maksetaan ajallaan ja rahoitusvajeeseen reagoidaan nopeasti. Prosessi oli alun perin sellainen, että kaikki laskut avattiin ja laitettiin laatikkoon valmiina isännöitsijän hyväksyttäväksi. Isännöitsijän hyväksytyt laskut ne laitettiin toiseen laatikkoon, josta yritys Y (ulkoistettu palvelu) syötti laskut koneelle ja maksoi ne. Edellä mainitun nykyisen organisaation työntekijä B:n tullessa töihin hänen vastuulleen jäi laskujen syöttö ja maksu. Syötön jälkeen laskut laitetaan kolmanteen mappiin ja mapitetaan, kun on aikaa. Prosessi näin vietyä on erittäin aikaa vievää. Aikataulu on tiukka, koska laskujen saapuessa hyväksyttynä toimistolle voi eräpäivä olla jo lähellä. Lisäksi laskujen maksu venyy, koska resurssit eivät riitä jokaviikkoiseen laskujen maksuun. Laskujen syöttö vie 3 - 4 työtuntia viikossa ja laskujen maksu 4 - 5 työtuntia/maksukerta. Sen jälkeen laskut laitetaan odottamaan mapitusta. Mapituksessa jokainen lasku lajitellaan oikean taloyhtiön kansioon. Tähän kuluu kuukaudessa 6 työtuntia. Mapitus hoidettiin ennen siten, että laskujen maksun jälkeen ne mapitettiin saman tien. Kirjanpitokansiot olivat siis jatkuvasti ajan tasalla. Tämä kuitenkin vei useita tunteja enemmän, kun laskuja mapitettiin useampaan otteeseen taloyhtiöiden kansioihin. Ajan säästämiseksi mapitus hoidetaankin tällä hetkellä kerran kuukaudessa. Tämä oletetaan olevan kaikkien tehokkain tapa hoitaa asia.

Laskujen maksamista voisi kuitenkin vielä kehittää tehokkaammaksi ja vähemmän aikaa vieväksi. Monissa yrityksissä on yleistymässä viivakoodinlukijat. Lukijat ovat entistä varmempia ja tarkempia sekä niiden hinta on tippunut. Esimerkiksi verkko-kauppa.com myy useita malleja muutaman sadan euron hintaan. Asteri-ohjelmisto tukee viivakoodilukijaa. Laite kytketään tietokoneen usb-väylään ja se lukee laskusta automaattisesti laskuttajan, laskun eräpäivän, viitenumeron sekä loppusumman. Tämä säästää työaikaa jopa 20 minuuttia/päivä eli kuukaudessa jopa 7 työtuntia. Jos käytetään jo tutkimuksessa luotua työnhinta-oletusta, säästöä tulisi yritykselle $7 \text{ h} \times 19 - 25 \text{ € /tunti} = 133 - 175 \text{ €}$. Parhaassa tapauksessa investointi maksaa itsensä takaisin jo ensimmäisen kuukauden aikana. Tämä 7 tunnin säästö on myös kullannarvoinen tilinpäätösaikana, jolloin työpiikki on pahimmillaan.

Lainat

Kolmas vastuualue on lainat. Tällä hetkellä toimistosihteerin on vastuussa taloyhtiöiden lainoista. On tärkeää, että lainanlyhennykset ja korot maksetaan ajoissa pankkiin, tehdään mahdolliset osakaslyhennyslaskut ja lyhennetään suorituksen näkyessä tilillä suoraan pankkiin, muutetaan lainaohjelmaa tarvittaessa yms. Toimistosihteerin vastuulla on myös tehdä kyselyt lainan maksutavoista ja nostaa tarvittava summa lainaa. Tässä toimintatavassa piilee vaara, kun lainan nostaja on eri henkilö kuin laskun maksaja. Otetaan vaikka taloyhtiö, jolla on huono taloudellinen tila: Ostoreskontranhoitaja maksaa laskut eräpäivään mennessä huomioimatta lainanlyhennyksiä, jotka lähtevät suoraveloituksena tililtä kuun lopussa. Tilillä ei ole katetta ja laina jää lyhentämättä. Tästä aiheutuu taloyhtiölle ylimääräisiä kuluja. Ostoreskontranhoitaja ei ole myöskään tietoinen, mitä lainoja on vielä nostamatta. Näin ollen taloyhtiölle voi tulla nopeasti useiden tuhansien eurojen laskut ja lainaa ei ole nostettu saatikka haettu. Tämä aiheuttaa myös viiveen maksuliikenteessä. Siksi olisikin parasta, että laskujen maksun, sekä lainojen hoitamisen hoitaa yksi ja sama henkilö. Näin hänelle muodostuu kokonaisvaltainen taloudellinen näkemys kunkin taloyhtiön taloudellisesta tilasta. Yritys X:n uusi työntekijä tulee huolehtimaan kirjanpidoista suurimmalta osin ja siksi hänen olisi syytä ottaa myös edellä mainitut osa-alueet vastuulleen.

7.1.2 Taloyhtiön tekninen ylläpito

Vuonna 2010 astuu näillä näkymin voimaan uusi Asunto-osakeyhtiölaki, joka velvoittaa isännöitsijän yhdessä hallituksen kanssa suunnittelemaan PTS-suunnitelman (Pit-

kän tähtäimen suunnitelma). Tämä tukee kiinteistön elinkaariajattelua. Teknistä ylläpitoa hoidetaan yrityksessä siten, että talohoitofirmat raportoivat remonttitarpeista. Myös isännöitsijä käy tarvittaessa kohteessa kartoittamassa kiinteistön teknistä kuntoa.

