

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Pirjo Ritala

Palvelun laatu kriittinen menestystekijä isännöintialalla

Opinnäytetyö 2012

Tiivistelmä

Pirjo Ritala

Palvelun laatu kriittinen menestystekijä isännöintialalla 53 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2012

Ohjaaja: lehtori Saara Heikkonen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palvelun laadun merkitystä isännöintialan yrityksen asiakkaiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen kasvuun. Tarkoituksena oli kirjallisuutta ja Internet-sivustoja hyödyntäen selvittää, mitä palvelun laatu on, miten sitä voidaan mitata ja mitä erityisiä mittareita liittyy isännöintialaan. Asiakaskyselyn avulla tutkittiin asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden mielipiteitä yrityksen palvelun laadusta. Henkilökunnankyselyn avulla tutkittiin sitä, kuinka asiakkaiden ja henkilökunnan mielipiteet eroavat toisistaan. Henkilökunnankyselyssä selvitettiin myös motivaatio- ja viihtyvyystekijöiden merkittävyysjärjestystä.

Tutkimuksen pääpaino oli kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Asiakas- ja henkilökunnankysely toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena sekä kvalitatiivisena tutkimuksena avointen kysymysten osalta. Kyselyt toteutettiin sähköpostikyselynä Webropol-ohjelmaa hyödyntäen yrityksen asiakkaina olevien hallitusten puheenjohtajille ja henkilökunnalle. Laskentajärjestelmien toimivuuden arvioinnin ja laatukäsikirjan laatimisen osalta tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, joka soveltuu kehitysprojektiluonteiseen tutkimustyöhön, aineistoa kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla. Tutkimustietoa yritys voi hyödyntää oman toimintansa kehittämisessä.

Tutkimustulokset puoltavat näkemystä siitä, että palvelun laadulla oli merkitystä asiakastyytyväisyyteen ja kysynnän kasvuun tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä.

Asiasanat: palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, isännöintiala

Abstract

Pirjo Ritala

Quality of service as a critical factor in the success of property management, 53

Pages, 2 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Business Administration, Degree Programme in Business Administration,

Specialisation: Accounting

Bachelor's Thesis 2012

Instructor: Ms Saara Heikkonen, Senior Lecturer

The aim of this thesis was to find out how quality of services in property management affects customer satisfaction leading to business growth. The object of the thesis was to find out what the quality of service is, how to measure it, and which different measurement tools are best for property management. Data for the theoretical part was gathered from literature and the Internet. The empirical part of the work consists of a survey research. A questionnaire was issued to customers and employees. The customers were asked about customer satisfaction and opinions on the quality of service. The questionnaire to employees researched how similar the customer and employee opinions are, and why the employees enjoy their work and how motivated they are.

The main emphasis in this thesis was qualitative research methods. The research was conducted also by quantitative methods based on questionnaire responses and action research methods for open questions. The survey was conducted by email using the Webropol program. An evaluation of the usability of the accounting programme and the establishment of a quality assurance guide were done through participative observation. The results of this thesis can be used in the development of the company's own operations.

The results support clearly the view that quality of service had a significant impact to the customer satisfaction and the growth of demand for business in the subject company of the research.

Keywords: quality of service, customer satisfaction, property management

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	5
1.2 Tutkimusmenetelmät	6
2 Palvelu	8
2.1 Palvelu tuotteena.....	8
2.2 Palvelun laatu kriittisenä menestystekijänä	9
2.3 Onnistuminen laadukkaan palvelun tuottamisessa.....	13
2.4 Mittarit.....	17
3 Isännöintipalvelu	21
3.1 Isännöinti toimialana	22
3.1.1 Lainsäädäntö	23
3.1.2 Toimialan valtakunnalliset järjestöt	23
3.1.3 Järjestöiltä saatavat palvelut.....	24
3.2 Toimialan haasteet	25
3.3 Asiakkaiden odotukset.....	27
3.4 Isännöintipalvelun laadun mittarit	29
4 Case: Yritys Oy	30
4.1 Asiakaskysely	30
4.1.1 Toimiston valintaan vaikuttaneet seikat	31
4.1.2 Arvosanakysymyksen tulokset.....	32
4.1.3 Palvelun vastaavuus isännöintisopimukseen.....	33
4.1.4 Kokemuksen vastaavuus odotuksiin palvelutapahtumassa	34
4.1.5 Avointen kysymysten tulokset.....	36
4.2 Henkilökunnankysely.....	39
4.2.1 Toimiston valintaan vaikuttaneet seikat	40
4.2.2 Arvosanakysymyksen tulokset.....	41
4.2.3 Palvelun vastaavuus isännöintisopimukseen.....	42
4.2.4 Kokemuksen vastaavuus odotuksiin palvelutapahtumassa	43
4.2.5 Avointen kysymysten tulokset.....	44
4.2.6 Motivaatio- ja viihtyvyystekijät.....	44
4.3 Laskentajärjestelmät.....	46
4.3.1 Lainsäädännön asettamat vaatimukset laskelmille	46
4.3.2 Laskentajärjestelmien toimivuuden tutkimustulokset	47
5 Pohdinta.....	48
Kuvat.....	51
Taulukot.....	51
Lähteet.....	52

Liitteet

Liite 1 Asiakaskyselylomake

Liite 2 Henkilökunnan kyselylomake

1 Johdanto

Miettiessäni opinnäytetyön aihetta oli selvää, että opinnäytetyöstäni tulisi olla hyötyä liike-elämälle. En halunnut tehdä opinnäytetyötä pelkästään tutkielman jostain opintojakson aiheesta, vaan päästä toteuttamaan oppimaani ja kokemustani jonkin yrityksen hyödyksi. Isännöintiala oli sen vuoksi luonteva valinta. Olen toiminut isännöintitoimistossa yli 30 vuotta ja toimiala on minulle tuttu. Yhdistämällä uudet päivitetyt opinnot ja pitkän kokemuksen toimialalta sekä tutkimustyön uskoisin yhteistyösopimuksen tehneen yrittäjän myös hyötyvän työstäni. Yhteistyösopimuksen syntymiseen vaikutti oma yhteydenottoni kyseiseen yritykseen.

Isännöinnin toimialalla on merkittävä rooli suomalaisessa yhteiskunnassa. Isännöinti on läsnä noin 1,5 miljoonan kodin arkipäivässä. Isännöinti hallinnoi vuosittain 4,5 miljardin euron rahan liikkumista. Toimiala on suurten haasteiden edessä, kiinteistöjen korjausvelka kasvaa ja isännöitsijöiden keski-ikä on huomattavan korkea. Isännöitsijän ammatin ja toimialan tunnettavuuden lisääminen nuorten keskuuteen ovat avainasemassa uusien motivoituneiden ja innovatiivisten isännöitsijöiden löytämisessä. Toimialan valtakunnallisilla keskusjärjestöillä on keskeinen tehtävä koulutuksen, tiedottamisen ja valtakunnallisen näkyvyyden avulla hoitaa toimialan tunnettavuutta ja arvostusta. Asiakkaiden vaatimukset palvelun laadusta ja saatavuudesta kasvavat. Sähköisten järjestelmien yleistyminen parantaa etenkin saatavuutta, asiointi ei ole aikaan tai paikkaan sidottua ja on sen vuoksi helppoa ja vaivatonta. Isännöintiyrityksen kriittinen menestystekijä on onnistuminen hinta-/laatukilpailussa. (Isännöintiliitto 2012c.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet voimakkaaseen kysyntään isännöintialan yrityksessä. Yritys on perustettu vuonna 2009 ja se on voimakkaassa kasvussa. Yhtiön anonyymiyden säilyttämiseksi yrityksestä käytetään työssäni nimeä Yritys Oy.

Isännöintiyrityksen palvelun laatu on suoraan verrannollinen kysynnän määrään. Isännöitsijän tehtävät voidaan karkeasti jakaa kolmeen osa-

alueeseen: talouteen, hallintoon ja korjaustoimintaan. Talouteen liittyvät tehtävät sisältävät kirjanpidon, vuokra- ja vastikeseurannan, talousarvioiden laatimisen, tilinpäätökset ja rahaliikenteen järjestämisen. Hallintoon liittyvät tehtävät sisältävät kokousten järjestämisen yhtiöjärjestyksen määräysten mukaisesti, sopimuksista huolehtimisen ja yhteydet viranomaisiin. Korjaustoiminnan tehtävät sisältävät huollon ja korjaustoiminnan järjestämisen ja asunto-osakeyhtiölain mukaisen pitkän tähtäimen korjaussuunnitelman laatimisesta huolehtimisen. Kaikkien kolmen edellä mainitun osa-alueen on toimittava saumattomasti yhteen, että isännöintitoimistolla on mahdollisuus vastata asiakkaiden kasvaviin laatuodotuksiin.

Taloushallinnon osaaminen ja laskentajärjestelmien toimivuus on keskeinen tekijä talouden hoidossa. Tavoitteeni on selvittää isännöintialan erityislaskentaan soveltuvien laskentajärjestelmien toimivuutta ja merkitystä päivittäisten tehtävien hoitamiseen, asiakaspalvelun joustavuuteen ja sitä kautta laadukkaaseen palvelutoimintaan.

Tavoitteena on saada kuva yrityksen palvelun laadusta asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmasta. Yritys Oy:n palvelun laatua pyritään kehittämään laatukäsikirjan laatimisella, jota yrityksellä ei aiemmin ole ollut. Laatukäsikirjassa yrityksen toiminnot dokumentoidaan sekä määritellään vastuuhenkilöt ja mittarit. Laatukäsikirja ei kuulu julkaistavaan osaan opinnäytetyötäni. Työssäni ei käsitellä tai arvioida henkilökunnan keskuudesta yksittäisen henkilön ammattitaitoa tai pätevyyttä, kyselytutkimus rajataan vain yrityksen jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja asiakaskyselyn kysymysten lukumäärä rajataan seitsemään. Kysymysten lukumäärän rajaamisella pyritään parempaan vastausprosenttiin. Valmisohjelmien osalta keskitytään vain toiminnan arviointiin. Excel-pohjaisia laskelmia pyritään kehittämään tarpeen mukaan.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Pääpaino opinnäytetyössä on kvalitatiivisella tutkimuksella. Kvalitatiivisella tutkimuksella tutkitaan asioita, joita ei voi yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän

kuvaaminen, todellisuutta ei voi pirstoa osiin ja tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, mikä mahdollistaa monensuuntaisten suhteiden löytymisen. Tulokset voivat olla vain ehdollisia selityksiä. Pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 161.)

Teoriaosuudessa tarkoituksena on lähdekirjallisuutta ja Internet-sivustoja hyödyntäen tutkia yleisellä tasolla, minkälainen palvelu on tuotteena ja miten sen laatua voidaan mitata, isännöinnin toimialan erityishaasteita, lainsäädäntöä, asiakkaiden odotuksia palvelun laadusta sekä laadun mittareita.

Lähdekirjallisuutena käytetään palvelun laatua ja mittareita sekä laadun merkitystä yrityksen menestystekijänä käsitteleviä teoksia. Isännöintitoimialan erityiskysymyksissä käytän alan valtakunnallisten järjestöjen julkaisupalveluja sekä isännöintisopimuksen arvioinnissa alan yleisiä sopimusehtoja ISE2007. Laatujärjestelmän laatimisen pohjana on yrityksen isännöintisopimukseen liitettävä tehtäväluettelo.

Empiriaosuudessa opinnäytetyöhöni liittyen järjestetään Yritys Oy:ssä asiakaskysely, jonka tarkoituksena oli selvittää, mitkä seikat ovat vaikuttaneet kyseisen isännöintiyrityksen valintaan ja kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet palveluun. Asiakaskyselyn kohderyhmänä ovat taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat, joiden sähköpostiosoite on Yritys Oy:n asiakasrekisterissä. Suoritan myös kyselyn henkilökunnalle selvittääkseni sen näkemyksiä toimiston palvelun laadusta ja siitä, vastaavatko henkilökunnan ja asiakkaiden näkemykset toisiaan. Asiakas- ja henkilökunnankyselyt toteutetaan Webropol-kyselyohjelmaa hyödyntäen, vastaukset on annettu anonyymeinä. Kyselyt ovat laadullisia tutkimuksia avointen kysymysten osalta ja määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimuksia arvosanakysymysten osalta.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Päätelemät perustuvat tilastolliseen analysointiin, muun muassa tulosten kuvaamiseen prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsijärvi ym. 2009, 140.)

Laskentajärjestelmien toimivuuden arvioinnissa ja laatukäsikirjan laatimisessa käytetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimus suoritetaan perehtymällä yrityksen toimintaprosesseihin ja laskelmiin. Laskelmien toimivuutta arvioidaan pistokokein suoritettavalla tarkastuksella kahdeksan eri asiakkaan laskelmiin.

Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. (Metsämuuronen 2008, 29.) Tutkimusaineisto kerätään osallistuvaa havainnointia käyttäen. Metsämuuronen mukaan (mt. 42) havainnoinnissa on kyse siitä, että tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta.

2 Palvelu

Mitä palvelu on, miten palvelun laatua voidaan mitata ja miten palvelun laatu vaikuttaa kysyntään yrityksessä? Vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin voidaan etsiä aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta.

2.1 Palvelu tuotteena

Palvelu on myytävä tuote siinä, missä jokin tavarakin. Kun tavara ostetaan, sitä voidaan testata ja kokeilla useaan kertaan. Mikäli siinä on jokin virhe eikä se vastaa asiakkaan odotuksia, virhe voidaan todeta ja tutkia uudelleen. Palvelutuote sen sijaan tapahtuu siinä hetkessä, vuorovaikutteisesti eikä siitä jää mitään konkreettista.

Taulukossa 1 on kuvattu palvelujen ja fyysisten tavaroiden piirteiden eroavaisuuksia.

Fyysiset tavarat	Palvelut
Konkreettisia, käsin kosketeltavia	Aineettomia
Homogeenisiä	Heterogeenisiä
Kulutus erillään tuotannosta ja jakelusta	Tuotanto, jakelu ja kulutus samanaikaisesti
Asia	Teko tai prosessi
Arvo tuotetaan valmistuksessa	Arvo tuotetaan vuorovaikutustilanteessa
Asiakkaat eivät (yleensä) osallistu tuotantoon	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Varastointi mahdollista	Ei voi varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden erot. (Grönroos 1998, 53)

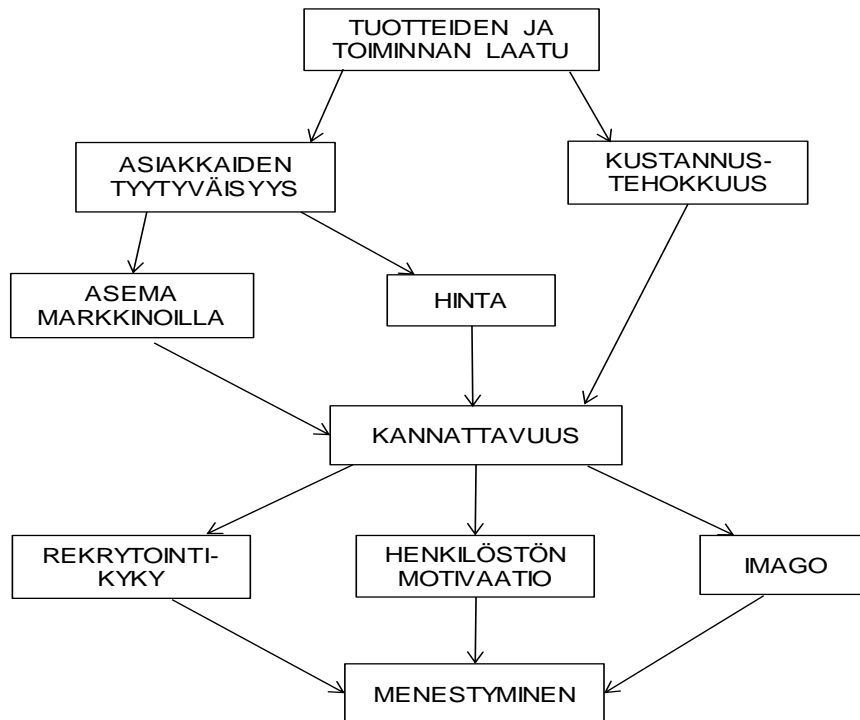
Taulukosta 1 voidaan havaita useimmille palveluille yhteiset piirteet. Palvelut ovat aineettomia, tekoja eivätkä asioita. Ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin tuotantoon. (Grönroos 1998, 53.)

Se, oliko palvelu hyvää vai huonoa perustuu asiakkaan odotuksiin, toiveisiin, asenteisiin, mielentilaan ja arvoihin. Kaksi eri asiakasta voi nähdä samanlaatuisena myydyn palvelun hyvinkin eri tavoin. Palvelua ei myöskään tuoteta samanlaatuisena jokaisessa palvelutapahtumassa koska tuottajina ovat ihmiset. Tuotetun palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön asenteet, arvot, mielen- ja vireystilan vaihtelut. Palveluyrityksen tärkein menestystekijä on motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta. Yrityksen suurimpana haasteena onkin saada tarjottava palvelu mahdollisimman hyväksi ja tasalaatuiseksi.

