LAUREA

Helsingin Kansanasunnot Oy:n asukastyytyväisyyden parantaminen

Raitio, Helena

2010 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Helsingin Kansanasunnot Oy:n asukastyytyväisyyden parantaminen

Helena Raitio
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Laurea-ammattikorkeakoulu **Tiivistelmä**
Leppävaara
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Toimitilapalvelut

Helena Raitio

Helsingin Kansanasunnot Oy:n asukastyytyväisyyden parantaminen

Vuosi 2010 Sivumäärä 23

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Helsingin Kansanasunnot Oy. Kansanasunnot Oy on yksi Helsingin kaupungin omistamista kiinteistöyhtiöistä. Se hallinnoi kaupungin vuokra-asuntoja Käpylän alueella. Ajatus työn toteuttamisesta syntyi, kun kirjoittaja aloitti työt yhtiön palveluksessa.

Helsingin kaupungin vuosittain teettämä asukastyytyväisyystutkimus osoittaa, että Kansanasuntojen asukkaat eivät ole tyytyväisiä yhtiönsä isännöintiin, huoltotoimintaan eikä toimistosta saatavaan henkilökohtaiseen asukaspalveluun. Tämän työn tavoitteena on löytää kaupungin teettämästä tutkimuksesta osa-alueita joita tulisi kehittää. Toisena tavoitteena on tuoda esille käytännön läheisiä kehitysehdotuksia, joita toteuttamalla Kansanasuntojen asukastyytyväisyyttä saadaan parannettua.

Asukastyytyväisyystutkimus tehdään vuosittain, jotta konserni pystyy seuraamaan kuinka asukkaat kokevat eri kiinteistöyhtiöiden tuottamat palvelut. Tuloksien pohjalta yhtiöiden toimintaa pyritään ohjaamaan ja kehittämään. Vaikka kaupunki teettää tutkimuksen, ovat asukastyytyväisyyden parantaminen ja toiminnan kehittäminen kuitenkin yhtiöiden vastuulla. Yhtiöiden työntekijöitä motivoidaan mahdollisen tulospalkkion avulla, jonka suuruus määräytyy kaupungin teettämän tutkimuksen tuloksien pohjalta.

Kehitysehdotusten pohjalle on valittu perusteltua teoriaa asiakastyytyväisyydestä, palvelun laadusta ja sisäisestä viestinnästä. Palvelun laatuun panostamalla asukastyytyväisyyttä pystytään parhaiten parantamaan. Toimivalla viestinnällä parannetaan tiedonkulkua yhtiön sisällä, jolloin asukasta on helpompi palvella. Tukea kehitysehdotuksille antaa toiminnan havainnointi ja päätelmien teko työympäristössä.

Asukastyytyväisyys lähtee henkilökunnan asenteista ja työmotivaatiosta. Työntekijöiden on ymmärrettävä, että he tekevät työtä yhtiötä varten kaupungin strategiasuunnitelmaa noudattaen. Kaupunki on strategiassaan määritellyt yhdeksi tärkeimmäksi arvokseen asiakaslähtöisyyden. Tästä yhtiö voi varmistua riittävällä perehdyttämisellä, jossa työntekijöille tuodaan esille arvot ja toimintatavat sekä mahdollistetaan kouluttamalla riittävät valmiudet ohjelmistojen käyttöön ja tietoperustaan.

Tilanne, jossa kaikki asukkaat olisivat tyytyväisiä yhtiön tuottamiin palveluihin, tuskin tullaan koskaan saavuttamaan. Aina on kuitenkin mahdollisuus parantaa. Tämän työn yhtenä tarkoituksena on toimia ponnahduslautana toiminnan kehittämiselle.

asiasanat: asiakastyytyväisyys, asiakaspalvelu,

Laurea University of Applied Sciences
Laurea Leppävaara
Service Management Programme
Facility Management

Abstract

Helena Raitio

The development of residential satisfaction in Helsinki Kansanasunnot Ltd.

Year 2010 Pages 23

The client of this thesis is Helsinki Kansanasunnot Ltd. later Kansanasunnot. Kansanasunnot is one of the real estate companies owned by the city of Helsinki. Kansanasunnot controls the city's rental apartments in Käpylä region. The idea for this thesis developed when the writer started working for company.

The results of the residential satisfaction survey, subcontracted annually by the city of Helsinki, shows that the residents are not satisfied with the housing management, building maintenance nor with the personal residential services provide by the office of Kansanasunnot. The goal of the thesis is to bring to attention some practical means by which Kansanasunnot can improve their residential satisfaction.

The residential satisfaction survey is annually carried out so that the consolidated corporation of Helsinki city can follow how the residents experience the services produced by the real estate companies. The companies are supervised and developed by results received. Even though it is the city who subcontracts the survey, the companies are to take the responsibility of improving the residential satisfaction and the development of the functions. The employees of the companies are motivated with a possible merit pay, which's amount will be determined by the result of the survey.

To support the development proposals justified theory she has chosen of customer satisfaction, the quality of service and internal communication. The best way to increase the residential satisfaction is to put effort in the quality of the service. With effective communication the company's internal information flow can be improved, which makes the resident service easier. The observation of the functions and the conclusions from the actual working environment support the development proposals.

The residential satisfaction starts from the attitudes and working motivations of the personnel. The employees must understand that they are working for the company by following the city's strategic plan. In its strategy Helsinki has defined customer orientation to be one of its priorities. The company can guarantee this with proper employee orientation, where the values and methods are emphasised and the employee is educated to attain proper ability to use different softwares and databases.

A situation where all the residents would be completely satisfied with the services produced by the company is probably never attained. Yet, there is always a chance to improve. One goal of the thesis is to act as a stepping stone to begin the operational improvement.

Key words: customer service, customer satisfaction

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Työn taustaa ja tavoitteet 2
3 Helsingin kaupungin kiinteistövirasto ja Helsingin Kansanasunnot Oy 3
3.1 Helsingin Kansanasuntojen organisaatio 4
3.2 Tiedonkulku Helsingin Kansanasuntojen työntekijöiden välillä 7
3.3 Tulospalkkio Helsingin kaupungin kiinteistöyhtiöissä 8
4 Opinnäytetyön aineisto ja muodostuminen 8
5 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet 9
5.1 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen 10
5.2 Palvelun laatu 11
5.3 Sisäinen viestintä ja tiedottaminen 12
6 Helsingin kaupungin teettämä Asukastyytyväisyystutkimus 2008 13
7 Helsingin kaupungin asukastyytyväisyystutkimus 2008 Helsingin Kansanasuntojen osalta 14
7.1 Kansanasuntojen asukkaiden tyytyväisyys huoneistoihinsa 15
7.2 Kansanasuntojen asukkaiden tyytyväisyys isännöinnin ja asiakaspalvelun toimintaan 16
7.3 Kansanasuntojen asukkaiden antamat kommentit yhtiölle 17
8 Asukastyytyväisyystutkimuksen tulosten analysointi ja kehitysehdotukset 18
8.1 Isännöinti ja johdon toiminta 19
8.2 Yhtiön huoltotoiminta 19
8.3 Viestintä yhtiössä 20
9 Johtopäätökset 20
Lähteet 22
Kuvat 23

1 Johdanto

Vuokrataloyhtiöiden taloudellinen tilanne kiristyy. On tärkeää, että yhtiöiden menoja pystytään suunnittelemaan ja taloudelliset panokset voidaan suunnata sinne missä niille on eniten tarvetta. Muut asumismuodot, kuten asunto-osakeyhtiöt, asumisoikeusasunnot ja osaomistusasunnot saattavat aiheuttaa tulevaisuudessa kilpailua vuokramarkkinoilla vaikka nykyisessä taloudellisessa tilanteessa vuokra-asukkaita riittää.

Asukastyytyväisyystutkimuksien avulla Helsingin kaupunki voi tehostaa ja selkeyttää konserniohjaustaan sekä vertailla tuotteiden ja palvelujen laatua eri kiinteistöyhtiöiden välillä. Lisäksi tutkimuksilla voidaan osoittaa asukkaille, että yhtiöiden toimintaa seurataan ja halutaan kehittää. Myös kiinteistöyhtiöiden imagoa vuokranantajina parannetaan.

Tässä opinnäytetyössä tutustutaan Helsingin Kansanasuntojen osalta Helsingin kaupungin teettämään asukastyytyväisyystutkimukseen. Tutkimuksen tuloksia analysoimalla pyritään selvittämään miten laadukkaana Kansanasuntojen asukkaat kokevat yhtiön tuottamat palvelut ja millä osa-alueilla toimintaa tulisi kehittää. Asukkaiden antaman palautteen ja kirjoitetun tiedon avulla tämän työn tarkoitus on luoda suuntaviivat Kansanasuntojen asiakaspalvelun kehittämiselle.

2 Työn taustaa ja tavoitteet

Helsingin kaupungin vuokrataloista on kerätty tietoa vuodesta 2001 lähtien muun muassa vuokrista ja yhtiöiden toiminnasta. Asumispalvelujen tasoa on tutkittu vasta vuodesta 2005 lähtien. Jotta kaupungin vuokra-asuminen täyttäisi sille asetetut tavoitteet, muun muassa pienituloisten ja palvelualojen työntekijöiden asumisvaihtoehtona, olisi näistä tutkimuksista esille tulleisiin ongelmakohtiin puututtava (Korhonen & Takala, 2007).

Tämän opinnäytetyön tekeminen on saanut alkunsa Helsingin kaupungin vuonna 2008 teettämästä asukastyytyväisyystutkimuksesta. Tutkimuksen avulla selvitetään kaupungin vuokrataloissa asuvien asukkaiden tyytyväisyyttä huoneistoihinsa ja niitä isännöivien alueellisten kiinteistöyhtiöiden tarjoamiin asumispalveluihin. Tutkimuksen tuloksista saa kattavan kuvan siitä mihin asukkaat ovat yhtiössään tyytyväisiä ja mihin ei. Se antaa yhtiöille hyvää ja arvokasta tietoa ja osoittaa todellisia kehittämistarpeita. Siitäkään huolimatta se ei kaikissa yhtiöissä välttämättä johda minkäänlaisiin toimenpiteisiin.