Kiinteistöhuoltoyrityksien uusiin tarjouksiin sisältyy osaan kohta jokavuotisesta kiinteistökatselmuksesta. Tarkoituksena on käydä yhdessä talohoitofirman, isännöitsijän ja hallituksen kanssa kiinteistön nykyinen kunto ja mahdolliset lyhyen aikavälin korjaustarpeet läpi. Tämä on erittäin hyvä asia, koska sen voi liittää suoraan PTS-suunnitelmaan ja tämä vähentää isännöitsijän työtä, kun kiinteistöä ei tarvitse enää käydä muuten tarkastamassa. Nyt olisikin pyydettävä tämä samankaltainen vuosittainen kartoituspalaveri jokaiseen kiinteistöhuoltosopimukseen. Palaveri voidaan pitää yhdessä hallituksen tilinpäätöskokouksen kanssa, jolloin kokousmääräkään ei lisäänty. Kaikki olisi kirjattu ylös ja näitä raportteja voisi hyödyntää myös toimisto. Jokainen työntekijä osaisi vastata yksityiskohtaisesti taloyhtiöiden kunnosta esitettyihin kysymyksiin. Hiljainen tieto vähenisi teknisellä puolella merkittävästi.

Vielä ei ole tullut miltään taholta tietoa missä laajuudessa PTS-suunnitelma on tehtävä lain astuttua voimaan. Riittääkö hallituksen kokouksessa luotu suunnitelma, johon on kirjattu suunnitelma lyhyesti vai vaaditaanko rakennusinsinöörin tuottama monisivuinen raportti, -näitä pohditaan. Tämä vaikuttaa isännöitsijän toimenkuvaan ja myös hinnoitteluun..

7.1.3 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on prosessi, joka näkyy kaikista eniten ulospäin asiakkaille. Siksi siihen on panostettava. Ensivaikutelma toimiston visuaalisesta ilmeestä luo pohjaa asiakassuhteen jatkumiselle. Visuaalinen ilme näkyy työntekijöiden pukeutumisessa, yleisessä siisteydessä, sisustuksessa sekä kaikissa asiakirjoissa, joita asiakkaille tuotetaan. Pukeutuminen on tähän mennessä ollut vapaata ja näin se voi olla myös tulevaisuudessa. Tärkeää on, että jokainen pukeutuu kuitenkin siististi. Pukeutumisen ei kannata olla myöskään yliampuva. Tarkoitus on hoitaa ihmisten rutiiniasioita heidän asumiseen liittyvissä asioissa, joten työhön ei välttämättä kuulu puku. Henkilöisännöitsijät kuitenkin toimivat taloyhtiön toimitusjohtajan roolissa, joten heille esimerkiksi kauluspaita on tietyissä tapauksissa suositeltava.

Yleinen siisteys antaa asiakkaalle kuvan, että töitä hoidetaan määrätietoisesti ja järjestelmällisesti. Epäsiistit työpisteet ja tilat taas antavat vaikutelman, että kaikki asiat ovat kesken ilman minkäänlaista järjestelmällisyyttä. Tämä yhdessä sisustuksen kanssa antaa uskottavuutta ja luotettavuutta asiakkaalle, ennen kuin itse asiakaspalveluprosessi käynnistyy. Kun visuaalista ilmettä määritellään, ei pidä unohtaa työilmapiiriä. Työntekijöiden puhetyyli, ilmaisu, eleet ja yleinen olemus suhteessa muihin työntekijöihin antaa asiakkaalle aika selkeän kuvan siitä onko työpaikan ilmapiiri terve. Jos työpaikalla on mukava olla, se välittyy myös asiakkaalle palvelun muodossa. Kiire, stressi, epäselkeät työkuvat ja heikko tiedottaminen aiheuttavat palvelutason heikkenemistä. Siksi yrityksen sisällä pitää tiedottaa mahdollisimman monella tasolla tilausta töistä, jotta hiljaista tietoa ei pääse syntymään. Jos esimerkiksi antenniverkon korjaus on tilattu ja tilaaja on seuraavan viikon sairauslomalla, tilauksen pitää näkyä jossain. Yritys kehittää tilauskansiojärjestelmän, jonka avulla tilaukset pysyvät kasassa. Jokainen voi tarvittaessa tarkistaa, mitä töitä muut ovat tilanneet ja missä vaiheessa työt ovat. Lisäksi sähköpostin käyttöä on lisättävä, sillä silloin kaikki kommunikaatio asiakkaan kanssa jää muistiin.

Yksi mainitsemisen arvoinen isännöitsijätoimiston prosessi on asiakirjatilaukset. Toimistolta tilataan päivittäin isännöitsijätodistuksia, verotodistuksia, Kelalle tarvittavia asiakirjoja, myyntipaketteja, pohjakuvia yms. Nykyään tilauksia käsitellään saapumisjärjestyksessä muiden töiden lomassa. Tämä aiheuttaa virheitä, koska joudutaan keskittymään moneen asiaan yhtä aikaa. Siksi tilattaville töille on varattava oma aika, jolloin muita asiakaspalvelutehtäviä hoitaa joku toinen. Ainoastaan kiireellisimmät hätätapaukset hoidetaan saman tien pois alta. Muut tilaukset voidaan hoitaa esimerkiksi kahdesti viikossa. Hyväksyttävä toimitusaika esimerkiksi isännöitsijätodistuksille ja lainaosuuslaskelmille on noin 3 - 4 vrk. Isännöitsijätodistukset voi laatia tarpeen mukaan kuka tahansa, kunhan toimintatavat ovat selvät. Hänelle täytyy olla selvää, mitkä kohdat pitää tarkistaa ja päivittää ja mitkä kohdat ohjelma tulostaa automaattisesti.

7.1.4 Tilinpäätökset

Isännöitsijätoimistojen kiireisin aika sijoittuu keväälle, jolloin on laadittava tilinpäätökset edelliseltä vuodelta kaikille toimiston taloyhtiöille. Tutkimuksen ensimmäisen

haastatteluosion tuloksista nähdään, että yhden tilinpäätöksen tekeminen prosessina vie noin 3 työpäivää/taloyhtiö. Jos oletetaan, että isännöintiyrityksellä on 50 eri kohdetta, se tekee yhteensä 150 työpäivää pelkästään tilinpäätösaikaan liittyviä töitä. 3 työntekijälle se tarkoittaa 2,5 kuukauden yhtäjaksoista työtä. Siksi on tärkeää suunnitella tilinpäätösaika jo hyvissä ajoin esivalmisteluun ja kalenteria käyttäen.