2.2 Palvelun laatu kriittisenä menestystekijänä

Toiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä pidetään menestystekijöinä. Mitä suurempi tekijän vaikutus on, sen korostuneempi se on kriittisenä menestystekijänä. Kriittisiä menestystekijöitä ei voi korvata muilla tekijöillä. Tavoitteiden saavuttamiseksi niiden on toimittava. Yksi yrityksen merkittävimmistä kriittisistä menestystekijöistä on palvelujen laatukilpailukyky. (Lecklin 2006, 23–24.)

Laadun merkitystä on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Laadun merkitys. (Lecklin 2006, 25)

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että hyvä palvelun laatu vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta parempaan asemaan markkinoilla. Tyytyväinen asiakas viestii saamastaan hyvästä palvelusta myös muille potentiaalisille asiakkaille sekä on valmis maksamaan saamastaan palvelusta suuremman hinnan, mikä parantaa yrityksen kannattavuutta. Hyvä laatu ja kannattava toiminta antavat yritykselle mahdollisuudet päästä tavoitteeseensa, menestymiseen markkinoilla. (Lecklin 2006, 24.)

Timo Rope (2000, 553 - 554) tarkastelee kirjassaan laatua neljästä eri näkökulmasta. Tarkastelunäkökulmat ovat menestystekijöitä.

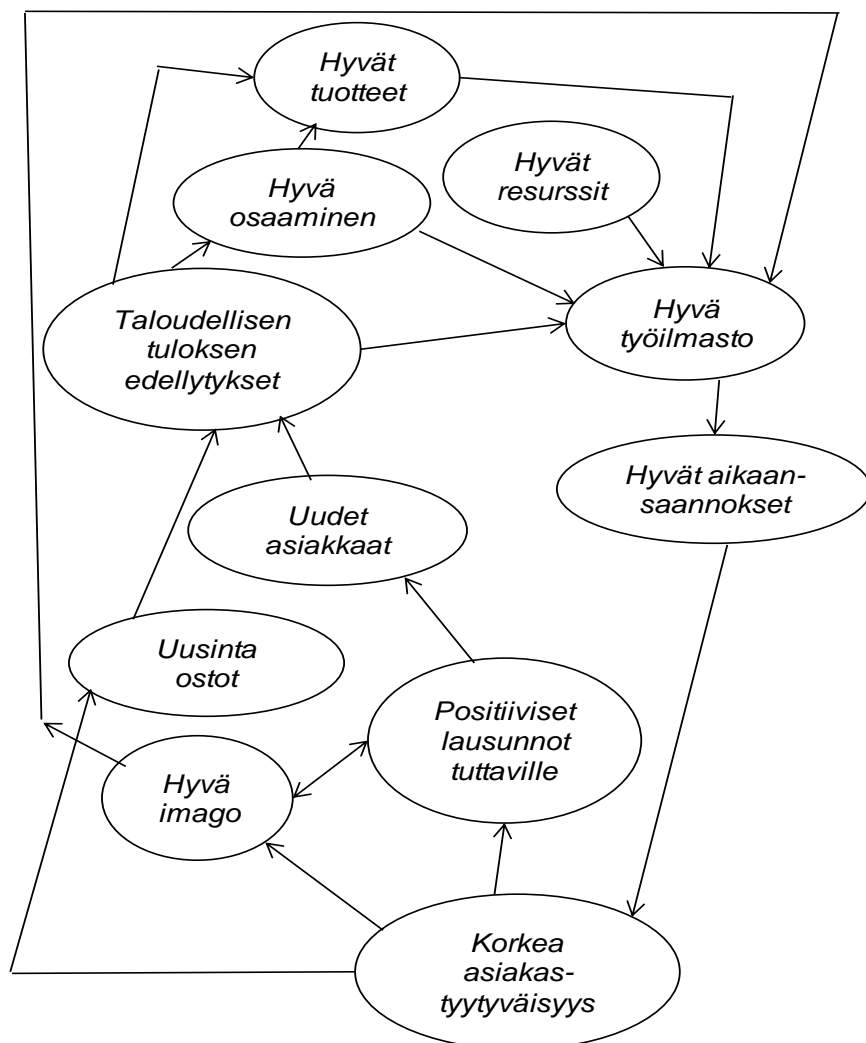
1. Kilpailunäkökulmainen laatu, menestys kilpailussa syntyy suhteellisen kilpailuedun kautta, kun oma laatu on kilpailijoita parempi. 2. Toteutusnäkökulmainen laatu, jolloin laatua tarkastellaan tuotteen ja tuotannon näkökulmasta. Tuotannon ja resurssien optimikäyttö ovat tällöin laadun aikaansaamisen keskeisiä perustoja. 3. Liiketalouslaatu, jossa laatukriteerinä on se, kuinka vaadittavaa laatua pystytään tekemään minimikustannuksin. 4. Asiakaslaatu, joka tarkoittaa, että laatu on vain sitä, millaisena asiakas tuotteen kokee ja laatukriteerit ovat ne, joita asiakaskohderyhmä tuotteen kohdalla pitää tärkeinä.

Tarkasteltaessa tarkemmin edellisistä asiakaslaadun näkökulmaa asiakaslaadusta voidaan käyttää myös nimitystä asiakastyytyväisyyslaatu.

Asiakastyytyväisyyslaatu on laatukäsite, joka tuottaa asiakkaalle tyytyväisyyden tunteen niistä kokemuksista, jotka hänelle on muodostunut yrityksen toiminnasta. Kattaa kaikki ne osa-alueet, joista asiakkaan tyytyväisyys muodostuu. (Rope 2000, 556.)

Asiakastyytyväisyyslaatukuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat henkilö-, tuote-, tukijärjestelmä- ja miljöökontaktit. Asiakastyytyväisyyslaadun vaikutuksia liiketoimintaan voidaan kuvata asiakastyytyväisyyskehän avulla. (Rope 2000, 556.)

Kuvassa 2 on esitetty asiakastyytyväisyyskehää.



Kuva 2. Asiakastyytyväisyyslaatu menestyskierteen osana. (Rope 2000, 557)

Kuva osoittaa korkean asiakastyytyväisyyden välilliset ja välittömät vaikutukset imagon kehittymiseen, asiakassuhteisiin, myynnin ja markkinaosuuden kasvuun sekä kannattavuuden ylläpitämiseen. Asiakastyytyväisyyslaadun aikaansaamista voidaan pitää merkittävänä kriittisenä menestystekijänä (Rope 2000, 556.)

Mikä sitten saa asiakkaan tuntemaan tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä palvelutapahtumassa? Tyytyväisyyden tuottamiseen vaikuttavat yritysten erilaiset toimintatekijät, erilaiset tilanteet ja erilaiset asiakkaat. Tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat eri tekijöitä kuin tyytymättömyyttä aiheuttavat. Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöitä voidaan esittää seuraavan taulukon avulla. (Rope 2000, 557 – 558.)

Tyytyväisyystekijät	Tyytymättömyystekijät
<p>poikkeuksellisen hyvä asiakaspalvelu</p> <p>tilannekohtainen asiakkaan ongelmatilanteen mallikas hoitaminen</p> <p>yllättävän ylimääräisen positiivisen elementin antaminen tuotteen mukana</p> <p>poikkeuksellisen hyvin hoidettu valitus</p> <p>neuvon antaminen asiakkaan ongelmatilanteen kuntoon saattamiseksi</p> <p>asiakkaan pyytämää ratkaisua positiivisemmän (=edullisemmän tai laadukkaamman ratkaisun tarjoaminen)</p>	<p>sovittujen asioiden pettäminen, esimerkiksi aikataulu, tuoteominaisuudet, toimitusvarmuus</p> <p>epätasainen toimintataso tai alle imago-odotusten jäävä toiminta</p> <p>hintaan laitettavat lisukkeet (pienlaskutuslisä yms.), joista asiakas ei ollut etukäteen tietoinen</p> <p>asiakkaalle maksun yhteydessä yllätyksenä ilmitulleet suuret hintojen nousut</p> <p>valitusten käsittelemättä jättäminen tai niistä tiedottamattomuus</p> <p>asiakkaan pyyntöihin (esim. soittopyyntö) reagoimattomuus</p>

Taulukko 2. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheet. (Rope 2000, 558)

Taulukosta voidaan selvästi havaita, että tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät ovat eri tekijöitä, eivätkä toisensa vastakohtia. Esimerkiksi aikataulun

pettäminen aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta aikataulussa pysyminen ei välttämättä lisää tyytyväisyyttä.

Asiakkaan kokema tyytyväisyys merkitsee aina odotusten ylittymistä eikä vain odotusten täyttymistä. Tyytymättömyys puolestaan on seurausta selkeästä ennakko-odotusten alittumisesta tai lupauksen pitämättömyydestä. (Rope 2000, 558.)

Taulukosta voidaan tulkita, että tyytyväisyystekijät ovat asiakkaan yllättäneitä positiivisia kokemuksia. Tyytymättömyystekijät puolestaan ovat negatiivisia odotukset alittaneita kokemuksia.

Menestymisen kannalta on oleellista, kuinka hyvin tyytymättömyystekijät yritys pystyy minimoimaan, tyytymättömyystekijöiden minimointia voidaan pitää kriittisenä menestystekijänä. Minimoimalla tyytymättömyystekijät yritys menestyy paremmin pienemmillä tyytyväisyystekijöillä kuin yritys, jolla on runsaasti tyytymättömyystekijöitä ja tyytyväisyystekijöitä. Tyytyväisyyden rakentamisen kolme perusasiaa ovat tyytymättömyystekijöiden minimointi, tyytymättömyystekijöiden korjaaminen ja korvaaminen sekä asiakkaan yllättäminen positiivisesti. (Rope 2000, 559 – 560.)

2.3 Onnistuminen laadukkaan palvelun tuottamisessa

Asiakkaalle muodostuva käsitys palvelun laadusta on riippuvainen palvelun tarjoajan onnistumisesta seuraavista tekijöissä:

Pätevyys ja ammattitaito: mitä pätevimmin ja ammattitaitoisemmin pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeeseen, sitä paremmaksi asiakas palvelutapahtuman kokee.

Luotettavuus: asiakkaan luottamuksen voi saavuttaa vain virheettömästi ja jämäkästi suoritetulla palvelulla.

Uskottavuus: asiakkaan on tunnettava, että palvelutapahtumassa on ensisijaisena asiakkaan etu.

Saavutettavuus: asiakkaan näkemä vaivan määrä palvelun saatavuuteen vaikuttaa koettuun palvelun laatuun.

Turvallisuus: asiakkaan tuntema turvallisuus syntyy erityisesti edellä mainituista seikoista.

Kohteliaisuus: palvelun tarjoajan ulkoisen olemuksen, käytöksen ja koko persoonallisuuden tulee viestiä arvostuksesta ja kunnioituksesta.

Palvelualttiutus, palveluvaste, viestintä: palvelutapahtumassa annettu viestintä on ymmärrettävää, avointa ja selkeää. Tässä voisi viitata viranomaisten käyttämään viestintään, missä asiakas ei aina välttämättä ymmärrä vaikeaselkoista kieltä.

Taito tunnistaa ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet: palvelutarjoajan ammattitaito riittää syventämään ja varmistamaan asiakkaan palveluntarvetta.

Palveluympäristö: palveluympäristön viihtyisyyteen ja visuaalisuuteen käytetyt panostukset lisäävät asiakkaan kokeman palvelun laadukkuutta. (Rissanen 2006, 215 - 216.)

Christian Grönroos (1998, 74) esittää kirjassaan laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä: *ammattitaito, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja uskottavuus, normalisointi sekä maine.*

Kriteereitä on kuvattu tarkemmin taulukossa 3.

Ammattitaito	<i>Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ratkaisuun. (lopputulokseen liittyvä kriteeri)</i>
Asenne ja käyttäytyminen	<i>Asiakkaat tuntevat, että palvelutyöntekijät (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti. (prosessiin liittyvä kriteeri)</i>
Lähestyttävyyys ja joustavuus	<i>Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti. (prosessiin liittyvä kriteeri)</i>
Luotettavuus ja uskottavuus	<i>Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajan ja sen henkilökunnan lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan. (prosessiin liittyvä kriteeri)</i>
Normalisointi	<i>Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun. (prosessiin liittyvä kriteeri)</i>
Maine	<i>Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa, että palvelun tarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä. (Imagoon liittyvä kriteeri)</i>

Taulukko 3. Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä. (Grönroos 1998, 74)

Onnistuakseen edellä kuvatuissa yritys tarvitsee vahvan vision laadukkaana palvelun tuottamisesta sekä osaavan ja motivoituneen henkilökunnan. Onnistuminen rekrytoinnissa on avainasemassa oikeiden henkilöiden saamisessa yrityksen palvelukseen. Rekrytointiin tulee käyttää riittävästi resursseja. Hyvin usein uuden henkilön palkkaamisessa poislähtevän tilalle on kiire eikä käytetä riittävästi aikaa ja asiantuntemusta parhaan mahdollisen valinnan tekemiseen. Pelkkä haastattelu ei aina anna oikeaa kuvaa henkilön ominaisuuksista. Haastattelutilanne jo itsessään on erityislaatuinen ja henkilö, joka pystyisi työssä loistavaan suoritukseen, voi haastattelussa antaa itsestään aivan toisenlaisen kuvan. Henkilön motivaation mittaaminen ennen työnteon alkamista on vaikeaa.

Motivoitunut henkilökunta on avainasemassa laadukkaan palvelun tuottamisessa. Yrityksen johdon ehkä vaikein ja haastavin osaamisalue on henkilöstöjohtaminen. Henkilöstön motivoiminen tavoitteen saavuttamiseen ei onnistu käskyillä tai ohjeistuksella, vaan motivaatio syntyy henkilön tunnealueella. Heikosti motivoitunut henkilöstö käyttää mahdollisuuksistaan vain 10 – 20 % tavoitteen saavuttamiseen. (Rissanen 2006, 169.)

Motivaation vaikutusta henkilön työpanokseen voidaan kuvata työtuloksen avulla. Tulo saadaan kertomalla työtaitojen arvosana motivaatiokertoimella.

TYÖTULOS: TYÖTAIDOT X MOTIVAATIO = TULO asteikot (1-10) (0.0-1.0)				
Henkilö 1: Nuori ja innokas				
	TYÖTAIDOT		MOTIVAATIO	
	5	x	0.9	= 4.5
Henkilö 2: Pitkä kokemus				
	TYÖTAIDOT		MOTIVAATIO	
	9	x	0.4	= 3.6

Kuva 3. Työtulos. (Mytty 2012, luentomuistiinpanot)

Kuvasta voidaan havaita, että nuori motivoitunut pienemmällä työkokemuksella saa paremman työtuloksen aikaiseksi kuin pitkän kokemuksen omaava huonolla motivaatiolla. Sen vuoksi puutteellisia työtaitoja voidaan paikata hyvällä motivaatiolla. Jos jompikumpi kertoimista on nolla, tulosta ei synny. (Mytty 2012, luentomuistiinpanot.)

Millä sitten yritys voi nostaa henkilöstön motivaatiota parempien tulosten aikaansaamiseksi? Tapio Rissanen (2006, 172) tarkastelee kirjassaan motivaatiotekijöiden ja viihtyvyystekijöiden sekoittumista keskenään. Rissanen arvioi yrityksissä yleisesti motivointiin käytetyn palkankorotuksen vaikuttavan ensisijaisesti viihtyvyystekijöihin. *Viihtyvyystekijöillä vaikutetaan työsuhteiden pysyvyyteen.*

Motivaatiovaikutus	Viihtyvyyksivaikutus
<i>Itsenäinen vastuu työssä</i>	<i>Palkka</i>
<i>Työn luonne</i>	<i>Yrityksen toimintaperiaatteet</i>
<i>Saavuttaminen</i>	<i>Työpaikan ihmissuhteet</i>
<i>Tunnustus</i>	<i>Työolosuhteet</i>
<i>Eteneminen työssä</i>	<i>Valvonnan toteuttamistapa</i>

Taulukko 4. Motivaatio- ja viihtyvyyksivaikutukset. (Rissanen 2006, 172)

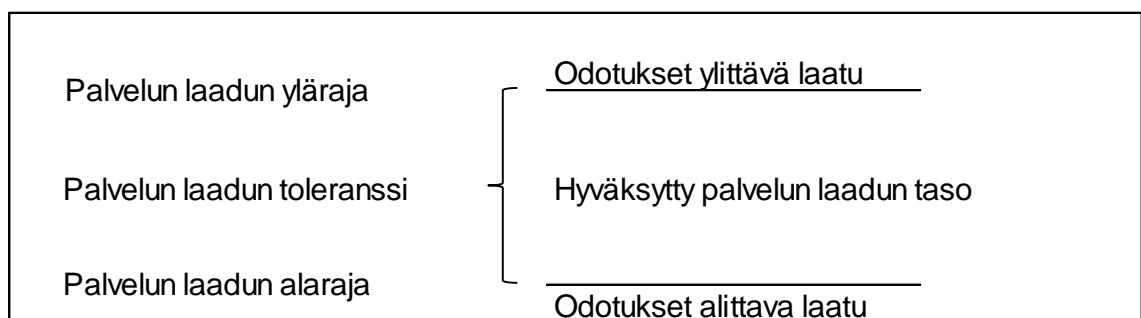
Edellä kuvattuihin keskeisesti vaikuttavia tekijöitä yrityksen toiminnassa ovat tiedon kulku ja palaute, selvät toimintatavoitteet, palvelumotivaation luomisen osaaminen, avoimuus, selkeys ja oikeudenmukaisuus, myönteiset asenteet, organisointi, tehtävien osittaminen ja vastuun jakaminen, seuranta ja valvonta.