Opinnäytetyö sai alkunsa kesäkuussa 2009, kun kirjoittaja sai Kansanasuntojen toimitusjohtajalta yhtiötä koskevan osion vuoden 2008 asukastyytyväisyystutkimuksesta. Aiemmin raportti on ollut vain yhtiön toimitusjohtajan nähtävissä. Kaikkien kaupungin kiinteistöyhtiöiden toimitusjohtajille annetaan vuosittain asukastyytyväisyystutkimuksen tuloksien yleinen osa, jossa käsitellään kaikkia yhtiöitä sekä osio, joka käsittelee pelkästään heidän johtamaa yhtiötä. Kansanasunnot ei ole saanut erityisen imartelevaa palautetta asukkailtaan, joten yhtiön toimitusjohtaja innostui ajatuksesta lähteä parantamaan sitä opinnäytetyön muodossa.

Tämän työn tavoitteena on löytää jo tehdyn tutkimuksen tuloksista osa-alueita joiden toimintaan tulee kehittää, jotta Kansanasuntojen asukastyytyväisyyttä saadaan parannettua. Toisena tavoitteena on esittää käytännön läheisiä keinoja, joihin huomiota kiinnittämällä yhtiössä päästään tulevaisuudessa parempiin tuloksiin. Asukastyytyväisyystutkimuksen tuloksien pohjalta valitsin kolme osa-aluetta; isännöinti, asiakaspalvelu sekä kiinteistönhoito ja -huolto, joihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Nämä kolme osa-aluetta ovat kiinteistöyhtiön toiminnassa asukkaille näkyvin osa. Jo pienillä asioilla niiden kehittämisessä päästään parempiin tuloksiin.

Opinnäytetyön tulisi herättää ajatuksia Helsingin Kansanasuntojen työntekijöissä, jotta selkeät ongelmakohdat havaitaan ja niiden korjaamiseksi ryhdytään toimenpiteisiin. Perusolettamuksena on, että kehitysehdotusten avulla ja niitä toteuttamalla yhtiön asukastyytyväisyys paranee ja yhtiön kustannukset pienenevät. Opinnäytettäni on mahdollista hyödyntää myös muissa kaupungin kiinteistöyhtiöissä ja niiden toiminnoissa.

3 Helsingin kaupungin kiinteistövirasto ja Helsingin Kansanasunnot Oy

Tässä luvussa esitetään tarkemmin toimeksiantajaa Helsingin Kansanasuntoja sekä sen ylempää tahoa, eli Helsingin kaupungin kiinteistövirastoa. Kiinteistöviraston internetsivustoilta selviää, että viraston päätoimiala on kaupungin omistamien kiinteistöjen ja maa-alueiden hallinta, vuokraus ja myynti. Tämän lisäksi virasto kehittää kaupungin omistamien asuinkiinteistöjen hallintoa sekä kiinteistöjen korjaus-, muutos- ja menettelytapoja. Kiinteistövirasto välittää kaupungin vuokra-asunnot sekä hoitaa kunnan toimialaan kuuluvia omistusasuntojen lainojen ja erilaisten tukien jakamista. (Viraston esittely ja osastot 2009.)

Helsingin kaupungin tilastojen (2009) mukaan sillä on noin 43 000 vuokra-asuntoa. Näissä huoneistoissa asuu noin 90 000 henkilöä, joka tarkoittaa sitä että noin joka kuudes helsinkiläinen asuu kaupungin vuokra-asunnossa. Asuntojen kysyntä on jatkuvasti korkealla tasolla, sillä kaupungin vuokra-asunnot ovat edullisia ja niissä voi asua niin pitkään kuin haluaa. Asuntoja on tarjolla ympäri Helsinkiä, lukuun ottamatta eteläisimpiä kaupunginosia. (Vuokra-asunnot 2009.)

Helsingin kaupungin (2009) sivuilta selviää, että asunnon hakeminen kaupungilta on maksutonta ja vaivatonta eikä huoneistoista peritä vuokravakuuksia tai muita takuumaksuja. Internet haku on lisännyt asuntojen kysyntää moninkertaisesti. Esimerkiksi vuonna 2003 hakijoita oli noin 11 860 ja vuonna 2008 jo noin 36 800. Myös asunnoista kieltäytyneiden määrä on kasvanut. (Vuokra-asunnot 2009.)

Helsingin kaupunki on strategiaohjelmassaan määritellyt yhdeksi tärkeimmäksi arvokseen asiakaslähtöisyyden, jolla tarkoitetaan sitä että kaupungin työntekijöiden on tiedettävä tekevänsä työtä asiakasta, eli kaupunkilaista varten. (Strategiaohjelma 2009-2012.) Asiakaslähtöisyyden arvo on osaltaan lisäämässä tämän opinnäytetyön merkitystä ja sen tulisi toimia myös yhtenä motiivina Kansanasuntojen työntekijöille. Työn lopussa esitettävien kehitysehdotusten käyttöönottamisessa Kansanasuntojen työntekijöitä motivoi kaupungin myöntämä tulospalkkio. Palkkion määrä muodostuu asukastyytyväisyystutkimuksen pohjalta ja se maksetaan vuosittain silloin, kun asukastyytyväisyys yhtiössä ylittää annetun raja-arvon.

Helsingin kaupunki on järjestänyt osan kiinteistöyhtiöidensä toiminnan ohjauksesta verkkopalvelu FIMX:n kautta. Tuolle sivustolle kaikki kaupungin kiinteistöyhtiöt ovat velvollisia päivittämään määräajoin tietojaan muun muassa henkilöstöön, asukkaisiin ja kiinteistöihin liittyvistä asioista. FIMX:ään on selvitetty myös kaupungin roolia asuntopalvelujen tuottajana. Kaupunki on järjestänyt pääosan vuokra-asuntojensa omistuksesta ja ylläpidosta omistamiensa kiinteistöyhtiöiden kautta. Kaupunki päättää kiinteistöjensä omistamisesta ja käyttötarkoituksesta sekä uudistuotannosta. Kiinteistöyhtiöt vastaavat kiinteistöistä ja niiden hyödyntämises-

tä omistajan määrittämän käyttötarkoituksen mukaisesti. Kaupunki käyttää kiinteistöyhtiöissä päätösvaltaa yhtiökokousten kautta. Yhtiöiden hallituksissa on edustajia poliittisista puolueista, virkamiehistöstä sekä vuokralaisten valitsema asukasjäsen. Kaupungin johto voi ohjata yhtiöiden toimintaa myös kaupunginvaltuuston hyväksymien konserninjohtamisen periaatteiden mukaisesti. (Helsingin kaupungin kiinteistöyhtiöt 2009.)

Helsingin Kansanasunnot Oy on yksi 21 Helsingin kaupungin omistamista vuokrataloyhtiöistä. Yhtiön tilinpäätöksessä (2009) mainitaan, että se hallinnoi Käpylän alueella noin 1 900 huoneistoa, jotka on jaettu 12 eri vuokranmääritysyksikköön. Vuokranmääritysyksiköllä tarkoitetaan sitä, että kaikista samaan yksikköön kuuluvista huoneistoista peritään samaa neliövuokraa. Asukkaita näissä huoneistoissa oli yhtiön talonkirjojen mukaan vuoden 2008 lopussa 2 109. Yhtiön kiinteistökanta muodostuu 29 kivitalosta, uimahalli- ja lastentarharakennuksesta sekä 82 suojellusta puutalosta ja kahdeksasta huoltorakennuksesta. (Tilinpäätös 2008.)

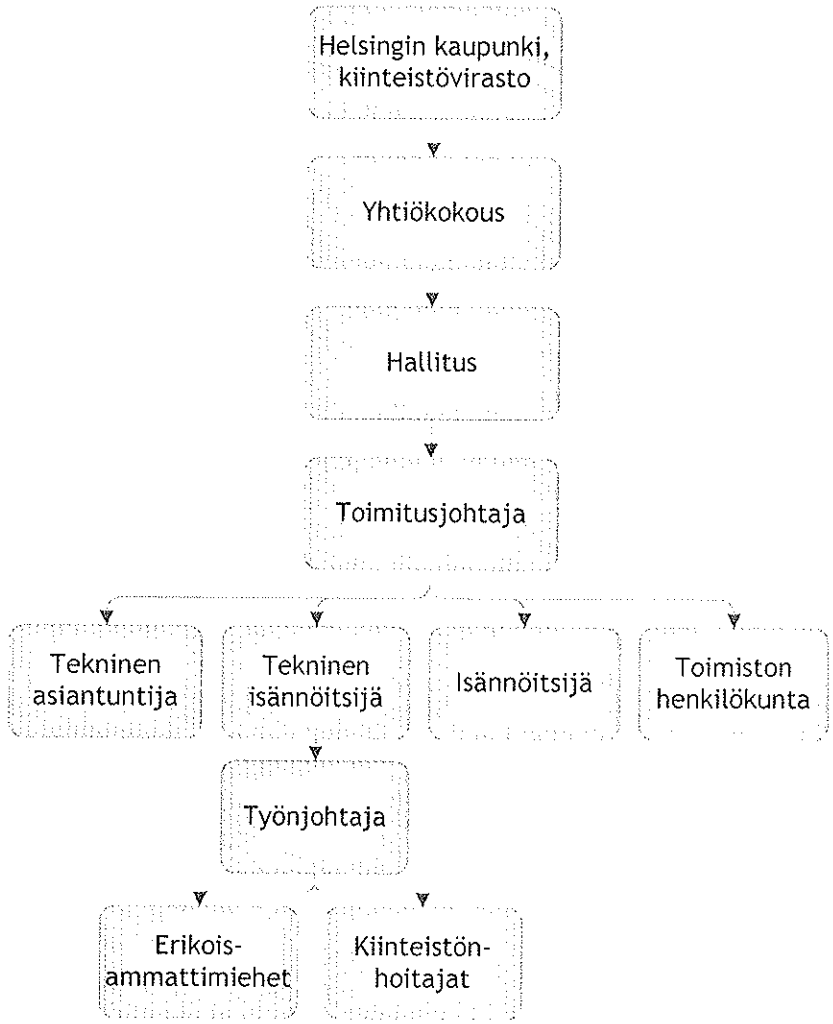
Yhtiön toiminta perustuu Helsingin kaupungin strategiaohjelman (2008) tavoitteisiin ja arvoihin. Tärkeimmiksi arvoiksi on määritelty asiakaslähtöisyys, kestävä kehitys sekä oikeudenmukaisuus. Näiden arvojen tulisi ohjata jokaisen kiinteistöyhtiön toimintaa. Vuosien 2009-2012 strategiaohjelmaan on laadittu myös tavoitteet, joissa yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on asukaslähtöisen palvelukulttuurin kehittäminen. Tavoitteisiin päästään johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä. Henkilöstön osaamista kehitetään pääasiassa kouluttamalla ohjelmistojen hallintaan, vaikka palvelu on paljon muutakin. Tämä opinnäyte on lähtölaukaus Helsingin Kansanasuntojen panokseen kaupungin tavoitteen saavuttamiseksi. (Strategiaohjelma 2008.)