Prosessi hoidetaan tällä hetkellä seuraavasti: vuokraeskontranhoidajan on laskettava jokaisen taloyhtiön vuoden lopun tilanne, annettava tieto kirjanpitäjälle, joka kirjaa myös ostolaskut, myyntilaskut, lainat ja erilaiset pankkikulut kirjanpitoon ja luo tilinpäätöksen. Lisäksi kirjanpitäjä avustaa isännöitsijää tekemällä jälkilaskelman, lainaosuuslaskelman ja talousarvioehdotuksen mahdollisimman monelle taloyhtiölle, jotta isännöitsijälle jää enemmän aikaa kokousten valmisteluun ja pitämiseen. Vastuualueet nähdään seuraavasta taulukosta (taulukko 11).

TAULUKKO 11. Vastuualueet tilinpäätöksen aikana 2009

Tilinpäätösaika 2009 vastuualueet

Tekninen isännöitsijä A

50 taloyhtiötä= 100 kokousta
noin 10 hanketta
tilinpäätösasiakirjat

kokouskutsut
pöytäkirjat

Toimistosihteeri C

asiakaspalvelu
vastikkeet
kokouskutsut
kokouspäätösilmoitukset

Isännöitsijä/pääkirjanpitäjä B

asiakaspalvelu
10 taloyhtiötä = 20 kokousta
27 taloyhtiötä kirjanpito
47 taloyhtiötä tilinpäätökset
tilinpäätösasiakirjat
kokouskutsut
pöytäkirjat

Ulkoistettu kirjanpito

palkanlaskenta
3 taloyhtiötä (suurimmat)
osa-aikainen kirjanpitäjä
20 taloyhtiötä kirjanpito
toimistosihteerin avustus

D

Uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä tämä prosessi muuttuu (taulukko 12). Uusi toimistoisännöitsijä D ottaa isännöitsijä B:n kirjanpitoista suurimman osan vastuulleen. Näin työntekijä B:lle vapautuu aikaa ottaa lisäkohteita tekniseltä isännöitsijä A:lta. Tekniseltä isännöitsijältä kokoukset vähenevät n. 30 %. Lisäksi tilinpäätösasia-

kirjojen valmistelu siirtyy toimistoisännöitsijälle. Tekniselle isännöitsijälle vapautuu aikaa suurien remonttihankkeiden läpiviemiselle sekä kiinteistöväilyksen ylläpidolle.

Isännöitsijältä B siirtyy osa kirjanpidosta ja suurin osa tilinpäätöksistä toimistoisännöitsijälle D. Näin mahdollistetaan isännöitävien taloyhtiöiden lisääntyvä suurempi määrä henkilöllä B. Toimistoisännöitsijä korvaa myös aiemmin ulkoistetut palvelut sekä osa-aikaisen kirjanpitäjän. Toimistosihteerin C tehtävät eivät muutu edellisiin vuosiin verrattuna. Hän on päävastuussa asiakaspalvelusta ja siinä avustaa toimistosihteerin. Yritys kasvaa noin 10 % in vuosivauhdilla, joten toimistosihteerille on palkattava edelleen harjoittelija tilinpäätösajan avuksi.

TAULUKKO 12. Vastuualueet tilinpäätöksen aikana 2010

Tilinpäätösaika 2010 vastuualueet			
Tekninen isännöitsijä	A	Isännöitsijä/kirjanpitäjä	B
	tekninen asiantuntija 35 taloyhtiötä= 70 kokousta noin 10 hanketta kokouskutsut pöytäkirjat		20 taloyhtiötä = 40 kokousta noin 5 hanketta 20 taloyhtiötä kirjanpito 20 taloyhtiötä tilinpäätökset tilinpäätösasiakirjat kokouskutsut pöytäkirjat
Toimistosihteerin	C	Toimistoisännöitsijä	D
	asiakaspalvelu vastikkeet kokouskutsut kokouspäätösilmoitukset		asiakaspalvelu 35 taloyhtiötä kirjanpito 35 taloyhtiötä tilinpäätökset tilinpäätösasiakirjat
Harjoittelija	E		
	asiakaspalvelu toimistosihteerin avustus		

Yritys tarvitsee tulevaisuudessa lisää työvoimaa myös kiinteistöväilyspuolelle. Kevään kokouskiireiden aikana tarvittava harjoittelija on mahdollista palkata kiinteistöväilyksen liikevaihdon kasvaessa myös syksyksi. Hän toimisi kiinteistöväilyksen sihteerinä, jonka vastuualueena olisi myyntikohteiden hallinnointi, kauppakirjojen, toimek-

siantosopimusten yms. asiakirjojen laadinta. Lisäksi hän huolehtisi internet-sivujen sekä lehti-ilmoitusten päivittämisestä.

7.1.5 Kokoukset

Tilinpäätösaikana jokaiselle taloyhtiölle on pidettävä vähintään kolme kokousta. Tilinpäätöksen esittelykokous hallitukselle, varsinainen yhtiökokous ja hallituksen järjestäytymiskokous eli viimeiseksi mainitussa valitaan hallitukselle puheenjohtaja ja käsitellään asioista tulevalle hallituskaudelle. Näin ollen on erittäin tärkeää, että kokoukset on aikataulutettu ja rytmitetty optimaalisesti siten, että tilinpäätöksellä on tarpeeksi aikaa käydä tilintarkastajalla (normaalisti noin 2 viikkoa) ensimmäisen hallituksen kokouksen ja yhtiökokouksen välissä. Aikataulun laatimiseen on ennen käytetty A3-kokoista kalenteria, johon on merkitty kokoukset. Tämä kalenteri on ollut isännöitsijöiden huoneessa. Kaikki kuitenkin käyttävät kalenteria suunnitellessaan aikataulua omille töilleen, joten kalenterin on hyvä olla jossain seinällä, josta kaikki työntekijät näkevät sen. Päivittäminen tapahtuisi samassa paikassa.