Tämän päivän organisaatio koostuu osaavista oman alan asiantuntijoista, jotka voivat motivoitua tulostavoitteluun ainoastaan omien ja organisaation saavutusten kautta. (Rissanen 2006, 173 – 178.)

2.4 Mittarit

Miten palvelun laatua voidaan mitata? Asiakkaalla on oma näkemys ja ennakko-odotus siitä, mitä palvelutapahtuman pitäisi sisältää. Palvelun laatu muodostuu siitä, miten hyvin palveluntarjoaja onnistuu vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Asiakkaan kokemus ratkaisee sen, kuinka laadukasta palvelu oli.

Asiakkaan kokemaa palvelun laatua voidaan kuvata seuraavan palvelun laadun toleranssi-kuvan avulla.

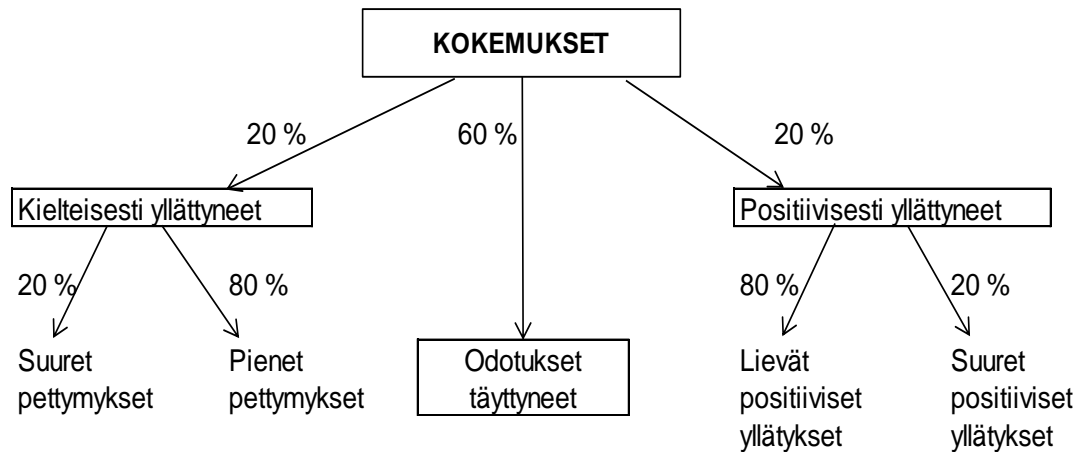


Kuva 4. Palvelun laadun toleranssi. (Kinnunen 2004, 19)

Toleranssi kuvaa palvelun laadulle asiakkaan asettamia ylä- ja alarajoja. Saadessaan odotukset ylittävää palvelua asiakas on varsin tyytyväinen saamaansa palveluun. Alarajan alittavaa palvelua saadessaan asiakas todennäköisesti valittaa ja vaatii korvausta saamastaan huonosta palvelusta. Toleranssialueella asiakas hyväksyy saamansa palvelun, lähellä alarajaa tosin ehkä epäröiden. Palvelun laadun mittaamisessa odotusten ja kokemusten kautta muodostuu ongelmaksi, jos asiakas odottaakin saavansa huonoa palvelua. Odotukset ylittävä palvelu ei siinä tapauksessa tee tarjotusta palvelusta hyvää palvelua. Jos asiakkaalla ei ole ennakko-odotusta palvelulle, hän muodostaa käsityksensä laadusta pelkästään kokemuksensa perusteella. (Kinnunen 2004, 19.)

Odotusten ja kokemusten vastaavuutta voidaan kuvata myös kolmella tyytyväisyysasteella. Aliodotustilanne johtaa myönteiseen kokemukseen palvelun laadusta, tasapainotilanteessa odotukset vastaavat saatua kokemusta, ja yliodotustilanteessa asiakkaalle syntyy kielteinen kokemus palvelun laadusta. Ali- ja yliodotustilanteiden tyytyväisyysasteet voidaan jakaa kahteen ryhmään, lievästi myönteiset ja vahvasti myönteiset sekä lievästi kielteiset ja vahvasti kielteiset. Asiakkaan kokemuksilla ali- ja yliodotustilanteissa on suora yhteys asiakaskäyttämiseen. Jos kokemus on ollut myönteinen, asiakkaan odotukset yrityksen toimintaa kohtaan nousevat, vahvan myönteisen kokemuksen seurauksena asiakas jakaa kokemuksensa toisille ja asiakassuhde vahvistuu. Vastaavasti, jos kokemus on ollut kielteinen, odotustaso laskee. Asiasuhteen jatkaminen otetaan harkintaan ja syvästi pettyneenä asiakas todennäköisesti päättää asiakassuhteen. Asiakas jakaa huonon kokemuksensa myös toisille ja menestyksen edellytykset heikkenevät myös laajemmassa piirissä. (Rope 2000, 545 – 546.)

Eri aloilta tehtyjen tutkimusten mukaan asiakastyytyväisyyden jakautumista voidaan kuvata seuraavan kuvan avulla. Lukemat ovat yleisesti tasolukemina esiintyviä, eivät tieteellisesti yleistettäviä eikä vertailulukemiksi tulkittavia. Täsmällinen jakautuminen riippuu yrityksen toimialasta, tutkimuksen toteuttamismenetelmistä, keneltä kysytään ja tutkittavasta yrityksestä. (Rope 2000, 547.)



Kuva 5. Kokemukseen perustuva tyytyväisyysasteen jakautuminen prosentteina asiakaskontakteissa. (Rope 2000, 546)

Kuva osoittaa, että asiakkaista 20 % on kielteisesti yllättyneitä, joista 20 % on kokenut suuren pettymyksen. Valtaosa eli 80 % asiakkaista on tuntenut odotustensa täyttyneen tai yllättyneen positiivisesti. (Rope 2000, 547.)

Edellä kuvatuista asiakkaan odotusten ja kokemusten vastaavuudesta voidaan johtaa myös palvelun laadun mittaamisen välineitä. Valitusten ja asiakassuhteiden päättymisen lukumäärä kertoo yritykselle onnistumisen tasosta asiakkaiden odotusten täyttämässä. Asiakkaan jakama huono kokemus kertaantuu vähentyneenä kysyntänä ja mahdollisena imagon menetyksenä. Valitustilanne tulisi kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena. Se miten yritys reagoi valitukseen ja miten hyvin yritys pystyy hoitamaan valituksen, voi johtaa myönteiseen kokemukseen ja sitä kautta taas asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaan saaman vahvan myönteisen kokemuksen jakaminen puolestaan kertaantuu lisääntyneenä kysyntänä ja imagon parantumisena. (Rope 2000, 547.)

Kokemusten seurauksia voidaan kuvata kolmeen tasoon luokitelluilla odotustasoilla. Tasot ovat matala, keskimääräinen ja korkea. Erilaisten kokemusten ja odotustasojen vaikutuksia voidaan kuvata seuraavan taulukon mukaisesti. (Rope 2000, 549.)

		KOKEMUSTILANNE		
		MYÖNTEINEN YLLÄTYS	TASAPAINO- TILANNE	PETTYMYS- TILANNE
ODOTUSTILANNE	MATALA	<i>Pienillä extra- yllätyksillä helppo toteuttaa. Asiakassuhteen jatkamiseen hyvät perustat. Odotustaso nousee.</i>	<i>Välttävällä toiminnalla toteutettava. Asiakassuhde vaihtuu, mikäli parempia vaihtoehtoja tarjolla. Odotustaso säilyy matalana.</i>	<i>Edellyttää täysimääräistä epäonnistumista tai miniodotusten alittamista. Aktiivinen asiakassuhteen vaihtaminen. Huonojen kokemusten aktiivinen levittäminen tuttavapiiriin.</i>
	KESKI- TASOINEN	<i>Edellyttää keskimääräistä parempaa toimintaa. Asiakassuhteen muodostumiselle hyvät perustat. Odotustaso nousee korkealle tasolle.</i>	<i>Edellyttää moitteetonta toimintaa. Asiakassuhteen jatkamiselle hyvät perustat. Odotustaso säilyy keskitasoisena.</i>	<i>Jossain osatekijöissä epäonnistuminen. Alttius asiakassuhteen vaihtamiseen. Odotustason alentuminen.</i>
	KORKEA	<i>Edellyttää erityisen hyvät toiminnalliset kokemukset. Sitoutunut kanta- asiakassuhde. Odotustaso nousee jatkuvasti -> yhä vaikeampi jatkuvasti ylittää.</i>	<i>Edellyttää tasalaatuista, keskimääräistä parempaa toimintatasoa. Kanta- asiakassuhteen muodostumiselle hyvät perustat. Odotustaso säilyy korkeana.</i>	<i>Tasalaatuisuuden epäonnistuminen yksityiskohdassa. Asiakassuhteen jatkaaminen mahdollinen. Odotustason säilyminen korkealla, jolleivät epäonnistumiset yleisty.</i>

Taulukko 5. Odotustilanteiden vaikutukset kokemuksiin. (Rope 2000, 549)

Taulukko osoittaa asiakkaan reagoinnin erilaisissa odotustilanteissa. Taulukossa on keskeistä: Sitoutuneen kanta-asiakassuhteen perustana on tyytyväisyys korkean odotustason tilanteessa. Tyytyväisyys keskitasoisella odotustasolla ja lievä pettymys korkean odotustason tilanteessa sekä aliodotustilanne matalalla odotustasolla antavat perustan uusintaostoille. Matalan odotustason tasapainotilanteessa ja keskitason pettymystilanteessa syntyy alttius asiakassuhteen päättymiseen. Matalan odotustason pettymystilanteessa syntyy aktiivinen asiakassuhteen vaihtaminen. Myös

matalan odotustason tasapainotilanteen ja keskitason pettymystilanteen alttius aktivoituu, mikäli pettymys on suuri. (Rope 2000, 550.)

Asiakkaan tuntemalla myönteisellä yllätyksellä on asiakassuhteen syntymiselle ja jatkumiselle hyvät perustat, asiakkaiden odotustaso nousee. Tasapainotilanteessa matalalla odotustasolla asiakassuhde vaihtuu, jos parempia vaihtoehtoja on tarjolla, odotustaso säilyy samalla tasolla kaikissa odotustilanteissa. Pettymystilanteessa matalalla odotustasolla asiakas levittää huonoa kokemustaan aktiivisesti, mikä huonontaa yrityksen imagoa. Keskitasolla odotustaso alenee, korkealla tasolla odotustaso säilyy, mikäli pettymyksestä ei tule toistuvaa.

Asiakkaan kokemukseen perustuvaan laadun arviointiin on myös välillisiä vaikutuksia. Esimerkiksi ravintolassa tarjoilija on ystävällinen, ottaa asiakkaan huomioon ja palvelutapahtuma itsessään täyttää hyvän palvelun kriteerit, mutta jos ruoka ei täytä asiakkaan odotuksia, asiakkaan mielikuva kokonaisuudesta voi jäädä huonoksi, myös palvelun osalta.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on palveluyrityksen tärkein laadun mittaamisen väline, lievästi pettyneet harkitsevat mahdollisesti asiakassuhteen päättämistä. Tulleessaan kuulluksi ja huomioonotetuksi he saattavat kuitenkin jäädä odottamaan palvelun laadun parantumista. Asiakaspalautetta tulisi kerätä säännöllisesti. Saatu palaute tulee myös osata hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Välillisinä mittareina voidaan käyttää palvelutuotteesta riippuen, esimerkiksi mainostoimiston laatiman mainoksen asiakkaalle tuottamaa lisääntynyttä myyntiä tai isännöintitoimiston myymän palvelun tuottamaa lisäarvoa asiakkaan kiinteistöomaisuuden hoitamisessa.

3 Isännöintipalvelu

Mitä isännöinti on? Internetissä ilmaisesta sivistyssanakirjasta ei löytynyt selitettä sanalle isännöinti. (Suomisanakirja 2012.) Isännöinti lienee johdettu verbistä isännöidä, toimia isäntänä jollekin tai jossakin. Isännöinti palveluna on

asiakkaan kiinteistöomaisuuden hoitamista rahaa tai muuta vastiketta vastaan. Isännöinti on toimimista kiinteistöalan asiantuntijana asiakkaan kiinteistöomaisuuden hoitamiseksi.

Isännöintipalvelu sisältää asunto- ja kiinteistöyhtiöiden varainhallinnan ja taloudenhoidon, juoksevan hallinnon sekä kiinteistöjen hoitoon ja korjauksiin liittyvän hallinnoinnin. Tehtävästä vastaa isännöitsijä, joka toimii kiinteistöjen operatiivisena johtajana ja toimii tiiviissä yhteistyössä hallitusten ja asukkaiden kanssa. Isännöintipalvelun sisällöstä ja isännöitsijän tehtävistä on saatavissa lisätietoa esimerkiksi Isännöintiliiton Internet-sivustolta.

3.1 Isännöinti toimialana

Isännöintiliiton Internet-sivun mukaan (Isännöintiliitto 2012c) toimialalla toimii 800 isännöintiyritystä, 2500 isännöitsijää ja yhteensä 5000 isännöintialan ammattilaista. Tyypillinen isännöintiyrityksen koko on 3 – 5 työntekijää. Noin puolessa isännöintiyrityksistä käytetään alihankkijoita. Asunto-osaakeyhtiöitä on yhteensä 80 000 kappaletta, joista 50 000 käyttää isännöintiyrityksen palveluita. Vuokrataloyhtiöissä on yhteensä 0,5 miljoonaa kotia. Taloyhtiöt käyttävät vuosittain tarvikkeisiin, palveluihin ja korjausinvestointeihin 4,5 miljardia euroa. Isännöintiliitto on käyttänyt edellä mainituissa seuraavia lähteitä: Tilastokeskus, Kaupparekisteri, Isännöinnin ammatillaiset-tutkimus, Isännöintiliiton jäsenrekisteri ja Isännöintiliiton talousbarometri.

Edellä kuvattujen lukujen ja rahan liikkumisen perusteella isännöinnin toimialaa voidaan pitää merkittävänä myös kansantalouden kannalta. Pelkästään Suomen vaihtelevien sääolosuhteiden vuoksi asuntojen ylläpitäminen on pakollista, jokainen tarvitsee lämpöä ja katon päänsä päälle ainakin talvikuukausina. Heikkoina taloudellisina aikoina taloyhtiöiden säästöt kohdistuvat korjausten ja investointien lykkäämiseen, jotka kasvattavat kiinteistöjen korjausvelkaa. Tämän korjausvelan hoitaminen aiheuttaakin alalle haastetta tulevaisuudessa.

Isännöintiliiton taloustutkimus Oy:llä teettämän Isännöintitoimialan mielikuva-tutkimuksen mukaan (Isännöintiliitto 2012d) hyvän tai erittäin hyvän arvosanan isännöintialalle antoi 46 % vastaajista, 30 % vastaajista ei pitänyt toimialaa

hyvänä eikä huonona, 20 % piti melko huonona ja 2 % erittäin huonona. Kysely toteutettiin vuoden 2011 lopulla ja vastaajina olivat isännöintipalveluja ostavien kerros- ja rivitalojen asukkaat. Kysymyksenä oli omien kokemusten ja mielikuvien perusteella annettu yleisarvosana isännöintialalle. Vastaajien lukumäärä oli yhteensä 1148.

3.1.1 Lainsäädäntö

Isännöintialalla noudatettava lainsäädäntö on laaja. Asunto-osakeyhtiöissä ja osassa kiinteistöosakeyhtiöitä noudatetaan asunto-osakeyhtiölakia. Vuokratalojen isännöinnissä tulee huomioida osakeyhtiölaki sekä huoneenvuokralaki. Kirjanpitoa koskevat säännökset ovat kirjanpitolaissa ja -asetuksessa. Verolainsäädäntö koskee kaikkia yhtiöitä. Arvonlisäverolaki asettaa haasteita erityisesti osittain arvonlisäverovelvollisten osalta. Isännöitsijän tulee hallita myös julkisista hankinnoista säädetty laki ja asetus, mikäli asiakaskuntaan kuuluu kunnan tai valtion omistamia yhtiöitä. Turvallisuuteen ja järjestykseen liittyvistä asioista säädetään pelastuslaissa ja asetuksessa pelastustoimesta, järjestyslaissa sekä tupakkalaissa. Jätehuollosta ja kuljetuksista säädetään jätelaissa.

Vuonna 2007 energiatodistuksen laatiminen tuli pakolliseksi uusille rakennuksille. Energiatodistuksen laatimisesta säädetään laissa rakennuksen energiatodistuksesta. Rakentamis- ja korjaushankkeiden osalta on tunnettava tilaajavastuulaki. Lainsäädännön asettamia vaatimuksia asunto-osakeyhtiön laskelmille käsitellään empiria-osuuden kohdassa laskentajärjestelmät.

Onnistuakseen laadukkaan isännöintipalvelun tuottamisessa isännöitsijällä tulee olla vahvan osaamisen ja ammattitaidon lisäksi kyky käyttää asiantuntijapalveluja toimintansa tueksi. Asiantuntijapalveluja on saatavissa muun muassa toimialan valtakunnallisilta järjestöiltä.