3.1 Helsingin Kansanasuntojen organisaatio

Yhtiön toimitusjohtaja A. Alhangon mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 23.9.2009) Kansanasunnoilla on käytössään toimintokohtainen organisaatiomalli, jossa henkilökunnan jaot on tehty toimintojen pohjalta. Mallin tarkoituksena on pitää työnjaot ja vastuut selkeinä sekä varmistaa tiedonkulku organisaation sisällä. Yhtiössä on tehty toimenkuvat jokaiselle työntekijälle heidän nimikkeensä mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien työntekijöiden pitäisi olla tietoisia siitä mitä kukakin yhtiössä tekee. Alhangon (2009) mukaan tieto kulkee organisaatiossa hyvin niin sanotusti pystysuunnassa, sillä kaikki kiinteistöyhtiöt ovat velvollisia raportoimaan toiminnastaan määrätyin ajoin muun muassa asuntoasiainosastolle. Sen sijaan tiedonkulun ongelmat yhtiön sisällä on tuotu esille useissa työpaikkakokouksien (2006, 2009) pöytäkirjoissa. Erityisen hankalaksi on koettu tiedottaminen toimistohenkilökunnan ja kiinteistönhoitajien välillä. Toimenpiteisiin nämä kirjaukset eivät kuitenkaan ole johtaneet. (A. Alhanko, henkilökohtainen tiedonanto 23.9.2009; Työpaikkakokous 1/2006; 2/2009.)

Kansanasunnoilla on keskimäärin 20 työntekijää seitsemällä eri työnimikkeellä. Kiinteistönhoitajat vastaavat huolto- ja kunnossapitotehtävistä rakennuksissa ja piha-alueilla, erikoisammattimiehillä on edellä mainittujen tehtävien lisäksi korjaus-, rakennus- ja asennustehtäviä. Työnjohtaja toimii kiinteistönhoitajien ja erikoisammattimiesten esimiehenä ja valvoo, että työt tulee niillä osa-alueilla tehtyä. Isännöitsijän vastuualueeseen kuuluvat muun muassa huoneistoremontit, avainasiat ja siivoussopimukset, lisäksi hän puuttuu tarvittaessa järjestyshäiriöihin. Tekninen isännöitsijä aloitti isännöitsijän rinnalla tammikuussa 2009. Hänen toimenkuvanaan on eri urakoiden etenemisen seuraaminen ja laatutason varmistaminen työmaalla. Tekninen isännöitsijä tulee ensi vuoden aikana korvaamaan teknisen asiantuntijan, joka on tähän asti työskennellyt ostopalveluna yhtiössä kahtena päivänä viikossa.

Kansanasuntojen toimistolla työskentelevät toimitusjohtaja, kirjanpitäjä, palkanlaskija sekä kolme kiinteistösihteeriä. Kiinteistösihteerit ovat eniten tekemissä asukkaiden kanssa. He esimerkiksi tekevät sopimuksia, ottavat vastaan vikailmoituksia ja pyrkivät löytämään ratkaisuja asukkaiden esittämiin kysymyksiin. Siivouspalvelut on ostettu Helsingin kaupungilta. Kaikki toimiston työntekijät ovat ainakin jossain määrin tekemisissä suoraan myös asukkaiden kanssa. Uusi toimitusjohtaja aloitti tammikuussa 2009, jonka jälkeen yhtiössä on puhaltanut uudet tuulet. Hänen tavoitteenaan on saada toimiston järjestelmät ja toimintatavat vastaamaan ajan haasteita.



Kuvio 1: Helsingin Kansanasuntojen organisaatiokaavio

Yllä olevassa kaaviossa (Kuvio 1) on esitetty kuinka Helsingin Kansanasuntojen organisaatio rakentuu. Ylimpänä tahona on Helsingin kaupungin kiinteistövirasto, jossa asuntoasioita hoitaa apulaiskaupunginjohtaja Hannu Penttilä. Kaupunki valvoo ja ohjaa yhtiön toimintaa. Kiinteistöviraston alla on yhtiökokous, joka on Kansanasunnoilla niin sanottu päätöksentekoelin. Yhtiökokous osallistuu yhtiön ohjaukseen ja hallintaan. Sen yksi tärkeimmistä tehtävistä on hallituksen valinta. Kansanasuntojen hallitukseen kuuluu viisi varsinaista jäsentä ja kaksi varajäsentä. Hallitus muun muassa ohjaa ja valvoo yhtiön johtoa. Kansanasunnoilla hallitus lisäksi hyväksyy, muista kaupungin kiinteistöyhtiöistä poiketen, yhtiön esittämät asukasvalinnat. Muissa kaupungin kiinteistöyhtiöissä asukasvalinnat suorittaa asuntoasiainosasto. (Helsingin kaupungin kiinteistöyhtiöt 2009.)

Yhtiön sisällä ylin päätösvalta on toimitusjohtajalla. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön operatiivista liiketoimintaa ja hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hänen

suorassa alaisuudessaan ovat toimiston henkilökunta, johon kuuluu palkanlaskija, kirjanpitäjä ja kiinteistösihteerit sekä tekninen asiantuntija ja isännöitsijät. Teknisen isännöitsijän alla on työnjohtaja, joka toimii esimiehenä erikoisammattimiehille ja kiinteistönhoitajille. (Tilinpäätös 2009.)

3.2 Tiedonkulku Helsingin Kansanasuntojen työntekijöiden välillä

Hidas tiedonkulku on ongelma monissa yhtiöissä. Microsoftin vuonna 2010 teettämän tutkimuksen mukaan tiedonkulun puute tai sen hitaus aiheuttaa huonompaa työnlaatua ja lisää tyytymättömyyttä omaa työtä kohtaan. Tutkimuksen pohjalta onkin todettu, että kaikki tieto, jonka salaamiselle ei ole erityisiä perusteita, tulisi antaa työntekijöille. Kansanasunnoilla työntekijöiden välinen tiedonkulun puute vaikuttaa asukkaaseen asti. (Työpaikkojen tiedonkulku hiertää 2010.)

Kansanasuntojen työntekijöiden mukaan yhtiön ongelmana on tiedonkulku organisaatiossa poikittain, millä tarkoitetaan tässä yhteydessä viestin etenemistä esimerkiksi toimiston työntekijältä toiselle tai kiinteistönhoitajalle, ja päinvastoin. Myöskään asukkaille tiedottamista ei saisi unohtaa. Kansanasuntojen toimistokokouksissa on ollut usein esillä, että työntekijät viestittävät asioista kiitettävästi esimiehilleen, mutta unohtavat työtoverinsa. Ongelma tiedostetaan mutta tieto ei silti kulje. Kahden viimeisen vuoden aikana yhtiössä on otettu käyttöön erilaisia tekniikan mahdollistamia järjestelmiä, joilla pyritään helpottamaan tiedonkulkua (Toimistokokous 2009; Tilinpäätös 2007, 2008.)

Vuoden 2008 alusta yhtiö siirtyi käyttämään Visman Liinos6 -ohjelmistoa. Se pitää sisällään muun muassa kaikki asukas-, huoneisto- ja vuokranmääritysyksikkötiedot. Ohjelmiston kautta hoidetaan muun muassa huoneistotietoja, asukashallintaa ja laskutusta. Sähköinen työmääräin, Tampuuri on ollut käytössä vuoden 2009 alusta. Sinne kirjataan esimerkiksi asukkaiden ilmoittamat vikailmoitukset, josta kiinteistönhoitaja käy ne vastaanottamassa ja työn tehtyään kuittaa sen suoritetuiksi. Työmääräimen avulla ilmoituksiin reagoimista ja tehtyjä toimenpiteitä voidaan helposti seurata erilaisten sieltä saatavien raporttien avulla.

Sähköisten huoltokirjojen käyttöönotto tapahtunee toimitusjohtaja Alhangon (2009) mukaan vuoteen 2011 mennessä. Myös sähköisestä asiakirjojen tallennusjärjestelmästä on yhtiössä keskusteltu ja erilaisiin vaihtoehtoihin tutustuttu. Sopimus tallennusjärjestelmästä syntynee vielä vuoden 2009 aikana. Järjestelmän hyötynä on se, että kaikki tieto löytyisi samasta paikasta, josta rajatut työntekijät sen tarvittaessa löytävät. (A. Alhanko, henkilökohtainen tiedonanto 23.9.2009.)