Tulevista kokouksista keskustellaan jokaviikkoisessa palaverissa. Isännöitsijät yhdessä talousvastaavan kanssa synkronoivat kokouspäivämäärät valmiiden tilinpäätöksien kanssa. Kirjanpitäjille on kehitetty aivan uusi apuväline, jonka avulla on helppo tarkastella taloyhtiöiden tilinpäätöksien valmistumista ja sitä kautta kokouspäivämäärien sopimista (taulukko 13).

TAULUKKO 13. Tilinpäätösaajan kalenteri

Nro	Asunto Oy	Siirretty kirjanpitoon												V	Kirjanpito tehty (kk)												V	Tilinpäätös	vastikkeet kk.	yhtiöjärjestys
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
	As Oy malli																													
149	taloyhtiö 1																													
101	taloyhtiö 2																													
102	taloyhtiö 3																													
	taloyhtiö 4																													
103	taloyhtiö 5																													
104	taloyhtiö 6																													
105	taloyhtiö 7																													
151	taloyhtiö 8																													
106	taloyhtiö 9																													
107	taloyhtiö 10																													

Punainen väri kertoo mitä kuukausia on milläkin taloyhtiöllä siirretty vuokrareskonnasta kirjanpitoon. Tummanruskeaa väriä käyttävät kirjanpitäjät. Kuvasta nähdään miltä kuukausilta kirjanpito on valmis. Musta väri kertoo mitkä taloyhtiöiden tilinpäätö-

tökset ovat valmiita. Vastikkeet kk. informoi, mille kuukaudelle vastiketilisiirrot on lähetetty osakkaille. Viimeinen yhtiöjärjestyiskohta kertoo missä kuussa yhtiökokous on pidettävä yhtiöjärjestyksen mukaan. Kokouspäiviä päätettäessä kyseinen malli on erittäin hyvä, koska siitä nähdään välittömästi koko prosessin tila aina vuokranvalvonnasta valmiiseen tilinpäätökseen. Myös virheiden määrä vähenee, koska kaikki tieto saadaan yhdestä paikasta. Kyseistä mallia ruvetaan käyttämään jo ensi kevään kokous-ryppäessä.

7.1.6 Laskutus

Yhtenä osa-alueena yrityksen liiketoiminnassa on laskutus, joka mahdollistaa ylipäättään yrityksen olemassaolon. Isännöitsijätoimistossa laskutus koostuu pääosin kahdesta eri laskutyypistä: kuukausittaisista isännöitsijäpalkkioista, ja lisätyölaskutuksesta. Taloyhtiö maksaa isännöitsijätoimistolle isännöitsijäpalkkion kerran kuukaudessa. Vuosikorotuksia lukuun ottamatta summa on vakio eli se, mikä isännöitsijäsopimuksessa on sovittu. Hinnat vaihtelevat 150 €:n ja 1000 €:n välillä riippuen taloyhtiön koosta. Talouden suunnittelu on täten helppoa, koska tiedetään periaatteessa jo seuraavan kuukauden myynti. Lisäksi isännöitsijätoimisto laskuttaa töistä, jotka eivät kuulu isännöitsijäsopimuksen piiriin. Lisätuloa saadaan erilaisista todistuksista kuten, isännöitsijätodistus, asunnon myyntipaketista, iltakokouksista, isoista remonttiprojekteista yms. Lisätyöhinnasto on annettu jokaisen isännöitsijäsopimuksen liitteenä.

Laskutus prosessina toimii hyvin, mutta se hoidetaan vanhalla Komartek-ohjelmalla. Nykyään yrityksessä on käytössä Asteri-ohjelmistopaketti, jonka avulla toimisto hoitaa vuokrareskontran, ostolaskut, isännöinnin, taloyhtiöiden sisäisen laskutuksen yms. Komartek-ohjelma ei ole yhteensopiva Asterin ohjelmien kanssa joten kaikki yrityksen omat laskut joudutaan viemään käsin kirjanpitoon. Asteri-ohjelmatuoteperhe, mitä yritys käyttää asunto-osakeyhtiöiden hoidossa, sisältää myös laskutusohjelman, johon olisi syytä perehtyä, onko sitä mahdollisuus käyttää myös yrityksen omaan laskutukseen.

Asiaa voidaan miettiä myös pidemmälle: mitä jos yrityksen oma kirjanpitokin voisi hoitua Asteri-tuoteperheen avulla. Tämä toisi kustannussäästöjä kun ainoastaan yhtä ohjelmaa pitäisi päivittää ja maksaa lisenssimaksuja. Asteri sisältää myös palkanlaskennan, jota käytetään muutaman taloyhtiön siivoojien palkanmaksuun. Tällä ohjel-

malla olisi helppo maksaa myös itse yrityksen palkat. Tämä integroituminen vaatii kuitenkin aikansa. Vuoden 2009 tilinpäätöksien jälkeen tämä on kuitenkin ajankohtainen ja tavoitteena voidaan pitää, että vuonna 2011 yritys käyttää samaa ohjelmatuoteperhettä niin asiakkaiden- kuin omaan taloudenhallintaan. Vuonna 2011 yritys voi olla täysin riippumaton yritys, joka hoitaa kaiken taloudenpidon täysin itse. Ulkoistaminen tässä mittakaavassa ei ole enää järkevintä kustannuksiltaan vaan yrityksessä on täysipäiväinen talousvastaava, joka on vastuussa taloyhtiöiden kirjanpidosta sekä itse yrityksen kirjanpidosta.

8 LOPUKSI

Yritykset elävät jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa pyrkien pysymään jollain tavalla menossa mukana. Se vaatii jatkuvaa kehittämistä niin strategian, prosessien kuin organisaation muutosten muodossa. Mikään prosessi ei ole täydellinen, vaan se vaatii jatkuvaa tarkkailua ja kehittämistä eteenpäin. Vertauskuvallisesti ajateltuna formula 1 -autoakin hiotaan joka vuosi paremmaksi ja aina löytyy jostain tuhannesosia, jolla kierrosaikaa saadaan paremmaksi.