3.1.2 Toimialan valtakunnalliset järjestöt

Tärkeimpinä isännöitsijän yhteistyökumppaneina valtakunnallisista järjestöistä voidaan pitää Isännöintiliittoa ja Kiinteistöliittoa. Molemmat järjestöt toimivat kiinteistöalan asiantuntijana sekä harjoittavat kiinteistöalan julkaisutoimintaa ja

neuvontapalveluja. Kiinteistöliiton toiminta painottuu taloyhtiöihin, taloyhtiöt ovat jäseninä Kiinteistöliiton paikallisyhdistyksissä. Isännöintiliitto ry:n jäseninä puolestaan ovat isännöintitoimistot ja ammatissa toimivat isännöitsijät paikallisyhdistysten jäseninä.

Isännöintiliitto ry:n toiminnan tarkoituksena on *isännöinnin arvostuksen ja tunnettuuden parantaminen*. Liiton strategisina painopisteinä varsinaisen toiminnan osalta on isännöinnin osaamisen ja isännöintiliiton toiminnan vaikuttavuuden parantaminen sekä ympäristöasiat. Toimintaedellytysten parantamiseksi liitto kehittää paikallisyhdistysten ja liiton sisäistä toimintaa sekä parantaa toimintaresursseja. (Isännöintiliitto 2012h.)

Isännöintiliitto ry:n jäseninä on neljäsataa yritysäsentä ja kahdenkymmenen kahden paikallisyhdistyksen 1400 henkilöäsentä. Isännöitsijäjäsenillä on hoidettavanaan yli 40 000 taloyhtiötä. Taloyhtiöissä on yhteensä noin 1,5 miljoonaa kotia. (Isännöintiliitto 2012f.)

Kiinteistöliitto ry:n toiminnan tarkoituksena on toimia kiinteistöomistajien edun valvojana, kiinteistöalan asiantuntijaorganisaationa ja alan johtavana vaikuttajana. Liitto toteuttaa toimintaansa aktiivisella osallistumisella tutkimus- ja kehitystyöhön, minkä tulokset ovat nähtävissä liiton viestintä- ja neuvontapalveluissa. Kiinteistöliitto ry muodostuu valtakunnallisesta toimialajärjestöstä ja kahdestakymmenestä viidestä alueellisesta yhdistyksestä. Liiton jäseninä on yli 20 000 asunto-osakeyhtiötä, asukkaiden lukumäärä yhtiöissä on lähes kaksi miljoonaa. (Kiinteistöliitto 2012b.)

3.1.3 Järjestöiltä saatavat palvelut

Isännöintiliitto ry tarjoaa jäsenistölleen koulutus ja seminaaripalveluja, julkaisuja ja oppaita, ohjeita ja lainsäädännön neuvontapalveluja sekä isännöintiin ja kiinteistöalaan liittyviä tutkimuksia. (Isännöintiliitto 2012g) Ehkä tärkeimpänä palveluna päivittäisten asioiden hoitamisessa on lakimiesten neuvontapalvelu. Ongelmatilanteissa puhelimen välityksellä nopeasti saatu asiantuntijapalvelu parantaa myös isännöintitoimiston asiakkaan saamaa palvelua.

Isännöintiliitto ry on julkaissut hyvää isännöintitapaa koskevat eettiset ohjeet ja isännöintialan yleiset sopimusehdot ISE 2007 jäsenyrityksissään noudatettaviksi ja käytettäviksi. Eettisillä ohjeilla pyritään avoimuuteen ja perustan luomiselle hyvälle yhteistyölle. Isännöintiliitto ry, Kiinteistöliitto ry ja Isännöintiliitto ry:n auktorisoidut yritysjäsenet ovat sitoutuneet noudattamaan eettisiä ohjeita ja ohjeiden rikkomisesta seuraaviin valvonta- ja kurinpitomenettelyihin. Yleisiä sopimusehtoja ISE 2007 noudatetaan isännöintipalveluista tehdyissä sopimuksissa toimeksisaajan ja tilaajan välillä. Sopimusehdoista voidaan kuitenkin poiketa sopimalla toisin. (Isännöintiliitto 2012a.)

Palvelun laadunvarmistusta käsitellään isännöintialan yleisten sopimusehtojen ISE 2007 pykälässä 5, *toimeksisaajan on noudatettava sopimusasiakirjoissa edellytettyä laadunvarmistusta. Toimeksisaajan on ennen sopimuksen mukaisten palvelujen aloittamista vaadittaessa osoitettava, kuinka suoritusten laatu varmistetaan.* Sekä isännöintipalvelujen yleisten sopimusehtojen ISE 2007 käsitteissä laadunvarmistuksesta, *Organisaation johtamiseen sisältyvä toiminta, jonka tarkoituksena on saada aikaan luottamus siihen, että asiakkaan tarpeet ja odotukset tullaan täyttämään ja varmistamaan asiakastyytyväisyys. Laadunvarmistusmenetelmillä varmistetaan palvelun laatu ja sen sopimuksenmukaisuus.* (Isännöintiliitto, 2012i.)

Kun isännöintipalvelu käyttää yleisiä sopimusehtoja ISE 2007 isännöintisopimuksissaan, Isännöintiliitto ry:n yritysjäsenellä tulee olla laadunvarmistusjärjestelmä pystyäkseen varmistamaan sopimuksen mukaisen laadun toteutumisen.

Kiinteistöliitto ry tarjoaa jäsenistölleen neuvontapalveluja, koulutusta, oppaita ja ohjeita, tutkimuksia, viestintäpalveluja ja edunvalvontaa. Neuvontapalveluina liitto tarjoaa laki-, talous-, vero- ja työsuhdeneuvontaa, neuvontaa kiinteistöyhdistyksille sekä kiinteistön pitoon liittyvää neuvontaa ja energianeuvontaa. Koulutuspalvelut on suunnattu alan ammattilaisille ja taloyhtiön luottamushenkilöille, hallitusten puheenjohtajille ja jäsenille. (Kiinteistöliitto 2012a.)

3.2 Toimialan haasteet

Isännöinti toimialana on suurten muutosten edessä. Isännöitsijöiden keski-ikä on huomattavan korkea ja suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle.

Isännöintiliiton Internet-sivuston mukaan isännöitsijöiden keski-ikä on 52 vuotta. (Isännöintiliitto 2012b) Ala ei ehkä ole niitä kiinnostavimpia nuorten keskuudessa. Isännöitsijän työ on vaativaa ja työajat vaihtelevat. Esimerkiksi asunto-osaakeyhtiön isännöitsijän kevät on täynnä iltakokouksia ja päivisin valmistellaan kokouksissa käsiteltäviä asioita, minkä vuoksi työpäivät venyvät pitkiksi. Isännöitsijän taitovaatimukset ovat mittavat. Isännöitsijän täytyy hallita talouden, hallinnon, tekniikan, korjaustoiminnan ja kiinteistöalan muita erityiskysymyksiä. Isännöitsijän työ on palvelutyötä, joten hyvät vuorovaikutustaidot ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Kiinteistöjen korjausvelan kanssa toimeen tuleminen ja korjausvelan hoitaminen tulevaisuudessa tuo suurta haastetta isännöitsijän arkeen. Puutteellisesti toimivan, korjausta kaipaavan kiinteistön kanssa toimiminen vaatii niin asukailta kuin isännöitsijältäkin joustavuutta. Laajojen peruskorjaushankkeiden läpivieminen vaatii isännöitsijältä aikaa ja osaamista. Erityisesti nämä laajat peruskorjaushankkeet koettelevat pieniä isännöintitoimistoja, joissa ei ole erikseen teknistä isännöitsijää. Luotettavan asiantuntijan ja alihankkijan löytäminen projektien valvomiseen ja läpiviemiseen on tärkeää.

Toimialalla kilpaillaan voimakkaasti palvelun laadulla ja hinnalla. Laatukilpailussa menestyminen edellyttää isännöintiyritykseltä ammattitaitosta motivoitunutta henkilökuntaa sekä riittäviä resursseja ja toimivia järjestelmiä pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden kasvaviin odotuksiin. Hintakilpailussa menestyminen puolestaan edellyttää toiminnan tehokkuutta, johon päästään vain osaavalla ja asiantuntevalla henkilökunnalla. Hinta- ja laatukilpailu eivät ole toisistaan erillisiä tai toisiaan poissulkevia. Korkeaan laatuun pääsemiseksi tarvitaan riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa ja ajantasaiset järjestelmät, jotka aiheuttavat kustannuksia. Vastaavasti alhainen hinta ei mahdollista riittäviä resursseja. Yhtenä isännöintiyrityksen kriittisenä menestystekijänä voidaankin pitää tasapainotilan saavuttamista hinta-/laatukilpailussa. Kynnys asiakassuhteen päättämiseen ja isännöintitoimiston vaihtamiseen taloyhtiöllä on matala, mikäli palvelu ei vastaa sopimuksen sisältöä tai asiakkaan odottamaa palvelun laatua.

3.3 Asiakkaiden odotukset

Isännöintipalvelun tuottajalla ja palvelun saajalla voi olla hyvin erilainen käsitys siitä, mitä palvelun tulisi olla. Isännöintisopimus on usein laadittu hyvin yleisellä tasolla, minkä vuoksi sopimusten tulkinta aiheuttaa erilaisia näkemyksiä sopimuksen sisällöstä. Sopimusten laatimiseen ja erityisesti siihen, mitä sopimus sisältää, tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tehtävät tulisi pilkkoa mahdollisimman pieniin ja tarkkoihin osiin. Huolellisesti laadittu ja tarkka sopimus vähentää tulkintaerimielisyyksiä. Myös sopimusten päivittämisestä tulee huolehtia muuttuvissa olosuhteissa. Päivittämisen tarvetta sopimuksiin aiheuttavat muuan muassa lainsäädännön muutoksista johtuvat muutokset. Esimerkkinä voisi mainita energiatodistuksen laadintavelvollisuus vuodesta 2007 lähtien, mikä toi mukanaan lisätyötä isännöitsijälle. Pelkkä hintailmoitus todistuksen laatimisesta lisätyönä asiakkaalle ei ole riittävä, vaan edellyttää myös sopimuksen päivittämistä.

Isännöintiliitto ry:n Kiinteistöalan Koulutussäätiö KIINKON rahoittamana Fountain Park Oy:llä 2010 teettämän verkkohaastattelun tuloksena odotuksia isännöitsijälle ja isännöintiyritykselle asetettiin seuraavan taulukon mukaisesti. Verkkohaastatteluun vastasi 2032 osallistujaa, joista 89 % oli joko taloyhtiöiden hallituksen jäseniä tai osakkaita. (Isännöintiliitto 2012e).

<i>Odotuksia isännöitsijälle</i>	<i>Odotuksia yritykselle</i>
<i>Aktiivista asioiden hoitoa</i> <i>Hallituksen työn helpottamista</i> <i>Rohkeutta ja uskallusta</i> <i>Asiakaspalveluhenkisyttä</i> <i>Innostuneisuutta tehtäväänsä kohtaan</i> <i>Ammattilaiskontakteja</i> <i>Huomiota myös asiakkaaseen</i> <i>Johtajuutta</i> <i>Osakkeen arvon säilyttäminen/nosto</i> <i>Kokonaisvaltainen talouden hoito</i> <i>Ammattitilpeyttä</i> <i>Pysyvyys, jatkuvuus</i>	<i>Asiakaspalveluhenkisyttä</i> <i>Tietoa hallituksen työskentelyyn</i> <i>Vähemmän asiakkaita per isännöitsijä</i> <i>Sähköinen tiedotus</i> <i>Selkeä sopimus/toimenkuva</i> <i>Selkeä hinnoittelu ja kulurakenne</i> <i>Selkeä rooli isännöitsijälle</i> <i>Kirjanpidon ja tilinpäätöksen hoito</i> <i>Modernit työkalut</i> <i>Nettisivut aktiivikäytössä</i> <i>Ammattilaiskontakteja</i> <i>Strateginen ennakointi kiinteistön hoitoon</i> <i>Kustannustehokkuus</i> <i>Reaaliaikainen kuluseuranta</i> <i>Hallitusten jäsenten koulutus</i>

Taulukko 6. Odotuksia isännöitsijälle ja isännöintiyritykselle (Isännöintiliitto 2012e)

Kyselyssä eniten esille nousi isännöitsijän ammattitaito ja osaaminen (Isännöintiliitto 2012e). Koska vastaajista suurin osa (89 %) oli hallituksen jäseniä tai osakkaita, taulukosta luonnollisesti käyvät selvästi ilmi odotukset hallitustyöskentelyn helpottumiseen sekä tiedon jakamiseen hallitustyöskentelyssä ja tiedottaminen tämän päivän nopeilla sähköisillä järjestelmillä. Haastattelun tuloksissa näkyvät myös odotukset sopimusten, hinnoittelun ja isännöitsijän roolin selkeyteen. Odotusten täyttämiseen päästään vain selkeillä, riittävän tarkoilla ja ajantasaisilla sopimuksilla.

Edellä mainitun verkkohaastattelun tarkoituksena oli myös selvittää, mitä uutta tai muuta palvelua isännöintitoimistolta odotetaan. Uusien palvelujen osalta tulokset jakautuivat kahtia, osa halusi kokonaan uutta palvelutarjontaa ja osa oli sitä mieltä, että keskittyminen nykyisten palvelujen laadukkaaseen tarjontaan on riittävää. Kokonaan uusista palveluista esille nousi muun muassa asuntojen välitys, sähköiset palvelut, isännöitsijä palveluverkoston johtajana, esimerkkeinä asuntosiivous, hoivapalvelut, muutot ja pyykinpesu. Moni oli kuitenkin sitä

mieltä, että tärkeää on keskittyminen itse laadukkaaseen isännöintiin. (Isännöintiliitto 2012e).

3.4 Isännöintipalvelun laadun mittarit

Yleiset palvelualan laadun mittaamisen ongelmat koskevat myös isännöintialaa. Alalla mittareina voidaan kuitenkin pitää muun muassa seuraavia tekijöitä:

- reklamaatioiden määrää
- talousarvioiden paikkansapitävyyttä toteutuneeseen nähden
- vastikkeiden yli-/alijäämäkertymiä
- rahoituksen riittävyyttä
- luottotappioiden määrää
- viivästyskorkojen määrää,
- taloussuunnittelun onnistumista siten, että tarpeettomilta veroilta vältytään
- lainaosuussuoritusten viivästymisestä aiheutuvia ylimääräisiä korkokuluja
- ilmoitusvelvollisuuden täyttämättä jättämisestä aiheutuvia veronkorotuksia
- virheellisten kokouskutsujen aiheuttamia mitättömiä yhtiökokouspäätöksiä
- energian kulutusseurannan laiminlyönnistä aiheutuvia ylimääräisiä kustannuksia huomiotta jääneistä putkivuodoista ja laitevioista
- kiinteistöhuollon puutteellisesta järjestämisestä ja valvonnasta aiheutuvia ylimääräisiä kustannuksia
- korjaushankkeiden ja investointien onnistunutta läpivientiä,
- hoitokustannuksia/m²
- onnistumista asumisviihtyvyyden luomisessa korjaushankkeiden aikana ja häiriötilanteiden hoidossa
- viranomaisten tarkastuksistaan antamien huomautusten määrää
- uuden kiinteistön vastaanotossa molempia osapuolia asunnon myyjää ja osakkeenostajaa tyydyttävä takuuajan hoitaminen
- uuden asiakkaan vastaanotossa aiheutuvien ongelmien määrä aikatauluissa ja varainhoidossa
- tilin- ja toiminnantarkastajien antamien huomausten lukumäärä.

4 Case: Yritys Oy

Empiriaosuudessa tavoitteena oli selvittää asiakaskyselyllä Yritys Oy:n asiakkaiden näkemyksiä asiakaspalvelun laadusta ja laskentajärjestelmien toimivuudesta sekä laadun vaikutusta voimakkaaseen kysyntään. Henkilökunnankyselyllä tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilökunnan näkemykset vastaavat asiakkaiden näkemyksiä. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen kyselytutkimus arvosanakysymysten ja kvalitatiivinen avointen kysymysten osalta. Henkilökunnankyselyssä kysyttiin myös motivaatiotekijöiden ja viihtyvyystekijöiden merkittävyysjärjestystä. Kysymysten asettelussa huomioitiin teoriaosuudessa esitettyjä teorioita asiakkaiden odotusten täytymisestä ja palvelun laadun kriteerejä. Kyselyt olivat anonyymejä, eli vastauksia ei voi yhdistää vastaajaan. Vastaukset analysoitiin Webropol-raportointiohjelman ja Word 2010-tekstinkäsittelyohjelman sekä tulkinnan avulla.