3.3 Tulospalkkio Helsingin kaupungin kiinteistöyhtiöissä

Vuosien kehittämistyön tuloksena Helsingin henkilöstöstä noin puolet on tulospalkkiojärjestelmien piirissä. Helsingin tulospalkkiomalli perustuu yhteisiin periaatteisiin, joiden pohjalta virastot ja liikelaitokset laativat omat vuosittaiset järjestelmänsä mittareineen. Tulospalkkiojärjestelmien tärkeimmät edut ovat asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja johtamisen tuki. (Henkilöstöraportti 2008.)

Helsingin kaupungin kiinteistöasiamies Raino Antikaisen (2009) mukaan tulospalkkion avulla voidaan välittää esimerkiksi henkilöstölle viestiä siitä, mitä pidetään yhtiössä tärkeänä ja mihin resursseja halutaan suunnata. Kiinteistöyhtiöissä nuo painopisteet pohjautuvat asukastyytyväisyydestä, jossa vaikuttavina osa-alueina ovat kiinteistön hoito ja -huolto, asiakaspalvelu, isännöinti ja siivous. Kansanasunnoilla tulospalkkio maksetaan koko henkilöstölle tulosten mukaisesti. Helsingin kaupungin henkilöstöjohtaja Hannu Tulensalo on todennut, että ryhmäpalkkioluonteensa ansiosta tulospalkkiojärjestelmällä on työyhteisöä lujittava vaikutus. (Henkilöstöraportti 2008; R. Antikainen 2009.)

Kiinteistöyhtiöiden työntekijöille mahdollinen tulospalkkio maksetaan vuosittain teetetyn asukastyytyväisyystutkimuksen pohjalta. Tyytyväisyys ilmaistaan tutkimuksessa indeksiluvuilla, joista kirjoitan enemmän raportin myöhemmässä vaiheessa. Indeksilukua verrataan yhtiön edellisvuoden lukuun, jos se on kasvanut antaa erotus kertoimen joka määrää tulospalkkion suuruuden. Maksimi tulos saavutetaan, kun yhtiön tulos on kasvanut edellisvuodesta ja se ylittää annetun tavoitearvon. (R. Antikainen 2009.)

4 Opinnäytetyön aineisto ja muodostuminen

Opinnäytteessä on perehdytty Helsingin kaupungin vuosina 2006, 2007 ja 2008 teettämiin asukastyytyväisyystutkimuksiin. Niiden pohjalta on valittu kirjallisuutta muun muassa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä. Työssä tullaan esittämään sisäiseen viestintään ja palvelun laatuun liittyviä ratkaisuja, joilla asukastyytyväisyyttä pystytään parantamaan. Palvelun laatu ja sisäinen viestintä linkittyvät tiiviisti toisiinsa sillä mitä paremmin asiakaspalvelija tuntee yhtiön, sen toimintatavat ja ajankohtaiset asiat, sitä paremmin hän pystyy palvelemaan asukkaita.

Työssä analysoidaan ja vertaillaan Helsingin kaupungin teettämien asukastyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Tarkoituksena on löytää kehitysehdotuksia vuoden 2008 tutkimuksesta ilmenneisiin osa-alueisiin, joiden toimintatavat vaativat parantamista Helsingin Kansanasuntojen osalta. Tyytyväisyyden mittaamisessa vertailupohjana ovat vuosien 2006 ja 2007 tulokset sekä indeksiluvuista muodostuva kaikkien kiinteistöyhtiöiden keskiarvo. Keskiarvo on hyvä

vertailupohja nähdä millä osa-alueilla Kansanasunnot on onnistunut muita kiinteistöyhtiöitä paremmin ja millä huonommin. Lisäksi toimeksiantajayhtiössä työskennellessä saa jatkuvaa ja välitöntä palautetta suoraan asukkailta. Apuna ongelmakohtien löytymiseen ja kehitysehdotusten luomiseen on ammattiosaaminen, joka perustuu saatuun koulutukseen muun muassa asiakaspalvelusta sekä työkokemus vastaavan kiinteistöyhtiön palveluksessa.

Omat havainnoinnit työn ohessa ovat osana vaikuttamassa työssä esiteltäviin kehitysehdotuksiin. Havainnointia ei ole otettu tähän työhön erillisenä tutkimusmenetelmänä mutta se on tukemassa asukkaiden antaman palautteen luotettavuutta ja raportin tarpeellisuutta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2001) mukaan havainnoinnin suurimpana etuna on se, että sillä voidaan saada välitöntä tietoa organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä (Hirsjärvi ym. 2001, 200).

Havainnoinnilla voi kerätä luotettavampaa tietoa kuin esimerkiksi kysymällä: ihmiset saattavat sanoa toista ja toimia toisin. Ongelmana on se, että havainnoija näkee tutkimuskohteensa oman käsitekehikkonsa läpi, kun taas esimerkiksi haastateltava voi ilmaista asioita, joista tutkijalla ei ole ennakkoon lainkaan tietoa (Järvinen & Järvinen, 1996). Esimerkiksi asiakaspalvelijan toiminnassa tämä voi tarkoittaa sitä, että hän voi sanoa tekevänsä jotain asiakkaan hyväksi vaikka ei tee. Havainnoijan kannalta tämä taasen on sitä, että hänelle itselleen on muodostunut oma mielikuva ja toimintatavat siitä miten asiakasta tulee palvella. Käyttämällä sitä vertailukohtana muiden yhtiössä työskentelevien tapaan palvella, ei välttämättä pysty erottamaan kumpi on parempi tapa asiakkaan kannalta.

Havainnoinnin avulla selvitetään toimintaa: mitä tutkimuskohde tekee tai mitä siinä tapahtuu (Toteava havainnointi ja koe 2007). Tutkimuskohteena ovat Kansanasuntojen työntekijät ja heidän toimintatapansa. Havainnointia tehdään tämän työn osalta katsomalla ja kuuntelemalla. Tavoitteena on olla neutraali ja olla vaikuttamatta työntekijöiden toimintaan. Havainnoinnista saatua tietoa hyödynnetään kaupungin asukastyytyväisyystutkimuksen tuloksien pohjalta tehtäviin johtopäätöksiin.

5 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

Tässä kappaleessa esitetään tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä. Käsitteiden tarkoituksena on kertoa työn sisällöstä. Nämä käsitteet muodostavat työlle teoriapohjan joiden avulla perustellaan työn tärkeyttä ja lopullisia ratkaisuja. Käsitteiden avulla perustellaan ja saadaan tukea valuttuihin toimintatapoihin ja työn tuloksiin. Kattavan teorian avulla pystytään myös perustelemaan paremmin miksi työstä on oikeasti apua yhtiölle ja kuinka asukastyytyväisyyteen pystytään vaikuttamaan. Teorian tarkoituksena on myös linkittää sisäisen

viestinnän merkitys palvelun laatuun, jotta nämä käsitteet eivät esiinny työssä liian irrallisina.

Työn keskeisin käsite on asiakastyytyväisyys ja siksi sitä avataan ensimmäisenä. Muita keskeisiä käsitteitä ovat palvelun laatu ja sisäinen viestintä. Kaikki nämä kolme käsitettä linkittyvät tiiviisti toisiinsa; asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokemasta palvelun laadusta, ja hyvällä viestinnällä taataan onnistunut ja kattava asiakaspalvelu.

5.1 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen

Tässä luvussa avataan hieman asiakastyytyväisyyden käsitettä ja kerrotaan yleisesti asiakastyytyväisyyden mittaamisesta. Asiakastyytyväisyys kuvataan useassa lähteessä asiakkaan odotusten täyttymisellä tai niiden suhteella. Mikäli kokemukset vastaavat odotuksia, asiakkaan voi olettaa olevan tyytyväinen. Odotusten alittaminen vastaavasti tekee asiakkaasta tyytymättömän. (Mäntyneva 2000, 125.)

Lahtinen ja Isoviita (2001) kirjoittavat asiakastyytyväisyyden syntyvän muun muassa asiakkaan tyytyväisyydestä tuotteen tai palvelun laatuun, tyytyväisyydestä yrityksen tapaa hoitaa asiakassuhteitaan sekä yrityksen luotettavuudesta ja maineesta. Vertailukohteena asiakkaalla on yrityksen kilpailijat.(Lahtinen & Isoviita 2001, 123.) Esimerkiksi eri julkaisuista ja kirjoituksista on helposti saanut ymmärtää, että kaupungin yhtiöillä ja etenkin asunnoilla on huono maine. Yleinen uskomus on, että kaupungin asunnoissa asuu sosiaalisesti rajoittuneita, köyhiä tai häiriköiviä ihmisiä.

Vaikka kaupungin maine vuokranatajana ei imartele, on asuntoihin aina ollut tulijoita. Kaupungin vahvimpana kilpailukeinona vuokranantajana onkin hinta. Erimerkiksi Helsingin kaupungin sivustolta voi lukea, että keskimääräinen neliövuokra kaupungin vuokra-asunnoissa vuonna 2009 on 9,72 €/m^2, mikä on huomattavasti pienempi kuin muilla vuokranantajilla (Vuokratiedot yhtiöittäin 2009). Suurimpina ongelmina kiinteistöyhtiöiden näkökulmasta on asukkaiden pysyvyys ja asukkaiden virheellinen käsitys siitä, että kaupungin vuokra-asunnossa kaikki kustannukset menevät kaupungin maksettavaksi. Todellisuudessa kaikki kustannukset tulevat asukkaiden maksettavaksi ja jokainen ylimääräinen remontti aiheuttaa vuokrankorotuspaineita.

