

Miia Mäntymaa

Henkilöstön vaihtuvuuden syyt kiinteistönvälitysliikkeessä

Opinnäytetyö

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstön ja prosessien johtaminen

Tekijä: Miia Mäntymaa

Työn nimi: Henkilöstön vaihtuvuuden syyt kiinteistönvälitysliikkeessä

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 92

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa syitä henkilöstön vaihtuvuudelle pirkanmaalaisessa kiinteistönvälitysliikkeessä, koska vaihtuvuus on ollut siellä melko suurta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa toimeksiantajalle merkittävimmistä vaihtuvuuden aiheuttajista ja joiden pohjalta voitiin laatia kehittämissuhteita toimipisteistä vaihtuvuuden vähentämiseksi kohdeorganisaatiossa. Työ on tehty toimeksiantona kohdeorganisaatiolle, joka on halunnut pitää yrityksensä tuntemattomana johtuen liikesalaisuuksista.

Aiheen merkitys korostuu yksinkertaisesti siinä, että henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Osaavan henkilöstön säilyttäminen tuottaa yritykselle varallisuutta ja kilpailukyvyn. Jotta henkilöstö saataisiin pysymään yrityksessä, on ensin tunnistettava, mitkä tekijät aiheuttavat henkilöstön vaihtuvuutta.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä, jotka on jaettu vaihtuvuuskirjallisuuteen perustuen kolmen eri ulottuvuuteen: ulkoinen toimintaympäristö, sisäinen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden tekijänä ja sen vähentämisessä, sekä henkilöstön asenteelliset tekijät. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluiden avulla. Mahdollisimman luotettavien ja syvällisten tutkimustulosten aikaansaamiseksi haastattelut pidettiin nykyiselle henkilöstölle ja osalle irtisanoutuneista työntekijöistä.

Tutkimustulokset tukevat teoreettista viitekehystä, koska niiden perusteella havaittiin henkilöstön vaihtuvuuden olevan kohdeorganisaatiossa moniulotteinen ilmiö eli monien eri tekijöiden summa. Kuitenkin merkittävimmiä vaihtuvuuden aiheuttajiksi osoittautui provisiopalkkaus ja muu palkitseminen, henkilöstöhallinta, työilmapiiri sekä henkilöstön poikkeuksellinen ikäjakauma. Näihin tekijöihin vaikuttamalla ja niitä kehittämällä yrityksessä voidaan jatkossa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Laaditut kehittämissuhteet kannustavat kohdeorganisaatiota kehittämään palkitsemisen keinoja, perehdyttämistä, johtamista ja työnohjausta, työilmapiiriä, työhyvinvointia sekä ikäjohtamista.

Avainsanat: henkilöstön vaihtuvuus, organisaatioon sitoutuminen, kiinteistönvälitys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Staff and Process Management

Author: Miia Mäntymaa

Title of thesis: Reasons for high staff turnover at a real estate business

Supervisor: Tero Turunen

Year: 2016

Number of pages: 92

Number of appendices: 1

The purpose of this thesis was to survey staff turnover at a real estate business in Pirkanmaa because it had been rather high. The aim of this study was to produce information about the most significant causes of staff turnover for the commissioner, based on which suggestions for improvement could be made in order to reduce staff turnover in the case organisation. The thesis was written as an assignment for the case organisation, which wanted to remain anonymous.

The significance of the subject is simply emphasised by the fact that the staff is one of the most important resources of a company. The keeping of a competent staff produces wealth and gives the company competitive ability. In order to make the staff stay with the company, one must first identify the factors causing staff turnover.

The theoretical part of the thesis consists of factors influencing staff turnover, which were divided, based on the turnover literature, into three dimensions: external environment, the internal role of the environment as a factor increasing and reducing staff turnover, and the attitudes of the staff. The study was conducted as qualitative semi-structured interviews. In order to obtain as reliable and profound research results as possible, interviews were held among the present staff and some of the employees who had resigned.

The survey results support the theoretical part of the thesis, because, on the basis of them, it was noticed that staff turnover was a multidimensional phenomenon, or the sum of various factors in the case organisation. However, commission employment and other methods of rewarding, staff management, work atmosphere, and the exceptional age distribution among the staff proved to be the most significant causes of staff turnover at the case company. By influencing these factors and improving them at the company, staff turnover could be reduced in the future. The suggestions for improvement drawn up encourage the case organisation to develop their methods of rewarding, new employee orientation, management and work supervision, work atmosphere, wellbeing at work, and age management.

Keywords: staff turnover, commitment to the organisation, real estate agency business

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Aihe.....	7
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimustyön tavoitteet.....	8
1.3 Kohdeorganisaatio.....	8
2 KIINTEISTÖNVÄLITYS ALANA.....	9
2.1 Kiinteistönvälitys.....	9
2.2 Kiinteistönvälityksen tulevaisuuden näkymät.....	11
3 HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	14
3.1 Henkilöstön vaihtuvuus käsitteenä.....	14
3.2 Ulkoinen toimintaympäristö.....	17
3.2.1 Epävakaa taloustilanne.....	17
3.2.2 Pirkanmaan alueen asuntomarkkinatilanne.....	20
3.2.3 Tulospohjainen provisiopalkkaus.....	23
3.3 Sisäisen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden tekijänä ja sen vähentämisessä.....	24
3.3.1 Perehdyttäminen.....	24
3.3.2 Johtaminen ja työnohjaus.....	26
3.3.3 Työilmapiiri.....	29
3.3.4 Palkitseminen.....	31
3.3.5 Palaute.....	33
3.3.6 Työhyvinvointi.....	36
3.3.7 Henkilöstön yksilölliset tekijät.....	40
3.4 Henkilöstön asenteelliset tekijät.....	41
3.4.1 Organisaatioon ja työhön sitoutuminen.....	41
3.4.2 Työtyytyväisyys.....	43

3.4.3 Työmotivaatio.....	44
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	46
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	46
4.2 Teemahaastattelun laadinta ja toteutus	47
4.3 Analyysimenetelmä	49
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	51
5 TUTKIMUSTULOKSET	53
5.1 Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät.....	53
5.1.1 Ulkoinen toimintaympäristö	54
5.1.2 Sisäinen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden tekijänä ja sen vähentämisessä	60
5.1.3 Henkilöstön asenteelliset tekijät	69
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
6.1 Johtopäätökset.....	77
6.2 Kehittämisehdotukset henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi kohdeorganisaatiossa	82
LÄHTEET	87
LIITTEET	91

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kuluttajien odotukset omasta ja Suomen taloudesta vuoden kuluttua	19
Kuvio 2. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus.....	25
Taulukko 1. Tehottoman palautesysteemin ongelmat vs. tehokkaan palautesysteemin hyödyt	34
Kuvio 3. Työkyky-talo.....	37
Kuvio 4. Tutkimusmenetelmän kolmivaiheinen tapahtumaketju.....	50
Kuvio 5. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät kohdeorganisaatiossa.	78

Käytetyt termit ja lyhenteet

Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä henkilöstön osuutta, joka aloittaa ja lopettaa työsuhteen tietyn ajanjakson sisällä. Henkilöstön vaihtuvuutta mitattaessa mittalukuna käytetään henkilöiden määrää, jolloin vaihtuvuusluku saadaan, kun verrataan aloittaneiden ja lopettaneiden henkilöstömäärää keskimääräisen laskentajakson henkilöstömäärään. (Kauhanen 2010, 93.)

Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän ja organisaation välistä psykologista suhdetta. Sitoutuminen rakentuu työntekijän tunnepohjaisesta suhteesta organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan. (Viitala 2014, 68.)

Kiinteistönvälitys

Kiinteistönvälitys on tarkoin laissa määriteltyä ja säädeltyä toimintaa, jossa on kyse myyjän ja ostajan välisestä kiinteistö- tai asuntokaupasta, johon kuuluu usein kolmas osapuoli eli kiinteistönvälittäjä. Kiinteistönvälitystoimintaa saa harjoittaa ainoastaan ne yritykset ja kiinteistönvälitysliikkeet, jotka ovat merkittynä välitysrekisteriin. (Kasso 2014, 1.)

1 JOHDANTO

1.1 Aihe

Henkilöstön vaihtuvuus on melko suurta kiinteistönvälitysalalla yleensä johtuen muun muassa toimintaympäristön ulkoisista tekijöistä, joita ovat epävakaa taloustilanne, alueelliset erot markkinatilanteissa, sekä alalla vallitseva tulospohjainen provisiopalkkaus. Henkilöstön vaihtuvuuteen saattaa vaikuttaa myös yrityksen sisäisestä toimintaympäristöstä johtuvat tekijät, joita voidaan tunnistaa yrityksissä alasta riippumatta, kuten perehdyttäminen, johtaminen ja työnohjaus, työilmapiiri, palkitseminen, palaute, työhyvinvointi sekä henkilöstön yksilölliset tekijät. Lisäksi henkilöstön sitoutuminen on pitkälti riippuvainen heidän asenteestaan organisaatiota ja työtä kohtaan, johon kuuluu myös työmotivaation ja työtyytyväisyyden käsite. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa syitä henkilöstön vaihtuvuudelle pirkanmaalaisessa kiinteistönvälitysliikkeessä näihin ulkoisiin-, sisäisiin-, sekä henkilöstön asenteellisiin tekijöihin perustuen.

Aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä vaihtuvuus on koettu melko suureksi kyseisessä kiinteistönvälitysliikkeessä. Aiheen merkitys korostuu yksinkertaisesti siinä, että henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Osaamisensa avulla henkilöstö tuo yritykseen varallisuutta ja kilpailukyvyä. Liiketoiminnallisen menestymisen kannalta onkin tärkeää löytää keinoja nykyisen henkilöstön säilyttämiseksi jo pelkästään sen taloudellisessa merkityksessä, koska on kalliimpaa palkata uusi työntekijä kuin säilyttää nykyinen. Nämä henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvat merkittävät lisäkustannukset muodostuvat, kun uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen vievät yritykseltä paljon aikaa ja rahaa.

Sitouttamistoiminnan kehittämisen edellytys on, että yrityksessä ehkäistään vaihtuvuutta altistavia tekijöitä ja tämän vuoksi tutkimustyö keskittyy niiden kartoittamiseen. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla kiinteistönvälitysliikkeen nykyiseltä henkilöstöltä sekä osalta poistuneesta henkilöstöstä. Tutkimustyön lopuksi esitellään muutamia kehittämisehdotuksia vaihtuvuuden vähentämiseksi kiinteistönvälitysliikkeessä.

Sain opinnäytetyön aiheen talon sisältä toimiessani työharjoittelussa samaisessa kiinteistönvälitysliikkeessä syksyllä 2015.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimustyön tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mitkä syyt ovat merkittävimpiä vaihtuvuuden aiheuttajia pirkanmaalaisessa kiinteistönvälitysliikkeessä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa toimeksiantajalle henkilöstön vaihtuvuuden tekijöistä ja syistä. Pyrkimyksenä on, että yritys pystyy hyödyntämään tutkimustyön tuloksena saatuja tietoja siten, että yrityksessä voidaan jatkossa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja sitouttaa työntekijöitä yritykseen paremmin, kun vaihtuvuuden syitä tunnistetaan.

1.3 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaation toimeksiantaja on halunnut pitää tietonsa salaisina, joten työssä yritykseen viitataan nimellä kiinteistönvälitysliike. Kiinteistönvälitysliike toimii franchising-periaatteella eli yritys on osa yhtä valtakunnallista kiinteistönvälitysketjua. Toimeksiantaja omistaa kaksi toimipistettä, jotka molemmat toimivat saman y-tunnuksen alla ja sijaitsevat Pirkanmaalla. Tutkimus kohdistuu molempiin niistä. Tässä työssä toimipisteitä käsitellään nimillä toimipiste 1 ja toimipiste 2. Toimipiste 1 on ostettu toimipisteen varsinaiselta perustajalta vuonna 2009, joka oli puolestaan perustanut paikan vuonna 2004. Toimipisteessä 1 työskentelee toimeksiantajan lisäksi kolme muuta välittäjää sekä myymäläpäällikkö. Toimipiste 2 on perustettu vuonna 2012 ja siellä työskentelee toimeksiantajan lisäksi neljä muuta välittäjää sekä sama myymäläpäällikkö kuin toimipisteessä 1. Toimipisteessä 1 henkilöstön vaihtuvuus on ollut selvästi suurempaa kuin toimipisteessä 2.

2 KIINTEISTÖNVÄLITYS ALANA

2.1 Kiinteistönvälitys

Kiinteistönvälitys on tarkoin laissa määriteltyä ja säädettyä toimintaa, jota valvovat Suomessa aluehallinto- ja kuluttajaviranomaiset. Kiinteistönvälitystä saavat harjoittaa ainoastaan välitysliikerekisteriin merkityt välitysliikkeet. Välitystoimintaa säädel-lään laki kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneistojen välityksestä eli välitysliike-lailla (L 15.12.2000/1075) sekä lailla kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä eli välityslailla (L 15.12.2000/1074). (Kasso 2014, 1–2.) Välitysliikelaisissa välitysliik-keellä tarkoitetaan kiinteistönvälitysliikettä ja vuokrahuoneiston välitysliikettä.

Välitysliikelain (L 15.12.2000/1075) 1 §:n mukaan kiinteistönvälitys on toimintaa, jossa tulon tai muun taloudellisen hyödyn saamiseksi saatetaan sopijapuolet kos-keuksiin toistensa kanssa luovuttaessa kiinteistöä tai sen osaa, rakennusta taikka osakkeita tai osuuksia, jotka antavat hallintaoikeuden tiettyyn kiinteistöön tai sen osaan, rakennukseen taikka huoneistoon. Välitysliikelaisissa (L 15.12.2000/1075) (1 §) puolestaan vuokrahuoneiston välityksellä tarkoitetaan toimintaa, jossa tulon tai muun taloudellisen hyödyn saamiseksi saatetaan sopijapuolet kosketuksiin tois-tensa kanssa asuinhuoneiston vuokrauksesta annetussa laissa tarkoitetun asuin-huoneiston huoneenvuokrasopimuksen tai liikehuoneiston vuokrauksesta an-ne-tussa laissa tarkoitetun liikehuoneiston huoneenvuokrasopimuksen aikaansaa-miseksi.

Käytännössä kiinteistönvälityksessä on siis kyse myyjän ja ostajan välisestä kiin-teistö- tai asuntokaupasta, jossa on usein mukana myös kolmaskin toimija eli väli-tysliikkeen kiinteistönvälittäjä. Kiinteistönvälittäjä tuo kaupan osapuolet yhteen ja pyrkii saamaan kauppasopimuksen aikaiseksi. (Kasso 2014, 1.) Kiinteistönväli-tysalan tarjoamiin palveluihin kuuluvat välityspalveluiden lisäksi myös neuvonta- ja arviointipalvelut. Kiinteistönvälitysalan henkilöstö kostuu pääosin kiinteistönvälittä-jistä tai vuokravälittäjistä. Näiden lisäksi alalla työskentelee myös monia myyn-tiedustajia ja myyntisihteereitä. Loput ovat pääsääntöisesti esimiehiä tai muuten joh-toasemassa olevia yrittäjiä, myyntipäälliköitä ja -johtajia. (Ammattialat - Kiinteistön-välitysala [3.9.2015].)

Kiinteistönvälittäjän päätehtävänä on varmistaa, että kauppa tehdään oikeaan hintaan. Välitystoiminta alkaa, kun omistaja ottaa yhteyttä kiinteistönvälittäjään ja esittelee hänelle myyntikohteen. Kiinteistönvälittäjien toimenkuvaan kuuluu myös itse hankkia toimeksiantoja. Välitystapahtuma etenee, kun välittäjä selvittää ja arvioi myyntikohteen arvon. Toimeksiannosta laaditaan kirjallinen myyntitoimeksianto, jossa sovitaan yhdessä omistajan kanssa muun muassa myyntihinnasta ja välityspalkkiosta. Seuraavaksi alkaa virallinen välitystoiminta, kun välittäjä ilmoittaa myytävänä olevasta kohteesta lehdissä, internetissä, sekä järjestää asunonäyttöjä esitelläkseen kohdetta mahdollisille ostajille. Välitystoiminnassa korostuu myös välittäjän lainopillinen osaaminen, sillä asuntokauppaan liittyvät lainsäädäntö muuttuu jatkuvasti. (Ammattialat - Kiinteistönvälitysala [3.9.2015].)

Kiinteistönvälitysalan yritykset käyttävät tavallisesti palkkausmallia, jonka mukaan välittäjien palkka muodostuu myyntituloksiin sidotuista provisioista. Palkkio on usein 3–4 prosenttia kauppahinnasta. (Ammattialat - Kiinteistönvälitysala [3.9.2015].) Välitysliikkeen liikevaihto koostuu onnistuneiden toimeksiantojen täyttämistä sekä näistä perityistä välityspalkkioista (Kasso 2014, 60).

Kiinteistönvälitysosalalla voidaan toimia erilaisten koulutustasojen pohjalta. Suurin osa alalla työskentelevästä henkilöstöstä on suorittanut kaupan, liiketalouden tai hallinnon tutkinnon. Kiinteistönvälitysliikkeellä täytyy olla vastaava hoitaja, jolla on LKV-pätevyys eli toimii laillistettuna kiinteistönvälittäjänä. LKV-pätevyyden saa, kun läpäisee pätevyyttä vastaavan kokeen. Muita kiinteistönvälitysalan koulutuksia ovat muun muassa Kiinteistönedustajan koulutus ja tutkinto (KED), Kiinteistönvälitysalan ammattitutkinto (KiAT), Vuokranvälittäjän tutkinto (VuT) sekä Ylempi kiinteistönvälittäjän koulutus ja tutkinto (YKV). Pääasiassa koulutuksia tarjoaa Kiinteistöalan Koulutuskeskus KIINKO, mutta myös Suomen Kiinteistönvälittäjäliitto SKVL järjestää koulutustilaisuuksia. (Ammattialat - Kiinteistönvälitysala [3.9.2015].)