4.1 Asiakaskysely

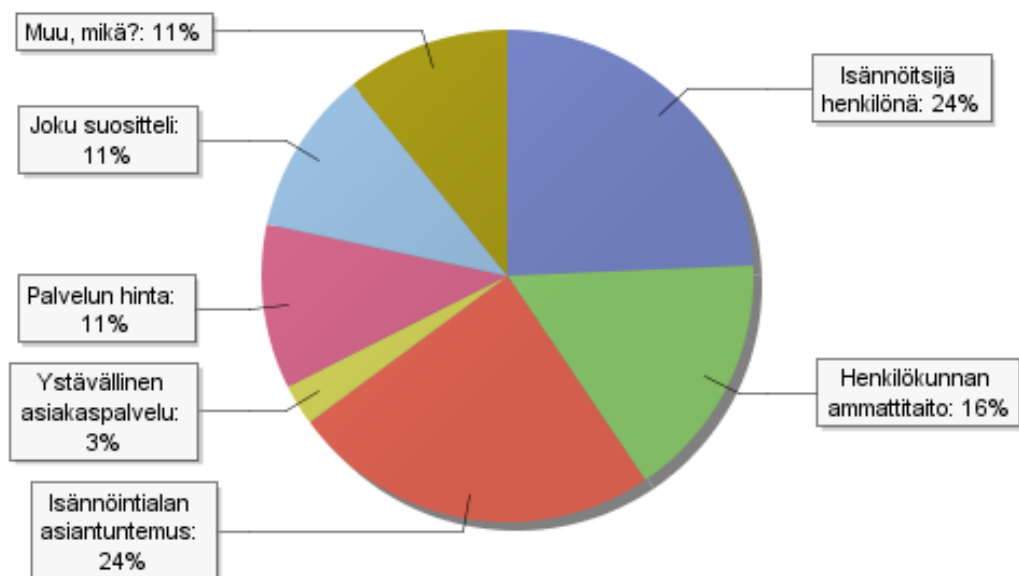
Asiakaskysely toteutettiin lähettämällä julkinen linkki kyselyyn 79:lle Yritys Oy:n asiakasyhtiön hallituksen puheenjohtajalle sähköpostiin. Kysely oli avoimena 18.6.–4.7.2012. Vastauksia kyselyyn saatiin 54 kappaletta, vastausprosentiksi tuli 68,4.

Puheenjohtajilta kysyttiin, miksi taloyhtiö oli valinnut juuri tämän toimiston isännöintitoimistokseen, arvosanaa asiakaspalvelun laadulle, laskentajärjestelmien toimivuudelle, hallinnon sujuvuudelle, aikataulujen pitävyydelle, palvelujen saatavuudelle sijainnin ja henkilökunnan tavoitettavuuden osalta sekä toimitilojen viihtyvydelle. Lisäksi kysyttiin palvelun vastaavuutta siihen, mitä isännöintisopimuksessa on sovittu sekä viimeisen Yritys Oy:n tuottaman palvelukokemuksen vastaavuutta odotuksiin ja mistä mahdollisesti johtui odotusten alittuminen tai ylittyminen. Kyselyssä oli myös kaksi avointa kysymystä palautteen antamista varten, mitä parannettavaa (risuja) ja mitä hyviä käytänteitä yhtiön toiminnassa heidän mielestään on (ruusuja). Avoimen palautteen tarkoituksena oli selvittää tarkemmin asiakkaiden

mielipiteitä Yritys Oy:n palvelusta. Saadun palautteen isännöintitoimisto hyödyntää toimintansa kehittämisessä.

4.1.1 Toimiston valintaan vaikuttaneet seikat

Valintapäätöksen tekemiseen vaikuttavina tekijöinä kysyttiin isännöitsijää henkilönä, henkilökunnan ammattitaitoa, isännöintialan asiantuntemusta, ystävällistä asiakaspalvelua, palvelun hintaa, jonkun suosittelua ja avoimena kysymyksenä muuta syytä. Kysymyksillä haluttiin selvittää, mikä merkitys palvelun laadulla ja hinnalla oli ollut Yritys Oy:n valintaan isännöintitoimistoksi. Kysymyksen vastaukset jakautuivat seuraavan kuvan mukaisesti.



Kuva 6. Isännöintitoimiston valintaan vaikuttaneet seikat.

Kuvasta voidaan selvästi havaita palvelun laadun vaikutus toimiston valintaan. 40 % vastaajista piti henkilökunnan ammattitaitoa ja isännöintialan asiantuntemusta valintapäätöksen perusteena, jotka molemmat tekijät ovat laadukkaan palvelun kriteereitä. Isännöitsijän henkilönä oli valinnut 24 % vastaajista, mikä puolestaan kertoo isännöitsijän ammatti- ja vuorovaikutustaidoista. Suosituksen perusteella toimiston oli valinnut 11 % vastaajista, joka kertoo positiivisesti yllättyneistä jo aiemmin toimiston palveluja ostaneista asiakkaista, jotka olivat suositelleet toimistoa toiselle. Palvelun hinta oli ratkaisevana tekijänä vain 11 %:lla vastaajista. Avoimeen kysymykseen

muun syyn valinneista vastauksina oli tyytymättömyys edelliseen isännöintitoimistoon (2 kpl), hallituksen puheenjohtaja oli uusi, vasta aloittanut toimintansa tai ei ollut valitsemassa isännöintitoimistoa (5 kpl), yksi vastaajista mainitsi perusteluna *tuttu isännöitsijä, hinta ja kokonaisuus taloyhtiömme hoidossa*.

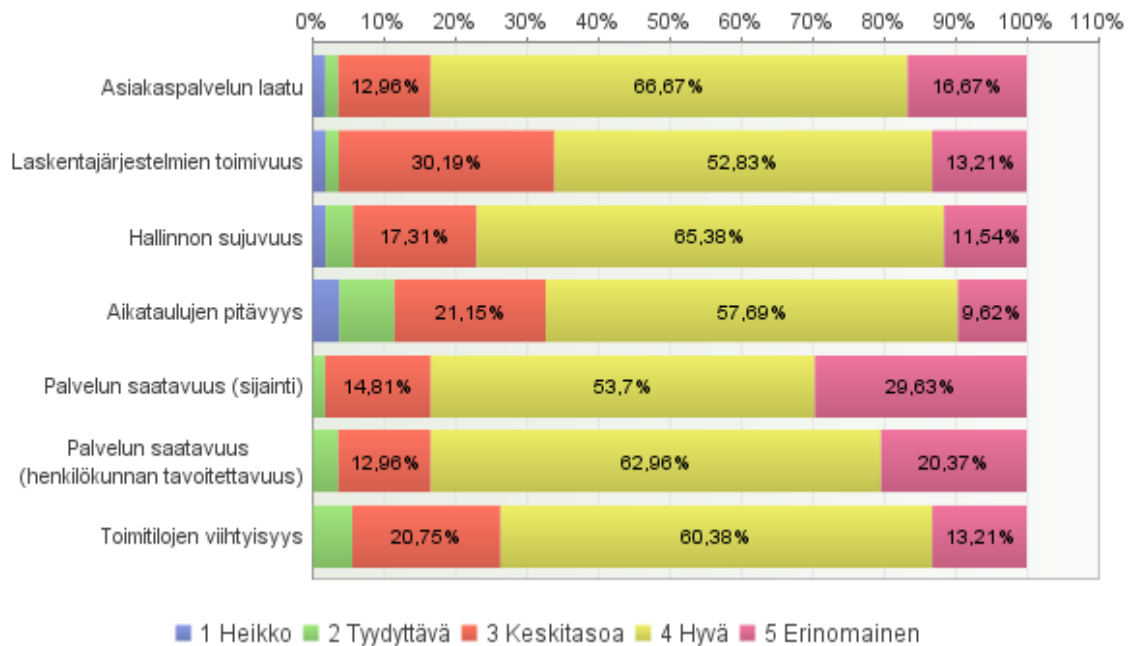
4.1.2 Arvosanakysymyksen tulokset

Arvosanakyselyn tuloksena Yritys Oy sai kokonaisarvosanan keskiarvoksi 3,86 asteikolla 1 - 5. Asiakaskyselyn arvosanojen jakaumaa kuvataan seuraavassa taulukossa.

	1 Heikko	2 Tyydyttävä	3 Keskitasoa	4 Hyvä	5 Erinomainen	Yhteensä	Keskiarvo
Asiakaspalvelun laatu	1	1	7	36	9	54	3,94
Laskentajärjestelmien toimivuus	1	1	16	28	7	53	3,74
Hallinnon sujuvuus	1	2	9	34	6	52	3,81
Aikataulujen pitävyys	2	4	11	30	5	52	3,62
Palvelun saatavuus (sijainti)	0	1	8	29	16	54	4,11
Palvelun saatavuus (henkilökunnan tavoitettavuus)	0	2	7	34	11	54	4
Toimitilojen viihtyisyys	0	3	11	32	7	53	3,81
Yhteensä	5	14	69	223	61	372	3,86

Taulukko 7. Asiakaskyselyn arvosanajakauma.

Taulukosta voidaan havaita, että asiakaspalvelun laadulle arvosanan keskiarvoksi tuli 3,94, jota voidaan pitää hyvänä. Vastaajista 9 piti asiakaspalvelun laatua erinomaisena ja vastaavasti vain 2 vastaajaa heikkona tai tyydyttävänä. Kysymysten tulos tukee palvelun laadun merkitystä yrityksen kriittisenä menestystekijänä ja perusteena yrityksen kasvulle. Arvosanojen jakaumaa voidaan havainnollistaa seuraavan kuvan avulla.

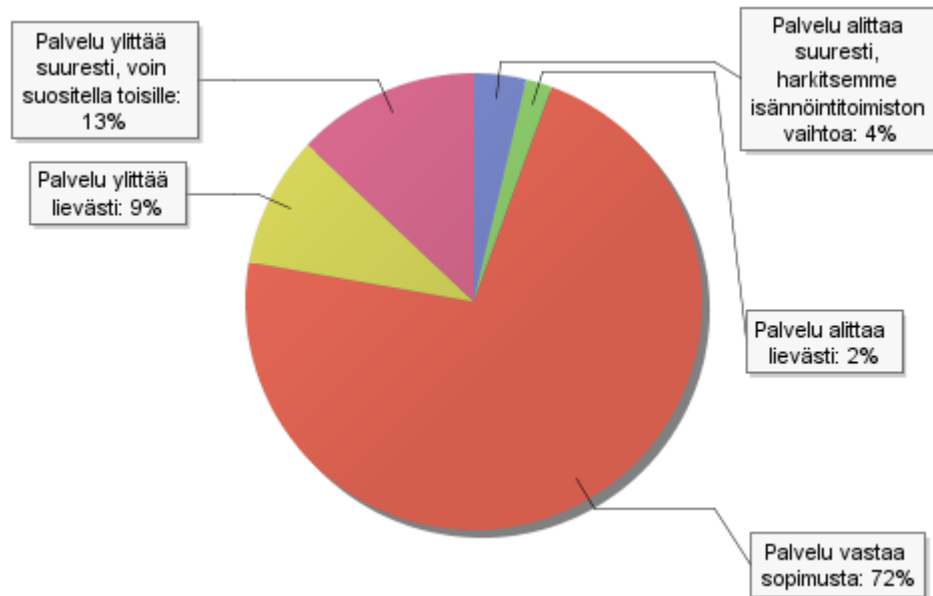


Kuva 7. Asiakaskyselyn arvosanjakauma prosentteina.

Palvelujen saatavuus sijainnin ja henkilökunnan tavoitettavuuden osalta saavutti korkeimmat arvosanat. Sijainnin osalta arvosanojen keskiarvo oli 4,11 ja henkilökunnan tavoitettavuuden osalta 4. Palvelujen saatavuutta ja toimitilojen viihtyvyyttä kukaan vastaajista ei pitänyt heikkona. Aikataulujen pitävyys sai matalimman keskiarvon 3,62, joka on keskitason ja hyvän välillä, eikä sitä siis voida pitää kuitenkaan huonona. Aikataulujen pitävyyttä vastaajista 2 piti heikkona ja 5 erinomaisena. Laskentajärjestelmien toimivuus saavutti arvosanojen keskiarvoksi 3,74 ja hallinnon sujuvuus 3,81, joissa molemmissa heikon arvosanan oli antanut vain 1 vastaaja.

4.1.3 Palvelun vastaavuus isännöintisopimukseen

Kysymyksellä haluttiin selvittää Yritys Oy:n asiakkaiden näkemyksiä siitä, miten hyvin palvelu vastaa sitä, mitä isännöintisopimuksessa on sovittu. Kyselyn tuloksia kuvataan seuraavassa kuvassa.

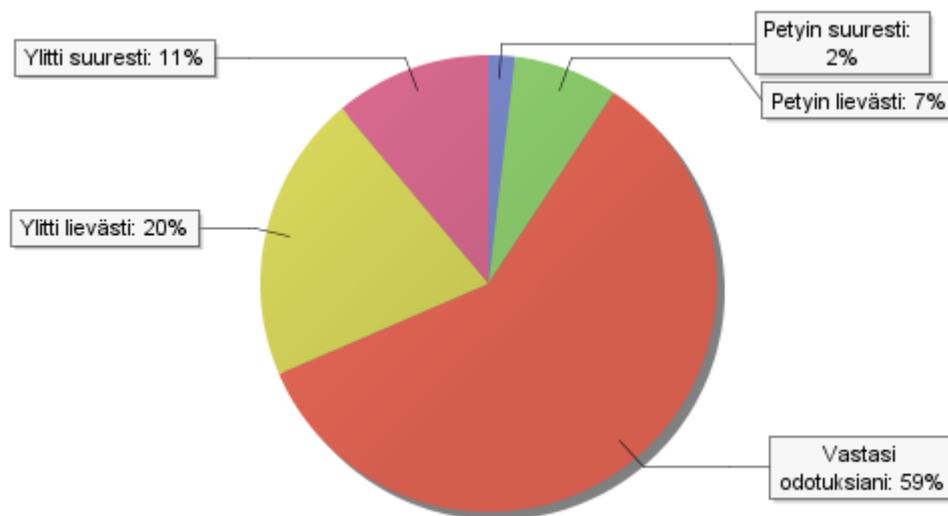


Kuva 8. Palvelun vastaavuus isännöintisopimukseen.

Asiakkaista 22 % (12 vastaajaa) katsoi palvelun ylittävän sopimuksen, 6 % (3 vastaajaa) katsoi palvelun alittavan sopimuksen ja 72 % (39 vastaajaa) katsoi palvelun vastaavan sopimusta. Kysymysten tulos tukee asiakaspalvelun laadun merkitystä kriittisenä menestystekijänä ja perusteena yrityksen kasvulle, vastaajista vain 6 % oli pettyneitä sopimuksen vastaavuuteen ja 94 % katsoi palvelun vastaavan tai ylittävän sopimuksen.

4.1.4 Kokemuksen vastaavuus odotuksiin palvelutapahtumassa

Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka asiakaspalvelutapahtuma vastasi asiakkaan odotuksia. Kysymyksessä pyydettiin asiakkaita miettimään viimeistä palvelukokemusta Yritys Oy:n kanssa ja arvioimaan, kuinka hyvin kokemus vastasi odotuksia. Kysymyksen vastaukset jakautuivat seuraavan kuvan mukaisesti.



Kuva 9. Palvelun vastaavuus odotuksiin (asiakaskysely).

Asiakkaista 31 % (17 vastaajaa) katsoi yllättyneensä positiivisesti, joista 11 % (6 vastaajaa) yllättyi suuresti ja 20 % (11 vastaajaa) yllättyi lievästi. Kielteisen yllätyksen koki 9 % (5 vastaajaa) asiakkaista, joista 2 % (1 vastaaja) pettyi suuresti ja 7 % (4 vastaajaa) pettyi lievästi. Asiakkaista 59 % (32 vastaajaa) katsoi palvelun vastanneen odotuksia. Positiivisen ja kielteisen kokemuksen saaneilta kysyttiin lisäksi syytä, mistä johtui odotusten ylittyminen tai alittuminen.

Syyt suureen yllätykseen olivat

- Yritys Oy:n henkilökunnan asenne työtehtäviin on ainutlaatuinen. Tarvittaessa löytyy aina joustoa, asiat hoidetaan loppuun asti. Todella ystävällistä ja pitkäpinnaista porukkaa.
- Isännöitsijällä on hyvä asenne palvella asiakkaita nopeasti ja ammattitaidolla, kiitos.
- Ystävällinen ja ammattitaitoinen palvelu.
- osaaminen
- Puhelinkeskustelu henkilöisännöitsijän kanssa
- Oma-aloitteista ja asiantuntevaa palvelua

Syyt lievään yllätykseen olivat

- Palveluhalusta, asiakasta ei jätetä "pulaan".

- *Ylittäminen erinomaisesta asiakaspalvelusta. Isännöitsijä aktiivisesti yhteydessä taloyhtiön asioista. Risut, ongelmista taloyhtiön entisen hallituksen ja uuden huoltoyhtiön kesken.*
- *Asia on vielä kesken, lopullisen vastauksen tiedämme kun sovitut ja luvatut toimenpiteet on suoritettu.*
- *Toimistolla aletaan jo muistaa nimellä vaikka en ole asioinut kuin pari kertaa.*
- *Isännöitsijän kokemuksesta*
- *Isännöitsijä tuntee asiakkaan tarpeet.*
- *Isännöitsijän aktiivisuudesta.*
- *Kattoremontti, hoidettiin ammattitaidolla.*
- *Asiat hoidetaan jämpästi.*
- *Valmiiksi mietitty ratkaisuvaihtoehto päätöksen pohjaksi*
- *Ammattitaitoinen, asioista kiinnostunut henkilö, joka motivoitunut työhönsä.*

Syyt suureen pettymykseen olivat

- *Ko. isännöitsijän täydellisestä saamattomuudesta.*

Syyt lievään pettymykseen olivat

- *ehkä kiireestä, ehkä pelätään liikaa virheitä ja "väärässä olemista", teknisen isännöinnin heikohko kyky paneutua asioihin, asioiden hidas eteneminen*
- *Sovittujen tehtävien aikataulujen viivästyminen. Ulkopuolisten palvelun tarjoajien hintojen korkea taso.*
- *Samasta asiasta joutuu muistuttamaan, vaikka hallituksen kokouksessa on jo päätetty, mitä tehdään.*
- *Huolimaton työskentely, määräaikoja ei noudatettu*

Kysymysten tulos tukee asiakaspalvelun laadun merkitystä kriittisenä menestystekijänä ja perusteena yrityksen kasvulle, positiivisesti yllättyneiden määrä 31 % on huomattavasti suurempi kuin pettyneiden 9 %.

