



”VAATIVIA SOSIAALISIA KOHTAAMISIA”
Isännöitsijän tarvitsemat kompetenssit työssä menestymiseen

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2022

Tekijän Tuulia Sirvio

Tarkastaja: Apulaisprofessori Minna Saunila

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Tuotantotalous

Tuulia Sirvio

”Vaativia sosiaalisia kohtaamisia” Isännöitsijän tarvitsemat kompetenssit työssä menestymiseen

Tuotantotalouden diplomityö

2022

88 sivua, 6 kuvaa, 12 taulukkoa ja 5 liitettä

Tarkastaja: Apulaisprofessori Minna Saunila

Avainsanat: Kompetenssi, suorituskyvyn johtaminen, isännöinti, isännöitsijä, asiantuntijapalvelu, tietointensiivinen työ, OECD, DeSeCo

Työelämä on aikaisempaa vaativampaa ja työntekijän tulee olla sekä valmis että kykenevä muutoksiin. Isännöintiala on ollut viime vuosina muutoksessa ja sitä tarvitaan edelleen. Isännöinti on muuttunut vuosikymmenten aikana taloushallinnon hoitamisesta vaativaan korjausrakentamisen hallintaan ja asiakaspalvelutyöhön. Isännöitsijän on pystyttävä työssään ottamaan huomioon ilmastoasiat, kestävä kehitys ja vastuullisuus unohtamatta lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Isännöitsijöiksi tarvitaan päteviä henkilöitä. Alaa ei ole pidetty houkuttelevana ja yritysten kasvun esteenä on ollut nimenomaan isännöitsijöiden palkkaaminen. Keskittyminen yrityksen rakenteisiin, johtamiseen ja asiakkaaseen ei pelkästään riitä. Tarvitaan kompetensseiltaan sopivia henkilöitä töihin. Diplomityössä on puolistrukturoiduilla haastattelukysymyksillä selvitetty yrityksen johdolta ja asiakkailta mitä ominaisuuksia isännöitsijällä tulee olla suoriutuakseen töistään hyvin. Tämän lisäksi selvitettiin isännöitsijöiltä mitkä ovat hyvän isännöitsijän kompetenssit. Saatuja tuloksia verrattiin OECD:n vuoden 2005 DeSeCo (The Definition and Selection of Key Competencies) projektissa määriteltyihin kompetensseihin. Ammatilliset kompetenssit kategorisoitiin omaksi ryhmäksi. Isännöitsijän työssä vaaditaan enemmän taitoja mitä ammatillisessa koulutuksessa on tällä hetkellä vaatimuksena. Yrityksissä tulee keskittyä rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja koulutuksessa kompetenssien tunnistamiseen, vahvistamiseen ja opettamiseen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Tuulia Sirvio

“Demanding social meetings”

Competencies property manager needs to perform well

Master’s thesis

Year of completion of the thesis

88 pages, 6 figures, 12 tables and 5 appendices

Examiners: Associate Professor Minna Saunila

Keywords: Competency, Performance management, Property manager, Property management, Expert Service, Knowledge management, Competence management

Working life is more demanding than before and the worker needs to be both ready and capable to meet changes. Property management business has undergone changes lately and there is an ongoing need for them. Before property management was mainly taking care of financial administration. Now the property manager must be capable of manage demanding renovations and customer service. Property manager must pay attention to climate change, sustainable development and responsibility as well as producing added value to the customer. There is a need for competent property managers. The property management business has not been attractive, and the companies have faced trouble to hire especially property managers. Concentrating on the companies’ structures, management and clients is not enough. There is also a need to find people with the right competencies. In this master’s thesis semiconstructed interviews with company’s managers and clients were used to find out what skills property managers need to perform well. In addition, property managers defined what competencies they need to be a good property manager. The results were compared to competencies defined in a DeSeCo project (The Definition and Selection of Key Competencies) conducted by OECD. Occupational competencies were categorized as their own group. At present property manager needs more competencies in his/her job than the occupational education demands. The companies should pay attention to recognize, strengthen and teach competencies in hiring, introduction, and education.

KIITOKSET

Kiitokset sukuni diplomi-insinööreille – Konstalle, Eskolle ja Jarmolle – jotka olette antaneet uskoa, että myös minusta on tähän.

Kiitos miehelleni, Mikalle kompetenssikäsitteen esille ottamisesta, ajatusten vaihdosta ja pedagogisesta asenteesta.

Kiitos Kristerille, joka et aiheen valinnan osalta päästänyt helpolla. Tässäkään.

Kiitos työn ohjaajalle apulaisprofessori Minna Saunilalle, joka on avannut silmäni siihen miten laajat ja monimutkaiset asiat voidaan jäsentää ja pilkkoa. Kiitos myös LUT. Opettavaisin tutkinto, jonka olen suorittanut.

Kiitos Kati ja Alli käytännön avusta.

Kiitos Hilma ja Tuukka, että minulla on myös muuta elämää. Ja tietysti kiitos äiti, kun olet opettanut, että aloitetut asiat on saatettava loppuun.

24.4.2022

Tuulia Sirvio

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto	3
1.1	Tausta	4
1.2	Tutkimuskysymykset ja työn rajaus.....	6
1.3	Tutkimusmenetelmät	8
1.4	Työn rakenne.....	9
2	Suorituskyvyn johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa	10
2.1	Suorituskyky	10
2.2	Tietointensiivinen työ ja suorituskyky	15
2.3	Kompetenssi.....	19
2.4	OECD ja DeSeCo-projekti.....	23
3	Isännöintiala	27
3.1	Ala yleensä.....	27
3.2	Keskeiset toimijat.....	30
3.3	Isännöitsijän koulutus	31
4	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	34
4.1	Laadullinen tutkimus.....	34
4.2	Teemahaastattelut.....	38
4.3	Sisällönanalyysi	40
4.4	Muu aineisto.....	42
5	Töistä hyvin suoriutuminen	43

5.1	Yrityksessä käytetyt mittarit	43
5.2	Töistä hyvin suoriutuminen	44
5.3	Tulokset.....	48
6	Isännöitsijän kompetenssit	50
6.1	Suorituskyky ja siihen tarvittavat kompetenssit.....	50
6.2	Löydetyt kompetenssit	51
6.3	Tulokset.....	56
7	Johtopäätökset ja suositukset	59
7.1	Johtopäätökset.....	59
7.2	Tutkimuksen merkitys.....	62
7.3	Jatkotutkimus ja tutkimuksen hyödyntäminen.....	64
8	YHTEENVETO	65
	Lähteet	67

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.

Liite 2. Yrityksen johdon ja puheenjohtajien haastatteluiden pohjalta kategorisoidut kompetenssit.

Liite 3. Isännöitsijöiden haastatteluiden pohjalta kategorisoidut kompetenssit luokiteltuna DeSeCo-projekti 1 luokan mukaan.

Liite 4. Isännöitsijöiden haastatteluiden pohjalta kategorisoidut kompetenssit luokiteltuna DeSeCo-projektin 2 luokan mukaan.

Liite 5. Isännöitsijöiden haastatteluiden pohjalta kategorisoidut kompetenssit luokiteltuna DeSeCo-projekti 3 luokan mukaan.

Kuvaluettelo

Kuva 1. Mikä on tärkeintä isännöintialan tulevaisuuden kannalta.

Kuva 2. Suorituskyky jaettuna seitsemään osa-alueeseen Sinkin mukaan.

Kuva 3. Isännöitsijöiden koulutustaso.

Kuva 4. Tutkimuksen kokonaiskehys.

Kuva 5. Tieteenfilosofian traditiot.

Kuva 6. Inhimillisen kokemuksen säännönmukaisuudet tutkimuksen kohteena.

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Isännöinnin ammattitutkimus 2020. Palkka ja kokonaisansio. Ansiot kuukausipalkka brutto € / kk.

Taulukko 2. DeSeCo -projektissa löydetty kompetenssit.

Taulukko 3. Tutkintojen osaamistasokuvauksista taso 4.

Taulukko 4. Ratkaisukeskeinen -kompetenssin muodostuminen.

Taulukko 5. Kokonaiskuvassa toimiminen -kompetenssin muodostuminen.

Taulukko 6. Vuorovaikutustaidot -kompetenssin muodostuminen.

Taulukko 7. Yhteistyökyky -kompetenssin muodostuminen.

Taulukko 8. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle -kompetenssin muodostuminen.

Taulukko 9. Kompetenssien kategorisointi DeSeCo -projektin tulosten mukaisesti lisättynä ammatillisten kompetenssien kategoriolla.

Taulukko 10. Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen -kompetenssin muodostuminen.

Taulukko 11. Kokonaiskuvassa toimiminen -kompetenssin muodostuminen.

Taulukko 12. Kompetenssien kategorisointi DeSeCo -projektin tulosten mukaisesti lisättynä ammatillisten kompetenssien kategoriolla

1 Johdanto

Isännöinnistä ja isännöitsijöistä on usealla suomalaisella, jos ei kokemusta niin ainakin mielipide ja näkemys. Hyvää isännöitsijää arvostetaan, mutta arvostuksesta huolimatta on työtasapainoilua useiden eri intressien ja intressiryhmien välillä. Isännöitsijän työtä ohjaavat niin asiakkaan vaatimukset kuin yrityksenkin, jossa hän on töissä. Isännöinti on ollut jo jonkun aikaa muutoksessa ammatinharjoittamisesta liiketoiminnaksi, jolloin toimintaa ohjaavat yleiset liiketoiminnan lainalaisuudet. Isännöintiin vaikuttavat ilmastomuutoksen vuoksi sovitut yhteiset tavoitteet ja päämäärät, talojen korjausvelka, asiakkaiden vaatimustason nousu aikaisempaan verrattuna siinä missä väestön ikääntyminenkin. Minkälainen on hyvän suoriutuvuuden omaava isännöitsijä ja mitkä kompetenssit tulisi isännöitsijällä olla suoriutuakseen töistään hyvin? Näihin kysymyksiin etsitään vastausta tässä diplomityössä. Kysymykset ovat ajankohtaisia juuri nyt, kun isännöintialalla tapahtuu paljon muutoksia, ala kärsii jatkuvasti mainehaitasta sekä yleisestä arvostuksen puuttumisesta, mikä osaltaan on johtanut pulaan osaavasta työvoimasta.

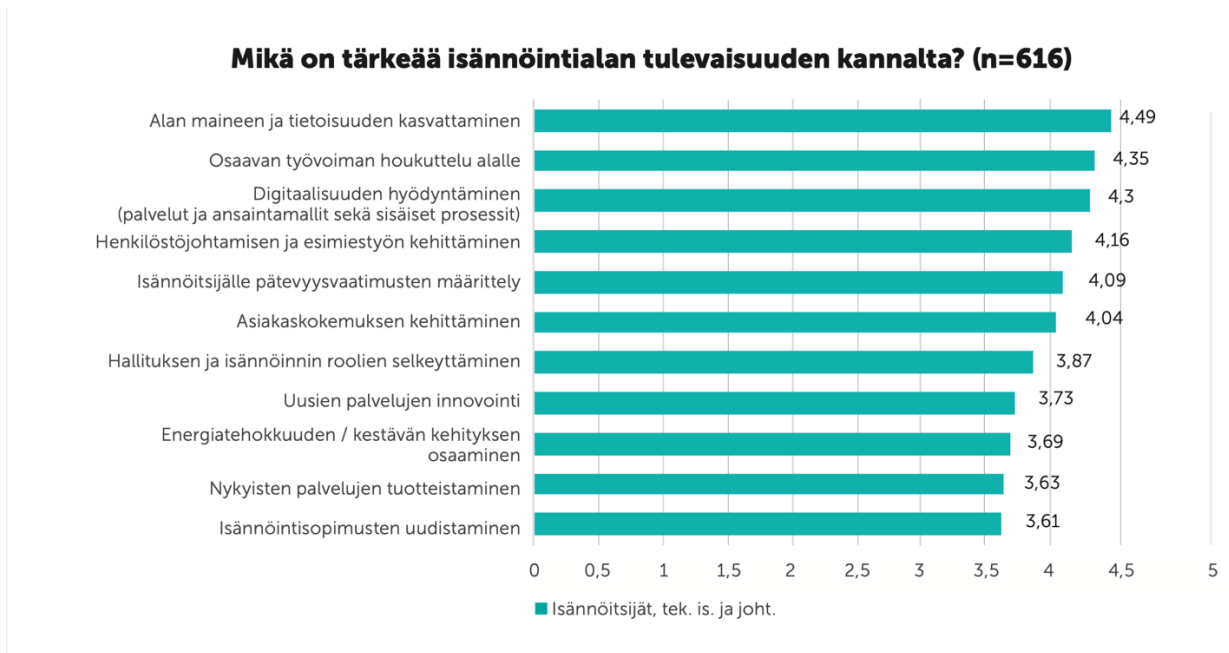
Tässä diplomityössä selvitetään mitä tarkoittaa isännöitsijän hyvin suoriutuminen työstään sekä mitä kompetensseja isännöitsijä tarvitsee suoriutuakseen töistään hyvin. Isännöintialaan liittyen on tehty opinnäytetöitä, mutta ne liittyvät usein yrityksen tai sopimusten rakenteisiin. Alalla on pääkaupunkiseudulla krooninen pula pätevistä isännöitsijöistä. Pahimmillaan tilanne johtaa siihen, ettei liiketoimintaa voida kasvattaa tai yrityksessä jo työskentelevät isännöitsijät kuormittuvat liikaa, jolloin asiakaspalvelun laatu kärsii ja alalla tarvittava kehitys sekä muutoksen tekeminen hidastuvat. Tämä taas aiheuttaa työvoiman pakoa alalta entisestään. Samaan aikaan kun asiakkaat ovat viime vuosien tapahtumien vuoksi tulleet entistä valveutuneimmiksi ja varautuneimmiksi isännöinnin oston osalta, on isännöinnin yhteiskunnallisia ja lakiin perustuvia velvoitteita lisätty. Isännöitsijöiden oletetaan osaavan entistä enemmän kiinteistön ylläpitoon vaikuttavia asioita, entistä paremmin ja tehokkaammin sekä tuottavammin asiakkaiden ja yritysten ristipaineessa. Mitä tämä kaikki vaatii yksittäiseltä työntekijältä? Minkälaisia ominaisuuksia ja taitoja tulee yksilöllä olla, jotta sopivien kompetenssien omaavat henkilöt löydetään jo rekrytointivaiheessa ja voidaan opettaa perehdytyksen ja koulutuksen yhteydessä?

Tämän tutkimustyön tekijä uskoo, että esitettyihin tutkimusongelmiin saadaan parhaiten vastaus laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Tutkimuskysymyksillä pyritään ratkaisemaan mysteeriä, joka koskee isännöitsijän kompetenssia, keinoina eli metodina on käytetty teema-haastatteluita. Haastattelut on puolestaan analysoitu sisällönanalyysin keinoin nojaten yhdysvaltalaiseen tutkimusperinteeseen. Tutkija osallistuu tutkimuksella tieteelliseen keskusteluun, joka koskee kompetenssien johtamista ja yksilöiden suorituskykyä. Tutkija on tehnyt valinnan yksilön ja yrityksen rakenteiden välillä, sillä häntä kiinnostaa nimenomaan, miten yksilötasolla voidaan löytää, tukea ja kehittää kompetensseja, jotka johtavat hyvään suorituskykyyn isännöintityötä tehdessä. Tutkijalla on tutkimustyön väite eli hypoteesi, jonka mukaan nykyinen isännöitsijöiden koulutusrakenne ja tapa eivät tue isännöitsijöiden selviytymistä töistään hyvin. Tätä tutkija perustelee isännöintialaan liittyvillä tiedoilla sekä tietotyöhön ja kompetensseihin liittyvillä aiemmilla tutkimuksilla.

1.1 Tausta

Isännöinti on haasteiden ja muutospaineiden edessä. 70- ja 80-luvulla rakennetut kerrostalot ovat peruskorjausten tarpeessa, Suomi on sitoutunut ilmastotavoitteisiin, energian hinta nousee ja väestö ikääntyy. Nämä kaikki muutokset tekevät isännöitsijän työstä sekä mielenkiintoista että haasteellista. Samaan aikaan kun isännöitsijöille asetettavat vaatimukset kasvavat, on alan maine kärsinyt kovan kolauksen viimeisen vuoden aikana Kilpailu- ja kuluttajaviraston esittäessä 22 miljoonan euron seuraamusmaksuja isännöintialan yrityksille ja isännöintiliitolle hintakartelliin liittyvässä epäilyssä (KKV tiedote 10.2.2021). Alalle tarvitaan kyvykkäitä tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa muutoksen tekijöiksi.

Isännöinnin ammattilaiset tutkimuksen mukaan isännöitsijöiden mielestä kolme tärkeintä asiaa isännöinnin tulevaisuuden kannalta ovat: alan maineen ja tietoisuuden kasvattaminen, osaavan työvoiman houkuttelu alalle sekä digitaalisuuden hyödyntäminen. Kuvassa 1 on esitetty 616 isännöintiyrityksessä työskentelevän isännöitsijän näkemys tärkeimmistä tekijöistä alan tulevaisuuden kannalta. (Isännöinnin ammattitutkimus 2020)



Kuva 1. Mikä on tärkeintä isännöintialan tulevaisuuden kannalta.

Kaikilta isännöintiyrityksen työntekijöiltä kysyttäessä tärkeimmiksi asioiksi tulevaisuuden kannalta nousivat: isännöitsijälle pätevyysvaatimusten määrittäminen, henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittäminen sekä digitaalisuuden hyödyntäminen. Alalla nähdään olevan hyvät työllisyysnäkymät ja palkkataso on hyvä (taulukko 1), mutta haasteellisuuden vuoksi isännöitsijöiden antama suosittelevuusindeksi (NPS) on pyöreä 0 alalle tuleville.

Taulukko 1. Isännöinnin ammattitutkimus 2020. Palkka ja kokonaisansio.

Ansiot kuukausipalkka brutto € / kk.

	Keskiarvo	Alakvartiili	Mediaani	Yläkvartiili
Kaikki (n=572)	3396	2750	3260	3900
Isännöitsijät (n=322)	3518	3000	3300	3900
Tekniset isännöitsijät (n=49)	3688	3100	3500	4200
Johtajat (n=34)	5754	4700	5200	6750
Kiinteistösihteeri (n=70)	2599	2200	2500	2900
Kirjanpitäjä (n=83)	2855	2500	2800	3100

Isännöitsijä on asiantuntija ja asunto-osakeyhtiön lain mukaan hallitus päättää ja johtaa taloyhtiötä. On hallituksia, jotka haluavat isännöitsijän tekemän ratkaisut ja niitä, jotka eivät

kuuntele asiantuntijaa. Väliin mahtuu iso joukko erilaisia tapoja hoitaa asunto-osakeyhtiön asioita, vaikkakin laki ohjaa toimintaa selkeästi. Viimeisen 10 vuoden aikana on alalle syntynyt paljon uusia isännöintialan yrityksiä, niin isoja kuin pieniä. Viimeaikaisessa isännöintialaan liittyvässä uutisoinnissa on ollut esillä, että osa yrityksistä konsolidoituu ja osa pienistä yrityksistä keskittyy tiettyyn asiakassegmenttiin.

Yritysten kasvun ja kehittymisen hidasteena on digitaalinen transformaatio ja osaavien isännöitsijöiden löytäminen. Alalla on tuttua kierre, jossa edellinen isännöitsijä on hoitanut huonosti taloyhtiöitä jo useamman kuukauden, kenties vuoden, jonka jälkeen jättää voipuneena yrityksen ja todennäköisesti koko alan. Tilalle palkataan kenties juuri alalle tullut uusi isännöitsijä, joka joutuu kokemattomana selviämään yksin työkuorman alla. Jos päivittäinen työ yrityksen työntekijöillä on selviytymistä päivästä toiseen, on selvää, ettei kehitystä ehdi tai edes pysty tapahtumaan. Kehittämiseen tarvitaan resursseja (Isännöintiliitto Kirsi Salo 2017)

1.2 Tutkimuskysymykset ja työn rajaus

Tässä diplomityössä selvitetään isännöitsijöiden tarvitsemat kompetenssit töistä hyvin suoriutumiseen. Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä töistä hyvin suoriutuminen tarkoittaa isännöintiyrityksen näkökulmasta?
- Mitä kompetensseja isännöitsijä tarvitsee suoriutuakseen töissään hyvin?

Ensimmäistä tutkimuskysymystä varten haastatellaan isännöitsijöiden esimiehiä ja yrityksen johtoa sekä hallituksen puheenjohtajia. Haastatteluissa esiin tulleita asioita yhdistetään muuhun yrityksestä saatuun dokumentaatioon ja näiden tietojen avulla määritellään mitä hyvin suoriutuminen tarkoittaa yrityksen näkökulmasta eli minkälaista suorituskykyä yksittäiseltä isännöitsijältä odotetaan, jotta yritys voi menestyä. Tässä tutkimuskysymyksessä selvitetään yrityksen mittareiden ja haastatteluiden avulla mitä hyvin suoriutuminen töissä tarkoittaa. Mikä on hyvän isännöitsijän hyvä suorituskyky. Huomio kiinnitetään taloudellisiin mittareihin, asiakastyytyvyyteen, itsensä johtamiseen ja prosessien noudattamiseen sekä

töistä palautumiseen ja jaksamiseen. Yrityksellä on mittarit isännöitsijöiden kuukausittaisesta myynnistä. Jokaisen hallituksen kokouksen jälkeen on hallituksen jäsenillä mahdollisuus antaa suositusindeksi.

Toinen tutkimuskysymys on mitä kompetensseja isännöitsijä tarvitsee suoriutuakseen hyvin työtehtävistään. Ensimmäinen tutkimuskysymys pureutui siihen, mitä hyvin suoriutuminen tarkoittaa. Kun on määritelty mitä töistä hyvin suoriutuminen tarkoittaa, haastatellaan isännöitsijöitä ja selvitetään haastatteluiden avulla yksittäiset kompetenssit, joita tarvitaan hyvään suoriutumiseen. Tässä työssä kompetenssit ryhmitellään ja kategorisoidaan OECD:n mallin avulla. (OECD The Definition and Selection of Key Competencies). Tämän jälkeen kompetenssit ryhmitellään ja jäsennetään, jotta löydetään isännöintialan ammatilliset kompetenssit.

Diplomityössä kompetenssit kategorisoidaan ylätasoin käsitteisiin ja avataan näitä käsitteitä, jotta selviää mitä käsite tarkoittaa käytännössä tekona ja toimintana. Ryhmittelyssä ja kategorisoinnissa käytetään sisällönanalyysin menetelmiä. Isännöitsijän tarvitsemia kompetensseja selvitetään haastatteleamalla isännöitsijöitä puolistrukturoiduilla kysymyksillä. Mitä kompetensseja on erityisesti niillä isännöitsijöillä, joiden suorituskyyky on esimiesten ja yrityksen saadun aineiston avulla todettu erinomaiseksi. Diplomityö tehdään laadullisen tutkimuksen menetelmin ja aineistona käytetään useita erilaisia lähteitä.