Asuntokauppa mukaan lukien uusien ja käytettyjen asuntojen kaupat, omakotikiinteistöjen ja -tonttien sekä vapaa-ajan kiinteistöjen kaupat tehdään noin 80–90-prosenttisesti kiinteistönvälittäjän välityksillä. Osuus on pysynyt korkeana vaihtelevista markkinatilanteista riippumatta. Tämä arvio on lähtöisin suurimpien toimialan järjestöjen ja välitysliikkeiden säännöllisesti kokoamista kauppätiedoista ja asuntokaupan

tilastoidusta kokonaismäärästä. Vuokra-asuntojen välityksestä ei ole vastaavaa tietoa saatavilla, mutta osuuden arvellaan olevan huomattavasti pienempi johtuen muun muassa siitä, että suuri osa vuokra-asuntokannasta kuuluu erilaisten yhteisöjen ja kuntien omistukseen ja heillä on usein omat organisaatiot vuokranvälitystoimintaa varten. Asuntosijoittajien ja ammattimaisten omistajien osuus asuntokaupoista on ainoastaan noin 10–15 prosenttia. (Kasso 2014, 134.)

2.2 Kiinteistönvälityksen tulevaisuuden näkymät

Vuoden 2016 alkuvuonna kiinteistönvälitysalan liikevaihto ja henkilöstömäärä ovat olleet selvässä kasvussa. Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto ry:n (2016) julkaiseman uutisen mukaan liikevaihtokehitys on jatkanut vuoden 2015 positiivista nousuaan, kun vuonna 2015 liikevaihto kasvoi kokonaisuudessaan yli 10 % edellisvuoteen verrattuna. Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton toimitusjohtaja Jukka Malila muistuttaa tiedotuksessa vertailuksi, että vuosi 2014 on piirtynyt historiaan 2010-luvun aallonpohjavuotena ja jonka jälkeen onkin tapahtunut kehitystä niin kauppamäärissä kuin alan liikevaihdossakin. Toimitusjohtaja Malila tiivistää toimialan viimeisimpien kuukausien positiivisen kehityksen johtuvan yksinkertaisesti siitä, että liikevaihtoaan kasvattaneita yrityksiä on tällä hetkellä enemmän, kuin niitä joilla liikevaihto on pienentynyt. Tämän havainnollistaa Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton (2016) tilastotiedotukset, joiden mukaan voimakkaasti (yli 15 %) liikevaihtoa kasvattaneita yrityksiä oli vuoden 2016 tammi-maaliskuussa 542 kappaletta, kun taas voimakkaasti liikevaihdoltaan supistuneita oli silloin 450 kappaletta.

Kiinteistönvälitysala ei ole ollut tasainen henkilöstömäärältäkään viime vuosina, vaikka alkanut vuosi 2016 on ollut suotuisa, kertoo Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto (2016). Henkilöstömäärä on nimittäin supistunut vuonna 2014 5,8 % ja kasvua henkilöstömäärään saatiin vasta vuoden 2015 jälkipuoliskolla. Vuosi 2016 näyttää alan tulevaisuudelle kuitenkin positiivisia merkkejä myös henkilöstömäärää ajatellen, sillä vuoden 2016 ensimmäisellä vuosineljänneksellä henkilöstömäärä on kasvanut 6,9 % vuoden takaisesta. Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto ilmoittaa myös tiedotteessaan, että alle 10 henkilöä työllistäviä kiinteistönvälitysalan yrityksiä on lukumäärällisesti nyt eniten ja alalla toimii enemmän vanhoja kuin nuoria pk-yrityksiä.

Suomen Hypoteekkiyhdistyksen (2016) laatima asuntomarkkinakatsaus antaa myös omalta osaltaan kiinteistönvälitysalan lähitulevaisuudesta positiivisen kuvan ajatellen piristyvää asuntomarkkinatilannetta. Näitä positiivisia merkkejä ovat Suomen Hypoteekkiyhdistyksen mukaan muun muassa historiallinen rakennusbuumi kasvukeskuksissa, asuntojen hintojen toipuminen myös reuna-alueilla, matala korkotaso sekä kaupungistuminen. Asuntomarkkinakatsauksessa mainitaan kuitenkin myös asuntomarkkinoita uhkaavia riskejä, joita ovat mahdollisesti globaalitalouden uhkaava deflaatiokierre, hallituskriisin ja aluepolitiikan negatiiviset vaikutukset asuntokaupassa, maahanmuutosta johtuvat alueiden segregatio ja hintaerojen kasvu sekä lyhennys- ja maksuvapaat, jotka altistavat kotitalouksille velkataakan.

Kasso (2014, 226) toteaa, että on myös selvää, että kiinteistönvälitysalan kehitykseen niin tänä päivänä kuin tulevaisuudessakin vaikuttaa oleellisesti internetin merkityksen kasvu. Internetin merkitys on nimittäin kasvanut huomattavasti 2000- ja 2010-luvun aikana ja ohjannut toimintaa myös verkkoviestinnän suuntaan. Verkkopalveluiden kehittymisen myötä tiedon saatavuus ja sen sisältö ovat parantuneet merkittävästi. Kiinteistönvälitysalaan tämä on vaikuttanut esimerkiksi siten, että asiakas saa verkossa kohteesta jo pitkälti samat tiedot kuin mitä aikaisemmin sai vain välittäjältä myyntiesitteen muodossa. Tänä päivänä suurin osa asunnon ostajista löytääkin kohteensa internetin välityksellä. Samaan aikaan kun internetin merkitys on kasvanut markkinointikanavana, niin printtimainonnan merkitys on laskenut. Kasson (s. 226) mukaan kuitenkin painetusta mainonnasta ei ole kokonaan luovuttu, koska sen koetaan olevan vielä merkittävä markkinointikanava alalla.

Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton ja Kiinteistöalan Koulutussäätiön tekemän Kiinteistönvälitysalan ammattilaiset 2014 -tutkimuksen (2014, 5) keskeisimpien tulosten mukaan seuraavan kolmen vuoden aikana (2015–2017) odotetaan muutosta kiinteistönvälityksen työtehtävien osalta koulutuksen ja ammattitaidon merkityksen lisääntymiseen. Tutkimukseen vastanneet välittäjät kokivat, että tärkeimmät tekijät alan arvostuksen ja houkuttelevuuden lisäämiseksi olisivat pakollinen tutkinto kiinteistönvälitysalalle sekä alan julkisuusmielikuvan kehittäminen. Tutkimus on myös samaa mieltä siitä, että tietotekniikan, internetin ja sosiaalisen median merkitys kiinteistönvälityksessä arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa entisestään.

Ei mennyt kauaa aikaa Kiinteistövälitysalan Keskusliiton ja Kiinteistöalan Koulutussäätiön vuonna 2014 tekemästä tutkimuksesta, kun ammattipätevyyttä päätettiin kasvattaa alalla merkittävästi. Nimittäin Aluehallintoviraston (2015) julkaiseman tiedotteen mukaan vuoden 2016 alusta astuu voimaan välitysliikelain (L 15.12.2000/1075) muutos, jonka mukaan välitysliikkeessä on oltava vastaava hoitaja, joka on velvollinen huolehtimaan, että välitystoiminnassa noudatetaan hyvää välitystapaa ja että toimintaa harjoitetaan muiltakin osin lainmukaisesti. Lisäksi välitysliikelain mukaan vastaavan hoitajan on myös huolehdittava, että välitysliikkeen palveluksessa ja sen jokaisessa toimipaikassa välitystehtäviä suorittavasti vähintään puolella on laissa tarkoitettu ammattipätevyys eli LKV-tutkinto ja että muillakin välitystehtäviä suorittavilla on tehtävän edellyttämä riittävä ammattitaito. (Aluehallintovirasto 2015.) Tämä lakimuutos astui voimaan 1.1.2016. Tulevaisuudessa nähdään, millaiset vaikutukset tällä ammattipätevyyttä lisäävällä lakimuutoksella on alalle.

3 HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä kappaleessa keskitytään tekijöihin, jotka vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen. Aluksi määritellään henkilöstön vaihtuvuus käsitteenä, jonka jälkeen henkilöstön vaihtuvuuden tekijät on jaettu vaihtuvuusteorioihin perustuen ulkopuoliseen toimintaympäristöön, sisäiseen toimintaympäristöön ja henkilöstön asenteellisiin tekijöihin. Ulkopuoliseen toimintaympäristöön viittaavat vaihtuvuustekijät ovat epävakaa taloustilanne, Pirkanmaan alueen asuntomarkkinatilanne sekä tulosperusteinen provisiopalkkaus. Sisäistä toimintaympäristöä eli itse yritystä käsitellään tässä vaihtuvuustutkimuksessa kahdesta eri näkökulmasta. Tämä perustuu siihen, että yrityksen toimintatavat voivat olla joko syynä henkilöstön vaihtuvuudelle tai päinvastoin ajateltuna niillä voidaan myös vähentää henkilöstön vaihtoalttiutta. Näitä sisäisen toimintaympäristöön viittaavia tekijöitä ovat perehdyttäminen, johtaminen ja työnohjaus, työilmapiiri, palkitseminen, palaute, työhyvinvointi sekä henkilöstön henkilökohtaiset syyt. Henkilöstön asenteeseen viittaavat tekijät puolestaan koostuvat: organisaatioon ja työhön sitoutumisesta, työtyytyväisyydestä ja työmotivaatiosta.