Lahtisen ym. (2001) mukaan asiakastyytyväisyys voidaan jakaa tapahtumakohtaiseen tyytyväisyyteen ja kokonaistyytyväisyyteen. Tapahtumakohtaisella tyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä yksittäiseen palvelutilanteeseen. Kokonaistyytyväisyys taasen tarkoittaa asiakkaan kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä koko organisaation toimintaa kohtaan Jos asiakas on kokonaistyytyväinen yhtiön palveluun, ei

yksittäisellä palvelukokemuksella tuolloin ole niin paljoa merkitystä. Mutta toisaalta jos ensimmäinen palvelukokemus on huono, se voi aiheuttaa kokonaisvaltaista tyytymättömyyttä jota voi olla myöhemmin vaikea muuttaa. Tämän takia jokainen palvelu ja palvelutilanne tulisi päättyä asiakasta miellyttävällä tavalla. (Lahtinen ym. 2001.)

Lahtinen ym. (2001) kirjoittavatkin, että niin kauan kuin kokonaistyytyväisyys pysyy hyvänä, yhtiö todennäköisesti saa pitää asiakkaansa. Tämän takia yhtiön on syytä panostaa kokonaistyytyväisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Vaikka tapahtumakohtaiselle tyytyväisyydelle ei aina anneta niin paljoa painoarvoa, on hyvä ymmärtää, että kokonaistyytyväisyys muodostuu niiden summana. Panostamalla yksittäisen palvelutapahtuman laatuun voidaan parantaa kokonaistyytyväisyyttä. On erityisen tärkeää antaa asiakkaalle mielikuva, että hänet otetaan tosissaan ja että hänestä välitetään. Asiakas haluaa tuntea itsensä tärkeäksi. Erityisesti vaikeuksien selvittäminen luo arvostusta. (Lahtinen ym. 2001, 85.)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeä osa-alue erityisesti liike-elämässä, mutta myös Kansanasuntojen kaltaisissa yhtiöissä, sillä sen avulla yhtiön toimintaa voidaan ohjata. Kansanasuntojen kaltaisilla yhtiöillä tarkoitetaan tässä toimialaa, joka toimii niin sanotusti omakustannusperiaatteella. Kiinteistöyhtiön kaikki tulot ovat peräisin asukkaiden maksamista vuokrista, jotka tarkistetaan vuosittain. Asiakastyytyväisyyttä kartoittamalla yritykset keräävät tietoa asiakkaiden odotuksista, vaatimuksista ja aiemmista kokemuksista. Tämä tieto on olennaista, jotta tässä tapauksessa kiinteistöyhtiöt saavat pidettyä asukkaansa ja välttyvät "turhilta" remonteilta. Lisäksi tavoitteena voi olla oman yrityksen toiminnan kehittymisen seuraaminen ajallisesti tai vertaaminen muihin vastaaviin yrityksiin. (Mattila 1999.)

Asiakaspalveluhenkilöstöllä on erittäin suuri merkitys asukastyytyväisyyden muodostumiseen. Asiakaspalvelijan kautta asukas muodostaa mielikuvan koko yrityksestä. Siksi onnistuakseen palvelutilanteissa on työntekijän tunnettava yhtiön tuotteet ja palvelut. Lisäksi sujuva kommunikointi sekä asiakkaan antaman palautteen vastaanottaminen ovat tärkeitä. (Lecklin 1999, 128-129.)

5.2 Palvelun laatu

Palvelun laatu kulkee monelta osin rinnakkain asukastyytyväisyyden kanssa. Asukkaathan palvelun laadun ja tason määrittävät. Yritysmaailmassa laatu ymmärretäänkin pitkälti samana asiana kuin asiakastyytyväisyys. ISO 9000 -standardiston määritelmän mukaan laadulla tarkoitetaan tarkastelukohteen kaikkia ominaisuuksia, joilla kohde täyttää esitetyt tai olemassa olevat tarpeet (Laatuhaaste 1993).

Palvelun laatua on vaikea määritellä lyhyesti. Yleisenä määritelmänä voidaan kuitenkin sanoa, että palvelun laatu on kaikkea sitä mitä asukas kokee sen olevan. Laadun parantaminen lähteekin aina asukkaan kuuntelemisesta. (Grönroos 1990; Lahtinen ym. 1999.) Kansanasunnoilla palvelun laadun parantaminen edellyttää, että henkilökunta varmasti käsittää mistä kaikesta palvelun laatu muodostuu. Sen lisäksi jokaisen tulisi ymmärtää miten yksittäinen asukas kokee palvelun laadun ja mitä juuri hän siltä odottaa. Asukas kokee palvelun ja sen laadun aina kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteen voidaan päästä jo yhdellä hyvin hoidetulla palvelutilanteella, kunhan muut palvelutilanteet eivät epäonnistu täysin.

Lahtisen (2001) mukaan palvelun laatua voidaan kehittää vain asiakaslähtöisesti, on tiedettävä mitä asiakkaat odottavat. Tähän tarkoitukseen kaupungin teettämä tyytyväisyystutkimus on omiaan. Usein kyselyiden ongelmana tosin on se, että monilla on tapana antaa vain negatiivista palautetta. Sekin on tietenkin arvokasta mutta joskus olisi hyvä tietää myös missä on onnistuttu. Laatua on työstettävä jatkuvasti ja jokainen työntekijä on omalta osaltaan vaikuttamassa siihen. (Lahtinen 2001, 57.)

5.3 Sisäinen viestintä ja tiedottaminen

Jotta asiakkaille pystytään takaamaan laadukas ja kattava palvelu, on varmistuttava tiedon kulusta yhtiön sisällä. Tätä varten on olemassa muun muassa erilaisia tietojärjestelmiä, jotka takaavat paremmat valmiudet asiakaspalvelulle. Järjestelmistä ei tosin ole mitään hyötyä ellei niitä käytetä sovitusti. Sisäiseen viestintään on otettu mukaan myös tiedottaminen, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa erilaisia asukastiedotteita, sitä kuinka asukkaille viestitään ajankohtaisista asioista.

Lehtosen (1998) mukaan työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Esimiesten ja alaisten välistä kommunikointia hän nimittää usein myös johtamisviestinnäksi, joka tekee sisäisen viestinnän käsitteestä laajemman kuin mitä sisäisen tiedottamisen käsite on. (Lehtonen 1998.)

Lehtonen (2003) on määritellyt sisäisen viestinnän käsitteeseen päivittäisiin työtehtäviin liittyvien tietojen lähettämistä, vastaanottamista ja käsittelyä. Lisäksi hänen mukaansa se on yhteisön sisäistä suhdetoimintaa, jolla johto pyrkii luomaan ja ylläpitämään luottamuksellisia suhteita eri henkilöstöryhmiin. Sisäisellä viestinnällä organisaation missio, toiminta-ajatus, arvot ja periaatteet pyritään saattamaan kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon. Sisäinen viestinnällä organisaatio rakentaa myönteistä työilmapiiriä ja vahvistaa toiminnan tuloksellisuuteen liittyviä myönteisiä arvoja.(Lehtonen 2003.)

Markkinointiviestinnän toimistojen liitto (MTL) määrittelee sisäisen viestinnän osaksi yrityksen jokapäiväistä viestintää. Siihen kuuluu niin palaverit, kehityskeskustelut kuin arvioinnitkin. Heidän määritelmän mukaan sisäinen viestintä voi olla sekä osasto- tai yhtiökohtaista, että koko organisaatiota koskevaa viestintää. Yleisimpinä kanavina toimivat lähin esimies tai ylin johto sekä erilaiset kokoukset ja tiedotustilaisuudet. Myös tiedotteet, sisäiset lehdet ja oppaat lasketaan viestinnän kanaviksi. Useissa organisaatioissa myös intranet ja sähköposti toimivat viestin viejinä. (Sisäinen viestintä.)

MTL:n sivustoilla sisäisessä viestinnässä sanotaankin korostuvan strategialähtöisyys, teknologian hyödyntäminen ja henkilökunnan sitoutuminen. Toimiva viestintä auttaa yhtiöitä pääsemään tavoitteisiinsa ja siihen jokainen työntekijä voi omalla työpanoksellaan olla vaikuttamassa. (Sisäinen viestintä.) Teknologia onkin parhaimmillaan oiva väline viestittämiseen mutta sitä on osattava hyödyntää.

6 Helsingin kaupungin teettämä Asukastyytyväisyystutkimus 2008

Korhosen ja Takalan tutkimuksista (2006) selviää, että Helsingin kaupungin vuokrataloyhtiöissä on pitkään kerätty tietoa vuokrista ja yhtiöiden toiminnasta. Myös talojen teknisen kunnon ja korjaustarpeen arvioimiseen on olemassa menetelmiä, joilla niiden ylläpitoa suunnitellaan. Yhtiöiden asumispalvelujen tasoa ja asukkaiden tyytyväisyyttä asumiseensa taasen ei ole erityisemmin seurattu eikä näin ollen tyytyväisyyden lisäämiseen ole esitetty toimenpiteitä. (Korhonen & Takala, 2007, 11.) Korhosen aiemmasta (2004) tuotannosta selviää, ensimmäinen laajempi kaikkia kaupungin vuokratalojen asumispalveluja ja -viihtyvyyttä koskeva kysely tehtiin vuoden 2001 lopulla. Tuolloin kysely lähetettiin 9000 talouteen joista kaksi kolmesta vastasi. (Korhonen, 2004.)

Vuodesta 2005 alkaen asumispalveluja ja asukkaiden tyytyväisyyttä asumisessa on alettu kartoittaa säännöllisesti tehtävin kyselyin. Kysely on saanut alkunsa kiinteistöjen kehittämisyksiköstä joka otti tuolloin yhteyttä Tietokeskukseen hankkeen käynnistämiseksi. (Korhonen & Takala, 2007, 11.) Tämä opinnäytetyö pohjautuu Helsingin kaupungin vuonna 2008 teettämään asukastyytyväisyystutkimukseen. Se toteutettiin marras-joulukuussa jaettuna kirjekyselynä. Lomakkeita lähetettiin 13 377 kappaletta ja kyselyyn vastasi lähes 6 900 asukasta, jolloin vastausprosentti on noin 52. (Asukastyytyväisyys 2008, 2009).