Tutkimuksessa yritys ei mainita nimellä, eikä kerrota liian yksilöiviä tietoja. Isännöitsijöiden osalta yrityksen keräämää dokumentaatiota ja haastattelusta saatuja tuloksia verrataan ristiin, jotta saadaan selville ensin hyvän suorituskyyvyn omaavat isännöitsijät ja tämän jälkeen selvitetään mitä kompetensseja heillä on ja miten nämä mahdollisesti eroavat muista. Aineistoa ei käytetä muuhun tarkoitukseen. Haastateltaville kerrotaan kirjallisesti tutkimuksen aihe ja mitä sillä tavoitellaan. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelut on nauhoitettu.

Diplomityön tekijänä olen itse yrityksessä töissä ja ollut yksi sen neljästä omistajasta. Tiedostan tämän aiheuttamat haasteet, mutta toisaalta lähestymällä tutkimuskysymyksiä tapaus-

tutkimuksen menetelmin, voi läheisestä suhteesta tutkittaviin asioihin olla myös hyötyä. Eri-tyisesti haastatteluaineistosta tehdyssä analyysissä on keskitytty aineistosta saatuihin tuloksiin ei ennakko-oletuksiin.

Tuotantotaloudessa on perinteisesti tutkittu yrityksen suorituskykyä, strategioita ja kyvykkyksiä, joita tarvitaan strategian toteuttamiseksi yrityksen tasolla. Asiat esitetään yksinkertaisimmillaan näin: visiona on olla innovaatioiden edelläkävijä, strategiana innovaatioiden lisääminen ja yrityksen kyvykkyutenä tähän innovaatiopolitiikan luominen. Tässä diplomityössä peruutetaan lähtökohtiin, ja pohditaan yksilötason kompetensseja suhteessa yrityksen haluttuun suorituskykyyn. Esimerkiksi innovaatiopolitiikka ei voi toimia, ellei yrityksessä ole töissä riittäviä kompetensseja omaavia yksilöitä. Kasvatustieteissä ja koulutuspolitiikassa puhutaan kompetensseista ja tuotantotaloudessa puolestaan kyvykkyyksistä. Tässä työssä käytetään kompetenssin käsitettä.

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia haastatteleamalla isännöintiyrityksen johtoa ja tiiminvetäjiä, asiakkaita sekä isännöitsijöitä. Saatuja tuloksia voidaan jatkossa käyttää hyödyksi yrityksessä niin uusien isännöitsijöiden rekrytoinnissa, isännöitsijöiden perehdyttämisessä kuin kouluttamisessa. Alalla on myös hyvä yleisesti pohtia koulutuksen ja kompetenssien merkitystä arvostuksen nostamiseen ja työntekijöiden löytämiseen.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Diplomityö pohjautuu laadulliseen tutkimukseen, joka yleistyi organisaatio- ja johtamistieteissä 1970-luvulla. Viimeisten parinkymmenen vuoden aikana laadullisen tutkimukseen pohjautuvia tutkimuksia ollut niin runsaasti, että voidaan puhua jopa paradigman muutoksesta. Laadullinen tutkimus on mahdollistanut myös uusien, vähemmän tutkittujen kohteiden esille tulon. (Puusa & Juuti 2021, 61-62.) Kompetenssien selvittäminen suhteessa suorituskykyyn ei onnistu pelkästään kvantitatiivisella tutkimuksella. Haastateltavilla on itsellään tärkeä rooli mitä asioita nostetaan esille. Valmiissa kyselylomakkeessa tämä ei olisi mahdollista.

Aineistona käytetään puolistrukturoituja isännöitsijöiden, heidän esihenkilöidensä ja asiakkaidensa haastatteluita. Tutkimuskysymysten asettelua varten on lisäksi tehty haastatteluita alan toimijoiden keskuudessa. Kerätty tutkimusaineisto on käsitelty sisällönanalyysin keinoin yhdysvaltalaiseen tutkimusperinteeseen nojaten. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tutkimuskysymyksillä on haluttu selvittää keskeiset kompetenssit isännöitsijän työssä suorituskyvyn osalta, ja tätä varten on määritelty tarvittavat käsitteet kuten kompetenssi, suorituskky ja asiantuntijaorganisaatio. Lisäksi on ollut tärkeää selvittää isännöintialan nykytila Suomessa, jotta ymmärretään, miksi kompetenssien määrittelyllä on tärkeä rooli niin yrityksille, yksilöille kuin asiakkaille ja vaikkapa ilmastonmuutoksen torjumiselle.

Laadullista tutkimusta on kutsuttu ymmärtäväksi tutkimukseksi ja se pitää sisällään joukon ihmistieteiksi kutsuttuja tieteenaloja, joita yhdistää tutkimuksen kohde: mielen konstruoima maailma. Luonnontieteiden tutkimuskohteet ovat olemassa ilman ihmisen luomaa merkitystä ja käsitteistöä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33-37). Tässä työssä tutkitaan ihmisen itse määrittelemiä merkityksiä, jotka kategorisoidaan. Haastattelut on litteroitu, jäsennelty, ryhmitelty ja kategorisoitu uudelleen, jonka jälkeen saadusta aineistosta on eritelty sisällönanalyysin menetelmin kompetenssit, jotka voidaan tunnistaa ja kehittää sekä kouluttaa.

1.4 Työn rakenne

Tämä diplomityö on rakennettu niin, että ensin kerrotaan suorituskyvyn johtamisesta asiantuntijaorganisaatioissa. Luvussa käsitellään tämän työn keskeiset käsitteet, joita ovat suorituskky, kompetenssi ja asiantuntijaorganisaatio. Tämän jälkeen isännöintialasta yleensä ja sen keskeisistä toimijoista, jotta lukija ymmärtää analyysivaiheessa myöhemmin esitettävien kompetenssien laajemman merkityksen. Tämän jälkeen esitellään sisällönanalyysin keinoin hyödyntäen haastatteluaineisto ja sen analysointi. Tutkimuskysymyksiä on kaksi ja niitä käsitellään omissa luvuissaan, joiden lopuksi esitetään saadut tulokset.

Lopuksi esitellään johtopäätökset sekä se mihin tutkimustuloksia voidaan jatkossa käyttää ja mitä jatkotutkimuksia olisi hyvä tehdä ymmärryksen lisäämiseksi.

2 Suorituskyvyn johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijatyö on tietointensiivistä työtä, jossa organisaation hyvä suorituskyky ei niinkään riipu koneista ja kalustosta, vaan ihmisellä itsellään on merkittävä rooli suorituksessa. Johtamisen ja esimiestyön merkitys korostuvat entisestään. Tässä luvussa tarkastellaan aikaisempaa tutkimusta asiantuntijatyöstä sekä diplomityön keskeisiä käsitteitä: suorituskyky, tietointensiivinen työ ja kompetenssi. Tässä luvussa esitellään myös OECD:n määritelmät keskeisistä kompetensseista.

2.1 Suorituskyky

”Suorituskyky (performance). Yleisesti kyky suoriutua jostakin. 1. Välineen kyky tuottaa käyttäjälleen arvoa tai lisäarvoa. 2. Yrityksen tuotantovälineiden laatu ja määrä, niiden kyky tuottaa arvo tai lisäarvoa.” (Saari 2006, s. 268)

Suorituskykyä voidaan mitata ja analysoida usealla eri tasolla. Eräänlaisena perusjakona voidaan esittää rakenne, jossa tarkastelu on jaettu neljään tasoon: kansantalous, toimiala, yritys, yksilö / yksittäinen toiminto (Rantanen & Holtari 1999).

Tässä diplomityössä suorituskykyä tarkastellaan yksilö- ja yritystasolla. Yrityksen suorituskykyä pohdittaessa on hyvä ymmärtää, että yritys on sidosryhmien muodostama yhteistyöjärjestelmä, joka pyrkii sille asetettuihin tavoitteisiin. Yrityksen toiminnassa pyritään sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseen mahdollisimman tehokkaasti. (Laitinen 1998). Yrityksen suorituskyky voidaan määritellä sen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Rantanen ja Holtari (1999) ovat jakaneet yritystason suorituskyvyn seuraaviin tasoihin:

- toimialataso
- tulosityksiköt
- tuoteryhmä- ja tuotetaso
- osasto-, toimipiste- ja vastuualuetaso

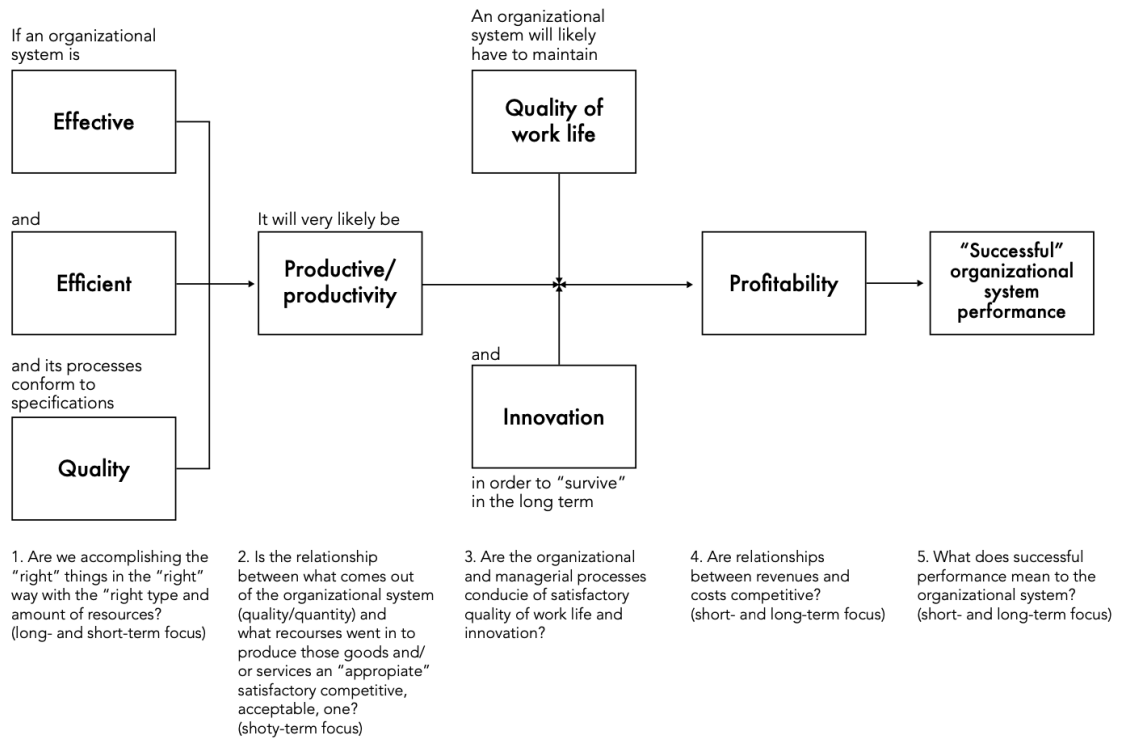
- toimintotaso
- työjohtoalueet
- yksilötaso

Neljän yllä mainitun tason lisäksi voidaan suorituskykyä käsitellä ulkoisena ja sisäisenä. Laitinen (1998) on kehittämässään dynaamisessa suorituskyvyn mittausjärjestelmässä jakanut suorituskyvyn ulkoiseen ja sisäiseen ulottuvuuteen. Mallissa ulottuvuuksien määrittely perustuu mallin logiikkaan resurssien kiertokulusta yrityksessä. Ulkoinen suorituskyky koostuu kilpailukyvyistä ja taloudellisesta suorituskyvystä. Sisäinen suorituskyky jakautuu tuotannontekijöiden kustannusrakenteeseen, tuotannontekijöiden suorituskykyyn, toimintojen tehokkuuteen, suoritteiden ominaisuuksiin ja tuottoihin (suorite- ja asiakaskannattavuudet). Sisäinen suorituskyky tapahtuu yrityksen sisällä ja sen osa-alueita ovat tuottavuus, tehokkuus, taloudellisuus, laatu, toimitusajat, läpimenoajat ja kapasiteetti. Ulkoinen suorituskyky nojaa lähinnä tilinpäätösanalyysistä saatuihin tietoihin kuten kannattavuus, maksuvalmius, vakavaraisuus. Yrityksen suorituskykyä pyritään kehittämään sidosryhmien odotusten täyttämiseksi. Suorituskykyä pyritään mittaamaan ja saatuja tuloksi hyödyntämään yrityksen toimintaa ohjaavina. (Rantanen & Holtari 1999)

Suorituskykyä on perinteisesti mitattu erilaisilla mittareilla, joita ovat muun muassa Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard, Lynchin ja Crossin suorituskykypyramidi, Sinkin suorituskykymatriisi, Laitisen dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, laatujärjestelmät sekä edellä esitettyjen mittareiden johdannaiset. Mittareiden valinnan tulisi pohjautua yrityksen strategiaan ja mittareiksi valita tehokkuutta ja tuottavuutta mittaavien lukujen lisäksi henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavia mittareita. Rantasen ja Holtarin mukaan (1999, s. 62-63) suorituskykyä ei kannata mitata pelkästään taloudellisilla mittareilla, koska yritystä tulee katsoa kokonaisuutena eri sidosryhmät huomioon ottaen. Mittarit auttavat päätöksenteossa ja niiden avulla ohjataan yrityksen toimintaa.

On hyvä ymmärtää, että suorituskykyä voidaan tarkastella eri sidosryhmien näkökulmasta. Sidoryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, työntekijät, asiakkaat, rahoittajat ja johto. Mittareiden merkitys vaihtelee suorituskyvyn osa-alueiden eri tasoilla sekä yrityksen strategisesta tilanteesta. Suorituskyvyn mittaamisen päätarkoitus on saada johdolle päätöksentekoa tuke-

vaa tietoa. Yrityksissä voi olla vaikeuksia mitata ja tunnistaa ei-taloudellisia mittareita yrityksessä. Mentäessä alemmille tasoille organisaatioissa kasvaa yleensä ei-taloudellisten mittareiden osuus suhteessa taloudellisiin mittareihin (Rantanen & Holmari 1999, s. 8.)



Kuva 2. Suorituskyky jaettuna seitsemään osa-alueeseen Sinkin mukaan.

Kuvassa kaksi on esitettyä Sinkin (1985) suorituskyvyn jako seitsemään osa-alueeseen: tuottavuus, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuottavuus, työelämän laatu, uudistus/luovuus. Suorituskykyä ja sen mittaamista on tutkittu paljon, mutta perinteiset käsitykset suorituskyvystä ja sen mittaamisesta eivät enää toimi globaalissa alati muuttuvassa maailmassa. Eri-tyisesti pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä tämä on haastavaa resurssien niukkuuden vuoksi. Pekkola et. al (2016) ovatkin esittäneet artikkelissaan mittareiden jakamista ydinmittareihin ja tukimittareihin ydinmittareiden ollessa pysyvämpiä ja keskittyvän erityisesti talouteen. Ympäristön muutoksiin nopeasti reagoivia mittareita tarvitaan, koska nykyisessä toimintaympäristössä on johtamisen osaaminen korostunut, osaavista työntekijöistä taistellaan. eikä entisaikojen sitoutumista työnantajaan ole.

Suorituskyvyn tutkimuksen painopiste on organisaatioiden rakenteiden, työroolien ja tapojen muuttuessa siirtynyt kohti yrityksen psykososiaalista pääomaa. Suorituskyky on hankala

määritellä yksilötasolla ja siksi luotettavat metodit ymmärtämiseen, ennustamiseen ja ohjaukseen puuttuvat toistaiseksi. (Lappalainen et. al 2019). Myös heidän kirjoittamassa artikkelissa tutkijat toteavat, että aikaisempi tutkimuskirjallisuus on lähestynyt kapeasti lähinnä kognitiivisten tehtävien suorittamisen kautta.

Artikkelin tutkijat näkevät, että yrityksen tuottavuus on kiinni työntekijöiden asenteesta, tuesta ja tunteista. Aikaisemmin työvoimaa ei ole niinkään nähty yksilöinä, vaan työntekijöitä on käsitelty ryhmänä. Organisaatiotutkimuksessa on tapahtumassa painopisteen muutos: teknisistä mekanismeista ja rakenteista kohti sosiaalisia eli kulttuuriin ja käyttäytymiseen keskittyvään tutkimuskysymyksen asetteluun. Koska yksilötason suorituskyky on vaikea määritellä, on myös haasteellista määritellä yksilön suorituskyvyn ajurit. Koska ei ole selkeää määritelmää myös mittaaminen puuttuu. Suorituskykyä ei ole mietitty aiemmin tunteiden ja asenteen kautta. Avain suorituskykyyn on sitoutuminen, jolloin ihmisten nähdään olevan avoimia kokeiluun, uteliaita, reflektiivisiä, luovia, omaperäisiä ja epätavallisia. Sitoutuneet ihmiset näkevät uudet asiat haasteina ei uhkina. Tehtävien suorituskyvyn osalta voidaan mitata ulostulleita suoritteita, mutta kontekstisidonnaisen suorituskyvyn mittaaminen on vaikeampaa, koska se muodostuu sosiaalisesta käyttäytymisestä kuten taidoista ja luonteenpiirteistä, jotka kaikki liittyvät persoonallisuuden piirteisiin (Lappalainen et. al 2019).

Lappalainen (2019) esittää, että johtamisessa tulisi ottaa huomioon suorituskyvyn tavoitteet asian yhteyteen liittyen eikä niinkään yksittäisiin tehtäviin. Näin ymmärretään ihmisten eroavuudet, ajatusmaailmat ja motiivit. Jos katsotaan liikaa vain lopputuotosta ja unohdetaan holistinen näkemys, jossa otetaan huomioon etiikkaa, vastuullisuutta sekä mitattavia yksilön uniikkeja vahvuuksia. Aikaisemmin on sitoutumisen osalta kiinnitetty huomiota työkuorumaan, kontrolliin, palkitsemiseen, yhteisöllisyyteen, reiluuteen ja arvoihin. Nämä ovat kaikki kulttuuriin ja organisaation rakenteisiin liittyviä asioita ei niinkään oteta huomioon yksilöllisesti eri työntekijöiden tarpeita. sitoutuminen on voima, jolla työntekijä laittaa resursseja työhön ja työntekijän tyytyväisyys on tässä muuttujana.

Yksilön suorituskyvyn tasoon on aikaisempien tutkimusten pohjalta löydetty riippuvuuksia kykyihin ja motivaatioon. Tutkijat halusivat lähestyä suorituskykyä sitoutumisen kautta ja testasivat miten seuraavat tekijät vaikuttavat yksilön sitoutumiseen: sosiaalisuus, itseohjau-

tuvuus, analyttinen ajattelu, ulospäinsuuntautuneisuus, tunnollisuus, systeemiajattelu, itsevarmuus, johtajuus. Regressiotutkimuksessa testattiin hypoteesia, jonka mukaan kaikki edellä mainitut vaikuttavat positiivisesti yksilön sitoutumiseen. Tutkimuksen tuloksena löydettiin systeemiajattelun, itsevarmuuden ja johtajuuden vaikuttavat positiivisesti ja merkittävästi sitoutumiseen. Johtopäätöksenä ilmeni, että ihmisen persoonallisuudella on merkittävä vaikutus sitoutumiseen, mikä on johdon otettava huomioon. (Lappalainen et. al 2019)

Chursin & Tyulin (2018) ovat esittäneet mielenkiintoisen lähestymistavan tiedon ja kompetenssien hallintaan organisaatioissa. Ensinnäkin tutkijoiden mielestä kompetensseja käsitellessä pitäisi puhua enemmän ihmisten potentiaalista. Yritykset ovat alkaneet keräämään ja ylläpitämään omia avainkompetensseja ja niiden hallintaa resurssina. Tutkijat näkevätkin, että resursseja tulisi jakaa ja ohjata erillisessä kompetenssi- ja innovaatiokeskuksessa. Keskuksista löytyisivät seuraavat toiminnot:

- tiedon hallinnan nykytilan tarkkailu, materiaalin toimittaminen mistä kunkin tarvitsema tieto löytyy
- uuden tiedon identifiointi, formalisointi ja jakaminen
- uusien innovaatioiden ja trendien seuranta
- tiedon kerääminen ja määrittely projekteihin
- tiedon hallinta
- käyttäjien ja asiantuntijoiden kanssa viestintä / vuorovaikutus
- yrityksen intellektuaalisen omaisuuden suojeleminen
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen
- tiedon levittäminen organisaatiossa pyynnöstä tai omasta aloitteesta

Kyvykkyyksien ja kompetenssien kehittäminen ja niiden implementointi lopullisiin tuotteisiin ja palveluihin vaatii johtamiselta uutta näkökulmaa, uusia prosesseja, proseduureja, teknologiaa ja metodeja. Työntekijöiden tulee olla mukana kehittämässä kompetenssi- ja innovaatiokeskuksen toimintaa. Johdon todellinen resurssi on kyvykkyys muuttaa teknologia ja taidot kompetensseiksi, jotka lisäävät sopeutumiskyvykkyyttä. (Chursin & Tyulin 2018, 53-55)

2.2 Tietointensiivinen työ ja suorituskyky

Suorituskykyä ja kompetensseja määriteltäessä on syytä huomioida konteksti. Isännöinnin kontekstissa oleellista on ymmärtää kyseessä olevan palvelualan asiantuntijatyö. Asiantuntijuus ja asiakaspalvelu korostuvat alalla. Asiantuntijapalveluksi on alettu kutsua palvelua, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisosaamisen osuus on merkittävä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8-11).

Tuottavuus on perinteisesti ajateltu tuotos-panos -suhteella jossa myös laadulla merkitys. Tehokkuus on puolestaan sitä, että tavoite saavutetaan mahdollisimman pienin panoksin. Suorituskyvyn ajatellaan puolestaan olevan kattotermi näille kahdelle termille. Tietotyössä sekä panos että tuotos ovat aineettomia ja näin olleen hankalasti mitattavia verrattuna maatalouteen tai teollisuudenaloihin. (Palvalin 2019)

Tietotyötermi on keksitty vuonna 1959 Druckerin toimesta. Hän on kuvannut sitä aineettomaksi resurssiksi. Drucker on jakanut tietotyön yksinkertaistaen kahteen osaan: 1) tehdään oikeita asioita ja 2) tehdään asioita oikein. Lisäksi kaikki pyritään tekemään oikein mahdollisimman vähäisillä resursseilla. Samaan asiaan, johon tehokkuudella pyritään yleensä. (Drucker 1959) Tietotyössä tuottavuuden määrittelyssä on haasteita perinteiseen mittaamiseen nähden. Panoksen ja tuotoksen mittaaminen ei ole yhtä suoraviivaista kuin koneiden ja tuotantolinjojen kanssa.

Tietotyöllä on monia erilaisia määritelmiä, kuten Nickolsin määritelmä vuodelta 2000: tietotyö on tiedon siirtoa eikä materiaalin tai Davenportin ja Pusakin ajatus tietotyöläisestä, joka joko muodostaa tai käyttää tietoa työssään. Thompsonilla on puolestaan laajempi määritelmä tietotyöhön: työntekijä, jolla on pääsy tietoon, oppii ja on pätevä käsittelemään formaalia, abstraktia ja monimutkaista tietoa. (Palvalin 2019)

Tietotyön on usein myös kuvattu olevan toimistotyötä tai valkokaulustyötä. Tietotyön johtaminen on erilaista kuin tuotantolinjoilla tehtävän työn. Työtätekevän tiimin ei tarvitse olla samassa paikassa samaan aikaan voidakseen saavuttaa sille asetut tavoitteet. Voi olla jopa hyödyllistä, ettei työtä tehdä samanaikaisesti samassa paikassa (Ruostela et al. 2015). Ruos-

tela jakaa artikkelissaan tietotyön suorituskyvyn tutkimuksen kahteen osa-alueeseen: tuottavuuden tutkimiseen tai laajemmin tietotyötä tekevien yritysten tai työntekijöiden suorituskyvyn tutkimiseen. Suorituskykyä voidaan tarkastella tehokkuuden, vaikuttavuuden, tuottavuuden, työelämän laadun, innovaatioiden tai kannattavuuden kautta. Suorituskykyä voidaan tarkastella eri komponenttien avulla kuten asiakastyytyväisyyden, kannattavuuden, säästöjen, prosessien, laadun tai työntekijöiden kompetenssien kautta.