3.1 Henkilöstön vaihtuvuus käsitteenä

Henkilöstön vaihtuvuutta ja työvoiman liikkuvuutta on tutkittu 1900-luvun alusta lähtien. Vanhala (1981, 1) mukaan henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan lyhyesti määriteltynä yksilöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois. Uudemmat tutkimukset 1970-luvun jälkeen ovat käsitelleet vaihtuvuustutkimusten kentässä vaihtoalttiutta erillisenä käsitteenä. Vaihtoalttiudella tarkoitetaan yksilön ilmaisemaa käsitystä siitä, aikooko hän vaihtaa työpaikkaa vai ei. Ero henkilöstön vaihtuvuuden ja vaihtoalttiuden välillä on siinä, että henkilöstön vaihtuvuuden käsitteessä vaihtuvuus todentuu. Vaihtoalttiuden tutkiminen on siis käyttäytymisaikomuksien tutkimista. Todentuvaa vaihtuvuutta puolestaan säätelee selvemmin yksilöiden asenteiden lisäksi esimerkiksi johdon strategia henkilöstön pysyvyyden suhteesta sekä yrityksen ulkopuolinen työllisyystilanne. (Vanhala, s. 1–4.) Kauhanen (2010, 94) on myös kirjassaan tarkastellut henkilöstön vaihtoalttiutta ja hän korostaa, että vaihtoalttiuteen vaikuttavat olennaisesti sekä organisaatioiden imu että työntö.

Vanhala (1981, 11) jaottelee vaihtuvuutta selittävät tekijät kolmeen eri pääryhmään. Ensimmäinen ryhmä koostuu ulkopuolisista tekijöistä eli tuotanto- ja työvoimamarkkinoihin liittyvistä tekijöistä, joihin yksittäinen yritys ei pysty juurikaan vaikuttamaan. Toinen ryhmä on kyseiseen yritykseen liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat työntekijään ja joita yritys pystyy lähes aina kontrolloimaan. Vanhalan mukaan tällaisia tekijöitä voivat olla muun muassa organisaation rakenteeseen, tuotannon järjestelyihin sekä valvontaan viittaavat tekijät. Kolmantena ja viimeisenä ryhmänä ovat työntekijään yksilönä tai työntekijöihin ryhmänä liittyvät psykologiset ja demografiset tekijät, joihin vaikuttaminen on monimutkaista, mutta mahdollista esimerkiksi tehokkaan valinta- ja työhön sijoitusmenetelmän avulla. Käytännössä henkilöstön vaihtuvuuden tutkimista helpottaa Vanhalan (s. 12) mukaan näiden yrityksen ulkopuolisten ja sisäisten ympäristömuuttujien erottelu yksilötason lähtökohdista, jotta voidaan ymmärtää yksilöiden kokemusten ja käsitysten kautta, mitkä tekijät aiheuttavat yrityksessä vaihtolaittiutta.

Yksilötasoinen vaihtuvuustutkimus keskittyy niin sanotun vapaaehtoisen vaihtuvuuden tarkasteluun. Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan yksilön omasta aloitteestaan tapahtuvaa siirtymistä työpaikasta toiseen. Yksilötasoisessa vaihtuvuudessa vaihtuvuuden katsotaankin olevan seurausta yksilön omista arvioinneista ja vertailusta nykyisen ja mahdollisten muiden työpaikkojen välillä. Tällöin oletetaan, että yksilö arvioi oman tilanteensa huomioon ottaen nykyisen sekä vaihtoehtoisten työpaikkojen hyödyt ja haitat, ennen kuin tekee päätöksen jatkamisesta. Vaihtuvuuden käsitteen ulkopuolelle jäävät työnantajan taholta tapahtuvat erottamiset, yrityksen sisäiset siirrot, sekä niin sanotut luonnolliset poistumat kuten eläkkeelle siirtymiset tai kuolemantapaukset. (Vanhala 1981, 13.)

Henkilöstön vaihtuvuutta voidaan tarkastella myös vaihtuvuuslukujen perusteella. Tässä yhteydessä henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä henkilöstön osuutta, joka aloittaa ja lopettaa työsuhteen tietyn ajanjakson sisällä. Henkilöstön vaihtuvuutta mitattaessa mittalukuna käytetään henkilöiden määrä, jolloin vaihtuvuusluku saadaan, kun verrataan aloittaneiden ja lopettaneiden henkilöstömäärää keskimääräiseen laskentajakson henkilöstömäärään. (Kauhanen 2010, 93.) Kauhanen (s. 93) esittää, että vaihtuvuutta tilastoitaessa tulisi laskea erilliset vaihtuvuusluvut määräaikaikaisille ja toistaiseksi voimassaoleville työsuhteille.

Vaihtuvuustutkimuksiin liitetään usein käsite työntekijöiden sitoutumisesta. Vaihtuvuudesta puhuttaessa saatetaan sanoa, että työntekijät eivät sitoudu. Sitoutumisen käsite kuvastaa lähinnä työntekijän ja organisaation psykologista suhdetta. Esimerkiksi jos psykologinen suhde näiden kahden välillä on huono, kynnys lähteä työstä on matalampi. Työntekijän ja organisaation välistä psykologista suhdetta voidaan kuvata niin sanottuina psykologisina sopimuksina. (Viitala 2014, 68.) Viitala (s. 68) nostaa tässä kohtaa esille kirjassaan Rousseau'n (1995, 91–92) jaottelun kahdesta psykologisesta sopimuksesta, joita ovat transaktionaaliset ja relationaaliset suhteet. Transaktionaalisella suhteella tarkoitetaan työntekijän ja organisaation välistä lyhyttä kauppasuhdetta, jolloin suhde on pääosin taloudellinen ja jolloin työntekijän tärkein motivaation lähde onkin palkka. Relationaaliset suhteet puolestaan ovat pitkäkestoisempia ja niissä osapuolten välillä on muutakin kuin rahallinen hyöty. Nimittäin relationaalisessa suhteessa osapuolet ovat valmiita tekemään toistensa puolesta epäitsekkeitä tekoja. Käytännön työelämässä suhteet ovat harvoin näin kahtiajakoiset, mutta näiden ääripäiden kautta voidaan ymmärtää työntekijän ja organisaation välistä suhdetta sekä sitoutumista toisiinsa (Viitala, 69).

Henkilöstön vaihtuvuudella voidaan nähdä olevan myös positiivisia eli niin sanotusti tervehdyttäviä vaikutuksia, kun heikot työntekijät eroavat ja heidät voidaan korvata tehokkaammilla ja osaavammilla työntekijöillä (Viitala 2014, 70; Kauhanen 2010, 93; Ruohotie & Honka 1999, 42). Sopivan vaihtuvuuden määrä vaihtelee toki aloittain ja yrityksittäin (Viitala, 70). Vaihtuvuuden etujen ja haittojen tarkastelua kutsutaan funktionaaliseksi vaihtuvuudeksi. Puolestaan dysfunktionaalisella vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä, kun erotetaan heikkoja ja hyviä tuloksia tekevät. Funktionaaliseen vaihtuvuuteen vaikuttaa olennaisesti motivaatiotekijät, kuten palkkiojärjestelmät, suoritusarviointi ja koulutus. Kuitenkaan työympäristöön liittyvät tai henkilökohtaiset tekijät harvoin vaikuttavat suoraan työntekijän päätökseen vaihtaa ammattia tai työpaikkaa. Ikä, työhön liittyvät odotukset, työnsisältö sekä tieto työn tuloksista vaikuttavat vain epäsuorasti vaihtuvuutta koskeviin päätöksiin. Tässä kohta väliin tulee usein työntekijän työtyytyväisyys ja yrityssidonnaisuus. (Ruohotie & Honka, 42–43.) Ruohotien ja Hongan (s. 43) mukaan yrityssidonnaisuudella eli organisaatioon sitoutumisella onkin huomattavasti suurempi yhteys vaihtuvuuslukuihin, koska siinä on kyse tunnepitoisesta reaktiosta koko yritystä kohtaan.