Kaupungin vuonna 2008 teettämästä tutkimuksesta saatuja tuloksia vertaillaan vuosien 2006 ja 2007 tutkimuksien tuloksiin niin yhtiökohtaisesti kuin muidenkin yhtiöiden välillä. Tulosten pohjalta tehtyjen taulukoiden arvot on testattu käyttäen tilastollista T-testiä. Pentti Routio kirjoittaa Tuote ja tieto -sivustolla, että T-testillä voidaan esimerkiksi arvioida kahdesta eri otoksesta saatujen tunnuslukujen eron merkitsevyyttä. Eli miten luultavaa on, että vastaavat

perusjoukot myös vastaavalla tavalla eroavat toisistaan. Jos testin oletukset toteutuvat, sillä saadaan helposti tilastolliset erot osoitettua. (Tietojen arvioiminen, 2005.)

Kaupungin asukastyytyväisyyskyselyyn vuonna 2008 vastanneiden ammattijakaumassa korostui eläkeläiset, joita on kyselyyn vastanneista (44 %). Toiseksi eniten vastasivat työntekijät (17 %). Muiden vastaajaryhmien osuus on tasaisesti kahden ja viiden prosentin väliltä. Vastanneista 29 prosenttia on asunut huoneistossaan 1-5 vuotta, 24 % yli 20 vuotta. Alle vuoden on asunut vain seitsemän prosenttia. Yksin asuu 53 prosenttia. Vastaajan yleisin profiili on suomalainen 51-70 -vuotias nainen, joka asuu yksin 30-55 m^2 huoneistossa. (Asukastyytyväisyystutkimus 2008, 2009.)

Tämän työn kannalta merkittävintä palautetta antavat avoimet kommentit, joita pyydettiin asukastyytyväisyystutkimuksen lopussa. Avoimia kommentteja ei ole lupa liittää raporttiin sellaisenaan sillä niissä on hyvinkin henkilökohtaista palautetta Kansanasuntojen työntekijöistä. Avoimia vastauksia käsitellään kuitenkin mahdollisimman kuvaavasti raportin myöhemmässä vaiheessa.

7 Asukastyytyväisyystutkimus 2008 Helsingin Kansanasuntojen osalta

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksesta enemmän Kansanasuntojen osalta sillä opinnäytetyössä keskitytään lähinnä vain yhtiökohtaisiin tuloksiin ja niiden vertailuun kaikkien kaupungin kiinteistöyhtiöiden keskiarvoon. Tutkimuksen tilastolliseksi virhemarginaaliksi yhtiökohtaiselle aineistolle on annettu noin +- 7 prosenttiyksikköä, vuosivertailussa noin +- 10 prosenttiyksikköä (Asukastyytyväisyys 2008, 2009).

Helsingin Kansanasunnoilla siivouspalvelut tuotetaan ostopalveluina, jonka takia se on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Myös joitain kiinteistönhoidon tehtäviä, kuten lumen luonti kaduilta ja eritasoiset sähkötyöt tilataan ulkopuolisilta. Asukkaille ei kuitenkaan aina ole selvää mitä palvelut ovat Kansanasuntojen vastuulla ja mitkä ei, palaute annetaan kuitenkin yhtiölle. Kun sopimuksien sisältöä ei tunneta, asukkaat voivat olla tyytymättömiä palveluihin jotka eivät edes sisälly sopimuksiin. Asukkaan antama palaute on kuitenkin aina arvokasta yhtiölle.

Asukastyytyväisyystutkimuksen pohjalta on laskettu indeksiluvut yhtiöittäin isännöinnin, huollon ja korjauksen sekä siivouksen osalta. Nämä kolme osa-aluetta muodostavat kokonaisindeksin, jonka pohjalta työntekijöiden tulospalkkio mahdollisesti maksetaan. (Asukastyytyväisyys 2008, 2009.) Kansanasunnoilla on ollut kehittämisseminaari vuonna 2006, jonka tarkoituksena on ollut miettiä keinoja joilla saadaan tyytyväisempi asukas vuonna 2007. Kokonaisindeksi ei tuon vuoden aikana muuttunut. Toimitusjohtaja A. Alhangon mukaan Kansanasuntojen työn-

tekijöille on maksettu ensimmäistä kertaa tulospalkkiota vuonna 2008 (A. Alhanko, henkilökohtainen tiedonanto 23.9.2009).

2006				2007				2008			
Koko-nais-indeksi	osa-alueet			Koko-nais-indeksi	osa-alueet			Koko-nais-indeksi	osa-alueet		
	Isän-nöinti	Huolto ja korjaus	Siivous		Isän-nöinti	Huolto ja korjaus	Siivous		Isän-nöinti	Huolto ja korjaus	Siivous
3,18	3,25	3,14	3,21	3,22	3,25	3,18	3,24	3,46	3,57	3,43	3,35
3,30	3,42	3,20	3,39	3,39	3,48	3,33	3,40	3,43	3,47	3,37	3,44

Kuvio 2: Palvelutaso kiinteistöyhtiöissä 2006-2008

Yllä olevassa kuviossa on esitetty kaupungin tutkimuksesta saadut indeksiluvut vuosina 2006-2008. Kansanasuntojen luvut on ylemmällä rivillä ja kaikkien yhtiöiden keskiarvo alemmalla rivillä. Kokonaisindeksi muodostuu isännöinnistä, huollosta- ja korjauksesta sekä siivouksesta. Kuviosta voi todeta, että Kansanasuntojen tyytyväisyys on kasvanut vuosittain hieman, samoin on käynyt myös kaikkien yhtiöiden keskiarvolle. Kansanasunnot pärjää keskiarvovertailussa, mutta on silti kaukana hyvästä tuloksesta. Tulospalkkio maksetaan vasta, kun kokonaisindeksi ylittää 3,50. Yhtiökohtaisia tuloksia kyselystä ei anneta kaikkien nähtäväksi, vaan ne annetaan vain siihen yhtiöön, jota raportin osio koskee.

Kansanasuntojen toimitusjohtaja Alhangon (henkilökohtainen tiedonanto 23.9.2009) mukaan tulospalkkiota voisi odottaa vuoden 2010 tutkimuksesta. Tuon tutkimuksen tulokset toimitetaan yhtiöihin keväällä 2011. Alhanko uskoo, että vuoden 2009 aikana tapahtuneet henkilöstömuutokset ja uudet teknologian mahdollistamat järjestelmät eivät näy asiakastyytyväisyydessä heti, vaan vasta ajan kuluessa. (A.Alhanko, henkilökohtainen tiedonanto 23.9.2009.)

7.1 Kansanasuntojen asukkaiden tyytyväisyys huoneistoihinsa

Asukkaiden tyytyväisyys huoneistoihinsa vaikuttaa osaltaan myös tyytyväisyyteen koko yhtiöstä, siksi tähän lukuun olen ottanut tuloksia huoneistoihin liittyvästä osiosta. Kansanasuntojen osalta 57 prosenttia vastaajista ovat tyytyväisiä huoneistoonsa ja 18 prosenttia erittäin tyytyväisiä. Lukua voi pitää hyvänä, sillä alueen asuntokanta on vanhaa ja useihin vuokranmääritysyksiköihin on vasta tulossa peruskorjaus. Kansanasuntojen tulos on lähellä keskiarvoa, sillä kaikkien aravahuoneistojen asukkaista 59 prosenttia on melko tyytyväisiä ja 16 prosenttia erittäin tyytyväisiä huoneistoonsa. Tyytymättömiä tai melko tyytymättömiä on kahdeksan prosenttia. Tyytyväisimpiä Kansanasuntojen asukkaat ovat huoneistojensa pohjaratkaisuun.

Ikkunoiden tiiviys on annettu huonoimmat arvosanat. Kaikkien yhtiöiden keskiarvossa vähiten ollaan tyytyväisiä huoneiston kuntoon suhteessa vuokran määrään. (Asukastyytyväisyys 2008, 2009.)

63 prosenttia Kansanasuntojen asukkaista ei ole edes harkinnut poismuuttoa. Suurin peruste muutolle on asunnon huono laatutaso. Toiseksi eniten muuttoa on perusteltu joko lisätilan tarpeella, korkean vuokran tai terveydellisistä syistä johtuen. (Asukastyytyväisyys 2008, 2009.)

Yhtiön tilinpäätöksestä (2008) voi todeta, että vuonna 2008 Kansanasuntojen kokonaisvaihtuvuus oli 15,87 %, joista sisäisiä muuttoja oli 8,06 % ja ulkoisia 5,12 %. Vaikka palveluihin ei ollakaan erityisen tyytyväisiä ja asukkaat uhkailevat poismuutolla, ei se niin usein toteudu. Etenkin Käpylän puutaloalueella on paljon pitkäaikaisia vuokralaisia. Alue on erittäin haluttua ja sieltä on vaikea saada asuntoa. Lisäksi kaupungin huoneistojen vuokrataso on edullinen ja Käpylä sijaintina hyvä. Aravakiinteistöyhtiöiden asuntojen keskivuokra vuonna 2008 oli 8,85 €/m^2/kk, Kansanasunnoilla 8,92 €/m^2/kk. (Tilinpäätös 2008, 2009.)

7.2 Kansanasuntojen asukkaiden tyytyväisyys isännöinnin ja asiakaspalvelun toimintaan

Asukastyytyväisyystutkimuksessa (2008) yhtiön toimintaan koskevassa osiossa kysyttiin ensimmäisenä isännöintiin liittyviä asioita. Tuloksista on tehty keskiarvotaulukko, jossa asteikko on yhdestä viiteen (1-5), jossa 1 kuvaa huonoa ja 5 hyvää. Lisäksi vastausvaihtoehtoina on annettu huono, välttävä, tyydyttävä, hyvä, erinomainen ja ei osaa sanoa. (Asukastyytyväisyys 2008, 2009.)