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on antaa perusta tälle kehittämiselle sekä kurkistus yrityksen henkilöstön hyvinvointiin ja mielipiteisiin. Työ määrittelee myös monta kehittämiskohdetta, joiden avulla yritys kehittyy eteenpäin. Näitä kehityshankkeita onkin syytä tarkkailla ja muokata tulosten perusteella vielä paremmiksi. Opinnäytetyöllä haluttiin myös selkeyttää henkilöstön toimenkuvia ja organisaatiota yleensä. Tätäkin on syytä tarkastella ja katsoa, kuinka vastuualueet hahmottuvat tämän opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen. Sama tutkimus olisi hyvä tehdä muutaman vuoden välein ja katsoa onko havaittavaa parannusta tapahtunut.

Moni kehitysidea, joita opinnäytetyössä käytiin läpi, tullaan ottamaan yrityksessä käyttöön seuraavan puolen vuoden sisällä. Näitä ovat mm. tilinpäätöskalenteri, joka on ollut osittain käytössä jo vuonna 2009, organisaatiomalli, jossa työnkuvat selkenevät, viivakoodijärjestelmä laskutuspuolelle sekä sähköpostin lisääntyvä käyttö. Yrityksessä on pyritty pitämään myös viikkopalaveria ja vielä tämän vuoden aikana yrityksen toimitilat sisustetaan uudelleen ja työasutkin uudistuvat. Myös mainoksiin pa-

nostetaan entistä enemmän. Mainostoimistolta tilataan uudet pohjat asiakirjoille ja myyntiesitteisiin sekä kotisivuja päivitetään.

LÄHTEET

AOYL = Asunto-osakeyhtiölaki 2002/888.

Asunto-osakeyhtiöiden hoitokulut nousivat vuonna 2007. Kiinteistö ja Isännöinti 6/2009, 28.

Eskola, Antti 1975. Sosiologian tutkimusmenetelmät 2. Helsinki: WSOY

Heikkilä, Tarja 2009. Organisaatiot. WWW-dokumentti. <http://myy.helia.fi>. päivitetty 17.3.2009. Luettu 16.9.2009.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jyrinki, Erkki 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Kangasluoma, Maria (toim.) 2008. Isännöitsijän käsikirja. Jyväskylä: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Kiinteistölainsäädäntö 2008. Talentum Media Oy. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kinkki, Seppo & Isokangas, Jouko 2003. Yrityksen perustoiminnot. Dark Oy. Helsinki: WSOY.

Kollanus, Sami 2007 Prosessin kehittäminen. Opetusmateriaali. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kuhanen, Petteri & Juhani, Reen (toim.) 2002. Taloyhtiön kokousopas. Jyväskylä: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Kvantitatiivinen tutkimus. 2009. Consumer compass. Tutkimusmenetelmät. WWW-dokumentti. <http://www.consumercompass.fi/>. Luettu 11.3.2009

Kvalitatiivinen tutkimus. 2009. Consumer compass. Tutkimusmenetelmät. WWW-dokumentti. <http://www.consumercompass.fi/>. Luettu 11.3.2009

Laine, Harri & Paakki, Jukka 2003. Ohjelmistoprojekti. Helsingin yliopiston ohjelmistotuotanto. www-dokumentti. PDF-dokumentti. <http://www.cs.helsinki.fi/>. Päivitetty 20.1.2003. Luettu 8.8.2009.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Hämeenlinna: Karisto.

Liiketoiminnan prosessointi. 2009. Opetusministeriö. WWW-dokumentti. <http://www.edu.fi/>. Luettu 5.3.2009.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.

Manner, Kari 2002. Asunto- ja kiinteistöosaakeyhtiön kirjanpito ja tilinpäätös. Jyväskylä: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Mikä on projekti?. 2009. Lyyra-plus Oy. WWW-dokumentti. <http://www.lyyra-plus.fi/>. Luettu 16.09.2009.

Mitä paretoanalyysillä tutkitaan? 2009. Kookas. WWW-dokumentti. <http://www.kookas.fi/articles>. Luettu 9.9.2009.

Ongelman ratkaiseminen & parantaminen – palvelu- ja tuotanto-organisaatiossa. 2009. Karjalainen Oy. WWW-dokumentti. <http://www.qk-karjalainen.fi/>. Päivitetty 14.9.2007. Luettu 4.9.2009.

Organisaatiot. 2003. Oulun kauppaoppilaitos. WWW-dokumentti. <http://materiaali.osao.fi/>. Luettu 23.4.2009.

Paanala, Risto. 2009. Ihmisen arvot ja arvostukset. www-dokumentti. <http://www.saunalahti.fi/~ristopla/>. Päivitetty 8.9.2009. Luettu 16.9.2009.

- Parviainen, Taina & Ojaniemi, Miina 2005. *Töissä Yrityksessä*. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Pitkänen, Kati Pauliina 2001. *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita Oyj.
- Rissanen, Riitta, Sääsä, Kaija & Vornanen, Jouni 1996. *Uudistuvat organisaatiot*. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.
- Soininen, Marjaana 1995. *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turku: Painosalama Oy.
- Tolkki, Olli, Särkkä, Minni & Jalonen, Kari 2008. *Organisaatiomallien tarkastelu*. Luentomateriaali. Nordic Healthcare Group Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Työtapapankki. 2009. *Opettajankouluttajien yhteistyöverkosto* Enorssi. WWW-dokumentti. <http://www.enorssi.fi>. luettu 4.9.2009.
- Tuurala, Timo. 2005. *Yrityksen prosessit*. WWW-dokumentti. <http://www.kotiposti.net/tuurala/>. Päivitetty 12.11.2008. Luettu 7.7.2009.
- Tutkimuksen validiteetti. 2009. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. WWW-dokumentti. <https://www.amk.fi/opintojaksot/>. Päivitetty 7.11.2007. Luettu 15.9.2009.
- Uusi tilintarkastuslaki voimaan 1.7.2007. 2009. Kiinteistöklubi. WWW-dokumentti. www.kiinteistoklubi.fi/. Luettu 2.9.2009.
- Yritysorganisaatiot ja rakenne 2009. Joensuun Yliopisto. PDF-dokumentti. <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/>. Luettu 25.9.2009.
- Yrittäminen. 2004. Opetushallitus. WWW-dokumentti. <http://www.edu.fi/>. Päivitetty 20.9.2004. Luettu 1.2.2009.