Kuitenkin liian suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta koituu yritykselle vain negatiivisia vaikutuksia, kuten hankinta- ja perehdytyskustannukset sekä menetetty osaaminen. Joissain tapauksissa myös yritystä koskevaa arvokasta tietoa saattaa hävitä. Yritykset tavoittelevat, että ihmiset lähtisivät työpaikalta vasta eläkkeelle siirtymisen johdosta, mutta valitettavasti erinäisten syiden seurauksena osa työntekijöistä päättää lähteä jo aiemmin. (Viitala 2014, 70.) Vaihtuvuuden tyyppillisiksi syiksi Viitala (s. 70) listaa kirjassaan seuraavia:

- työ ei vastaa uuden työntekijän odotuksia
- esimiehen huomion ja tuen puute
- huono perehdyttäminen, osaamisen riittämättömyys
- tehtävien suppeus ja yksitoikkoisuus sekä vastuun ja itsenäisyyden puute
- kehittymismahdollisuuksien vähäisyys
- henkilöstön arvostamisen puute ja muut johtamisen ongelmat.

Jotta vaihtuvuutta voitaisiin yrityksessä välttää jatkossa, on Mankan ja Hakalan mukaan (2011, 20) oleellista seurata henkilöstön vaihtuvuuslukuja ja vaihtuvuuden syitä. Seurannan avulla saadaan arvokasta tietoa yritykselle muun muassa henkilöstön sitoutumisesta organisaatioon, uusien työntekijöiden palkkaamiseen sekä perehdyttämisen onnistumiseen. Tietoa kerätään esimerkiksi lähtöhaastatteluilla, joiden avulla selvitetään, mitkä ovat olleet lähdön syyt. Saadulla tiedolla voidaan vaikuttaa tai jopa estää turhat lähtemiset. Manka ja Hakala esittävät (mp.), että yrityksen onkin hyvä selvittää, millainen vaihtuvuus on yrityksen kannalta sopivaa.

3.2 Ulkoinen toimintaympäristö

3.2.1 Epävakaa taloustilanne

Asunto- ja toimitilamarkkinat ovat osa kansantaloutta ja niitä ohjaa luonnollisesti talouden yleiset tekijät. Esimerkiksi talouden taantumassa yritykset eivät investoi uusiin toimitiloihin, vaan päinvastoin saattavat karsia kuluja supistamalla käytössä olevien kiinteistöjen ja toimitilojen määrää. Tällainen käyttäytyminen on peräisin ihmisten huolesta työpaikkojen pysyvyyttä, omia sijoituksia ja säästöjä kohtaan. Kun oma

taloustilanne on vaakalaudalla, asunnonosto ei tule ensimmäisenä kysymykseen. (Kasso 2014, 135.) Täten asuntokauppojen määrät ja yleisesti kiinteistönvälittäjien ansaintamahdollisuudet ja työllisyys ovat olennaisesti riippuvaisia muun muassa talouden suhdannevaihtelusta, korkotasosta, sekä kuluttajien ostovoimasta ja luottamuksesta omaan talouteen (Ammattialat - Kiinteistönvälitysala [3.9.2015]).

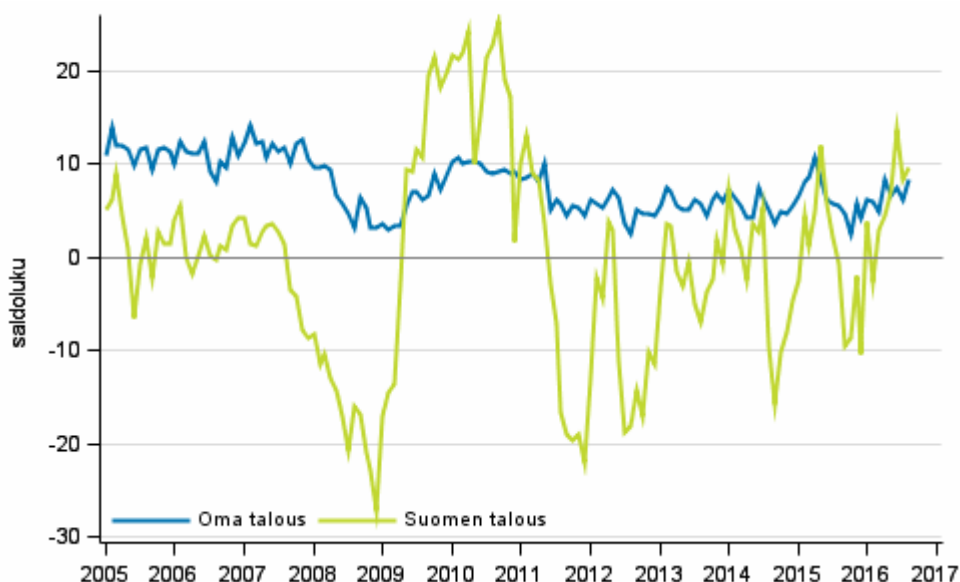
Yksittäisistä tekijöistä rahan hinta eli korkotaso vaikuttaa asunto- ja toimitilamarkkinoihin eniten. Vaikutuksen merkityksestä kertoo se, että koko 2000-luvun matalana pysynyt korkotaso on onnistunut pitämään asuntokauppaa melko vireänä. Toisaalta taas joinain aikoina asuntokauppojen määriä ja myyntiaikoja voidaan verrata 1990-luvun alun lamavuosiin. Joka tapauksessa asuntomarkkinoita seurataan tarkasti ja niiden kansantaloudellinen merkitys on suuri. (Kasso 2014, 135–136.) Myös Suomen Hypoteekkiyhdistyksen (2016) laatima asuntomarkkinakatsaus osoittaa, että korkojen nousua ei ole tiedossa lähivuosina, joten asuntokappamarkkinan oletetaan jatkuvan melko vireänä jatkossakin.

Konkreettisin kiinteistömarkkinaa ohjaavista tekijöistä on käyttäjän tarve (Kasso 2014, 136–137). Käyttäjän tarve konkretisoituu, kun yrityksellä on tarve lisätä tai pienentää tilojaan, ja kuluttajalla on eri syistä tarve muuttaa suurempaan, halvempaan tai pienempään asuntoon. Asunto- ja toimitilamarkkinaa ohjaa myös tarve vaihtaa paikkakuntaa tai asuinalueita. Koska tarpeen ajatellaan ohjaavan asuntokauppaa, päätös tehdään uusi asunto tai toimitila edellä. Vaikka mietittäisiinkin nykyisen asunnon myyntiä, tarve muutoksesta kuitenkin ohjaa lopullista päätöstä. Siksi kauppojen toteutusjärjestys eli uuden hankinta vai vanhan myyminen on tietoista riskien hallintaa tai sattumaa joko nousevien tai laskevien markkinoiden vallitessa. Kasso toteaa (mp.), että tällaisessa tilanteessa usein on helpointa luottaa ammattilaisen eli kiinteistönvälittäjän apuun ja arvioon siitä, missä järjestyksessä kannattaisi edetä.

Pellervon taloustutkimuksen (2016) laatima alueellinen asuntomarkkinaennuste vuodelle 2016 arvioi, että heikko talouskehitys ei riitä kääntämään työllisyyskehitystä kasvuun ja täten työttömyysasteen oletetaan nousevan vuonna 2016 jopa 10,2 prosenttiin. Myös palkansaajien ostovoiman kehityksen ennustetaan jatkuvan heikkona. Kuitenkin on olennaista asuntomarkkinoidenkin kannalta, millaiseksi kuluttaja

kokee oman ja Suomen talouden. Kuluttajien ajatuksia kuvastaa seuraava Tilastokeskuksen laatima (kuvio 1) Kuluttajabarometri 1996–2016, luottamusindikaattori sekä odotukset omasta ja Suomen taloudesta vuoden kuluttua.

Kuluttajien odotukset omasta ja Suomen taloudesta vuoden kuluttua



Kuvio 1. Kuluttajien odotukset omasta ja Suomen taloudesta vuoden kuluttua (Kuluttajabarometri 2016).

Tilastokeskuksen kuluttajabarometrin (2016) mukaan elokuussa kuluttajien odotukset omasta ja Suomen taloudesta ovat parantuneet viime vuoden (2015) elokuuhun verrattuna, mikä näkyy myös kuviossa 1. Elokuussa 39 prosenttia kuluttajista uskoi, että seuraavan vuoden (2017) aikana Suomen taloustilanne paranee. Puolestaan 18 prosenttia kuluttajista arvioi Suomen talouden huononevan. Oman talouden kohentamiseen vuoden kuluessa luotti 27 prosenttia kuluttajista, kun taas 13 prosenttia näkee taloutensa huononevan.