Van der Voordt toi tietoisuuteen (2004, s. 133) uuden käsitteen NewWoW (New Way of Working), uuden tavan tehdä töitä. Van der Voordtin johtoajatuksena on, että lisäämällä työntekijöiden autonomiaa ja joustoa työntekemiseen lisätään samalla tuottavuutta vähentämättä kuitenkaan työtyytyväisyyttä. Myös Ruostelan mukaan joustavuudella on vaikutusta työhyvinvointiin. Tietotyö pitää itsessään sisällään monia erilaisia tapoja jäsentää työ. Se voidaan luokitella ikäluokan, työtehtävien tai käytetyn teknologina mukaan. Ruostelan (2015) mukaan on tärkeää miettiä uusia tapoja tehdä työtä ja prosessissa johtamistavalla on suuri merkitys.

Davenport (2002) tutki useissa organisaatioissa tietotyön tuottavuutta. Tietotyön tuottavuuteen uskottu vaikuttavan erityisesti kolme asiaa: työpaikka, teknologia ja johto. Pienenä yllätyksenä tutkimuksessa selvisi, kuinka merkittävä vaikutus fyysisellä työpaikalla on tuottavuuteen. Huomionarvoista on myös se, että harvassa työpaikassa on kiinnitetty kaikkiin kolmeen riittävästi huomioita ja pyritty integroimaan näitä toisiinsa. Mielenkiintoinen löytö tutkimuksessa on myös se, ettei tietotyöläisen suorituskyvystä tunnu olevan kukaan vastuussa. Davenport kiteytti tietotyön tuottavuuden kahteen asiaan: kaikkia tietotyöläisiä ei tule laittaa samaan koriin ja, että työntekijällä tulisi olla valtaa päättää missä ja miten tekee töitä.

Pyöriä (2007) esittää, että vaikka maailma muuttuu, on tietotyöläisen tuottavuuden perusta luottamuksellinen ja pitkäkestoinen suhde työntekijöiden välillä. Työpaikoilla tuleekin panostaa epävirallisiin suhteisiin ja organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuriin liittyviä tutkimuksia on ilmaantunut enenevässä määrin 1980-luvulta lähtien, vaikkakin ensimmäiset tiimityökokeilut ja tutkimukset tehtiin jo 1920-30 luvun vaihteessa Elton Mayon valvonnassa. Pyöriä näkee tärkeäksi sen, miten saadaan luottamukseen pohjautuva ilmapiiri työ-

paikalle. Ihmisillä pitää olla omaa tahtoa jakaa ja oppia asioita. Mitä enemmän informaatio-tekniikan avulla automatisoidaan ja siirretään tehtäviä ihmisiltä, sitä enemmän on ymmärrettävä ihmisen näkemystä työnteosta.

Tietotyön tuottavuutta on siis tutkittu paljon tutkimuksen painopisteen ollessa teoreettisissa malleissa, jolloin empiirinen aineisto on puuttunut tai on tutkittu yksityiskohtaisesti tuottavuuteen vaikuttavia asioita. Miikka Palvalin (2019) on tutkimuksessaan yhdistänyt empiirisen aineiston teoreettisiin malleihin ja tutkinut mitä vaikutuksia yksittäisillä ajureilla on tuottavuuteen käytännössä.

Campbellin mukaan (1990) tietotyöläisen kolme resurssia ovat selittävä tieto, prosessuaaliset tiedot ja taidot sekä motivaatio. Selittävä tieto tarkoittaa faktojen periaatteiden ja tavoitteiden ymmärtämistä. Prosessuaalinen tieto ja taito viittaavat miten joku asia tehdään ja motivaatio puolestaan käytettyyn sitkeyteen ja intensiteettiin, jolla ponnistellaan kohti tavoitetta. Palvalin (2013) on tutkinut samoja aiheista ajureiden näkökulmasta ja tuloksena oli Campbellin kaltainen lista: informaatio, tieto ja taidot sekä työhyvinvointi. Työhyvinvointi on motivaatiota laajempi käsite. Neljäntenä ajurina oli aika. Työympäristön ja työtapojen kolmen eri ulottuvuuden vaikutuksia tietotyöhön on aikaisemmin tutkittu irrallaan toisistaan. (Palvalin 2019)

Fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalinen ympäristö, näillä kaikilla nähdään olevan positiivinen vaikutus suorituskyykyyn. Tietotyöntekijällä itsellään on kuitenkin suurin vaikutus työn tuottavuuteen. Työssä annetaan tavoitteita, mutta on työntekijän itsensä vastuulla päästä niihin. Yksilön omilla työntekotavoilla ja toimintamalleilla on positiivinen vaikutus suorituskyykyyn. Oletuksena on myös, että henkilökohtaisella hyvinvoinnilla on positiivinen merkitys suorituskyykyyn. Tutkimuksessa oli viisi hypoteesia asioista, jotka vaikuttavat suorituskyykyyn ja tuloksena oli, että kolme hypoteesia vahvistettiin oikeiksi. Nämä kolme ovat: työntekijöiden tulisi olla itseohjautuvia, heidän tulisi olla tyytyväisiä työoloihin ja lisäksi painopisteen pitäisi olla myös hyvässä esimiestyössä ja toimintatavoissa. (Palvalin 2019)

Davenport (2002) esitti myös aikaisemmin, että ainoa mitattava tekijä on itse työntekijä, koska kaikki muu on aineetonta ja abstraktia. Työympäristöllä ja kulttuurilla on merkitystä,

mutta suurin merkitys tuottavuuteen on tekijällä itsellään. Yleensä valitetaan huonosta informaatiosta, tehottomista kokouksista ja keskeytyksistä, mutta näihin kaikkeen voi tietönläinen itse vaikuttaa. Itsensä johtaminen, suunnittelu ja priorisointi on tärkeää, kun aika on rajallista. Davenport näkee, että lopulta työntekijällä on itsellään vastuu omasta työstä.

Koopmansin artikkelissa (2011) asiantuntijatyön suorituskyky on pilkottu osiin. Työn suorituskyky yksilötasolla on tehtävään perustuva. Lisäksi on kontekstisidonnainen suorituskyky, adaptaatioon eli sopeutumiseen pohjautuva suorituskyky sekä suorituskykyyn haitallisesti vaikuttavia asioita. Davenport, Cambell ja Palvalin kaikki palaavat työntekijään ja ihmiseen itsessään tuottavuuden ja suorituskyvyn määrittelyssä. Ihminen itsessään on tietotyössä tai asiantuntijatyössä tärkein voimavara ja resurssi.

2.3 Kompetenssi

Tässä työssä suorituskyykyä arvioidaan yksilötasolla ja pohditaan mitä kompetensseja yksittäisellä työntekijällä tulisi olla, jotta työstä voidaan suoriutua hyvin. Tuotantotalouteen liittyvissä tutkimuksissa on perinteisesti puhuttu kyvykkyyksistä, joita yritys tarvitsee erottuakseen markkinoilla ja voidakseen toteuttaa strategiaansa. (Helfat 2011) Strateginen kyvykkyys on nähty resursseina ja kyvykkyyksinä, joita organisaatio tarvitsee selvitäkseen ja menestyäkseen (Johnson & Scholes 2006, s 95-98). Kynnyskyvykkyudet ovat niitä, joita tarvitaan täyttämään asiakkaan välttämättömät vaatimukset ja dynaamiset puolestaan niitä, joita tarvitaan kriittisten menestystekijöiden vaihtuessa. Dynaamisen kyvykkyuden termin lanseerasivat vuonna 1997 Teece, Pisano ja Shuen.

Merkittävä näkökulman muutos johtamiseen tapahtui läntisessä maailmassa 1990-luvulla, kun Gary Hamal ja C K Prahalad (1990) määrittivät ydinkompetenssi-käsitteen. Ydinkompetenssi muodostuu yrityksessä olevissa taidoista ja kyvykkyyksistä koskien resurssien käyttöä sekä siitä, miten tämä näkyy yrityksen toiminnassa ja prosesseissa tuoden kilpailuetua. Ydinkompetenssia tarvittiin, koska tuotteet alkoivat olla globalisaation myötä samanlaisia ja kilpailu kasvoi. Yrityksen kilpailukyky ajateltiin saavutettavan nimenomaan ydinkompetenssilla, mikä oli enemmän kuin yrityksen päivittäinen operatiivinen toiminta. Siinä kun otettiin huomioon kustannusten leikkaus, toimitusnopeus, sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin, kollektiivinen osaaminen, viestintä, osallistuminen ja työntekijöiden syvä sitoutuminen. Ydinkompetenssi määritettiin puolestaan kolmen tekijän kautta: tuote tai osaaminen, jolla päästään laajoille markkinoille; olennainen merkitys asiakastyytyväisyydelle: kilpailijoiden vaikea kopioida.

Kompetenssi on määritelty eri aikakausina, eri maantieteellisillä alueilla ja erilaisten lähestymistapojen kautta monin eri tavoin. Sivistyssanakirja määrittelee kompetenssin ihmisen pätevyudeksi tai kyvykkyydeksi tai viranomaisen toimivallaksi. (<https://www.suomisanakirja.fi/kompetenssi>).

Oikeustieteessä puolestaan kompetenssilla viitataan nimenomaan toimivaltaan: ”Kompetenssi viittaa henkilön tai organisaation valtaan, asemaan tai kykyyn antaa tietynlaisia päätöksiä tai määrätä velvoitteista tai omaisuudesta. Kompetenssi on päätöksen tai määräämistoimen laillisuuden tai pätevyyden välttämätön mutta ei riittävä edellytys.”

(<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:kompetenssi>)

1990-luvulla kompetenssi on käsitetty johtamistieteiden yhteydessä enemmän yrityksen ydinosaamisena kuin yksilötason ominaisuuksina. Vallalla on ollut käsitys, että yrityksen tulee etsiä erottautumistekijöitä muista yrityksistä nimenomaan määriteltyjen ydinosaamisten kautta. Henkilöstöhallinnon puolella on taas lähdetty etsimään ihmisten yleisiä kompetensseja työstä hyvin selviytymiseen. (Delamare & Winterton 2005, 27).

Ammatillisessa koulutuksessa on tapahtunut muutos kompetenssipohjaiseen lähestymiseen. Yksi avaintekijä muutoksessa on ollut Euroopan unionissa asetettu tavoite elinikäisestä oppimisesta. Teknologisten innovaatioiden nopeus on johtanut siihen, että työvoiman taidot ovat jatkuvan kehittämisen kohteena, samoin sen liikkuvuus. Koulutuksessa on siirrytty ky-syntäpohjaiseen malliin tarjonnan sijaan. Kompetenssia pidetään melko sumeana käsitteenä, jossa yhdistyy koulutuksen ja työn asettamat vaatimukset, tieto ja taito, ihmisen motiivit ja luonteen piirteet. (Delamare & Winterton 2005, 28)

Eri maissa ja kulttuureissa on kompetenssikäsitettä lähestytty eri tavoin. Yhdysvalloissa on ollut vallalla behavioralistinen lähestymistapa, jossa on tutkinut ihmistä luonnontieteen keinoin havainnoimalla käyttäytymistä. Britanniassa puolestaan on kompetensseja lähestytty funktionaalisin keinoin. Siellä on kehitetty työtehtäviin liittyvä laatujärjestelmä, jonka kehittämässä ovat työntekijät olleet mukana. Määriteltyjen kompetenssien toimivuutta ei ole kuitenkaan tarkkailtu itse töissä. Saksassa lähestymistapa on enemmän keskittynyt opettamisen tiedollisiin kvalifikaatioihin kuin itse opetuksen tuottamaan lopputulemaan (Delamare & Winterton 2005, 28).

Gayeskin (2007, s. 2-10) on tuonut esille, että kompetenssien tutkiminen haastatteluilla voi olla aikaa vievää. Kompetenssien määrittelyssä pitäisi katsoa enemmän tulevaisuuteen kuin menneeseen. Tavoitteet saavutetaan paremmin, jos työntekijät ovat niitä mukana määrittelemässä. Gayeskin esittelemällä kompetenssimallilla tehdään työväline, jolla määritellään

tieto, taito, kyvykkyys ja käytös, joita tarvitaan tehokkaaseen työskentelyyn organisaatiossa. Tätä tietoa tarvitaan eri tilanteissa, kuten:

- työtehtävien määrittelyssä
- rekrytoinnissa ja ihmisten valinnassa
- perehdytyksen ja koulutuksen arvioinnissa
- palkinto- ja bonusjärjestelmän luomisessa
- urapolkua miettiessä

Delamare ja Winterton (2005) näkevät, että kompetenssien määrittelyyn tarvitaan kokonaisvaltainen persoonallisuustypologia, jonka avulla ymmärretään mitä tietoa, taitoa ja sosiaalisia kompetensseja tarvitaan tiettyyn positioon. Kompetenssit ovat kognitiivisia ja operationaalisia taitoja sekä kykyjä. Näiden lisäksi puhutaan vielä metakompetensseista, joita ovat muun muassa oppimaan oppiminen. Kompetensseja on tutkittu fenomenologisen koulukunnan tulkinnallisen lähestymistavan kautta aikaisemman rationaalisen ja behavioristisen lähestymisen sijaan (Sandberg 2000).

Koulutuksen suunnittelussa kompetenssien määrittelyä on tehty syvällisesti. Koulutuksen avulla turvataan yrityksille osaavaa työvoimaa. OECD on vienyt kompetenssimallin pitkälle ja PISA tutkimukset peruskouluissa eri maissa perustuvat järjestön laatimiin kompetensseihin. Kompetenssit voidaan jakaa metakompetensseihin, geneerisiin ja ammatillisiin kompetensseihin. Koulutuksessa tulee nimenomaan keskittyä geneeristen kompetenssien opettamiseen ja vahvistamiseen. (OECD 2005)

Kompetenssien pohjimmainen tarkoitus on kehittää ihmisten ominaisuuksia, jotta he voisivat elää hyvää elämää. Käsite on noussut esille ja tutkimuskysymykseksi vasta viime aikoina johtamistieteissä. Käsitteen tutkijoita ovat esimerkiksi McClelland Boyatzis, Kolb Morgan. Boyatzista on kritisoitu metodeista, joilla tuotetaan liian yleisiä kompetensseja. Tarvitaan myös tietoa kompetensseista, joita tarvitaan tietystä työstä suoriutumiseen. (Sandberg 2000, 9)

Lappalainen (2011) on artikkelissaan tutkinut mitä insinööritieteissä tulisi opiskelijoille opettaa. EU-tasolla on määritelty, ettei koulutuksessa pidä keskittyä pelkkään kasvuun vaan

myös hyvään elämään. Näistä asioita pitäisikin opettaa jo insinööriopintojen aikana, jotta esimerkiksi EU:n asettamiin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Insinööritieteiden ammatillisten kompetenssien nähdään yhä enemmän koostuvan sellaisista globaaleista teemoista kuten kestävä kehitys, monimuotoisuus ja ihmisten välinen tasa-arvo. Opintojen rooli on muutoksessa. Lappalainen on tuonut artikkelissaan esille sosiaalisten kompetenssien kuten kommunikointitaitojen tärkeyden insinööritieteissä, jotta voidaan vastata nykyisiin maailman haasteisiin. Tämä vaatii muutosta myös opetusmetodeissa. Artikkelissa esitetyn opintokokeilun avulla lisättiin kriittistä ajattelua, itsetutkiskelua sekä ihmissuhdetaitojen kehittämistä opiskelijoiden keskuudessa.

Kompetenssien opettamisen jälkeen samoja ihmisiä tulisi johtaa yrityksissä, jotta yritys pääsee tavoitteisiin. Lappalaisen et. al (2019) artikkelissa korostetaan, että ihmisten ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn vaikuttavat ihmisten motiivit ja mieli. Johtamisessa on otettava huomioon yksilöiden väliset erot. Enää ei työpaikoillakaan riitä, että opetetaan ja tarkkailaan kognitiivisia taitoja.

Sandberg (2000) on tutkinut mistä muodostuu ihmisten kompetenssi työssä. Hän lähestyy asiaa tulkinnallisella ja fenomenologisella otteella aikaisempien rationalistisen lähestymistapojen sijaan. Rationaalisessa ajatusmaailmassa kompetenssi muodostuu tietyistä ominaisuuksista tietoja ja taitojen käytöstä suorituksessa. Sandberg haastaa aikaisempia rationaalisen koulukunnan tutkimuksia koskien kompetensseja. Hänen mielestään työ-orientoituneessa lähtökohdassa ensin identifioidaan toiminnot, joita tarvitaan jonkun työn suorittamiseen ja sitten määritellään tähän työhön sopivat kompetenssit. Kompetenssi on määritelty olevan tietty ominaisuuksien joukko, jolla työtehtävä saadaan tehtyä. Tätä mallia on kritisoitu, koska siinä tuotetaan liian abstrakteja ja yleisiä kompetensseja, jotka eivät ole kontekstisidonnaisia. On myös kritisoitu, että ne ovat liian yleisiä.

Sandbergin mielestä sopivien ominaisuuksien käyttöä ja sopivuutta ei selvitetä tarpeeksi itse työtilanteessa vaan toimitaan dualistisen ontologian maailmassa, jossa työntekijä ja työ ovat erillään toisistaan. Sandbergin esittelemässä tulkinnallisessa lähestymisessä kompetensseihin työ ja työntekijät eivät ole erillisiä entiteettejä, vaan kompetenssi muodostuu siitä mitä työ merkitsee työntekijälle. Kompetenssit ovat työ- ja kontekstisidonnaisia eivätkä niinkään

geneerisiä. Sandbergin mukaan määriteltyjä ominaisuuksia on se, miten ihmiset kokevat työn eli miten ihmiset itse tulkitsevat sen.

2.4 OECD ja DeSeCo-projekti

Tässä tutkimustyössä haastatteluissa esille saadut kompetenssit ryhmitellään OECD:n tutkimuksen pohjalta saatuihin kompetensseihin. Vuonna 1997 OECD:n jäsenvaltiot aloittivat kansainvälisen opiskelijoiden arviointiohjelman (PISA, Programme for International Student Assessment). OECD on vuonna 1961 perustettu järjestö, jonka tavoitteena on edistää yhteiskunnallista hyvinvointia.

Opiskelijoiden arviointiohjelma, PISA mittaa mitä perustietoja ja taitoja pakollisten opintojen jälkeen opiskelijalla tulisi olla toimiakseen yhteiskunnan täysvaltaisena jäsenenä. (The Definition and Selection of Key Competencies). PISAssa arvioidaan opiskelijoiden tietoja ja taitoja lukemisen, matematiikan, tieteen ja ongelmanratkaisukyvyyn alueilla. OECD:ssa on PISAN arviointiohjelman pohjalta tehty DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) projekti, jossa on selvitetty mitä kompetensseja opiskelija tai jo aikuinen tarvitsee elämässä menestymiseen nykyisessä vaativassa yhteiskunnassa. (OECD 2005)

DeSeCo-projektissa on määritelty, että kompetenssi on enemmän kuin tieto ja taidot. Kompetenssi pitää sisällään kyvyn kohdata monimutkaisia vaatimuksia tuoden mukanaan tietojen lisäksi yksilön psykososiaaliset resurssit. Näissä resursseissa ovat mukana sekä yksilön taidot että asenne. Projektissa on haluttu määritellä asiantuntijoiden, opiskelijoiden ja instituutioiden kanssa suppea määrä avainkompetensseja, joita yksilö tarvitsee selvitäkseen nyky-päivän vaativassa yhteiskunnassa. Kompetensseja valittaessa on sovittu seuraavat asiat.

Jokaisen avainkompetenssin on:

- oltava mukana tuomassa arvostettuja tuloksia yhteisöille ja yksilöille
- auttaa yksilöitä kohtaamaan tärkeitä vaatimuksia erilaisissa konteksteissa
- ovat tärkeitä jokaiselle yksilölle ei vain asiantuntijoille

Avainkompetenssit on jaettu kolmeen laajempaan kategoriaan.

- välineiden käyttäminen interaktiivisesti (kieli, teknologia)
- vuorovaikutus heterogeenisissä ryhmissä
- autonominen toiminta

Kaikki kolme ryhmää ovat sidoksissa toisiinsa ja muodostavat yhdessä pohjan kompetenssien identifioimiseen ja kartoitukseen. Taulukossa kaksi on esitetty kolmen kategoriaa ja niiden alla oleva luokat. Yksilöiden tulee lisäksi ajatella ja toimia reflektoiden. Tämä auttaa selviytymään muutoksista sekä oppimaan kokemuksesta unohtamatta kriittistä näkökulmaa. (OECD 2005)

Taulukko 2. DeSeCo -projektissa löydetty kompetenssit

1) Työkalujen interaktiivinen käyttö
Kielen, symbolien ja tekstin interaktiivinen käyttö
Tiedon ja informaation interaktiivinen käyttö
Teknologian interaktiivinen käyttö
2) Vuorovaikutus heterogeenisissä ryhmissä
Toisten ihmisten arvostaminen
Yhteistyö, tiimityö
Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen
3) Autonominen toiminta
Kokonaiskuvassa toimiminen
Henkilökohtaisten tavoitteiden muodostaminen ja niiden hallinta
Oikeuksien puolustaminen

OECD etsi kompetensseja, joilta yksilö tarvitsee toimiakseen hyvin yhteiskunnassa. Mitä kompetensseja tarvitaan töiden löytämiseen ja pitämiseen? Mitä sopeutumiseen vaadittavia ominaisuuksia tarvitaan, jotta selviydytään teknologian tuomista muutoksista? Kompetensseja tarvitaan myös maailman muuttamiseen. OECDn määrittelemät kompetenssit ankkuroivat samanlaiseen arvopohjaan, demokratian tärkeyteen ja kestäväan kehitykseen. Yksilöiden tulisi saavuttaa oma potentiaalinsa ja heidän tulisi kunnioittaa muita ja osallistua oikeudenmukaisen yhteiskunnan luomiseen.

EU:ssa on oltu huolissaan vuoden 2018 PISAn tuloksista, joiden mukaan viidesosalla EU:n jäsenmaiden opiskelijoista on ollut vaikeuksia lukemisessa ja matematiikassa- Neuvosto onkin antanut 22.5.2018 suosituksen elinikäisestä oppimisesta, koska taitovaatimukset ovat muuttuneet.

Euroopan unionissa on elinikäisen oppimisen avaintaidoiksi määritelty seuraavat: lukutaito, monikielitaito, matematiikan taidot sekä luonnontieteiden, teknologian ja insinööritieteiden alan taidot, henkilökohtaiset, sosiaaliset ja oppimistaidot, kansalaistaidot, yrittäjäystaidot, kulttuuritietoisuuteen ja kulttuuriin liittyvät taidot. Isossa osassa OECD maita opetettujen taitojen ja tiedon sijaan arvostetaan joustavuutta, yrittäjyyttä ja yksilön omaa vastuuta.