Yhtiön toiminnan tasossa huonoimman arvosanan on saanut toiminta huoneistokorjauksissa (3,03). Paras arvosana (4,06) on annettu vuokra-asioiden ja ongelmien hoitamisesta. Asiakaspalvelun toimivuudesta yleensä, Kansanasunnot on saanut keskiarvokseen 3,63. Vain 18 prosenttia vastaajista on arvioinut tämän osa-alueen yhtiön toiminnassa erinomaiseksi. 40 prosenttia vastaajista on arvioinut asiakaspalvelun toimivuuden hyväksi ja 24 % tyydyttäväksi. Isännöitsijän vastuulla on järjestyshäiriöihin puuttuminen. Tästä on annettu arvosanaksi 3,11. Kaikkien yhtiöiden keskiarvoa ei tuloksissa ole näiltä osa-alueilta eritelty. (Asukastyytyväisyys 2008, 2009.)

Isännöitsijätoimiston johdon toiminnalle on annettu keskiarvoksi 3,25, toimiston henkilökunnalle ja sen palvelualttiudelle 3,86. Kokonaistyytyväisyys isännöintiin on saanut arvokseen 3,39. Kokonaistyytyväisyys Kansanasuntojen toimintaan ja palveluihin on ihan kohtalainen. 43 % vastaajista on tyytyväisiä palveluihin mutta 32 % pitää toimintaa ja palveluita vain tyydyttävänä. Tuon ei tulisi olla kuitenkaan yhtiötä tyydyttävä tulos. Kokonaistyytyväisyyden kes-

kiarvo yhtiössä on 3,50, mikä kertoo että parannettavaa on. Tälle osa-alueelle on saatavilla vertailu vain yhtiön aiempien vuosien tuloksiin, jotka on esitetty edellä olevassa taulukossa. (Asukastyytyväisyys 2008, 2009.)

7.3 Kansanasuntojen asukkaiden antamat kommentit yhtiölle

Asukastyytyväisyyskyselyn lopussa asukkaille on annettu mahdollisuus kirjalliseen palautteeseen. Tässä luvussa esitellään yleisellä tasolla tämän työn ja Kansanasuntojen kannalta merkittävimmät vastaukset. Monet vastaukset koskevat alueen turvallisuutta ja viihtyvyyttä, niihin ei kuitenkaan ole tässä työssä puututtu. Avoimia vastauksia ei ole annettu yhtiöiden työntekijöiden nähtäviksi sillä ne sisältävät paljon myös henkilökohtaista palautetta, joista useat ovat hyvinkin negatiivisia. Tämän takia niitä ei ole esitetty tässä työssä sellaisenaan.

Avoimia vastauksia annettiin Kansanasunnoille yhteensä 84. Suurin osa kommenteista koski isännöitsijän toimintaa tai toimiston palvelua yleisesti. Seuraavaksi eniten annettiin palautetta huollon hitaudesta ja siitä että tieto yhtiön asioista ei kulkeudu asukkaille asti. Vain kahdessa vastauksessa 84:stä yhtiö sai pelkästään hyvää palautetta. (Asukastyytyväisyys 2008, 2009.)

Asiakaspalvelun osalta vastaukset olivat pääasiassa hyvin negatiivia. Osa vastanneista välttää olla tekemisissä toimiston kanssa ja esille tuli myös, että palvelussa on parantamien varaa. Päällimmäisenä syynä mainittiin, että käytös asukkaita kohtaa on välinpitämätöntä. Asukkaiden yhteydenottoihin toivottiin reagointia ja palvelualttiutta. Nyt monet kokevat saavansa toimistolta vastaukseksi liian usein "en tiedä" tai "soita isännöitsijälle".

Tutkittaessa tyytyväisyyttä isännöintiin kokonaisuudessa merkittävimmiksi osa-alueiksi listattiin isännöinnin luotettavuus ja isännöintitoimiston johdon toiminta. Asukkaat kokevat saavansa isännöitsijältä turhia lupauksia esimerkiksi huoneiston kunnostukseen liittyvissä asioissa. Toivottiin, että isännöitsijä kuuntelisi asukkaita ja huomioisi heidät. Uuden toimitusjohtajan myötä asiaan uskottiin kuitenkin tulevan muutoksia. (Asukastyytyväisyys 2008, 2009.)

Kiinteistönhuollon ja korjauksen osalta eniten vaikuttaviksi tekijöiksi nousi huoltomiesten toiminta ja huoltohenkilökunnan palvelualttius. Myös huolto- ja korjauspalveluiden toimivuudella sekä vikailmoitusten hoidolla on melko voimakas vaikutus kiinteistönhuollon ja korjausten kokonaistyytyväisyyteen. Huoltohenkilökunnalle annettiin pääasiassa hyvää palautetta. Vastanneet kuitenkin toivoivat, että vikailmoituksiin reagoitaisiin nopeammin. Sähköposti koettiin hankalaksi ja epäluotettavaksi vikailmoituskanavaksi. (Asukastyytyväisyys 2008, 2009.)

Kansanasuntojen osalta tuloksista nousee selkeästi esille asukkaiden tyytymättömyys heidän saamaansa palveluun yhtiössä. Puutteita on niin asukaspalvelussa kuin huoltotoiminnassa. Kaikille yhtiössä työskenteleville tarkoitetussa työpaikkakokouksessa (18.5.2009) tuli esille myös puutteet yhtiön sisäisessä viestinnässä: tieto ei mene perille kaikille osapuolille. Kokouksessa mietittiin myös onko olemassa turhaa tietoa silloin kun on kyse henkilökunnan tiedottamisesta. Sisäisen viestinnän koettiin työntekijöiden keskuudessa olevan voimakkaasti vaikuttamassa myös asukaspalvelun laatuun. (Työpaikkakokous 2009.) Kaiken kaikkiaan yhtiö ja sen toiminta koettiin vanhanaikaiseksi.

8 Asukastyytyväisyystutkimuksen tulosten analysointi ja kehitysehdotukset

Palvelun laatua parannettaessa vastuujaot ja työtehtävät tulisi olla kaikille selvillä. Mahdollisuuksien mukaan niistä tulisi tiedottaa myös asukkaita, jotta he tietävät mikä kuuluu kenellekin. Vastauksista huomasi helposti sen vanhanaikaisen käsityksen, että useat kokevat kiinteistöyhtiön liian vahvasti isännöitsijätoimistoksi, jossa isännöitsijä vastaa kaikesta.

Kansanasunnoilla tärkein viestinnän muoto on henkilökohtainen asiakaspalvelu. Siksi sen onnistumisesta tulisi varmistua. Vaikka asukkaalle ei syystä tai toisesta osata antaa suoraa vastausta, on asiakaspalvelijan toimittava niin, että asukas poistuu tyytyväisenä. On asiakaspalvelijan tehtävä selvittää ratkaisu, jos hän ei itse tiedä.

Kyselystä selvisi myös se, että suurimmalla osalla asukkaista on tietokone käytössään. Tällä hetkellä Kansanasunnoilla ei ole Internet-sivuja mutta ne tulisi tehdä. Sivustolle tulisi laittaa ainakin yhtiöesittely työntekijöineen ja toimenkuvineen. Tämä lisää asukkaan luottamusta yhtiötä ja sen työntekijöitä kohtaan. Lisäksi sieltä voisi tulostaa kaikki tarvittavat lomakkeet ja saada tietoa asumista, asukkaita ja yhtiötä koskevissa ajankohtaisista asioista. Helsingin kaupungin konsernissa on suunnitteilla kaikkia yhtiöitä käsittävät Internet-sivut, jolla taattaisiin se, että asukkaita pystytään palvelemaan tasavertaisesti myös verkossa. Tällä hetkellä jotkut yhtiöt ovat tehneet itselleen sivut mutta niiden tasossa on huomattavia eroja. Yhteisten sivujen toteutusajankohdasta ei ole vielä tietoa.

Avoimissa vastauksissa on mainittu useampaankin kertaan se, että asukkaat eivät halua asioida yhtiön toimistolla. Asukkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä, joiden tarpeita kunnioitetaan. Asukasta tulee aina kuunnella ja ottaa hänet vakavasti. Hyvä asukaspalvelu on kaikkien opeteltavissa oleva taito, jonka ovat todenneet myös Isoviita ja Lahtinen (Isoviita & Lahtinen 2001, 42).

Asukaspalvelijan tulisi varmistaa asukkaan tyytyväisyys hallitsemalla tiedot yhtiön toiminnan kannalta tärkeistä asioista; menettelytavoista, kustannusvastuista ja vuokralainsäädännöstä.

Asiakaspalvelijan täytyy osata tehdä asiat kerralla oikein. Tähän yhtenä ratkaisuna on hyvä perehdytys, jossa konsernin ja yhtiön arvot tuodaan selkeästi esille. Lisäksi henkilöstölle on taattava riittävä ja jatkuva koulutusmahdollisuus.

8.1 Isännöinti ja johdon toiminta

Isännöinnin ja johdon toiminta koettiin tutkimuksessa epäluotettavaksi. Asukasta tulisi aina kuunnella eikä häntä saa missään tilanteessa vähätellä. Ammattitaidon puutteesta ei tässä osa-alueessa ole kyse, pikemminkin välinpitämättömyydestä.

Kuten asukastyytyväisyystutkimuksen tulokset osoittavat, Kansanasunnoilla asuu paljon eläkeläisiä. Monelle heistä voi olla vaikeaa ymmärtää, että yhtiö on kiinteistöyhtiö, jonka jokaisessa osa-alueessa on oma vastuuhenkilö. Yhtiötä on aiemmin kutsuttu isännöitsijätoimistoksi, josta mahdollisesti johtuu se, että monet luulevat isännöitsijän vastaavan kaikesta. Tämä on johtanut siihen, että isännöitsijän ja johdon kuvitellaan tietävän kaikesta kaikki. Vaatii heiltä paljon ymmärrystä ja pitkäjänteisyyttä toimia asukkaiden kanssa.