4.1.5 Avointen kysymysten tulokset

Avoimia kysymyksiä asiakaskyselyssä oli kaksi. Asiakkailta kysyttiin, mitä hyviä käytänteitä yhtiön toiminnassa heidän mielestään on (ruusuja) ja mitä parannettavaa he näkevät yhtiön toiminnassa (risuja). Hyviä käytänteitä kysyttäessä saatiin 36 vastausta. Yksi vastaaja ei nähnyt lainkaan hyviä käytänteitä. Avoimen palautteen hyvät käytänteet on lueteltu seuraavassa luettelossa. Vastausten jaottelussa on käytetty Grönroosin kuutta laadukkaaksi koetun palvelun kriteeriä, useassa vastauksessa täyttyy monta kriteeriä.

Ammattitaito

- *nopeat vastaukset sähköposteihin, hyvin valmistellut kokoukset,*

- *ystävällinen henkilökunta*
- *Hyvä, osaava ja aktiivinen asiakaspalvelu. Asiat hoituvat pyydetysti ja ilman ongelmia, ehkä muutamaa sekaannusta lukuun ottamatta.*
- *Ammattitaito*
- *Asiantuntijuus ja ammattitaito*
- *Hyvä verkostoituminen NN:n talousalueella.*
- *kokoukset on olleet asiallisia*
- *Selkeät kokouskutsut, hyvä kirjallinen materiaali osakkaille.*
- *sähköinen yhteydenpito*
- *Sähköinen viestintä.*
- *yhteydet virkamiehiin ja kiinteistöalan yrityksiin*
- *Tekniikan ja talouden asiantuntijat.*
- *mm. hallituksen sivut*
- *Kokemus ja perilläolo asioista.*
- *vastuullisuus ja ammattitaito*
- *Palveluissa käytetään järkeä ja turhat mussuttamiset kitketään pois.*
- *Asioita hoitaa pääasiallisesti yksi, henkilö joka konsultoi tarvittaessa erityisosaajia.*

Asenne ja käyttäytyminen

- *Ystävällisyys, palvelutavoite ja selkeä avoimuus.*
- *Ammattitaito, palveluhalu ja ystävällisyys.*
Lisäksi toimistotilojen siisteys ja hyvä järjestys sekä hyvät kokoustilat.
- *Mukava henkilökunta, selkeät taloyhtiön talouden ja toiminnan raportoinnit*
- *Henkilökohtainen osallistuminen (NN)*

Lähestyttävyyys ja joustavuus

- *Toiminta ammattimaista ja asiantuntevaa. Helppo ja mukava asioida.*
Aurinkoista kesää 8-)
- *Henkilökunnan saatavuus on hyvä, joka taas johtaa nopeaan palveluun.*
Asiat hoituvat hienosti.
- *Yhteydenpidon aktiivisuus*
- *Välitön yhteydenpito hyvällä tasolla.*
- *Toimitilojen käytettävyys kokouksiin. Keskeinen sijainti.*

Luotettavuus ja uskottavuus

- *Hyvä isännöitsijä. Toimii heti tarvittaessa.*
- *Kaikkiin yhteydenottoihin reagoidaan heti - viimeistään saman päivän aikana.*
- *Toiminta on aktiivista ja sähköposteihin ainakin vastataan nopeasti.*
- *Puheluihin vastataan, tai soitetaan nopeasti takaisin.*
- *Ajantasainen ja hyvä tiedottaminen*

Normalisointi

- *Taloyhtiömme hallitus saa aina opastusta, infoa ajoissa esim. hallitusta koskevista yleisistä koulutuksista, sellaisista asioista, jotka tulisi huomioida/käynnistää esim. syksyllä/ensi vuonna - asiat ei koskaan napsahda pöytään tyylillä: uusi asia, päätettävä heti... Yritys Oy:n väki on erinom. neuvottelijoita. Esittelevät rahoitus/remontti yms. asiat selkeästi ja*

ymmärrettävästi, sekä ottavat aina huomioon myös hallituksen ehdotukset. Hoitavat tahdikkaasti taloyhtiön asukkaiden "patti"-tilanteita. Toimivat avoimesti, rehdisti - ovat totisesti luottamuksemme, miljoonat ruusumme ansainneet!

- *Vastaukset tulevat heti riippumatta vuorokauden ajasta.*
- *Tähän asti kaikkiin yhteydenottoihin on reagoitu välittömästi/hyvin nopeasti*

Maine

- *Joku vastaa aina kun, soittaa sinne päin. Saa hyvän tiedon kun jotain kysyy. Asiantuntevat vastaukset. kiitos*
- *Huoltojen pakettimaisuus taloyhtiöiden välillä. Yritetään työllistää yritystä useamman taloyhtiön kanssa kerralla mahdollisuuksien mukaan. Näin hinnoissa voi olla pientä alennusta pakettina.*
- *tavoitettavuus ja asioiden hoitaminen aikataulussa / sovitusti. Isännöitsijä NN on ammattilainen ja monipuolisesti asioita osaava ja asioihin perehtyvä.*
- *Ei mitään.*

Palautteesta käy selvästi ilmi asiakkaiden positiivinen näkemys palvelun laadusta, henkilökunnan isännöintialan asiantuntemuksesta ja ammattitaidosta sekä palvelun saatavuudesta.

Avoimen palautteen kysymykseen, mitä parannettavaa näkisitte yhtiön toiminnassa, vastauksia saatiin 20 kpl, joista 5 vastauksessa oli annettu positiivista palautetta tai ei nähty aihetta risuihin. Avoimen palautteen parannusehdotusten vastaukset on lueteltu seuraavassa luettelossa.

- *aikataulujen pitävyys, teknisen isännöinnin laatu*
- *Asuntoyhtiömme on käyttänyt Yritys Oy:n palveluja 1.10.2011 alkaen, joten kokemuksemme on rajallinen. Isännöitsijän vaihto viime syksynä oli harkittu toimenpide ja olemme tyytyväisiä nykyiseen yhteistyöhön. Risuja emme tarjoa.*
- *On erinomaisen taitava buulaagi henkilökuntineen, ei todellakaan ole aihetta risuihin.*
- *Ongelmia taloyhtiömme huoltoyhtiön kanssa. Ei lainkaan Yritys Oy:n vika. Pientä huomautusta olisi toivottu Yritys Oy:n esittävän huoltoyhtiölle.*
- *Yhteenvetoja taloyhtiöistä lisää. Välitilinpäätös määrääjain ilman pyytämistä. Kilpailutusta tavaroiden ja palvelujen hankinnasta määrääjain.*
- *Toiminta on ollut laadukasta ja ammattitaitoista.*
- *Kaikilta osilta en vielä tunne yhtiötä, mutta hyvältä vaikuttaa. Kohta 4 myös arvio tutustumatta.*

- *Isännöitsijän lomien informointi ajoissa esim. viikkoa aikaisemmin ennen lomalle jääntiä. Puhelimeen saatavuus. Sähköpostiin vastaaminen, mieluummin samana päivänä joskus saa vastausta odottaa. Soittaminen puhelimella.*
- *Isännöitsijä (jota emme ole henkilönä valinneet, vain toimiston) saisi ruveta toimimaan. Vuosi on jo puolessa eikä aiottuja korjauksia ole edes aloitettu suunnittelemaan. Laskutus on sekaisin, eikä tietoa virheiden syystä saada.*
- *-*
- *Ulkopuolisten palvelun tarjoajien käyttö ja valvonta.*
- *yhtiökokouksiin kaikki mahdolliset paperit mukaan, monesti unohtunut pois...*
- *Aina asiat eivät etene siinä järjestyksessä ja aikataulussa, josta yhtiössä on päätetty.*
- *Yhtiön isännöitävien talojen määrä on kasvanut suurella vauhdilla ja asioiden käsittely hidastuu. Myös henkilökunnan väsyminen alkaa näkyä sen myötä.*
- *Edellä mainitut keskitason asiat.*
- *Ei tulkita viestejä asenteellisesti.*
- *Vaikea sanoa, vasta suhteellisen vähän aikaa isännöineet yhtiötämme. Havaitut ongelmat ja tahmaukset ehkä enemmänkin huoltoyhtiön kontolla.*
- *Joskus voisi saada palautetta, kun on pyydetty esim. korjaustyötä. Emme täällä aina sitten tiedä, missä mennään.*
- *Huolellisuutta lisää. Yhteistyön isännöitsijä-hallitus pitää olla toimivaa ja luotettavaa. Noudatetaan määräaikoja.*
- *As Oy NN on ollut Yritys Oy:n asiakkaana 1.10.2011 alkaen ja kokemuksemme on lyhytaikainen ja myönteinen. Risuja emme koe aiheellisiksi.*

Vastauksista käyvät ilmi välilliset vaikutukset palvelun laadun arvioinnissa. Vastauksissa oli annettu palautetta huoltoyhtiön toiminnasta, jota ei pidetty isännöintitoimiston vikana muilta osin kuin valvonnan ja tiedottamisen puutteena. Myös palvelun saatavuus, tavoitettavuus puhelimitse ja sähköpostitse oli saanut negatiivista palautetta, mikä puolestaan kertoo siitä, että palvelua ei aina tuoteta samanlaatuksena.

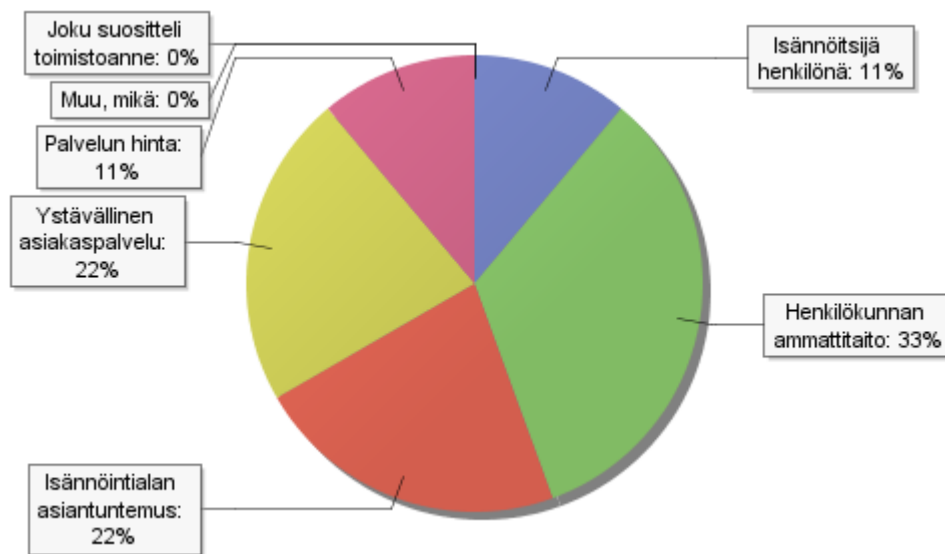
4.2 Henkilökunnankysely

Henkilökunnalta kysyttiin, minkä he arvioivat vaikuttaneen asiakkaiden päätöksiin valita Yritys Oy isännöintitoimistoksi, arvosana Yritys Oy:n palveluille, parannusehdotuksia (risuja) yritykselle, hyviä käytänteitä (ruusuja), palvelun vastaavuutta siihen, mitä isännöintisopimuksessa on sovittu, miten palvelutapahtuma vastasi asiakkaan odotuksia ja mistä mahdollisesti johtui asiakkaan odotusten ylittyminen tai alittuminen. Kysymyksillä haluttiin selvittää,

miten henkilökunnan näkemykset poikkeavat asiakkaan näkemyksistä. Lisäksi henkilökunnalta kysyttiin motivaatio- ja viihtyvyystekijöiden tärkeysjärjestystä. Kysely lähetettiin koko henkilökunnalle ja vastauksia saatiin 5 kpl, vastausprosentiksi tuli 71,4.

4.2.1 Toimiston valintaan vaikuttaneet seikat

Henkilökunnankyselyn vastaukset toimiston valintaan vaikuttaneista seikoista jakaantuivat seuraavan kuvan mukaisesti.



Kuva 10. Isännöintitoimiston valintaan vaikuttaneet seikat (henkilökunnankysely).

Kuvasta voidaan havaita, että myös henkilökunta pitää palvelun laatua suurimpana tekijänä isännöintitoimiston valintaan. Isännöintialan asiantuntemus ja henkilökunnan ammattitaito saavuttivat kyselyssä 55 % (asiakaskysely 40 %), isännöitsijä henkilönä saavutti 11 % (asiakaskysely 24 %), palvelun hinta saavutti kummassakin kyselyssä saman prosenttiluvun 11 %. Henkilökunnan mielestä valintapäätökseen ei ollut vaikuttanut suosittelu, 11 % asiakkaista ilmoitti valintapäätöksensä perusteeksi toisen suosittelun. Henkilökunta uskoi vahvasti ystävällisen asiakaspalvelun olleen valintapäätöksen perusteena saavuttaen 24 % vastauksista (asiakaskysely 3 %). Muita syitä henkilökunta ei kyselyssä ilmoittanut valintapäätöksen perusteeksi, asiakaskyselyssä niitä oli 11 % vastauksista.

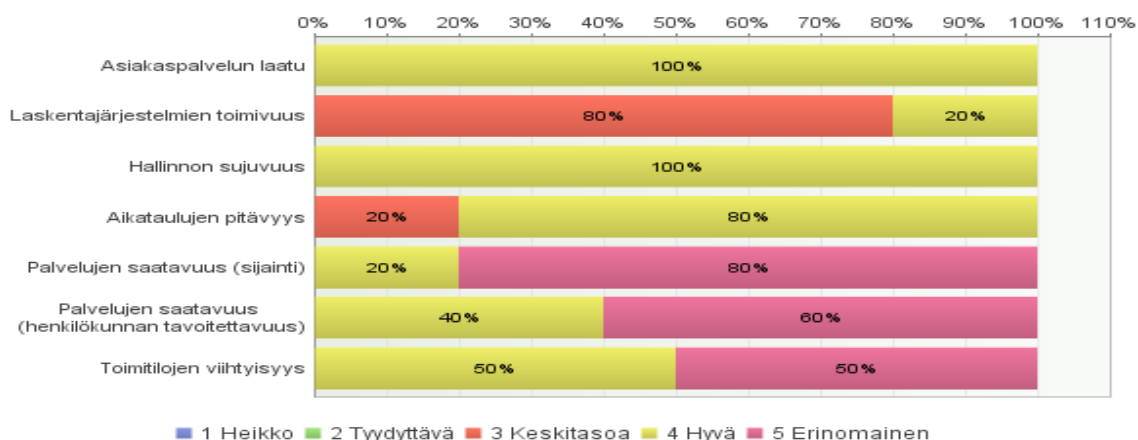
4.2.2 Arvosanakysymyksen tulokset

Arvosanakyselyn tuloksena Yritys Oy sai henkilökunnalta kokonaisarvosanan keskiarvoksi 4,13 asteikolla 1 - 5, joka oli asiakaskyselyn vastaavaa keskiarvoa 3,86 parempi.

	1 Heikko	2 Tyydyttävä	3 Keskitasoa	4 Hyvä	5 Erinomainen	Yhteensä	Keskiarvo
Asiakaspalvelun laatu	0	0	0	5	0	5	4
Laskentajärjestelmien toimivuus	0	0	4	1	0	5	3,2
Hallinnon sujuvuus	0	0	0	5	0	5	4
Aikataulujen pitävyys	0	0	1	4	0	5	3,8
Palvelujen saatavuus (sijainti)	0	0	0	1	4	5	4,8
Palvelujen saatavuus (henkilökunnan tavoitettavuus)	0	0	0	2	3	5	4,6
Toimitilojen viihtyisyys	0	0	0	2	2	4	4,5
Yhteensä	0	0	5	20	9	34	4,13

Taulukko 8. Henkilökunnankyselyn arvosanajakauma.

Taulukosta voidaan havaita, että asiakaspalvelun laadulle arvosanan keskiarvoksi tuli 4 (asiakaskysely 3,94). Kaikki vastaajat pitivät asiakaspalvelun laatua hyvänä. Kysymysten tulos on lähes yhdenmukainen asiakkaiden mielipiteiden kanssa ja tukee palvelun laadun merkitystä yrityksen kriittisenä menestystekijänä ja perusteena yrityksen kasvulle. Arvosanojen jakaumaa voidaan havainnollistaa seuraavan kuvan avulla.