Lisäksi yksilöiden odotetaan olevan sopeutuvia, innovatiivisia, luovia, itseohjautuvia ja motivoituneita. Ihmisen asenteet, arvot ja motivaatio ovat merkityksellisiä avainkompetensseissa. Projektissa (OECD 2005) uskotaan, että avainkompetenssit voidaan opettaa suotuisassa oppimisympäristössä. Kuten aikaisemmin jo todettu, ovat reflektiotaidot erityisen tärkeitä avainkompetenssien taustalla. Tämä vaatii yksilöltä sosiaalista kypsyyttä, että hän pystyy asettumaan sosiaalisen paineen ulkopuolelle, ottamaan erilaisia näkökulmia, tekemään itsenäisiä päätelmiä ja ottamaan vastuuta omista teoistaan.

Avainkompetenssit liittyvä kiinteästi toisiinsa. Kompetensseilla vastataan myös miksi kysymyksiin. Projektin määrittelemät kompetenssit liittyvät niin kouluissa opetettavaan kuin kehitettäväksi läpi elämän. Kaikkia kompetensseja ei voi opettaa peruskoulussa, koska kompetenssit kehittyvät ja vaihtuvat elämän aikana, vaatimukset muuttuvat ja kehityspsykologia osoittaa, ettei kompetenssien kehittyminen lopu aikuisuuteen vaan jatkuu läpi elämän.

Taulukko 3. Tutkintojen osaamistasokuvauksista taso 4

Taso 4	Kansallinen tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehys Osaamistasokuvaukset	Eurooppalainen tutkintojen viitekehys Osaamistasokuvaukset
<ul style="list-style-type: none"> • Lukion oppimäärä • Ylioppilastutkinto • Ammatilliset perustutkinnot • Ammattitutkinnot • Rikosseuraamusalan tutkinto • Pelastajatutkinto • Hätäkeskuspäivystäjätutkinto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hallitsee oman työ- tai opintoalansa tietoperustan laajoissa asiayhteyksissä sekä tietyt kognitiiviset ja käytännön taidot sekä ilmaisukyvyyn ja hyödyntää näitä tietoja ja taitoja ratkaistaessa oman alan erityisongelmia ja suorittaessaan alan tehtäviä. ○ Työskentelee itsenäisesti yleensä ennustettavissa, mutta mahdollisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä. ○ Vastaa omien tehtäviensä loppuun suorittamisesta sekä toimii turvallisesti ja vastuullisesti työyhteisössä. ○ Toimii taloudellisesti, tuloksellisesti ja suunnitelmallisesti sekä järjestee työnsä huomioiden muut toimijat. ○ Kykenee valvomaan muiden suorittamia rutiinitehtäviä. ○ Valmiudet toimia yrittäjämäisesti toisen palveluksessa tai alan itsenäisenä yrittäjänä. ○ Arvioi omaa osaamistaan ja tehtäväluettaan ja parantaa työhön tai opintoihin liittyviä toimia. Kehittää itseään ja työtään. ○ Valmius elinikäiseen oppimiseen. ○ Toimii erilaisten ihmisten kanssa opiskelu- ja työyhteisössä sekä muissa ryhmissä ja verkostoissa eettisten periaatteiden mukaisesti. ○ Viestii monimuotoisesti ja vuorovaikutteisesti eri tilanteissa ja tuottaa monipuolisia, myös alaan liittyviä, tekstejä äidinkielellään. ○ Viestii toisella kotimaisella kielellä ja on vuorovaikutuksessa omalla alalla ainakin yhdellä vieraalla kielellä myös kansainvälisesti. 	<p>Työ- tai opintoalan fakta- ja teoritiedot laajoissa asiayhteyksissä</p> <p>Tietyt kognitiiviset ja käytännön taidot, joita vaaditaan ratkaisujen tuottamiseksi työ- tai opintoalan erityisongelmiin</p> <p>Itsenäinen työskentely yleensä ennustettavien mutta mahdollisesti muuttuvien työ- tai opintoympäristöjen sääntöjen puitteissa</p> <p>Muiden suorittamien rutiinitehtävien valvonta, osittaisen vastuun ottaminen työhön tai opintoihin liittyvien toimien arvioinnista ja parantamisesta</p>

Isännöinnin ammattitutkinto on Suomen tutkintoja kuvaavassa kansallista koulutusjärjestelmässä viitekehyksessä tasossa numero neljä, johon sisältyvät taitovaatimukset on esitetty taulukossa numero neljä. Tasoja on kaikkiaan kahdeksan alkaen numero kahdesta. Tasolla numero kahdeksan on lisensiaatin ja tohtorin tutkinnot ja asteikon alkupäässä tasolla numero kaksi on perusopetus. Tutkintojen viitekehys perustuu Euroopan parlamentin ja neuvoston suositukseen eurooppalaisen tutkintojen viitekehysten (European Qualifications Framework, EQF) perustamisesta elinikäisen oppimisen edistämiseksi (Opetushallitus, tutkintojen viitekehukset)

3 Isännöintiala

Tässä luvussa esitellään isännöintialaa Suomessa ja sen keskeisiä toimijoita. Erityisesti keskitytään siihen, miksi alalla tarvitaan muutosta. Mitkä ovat ne tekijät, jotka puhuvat muutoksen puolesta. Kolmannessa alaluvussa käydään läpi nykyinen koulutusmalli isännöitsijän työhön.

3.1 Ala yleensä

”Suomessa toimii noin 800-1000 isännöintiyritystä, joissa työskentelee yhteensä noin 5000 isännöinnin ammattilaista. He vaikuttavat noin 2,7 miljoonan suomalaisen kerros- ja rivitaloasukkaan elämään. Yksi isännöitsijä hoitaa keskimäärin noin 100 miljoonan euron asunto-omaisuutta.” (Isännöinnin ammattitutkimus 2020, s. 5).

Yritysten yksittäiset ja yhteenlasketut liikevaihdot ovat kovin pieniä, jotta ohjelmistokehittäjien kiinnostus heräisi ratkomaan digiloikkaan ja tehokkuuteen tarvittavia asioita. Ala nähdään kuitenkin potentiaalisena niin pääomasijoittajien kuin ohjelmistojen kehittäjien näkökulmasta. Yritykset ovat yleensä kannattavia, mutta liikevoittoprosentti vaihtelee. Kun miettään automatisoinnin tuomaa mahdollisuutta tehokkuuden lisäämiseen ja tulevaisuuden asumispalveluiden myynnin tuomaa potentiaalia sekä tasaista tulovirtaa, niin kiinnostus on ymmärrettävää.

Päätoimisena isännöitsijänä työskentelee noin 2500 henkilöä (Kiinteistöliitto 2022). Isännöintiala on ollut suurien haasteiden ja muutosten edessä jo useamman vuoden. Ammattitaitoisista isännöitsijöistä on pulaa. Työmäärä ja huonosti organisoitu työ yhdistettynä huonoon johtamiseen ei ole houkuttanut riittävää määrää uusia tekijöitä. Alalla on ajoittain huono maine, jota eivät paranna uutisoinnit koskien yksittäisiä kavalluksia tai kartellia. Kilpailu- ja kuluttajavirasto on esittänyt 22 miljoonan euron seuraamusmaksuja kuudelle isännöintiyritykselle ja isännöintiliitolle koskien hintojen sopimista vuosina 2014-2017. Diplomityön laadintahetkellä päätöstä ei ole vielä annettu. Osaa alan isommista yrityksistä syytetään siis

osallistumisesta kartellimaiseen toimintaan ja pienemmät yritykset ovat säännöllisesti uutisissa kavallusepäilyiden vuoksi (Ilta Sanomat 27.1.2022, MTV 3 12.10.2020)

Tutkijan oma havainto alalla 15 vuotta toimiessa on, ettei isännöintialaa ei perinteisesti ole mielletty liiketoiminnaksi sanan varsinaisessa merkityksessä. Isännöitsijät ovat ennemmin olleet ammatinharjoittajia, joilla on ollut kirjanpitäjiä ja kiinteistösihteereitä apunaan. Yritysten kokoluokka on ollut pieni 3-5 henkilöä. Yritysten kasvaessa on kasvu ollut ajoittain kivuliasta, kun on haettu yhtenäisiä toimintamalleja yritysten sisällä. Isännöitsijä kun voi helposti asunto-osakeyhtiölain mukaan mieltää varsinaiseksi työnantajakseen asunto-osakeyhtiön hallituksen.

Isännöitsijät tehtävät ja rooli ovat tarkkaan määritelty asunto-osakeyhtiölain 17 §:n 4 luvussa. ”Isännöitsijä huolehtii kiinteistön ja rakennusten pidosta ja hoitaa yhtiön muuta päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Isännöitsijä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Isännöitsijän on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi.

Isännöitsijä saa ryhtyä 2 §:n 2 momentissa tarkoitettuihin toimiin vain hallituksen valtuutuksen perusteella tai jos hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta yhtiön toiminnalle olennaista haittaa. Viimeksi mainitussa tapauksessa hallitukselle on mahdollisimman pian annettava tieto toimista.”

Vuonna 2010 astui voimaan uusi asunto-osakeyhtiölaki, joka toi merkittäviä muutoksia koko toimialalle. Näitä muutoksia olivat: hallituksen tulee esittää viidelle seuraavalle vuodelle kunnossapitotarveselvitys sekä aikaisempi korjaushistoria vuosittain yhtiökokoukselle, osakkaiden muutostyöilmoitukset tulee rekisteröidä, hallituksen ja isännöitsijän tulee osoittaa, että on toiminut huolellisesti. Energiatodistuksen sisällöstä on annettu laki ja sitä muutettu viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Kiinko (Kiinteistöalan koulutuskeskus) ja Isännöintiliitto ovat julkaisseet tutkimuksen 2020, jossa isännöitsijät kokevat vaikeimmaksi ajanhallinnan työssään, rutiininomaisia tehtäviä on liikaa ja niitä pitäisikin pystyä siirtämään muille työntekijäryhmille, kevään tilinpäätösaika

koetaan kiireiseksi. Tutkimuksen mukaan isännöitsijän tulisi osata johtaa asiakkuuksia. Lisäksi merkittäviksi taidoiksi koettiin asiakaspalvelutaidot sekä sosiaaliset taidot.

Kolmasosa kokee työn kuormittavaksi, vaikutusmahdollisuudet puutteellisiksi, esimiestyön heikoksi ja töistä palautumisen huonoksi. Alan muutostarpeen nähdään suuriksi. Isännöintialalla työskentelevät ilmoittavat Kiinkon kyselyssä hallitsevan työnsä, mutta ongelmina ovat työn kuormittavuus, työmäärä ja keskeytykset (Kiinko 2020). Käytännössä isännöitsijä hoitaa liian monia erilaisia tehtäviä ja koska liiketoiminnan tulee olla kannattavaa, ovat asiakasmäärät erilaisten työtehtävien määrään monessa paikassa liian suuria. Asiakkaista on kova kilpailu ja taloyhtiöiden hallituksen ovat kilpailuviranomaisten uutisoinnin myötä läheneet kilpailuttamaan isännöintiä ehkä aiempaa herkemmin. (Kauppalehti 3.3.2022)

Helsingin Sanomien artikkelissa 11.3.2021 kerrotaan miksi kannattaa palkata hyvä isännöitsijä. Artikkelissa viitataan siihen, että isännöinti on nimenomaan luottamukseen perustuva ammatti, jossa ajatellaan asiakkaan etua mutta samaan aikaan pitäisi yritykselle tehdä rahaa. Kun hallituksen jäsenet eivät ole ammattilaisia voi tulla houkutus rahastaa toisinaan liikaa.

Isännöintialan yrityksiltä toivotaan digiloikkaa, tehokkuutta, päteviä ja kokeneita isännöitsijöitä sekä näkemystä ja kokemusta korjaushankkeisiin. Asumisesta on kaikilla mielipiteitä. Se koskettaa meitä kaikkia. Vanhenevissa taloyhtiöissä on paljon korjausvelkaa ja peruskorjauksia tarvitaan. (Yrityksen asiakastytyväisyyskysely)

”Rakennuskannan korjausvelalla kuvataan sitä rahamäärää, joka rakennuksiin olisi pitänyt investoida, jotta ne olisivat käytön kannalta hyvässä kunnossa. Rakennetun omaisuuden tila 2017 -raportin (ROTI 2017) mukaan rakennuskannan korjausvelan määrä on Suomessa arviolta 30–50 miljardia euroa.” (ROTI raportti 2017)

Samaan aikaan Suomi on sitoutunut hiilineutraaliuteen. Nykyisen hallitusohjelman tavoitteena on hiilineutraali Suomi ja luonnon monimuotoisuuden turvaaminen. Hallitusohjelman tavoitteena numero neljä on pienentää asumisen ja rakentamisen hiilijalanjälkeä (Marinin hallitusohjelma). Suomessa käytetystä energiasta 27 % kuluu rakennusten lämmittämiseen, asuinrakennusten energian kulutuksen ollessa 20 %. (Ilmasto-opas)

On hyvä muistaa, että työn vaativuus on kasvanut vuosien varrella. Siinä missä 1900-luvulla isännöinti oli pitkälti taloushallintoa, on nykyinen toimintakenttä huomattavasti laajempi ja odotusarvoja on niin asukkaalla, taloyhtiön hallituksella kuin Suomen hallituksellakin. Kilpailua ja erikoistumista ei siis käytännössä juuri syntynyt eri isännöintiyritysten välille.

3.2 Keskeiset toimijat

Viime vuosina on alalla tapahtunut paljon konsolidoitumista eri yritysten välillä. Aivan viime aikoina on julkistettu seuraavat muutokset. Pohjoismaiden johtava taloushallintopalveluja tuottava yritys Azets osti Astala Isännöinnin. Muutama vuosi aikaisemmin Azets on hankkinut Isännöinti Rantamäen. (Lehdistötiedote 1.3.2022) Nyt nämä kaksi yritystä on yhdistetty yhteisen isännöintibrändin alle Isännöinti Luotsiksi.

Vuoden 2021 lopulla yhdistyi 6 isännöintitoimistoa eri puolilta Suomea Oiva Isännöinnin brändin alle. Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on arvioitu 18 miljoonaksi euroksi (Tiedote 9.12.2021). Konsolidoitumisen taustalla oli pääomasijoitusyhtiö Intera Partners. Tämänkin yrityksen kantavana ajatuksena on tuoda kauan kaivattu disruptio alalle: ”Oiva isännöinnin tavoitteena on muuttaa isännöintialaa perusteellisesti ja haastaa markkinaa läpinäkyvyydellä, mutkattomalla paikallisella palvelulla sekä moderneilla työkaluilla.”

Isännöintialan yrityksille on kaksi isännöinnin asioita ajavaa liittoa. Vuonna 2004 perustettu Isännöintiliitto, jossa on yli 500 jäsenyritystä ja 22 yhdistystä ja kertoo puolestaan olevansa. Vuonna 2019 on perustettu Isännöintiyritykset ry, joka kuvailee olevansa rohkea kehittäjä ja uudistaja ja että isännöinnin jatkuvan uudistaminen on välttämätöntä

”Isännöintiliitto on tehokas jäsentensä etujen edistäjä. Tuomme esille isännöinnin merkitystä, vaikutamme isännöintialan asemaan yhteiskunnassa ja teemme työtä alan kehityksen eteen. Panostamme paljon yhteydenpitoon jäsentemme kanssa.” <https://www.isannointiliitto.fi/tutustu-meihin/>

Lisäksi on vuonna 1987 perustettu Isännöinnin Auktorisointi ISA ry. ”ISA ylläpitää ja kehittää isännöinnin auktorisointijärjestelmää, auktorisoi isännöitsijöitä ja isännöintiyrityksiä

ja valvoo niiden toimintaa. Toiminnallaan ISA edistää ammattimaista ja kehittyvää isännöintiä sekä pitkäjänteistä kiinteistöjen ylläpitoa.” (<https://www.isayhdistys.fi/isa-yhdistys/>)

Alalla vaikuttaa Kiinteistöalan koulutuskeskus Oy ja Kiinteistöalan koulutussäätiö Kiinko. Kiinkossa järjestetään alan ammattitutkintoja sekä lisä- ja täydennyskoulutusta. Kiinkon ovat perustaneet ja sen omistavat alan keskeiset toimijat: Suomen Kiinteistöliitto ry, RAKLI ry, Suomen Isännöintiliitto ry, Kiinteistöliitto Uusimaa ry, Kiinteistöyönantajat ry. Finlands Svenska Fastighetsförening rf ja Suomen Kiinteistövälittäjät ry.

Kiinteistöliitto puolestaan toimii kiinteistönomistajien edunvalvojana. Yhdistys haluaa olla kiinteistöalan asiantuntija ja alan johtava vaikuttaja. Kiinteistöliittoon kuuluu asunto-osakeyhtiöitä, kiinteistöosakeyhtiöitä, asuinvuokratulojen omistajia sekä vuokranantajia. (<https://www.kiinteistoliitto.fi/kiinteistoliitto/>)

Myös Kiinteistöliiton visiossa mainitaan muuttuminen, kuten niin monessa muussakin isännöintialaan liittyvässä asiassa. ”Käyttäjien tarpeiden muuttuminen synnyttää ja ylläpitää tarvetta uudistaa, kehittää ja jopa purkaa olemassa olevaa rakennettua ympäristöä”.

(Kiinteistöliitto 2014)

3.3 Isännöitsijän koulutus

Isännöitsijäksi ei ole yhtä ainoa oikeaa koulutuspolkua. Usein isännöitsijän työhön hakeutuvalla on jo koulutus ja ammattia ja hän on niin sanottu alan vaihtaja. Pääsääntöisesti isännöitsijöiksi hakeutuvat suorittavat näyttötutkinnon. Isännöintialalla on kaksi näyttötutkintoa isännöinnin ammattitutkinto ja isännöinnin erikoisammattitutkinto, joka on otettu tutkintorakenteeseen syksyllä 2017. Isännöinnin ammattitutkinnon suorittamisen tavoitteena on saada henkilölle seuraavat kyvykkyydet:

”Isännöinnin ammattitutkinnon suorittanut osaa hoitaa kiinteistökohteen hallintoa, taloutta sekä teknistä elinkaarta vuosikellon ja asiakkaan tai omistajan kanssa sovitun strategian mu-

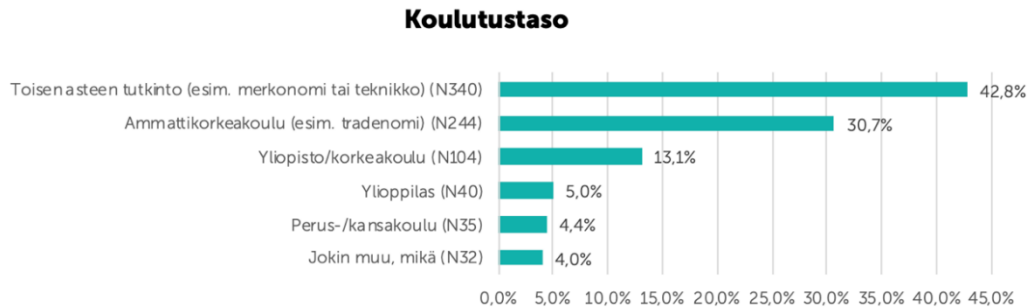
kaisesti. Hän hallitsee isännöintikohteen sopimusasiat, asiakirjakäytännöt sekä viranomaisilmoitukset. Tutkinnon suorittanut osaa huolehtia riskienhallinnasta, asiakaspalvelusta ja viestinnästä kehittäen omaa toimintaansa nykyaikaisia työskentelytapoja hyödyntäen.”

”Valinnaisista tutkinnon osista riippuen tutkinnon suorittaja on erikoistunut asunto-osakeyhtiö-, vuokratalo- tai toimitilaisännöintiin. Lisäksi tutkinnon suorittanut on syventänyt osaamistaan asumisneuvonnassa, teknisissä palveluissa, uudiskohteen isännöinnissä tai suunnitteleamalla jonkin isännöintityöhön liittyvän kehittämishankkeen” (<https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/kooste/3667908>)

Käytännössä alalle tuleva henkilö hakeutuu suorittamaan isännöinnin ammattitutkintoa valitsemaansa koulutuspaikkaan, ja samanaikaisesti etsii harjoittelupaikkaa yrityksestä. Usein koulutuspaikan saamisen edellytyksenä on valmiiksi haettu harjoittelupaikka. Yritysten pehdytykset alaan töihin ja kyseiseen yritykseen vaihtelevat. Opiskelija käy yleensä opiskelemassa myös koulussa eri aihealueita. Osaaminen esitetään näyttötutkintona. Osaaminen todennetaan itse tehdyillä työsuoritteilla. Alalla toimivien isännöitsijöiden pätevyyden osoittamista on pyritty myös osoittamaan auktorisoitu isännöitsijä pätevyydellä. (Isännöinnin Auktorisointi ISA ry:n [www-sivut](http://www.sivut))

”Isännöitsijälle auktorisointi on väylä osaamisen jatkuvaan ja sitoutuneeseen kehittämiseen. Auktorisointi on väline ammatillisen osaamisen osoittamiseen myös muille. Asiakkaiden suuntaan tieto isännöitsijän auktorisoinnista helpottaa ostopäätöksen tekoa ja toimii laadunvarmistusjärjestelmänä.” (<https://www.isayhdistys.fi/isannoitsijalle/>)

3.2 | Koulutus



Kuva 3. Isännöitsijöiden koulutustaso. Kiinko 2020.

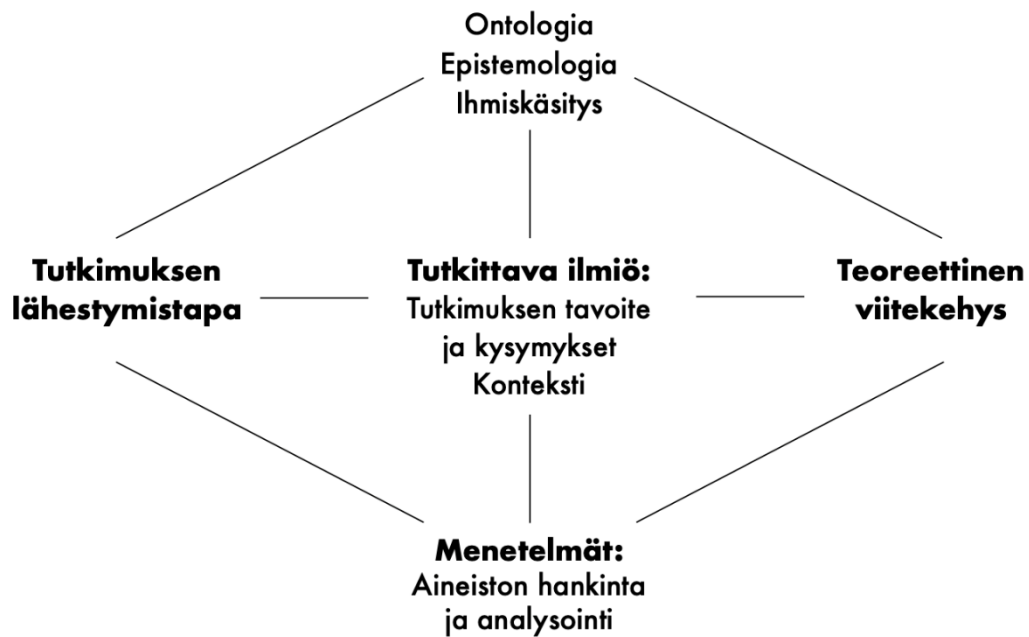
Auktorisoinnin myöntää Isännöinnin Auktorisointi ISA ry. Yhdistys on perustettu vuonna 1987 ja sen taustalla toimivat Isännöintiliitto ja Kiinteistöliitto. Alalla on lisäksi muita tutkintoja, joita järjestää Kiinteistöalan koulutuskeskus. Tutkinnot ovat: Isännöitsijän koulutus ja tutkinto ITS ja johtavan ammatti-isännöitsijän koulutus ja tutkinto AIT. Ammattikorkeakouluissa on myös ollut tarjolla isännöinnin koulutusohjelmia pitäen sisällään 45-60 opintopistettä. Koulutusohjelmia on ollut tarjolla Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa, Tampereen ammattikorkeakoulussa sekä Metropolia ammattikorkeakoulussa. Kuvassa 3 on Kiinkon kyselyyn vastanneiden isännöitsijöiden koulutustaso. Lähes 44 prosentilla on ammattikorkeakoulu- ja korkeakoulutasoinen tutkinto.