Pietarisen (25.12.2012) mukaan Vuokraturvan toimitusjohtaja Metsola katsoo kuluttajaluottamuskujen vaikuttavan kuluttajabarometriin kahdella eri tasolla ja se on pitkälti uutisoinnin ansiota. Metsolan mukaan esimerkiksi uutisointi heikosta kuluttajaluottamuksesta voi laskea kuluttajien uskoa tulevaisuuteen, kun taas vastaavasti uutiset luottamuksen vahvistumisesta voi nostaa indikaattoria. Tästä päästäänkin ajatukseen siitä, kuinka talouden niin sanotut psykologiset tekijät vaikuttavat kuluttajien käsitykseen niin omasta kuin koko maankin taloudesta. Metsola on nostanut

tässä yhteydessä esille kevään 2010 Kreikan kriisin, jolloin heikot talousuutiset hiljensivät hetkellisesti asuntokauppaa, kun taas vuokra-asuntojen kysyntä lisääntyi. Myös Saario (26.2.2016) kommentoi aihetta Talouselämän artikkelissaan: ”Taan-tuma on tavallista sitkeämpi korvamato”. Saario kirjoittaa, kuinka suomalaisen ei tarvitse seurata mediaa kovin kauaa vakuuttuakseen siitä, että täällä on kaikki pielessä. Samaisessa artikkelissa Turun yliopiston taloussosiologian professori Pekka Räsänen arvioi, että tähän kansan negatiiviseen mielikuvaan on vaikuttanut epäonistumisen pelko, jonka hän katsoo olevan peräisin paperiteollisuuden ja Nokian puhelinbisneksen hiipumisen tuomista traumaista. Vaikka politiikka ja media ovat vaikuttamassa suuresti kansalaisen mielikuvaan koetusta taloudesta, myös Räsäsen mielestä, tärkein suomalaisten taloudellisiin päätöksiin vaikuttava tekijä on käsitys omasta taloudellisista resursseista.

3.2.2 Pirkanmaan alueen asuntomarkkinatilanne

Pirkanmaan maakuntakeskus on Tampere, joka on väkiluvultaan Suomen kolmanneksi suurin kaupunki (Tampereen kaupunki 2016). Lindell (9.4.2014) kirjoittaa tiedotteessaan Tampereen kaupungin nettisivuilla aiheesta, kuinka Tampere kiinnostaa ihmisiä asuinpaikkana. Lindell perustaa ajatuksen sille, että Tampere on ottanut vuonna 2014 jälleen ykkössijan Taloustutkimus Oy:n laatimassa muuttohalukkuuskyselyssä. Ykkössijansa Tampere on saanut ollessaan vahvoilla muun muassa sijaintinsa ja viihtyvyytensä ansiosta. Muiksi vahvuuksiksi mainittiin kaupungin laajat opiskelumahdollisuudet ja kulttuuripalvelut.

Pirkanmaan alue tulee edelleen kasvamaan ja se tulee heijastumaan myös asuntomarkkinoihin. Pirkanmaan alueen kasvavaa asuntomarkkinatilannetta Suomen Hypoteekkiyhdistyksen (2016) asuntomarkkinakatsaus, jonka mukaan pääkaupunki-seudulla ja Tampereella eletään tällä hetkellä historiallista rakennusbuumia. Katsauksen mukaan nyt rakennetaan asuntoja enemmän ja vielä paremmille sijainneille. Pk-seudun oletetaan jatkavan hyvää virettään asuntojen ja ostajien kysynnässä, mutta suurta piristymistä on havaittu nyt myös Ysitien kasvuketjussa Turku–Tampere–Jyväskylä–Kuopio-akselilla ja etenkin suurten asuntojen kaupan nähdään

piristyvän jatkossa, kertoo Suomen Hypoteekkiyhdistyksen asuntomarkkinakatsaus. Pellervon taloustutkimuksen (2016) laatima Alueellinen asuntomarkkinaennuste vuodelle 2016 on samoilla linjoilla piristyvän rakentamisen suhteen, mutta ennusteessa painotetaan myös, ettei voimakkaasta kasvua ole odotettavissa heikon taloustilanteen vuoksi. PTT:n mukaan uusien vuokra-asuntojen, ARA-asuntojen ja asumisoikeusasuntojen määrät kasvavat eniten.

Vuonna 2015 asuntojen hinnat laskivat ennakkotietojen mukaan edelleen. Puolestaan PTT:n (2016) ennuste arvioi vanhojen kerrostaloasuntojen hintojen nousevan koko maassa 0,2 prosenttia vuonna 2016. Kuitenkin alueelliset erot hintakehityksessä on merkittäviä. Tämän todentaa se, että koko maan hintojen nousun takana on Helsingin 0,7 prosentin nousu ja Espoon 0,5 prosentin nousu. Muun Suomen asuntojen hintaennuste jääkin lähelle nollaa, kun pääkaupunkiseutu jätetään ennusteen ulkopuolelle. Asuntojen hintaennuste pysynee siis erittäin maltillisena vuonna 2016 koko maan tasolla, arvioi Pellervon taloustutkimus ennusteessaan. PTT:n laatima "Alueellinen asuntojen hintaennuste" -taulukko antaa Tampereelle ennusteeksi vuodelle 2016 1,0 prosentin nousun. Taulukosta nähdään myös viime vuoden 2015 vastaava luku, joka oli 1,5 % eli eroa aikaisempaan on ainoastaan 0,5 prosenttiyksikön verran. Ei ole kyse siis suuresta muutoksesta, mutta Pellervon taloustutkimus haluaa muistuttaa, että kaupunkien sisällä, eri alueilla, asuntojen hinnoissa ja hintakehityksessä voi olla suuriakin eroja. Tämä todentuu varmasti myös Tampereella.

Vuonna 2016 koko maan tasolla uusien ja vapaarahoitteisten asuntojen vuokrat nousevat 3 prosenttia ja vastaavasti ARA-asuntojen 2,5 prosenttia, arvioi Pellervon taloustutkimus. Vuokrakehityksessä kaupunkien väliset erot ovat kuitenkin varsin pieniä. PTT:n laatimassa "Alueellinen vuokraennuste, vuokrien muutos" -taulukossa Tampereen kohdalla vapaarahoitteisten vuokrien nousu on ennustettu olevan vuonna 2016 sama kuin se oli edellisvuonna eli 2,5 %. Vuokrien nousuun on vaikuttanut kysynnän kasvu, mikä taas on saanut alkunsa kotitalouksien kokemasta taloudellisesta epävarmuudesta ja ostovoiman heikkenemisestä. Kysyntää on kasvatanut myös lisääntynyt maahanmuutto, maan sisäisen muuttoliikkeen voimistuminen sekä kotitalouksien keskikoon pienentyminen. Lisäksi kysyntään vaikuttaa oleellisesti se, että tiukentuneiden asuntolainan saantivaatimusten ja omarahoitusosuuksien kasvun vuoksi yhä harvemmalla on varaa ostaa omistusasunto. Vuokra-

asuntojen tarjontapuolella on myös ongelmia, sillä uudistuotannon heikko kehitys, kaavoituspolitiikka, sekä rakentamismääräykset eivät ole tukeneet pienten asuntojen rakentamista, joille juuri tällä hetkellä olisi kysyntää kotitalouksien keskikoon pienentymisen myötä. (Pellervon taloustutkimus 2016.)

Vuokrat ovat myös nousseet suhteessa vuokralaisten tuloihin, minkä katsotaan alkaneen jo vuonna 2012, esittää Pellervon taloustutkimus (2016). Vuokrat vievätkin merkittävän suuren osan vuokralaisten käytettävissä olevista tuloista. PTT:n arvion mukaan muutoksia tähän vuokralaisten hankalaan tilanteeseen ei ole nähtävissä tänäkään vuonna, joten viime vuosien kehitys jatkuu edelleen. Kehitys näkyy etenkin suurissa kaupungeissa eli myös Tampereella.

Alhaalla pysyvät korot ja kohonneet vuokrat ovat herättäneet asuntosijoittajien mielenkiinnon (Pellervon taloustutkimus 2016). PTT arvioikin, että vuokra-asuntotarjonta tulee lisääntymään jatkossa uusien asuntosijoittajien, etenkin asuntorahastojen, määrän kasvun myötä. Erityisesti asuntosijoittajia houkuttelee suurimpien kasvukeskusten pienet ja hyvällä sijainnilla olevat asunnot. Sijoittajien valikoitunut mielenkiinto luonnollisesti myös lisää hintakehityksen eriytymistä alueellisesti ja asunnon huonelukujen mukaan kaupungin sisällä (mt.).

Pellervon taloustutkimus (2016) korostaa asuntomarkkinaennusteessaan asuntopolitiikan roolin merkitystä asuntomarkkinoiden kehityksessä. Suomen valtio onkin sitoutunut neuvottelemaan (MAL) sopimukset vuosille 2016–2019 koskien kaupunkiseutujen maankäyttöä, asumista ja liikennettä. Sopimus tehdään myös Tampereelle. Sopimusten toteutuessaan näillä päätöksillä voi olla merkittäviä vaikutuksia asuntomarkkinoiden kehityksessä, koska saataisiin vastauksia koskien kaupunkiseutujen yhdyskuntarakennetta, yhteisvastuullista asuntopolitiikkaa sekä toimivaa liikennejärjestelmää ja kestävästä liikkumisesta, arvioi Pellervon taloustutkimus. Sopimuksissa tullaan myös huomioimaan maahanmuutosta johtuva asuntokysynnän kasvu (Pellervon taloustutkimus).