8.2 Yhtiön huoltotoiminta

Huoltotoiminnan osalta parannuksia on jo tullut Tampuuri työmääräimen mukana, sillä nyt vikailmoituksiin pystytään reagoimaan aiempaa nopeammin. Aiemmin viat kirjattiin paperille jonka työnjohtaja toimitti huoltotuvalle. Sieltä kiinteistönhoitaja haki lapun ja palautti sen työn tehtyään. Nyt vikailmoitukset kirjataan suoraan järjestelmään. Järjestelmästä myös toimistohenkilökunnan on helppo seurata työn etenemistä ja pitää asukas tarvittaessa tilanteen tasalla.

Huoltotoiminnassa tyytymättömyyttä herättää osaksi se, että asukkaat eivät ole tietoisia kustannusvastuista, mikä asia kuuluu yhtiön hoitaa ja mikä asukkaan. Uudelle asukkaalle tulisi aina antaa kustannusvastuutaulukko, josta tämä selviää. Silloin ei tarvitsisi ihmetellä miksi jotain tehtävää ei yhtiön toimesta suoriteta. On asiakaspalvelun vastuulla, että asukkaat saavat tiedon. Taulukon voisi tarvittaessa jakaa myös määräajoin kaikkiin huoneistoihin tai vähintään ilmoitustauluille.

Kansanasunnoilla ei ole tällä hetkellä omaa huoltopäivystystä vaan siitä vastaa Securitas Oy. Esimerkiksi kiinteistönhoitajien lounastauon aikana se hoitaa oven avaukset. Useimmissa tapauksissa asukas kuitenkin odottaa kunnes lounastauko on ohi, sillä Securitaksen palvelut maksavat enemmän. Yhtiön voisi miettiä esimerkiksi kiertävää päivystystä, jossa kaikki halukkaat kiinteistönhoitajat vuorottelevat ilta- ja päiväpäivystyksen osalta. Vastaavanlainen päi-

vystys on käytössä ainakin muutamassa kaupungin yhtiössä ja siitä maksetaan työntekijälle erillinen korvaus.

8.3 Viestintä yhtiössä

Asukkaat kokevat, että heitä ei tiedoteta tarpeeksi yhtiöstä ja sen toiminnassa tapahtuvista asioista. On kuitenkin muistettava, että harvoin voidaan tiedottaa liikaa. Asukkaat kokevat itsensä tärkeäksi, kun heitä kuunnellaan ja heidät huomioidaan.

Kaikista asukkaita koskevista asioista on tiedotettava joko huoneisto- tai porraskäytäväkohtaisesti. Yhtiön ajankohtaisista yleisistä asioista voisi tiedottaa paikallislehdessä, joka ilmestyy säännöllisesti. Osa palvelua on myös se, että asukkaille tarjotaan vapautuneita saunavuoroja ja autopaikkoja.

Yhtiön sisällä tiedottamisen tärkeyden rajaa ei ole olemassa, kaikesta tulee informoida. Yhtiön asioista ei voi tietää liikaa. Sähköposti on hyvä väline, kun tiedotetaan ei kiireellisiä asioita. Se on jokaisen työntekijän käytössä ja sieltä lukija voi halutessaan ammentaa tietoa juuri sen verran kuin kokee sitä tarvitsevansa.

Yhtiökohtaisissa asioissa ilmoitustaulu on usein käytössä. Se ei kuitenkaan aja asiaansa, ellei sitä lueta. Jonkun on yhtiössä otettava vastuulleen, että ilmoitustaulu sisältää vain ajankohtaista tietoa ja, että uudet tiedotteet havaitaan sieltä helposti.

9 Johtopäätökset

Kaupungin kiinteistöyhtiöillä on imagonsa suhteen todellisuutta huonompi maine. Usein kaupungin yhtiöt mielletään sosiaalisesti rajoittuneiden ja häiriköivien ihmisten asuttajiksi. Toisaalta taas puutetta asukkaista ei ole, hakijoita riittää vuodesta toiseen. Lähinnä ongelmana on asukkaiden pysyvyys ja virheellinen käsite siitä, että "kaupungin asunto, kaupunki maksaa". Usein poismuuttojen yhteydessä yhtiö joutuu kunnostamaan huoneistoja, jotta se kelpaa seuraavalle asukkaalle. Asukkaat kuvittelevat, että kiinteistöyhtiöillä on säästössä rahaa, josta voidaan ottaa sitä tarvittaessa. Todellisuudessa kaikki kustannukset tulevat asukkaiden maksettavaksi. Asukkaat tulisi saada kiinnostumaan oman huoneiston ja asuinalueensa viihtyvyydestä ja kunnosta omalla panoksellaan.

Asumisviihtyvyyteen vaikuttavat monet tekijät muun muassa asunnon sijainti ja ympäristö, asukkaiden ikä ja sosiaalinen tausta, asumisaika, vuokra ja asumispalvelut. Asukastutkimuksilla voidaan parhaillaan saada luetettavaa tietoa asuinympäristön ja - palveluiden kehittymisestä ja nykytilanteesta. Kiinteistöyhtiöt voivat sen avulla panostaa eri keinoin kannattaviin

mahdollisuuksiin. Huonostakin palautteesta on hyötyä jos ne tulkitaan oikein ja niistä tehdään oikeita johtopäätöksiä. Käpylä on sijaintina monelle mieluisa. Se on idyllinen puutarha-alue lähellä Helsingin keskustaa hyvien kulkuyhteyksien varrella. Tämä on osallaan vaikuttamassa asukkaiden viihtyvyyteen, mutta palvelun tasoa on nostettava.

Asukastyytyväisyys on yhtiön toiminnan kannalta merkittävä etu. Menestyäkseen yhtiön kaikkien työntekijöiden on sitouduttava asukastyytyväisyyden ylläpitoon. Asukastyytyväisyystutkimukseen käytetyt resurssit on saatava takaisin hyödyillä, jotka saavutetaan tuloksien seurauksena tehdyistä toimenpiteistä.

Jokainen työntekijä osallistuu joka päivä asukaspalveluun omaan tehtäväänsä liittyen. Se millainen mielikuva yhtiöstä välittyy, koostuu jokaisen työntekijän antamasta vaikutelmasta. Ajan haasteisiin vastaaminen edellyttää motivoitunutta henkilökuntaa ja hyvää esimiestyötä. Työntekijöiden tulisi ymmärtää, että he ovat yhtiössä töissä yhtiön vuoksi ja heidän on toimittava sen etua ajatellen.

Asukastyytyväisyyskyselystä ja kaikessa muussakin palautteen saannissa pitäisi muistaa, että tyytymättömyyden ilmaisu on yhtiölle aina mahdollisuus, mikäli palautetilanne hoidetaan hyvin. Yhtiön on varmistuttava, että samaa negatiivista palautetta ei enää anneta. Tilanne, jossa kaikki asukkaat olisivat tyytyväisiä esimerkiksi yhtiön huoltoon, tuskin tullaan koskaan saavuttamaan. Aina on kuitenkin varaa parantaa.

Lähteet

Helsingin seudun isännöitsijät, Rakennustieto Oy. 2002. Isännöitsijätoimiston laatukäsikirja. Helsinki: Tammer Paino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Järvinen, A,. Järvinen, P. Tutkimustyön metodeista. 1996. Tampere: Opinpaja Oy

Kaivanto, K., Salonen, J., Santalahti, M. 1996. Esimiehenä kiinteistöalalla. Joutsa: Nettopaino.

Kiinteistöalan koulutussäätiö. 1995. Kehitä kiinteistöpalveluja. Helsinki: Hakapaino.

Korhonen. E. 2004. Asumisviihtyvyys Helsingin kaupungin vuokrataloissa. Helsinki: Yliopistopaino.

Korhonen. E., Takala. J. 2007. Asumisviihtyvyys Helsingin kaupungin vuokrataloissa 2005. Helsinki: Helsingin kaupungin hankintakeskus.

Lahtinen, J., Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Mattila. H. 1999. Lomakekysely asiakaspalautteen hankinta menetelmänä. Helsinki: Kelan omatarvepaino.

Mäntyneva. M. 2000. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY

Elektroniset lähteet

Fimx. 2010. Vuosiraportti. [luettu 12.1.2010]

Helsingin kaupungin kiinteistövirasto. 2009. Helsingin kaupunki on suomen suurin vuokranantaja. [luettu 18.6.2010], Saatavilla www-muodossa:
< http://www.hel.fi/hki/kv/fi/Asuntoasiat/Vuokra-asunnot>

Helsingin kaupungin kiinteistövirasto. 2009. Viraston esittely ja osastot. [luettu 20.10.2009]. Saatavana www-muodossa:
<http://www.hel.fi/wps/portal/Kiinteistovirasto/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/kv/fi/Viraston+esittely+ja+osastot>

Helsingin kaupungin Talous- ja suunnittelukeskus. 2009. Strategiaohjelma 2009-12. [luettu 12.10.2009] Saatavilla www-muodossa:
<http://www.hel2.fi/taske/julkaisut/2009/Taskustrategia.pdf>

Microsoft. 2010. Työpaikkojen tiedonkulku hiertää. [luettu 14.5.2010]. Saatavilla www-muodossa:
http://www.microsoft.com/finland/pr/press/tiedonkulku_0310.mspx

Routio. P. Toteava havainnointi ja koe. [luettu 15.9.2009]. Saatavana www-muodossa:
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/062.htm>

Julkaisemattomat lähteet

Helsingin Kansanasunnot Oy. 2009. Tilinpäätös 31.12.2008.

Henkilökohtainen tiedonanto. Toimitusjohtaja Antti Alhanko. 23.9.2009. Helsingin Kansanasunnot Oy.

Kuvat

Helsingin Kansanasuntojen organisaatiokaavio 6
Palvelutaso kiinteistöyhtiöissä 2006-2008 15