4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on isännöitsijän kompetenssit, joilla suoriutuu töistään hyvin nykyisessä jo itsessään haasteellisessa tehtäväkentässä ja muutosta vaativalla toimialalla. Tutkimuskysymyksiä on tarkasteltu haastatteluiden kautta. Lisäksi kysymyksiä on pohdittu tapaustutkimusmetodien avulla. Tutkimuksen haasteena ja toisaalta vahvuutena on tutkijan läheinen suhde sekä toimialaan että tutkimuksen kohteena olevan yrityksen työntekijöihin. Suhde antaa mahdollisuuden tarkastella asioita laajan esiyymmärryksen avulla, mutta luo toisaalta vaaran liiallisiin ennakko-oletuksiin haastatteluaineiston käsittelyvaiheessa. Täytyy muistaa, ettei ole olemassa ”puhdasta objektiivista tietoa”, vaan jo päätetty tutkimusasetelma on tutkijasta riippuvainen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25). Haastatteluiden avulla saatuja kompetensseja on luokiteltu OECD:n määrittelemien kompetenssien avulla ja kategorisoitu myös suoraan isännöintialan ammatillisiin kompetensseihin.

4.1 Laadullinen tutkimus

”Tieteen tavoitteena on kuvata, selittää ja ymmärtää todellisuutta”. (Puusa ja Juuti 2021, 25-26) Tutkija ikään kuin ratkaisee mysteeriä ja tuottaa samalla tietoa, joka on yksittäistapausta yleisempää. Mysteerin ratkaisussa voidaan edetä miettimällä valmiiksi hypoteesi eli väite, joka todennetaan empirian avulla. Tiedettä ei tehdä tyhjiössä vaan siihen vaikuttaa kulloinkin esillä oleva tieteellinen keskustelu. Thomas Kuhn kuvasti tätä ilmiötä vuonna 1962 paradigma -käsitteellä. Paradigmat eroavat toisistaan ja kun tutkija nojaa omassa tutkimuksessa tiettyyn tieteenperinteeseen eli paradigmaan, on hän tehnyt valinnan jättää jotain pois. Paradigmat eivät ole toinen toistaan parempia. Tärkeämpää on ymmärtää tutkimusta leimaava taustaoletus tai tutkijan taustanäkemykset.

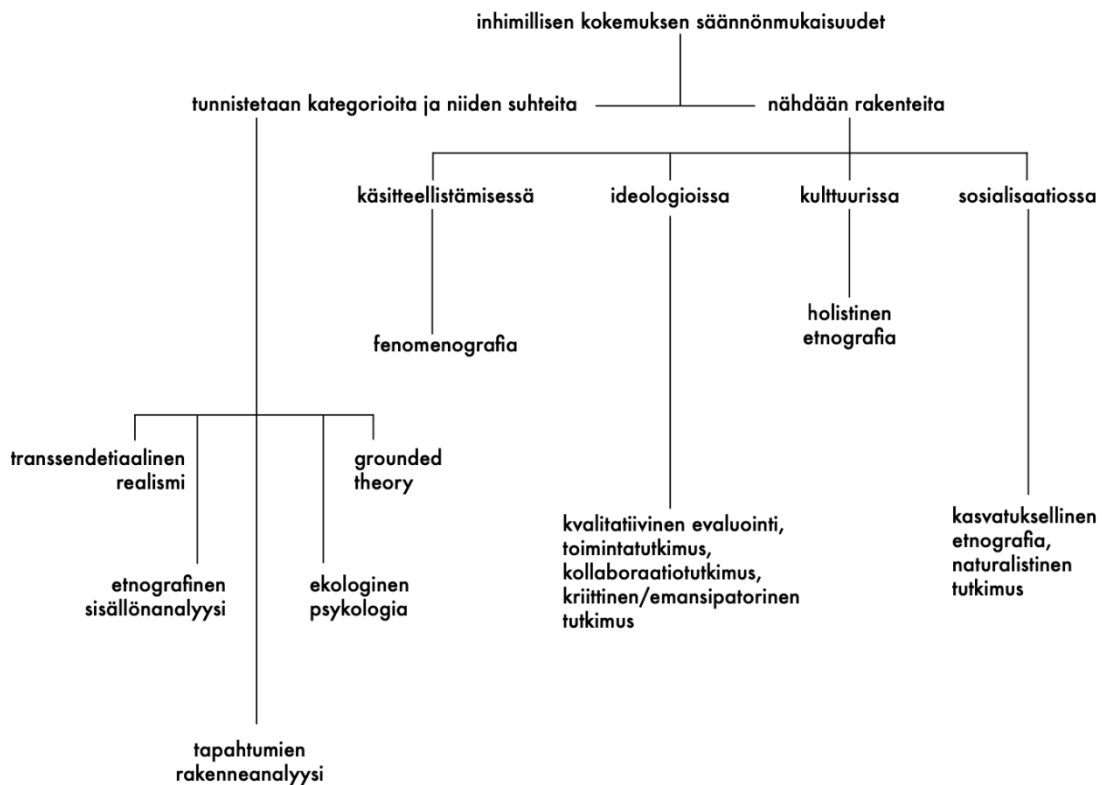


Kuva 4. Tutkimuksen kokonaiskehys (Puusa ja Juuti 2021, 40)

Kuvassa 4 esitetään tutkimuksen kokonaiskehys. Menetelmänä tässä tutkimuksessa sovelletaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja sisällönanalyysia. Toinen tapa olisi voinut olla valmiiksi strukturoitujen kyselomakkeiden täyttäminen ja käsittely tilastollisin menetelmin. Tämä tapa olisi vaatinut ennalta määriteltyjä hypoteeseja, joiden perusteella kysymykset olisi valmiiksi määritelty. Laadullinen tutkimus on valittu, koska sen avulla saadaan mahdollisesti ennalta-arvaamattomat kompetenssit esille, kuin jos ne olisivat olleet tutkijan etukäteen määrittelemiä. Tutkimus voidaan jaotella empiiriseen ja teoreettiseen tutkimustyyppiin. Laadullisessa tutkimuksessa esiintyy molempia ja niiden avulla voidaan tutkia samaa ilmiötä. Empiirisessä tutkimuksessa korostuvat aineisto keräämis- ja analyysimetodit, kun taas teoreettisessa analyysissa ei ole varsinaista metodia. Siinä korostuvat argumentointi, tutkimuksen uskottavuus ja pätevyys lähdeaineiston käytössä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25-27).

Tässä tutkimuksessa haastattelut ja niiden perusteella tehty analyysi ovat osa empiiristä tutkimusperinnettä. Myös tapaustutkimuksen perinteeseen liittyvät muut lähteet suorituskyvyn

Tämä tutkimus pohjautuu yhdysvaltalaisen laadullisen tutkimuksen perinteeseen. ”Metodististen ratkaisujen ajatellaan saavan perustelunsa suoraan tutkimuskäytännöistä: tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä käytössä olevista resursseista ja välineistä” Liittyy empiiriseen tieteen traditioon, maailma otetaan sellaisena kuin se on. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 49-50)



Kuva 6. Inhimillisen kokemuksen säännönmukaisuudet tutkimuksen kohteena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40)

Kuvassa kuusi on esitetty erilaisia yhdysvaltalaisen tutkimusperinteen metodeja. Nämä menetelmät sopivat tämän työn tutkimuskysymysten käsittelyyn, koska etsinnässä on nimenomaan inhimillisen toiminnan säännönmukaisuus, jota lähestytään käsittekkategorioiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 54).

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytetään yleensä seuraavia tapoja: haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Näitä menetelmiä voidaan yhdistää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83) Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä haastatteluita että dokumenteista kerättyä tietoa.

Tutkimuksen pohjalla on yhdysvaltalainen perinne, koska aineistolähtöisen analyysi pohjaa aineiston pelkistämiseen, ryhmittelyyn, alakategorioihin, yläkategorioihin, pääkategorioihin ja yhdistäviin kategorioihin. Aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan, eli luodaan teoreettisia käsitteitä. Pelkistämisvaiheessa aineistosta karsitaan tutkimukseen kuulumattomat asiat pois. Ryhmittelyvaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja luokat nimitetään sisältöä kuvaaviksi. Abstrahointivaiheessa aineisto käsitteellistetään eli valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114, 122-125, 133)

Hyvä tutkimus on erityisesti sitä, että tutkimus on sisäisesti johdonmukainen. Argumentaatio on uskottavaa ja käytetyt lähteet tukevat argumentaatiota ja johdonmukaisuutta. Tutkimuksen tulee olla myös eettisesti kestävällä pohjalla ja sitä tehdessä on otettu huomioon myös muut tutkijat esimerkiksi lähdeviitteissä. Tutkimuksen uskottavuus ja eettiset ratkaisut ovat erottamattomat tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan. Lisäksi tutkimuksen luotettavuus on tärkeää, eli tutkimuksen validiteetti, tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. Tutkimus oli myös reliabiliteetti eli tutkimustulokset ovat toistettavia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160-162)

4.2 Teemahaastattelut

Haastattelut on tehty puolistrukturoiduilla kysymyksillä. Haastattelut ovat olleet kestoaltaan 23 minuutista tuntiin. Haastateltavia isännöitsijöitä on ollut 11, esihenkilöitä 4 ja hallitusten puheenjohtajia 3 eli yhteensä on suoritettu 18 haastattelua vuosien 2020-2022 aikana. Covid-19 pandemian vuoksi kaikki haastattelu on suoritettu etänä Teams-ohjelmaa käyttäen.

Haastateltaville on kerrottu diplomityön aihe haastatteluita sovittaessa, mutta kysymyksiä ei ole toimitettu etukäteen katsottavaksi. Aihepiiri on ollut jokaiselle tuttu, mutta kompetenssi käsitteenä ei ole kaikille ollut itsestäänselvyys. Osa on ajatellut kompetenssin pitävän sisällään ainoastaan ammatillisena osaamisen, eikä laajempaa käsitteenä pitäen sisällään tiedon sekä taidon lisäksi muita ominaisuuksia.

Haastateltavat isännöitsijät ovat olleet kaikki haastattelijalle entuudestaan tuttuja henkilöitä haastattelijan ollessa heidän esihenkilönsä. Tämä on luonut tutkija näkemyksen mukaan hyvän pohjan ja esiymmärryksen tutkimukseen, mutta on myös saattanut vaikuttaa haastateltavien suhtautumiseen haastattelutilanteessa siihen, miten vapautuneesti asioista keskustellaan. Haastatteluita on kuitenkin tehty laadulliseen tutkimukseen riittävä määrä ja monesta kompetenssista on löytynyt saturaatiopiste eli samat määritteet toistuvat, joten haastattelut antavat validin kuvan isännöitsijöiden kokemasta tilanteesta. Haastattelutilanteissa on tärkeää luoda luottamuksellinen suhde ja luottamuksellinen ilmapiiri. Lisäksi on syytä muistaa, että asiat koetaan subjektiivisesti ja kaikille yhteistä todellisuutta ei ole olemassa. (Puusa ja Juuti 2021, 108-109)

Haastattelu ja nimenomaan teemahaastattelu puolistukturoiduin kysymyksin on valittu tähän tutkimukseen tutkimusmetodiksi, koska se on joustava. Haastattelutilanteessa voidaan heti korjata, oikaista, selventää mahdolliset epäselvyydet ja väärinkäsitykset. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua, jossa ei ole valmiita kysymyksiä ollenkaan. Metodi olisi ollut tähän tutkimukseen liikaa aikaa vievää ja lisäksi menetelmää käyttämällä olisi todennäköisyys sivupoluille harhautumisesta keskusteluissa kasvanut. Lomakehaastattelussa puolestaan ei olisi tullut esille ennalta-arvaamattomat kompetenssit. (Tuomi & Sarajärvi 2021, 85-88)

Mikä on sopiva määrä haastateltavia tieteellisen tutkimuksen pohjaksi? Diplomityötaseiseen tutkimukseen on ajateltu riittävän kuudesta kahdeksaan haastattelua. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen selvittämistä varten on haastateltu seitsemän ihmistä ja toisen tutkimuskysymyksen selvittämistä varten yksitoista ihmistä. Erityisesti isännöitsijöitä haastateltaessa alkoi vastausten saturaatiopiste olla saavutettu eli vastausten kylläntymispiste, uusia asioita ei juuri ilmennyt vaan ne olivat jo aiemmin todettu. (Tuomi & Sarajärvi 2021, 99)

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvät haastattelukysymykset olivat:

- Mitä isännöitsijän töistä hyvin suoriutuminen mielestäsi tarkoittaa?
- Mitkä ovat mielestäsi isännöitsijätyön suurimmat haasteet?
- Jos isännöitsijän työssä haluaa onnistua, niin mitkä asiat mielestäsi riippuvat yrityksestä ja mitkä yksilöstä?

- Ketkä ovat mielestäsi tällä hetkellä parhaita isännöitsijöitä yrityksessä?
- Miksi jotkut suoriutuvat toisia paremmin?
- Mitä kompetensseja / ominaisuuksia heillä mielestäsi on?

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyvät haastattelukysymykset olivat:

- Mitä kompetensseja tarvitaan isännöitsijänä toimiessa?
- Mitä kompetensseja sinulla on?
- Mitä kompetensseja haluaisit kehittää?
- Mitkä kompetenssit ovat tärkeitä oman jaksamisen kannalta?
- Missä on isännöitsijänä työskentelyaikana erityisesti kehittynyt?
- Ovatko yrityksen ja asiakkaat tavoitteet mielestäsi ristiriidassa keskenään?

On syytä muistaa, että haastatteluaineistoa käsitellessä tutkija tulkitsee haastateltavien subjektiivisia, omakohtaisia kokemuksia asioista. Eli käytännössä tutkitaan jo kerran tulkittua. Haastatteluissa haastateltavat tulkitsevat asioita oman kokemusmaailmansa kautta (Puusa & Juuti 2021, 103-106). Vaikkakin tulkinnat ja kokemusmaailmat ovat hyvin subjektiivisia ja omakohtaisia ovat kaikki haastateltavat ja haastattelija tehneet töitä samassa työyhteisössä, jolloin kokemukset ovat osittain yhteisiä vaikkakin niillä on jokaiselle oma merkityksensä.

4.3 Sisällönanalyysi

Haastatteluiden avulla saatiin laadullisen tutkimuksen mukainen aineisto, joka ei itsessään vielä täytä analyysiin vaatimuksia. Haastattelu on litteroitu ja aineistoa jäsennettiin eri käsitteiden avulla ja lopulta muodostettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi analyysimenetelmiä. Laadullisessa analyysissä voidaan käyttää kolmen eri päättelymenetelmän avulla, jotka ovat induktiivinen, deduktiivinen ja abduktiivinen. Induktiivisessa päättely menee yksittäisestä yleiseen, deduktiivisessa puolestaan yleisestä yksittäiseen ja abduktiivisessa on johtoajatus tai johtolanka, jota seurataan analyysin aikana. Induktiivinen päättely istuu yhdysvaltalaisen tutkimuksen perinteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-109). Tässä tutkimuksessa päättely tapahtuu nimenomaan induktiivisesti eli yksittäisestä yleiseen.

Tässä työssä on käytetty sisällönanalyysia, joka on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmiä. Tätä ei ohjaa teoria tai epistemologia.

Yleinen kuvaus analyysin toteuttamiseen Tuomen ja Sarajärven (2018, 104) mukaan on alla olevan kaltainen:

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös!
2. a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto.

Tässä työssä on haastatteluiden kautta saatu aineistoa analysoitu seuraavasti: pelkistetty, ryhmitelty, alakategorisoitu, yläkategorisoitu, luotu pääkategorioita ja yhdistäviä kategorioita. Myös tämä aineiston käsittelytapa on Tuomen ja Sarajärven mukaan yhdysvaltalaiseen tutkimusperinteeseen kuuluva. Miles ja Huberman ovat vuonna 1994 esitelleet miten haastatteluaineistoa tulisi käsitellä. Alkuperäisilmaisut pelkistetään, aineistolta kysytään tutkimusongelman kysymyksiä, aineisto luetteloidaan, löydökset yhdistetään samaan kategoriaan, kategorioille annetaan sisältöä kuvaava nimi ja saatujen yläkategorioiden sekä pääkategorioiden avulla vastataan tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114- 116)

Tässä tutkimuksessa aineiston kategorisointi pohjautuu OECD:n yleisiä kompetenssikategorioita, joiden lisäksi on ryhmitelty oma ammatillisten kompetenssien kategoria. Tutkija on päätenyt tähän ratkaisuun, koska tämä on auttanut jäsentämään yleisiä koulutuksessa tavoiteltuja kompetensseja ja siksi, että kompetenssi käsitteenä ei ole tutkijalle tuttu useiden vuosien ajalta. On ollut järkevämpää lähteä ryhmittelemään jo valmiiksi valikoituneiden kompetenssien pohjalta aineistoa.

4.4 Muu aineisto

Haastatteluiden lisäksi on tutkimuksessa käytetty aineistona aikaisempia tutkimuksia, joita on esitelty tieteellisissä artikkeleissa, kirjoja, lehtiartikkeleita, isännöintialaan liittyviä tutkimuksia sekä yrityksen sisäistä mittausaineistoa. Tutkija on pyrkinyt löytämään omien tutkimuskysymysten kannalta olennaiset aikaisemmat tutkimukset.

Koska tutkimus ei ole kirjallisuuskatsaus kokonaisuudessaan, on tutkija tehnyt tarvittavia rajauksia aikaisemman tutkimuksen käsittelyyn. Olisi ollut mielenkiintoista ymmärtää miten tutkimusparadigmat ovat muuttuneet koko yrityksestä kohti yksilöä esimerkiksi suorituskyvyn määrittelemisen ja johtamisen sekä sen mittaamisen kannalta. Toinen mielenkiintoinen selvittämisen kohde olisi ollut kompetenssikäsite itsessään, miten sitä on tutkittu eri ihmis-tieteissä ja miten erityisesti tuotantotaloudessa on tultu 1990-luvun ydinkompetensseista nykyiseen enemmän yksilön kompetenssien johtamiseen. Mikä ei ole missään mielessä helppo asia, mutta äärimmäisen tärkeä asiantuntijatyössä.

Lehtiartikkelit ovat olleet lähteinä isännöintialan nykytilaa kuvattaessa, jotta lukija ymmärtää mitä keskustelua isännöintialasta käydään julkisuudessa. Isännöintialaan liittyvät tutkimukset puolestaan antavat tietoa kvantitatiivisten tutkimusten kautta ison joukon näkemyksistä esitettyihin kysymyksiin. Nämä lähteet ovat tärkeitä tutkijalle hänen etsiessä vastausta mitä kompetensseja isännöitsijä tarvitsee selviytyäkseen töistään hyvin.

Tutkija on ollut tutkimusta tehdessään töissä yrityksessä, jossa työskennelleitä isännöitsijöitä hän on haastatellut. Tutkijalla on ollut pääsy yrityksen sisäistä suorituskykyä mittaavaan aineistoon, jota hän on käyttänyt hyväksi määritellessään ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksia eli mitä isännöitsijän hyvin suoriutuminen töistä tarkoittaa. Sisäisen suorituskyvyn mittareita ovat: kannattavuus, asiakastyytyväisyys sekä sovittujen toimintamallien noudattaminen.

5 Töistä hyvin suoriutuminen

Tässä luvussa esitetään yrityksessä käytettävät mittarit sekä yrityksen edustajien ja hallitusten puheenjohtajien haastatteluissa ilmi tulleet hyvän isännöitsijän ominaisuudet. Löydetyt ominaisuudet on ryhmitelty ja luokiteltu OECD:n DeSeCo -projektissa saatujen kolmen kompetenssikategorian mukaan. Lisäksi on eroteltu isännöitsijän ammatilliset kompetenssit omaksi kategoriakseen. Haastatteluissa saadut tulokset esitetään taulukossa luvun viimeisessä kappaleessa.

5.1 Yrityksessä käytetyt mittarit

Tässä tutkimuksessa keskitytään yhden isännöintiyrityksen isännöitsijöihin, johtoon ja asiakkaisiin. Haastatteluiden lisäksi aineistona on käytetty yrityksen sisäisen suorituskyvyn mittareita. Yrityksessä on käytössä erilaisia mittareita kuten liikevaihto kuukausittain, hallitusten jäsenten antama suositusindeksi ja kouluarvosana hallitusten kokousten jälkeen, asiakasreklamaatiot, irtisanoutuneet asiakkaat sekä liukumasaldot. Yrityksessä on tavoitteena saavuttaa tasapaino yrityksen asettamien tavoitteiden ja työntekijän jaksamisen välillä. Isännöintityö on ajoittain kiireistä, erityisesti keväisin, jolloin kokouksia on paljon ilta-aikaan.

Liikevaihtoa mitataan kuukausitasolla ja se pitää sisällään kiinteisiin isännöintisopimuksiin perustuvan kiinteän sopimuslaskutuksen, sopimukseen perustuvan erillispalvelulaskutuksen kuten kokouspalkkiot sekä korjaushankkeisiin sisältyvän projektinhoitopalkkion. Jokaisen hallituksen kokouksen jälkeen lähetetään hallituksen jäsenille sähköpostitse kysely, jossa asiakkaat voivat arvioida isännöitsijää ja isännöintiyritystä NPS suositusindeksillä. Kuukausitasolla mitataan isännöitsijöiden ja yrityksen NPS:n keskiarvo. Mahdolliset reklamaatiot kerätään ja käsitellään. Yrityksessä on käytössä työajan seuranta ja käytössä olevan Kiinteistöalan TESin mukaan saldotunteja saa olla +40. Yrityksen näkökulmasta lukujen perusteella töistä hyvin suoriutuminen tarkoittaa tavoitteissa olevaa liikevaihtoa, asiakkaiden antamaa hyvä NPS, maltillinen reklamaatiomäärä, ei sopimuksia irtisanovia asiakkaita ja työajan riittäminen töiden tekemiseen.