3.2.3 Tulosperusteinen provisiopalkkaus

Yksinkertaistettuna tulospalkkauksella tarkoitetaan sitä, että rahapalkkio on sidoksissa annettuihin tavoitteisiin, jolloin onnistumisesta hyötyvät sen kaikki osapuolet, niin henkilöstö, asiakas kuin omistajakin. Tulospalkkauksen käytäntö on silti organisaatiolle haaste, sillä toimiakseen se vaatii jokaisen osapuolen tuen ja hyväksynnän. (Hulkko ym. 2002, 12.) Hulkon ym. (s. 12) mukaan hyvässä tulospalkkiojärjestelmässä yhdistyy tiedottaminen, henkilöstön kuuleminen, mahdollinen järjestelmän suunnittelu yhteistyössä sekä säännöllinen palaute tavoitteiden saavuttamisessa.

Välitysliikkeissä työskentelevien toimisto- ja muun hallintohenkilökunnan palkkaus ei tavallisesti poikkea muiden toimialojen vastaavien henkilöstön jäsenien palkkauksesta. Pääsääntöisesti tällöin palkkaus on kiinteä tunti- tai kuukausipalkkio. Välitystyötä tekevät välittäjät taas ovat aina jollain tasolla provisiopalkkaisia, jolloin palkkaus voi olla sidottuna osittain tai täysin henkilökohtaiseen myyntitulokseen eli liikevaihtoon. Kiinteistönvälittäjillä ei ole yleissitovaa työehtosopimusta, joten palkkaukset voivat vaihdella yritysten välillä huomattavastikin. (Kasso 2014, 160.) Seuraavaksi esitellään muutamia tyypillisiä esimerkkejä alan palkkausmenetelmistä.

Välittäjän palkkio voi olla sidottuna myös toimiston tai jonkun muun erikseen määritettyyn myyntiryhmän myyntiin. Ryhmän myyntitulokseen sidotut palkkausjärjestelmät vaativat osapuolilta runsaasti yhteistyötä. Esimerkki ryhmäpalkkauksesta on sellainen, missä kunkin välittäjän muuttuva palkka määräytyy vaikka 80 prosenttisesti oman myynnin ja 20 prosenttisesti ryhmän tuloksen perusteella. Kuitenkin tavallisesti välittäjät toimivat itsenäisesti. Tietysti välittäjien yhteisesti hoidetussa kaupassa palkkiotuotot jaetaan osapuolten kesken. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin, kun toinen välittäjä on hankkinut toisen toimeksiannolle eli kohteelle ostajan. (Kasso 2014, 161.)

Välittäjien palkkaus voidaan jakaa myös kiinteään ja muuttuvaan palkkaan, jolloin palkan pohjana on kiinteä kuukausipalkka ja lisäksi liikevaihtoon perustuva muuttuva palkka. Kiinteän ja muuttuvan palkan suhde vaihtelee suuresti yrityksittäin ja toimialoittain. Muuttuva palkka määräytyy yleensä prosenttien perusteella palkkauksen perustana olevasta liikevaihdosta. Provisiot määräytyvät progressiivisesti eli niin sanotusti palkitaan paremmin myyvä välittäjä. Provisioprosentti ei ole välittäjillä

siis sama. Provisiopalkkauksen ansaintalogiikka aiheuttaakin usein työntekijöiden välisiä erimielisyyksiä siitä, kuka on oikeutettu provisioon yhteistyössä hoidetussa asuntokaupassa. Välittäjien keskivertoprovisioksi arvioidaan liikevaihdon määrästä riippuen noin 10–30 prosenttia palkkauksen perusteena olevasta liikevaihdosta. Välittäjät saavat usein rahapalkan lisäksi luontaisetuja sopimuksesta riippuen, joita voivat olla muun muassa puhelin-, lounas- tai autoetu. Välittäjän on myös mahdollista saada kilometrikorvauksia, jos hän kulkee omalla autollaan. (Kasso 2014, 160–162.)

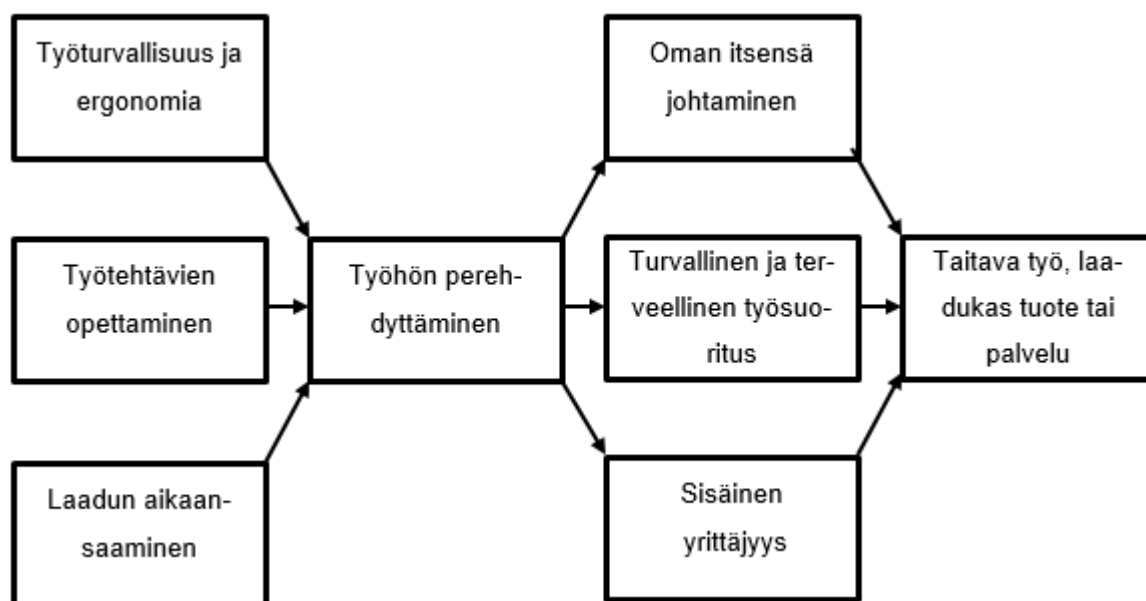
Koska välittäjien palkkaus voi olla pelkästään sidottuna myyntitulokseen, taloustilanteen epävarmuus heijastuu myös suoraan kiinteistönvälittäjän lompakkoon. Suomen Kiinteistönvälittäjien liiton toimitusjohtaja Jaana Anttila-Kankaan mukaan alalle onkin helppo tulla, mutta tiukassa taloudellisessa tilanteessa osa välittäjistä laittaa pillin pussiin (Ruokoski 31.10.2014). Myös Kaarenoja (19.7.2010) kertoo Taloussanomien artikkelissaan Suomen Kiinteistönvälittäjäliiton varapuheenjohtaja Pertti Heikkilän kuvailleen kiinteistönvälittäjän raakaa ansaintalogiikkaa sanoin: ”Ainoastaan tekemällä tätä työtä kunnolla pysyy alalla”. Lisäksi Kaarenoja korostaa, kuinka suuria tuloerot ovat kiinteistönvälitysalalla: ”Joku on nähnyt välittäjän huristavan Mersulla, toisen välittäjätuttu valittaa kehnoa palkkausta”. Alassa houkutteleekin mahdollisuus suuriin tuloihin, kun taas kääntöpuolena välittäjä elää jatkuvassa epävarmuudessa, millaisen tuloksen saa (mt.).

3.3 Sisäisen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden tekijänä ja sen vähentämisessä

3.3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan organisaation toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa ja oman työnkuvansa. Työyhteisöön perehdyttämisellä tarkoitetaan työyhteisön toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean sekä sen arvojen ja tapojen oppimista. Työpaikan perehdytys keskittyy työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin tutustumiseen. Lisäksi perehdytyksessä on olennaista, että uusi työntekijä opastetaan omaan työhönsä ja että hänelle

selvitetään siihen liittyvät odotukset. Kaikki työntekijät, jotka tulevaisuudessa työskentelevät uuden työntekijän kanssa, osallistuvat yleensä perehdyttämiseen. Päävastuu perehdyttämisessä on kuitenkin lähimmällä esimiehellä. Perehdyttämisen kokonaisuudessa pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja antamaan valmiudet toimia työtehtävissä tehokkaasti sekä organisaation tapojen mukaisesti. (Kauhanen 2010, 150–151.) Työhön perehdyttämisen kokonaisuutta Kauhanen (s. 151) kuvailee seuraavan kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kauhanen 2010, 151).

Perehdyttäminen on tärkeää monesta eri syystä. Ensinnäkin sen avulla uusityöntekijä oppii tehtävänsä nopeammin ja vielä oikein. Kun perehdyttäminen tehdään kerralla perusteellisesti, vältetään virheitä ja säästetään huomattavasti aikaa. Nimittäin valitettavan usein virheiden korjaaminen vie useamman ihmisen työaika eli asialla on suuri merkitys. Myös turvallisuusriskit vähentyvät oleellisesti perinpohjaisen perehdyttämisen myötä. Uuden työntekijän kannalta on tärkeää, että hän tuntee olonsa turvalliseksi työyhteisössään. (Österberg 2014, 115.) Työyhteisön työturvallisuuden ja ergonomiaan opastamisen tulee tapahtua jo perehdyttämisen alussa, mikä näkyy myös kuviossa 2.