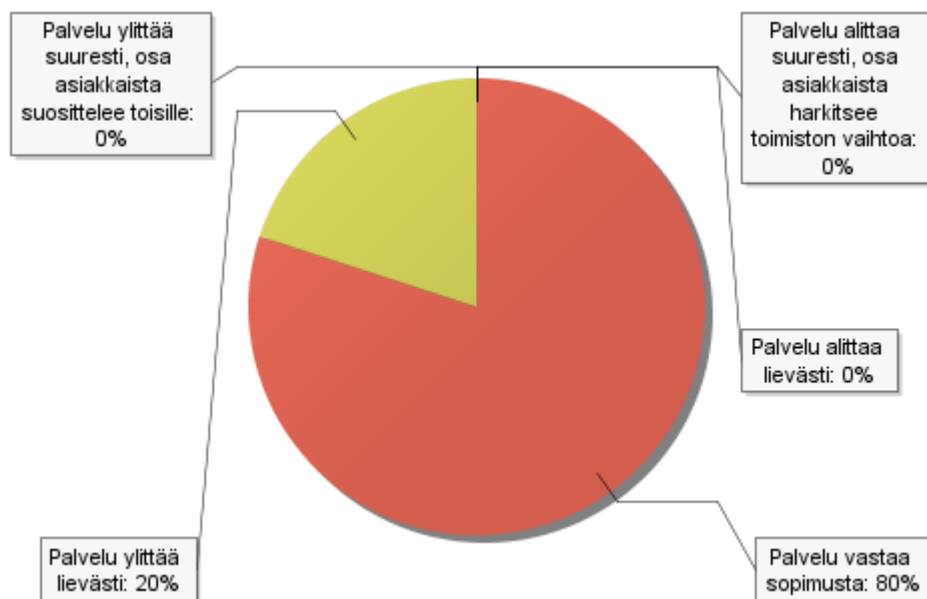


Kuva 11. Henkilökunnankyselyn arvosanajakauma prosentteina.

Palvelujen saatavuus sijainnin ja henkilökunnan tavoitettavuuden osalta saavutti henkilökunnankyselyssäkin korkeimmat arvosanat. Sijainnin osalta arvosanojen keskiarvo oli 4,8 (asiakaskysely 4,11) ja henkilökunnan tavoitettavuuden osalta 4,6 (asiakaskysely 4). Laskentajärjestelmien toimivuus sai matalimman keskiarvon 3,2 (asiakaskysely 3,74), neljä viidestä vastaajasta piti laskentajärjestelmien toimivuutta keskitasoisena, yksi hyvänä. Hallinnon sujuvuus sai keskiarvon 4 (asiakaskysely 3,81), aikataulujen pitävyys 3,8 (asiakaskysely 3,62) ja toimitilojen viihtyisyys 4,5 (asiakaskysely 3,81). Henkilökunta ei antanut yhtään heikkoa tai tyydyttävää arvosanaa.

4.2.3 Palvelun vastaavuus isännöintisopimukseen

Kysymyksellä haluttiin selvittää Yritys Oy:n henkilökunnan näkemyksiä siitä, miten hyvin palvelu vastaa sitä, mitä isännöintisopimuksessa on sovittu ja sitä, kuinka henkilökunnan näkemykset vastaavat asiakkaiden näkemyksiä. Kyselyn tuloksia kuvataan seuraavassa kuvassa.



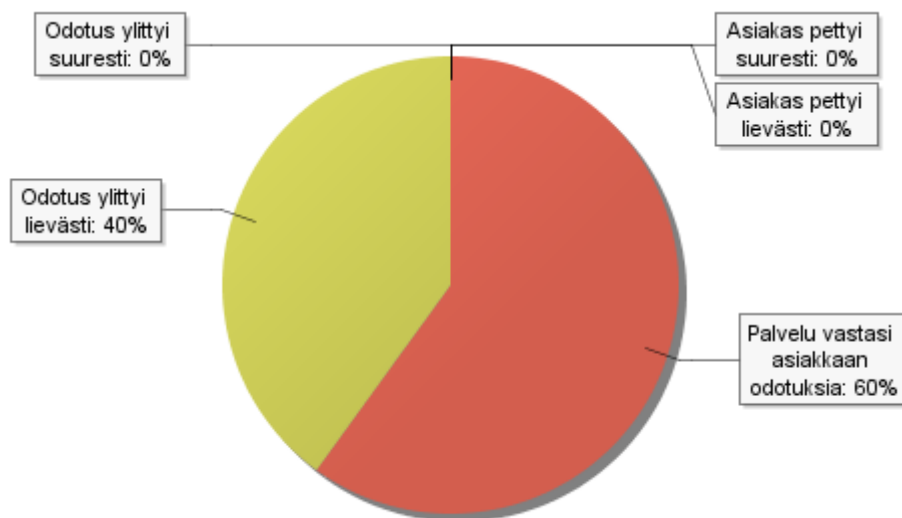
Kuva 12. Palvelun vastaavuus isännöintisopimukseen (henkilökunnan kysely).

Henkilökunnankyselyyn vastanneista 20 % (1 vastaaja) vastasi palvelun ylittävän sopimuksen, asiakaskyselyn vastaavat luvut olivat 22 % (12 vastaajaa). Vastaajista 80 % (4 vastaajaa) vastasi palvelun vastaavan sopimusta, asiakaskyselyn vastaavat luvut olivat 72 % (39 vastaajaa).

Henkilökunta ei vastannut, että palvelu alittaisi sopimuksen sisältöä. Asiakkaista 6 % (3 vastaajaa) vastasi palvelun alittavan sopimuksen.

4.2.4 Kokemuksen vastaavuus odotuksiin palvelutapahtumassa

Kysymyksellä haluttiin selvittää henkilökunnan näkemystä siitä, kuinka asiakaspalvelutapahtuma vastasi asiakkaan odotuksia. Kysymyksessä pyydettiin henkilökuntaa miettimään viimeistä palvelukokemusta asiakkaan kanssa ja arvioimaan, kuinka hyvin kokemus vastasi odotuksia. Kysymyksen vastaukset jakautuivat seuraavan kuvan mukaisesti.



Kuva 13. Palvelun vastaavuus odotuksiin (henkilökunnan kysely).

Henkilökunnasta 40 % (2 vastaajaa) oli sitä mieltä, että asiakas tunsu odotuksensa ylittyneen lievästi, asiakaskyselyn vastaavat tulokset olivat 31 % (17 vastaajaa) tunsu yllättyneensä positiivisesti, joista 11 % (6 vastaajaa) yllättyi suuresti ja 20 % (11 vastaajaa) yllättyi lievästi. Henkilökunnan mielestä asiakas ei pettynyt lainkaan, asiakaskyselyn tuloksen perusteella kielteisen yllätyksen koki 9 % (5 vastaajaa) asiakkaista, joista 2 % (1 vastaaja) pettyi suuresti ja 7 % (4 vastaajaa) pettyi lievästi. Henkilökunnasta 60 % (3 vastaajaa) katsoi palvelutapahtuman vastanneen asiakkaan odotuksia, asiakaskyselyn perustella asiakkaista 59 % (32 vastaajaa) oli samaa mieltä. Kokemusten vertailussa tulee huomioida kyselyn ja vastaamisen eriaikaisuus, eli henkilökunta ja asiakas eivät arvioineet samaa palvelutapahtumaa. Henkilökunnalta kysyttiin lisäksi, mistä

sen mielestä johtui odotuksen ylittyminen tai alittuminen. Vastauksina oli: *ongelma saatiin hoidettua erittäin nopeasti – siitä tuli kiitokset ja toiminta tapahtui kitkattomasti ja nopeasti.*

4.2.5 Avointen kysymysten tulokset

Henkilökunnankyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Henkilökunnalta kysyttiin, mitä hyviä käytänteitä yhtiön toiminnassa on (ruusuja) ja mitä parannettavaa sen mielestä yhtiön toiminnassa on (risuja). Hyviä käytänteitä kysyttäessä vastauksia saatiin 4 kpl. Henkilökunnankyselyn avoimen palautteen hyvät käytänteet on lueteltu seuraavassa luettelossa.

- *Hyvä asiakaspalvelu*
- *hyvä asiakaspalvelu, asukassivustot*
- *Aktiivinen reagoiminen asiakkaiden viesteihin. Eri järjestelmien hyödyntäminen. Aktiivinen osallistuminen alan tilaisuuksiin. Erityisen hyvä ilmapiiri työkaverien kesken, mikä toivottavasti heijastuu myös asiakkaisiin.*
- *Avoimuus*

Avoimen palautteen kysymykseen, mitä parannettavaa näkisitte yhtiön toiminnassa, vastauksia saatiin 5 kpl, joista 1 vastauksessa ei nähty aihetta risuihin. Avoimen palautteen parannusehdotusten vastaukset on lueteltu seuraavassa luettelossa.

- *Kiireisimpinä aikoina isännöitsijöiden tavoitettavuus voi olla hankalampaa.*
- *viestintää voi aina olla enemmän*
- *kirjanpidon ja isännöinnin puheyhteyden parantaminen*
kirjanpidon osalta uusien toimintaa nopeuttavien toimintatapojen etsiminen, ruuhkahuippujen parempi ennakointi ja tasoittaminen
- *En näe tällä hetkellä mitään risujen arvoista*
- *Töiden jakaminen tasaisesti*

Avoimen kyselyn tuloksien arvioinnissa on huomioitava, että henkilökunta otti kantaa osittain myös organisaation sisäiseen toimintaan ja työnjakoon.

4.2.6 Motivaatio- ja viihtyvyystekijät

Henkilökunnankyselyssä haluttiin lisäksi selvittää, mikä on motivaatio ja viihtyvyystekijöiden tärkeysjärjestys, kyselyssä arvosanalla 1 oli tärkein merkitys ja 5 oli vähiten tärkeä. Motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestys on esitetty seuraavassa taulukossa.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Vastuullinen työ	0	2	1	1	0	4	2,75
Työn sisältö	1	1	0	1	1	4	3
Tulosten saavuttaminen	1	0	3	0	1	5	3
Tunnustus	0	2	2	1	0	5	2,8
Etenemismahdollisuudet	2	0	0	1	2	5	3,2
Yhteensä	4	5	6	4	4	23	2,95

Taulukko 9. Motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestys.

Alhaisimman keskiarvon 2,75 saavutti vastuullinen työ, eli henkilökunnan mielestä se oli tärkein motivaatiotekijä. Tunnustus saavutti keskiarvon 2,8 ja oli toiseksi motivoivin tekijä. Työn sisältö ja tulosten saavuttaminen sai keskiarvon 3, ja etenemismahdollisuudet oli järjestyksessä vähiten tärkeä, saavuttaen keskiarvon 3,2. Tulosten tulokinnassa on huomioitava, että hajonta vastaajien välillä on ollut suurta, keskiarvot ovat hyvin lähellä toisiaan.

Viihtyvyystekijöiden tärkeysjärjestys on esitetty seuraavassa taulukossa.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Palkka	0	3	1	0	1	5	2,8
Yrityksen toimintaperiaatteet	0	0	1	2	1	4	4
Työpaikan ihmissuhteet	3	0	0	0	2	5	2,6
Työolosuhteet	0	1	1	1	1	4	3,5
Johdon tuki ja valvonta	1	0	2	2	0	5	3
Yhteensä	4	4	5	5	5	23	3,18

Taulukko 10. Viihtyvyystekijöiden tärkeysjärjestys.

Viihtyvyystekijöiden keskiarvoissa oli enemmän hajontaa. Matalimman keskiarvon 2,6 saavuttivat työpaikan ihmissuhteet, jota henkilökunta piti tärkeimpänä viihtyvyystekijänä. Palkan merkitys oli hyvin lähellä työpaikan ihmissuhteita, saavuttaen keskiarvon 2,8. Johdon tuki ja valvonta saavutti keskiarvon 3, työolosuhteet saavuttivat keskiarvon 3,5. Vähiten tärkeänä henkilökunta piti yrityksen toimintaperiaatteita, joka saavutti keskiarvon 4.

4.3 Laskentajärjestelmät

Laskentajärjestelmien toimivuudella on suuri välillinen merkitys yrityksen tuottaman palvelun laatuun. Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia Yritys Oy:n laskentajärjestelmien toimivuutta isännöintialan erityislaskentaan ja järjestelmien toimivuuden merkitystä asiakastyytyväisyyteen. Tutkimus toteutettiin osana asiakas- ja henkilökunnankyselyä sekä toimintatutkimuksena osallistuvalla havainnoinnilla yrityksen toiminnassa. Havainnoivassa tutkimuksessa ei huomioitu valmisohjelmia, vaan keskityttiin Excel- taulukkolaskennan avulla suoritettaviin laskelmiin. Tavoitteena oli myös tarvittaessa tehdä kehitysehdotuksia Excel-laskentaan.

4.3.1 Lainsäädännön asettamat vaatimukset laskelmille

Asunto-osakeyhtiölaki asettaa vaatimuksia laskelmien laatimiseen asunto-osakeyhtiöissä. Asunto-osakeyhtiölain 3. luvussa on säännökset yhtiövastikkeesta. Luvun 2 §:ssä määritellään yhtiövastikkeella katettavat menot, jotka aiheutuvat:

- 1) kiinteistön hankinnasta ja rakentamisesta
- 2) kiinteistön ja rakennusten käytöstä ja kunnossapidosta
- 3) kiinteistön ja rakennuksen perusparannuksesta, lisärakentamisesta ja lisäalueen hankkimisesta (uudistus)
- 4) yhtiön toimintaan taikka kiinteistön tai rakennuksen käyttöön liittyvän hyödykkeen yhteishankinnasta
- 5) muista yhtiölle kuuluvista velvoitteista. (Finlex 2012).

Asunto-osakeyhtiölain 3. luvun 3 §:ssä ovat säännökset erilaisista yhtiövastikkeista; Yhtiövastike voidaan yhtiöjärjestyksessä määrätä maksettavaksi siten, että tiettyjä menoja varten on eri maksuperuste tai että maksuvelvollisuus koskee vain tiettyjen osakkeiden omistajia. Jos yhtiöjärjestyksessä määrätään pääomavastikkeesta ja jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä, pääomavastikkeella katetaan pitkävaikutteiset menot, jotka aiheutuvat kiinteistön ja rakennuksen hankinnasta, rakentamisesta, peruskorjauksesta ja uudistuksesta. (Finlex 2012.)

Luvun 4 §:ssä säädetään yhtiövastikkeen maksuperusteesta; Vastikkeen maksuperusteesta on määrättävä yhtiöjärjestyksessä. Perusteena voi olla esimerkiksi huoneiston pinta-ala, osakkeiden lukumäärä taikka veden, sähkön, lämmön tai muun hyödykkeen todellinen tai luotettavasti arvioitavissa oleva

kulutus. Osakkeenomistajan on ilmoitettava yhtiölle huoneistossa asuvien tai sitä muuten käyttävien henkilöiden lukumäärä, jos henkilömäärä on vastikkeen maksuperusteena. (Finlex 2012.)

Edellä mainittujen lain säännösten täyttäminen edellyttää isännöintitoimistoilta toimivia laskentajärjestelmiä talousarvion laadintaan, hoito- ja pääomavastikkeen määrittämiseen, lainaosuuslaskentaan ja erilaisiin hankelaskelmiin. Laskentajärjestelmien toimivuus on yksi isännöintitoimiston kriittisistä menestystekijöistä.

4.3.2 Laskentajärjestelmien toimivuuden tutkimustulokset

Yritys Oy:ssä kirjanpito hoidetaan Maestron taloushallinto-ohjelmistolla ja vastikeseuranta Tampuuri-ohjelmistolla. Talousarviot, vastikkeiden määrittelyt, lainaosuuslaskenta, hankelaskelmat ja tilinpäätöksen liitettävä jälkilaskelma toteutetaan Excel-taulukkolaskennan avulla.

Excel-taulukkolaskennan käytössä suurimmat virheet aiheutuvat näppäilyvirheistä – kirjataan väärä luku soluun, virheellisistä kaavoista - ei lasketa sitä mitä piti, virheellisistä soluviittauksista - valitaan väärä solu laskentaan, syötetään lukuja kaavoihin – samaa pohjaa käytetään uudelleen huomaamatta syötettyä lukua ja suojaukset ovat puutteelliset - kuka tahansa voi muuttaa kaavan sisältöä tai kaavaa muutetaan vahingossa.

Toimintatutkimuksessa Yritys Oy:ssä tehtiin pistokokein tarkistuksia laskelmiin. Pistokokeissa tarkastettiin sattumanvaraisesti valituille yhtiölle laadittuja laskelmia. Yhtiöitä oli yhteensä kahdeksan ja jokaisesta yhtiöstä valittiin sattumanvaraisesti laskelmatyyppi. Tutkimuksessa ei tullut esiin varsinaisia virheitä tai puutteita. Laskelmat oli laadittu lain säännösten mukaisesti. Laskelmista puuttui suojaukset ja varsinkin talousarvioissa oli kaavoihin merkitty lukuja, tämä menettelytapa edellyttää suurta huolellisuutta käytettäessä laskelmapohjia uudelleen.