Yrityksessä on lisäksi kuvattu keskeiset prosessit. Tehokkuuden ja työntekijöiden jaksamisen kannalta on koettu tärkeäksi se, että yrityksen työntekijät noudattavat sovittuja toimintamalleja. Tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämiseksi alalla ja tässäkin yrityksessä pitää manuaalisen työn määrää vähentää. Tällä hetkellä asiakirjoja tallennetaan parhaimmillaan neljään eri järjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmä on vanhanaikainen ja asiakkaiden mielestä asiakasportaali on sekä hidas että kömpelö.

5.2 Töistä hyvin suoriutuminen

Tämän diplomityön ensimmäinen tutkimuskysymys on, ”mitä tarkoittaa töistään hyvin suoriutuminen isännöitsijällä”. Tämän selvittämistä varten on haastateltu yrityksen toimitusjohtajaa, myyntijohtajaa, kolmea isännöitsijöiden lähiesimiestä sekä kolmea hallituksen puheenjohtajaa. Haastatteluissa kysyttiin mitä heidän mielestään tarkoittaa isännöitsijän hyvin suoriutuminen työstään. Haastattelut käytiin Teams-ohjelmalla loppuvuodesta 2020 ja alkuvuonna 2021. Haastattelukysymykset olivat puolistrukturoituja.

Yrityksen sisällä haastateltavat korostivat seuraavia ominaisuuksia: itsensä johtaminen, kokonaisuuksien hallinta, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja asioiden tekeminen yrityksen prosessien mukaan. Itsensä johtaminen käsitteenä pitää sisällään monia asioita. Haastatteluissa tuli ilmi seuraavat ominaisuudet: on ymmärrettävä mistä itse vastaa, on tiedostettava oma rooli, käsitettävä mitkä työtehtävät tehdään milloinkin, pidettävä raja työnteon ja vapaaajan välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa haastateltavien mielestä kalenterinhallintaa, oman ajankäytön hallintaa, suunnitelmissa pysymistä ja tavoitteissa pysymistä.

Kokonaisuuksien hallinta tarkoittaa puolestaan kykyä ja ymmärrystä priorisoida asioita. Uskallusta fokusoida oikeisiin asioihin. Isännöintiyrityksessä harvoin isännöitsijä tekee kaikkea asiakkaan sopimuksen mukaista työtä vaan työtä tehdään tiimissä, johon kuuluvat niin taloushallinnon ammattilaisia kuin asiakaspalvelutyöntekijöitä. Isännöitsijä usein vastaa kokonaisasiakkuudesta, mutta ei tee itse kaikkia töitä. Näin ollen isännöitsijän on kyettävä delegoimaan työtehtäviä ja toimimaan tiimissä. Isännöitsijän on kyettävä lennossa vaihtamaan asioiden tärkeysjärjestystä unohtamatta kuitenkaan aikaisemmin sovittuja aikatauluja.

Yrityksen edustajat korostivat yrityksen toimintamallien noudattamista ja toimeksiantojen tekemistä sekä hyvin että tehokkaasti. Kaksi haastateltavaa korostivat yrityksen kannattavuuden tärkeyttä. Yksi haastateltava toi useamman kerran esille, että on tärkeää tehdä asiat kerralla oikein ja riittävän hyvin, jotta aika ei mene mahdollisten virheiden korjaamiseen. Lisäksi asiakkaiden toimeksiannot tulee tehdä mahdollisimman tehokkaasti. Haastatteluissa tuli esille, että työntekijän ei tulisi pyrkiä liian täydelliseen suoritukseen ja on tehtävä oikeita asioita sovituissa aikataulussa.

Seuraavaksi esille nousivat isännöitsijän sosiaaliset taidot ja ratkaisukeskeisyys. Kaikki yritysten edustajat painottivat sosiaalisten taitojen tärkeyttä. Isännöitsijällä tulee olla niin hyvä kirjoitustaito kuin kyky kommunikoida suullisesti. Kaiken kaikkiaan vuorovaikutustaidot koettiin tärkeiksi ja ne pitävät sisällään niin kyvyn vastaanottaa epämiellyttäviä viestejä kuin kyvyn lukea asiakkaita. Haastatteluiden perusteella voi päätellä, ettei isännöitsijän työtä voi hoitaa onnistuneesti ilman hyviä sosiaalisia taitoja ja taitoa tulla ihmisten kanssa toimeen. Vuorovaikutustaidot pitävät sisällään kyvyn kuunnella asiakasta ja ymmärtää asiakkaan tarpeet. Ratkaisukeskeisyys koetaan haastateltavien keskuudessa tärkeäksi ominaisuudeksi isännöitsijän työssä. Isännöitsijän tulee luvata asiakkaalle ne aikataulut ja asiat, joista hän sovituissa aikataulussa suoriutuu. Lisäksi on kerrottava, kun omat taidot eivät riitä ja tarvitaan avuksi muuta asiantuntijuutta.

Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi isännöitsijän persoonallisuudessa on hyvä olla seuraavia piirteitä: kylmähermoisuus, rauhallisuus, periksiantamattomuus, sinnikkyys ja luotettavuus. Kaksi ensin mainittua piirrettä liittyvät haastaviin asiakastilanteisiin, joihin isännöitsijä todennäköisesti joutuu työssään. Luotettavuus on tärkeä, jotta isännöitsijällä on mahdollisuus tarjota asiakkaille lisäarvoa tuottavaa palvelua ja toimia ennakoiden. Ilman luottamusta tämä ei toimi.

Diplomityötä varten haastateltiin myös kolmea hallituksen puheenjohtajaa, joista kaksi on toiminut tehtävässä jo useamman vuoden ja kolmas noin vuoden. Puheenjohtajat nostivat esille, että isännöitsijän tulisi ymmärtää niin hallintoa, taloutta kuin teknistäkin alaa. Toisaalta ymmärretään, että isännöitsijän taustalla on tiimi hoitamassa asioita, mutta silti oletusarvona on, että isännöitsijä ymmärtää riittävästi ja tarvittaessa luo sellaisen vaikutelman.

Isännöintiä kuvattiin asiakaspalvelutyöksi, jossa tulee vastaan vaativia sosiaalisia kohtaamisia. Isännöitsijän tulisin olla diplomaattinen ja pystyä luovimaan näissä tilanteissa sekä olemaan tarvittaessa jämäkkä. Puheenjohtajat näkevät, että isännöitsijän pitää pystyä ohjaamaan ja johtamaan hallitus tekemään päätöksiä.

Myös puheenjohtajat korostivat isännöitsijän kommunikointi- ja sosiaalisia taitoja. Asiat on esitettävä riittävän selkeästi kuitenkin niin, ettei isännöitsijä ”jyrää päälle”. Itse töitä toivottiin tehtävän riittävällä reagointinopeudella ja ongelmanratkaisukyvyllä. Oma-aloitteellisuus nähtiin tarpeellisena ominaisuutena siinä missä taloyhtiön edun ajaminen ja strateginen ajattelu.

Taulukko 4. Ratkaisukeskeinen -kompetenssin muodostuminen

Ratkaisukeskeinen
Ongelmanratkaisukyky
Positiivisen ratkaisukeskeinen
Ratkaisukeskeinen
Proaktiivinen
Strateginen ajattelu
Ongelmanratkaisukyky
Oma-aloitteellisuus
Vaikutelma, että tietää asiat
Osa esittää asiat tarpeeksi selkeästi
Tekemisen meininki
Oma-aloitteellisuus

Taulukko 5. Kokonaiskuvassa toimiminen -kompetenssin muodostuminen

Kokonaisuuksien hahmottaminen
Kokonaisuuden hahmottaminen
Jos kokonaisuus ei hahmotu, niin työ on reaktiivista
Kokonaisvastuu asiakkuudesta
Kokonaisuuden hallinta
Punainen lanka
Aikataulun mukauttaminen yllättäviin käännöksiin
Priorisointi
Priorisointi
Tärkeät tehtävät ylhäällä
Kyky nähdä asioita, kaikella on vaikutus toisiinsa
Johtaminen
Taustat selvillä asioista
Multitaskaaja

Taulukko 6. Vuorovaikutustaidot -kompetenssin muodostuminen

Vuorovaikutustaidot
Vuorovaikutustaidot
Sosiaaliset taidot
Hyvät sosiaaliset taidot
Ihmisten kanssa tultava toimeen
Vaativia sosiaalisia kohtaamisia
Kyky ottaa vastaan myös epämiellyttäviä viestejä
Kyky ymmärtää ja kuunnella
Kuuntelee asiakasta
Hyvät keskustelutaidot
Sosiaaliset taidot
Kommunikaatio
Henkilökemia
Asiakaspalvelu
Asiakaspalvelu
Asiakaspalvelu
Tilannetaju
Osaa luovia tilanteissa

Taulukko 7. Yhteistyökyky -kompetenssin muodostuminen

Yhteistyökyky
Töitä tehdään tiimissä
Vastavuoroisuus
Avoimuus
Välittäminen niin asiakkaista kuin työkavereista
Tiimityöskentely
Tiimityötä
Diplomaattisuus
Ei jyrää päälle

Taulukko 8. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle -kompetenssin muodostuminen

Lisäarvoa asiakkaalle
Annettava lisäarvoa hallitustyöskentelyyn
Asiantuntijuutta päätöksentekoon
Isännöitsijä johtaa
Lupaa selvittää ja selvittää asiat
Antaa asiakkaalle vastauksen
Varmuuden, että asiat ovat hoidossa
Jokainen asiakas on arvokas
Toimeksiannot pitää suorittaa hyvin
Tehdä mahdollisimman tehokkaasti
Lisäarvoa asiakkaalle
Ei luvata liikoja
Taloyhtiön eduja ajaminen
Ongelmakohtien esille tuominen
Ohjaa tekemään oikeita päätöksiä

Taulukoissa 4-8 on esitetty osa haastatteluissa poimituista hyvän suorituskyvyn omaavan isännöitsijän ominaisuuksia, jotka on ryhmitelty samanlaisten ominaisuuksien kanssa. Samanlaisille ryhmille on annettu yläkategoria ja nimetty. Liitteessä 1 on esitetty kaikki haastatteluiden tulokset.

5.3 Tulokset

Haastatteluista saadut ominaisuudet luokiteltiin OECD:n DeSeCo -projektin mukaisiin kompetensseihin. Nämä on esitetty taulukossa yhdeksän. Kolmen DeSeCon yläkategorian lisäksi

mukaan on otettu oma ammatillisten kompetenssien ryhmä. Tähän on kerätty erityisesti isännöintialalle sopivat kompetenssit.

Taulukko 9. Kompetenssien kategorisointi DeSeCo -projektin tulosten mukaisesti lisättyinä ammatillisten kompetenssien kategorialla

1) Työkalujen interaktiivinen käyttö
Kommunikaatio
2) Vuorovaikutus heterogeenisissä ryhmissä
Kokonaisuuksien hahmottaminen
Vuorovaikutustaidot
Yhteistyökyky
Ratkaisukeskeinen
3) Autonominen toiminta
Itsensä johtaminen
Itseymmärrys
4) Ammatilliset kompetenssit
Toimintamallien noudattaminen
Liiketoiminnan ymmärtäminen
Organisointikyky
Paineen alla toimiminen
Ammatillinen osaaminen
Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle
Luotettava

Ammatillisissa kompetenseissa korostui oli eroa asiakkaiden ja yrityksen johdon esille tuomien kompetenssien välillä. Puheenjohtajat toivat esille ammatillisen osaaminen, kun taas yrityksen edustajista erityisesti johtotasolla työskentelevät mainitsivat toimintamallien noudattamisen ja liiketoiminnan ymmärtämisen. Molemmat puhuivat organisoinnista, luotettavuudesta ja paineen alla toimimisesta.

6 Isännöitsijän kompetenssit

Tässä luvussa esitetään isännöitsijöiden haastatteluista löydetyt ominaisuudet. Löydetyt ominaisuudet on ryhmitelty ja luokiteltu OECD:n DeSeCo -projektissa saatujen kolmen kompetenssikategorian mukaan kuten ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta edellisessä luvussa. Lisäksi on eroteltu isännöitsijän ammatilliset kompetenssit omaksi kategoriakseen. Haastatteluissa saadut tulokset esitetään taulukossa luvun viimeisessä kappaleessa.

6.1 Suorituskyky ja siihen tarvittavat kompetenssit

Edellisessä luvussa selvitettiin mitä isännöitsijän hyvin suoriutuminen työssä tarkoittaa niin yrityksen edustajien kuin asiakkaiden mielestä. Keskeisiä asioita ovat liiketoiminnan ymmärtäminen, itsensä johtaminen, sosiaaliset taidot ja tietyt henkilön ominaisuudet ammatillisen osaamisen lisäksi. Erityisesti asiakkaan näkökulmasta hyvin töistään suoriutuva isännöitsijä osaa hoitaa hallinnolliset asiat ja ymmärtää riittävästi sekä taloudesta että teknii-kasta.

Tässä luvussa selvitetään mitkä ovat isännöitsijöiden mielestä hyvän isännöitsijän kompetenssit. Työtä varten on haastateltu yhtätoista saman yrityksen palveluksessa olevaa isännöitsijää vuosien 2021-2022 aikana. Isännöitsijät ovat olleet alalla 1-10 vuotta. Taustakoulutukset vaihtelevat merkonomista kauppatieteiden maisteriin. Yli puolet haastatelluista ovat ollut alalla alle viisi vuotta. Yritys kouluttaa ja perehdyttää alalle isännöitsijöitä. Kokemus on osoittanut, että pitkään alalla olleiden isännöitsijöiden on välillä vaikea sopeutua yrityksen sovittuihin toimintamalleihin.

Kaikki haastatellut isännöitsijät suoriutuvat asiakkaiden mielestä keskimäärin hyvin töistään. Keskimäärin isännöitsijät suoriutuvat hyvin myös yrityksen näkökulmasta eli ymmärretään asiakaskannattavuus ja tunnetaan sopimukset sekä toimitaan yrityksen toimintamallien mukaisesti. Jälkimmäisessä on eniten haasteita jo siksi, että muutos muutaman vuoden aikana on ollut suuri. Isännöitsijän tehtäväkenttää on haluttu kaventaa, jotta töistä voi suoriutua hyvin, asiakastyytyväisyys paranee ja työntekijät sekä pysyvät että viihtyvät töistä.

Käytännössä tämä tarkoittaa työtehtävien siirtämistä uudelle työntekijäryhmälle, toimitoissännöitsijöille.

6.2 Löydetyt kompetenssit

Haastatteluissa kysyttiin isännöitsijöiltä mitkä ominaisuudet heidän mielestään ovat hyvällä isännöitsijällä, mitä ominaisuuksia heillä itsellään on ja mitä ominaisuuksia haluaisivat vielä kehittää. Saadut tulokset ryhmiteltiin OECD mallin mukaisesti kolmeen yläluokkaan ja kolmen yläluokan sisällä kolmeen alaluokkaan. Ominaisuuksia tuli esiin paljon. Taulukossa kymmenen on esitetty esimerkiksi konfliktien hallintaan ja niiden ratkaisemisen kompetenssiin liittyvät ominaisuudet.

Taulukko 10. Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen -kompetenssin muodostuminen

Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen	Kompetenssit
Pitää pystyä elämään siinä että kaikki asiat eivät mene niin kuin olet suunnitellut	
Ei stressaa siitä että pitää saada kaikki tehtyä ennen kuin lähtee himaan	Sopeutumiskyky
Rauhallisuus	
Hyvä sopeutumiskyky muutoksiin	
Sopeutumiskyky	
Ei ahdistu siitä, että on paljon samanaikaisesti asioita meneillään	
Pitää olla joo lehmänhermot	
Täytyy olla uskallusta että pystyy sanomaan ei niin kivoista asioista hallituksille ja osakkaille ja asukkaille	Neuvottelutaidot
Miten ratkaistaan miten päästään eteenpäin	
Asiakkaat odottavat että osaat ratkaista niiden ongelmia	
Osallistuu keskusteluun ja ohjaa sitä	
Asiat riitelevät	
Tarvekartoitus etsitään kuuluisaa juurisyytä	
Hyväksyy sen että tekee itse virheitä, ja muut tekevät virheitä	Hyvä itsetunto
Ei päästä asioita ihon alle	
Ei ole itseltään mitään pois, jos asiat eivät mene niin kuin suunniteltu	
Maailmaa parantavalla asenteella jos lähtee, niin saattaa kokea jonkinlaisen pettymyksen	

Eniten mainintoja haastatteluissa tuli autonomiseen toimintaan liittyen, kokonaiskuvassa toimimiseen sekä henkilökohtaisten tavoitteiden muodostamiseen ja niiden hallintaan. Isännöitsijä joutuu työssään hoitamaan useita töitä samanaikaisesti. Tätä tutkimusta varten haastatteluilla isännöitsijöillä on keskimäärin 12-17 taloyhtiötä hoidossa. Taloyhtiöissä on useita vuosikellon mukaisia, suunniteltuja töitä. Keväisin kaikkiin taloyhtiöihin laaditaan tilinpäätös, talousarvio, kunnossapitotarveselvitys ja pidetään yhtiökokous. Suunniteltujen töiden lisäksi on yllättäviä ja ennalta-arvaamattomia tapahtumia, joita ovat muun muassa vesivahingot, muut vahinkokorjaukset, erilaiset häiriötilanteet ja osakasmuutostyöt.

Näiden lisäksi useissa taloyhtiöissä valmistellaan laajempia korjaushankkeita riippuen taloyhtiön eri rakenneosien elinkaaresta. Kokonaisuuden hallinnassa tärkeitä tekijöitä ovat kalenterin hallinta, priorisointikyky ja keskeneräisyyden kestäminen. Kokonaisuuden hallinnassa koettiin tärkeäksi myös tunne siitä, että selviytyy töistä, oma pää ”pysyy kasassa” ja ymmärretään, mikä on tarvittava taso. Jos jokaiseen yksityiskohtaan takerrutaan, asioita ei saada valmiiksi. Itse ei tarvitse kaikkea osata, mutta on osattava delegoida. On ymmärrettävä ja siedettävä, ettei asioiden valmistuminen riipu pelkästään omasta tekemisestä. Isännöitsijän nähtiin tarvitsevan myös järjestelmällisyyttä työssään ja organisointikyvykkyyttä, koska töissä on ”miljoona rautaa tulella”.

Taulukko 11. Kokonaiskuvassa toimiminen -kompetenssin muodostuminen

Kokonaiskuvassa toimiminen	Ammatillinen kompetenssi
Itseluottamus siitä, että pystyy suoritutamaan töistä ja selviytyy päivästä	Jäsennyskyky
Oman päänsä järjestäytymiskyky	
Taito pitää asia hallussa, ettei oma pää sekaannu	
Ei ota henkilökohtaisesti	
Orgasointikyvykykyys	Organisointikyky
Organisointikyky	
Osaa organisoida ymmärtää mitä kukin tekee	
Osaa delegoida hommia firman sisällä ja muiden toimijoiden kanssa	
Asioiden johtaminen	
Priorisointikyvykykydellä pääsee pitkälle	Priorisointitaito
Priorisointi	
Pystyy paneutumaan oikeisiin asioihin oikeassa järjestyksessä	Kalenterinhallinta
Kalenteri tärkeä, että on tärkeysjärjestyksessä ja että tulevat hoidetuksi	
Ymmärtää mikä on tarvittava taso	
Ei takerruta pieniin yksityiskohtiin	
Ei takerru liikaa yksittäisiin työtehtäviin	Järjestelmällisyys
Täytyy olla aika järjestelmällinen	
Jonkun näköistä järjestelmällisyyttä	
Järjestelmällisyys	
Pitää pitää työpöytä puhtaana	Keskeneräisyyden sietäminen
100 miljoonaa rautaa tullessa	
Sun täytyy sietää tietynlaista keskeneräisyyttä koko ajan	
Kestää keskeneräisyyttä	
Keskeneräisyyden sietäminen	Kokonaisuuden hahmottaminen
Ei ahdistu siitä, että on paljon samanaikaisesti asioita meneillään	
Asioita ei saa ihan omalla tekemiselläkään maaliin	
On hanskattava kokonaisuus	
Kokonaiskuvan hahmottaminen ja siinä ajan tasalla pysyminen	
Kokonaisuuden hahmottaminen	
Isännöitsijän pitää tietää monesta asiasta paljon	
Kyky hallita isoja kokonaisuuksia	
Kyky nähdä kokonaisvaikutus asioilla	
Aimo annos maalaisjärkeä	
Hyvä sopeutumiskyky muutoksiin	
Kaikkea ei tarvi itse osata ymmärtää perusasiat	
Pitää kokonaisprojektin langat käsissä aikataulut	

Taulukossa 11 on kerätty kaikkien isännöitsijöiden haastatteluista ne maininnat, jotka liittyvät kokonaisuuden hallintaan. Tämän jälkeen on aineisto ryhmitelty, niin että samaa tarkoittavat asiat ovat allekkain. Ryhmittelyn jälkeen on nimetty kompetenssit,

joita haastatteluissa esille tulleet maininnat ryhmittelyn jälkeen kuvaavat. Sama ryhmittely on tehty kaikkien 9 OECD:n raportissa mainitun kompetenssin kanssa. Liitteissä 3-5 löytyvät kaikkien saatujen kompetenssien ryhmittelyn tulokset.

Henkilökohtaisten tavoitteiden muodostaminen ja niiden hallinta pitää tässä työssä sisällään niin töihin kuin vapaa-aikaan liittyviä asioita. Tässä kategoriassa tuli esille oppimiskyky, oma-aloitteellisuus, määrätietoisuus sekä korkea työmoraali. Oppimiskyky pitää sisällään seuraavia asioita: uteliaisuuden, tiedonhalun, syy-seuraussuhteiden ymmärtämisen ja kyvyn omaksua uusia asioita. Määrätietoisuus tarkoittaa tässä muun muassa sitä, että noudattaa itselleen asettamia aikatauluja ja on kykyä tarttua töihin, ”vaikka kuinka väsyttäisi”. Tärkeäksi nähdään myös aloitetun työn loppuun saattaminen ilman, että eri työtehtävien välillä ”pompitaan”. Isännöitsijän tulee olla myös itseohjautuva. Raja vapaa-ajan ja työn välillä koettiin tärkeäksi. Rajaa saadaan pidettyä sillä, ettei sähköposteja katsota iltaisin, ”työminä” on erikseen ja välillä on hyvä lopettaa työpäivä aikaisin.

Isännöitsijän työaika ohjaavat asiakkaiden kanssa sovitut asiat. Isännöitsijän työhön kuuluvat iltakokoukset, joita voi 15 taloyhtiötä isännöidessä olla 60-75 vuodessa. Iltakokouksista maksetaan erillinen korvaus ja niiden ei katsota kuuluvan normaaliin työaikaan. Tällä hetkellä on isännöitsijä kyvystä ja hallituksen tahtotilasta kiinni, saadaanko kokouksia pidettyä normaalina työaikana. Erityisesti keväisin kokouksia on paljon, koska varsinaiset yhtiökokoukset pidetään asunto-osakeyhtiölain mukaan kesäkuun loppuun mennessä.

Autonomisen toiminnan osa-alueessa kolmas kategoria on omien oikeuksien puolustaminen. Tähän kategoriaan tuli vähiten mainintoja. Esille nousivat seuraavat maininnat: osaa kertoa hallituksille mikä kuuluu isännöitsijän työtehtäviin, uskaltaa vaatia hallituksilta päätöksiä, on armahtava itseään kohtaan ja pitää kiinni työn ja vapaa-ajan tasapainosta.