LIITTEET

Kysely 1.

TYÖAJAN KÄYTTÖ	Työtehtävä yhteensä min/pv		Työtehtävä yhteensä min/pv
Työtehtävä			
rutiinipuhelut	80		80
taloyhtiöiden muut asiat	90		90
tiliotteet/viitesuoritukset	6		6
isännöitsijätodistukset	120	kk	6
mapitus hallintomappeihin	30	kk	1,5
mapitus tositemappeihin	195	kk	9,75
Kokoukset	270	kk	13,5
Kokouksien valmistelu	75	yhtiö	
Kokouksien jälkityöt	75	yhtiö	
Luennat	240	yhtiö	
Tekniset ongelmat	180	kk	9
Ostolaskujen syöttö	20,5		20,5
Ostolaskujen maksu	15,5		15,5
Kiinteistöissä käynti	30	kk	1,5
Kaupparekisterimuutokset	30	yhtiö	
saunavuorot/autopaikat	90	kk	4,5
yhtiöjärjestyksen muutokset	120	yhtiö	
Kelan lomakkeet	40	kk	2
avaintilaukset	50	kk	2,5
lainan lyhennykset	30	kk	1,5
osakkaiden lainan lyhennykset	45	kk	2,25
lainaosuuslaskelmat	240	kk	12
tase-erittely	60	yhtiö	
muu kirjanpito	60	yhtiö	
tasekirjan kokoaminen sis toim.kert/laskelmat	150	yhtiö	
energiatodistusten päivittäminen	30	yhtiö	
isännöitsijätodistuksen päivittäminen	30	kk	1,5
Asiakkaiden yleinen palveleminen	60		60
Ongelmatapaukset	120	kk	6
vastikkeiden ajo	60	yhtiö	
vastikkeiden postitus	20	yhtiö	
1kk vuokrakannon ajo kirjanpitoon	20	yhtiö	
1 kk pankkitilin kulujen täsm.kirjanp.	20	yhtiö	
veroilmoitusten teko	45	yhtiö	
rasitustodistusten haku	5	yhtiö	
vakuutusasiat vahinkoilin kiinteistö	90	yhtiö	
vakuutusasiat vahinkoilin henkilö	90	yhtiö	

Kysely 2.

- Kuinka nämä odotukset toteutuivat?
- Mistä yllätyit positiivisesti?
- Mihin petyit?
- Mitä asioita kehittäisit firmassa?
- Mitkä asiat/prosessit toimivat, mitkä taas eivät?
- Kuinka kuvailisit yrityksen visuaalista ilmettä. Vaatetus, ulkoinen ympäristö, sidosryhmät yms. Miltä yritys näyttää asiakkaan silmin?
- Kerro miten näet eri työntekijöiden vastuualueet? (Haastattelija kysyy esimerkkikysymyksiä työtilanteista.)

Tulokset:

Mitä odotuksia sinulla oli työpaikasta kun tulit taloon? Kuinka nämä odotukset toteutuivat?

Töitä, uusia asioita paljon ja tämä toteutui. Työ on monipuolista ja mielekästä. Työmäärä liian iso, ei tarpeeksi omaa rauhaa milloin voisi keskittyä töihin.

Uuden Oppiminen, Pääsee tekemään koulutustaan vastaavia hommia ja tämä toteutui. Työt ovat hyvin monipuolisia . Ihan yllätti miten paljon erilaisia asioita isännöitsijätoimistossa täytyy hoitaa.

Odotin oppivan uutta taloushallinnon puolelta sekä isännöinnin yleensä. Odotukset täyttyivät ja sain vastuuta hyvinkin nopealla aikataululla, josta olen iloinen. Yllätyin työn monipuolisuudesta.

Mitä työtapoja asioita kehittäisit firmassa? Löydätkö prosesseista parannettavaa?

Kaikki osaavat tehdä toistensa työt tarvittaessa mutta selkeämmät vastuualueet hankkeisiin selvyyttä ja lisäinformaatiota. Hankesuunnitelmat pitäisi toimittaa. Jotkut työtilaukset kestävät liian pitkään kun toimistotyöntekijä kysyy isännöitsijältä miten toimi

Kysely 2

taan, vastaa asiakkaalle, joka kysyy lisäkysymyksen, joka joudutaan taas kysymään isännöitsijältä. Jos isännöitsijä olisi hoitanut alusta asti, olisi päästy helpommalla.

Tietoa liikaa yhden ihmisen takana, tietoa (oleellista) olisi hyvä jakaa myös muille. Isännöitsijätodistuspaperien kerääminen (+ kopiointi) Kuvien etsintä toisinaan hankalaa jos sähköisessä muodossa -> helpompaa. Sähköiseen muotoon kaikki niin helpottaisi.

Viikkopalaveriin myös nopea raportti remonteista, jotta toimistoväki tietää missä mennään. Tarkemmat vastualueet ja näistä tiedottaminen myös asiakkaille.

Mihin työtapoihin/prosesseihin olet tyytyväinen firmassa?

Informaatio liikkuu hyvin, kalenterin käyttö toimii, viikkopalaveri hyvä uudistus, kirjanpitosuunnitelma selkiyttää paljon kevään ruuhka-aikana, keskinäinen sähköpostiviestittely helpottaa kun laput vähenevät.