Asiakas- ja henkilökunnankyselyjen tulokset puoltavat näkemystä järjestelmien toimivuudesta. Laskentajärjestelmien toimivuus sai asiakaskyselyssä arvosanojen keskiarvoksi 3,74 ja henkilökunnankyselyssä 3,2 asteikolla 1 – 5. Arvosanat olivat keskitason ja hyvän välillä. Laskentajärjestelmien

toimivuudesta oli kyselyssä vain yksi kysymys. Kysymyksen asettelusta ei voinut päätellä, koskiko kysymys valmisohjelmia vai Excel-pohjaisia laskelmia. Avoimessa palautteessa vain yksi vastaaja oli ottanut kantaa laskentaan; *Laskutus on sekaisin, eikä tietoa virheiden syystä saada*. Palautteesta ei voi tulkita, onko kysymyksessä laskentajärjestelmään liittyvä puute vai esimerkiksi työntekijän virhe.

5 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia palvelun laadun ja laskentajärjestelmien toimivuuden merkitystä isännöintiyrityksen kasvuun. Reliabiliteetti oli tutkimuksessani hyvä, asiakaskysely kohdistettiin asiakkaina olevien taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajille, joiden sähköpostiosoite oli yhtiön rekisterissä. Vastausprosentti oli 68,4. Henkilökunnankysely kohdistettiin koko henkilökunnalle, ja vastausprosentti oli 71,4. Edellä mainitut seikat tukevat tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Myös validiteetti oli hyvä, kyselytutkimuksilla mitattiin juuri sitä mitä pitikin eli asiakaspalvelun laatua ja laskentajärjestelmien toimivuutta. Validiteettia arvioitaessa laskentajärjestelmien osalta tulee huomioida, että kyselyssä oli vain yksi kysymys, jonka asettelusta ei voinut päätellä, koskiko kysymys valmisohjelmia vai Excel-taulukkolaskennan avulla laadittavia laskelmia. Kysymysten määrän rajaamisella pyrittiin hyvään vastausprosenttiin.

Kyselytutkimusten tulokset tukevat näkemystä siitä, että palvelun laatu ja laskentajärjestelmien toimivuus ovat yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ja perusteena yrityksen kasvu. Yritys sai kokonaisuutena asiakaspalautteessa hyvän arvosanan. Asiakkaiden antamien palvelun laadun arvosanojen keskiarvo oli 3,94 ja laskentajärjestelmien toimivuuden keskiarvo 3,74 asteikolla 1 - 5. Huomion arvoista on myös se, että 54 vastaajasta vain yksi oli täysin tyytymätön saamaansa palveluun.

Verrattaessa asiakkaiden antamaa palautetta teoriaosuudessa sivulla 29 esitettyihin isännöintialan mittareihin voidaan todeta, että asiakaskyselyn avointen kysymysten vastauksissa ei tullut esiin vakavia laatupoikkeamia yhtä täysin tyytymätöntä asiakasta lukuun ottamatta. Negatiivinen palaute koski

lähinnä palvelun saatavuutta, aikataulujen pitävyyttä ja tiedotuksen puutetta, yksi vastanneista esitti yrityksen kasvun aiheuttavan henkilökunnan väsymistä ja aikataulujen viivästymistä. Edellä mainittujen laatupoikkeamien poistamiseen Yritys Oy:ssä tulee kiinnittää huomioita tulevaisuudessa, poikkeamat voidaan poistaa huolehtimalla henkilöstöresurssien riittävyydestä.

Avointen kysymysten positiivisesta palautteesta on luettavissa kaikki sivulla 15 Grönroosin teokseen viitatuksi kuusi laadukkaan palvelun kriteeriä sekä lähes kaikki sivulla 28 Isännöintiliiton tekemään verkkohaastatteluun viitatuksi odotukset isännöitsijälle ja yritykselle. Tämä tukee käsitystä siitä, että yritys on onnistunut laadukkaan palvelun tuottamisessa ja pystynyt täyttämään asiakkaiden odotuksia.

Teoriaosuudessa sivulla 10 Leclinin teokseen viitaten todettiin, että tyytyväinen asiakas viestii saamastaan hyvästä palvelusta myös muille potentiaalisille asiakkaille sekä on valmis maksamaan saamastaan palvelusta suuremman hinnan, mikä parantaa yrityksen kannattavuutta. Kyselytutkimuksessa tuli esille, että Yritys Oy:n oli valinnut toisen suosituksesta 11 % (8 vastaajaa) vastaajista. Yleisin palveluntuottajan vaihtamisen syy on tyytymättömyys. Tutkimuksessa vain 4 % (2 vastaajaa) ilmoitti tämän toimiston valintaan vaikuttaneeksi seikaksi. Edellä kerrotut seikat tukevat käsitystä Yritys Oy:n palvelun hyvästä laadusta.

Laadukkaasta asiakaspalvelusta kertoo myös henkilökunnan- ja asiakaspalautteen yhdenmukaisuus. Keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan. Henkilökunta arvioi palvelun laadun hieman paremmaksi kuin asiakkaat. Keskiarvot olivat keskitason ja hyvän välillä.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakkaiden mielipiteiden kuuleminen on yrityksen toiminnalle välttämätöntä. Toiminnan kehittämisen työkaluna asiakkaiden mielipiteillä on suuri merkitys. Tämä opinnäytetyöhöni liittyvä tutkimus kertoi tutkimushetken tilanteen. Suosittelen, että Yritys Oy hyödyntää saadun palautteen, korjaa esiin tulleet laatupoikkeamat, tyytymättömyystekijät ja jatkaa asiakastyytyväisyyden mittaamista säännöllisin väliajoin.

Henkilökunnan antamaa palautetta yrityksen johto voi hyödyntää henkilöstöstrategian kehittämisessä. Mielenkiintoinen havainto motivaatio- ja

viihtyvyystekijöiden tutkimuksessa oli se, että tässä yrityksessä palkka nousi toiseksi tärkeimmäksi viihtyvyystekijäksi, työpaikan ihmissuhteet menivät palkan edelle. Teoriaosuudessa sivulla 16 Rissasen teokseen viitaten palkalla yrityksissä yleisimmin yritetään vaikuttaa henkilökunnan motivaatioon. Yhtiön anonyymiyden säilyttämisen vuoksi henkilöstön motivaation tutkiminen jäi hieman ohueksi, koska haastattelututkimusta ei voinut tehdä. Anonyymiyys olisi kärsinyt haastateltavien henkilöiden nimien julkaisusta. Kuten aiemmin työssäni olen maininnut, motivaation mittaaminen on vaikeaa. Haastattelututkimuksen oikealla kysymysten asettelulla sitä olisi voinut selvittää, tutkimus olisi antanut kysymysten tekohetken tilanteen. Mielialan tutkiminen kuuluu enemmän sosiaali- ja terveysalan opintoihin, ehkä joku alan opiskelija ottaa aiheen omaan työhönsä.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen projekti perehtyä syvällisemmin palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Työn mielekkyyttä lisäsi kyselyssä asiakkailta saatu runsas palaute, joka oli suurimmalta osin positiivista, osin jopa ylistävää.

Opinnäytetyöhöni liittyen olen pitänyt koko Yritys Oy:n henkilöstölle palautepalaverin työni tuloksista 21.8.2012 ja samalla luovuttanut yrityksen käyttöön laatimani laatukäsikirjan, josta uskoisin olevan hyötyä isännöintipalvelujen yleisten sopimusehtojen ISE 2007 vaatimusten mukaisessa laadunvarmistuksessa sekä päivittäisten rutiinien hoitamisessa.

Opinnäytetyöstä yritykseltä saamani palaute oli positiivista. Palautepalaverissa tuli esille, että opinnäytetyössäni näkyy selvästi pitkä kokemukseni isännöintialalta. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakkaiden mielipiteiden kuuleminen oli heille tärkeää. Laatukäsikirjan laatimisen merkitys yritykselle oli suuri, käsikirjan yritys ottaa päivittäiseen käyttöön.

Kuvat

Kuva 1. Laadun merkitys, s. 10

Kuva 2. Asiakastyytyväisyyslaatu menestyskierteen osana. s. 11

Kuva 3. Työtulos, s. 16

Kuva 4. Palvelujen laadun toleranssi, s. 17

Kuva 5. Kokemukseen perustuva tyytyväisyysasteen jakautuminen asiakaskontakteissa, s. 19

Kuva 6. Isännöintitoimiston valintaan vaikuttaneet seikat (asiakaskysely), s. 31

Kuva 7. Asiakaskyselyn arvosanjakauma prosentteina, s. 33

Kuva 8. Palvelun vastaavuus isännöintisopimukseen (asiakaskysely), s. 34

Kuva 9. Palvelun vastaavuus odotuksiin (asiakaskysely), s. 35

Kuva 10. Isännöintitoimiston valintaan vaikuttaneet seikat (henkilökunnan kysely), s. 40

Kuva 11. Henkilökunnankyselyn arvosanjakauma prosentteina, s. 41

Kuva 12. Palvelun vastaavuus isännöintisopimukseen (henkilökunnan kysely), s. 42

Kuva 13. Palvelun vastaavuus odotuksiin (henkilökunnan kysely), s. 43

Taulukot

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden erot, s. 9

Taulukko 2. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheet, s. 12

Taulukko 3. Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä, s. 15

Taulukko 4. Motivaatio- ja viihtyvyysvaikutukset s. 17

Taulukko 5. Odotustilanteiden vaikutukset kokemuksiin, s. 20

Taulukko 6. Odotuksia isännöitsijälle ja isännöintiyritykselle, s. 28

Taulukko 7. Asiakaskyselyn arvosanjakauma, s. 32

Taulukko 8. Henkilökunnankyselyn arvosanjakauma, s. 41

Taulukko 9. Motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestys, s. 45

Taulukko 10. Viihtyvyystekijöiden tärkeysjärjestys, s. 45

Lähteet

Finlex 2012. Ajantasainen lainsäädäntö.

www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599. Luettu 25.7.2012.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uusitettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Isännöintiliitto 2012a. Eettiset ohjeet.

www.isannointiliitto.fi/isannoitsijalle/lainsaadantojaohjeet/isannoinnineettisetohjeet/. Luettu 31.5.2012

Isännöintiliitto 2012b. Isännöinti Suomessa.

www.isannointiliitto.fi/medialle/isannointisuomessa/. Luettu 20.6.2012.

Isännöintiliitto 2012c. Isännöinti Suomessa.

www.isannointiliitto.fi/medialle/isannointisuomessa/. Luettu 14.6.2012.

Isännöintiliitto 2012d. Isännöintitoimialan mielikuvatutkimus.

www.isannointiliitto.fi/attachements/2012-02-15T15-05-5261.pdf. Luettu 20.6.2012.

Isännöintiliitto 2012e. Isännöinnin visio 2020 verkkohaastattelu.

www.isannointiliitto.fi/attachements/2010-08-16T14-15-1061.pdf/ Luettu 26.6.2012.

Isännöintiliitto 2012f. Jäsenet.

www.isannointiliitto.fi/isannointi/jäsenet/. Luettu 11.5.2012.

Isännöintiliitto 2012g. Palvelut isännöitsijälle.

www.isannointiliitto.fi/isannoitsijalle/. Luettu 30.5.2012.

Isännöintiliitto 2012h. Strategiset linjaukset.

www.isannointiliitto.fi/toiminta/strategia/strategisetlinjaukset/. Luettu 11.5.2012.

Isännöintiliitto 2012i. Yleiset sopimusehdot.

www.isannointiliitto.fi/isannoitsijalle/lainsaadantojaohjeet/yleisetsopimusehdot/. Luettu 31.5.2012.

Kiinteistöliitto 2012a. Neuvonta ja palvelut. www.kiinteistöliitto.fi/palvelut/. Luettu 31.5.2012.

Kiinteistöliitto 2012b. Palvelut. www.kiinteistöliitto.fi/liitto. Luettu 11.5.2012.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mytty, P. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, luentomuistiinpanot. Saimaan ammattikorkeakoulu.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyritys Pohjantähti Polestar Ltd.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Suomisanakirja. Isännöitsijä.

www.suomisanakirja.fi/isännöinti. Luettu 11.5.2012.

Liitteessä yrityksen nimi on muutettu Yritys Oy:ksi anonyymiyden säilyttämiseksi.

Yritys Oy

Kysely liittyy Saimaan ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön Palvelun laatu ja laskentajärjestelmien toimivuus - kriittiset menestystekijät isännöintialalla

1. Mitkä seuraavista vaikuttivat taloyhtiössänne Yritys Oy:n valintaan isännöintitoimistoksi? *

☐ Isännöitsijä henkilönä

☐ Henkilökunnan ammattitaito

☐ Isännöintialan asiantuntemus

☐ Ystävällinen asiakaspalvelu

☐ Palvelun hinta

☐ Joku suositteli

☐ Muu, mikä?

2. Minkä arvosanan asteikolla 1-5 antaisitte seuraaville Yritys Oy:n palveluille? *

	1 Heikko	2 Tyydyttävä	3 Keskitasoa	4 Hyvä	5 Erinomainen
Asiakaspalvelun laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskentajärjestelmien toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnon sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulujen pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun saatavuus (sijainti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun saatavuus (henkilökunnan tavoitettavuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitilojen viihtyisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Mitä parannettavaa näkisitte yhtiön toiminnassa? (risuja)

4. Miten hyvin saamanne palvelu vastaa sitä, mitä isännöintisopimuksessa on sovittu?*

- ☐ Palvelu alittaa suuresti, harkitsemme isännöintitoimiston vaihtoa
- ☐ Palvelu alittaa lievästi
- ☐ Palvelu vastaa sopimusta
- ☐ Palvelu ylittää lievästi
- ☐ Palvelu ylittää suuresti, voin suositella toisille

5. Miettikää viimeistä palvelukokemustanne Yritys Oy:n kanssa, miten hyvin kokemuksenne vastasi odotuksianne palvelutapahtumasta? *

- ☐ Petyin suuresti
- ☐ Petyin lievästi
- ☐ Vastasi odotuksiani
- ☐ Ylitti lievästi
- ☐ Ylitti suuresti

Adobe

6. Mistä mielestänne johtui odotusten alittuminen tai ylittyminen? *

Adobe

7. Mitä hyviä käytänteitä yhtiön toiminassa mielestänne on? (ruusuja)

Adobe

Liitteessä yrityksen nimi on muutettu Yritys Oy:ksi anonyymiyden säilyttämiseksi.




































Henkilökunnan kysely

Kysely on osa Saimaan ammattikorkeakoulun opintoihin liittyvää opinnäytetyötä Palvelun laatu ja laskentajärjestelmien toimivuus - kriittiset menestystekijät isännöintialalla.

1. Minkä seuraavista arvioisit vaikuttaneen asiakkaidenne päätökseen valita Yritys Oy isännöintitoimistoksi? *

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Isännöitsijä henkilönä |
| <input type="checkbox"/> | Henkilökunnan ammattitaito |
| <input type="checkbox"/> | Isännöintialan asiantuntemus |
| <input type="checkbox"/> | Ystävällinen asiakaspalvelu |
| <input type="checkbox"/> | Palvelun hinta |
| <input type="checkbox"/> | Joku suosittelee toimistoanne |
| <input type="checkbox"/> | Muu, mikä |

2. Minkä arvosanan asteikolla 1-5 antaisit seuraaville Yritys Oy:n palveluille? *

	1	2	3	4	5
	Heikko	Tyydyttävä	Keskitasoa	Hyvä	Erinomainen
Asiakaspalvelun laatu					
Laskentajärjestelmien toimivuus					
Hallinnon sujuvuus					
Aikataulujen pitävyys					
Palvelujen saatavuus (sijainti)					
Palvelujen saatavuus (henkilökunnan tavoitettavuus)					
Toimitilojen viihtyisyys					

3. Mitä parannettavaa näkisit yhtiön toiminnassa? (risuja) *

[illegible]

4. Mitä hyviä käytänteitä yhtiön toiminnassa mielestänne on?*

--

5. Miten hyvin arvioisit Yritys Oy:n tarjoaman palvelun vastaavan sitä, mitä isännöintisopimuksessa on sovittu? *

- ☐ Palvelu alittaa suuresti, osa asiakkaista harkitsee toimiston vaihtoa
- ☐ Palvelu alittaa lievästi
- ☐ Palvelu vastaa sopimusta
- ☐ Palvelu ylittää lievästi
- ☐ Palvelu ylittää suuresti, osa asiakkaista suosittelee toisille

6. Mieti viimeistä palvelutapahtumaa asiakkaanne kanssa. Miten hyvin mielestänne tarjoamanne palvelu vastasi asiakkaan odotuksia? *

- ☐ Asiakas pettyi suuresti
- ☐ Asiakas pettyi lievästi
- ☐ Palvelu vastasi asiakkaan odotuksia
- ☐ Odotus ylittyi lievästi
- ☐ Odotus ylittyi suuresti



7. Mistä mielestäsi johtui asiakkaan pettymys tai odotuksen ylittyminen? *

8. Miten arvioisit seuraavia työhösi Yritys Oy:ssä liittyviä motivaatiotekijöitä? 1 = suurin merkitys työmotivaatioon - 5 = vähäisin merkitys työmotivaatioon. *

	1	2	3	4	5
Vastuullinen työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosten saavuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Miten arvioisit työhösi Yritys Oy:ssä liittyviä viihtyvyystekijöitä? 1 = suurin merkitys viihtyvyyteen - 5 = pienin merkitys viihtyvyyteen. *

	1	2	3	4	5
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen toimintaperiaatteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan ihmissuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työolosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon tuki ja valvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>