**Omat vahvuudet ja vahvimmat osaamisalueet
(teemoittain ryhmitelty yhteenvedo avovastauksista N449 / 927 kpl)**



Kuva 7. Isännöitsijän omat vahvuudet Kiinkon tutkimuksen mukaan. (Kiinko 2020)

Kuvassa seitsemän on esitetty Kiinkon tutkimuksessa esille nousseet isännöitsijän työssään tarvitsemia ominaisuuksia, tietoja ja taitoja. Koonnissa on otettu huomioon avovastauksista esille nousseet asiat. Kysymyksissä on sekaisin niin kompetensseihin liittyviä kysymyksiä kuin ammatilliseen osaamiseen liittyviä kysymyksiä.

6.3 Tulokset

Haastatteluista saadut ominaisuudet luokiteltiin OECD:n DeSeCo -projektin mukaisiin kompetensseihin. Nämä on esitetty taulukossa 12. Kolmen DeSeCon yläkategorian lisäksi mukaan on otettu oma ammatillisten kompetenssien ryhmä. Tähän on kerätty erityisesti isännöintialalle isännöitsijän työhön tarvittavat kompetenssit. OECD:n määrittelemissä kompetenssikategorioissa on sekä vuorovaikutus heterogeenisissä ryhmissä että autonominen toiminta useita alakategorioita. Tutkijan näkemyksen mukaan toisen kategorian vuorovaikutukseen liittyvät ominaisuudet ovat enemmän kuin asiakaspalvelutaidot, ja näiden avulla voidaan vuorovaikutustaitoja analysoida ja oppia. Autonominen toiminta pitää sisällään niin ikään monenlaisia ulottuvuuksia yksilön ominaisuuksissa. Pelkkä itseohjautuvuus ei kerro sitä määrää kompetensseja, joita yksilöllä pitäisi olla saavuttaakseen OECD:n tavoitteen eli kyvyn hyvään elämään.

Taulukko 12. Kompetenssien kategorisointi DeSeCo -projektin tulosten mukaisesti lisätynä ammatillisten kompetenssien kategoriolla

1) Työkalujen interaktiivinen käyttö
Tietotekniset taidot
Kommunikointitaidot
2) Vuorovaikutus heterogeenisissä ryhmissä
Tiimityö
Yhteistyökyvykyys
Ratkaisukeskeisyys
Sopeutumiskyky
Neuvottelutaidot
Tunneäly
3) Autonominen toiminta
Kokonaisuuksien hahmottaminen
Hyvä itsetunto
Oppimiskyky
Kriittinen ajattelu
Itseohjautuvuus
Oman työajan hallinta
Oman roolin ja vastuiden ymmärtäminen
Tasavertainen kohtelu
4) Ammatilliset kompetenssit
Asiakaspalvelutaidot
Kognitiivisen kuorman hallinta
Keskeneräisyyden sietäminen
Tavoitteellinen vuorovaikutus
Organoititaidot

Ammatillisiin kompetensseihin on luokiteltu ne ominaisuudet, joita erityisesti tarvitaan isännöitsijän työssä. Olennaisena on kognitiivisen kuorman hallinta, koska tietoa on paljon, sitä pitää soveltaa, olla lähdekriittinen ja samalla toimia ryhmässä. Tavoitteellinen vuorovaikutus on kompetenssi, jota isännöitsijän työssä myös erityisesti tarvitaan. Tämä pitää sisällään, niin neuvottelutaidot, kyvyn toimia konfliktien keskellä ja ratkaista niitä. Organisoitaitaidot ja keskeneräisyyden sietäminen ovat haastateltavien mukaan myös kompetensseja, joita työssä tarvitaan.

7 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä luvussa esitetään tutkijan tekemät johtopäätökset saadun aineiston analyysistä. Johtopäätöksissä tutkija tekee päätelmiä haastatteluista sisällönanalyysin kautta tehdyistä analyysistä ottaen huomioon myös muut esitetyt asiat aikaisemmissa luvuissa. Lopuksi tutkija vielä esittää suosituksia tutkimuksen tulosten käyttämisestä ja lisätutkimuksesta.

7.1 Johtopäätökset

Usein ihmistieteiden tutkimuksessa tutkitaan ilmiöitä, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Tutkijan tehtävänä on tuoda esille asiat, jotka ovat ”häipyneet arkisten itsestäänselvyyksien joukkoon” (Puusa ja Juuti 2021, 36-37). On pidetty itsestään selvänä, että isännöitsijällä tulee olla lehmänhermot, hyvät asiakaspalvelutaidot ja osaamista monista eri osa-alueista. Nämä itsestäänselvyydet eivät kuitenkaan vastaa kysymykseen mitä ominaisuuksia eli kompetensseja tulee ihmisessä olla vaan itsestäänselvyydet ovat taitoja, käytöstapoja, jotka onnistuvat, kun kompetenssit ovat kohdillaan.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli

- Mitä töistä hyvin suoriutuminen tarkoittaa isännöintiyrityksen näkökulmasta?

Kysymykseen saatiin monia vastauksia yrityksen edustajilta ja kolmelta hallituksen puheenjohtajalta. Saatu aineisto ryhmiteltiin ja kategorisoitiin OECD:n DeSeCo -projektissa määriteltyjen kompetenssiluokkien mukaan ja lisäksi ryhmiteltiin ammatilliset ominaisuudet omaksi kategoriaksi. Tärkeimmät ei-ammattilliset ominaisuudet töistä hyvin selviytymiseen ovat kokonaisuuksien hahmottaminen, vuorovaikutustaidot ja itsensä johtaminen. Ammatilliset ominaisuudet ovat puolestaan: toimintamallien noudattaminen, liiketoiminnan ymmärtäminen, organisointikyky, paineen alla toimiminen, ammatillinen osaaminen, lisäarvon tuominen asiakkaalle ja luotettavuus.

Toinen tutkimuskysymys oli

- Mitä kompetensseja isännöitsijä tarvitsee suoriutuakseen töissään hyvin?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoin myös tähän etsittiin vastauksia haastatteluilla. Saatu aineisto ryhmiteltiin ja luokiteltiin OECD:n DeSeCo -projektin mukaisesti kolmen kategoriaan ryhmään ja nostettiin omaksi kokonaisuudekseen ammatilliset kompetenssit. Isännöitsijät itse näkivät tärkeimmiksi kompetensseiksi vuorovaikutuksen heterogeenisissa ryhmissä pitäen sisällään neuvottelutaidot, ratkaisukeskeisyyden, sopeutumiskyvyn ja yhteistyökyvykkyyden. Tämän lisäksi tärkeitä kompetensseja ovat kokonaisuuksien hallinta, itseohjautuvuus ja hyvä itsetunto. Varsinaiset löydetty ammatilliset kompetenssi ovat asiakaspalvelutaidot, kognitiivisen kuorman hallinta, keskeneräisyyden sietäminen, tavoitteellinen vuorovaikuttaminen ja organisointitaidot.

Verratessa yrityksen näkökulmasta löydettyjä kompetensseja isännöitsijöiden itse esille nostamiin kompetensseihin, huomataan niissä paljon yhtäläisyyksiä. Kokonaisuuksien hallinta, tiimityö ja sosiaaliset taidot eri muodoissa ovat molemmilla haastatteluryhmillä esiin nostettuja kompetensseja. Samoin itseohjautuvuus, itseymmärrys, itsetunto ja organisointikyky. Ero kompetenssien välillä on liiketoiminnan ymmärtämisessä ja toimintamallien noudattamisessa. Nämä tulivat esille ensimmäisen tutkimuskysymyksen yhteydessä. Voidaan puhua yrittäjämäisyydestä. Tämä kompetenssi ei tullut esille suoraan isännöitsijöiden haastatteluissa, mutta toisaalta isännöitsijöiltä on haastatteluissa kysytty lisäksi ovatko yrityksen ja asiakkaiden tavoitteet mahdollisesti ristiriidassa keskenään. Ehkä hieman yllättäen ristiriitaa ei juuri havaittu muuten kuin satunnaisesti palveluiden hinnoittelun osalta. Voidaan siis päätellä, että yksi hyvän suorituskyvyn ominaisuuksista on yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikilla haastatteluilla isännöitsijöillä.

Kun löydettyjä isännöitsijän kompetensseja vertaa isännöinnin ammattitutkinnon osaamistasokuvaukseen on eroavaisuuksia työn todellisen vaatimuksen ja siihen annettavan koulutuksen välillä. Suurin eroavaisuus on tavoitteellisen vuorovaikutustaidon merkityksessä isännöitsijän työssä. Tutkinnon osaamistasossa (4) kerrotaan, että opiskelija osaa vastata omien työtehtävien loppuun suorittamisesta sekä toimii turvallisesti ja vastuullisesti työyhteisössä. (Opetushallitus). Haastatteluissa puolestaan tuli voimakkaasti esille isännöitsijältä vaadittavat tavoitteelliset vuorovaikutustaidot. Isännöitsijä toimii monen eri ryhmän kanssa ja osaltaan vastaa, että asioita saadaan edistettyä. Isännöitsijä voi toimia myös asioiden alullepanijana toimenpanon lisäksi tai on merkittävässä roolissa, kun ongelmia ratkaistaan. Näissä tapauksissa ei riitä pelkkä omasta työtehtävästä vastaaminen.

Toinen merkittävä ero työskentely ennakoitavassa toimintaympäristössä, joka on toki altis muutoksille. Toki isännöitsijän työssä samanlaisia tehtäviä toistuu, mutta jatkuvasti tulee uutta. Esimerkiksi erilaisten korjaushankkeiden osalta. Haastatteluissa tuli ilmi, että isännöitsijällä tulee olla kykyä muuttaa suunnittelemaansa aikataulua ja työtehtäviä, kun tulee muita äkillisiä ja heti huomioita vaativia prioriteetiltaan korkeampia asioita.

Tätä eroa ammatin tuoman vaatimuksen ja koulutuksen osaamistason välillä voidaan perustella myös isännöitsijän haasteellisella tehtäväkentällä. Esimerkiksi tällä hetkellä energian hinnan kallistuessa on maalämpöön siirtyminen ajankohtainen keskustelu monessa yhtiössä. Vastuullinen toiminta ja kestävä kehitys sekä hiilineutraaliuden tavoitteet vaativat isännöitsijältä laaja-alaisuutta ja kykyä ratkaista vaativia ongelmia, jotka ovat tutkintojen viitekehysten osaamistasossa numero 6.

Isännöitsijän työssä vaadittavat psykososiaaliset resurssit ovat hyvä itsetunto, oppimiskyky, tunneäly, kognitiivisen kuorman hallinta, kommunikointitaidot, itseohjautuvuus ja keskenkäisyyden sietäminen. Analyysivaiheessa kompetenssit on jaettu neljään eri luokkaan, jotta yrityksessä voidaan käyttää löydettyjä kompetensseja apuna rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja koulutuksessa. Työyhteisössä on käytössä rajallinen määrä resursseja ja aikaa uuden työntekijän perehdytykseen, jolloin osa kompetensseista tulee olla jo valmiina. Tässä on ajateltu, että osa kompetensseista ovat yksilöllä jo valmiina.

Oman työajan hallinta ja omien vastuiden ymmärtäminen ovat tärkeitä kompetensseja työssä jaksamisen kannalta. Näitä on hyvä olla työntekijällä jo valmiina, mutta niitä on syytä vahvistaa. Ammatillisiin kompetensseja opetetaan perehdytyksessä ja näitä on syytä kouluttaa yrityksessä jatkuvasti.

Aikaisemmin diplomityössä esitettiin suorituskyvyn johtamisen tutkimussuuntauksia tietointensiivisessä työssä. Tärkeät huomiot ovat ihmisten yksilölliset motiivit suorituskyvyssä eli ihmisen parhaan potentiaalin saavuttamisessa. Suorituskyvyn mittaaminen yksilötasolla asiantuntijatyössä on vaikeaa, koska itse suorituskyvyn määrittely on vaikeaa sen ollessa aineetonta ja abstraktia. Davenport onkin sanonut, että kaiken ollessa aineetonta riippuu suorituskyky lopulta yksilöstä itsestään. Koska tietotyössä kuten vaikka nyt isännöitsijän työssä

on tuotos-panos suhde vaikeasti mitattava ja tuotos vaikeasti määriteltävä, on syytä kääntää katse työntekijän kompetensseihin. Ei voi myöskään olettaa yksilön pystyvän tekemään tuotoksia, joihin ei riitä kompetenssi.

7.2 Tutkimuksen merkitys

Isännöintiala vaatii edelleen muutosta, jotta työn arvostus saadaan sille kuuluvalla tasolla ja töihin riittävän päteviä työntekijöitä. Arvostus lähtee siitä, että arvostetaan omaa työtä. Kaikkeen tähän tarvitaan tietoa, taitoja ja sopivia ominaisuuksia eli tähän työhön sopivia kompetensseja. Tällä hetkellä isännöitsijöiden koulutus ammatillisissa oppilaitoksissa järjestetään näyttötutkintoina, joihin valmistaudutaan lähiopetusjaksoilla ja yrityksessä töitä tekemällä.

Koulutus on toisen asteen tutkinto ja siinä painotetaan yksittäisten tehtävien osaamista niin talouden, hallinnon kuin tekniikan osalta. Alalle tulijoiden ja alaa vaihtavien kompetensseja ja soveltuvuutta isännöitsijän työhön ei välttämättä selvitetä riittävällä tarkkuudella. Perehdytyksessä ja koulutuksessa tulisi ottaa huomioon työhön vaadittavat kompetenssit, vahvistaa niitä perehdytyksessä ja kehittää yrityksessä kompetenssien johtamista. Isännöintialaa ja sen arvostusta muutetaan oikeilla ihmisillä ja pitkäjänteisellä sekä tavoitteellisella työllä. Huomio on ollut viime aikoina ohjelmistoissa, digitaalisessa transformaatiossa, automaatiossa sekä laadun hallinnassa. Lopulta tärkein muutoksen tekijä on ihminen.

Löydetyt kompetenssit on järkevää hyödyntää yrityksen rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja koulutuksessa. Isännöintialasta on kiinnostunut vuosittain laaja joukko ihmisiä ja heitä koulutetaan useassa koulutusyksikössä. Isännöinnin ammattitutkintoa suorittavilla tulee olla valmiiksi työpaikka, että he voivat hoitaa tutkintoon vaadittavan näytön. Koska isännöintiyritykset ovat usein pieniä ja resurssit perehdytykseen ovat niukat on alalle tulijoiden perehdytys pahimmillaan ”heitto syvään päähän”, jota koulutuksen tarjoamat muutamat lähiopetusjaksot eivät tue riittävästi. Alalle sopivien työntekijöiden valintaan ja heidän kompetensseihinsä tulisi kiinnittää enemmän huomiota niin koulutusta järjestävissä tahoissa kuin yrityksissä.

Tutkijan mielestä alalle tulisi saada ammattikorkeakoulutasoista koulutusta. Alalle sopivien geneeristen kompetenssien omaavien ihmisten kouluttaminen nimenomaan asunto-osakeyhtiöiden hoitamiseen on tämän jälkeen helpompaa.

Isännöitsijöiden vastuulla on laajoja kokonaisuuksia, joita tulee hoitaa yhdessä asunto-osakeyhtiöiden hallitusten, osakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Suomessa on tavoitteena olla hiilineutraali vuonna 2035. Maailmalla käynnissä olevat kriisit kuten Venäjän hyökkäys Ukrainaun aiheuttaa energian hinnan nousua ja saatavuusongelmia. Sama on tapahtunut niin rakennusmateriaalien kuin erilaisten komponenttien saatavuuden kanssa.

Verottaja on jo vuosia pyrkinyt kitkemään rakennusalan veronkiertoa, laittamalla tilaajalle vastuun ilmoittaa yli 15 000 euron hankkeista. Tilaajan vastuu on suuri jo maankäyttö- ja rakennuslain mukaan. Kun tähän kokonaisuuteen lisätään haasteellinen asiakaspalvelu, vanheneva väestö, digitaalisen asioimisen vaatimukset ja tarve säästää kustannuksissa, on selvää, että isännöintiin tarvitaan kompetensseiltaan sopivia työntekijöitä. Ala tarvitsee muu-
tosta sen allekirjoittavat niin asiakkaat kuin työntekijät. Muutoksen tekemiseen tarvitaan oikeat välineet ja oikeat ihmiset. Se on pitkäjänteistä työtä, johon tarvitaan selkeä visio, keinot ja kompetensseiltaan oikeat ihmiset.

Viime vuosina on alalla keskusteltu paljon isännöintiyritysten johtamisesta ja työhyvinvoinnin parantamisesta. Pelkkä yrityksen rakenteiden muuttaminen, johtaminen ja perehdytys ei muuta alaa tai tee siitä houkuttelevaa vaihtoehtoa työuraa mietittäessä. Tilanne on edelleen sama kuin 10 vuotta sitten suurten rakenteiden osalta: isännöitsijällä pääkaupunkiseudulla keskimäärin 15 taloyhtiötä hoidettavana, pahimmillaan iltakokouksia 50-75 eli varsinaisen työajan päälle tulee 100-150 tuntia vuositason tunteja. Viikkotasolla se on 3-4 tuntia. Osassa yrityksissä on isännöinnin töitä siirretty muille työntekijäryhmille kuten toimistoisännöitsijöille ja palveluisännöitsijöille tai kiinteistösihteereille sekä teknisille isännöitsijöille. Kun ennen isännöitsijän päässä oli tieto, prosessit ja toimintamallit on ne nyt pyritty saamaan yritysten prosesseiksi ja toimintamalleiksi. Tämä vaatii järjestelmätiedon selkeyttä ja päivittämistä ja ohjelmistoja.

7.3 Jatkotutkimus ja tutkimuksen hyödyntäminen

Tutkimuksen tuloksia eli löydettyjä kompetensseja tullaan hyödyntämään yrityksessä. Rekrytoinnin yhteydessä pyritään selvittämään ovatko mahdollisen palkattavan isännöitsijän generiset kompetenssit samoja kuin tutkimuksessa esille nousseet kompetenssit. Tarkoituksena on seuraavaksi isännöintitiimien vetäjien ja henkilöstökoordinaattorin kanssa mieltä haastattelutilanteeseen sopivia kysymyksiä, joilla kompetenssit saadaan selville. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös perehdytyksessä ja koulutuksessa sekä mahdollisesti työpsykologin vastaanotolla. Yksi merkittävimmistä nyky-yhteiskunnan kompetensseista on itsereflektointi. Kompetenssilista onkin syytä käydä läpi nykyisten isännöitsijöiden kanssa ja pyytää heitä arvioimaan omat tämänhetkiset kompetenssit esimerkiksi asteikolla 1-5, jotta löydetään tukea ja koulutusta vaativat alueet.

Ammatilliset kompetenssit on jäsennetty omaksi ryhmäksi. Yrityksessä tullaan keskittymään näiden perehdytykseen ja koulutukseen. Yksittäisten työtehtävien, yrityksen toimintamallien, ammatillisten taitojen ja tietojen osaaminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on olla kyky selvitä tietointensiivisestä ja ajoittain stressaavasta työstä. Näiden taitojen opettamiseen on kiinnitetty yrityksissä ja koulutuksissa liian vähän huomioita. Opetuksen tulee olla systemaattista ja tuloksia tulee seurata.

Tämän tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää myös koulutuksen järjestämisessä ja opiskelija-valintoja tehtäessä. Ala tarvitsisi myös ammattikorkeakoulussa opiskelleita tekijöitä. Voisiko löydettyjä kompetensseja hyödyntää koulutuksen suunnittelussa?

8 YHTEENVETO

Isännöintiala on ollut viime vuosina muutoksessa. Yritykset ovat konsolidoituneet saavuttaakseen asiakkaiden ja omistajien asettamia tavoitteita. Digitaalinen transformatio on ollut muutoksesta keskustelun keskiössä, mutta varsinainen disruptio odottaa kaikkia. Yritysten kasvun esteenä on ollut pätevien isännöitsijöiden palkkaaminen. Alaa ei ole pidetty houkuttelevana työntekijöiden keskuudessa. Isännöitsijän työhön ei ole erillistä pätevyysvaatimusta. Isännöinnin ammattitutkinto suoritetaan näyttötutkintona ja siihen sovelletaan kansallisen tutkintojen osaamistasoa numero neljä. Ammattikorkeakoulutasoisen tutkinnon osaamistaso on numero kuusi.

Isännöinnille asetetut vaatimukset ovat kasvaneet vuosien varrella asunto-osakeyhtiölain uudistuksessa vuonna 2010, kiinteistöjen korjausvelan kasvaessa, väestön ikääntyessä ja asukkaiden erilaisten tarpeiden lisääntyessä. Isännöitsijän työssä ovat ilmastoasiat, kestävä kehitys ja vastuullisuus tärkeässä roolissa.

Suoriutuakseen töistään hyvin tulee isännöitsijällä olla hyvät vuorovaikutustaidot, kokonaiskuvan hallinta ja hänen tulee kyetä itsensä johtamiseen. Yrityksen edustajat arvostavat liiketoiminnan ymmärtämistä ja asiakkaalle lisäarvon tuottamista. Asiakkaat puolestaan arvostavat laaja-alaista ammatillista osaamista, johon ammatillinen koulutus keskittyy. Ammatilliset ominaisuudet töistä hyvin suoriutumiseen ovat: toimintamallien noudattaminen, liiketoiminnan ymmärtäminen, organisointikyky, paineen alla toimiminen, ammatillinen osaaminen, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja luotettavuus.

OECD:n DeSeCo -projektissa on määritelty yleiset opiskeluiden päämääriksi asetetut kompetenssit, joita tämän päivän opinnoista valmistuneella tulee olla. Kompetenssit koskevat niin nuoriso- kuin aikuisopiskelijoita. Opintojen tavoitteena on täyttää nykyisen työelämän vaatimukset työntekijöistä. OECD:ssä kompetenssit on määritelty kolmeen kategoriaan: työkalujen interaktiivinen käyttö, vuorovaikutus heterogeenisissä ryhmissä ja autonominen toiminta. Isännöitsijät määrittivät ammatillisiksi kompetensseiksi

Isännöitsijät määrittivät tärkeiksi hyvän isännöitsijän kompetensseiksi: asiakaspalvelutaidot, kognitiivisen kuorman hallinta, tavoitteellinen vuorovaikuttaminen, keskeneräisyyden sietäminen ja organisointitaidot.

Muut löydetyt kompetenssit luokiteltiin OECD:n kolmen kategorian mukaisesti. Yritysten on syytä ottaa isännöitsijän ammatin vaatimat kompetenssit huomioon niin rekrytointitilanteissa, uusien työntekijöiden perehdyttämisessä kuin olemassa olevan henkilökunnan koulutuksessa. Nämä aiheet ovat jatkotutkimuksen kannalta sekä mielenkiintoisia että hyödyllisiä.

Lähteet

Asunto-osakeyhtiölaki 2009. 22.12.2009 / 1599.

Campbell, John P. 1990. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology, s. 687-732.

Chursin, A. 2018. Competence Management and Competitive Product Development, Springer. Cham.