Tilinpäätösaika on saatu toimimaan aika jouhevasti käyttämällä kirjanpitosuunnitelmaa kaavaketta sekä ennakoimalla kiireaikaa jo muutamaa kuukautta aikaisemmin. On hyvä, että käytämme niin paljon tiotekniikkaa hyväksi kuten skannaus, sähköposti, yms. ohjelmat.

Puhelimeen vastaaminen ja asiakkaan ongelman ratkaiseminen toimii hyvin, jos ei itse voi hoitaa asiaa kysyy toiselta (selvittää) ja hoitaa ammattilaisen hoitamaan tilanteen.

Kuinka kuvailisit yrityksen visuaalista ilmettä. Vaatetus, ulkoinen ympäristö, sidosryhmät yms. Miltä yritys näyttää asiakkaan silmin?

Ystävällinen, palveleva, asiantunteva, helposti lähestyttävä. Toimiva viihtyisä toimisto, sijainti hyvä. Työympäristö ihan hyvä. Ei tarvitse olla samojen ihmisten kanssa. Brändiä voisi yhtenäistää esim. lomakkeet yhtenäiset. Nettisivuja voisi kehittää. Esimerkiksi siellä näkyisi kuka hoitaa mitkäkin tehtävät.

Visuaalinen ilme on paranemaan päin kotisivujen ja uuden logon myötä. Vaatetukseen ja toimiston yleisilmeeseen kiinnittäisin huomiota. Nuorekkaampia värejä ja pintoja. Nyt on aika vanhanaikaiset tilat ilman mitään sisustuksellisia elementtejä lukuun ot

Kysely 2

tamatta johtajan huonetta. On pääosin mukavaa, että työympäristössä on muitakin työntekijöitä kun ainoastaan oman firman. Yritys on asiakkaalle luotettava ja jämäkkä isännöitsijätoimisto. Tiettyjä pikkuasioista voitaisiin hoitaa nopeammin jotta jämäkkä mielikuva pysyisi. Esim.soittopyyntöihin/sähköpostiviesteihin vastaaminen välittömästi

Haastattelu 3

Kerro mielipiteesi asteikolla 1-5, jossa 1 on heikko ja 5 hyvä seuraavista työpaikkaasi koskevista asioista:

Onko työnkuvasi mielekästä	1	2	3	4	5
Onko sinulla riittävästi aikaa hoitaa työsi	1	2	3	4	5
Onko sinusta yrityksen sisäinen tiedotus kunnossa	1	2	3	4	5
Tiedotetaanko asiakkaille tarpeeksi heitä koskevista asioista	1	2	3	4	5
Onko yrityksessä millainen työilmapiiri	1	2	3	4	5
Ottaako huomioon/panostaako yritys henkilöstön hyvinvointiin	1	2	3	4	5

Liite 2 A**Hyvä isännöintitapa****1. Johdanto**

Hyvä isännöintitapa kuvaa niitä eettisiä sääntöjä, jotka jokaisen isännöitsijän on täytettävä toimiessaan isännöitsijän tehtävissä. Hyvää isännöintitapaa sovelletaan sekä asuin- että toimitilakiinteistöjen isännöintiin.

Isännöitsijän on valvottava, että hyvää isännöintitapaa noudattavat kaikki hänen vastuullaan työskentelevät ja häntä avustavat henkilöt.

2. Toiminta isännöitsijänä**2.1. Käyttäytyminen**

Isännöitsijän on käyttäydyttävä rehellisesti ja asiallisesti. Isännöitsijän on vältettävä sellaista käyttäytymistä, joka on isännöitsijän ammatille haitaksi tai saattaa vahingoittaa ammattikunnan yleistä arvostusta.

2.2. Suhde kollegoihin

Isännöitsijän on edistettävä ammattikunnan hyviä keskinäisiä suhteita.

2.3. Riippumattomuus ja tasapuolisuus

Isännöitsijän on harjoitettava ammatiaan itsenäisesti ja asiakkaansa edun mukaisesti. Isännöitsijän on säilytettävä riippumaton asemansa asiakkaansa muihin sopimuskumppaneihin. Isännöitsijän on tiedotettava asiakkaalleen omistussuhteista ja muista yhteyksistään asiakkaansa sopimuskumppaneihin.

Mikäli isännöitsijä, hänen työnantajansa tai samassa omistuksessa oleva yhteisö harjoittaa muuta kuin isännöintiä ja myy näitä palveluja asiakkaalle, on isännöitsijän kiinnitettävä erityistä huomiota asiakkaansa edun valvomiseen.

Isännöitsijän on kohdeltava asiakkaitaan tasapuolisesti.

2.4. Tiedottaminen ja mainonta

Isännöitsijän on toiminnastaan tiedottaessaan tai sitä mainostaessaan meneteltävä asiallisesti ja totuudenmukaisesti. Tiedottaminen tai mainonta ei saa antaa virheellistä kuvaa isännöitsijän toiminnan laadusta ja laajuudesta.

2.5. Kilpaileva toiminta

Isännöitsijä ei saa työnantajansa luvatta tehdä toiselle isännöintiyhteisölle työtä tai itse harjoittaa isännöintiä, joka työsuhteessa noudatettavan hyvän tavan vastaisena kilpailutekona ilmeisesti vahingoittaa työnantajaa. Isännöitsijä ei esimerkiksi työsuhteensa kestäessä saa ryhtyä toimenpiteisiin isännöimiensä asiakaskiinteistöjen sopimusten siirtämiseksi itselleen, toiseen yritykseen tai uudelle työnantajalleen.

Isännöitsijöiden työsopimuksiin voidaan sopia työsopimuslain tarkoittama kilpailukieltolauseke.