Davenport, T.H. 2002. The mysterious art and science of knowledge-worker performance, MIT Sloan management review, vol. 44, no. 1, s. 23.

Gayeski, D.M., Golden, T.P., Andrade, S. & Mason, H. 2007. Bringing competency analysis into the 21st century. Performance improvement (International Society for Performance Improvement), vol. 46, no. 7, s. 9-16.

Helfat, C.E. 2012. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. Strategic direction (Bradford, England), vol. 28, no. 3, s. 1243.

Ilmasto-opas. SYKE; Aalto-yliopisto; YTK; Ilmatieteen laitos. [Viitattu 10.2.2022] Saatavissa: <https://ilmasto-opas.fi/fi/ilmastonmuutos/hillinta/-/artikkeli/73fa2827-42d1-4fd7-a757-175aca58b441/rakennusten-lammitys-kuluttaa-runsaasti-energiaa.html>

Isännöinnin ammattilaiset 2020. Ammattitutkimus. 2020. Kiinko; Isännöintiliitto.

Isännöinnin Auktorisointi ISA ry:n www-sivut. [Viitattu 2.4.2022.] Saatavissa: <https://www.isayhdistys.fi/isannoitsijalle/patevyysvaatimukset/>

Isännöintiliiton www-sivut. [Viitattu 2.4.2022.] Saatavissa <https://www.isannointiliitto.fi/>

Isännöitsijän epäillään kavaltaneen yli miljoona euroa Helsingin kantakaupungin arvokkailta taloyhtiöiltä – mies tuhosi samalla isältään perimänsä yrityksen. Ilta-Sanomat 12.10.2020. [Viitattu 12.3.2022.] Saatavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/isannoitsijan-epaillaan-kavaltaneen-yli-miljoona-euroa-helsingin-kantakaupungin-arvokkailta-taloyhtioilta-mies-tuhosi-samalla-isaltaan-perimansa-yrityksen/7948970>.

Isännöintiyritykset ry:n www-sivut. [Viitattu 2.4.2022]. Saatavissa: <https://www.isli.fi/>

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. 2006. Exploring Corporate Strategy. Enhanced Media Edition, Prentice Hall, Harlow.

Kiinko alan osaamisen kehittäjä. [Viitattu 10.2.2022.] Saatavissa: <https://www.kiinko.fi/kiinkosta/kiinko-alan-osaamisen-kehittaja>.

Kompetenssi. Suomisanakirja. [Viitattu 15.3.2022.] Saatavissa: <https://www.suomisana-kirja.fi/kompetenssi>

Koopmans, Linda et. al. 2011. Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. Journal of Occupational and Environmental Medicine, vol. 53, no. 8, 2. 856-866.

Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Lönnqvist, A. & Ruostela, J. 2012. Measuring the productivity impacts of new ways of working. Journal of facilities management, vol. 10, no. 2, s. 102-113.

Laitinen, Erkki K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki, Kauppakaari Oy. Yrityksen tietokirjat.

Lappalainen, P. 2011. Development cooperation as methodology for teaching social responsibility to engineers. European Journal of Engineering Education, vol. 36, no. 6, s. 513-519.

Lappalainen, P., Saunila, M., Ukko, J., Rantala, T. & Rantanen, H. 2019. Managing performance through employee attributes: implications for employee engagement, *International journal of productivity and performance management*, vol. 69, no. 9, s. 2119-2137.

Le Deist, F.D. & Winterton, J. 2005. What Is Competence? *Human resource development international*, vol. 8, no. 1, s. 27-46.

Lehdistötiedote: Interan omistama uusi isännöintiyhtiö tunnetaan jatkossa nimellä Oiva isännöinti. [Viitattu 5.4.2022.] Saatavissa: <https://interapartners.fi/fi/ajankohtaista/interan-omistama-uusi-isannointiyhtio-tunnetaan-jatkossa-nimella-oiva-isannointi>

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu. 2005. *Asiantuntijapalvelut Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. WSOY.

Marinin hallitus. Hallitusohjelma. 3 Strategiset kokonaisuudet. 3.1 Hiilineutraali ja luonnon monimuotoisuuden turvaava Suomi 2019,

Oikeustiede / kompetenssi. Tieteen termipankki. [Viitattu 15. 3.2022.] Saatavissa: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:kompetenssi>

Palvalin, M. 2019. What matters for knowledge work productivity? *Employee relations*, vol. 41, no. 1, s. 209-227.

Pekkola, S., Saunila, M. & Rantanen, H. 2016. Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International journal of productivity and performance management*, vol. 65, no. 7, s. 947-958.

Prahalad C. K. and Hamel G. 1990. The Core Competence of Corporation. Vol. May-June. *Harward Business Review*.

Puusa Anu & Juuti Pauli. 2021. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, 2 p. Gaudeamus, Tallinna.

Pyöriä, P. 2007. Informal organizational culture: the foundation of knowledge workers' performance. *Journal of knowledge management*, vol. 11, no. 3, s. 16-30.

Rakennetun omaisuuden tila 2017 ROTI 2017. Rakennetun omaisuuden tila. RIL.

Rantanen Hannu & Holtar Jami. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Tutkimusraportti. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto.

Robert P. Steel & James R. Van Scotter 2003, The Organizational Performance Cycle: Longitudinal Assessment of Key Factors. *Journal of business and psychology*, vol. 18, no. 1, s. 31-50.

Ruostela, J., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M. & Raij, A. 2015. New Ways of Working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company, *Knowledge management research & practice*, vol. 13, no. 4, s. 382-390.

Saari, Seppo. 2006. Tuottavuus – Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tuottavuuden käsikirja. Vantaa. Mido Oy.

Sandberg, J. 2000. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach, *Academy of Management journal*, vol. 43, no. 1, s. 9-25.

Saunila, M., Ukko, J., Rantala, T., Nasiri, M. & Rantanen, H. 2019, Preceding operational capabilities as antecedents for productivity and innovation performance, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, vol. 90, no. 4, s. 537-561.

”Siksi kannattaa palkata hyvä isännöitsijä”. Helsingin Sanomat 11.3.2021. [Viitattu 15.3.2022.] Saatavissa: <https://www.hs.fi/paivanlehti/11032021/art-2000007851905.html>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Asumisen energiankulutus. ISSN=2323-3273. Helsinki.

Syyttäjä: Isännöitsijä siirsi taloyhtiöiltä yli 70 000 euroa omalle pankkitililleen. Ilta-Sanomat 27.1.2022. [Viitattu 15.3.2022.] Saatavissa: <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000008569015.html>

Tilastokeskus. [Viitattu: 18.4.2022.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/asen/index.html>

The Definition and Selection of Key Competencies. Executive summary. 2005. OECD.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. EU.

Tutkintojen viitekehykset. 2017. Opetushallitus.

Van der Voordt, Theo J. M 2004. Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. Journal of corporate real estate, vol. 6, no. 2, s. 133-148.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Mitä tarkoittaa isännöitsijän hyvin suoriutuminen työstään?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvät haastattelukysymykset olivat:

- Mitä isännöitsijän töistä hyvin suoriutuminen mielestäsi tarkoittaa?
- Mitkä ovat mielestäsi isännöitsijätyön suurimmat haasteet?
- Jos isännöitsijän työssä haluaa onnistua, niin mitkä asiat mielestäsi riippuvat yrityksestä ja mitkä yksilöstä?
- Ketkä ovat mielestäsi tällä hetkellä parhaita isännöitsijöitä yrityksessä?
- Miksi jotkut suoriutuvat toisia paremmin?
- Mitä kompetensseja / ominaisuuksia heillä mielestäsi on?

Mitä kompetensseja isännöitsijä tarvitsee suoriutuakseen töistään hyvin?

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyvät haastattelukysymykset olivat:

- Mitä kompetensseja tarvitaan isännöitsijänä toimiessa?
- Mitä kompetensseja sinulla on?
- Mitä kompetensseja haluaisit kehittää?
- Mitkä kompetenssit ovat tärkeitä oman jaksamisen kannalta?
- Missä on isännöitsijänä työskentelyaikana erityisesti kehittynyt?
- Ovatko yrityksen ja asiakkaat tavoitteet mielestäsi ristiriidassa keskenään?

Liite 2. Yrityksen johdon ja puheenjohtajien haastatteluiden pohjalta kategorisoidut kompetenssit.

Haastatteluiden pohjalta kategorisoitu	Löydetyt kompetenssit
Toimitaan yrityksen ohjeiden mukaan	
Oikeiden asioiden tekeminen	Toimintamallien noudattaminen
Prosessien noudattaminen	
Tehtävä sovittujen toimintamallien mukaan	
Tekeminen taloudellisesti kannattavaa	
Monen eri laskutuskulman ymmärtäminen	Liiketoiminnan ymmärtäminen
Laskutukset pitäisi olla isännöitsijästä riippumatonta	
Ymmärrettävä oma osaamisen taso	
Ymmärtää taloudellisen merkityksen	
Pitää pystyä valitsemaan prioriteettijärjestys lennosta	
Kalenterinhallinta	
Tiedettävä missä mikäkin asia menee	Organisointikyky
On uskallettava delegoida asioita	
Oman työn sisällön johtaminen - > missä hetkessä tekee mitäkin	
Uskaltaa fokusoida ja olla suunnitelmallinen	
Punaisen langan pitäminen käsissä	
Ajasta sama käsitys kuin asiakkaalla	
Priorisointikyky	
Kyky delegoida	
Kalenterin hallinta	
Suunnitelmallisuus	
Itsensä johtaminen on iso osa työtä	
Täytyy kuitenkin pystyä johtamaan	
Itsensä johtaminen	Itsensä johtaminen, itseymmärrys
Itsensä johtaminen	
Oman ajankäytön hallinta	
Ihmisen pitäisi jaksaa töissä	
Tavoitteissa pysyminen	
Aikatauluissa pysyminen	
Oman työn johtaminen	
Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	
Rajat työnteon ja vapaa-ajan välille	
Oma rooli selvillä	
Ymmärrettävä mistä itse vastaa	
Ei saa pyrkiä liian täydelliseen	
Jos ei ole varma, niin kysyy	
Uskallus	
Periksiantamattomuus	
Sinnikkyys	

Rauhallisuus	
Kylmähermoinen	Paineen alla toimiminen
Rauhallinen	
Kylmähermoinen	
Stressinsietokyky	
Ongelmanratkaisukyky	
Positiivisen ratkaisukeskeinen	
Ratkaisukeskeinen	
Proaktiivinen	
Strateginen ajattelu	Ratkaisukeskeinen
Ongelmanratkaisukyky	
Oma-aloitteellisuus	
Vaikutelma, että tietää asiat	
Osa esittää asiat tarpeeksi selkeästi	
Tekemisen meininki	
Oma-aloitteellisuus	
Tarvittaessa jämäkkä	
Jämäkkyys	Luotettava
Paksunahkaisuus	
Tarkka	
Vaativa	
Oltava luotettava	
Objektiivisuus	
Analyyttinen	
Reagointinopeus	
Kokonaisuuden hahmottaminen	
Jos kokonaisuus ei hahmotu, niin työ on reaktiivista	
Kokonaisvastuu asiakkuudesta	
Kokonaisuuden hallinta	Kokonaisuuksien hahmottaminen
Punainen lanka	
Aikataulun mukauttaminen yllättäviin käännöksiin	
Priorisointi	
Priorisointi	
Tärkeät tehtävät ylhäällä	
Kyky nähdä asioita, kaikella on vaikutus toisiinsa	
Johtaminen	
Taustat selvillä asioista	
Multitaskaaja	

Vuorovaikutustaidot	
Sosiaaliset taidot	
Hyvät sosiaaliset taidot	
Ihmisten kanssa tultava toimeen	
Vaativia sosiaalisia kohtaamisia	Vuorovaikutustaidot
Kyky ottaa vastaan myös epämiellyttäviä viestejä	
Kyky ymmärtää ja kuunnella	
Kuuntelee asiakasta	
Hyvät keskustelutaidot	
Sosiaaliset taidot	
Kommunikaatio	
Henkilökemia	
Asiakaspalvelu	
Asiakaspalvelu	
Asiakaspalvelu	
Tilannetaju	
Osa luovia tilanteissa	
Annettava lisäarvoa hallitustyöskentelyyn	
Asiantuntijuutta päätöksentekoon	
Isännöitsijä johtaa	Lisäarvoa asiakkaalle
Lupaa selvittää ja selvittää asiat	
Antaa asiakkaalle vastauksen	
Varmuuden, että asiat ovat hoidossa	
Jokainen asiakas on arvokas	
Toimeksiannot pitää suorittaa hyvin	
Tehdä mahdollisimman tehokkaasti	
Lisäarvoa asiakkaalle	
Ei luvata liikoja	
Taloyhtiön eduja ajaminen	
Ongelmakohtien esille tuominen	
Ohjaa tekemään oikeita päätöksiä	
Töitä tehdään tiimissä	
Vastavuoroisuus	
Avoimuus	Yhteistyökyky
Välittäminen niin asiakkaista kuin työkavereista	
Tiimityöskentely	
Tiimityötä	
Diplomaattisuus	
Ei jyrää päälle	
Sopimusten tuntemus	
Tiedottaminen asioiden hoidosta	
Tekninen osaaminen	
Raportointi asiakkaalle	Ammatillinen osaaminen
Taloulosaaminen	
Hallinnollinen osaaminen	
Tekninen osaaminen	
Viestintä	

Liite 3. Isännöitsijöiden haastatteluiden pohjalta kategorisoidut kompetenssit luokiteltuna DeSeCo-projekti 1 luokan mukaan.

Kielen, symbolien ja tekstien interaktiivinen käyttö	Löydetyt kompetenssit
Esiintymistaidot yhtiökokouksissa esimerkiksi tärkeitä	
Asiakkaan kanssa kommunikointi	Kommunikointitaidot
Yksinkertaista viestintää	
Kommunikaatio on yksi isommista taidoista	
Osaa perustella omat näkemyksensä riittävän hyvin	
Ei jännitä sosiaalisia tilanteita	
Viestintätaidot ja kommunikointitaidot tärkeitä	
Viestintä ehdottoman tärkeätä	
Tiedon ja informaation interaktiivinen käyttö	
Pitää olla tiettyä systematiikkaa	Tiedon hankinta ja soveltaminen
Kyky soveltaa olemassa olevaa tietoa ja tarvittaessa hakea sitä paikoista	
Nykyaikaiset tiedonhakuvälineet ja niiden käytön ymmärtäminen	
Lähdekritiikki olennainen osa kokonaisuutta	
Täytyy varmistaa tiedon oikeellisuus	
Oet kiinnostunut siitä mitä teet ja kiinnostunut ottamaan	
Selvää ja selvität asian jos et tiedä	
Teknologian interaktiivinen käyttö	
Tietotekniset taidot	Tietotekniset taidot
Word, excel, etäkokoukset ja muitakin järjestelmiä	
Tietotekninen kehitys	

Liite 4. Isännöitsijöiden haastatteluiden pohjalta kategorisoidut kompetenssit luokiteltuna DeSeCo-projektin 2 luokan mukaan.

Toisten ihmisten arvostaminen	Löydetyt kompetenssit
Jos joku huutaa puhelimeen, niin ymmärtää mistä on kysymys	Tunneäly
Sosiaaliset taidot ovat tärkeitä	
Hyvä ihmistuntemus	
Ei saa antaa vaikuttaa työhön millainen on asiakas	
Kaikki asiakkaita ja kaikkia kohdeltava tasavertaisesti	Tasavertainen kohtelu
Pieni murhe on isoin murhe	
Ottaa empatiaa mukaan ymmärtäen että se liittyy työhön	
Jonkunlainen tunneäly	
Halu auttaa tai ratkaista toisen ongelma	
Kun pistää kaiken peliin mitä löytyy niin ihmiset arvostaa	
Ei lätkitä vain itselle asioita kalenteriin vaan pitää hahmottaa asia asiakkaan ja firman kautta	
Asiakaspalvelutaidot	Asiakaspalvelu
Asiakaspalvelu ja asiakaspalvelun osaaminen	
Pitää olla tavoitettavissa täällä ollaan ja teitä varten tehdään tätä	
Halu tehdä asiakaspalvelutyötä	
Asiakas on se kuningas koska sieltähän se fyrkkaa tulee	
Tuotettava lisäarvoa	
Yhteistyö, tiimityö	
Pystyy operoimaan erilaisten ihmisten kanssa	
Pitää olla diplomaattinen	Yhteistyökyvykkyys
Kyky tulla toimeen kaikenlaisten ihmisten ja hallitusten kanssa	
En halua tuoda itseäni esille vaan olla tiimin jäsen hallituksen kanssa	
Vaikka tietää itse olevansa oikeassa, niin ei jyrää	
Sosiaaliset taidot – asiakasta osattava palvella	
Psykologista silmää tarvitaan melko paljon	
Pitää tulla ihmisten kanssa toimeen ja olla sosiaalinen	
Osaa johdatella asiaa, jotta toinen tuntee, että hän itse teki ratkaisun	
Isännöitsijä on ratkaisumyyjä	Ratkaisukeskeisyys
Asiat vaatii ohjausta johonkin suuntaan	
Keskittyy ratkaisuun	
Tarjoaa valmiita ratkaisuja	
Kaikki on vastuussa että asiat hoituu	Tiimityö
Auttaa kun käydään kollegoiden kanssa läpi	
Asioiden delegoiminen pitäisi opetella	
Hommat laitetaan eteenpäin, delegoidaan	
Jakaa tietoa yrityksessä myös muille, kun on oppinut uuden asian.	
Välitetään asiakkaasta	
Asiakkaat ovat vaativampia	
Asiakastyöskentely	
Ei liikaa kannata kysellä	
Mitä enempi on sinut itsensä kanssa niin sietää monenlaisuutta muissa	
Pystyn äkkiä sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin	

Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen	
Pitää pystyä elämään siinä että kaikki asiat eivät mene niin kuin olet suunnitellut	
Ei stressaa siitä että pitää saada kaikki tehtyä ennen kuin lähtee himaan	Sopeutumiskyky
Rauhallisuus	
Hyvä sopeutumiskyky muutoksiin	
Sopeutumiskyky	
Ei ahdistu siitä, että on paljon samanaikaisesti asioita meneillään	
Pitää olla joo lehmänhermot	
Täytyy olla uskallusta että pystyy sanomaan ei niin kivoista asioista hallituksille ja osakkaille ja asukk	Neuvottelutaidot
Miten ratkaistaan miten päästään eteenpäin	
Asiakkaat odottavat että osaat ratkaista niiden ongelmia	
Osallistuu keskusteluun ja ohjaa sitä	
Asiat riitelevät	
Tarvekartoitus etsitään kuuluisaa juurisyytä	
Hyväksyy sen että tekee itse virheitä, ja muut tekevät virheitä	Hyvä itsetunto
Ei päästä asioita ihon alle	
Ei ole itseltään mitään pois, jos asiat eivät mene niin kuin suunniteltu	
Maailmaa parantavalla asenteella jos lähtee, niin saattaa kokea jonkinlaisen pettymyksen	

Liite 5. Isännöitsijöiden haastatteluiden pohjalta kategorisoidut kompetenssit luokiteltuna DeSeCo-projekti 3 luokan mukaan.

Kokonaiskuvassa toimiminen	Löydetyt kompetenssit
Itseluottamus siitä, että pystyy suoritutumaan töistä ja selviytyy päivästä	Jäsennyskyky
Oman pään järjestäytymiskyky	
Taito pitää asia hallussa, ettei oma pää sekaannu	
Ei ota henkilökohtaisesti	
Orgasointikyvykykyys	Organisointikyky
Organisointikyky	
Osaa organisoida ymmärtää mitä kukin tekee	
Osaa delegoida hommia firman sisällä ja muiden toimijoiden kanssa	
Asioiden johtaminen	
Priorisointikyvykykydellä pääsee pitkälle	Priorisointitaito
Priorisointi	
Pystyy paneutumaan oikeisiin asioihin oikeassa järjestyksessä	Kalenterinhallinta
Kalenteri tärkeä, että on tärkeysjärjestyksessä ja että tulevat hoidetuksi	
Ymmärtää mikä on tarvittava taso	
Ei takerruta pieniin yksityiskohtiin	
Ei takerru liikaa yksittäisiin työtehtäviin	Järjestelmällisyys
Täytyy olla aika järjestelmällinen	
Jonkun näköistä järjestelmällisyyttä	
Järjestelmällisyys	
Pitää pitää työpöytä puhtaana	Keskeneräisyyden sietäminen
100 miljoonaa rautaa tulessa	
Sun täytyy sietää tietynlaista keskeneräisyyttä koko ajan	
Kestää keskeneräisyyttä	
Keskeneräisyyden sietäminen	Kokonaisuuden hahmottaminen
Ei ahdistu siitä, että on paljon samanaikaisesti asioita meneillään	
Asioita ei saa ihan omalla tekemiselläkään maaliin	
On hanskattava kokonaisuus	
Kokonaiskuvan hahmottaminen ja siinä ajan tasalla pysyminen	
Kokonaisuuden hahmottaminen	
Isännöitsijän pitää tietää monesta asiasta paljon	
Kyky hallita isoja kokonaisuuksia	
Kyky nähdä kokonaisvaikutus asioilla	
Aimo annos maalaisjärkeä	
Hyvä sopeutumiskyky muutoksiin	
Kaikkeä ei tarvi itse osata ymmärtää perusasiat	
Pitää kokonaisprojektin langat käsissä aikataulut	

Henkilökohtaisten tavoitteiden muodostaminen elämässä ja niiden hallinta	
Oppimiskyky on kaiken keskellä	Oppimiskyky
Oppimiskyky, asioiden ymmärtäminen ja sisäistäminen pienellä vaivalla	
Uteliias ja tiedonhaluinen	
Haluaa tietää ja ymmärtää syys-seuraussuhdetta	
Kyky omaksua uusia asioita on tärkeä	
Hyvä itseluottamus siitä että tulen selviämään	
Rutiinit	
Korkea työmoraali	Itseohjautuvuus
Määrätietoisuutta	
Vaikka kuinka väsyttäisi, niin on ryhdyttävä ja tehtävä	
Oma-aloitteellisuus	
Kun aloittaa jonkin homman niin pitäisi pyrkiä tekemään se loppuun eikä pomppia asioiden välillä	
Pitää tiukasti omasta aikataulusta kiinni	
Pitää itsensä kanssa sovituihin asioista kiinni	
Paineensietokyky	
Itseohjautuvuus	
Jos haluaa tehdä kaiken vaan itse, niin on hirveä kiire koko ajan	
Pitää osata delegoida	
Pitäisi ajatella että tämä on mun työtä on työminä	
Osaisi pitää työn työnä ja ei ottaisi sitä niin henkilökohtaisesti	
On oppinut arvostamaan omaa vapaa-aikaa	Oman työajan hallinta
En katso sähköposteja iltaisin	
Vapaa-aika on tärkeä	
On elämässä muitakin tarttumapisteitä mistä nauttii	
Välillä lopettaa työpäivän aikaisemmin	
Oikeuksien puolustaminen	
Pitää kiinni työn ja vapaa-ajan balanssista	
Osaa sanoa mikä on minun homma, mikä on minun työtehtävä	Oman roolin ja vastuiden ymmärtäminen
Periksiantamattomuutta	
Uskaltaa vaatia hallitukselta päätöksiä	
Armahtava itseään kohtaan	