3. ISÄNNÖITSIJÄTEHTÄVIEN SUORITTAMINEN**3.1. Suoritettavat tehtävät**

Hyvä isännöintitapa

- Isännöitsijän on hoidettava asiakaskiinteistöjensä juokseva hallinto, lainsäädännössä toimitusjohtajalle ja isännöitsijällä määrätyt tehtävät sekä muut asiakkaan kanssa sovitut tehtävät. Toimeksiannosta sovitaan kirjallisesti hyödyntäen alan yleisiä sopimusmalleja ja yleisiä sopimusehtoja. Toimeksiannossa on pyrittävä toiminnan tavoitteellisuuteen.
- 3.2. Noudatettavat säädökset, määräykset ja ohjeet
- Isännöitsijän on noudatettava lakeja ja asetuksia sekä viranomaisten antamia määräyksiä. Isännöitsijän on valvottava, että myös asiakkaan muut sopimuskompanit noudattavat lainsäädäntöä ja viranomaisten määräyksiä. Isännöitsijän on noudatettava asiakasyhtiön yhtiöjärjestyksen määräyksiä, yhtiökokouksen ja hallituksen antamia ohjeita sekä asiakkaidensa muuten antamia ohjeita.
- 3.3. Isännöitsijän oikeudellinen asema
- Isännöitsijän on tunnettava oikeutensa, velvollisuutensa ja vastuunsa asiakasyhtiönsä toimitusjohtajana. Isännöitsijä edustaa asiakasyhtiötä juoksevaan hallintoon kuuluvien tehtävien hoitamisessa ja tehtävissä, jotka ovat asiakasyhtiön hallituksen erikseen antamia. Isännöitsijätoimistoissa isännöitsijän on ohjattava ja valvottava toimistohenkilökunnan työtä ja huolehdittava siitä, että henkilökunta noudattaa hyvää isännöintitapaa.
- 3.4. Asiantuntijoiden käyttäminen
- Isännöitsijän on tarvittaessa käytettävä asiantuntijaa.
- 3.5. Tehtävien suoritustapa
- 3.5.1. Ripeys ja huolellisuus
- Tehtävien suunnittelussa ja päätösten täytäntöönpanossa isännöitsijän on oltava huolellinen ja pantava päätökset täytäntöön ilman aiheetonta viivytystä.
- 3.5.2. Toimitilat ja työvälineet
- Isännöitsijällä on oltava kiinteä toimipaikka, josta hän harjoittaa ammattiaan. Isännöitsijän toimitilojen ja teknisten työvälineiden on oltava asialliset ja isännöintitoimintaan soveltuvat.
- 3.5.3. Asiakkaalle tiedottaminen ja raportointi
- Isännöitsijän on tiedotettava asiakkaalleen toiminnallisesti tai taloudellisesti merkittävistä isännöintiin liittyvistä asioista. Tiedottamisesta ja raportoinnista on sovittava isännöintisopimuksessa. Isännöitsijän on ilman aiheetonta viivytystä vastattava saamiinsa kirjeisiin ja tiedusteluihin. Isännöitsijän on huolehdittava siitä, että kiinteistön käyttäjille tiedotetaan järkevästä ja taloudellisesta kiinteistön käytöstä.
- 3.5.4. Taloudellisuus
- Isännöitsijän on otettava toiminnassaan huomioon asiakaskiinteistöjensä elinkaarietäisyys.
- 3.5.5. Asiakkaan varojen ja arvopapereiden säilyttäminen

Liite 2 A

Isännöitsijän on pidettävä haltuunsa uskotut asiakkaan varat erillään muiden asiakkaiden varoista. Isännöitsijän on pyydettäessä annettava tilityslaskelma varojen käytöstä asiakkaalle. Asiakkaan varoja ja arvopapereita on säilytettävä huolellisesti ja turvallisesti.

3.5.6. Asiakirjojen säilyttäminen

Isännöitsijän on säilytettävä asiakkaansa lukuun asiakirjat huolellisesti ja vähintään laissa säädetyn ajan. Asiakirjojen hävittämisestä sovitaan etukäteen asiakkaan kanssa.

3.5.7. Suhtautuminen asiakaskiinteistön käyttäjiin

Isännöitsijän on tehtävissään suhtauduttava oma-aloitteisesti ja palveluhenkisesti asiakkaisiinsa. Hänen on perehdyttävä hoitamaansa kiinteistöön ja ylläpidettävä vuorovaikutusta kiinteistöikäyttäjien kanssa.

3.5.8. Isännöinnin vaihtuminen

Isännöinnin vaihtumisen yhteydessä luovutetaan viivytyksettä asiakkaan asiapaperit ja laaditaan vähintään maksuperusteinen välitilinpäätös. Jos isännöintisopimus päättyy tilikauden vaihtuessa, laaditaan tilinpäätös. Tilinpäätöksen laatiminen kuuluu isännöintipalkkioon, jollei muuta ole sovittu.

4. PALKKIO

Palkkion on oltava kohtuullinen ja oikeassa suhteessa tehtävän laajuuteen ja laatuun. Palkkio on kohtuullinen, kun sen perusteella isännöitsijä voi asianmukaisesti suoriutua kaikista sopimuksen mukaisista tehtävistä.

Palkkiosta ja sen tarkistusmenettelystä sovitaan etukäteen.

5. VAITIOLOVELVOLLISUUS

Isännöitsijä ei saa ilmaista ulkopuolisille asioita ja tietoja, jotka on saatu isännöintitehtäviä suoritettaessa, ellei laki siihen velvoita tai asiakas anna siihen lupaa. Annetuista tiedoista on kerrottava asiakkaalle.

Isännöitsijä ei saa käyttää tietoja omaksi edukseen eikä ulkopuolisten hyödyksi tai vahingoksi. Työsuhteessa oleva isännöitsijä on vaitiolovelvollinen liike- ja ammattisalaisuuksista työ- sopimuslain mukaisesti.

6. AMMATTITAITON YLLÄPITÄMINEN JA KEHITTÄMINEN**6.1. Alan tutkimus- ja julkaisutoiminnan seuraaminen**

Isännöitsijän on ylläpitääkseen ja kehittääkseen ammatillisia ja yhteiskunnallisia tietojaan ja osaamistaan seurattava alan tutkimus- ja julkaisutoimintaa.

6.2. Osallistuminen alan koulutukseen

Isännöitsijän on osallistuttava alan koulutukseen ammatitaitonsa ja osaamisensa ylläpitämi-