Perusteellinen perehdytys vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan. Parhaassa tapauksessa perehdyttäminen saa työntekijän sitoutumaan yritykseen ja työhön niin, että hän on tullut sinne jäädäkseen. (Österberg 2014, 115.) Keskinen (2008, 199) korostaa artikkelikokoelmateoksessaan perehdyttämisen merkitystä työntekijän sitoutumisessa työyhteisöön. Hän on sisällyttänyt teokseensa Rapalan kirjoittaman artikkelin aiheesta: ”Työnohjaus työhön sitoutumisen tukena”. Artikkeleissa kerrotaan, kuinka jo perehdyttämisvaiheessa luodaan lähtökohdat työhön sitoutumiselle. Työntekijälle on tärkeää, että organisaatio kantaa vastuuta työntekijöistään ja heidän kehittämisestä, painottaa Rapala, joka toteaa myös, että yrityksen tehtävä ei ole pakottamalla saada työntekijää sitoutumaan tavoitteisiin, vaan lähtökohdista on kanavoida kunkin omat tarpeet palvelemaan perustehtävän toteuttamista. Perehdyttäminen ei lopu siis siihen, kun uusi työntekijä alkaa työskennellä itsenäisesti, vaan tärkeää on jatkuva tuen saanti, palautteen antaminen, työn seuranta sekä mahdollinen lisäkouluttaminen (Piili 2006, 125). Työnohjauksen merkitystä vaihtuvuuden tekijänä ja sen vähentämisessä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Päinvastoin ajateltuna perehdyttämisen laiminlyönti luo ongelmia työyhteisössä mahdollisesti koko työsuhteen ajaksi. Tämä johtuu pitkälti siitä, että työntekijän on vaikea muistaa asioita, mikä ilmenee jatkuvalla varmistamisella ja kysymyksillä. Perehdyttämisen heikkous saattaa vaikuttaa myös negatiivisesti työntekijän työmotivaatioon. Pahimmassa tapauksessa uusi työntekijä jätetään niin sanotusti oman onnensa nojaan, koska saatetaan virheellisesti olettaa työntekijän osaavan työtehtävät jo aiemman työkokemuksen perusteella. (Moisalo 2010, 101–102.)

3.3.2 Johtaminen ja työnohjaus

Johtajuus on yrityksen voimavara, jonka avulla voidaan saavuttaa tai kääntopuolena menettää paljon (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009). Ambrosiuksen ym. kommentteja sisältävä puheenvuorokokoelmateos ”Henkinen johtajuus” antaa uudenlaisen käsityksen henkisen johtajuuteen ja sen luomiin mahdollisuuksiin. Tekijät puhuvat teoksessa johtajuuden kuolemansairaudesta eli siitä kuinka johtamisessa

voidaan epäonnistua. Johtajuuden kuolemansairauden oireet ovat kirjassa niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat johtajuudessa epäonnistumista. Henkisen johtajuuden tuomilla mahdollisuuksilla eli johtajuuden kuolemansairauden lääkkeillä puolestaan voidaan parantaa ja kehittää johtajuutta yrityksissä. Seuraavaksi esitellään muutamia johtajuuden kuolemansairauden oireita ja lääkkeitä sen parantamiseksi.

Ambrosiuksen ym. (2009, 22) mukaan johtajuuden yksi näkyvimmistä kuolemansairauden oireista on sen ulkoapäin ohjattavuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksissä korostetaan liikaa mitattavuutta ja ulkoisia arviointitoimenpiteitä kyseenalaisten mittareiden keinoin. Tällaisissa yrityksissä johtajat keskittyvät ainoastaan objektiivisten seikkojen mittaamiseen kuten yrityksen kasvuun, uusien patenttien määrään tai tuottavuuteen. Tällöin arvioinnin ulkopuolelle jää paljon arvokkaita asioita, joita ovat esimerkiksi yksilöiden kehittyminen sekä henkilöstön jaksaminen, sitoutuminen ja yhteishenki.

Toinen oire on Ambrosiuksen ym. (2009, 28) mukaan johtajuuden pinnallisuus. Pinnallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, kuinka johtamistyö ja johtamisen välineet eivät aidosti ole sidoksissa yrityksen toimintamalleihin ja kulttuuriin. Johtajuuden pinnallisuudessa johtamispuhe harvoin toteutuu käytännössä. Tätä selittää se, että tällöin yrityksen ylimmältä johdolta puuttuu usein selkeä näkemys tai visio yrityksen tulevaisuudesta.

Ambrosiuksen ym. (2009, 31) mukaan yksi merkittävämmistä kuolemansairauden oireista on johtajien ja muun ylimmän portaan heikko erilaisuuden sietokyky. Tämä ilmenee siinä, että johtajat hakevat ympärilleen ainoastaan samanmielisiä työntekijöitä. Tällaisessa yrityksessä ei ymmärretä, kuinka yksilöiden erilaisuus voi osoittautua suurimmaksi voimavaraksi ja kehittymisen lähtökohdaksi.

Johtajuuden kuolemansairauden lääkkeiksi Ambrosius ym. (2009, 5) ehdottavat muun muassa seuraavia: yhteisen arvopohjan, yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden kehittäminen, johtajan persoonan kehittäminen sekä henkisen näkökulman omaksuminen. Yhteisen arvopohjan määrittely lähtee liikkeelle strategiatyöskentelystä, toteaa Ambrosius ym. (s. 72–77). Strategiatyössä on keskeistä kirkastaa tavoitteita ja tiedostaa keinot, joilla tavoitteet todentuisi. Tekijöiden mukaan onnistuneen stra-

tegian taustalla vaikuttavat vahva arvopohja, yhteisöllisyys, sitoutuneisuus organisaatioon sekä aito yhteinen missio. Arvot tulee määrittää yhdessä, ei ylhäältä käsin. Yhteisöllisyyttä vahvistavat johdon ja esimiesten osoittama kiinnostus työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointiin. Jokaisen yksilön sitoutuneisuus organisaation yhteisiin tavoitteisiin myös vahvistaa yhteisöllisyyttä.

Ambrosiuksen ym. (2009, 99–103) näkemyksen mukaan onnistuneen johtamisen kannalta on olennaista, että johtaja on tasapainossa oman ruumiillisen, henkisen ja hengellisen minän kanssa. Tämä johtaa ajatuksesta, kuinka johtajan esimerkin voima on tärkeä koko työyhteisölle. Johtajan tulee olla uskottava niin työ- kuin arkielämässään, koska hänen uskottavuuteen työelämässä vaikuttaa myös se, onko hän sanojensa mittainen mies arjessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajan tulisi uhrata kaikkensa työelämälle, vaan johtajan tulee hallita elämän eri osa-alueet kokonaisvaltaisesti ja kyettävä kehittämään itseään. Johtajuuden kehittämisessä johtajan kannattaa turvautua mentorointitoimintaan. Vanhempien kollegojen kokemusten kautta aktiivi-iässä oleva johtaja voi saada hyviä ja arvokkaita neuvoja johtamiseen. Mentorointi on parhaimmillaan sellaista, jossa korostuu elinikäisen oppimisen periaate.

Työelämä 2020 ([28.9.2016]) keskittyy tarkastelemaan johtamista tulevaisuuden näkökulmasta. Työelämä 2020 -hanke haastaa suomalaiset työpaikat kehittämään toimintaansa ja toimintatapojaan siten, että suomalaisesta työelämästä tehdään Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Toiminnan kehittämisen avuksi Työelämä 2020 -hankkeen yhteydessä esitellään työpaikoille menestyksen avaimia, joihin kuuluu myös johtaminen. Hankkeen mukaan tulevaisuuden johtamisessa korostuu verkostojen ja liiketoiminnan ekosysteemien luomien toimintaympäristöjen haasteisiin vastaaminen. Kyseisissä toimintaympäristöissä ihminen on keskeisessä roolissa, koska verkostojen toimimiseen vaaditaan osaamista ja vuorovaikutteista kanssakäymistä. Hanke painottaa, että menestyvä työpaikka on riippuvainen sitoutuneista ja osaavista ihmisistä, joten suomalaiset työpaikat haastetaan kehittämään toimintaansa siten, että henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi.

Johtamisen lisäksi myös esimiestyöllä on suuri merkitys siinä, miten yritys onnistuu motivoimaan henkilöstönsä ponnistelemaan yrityksen yhteisten tavoitteiden ja tu-

losten saavuttamiseksi. Tällaisesta puhutaan ihmisten johtamisena ja se on merkittävä yritystoiminnan osa-alue. Henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluu muun muassa henkilöstösuunnittelu, motivointi, palkitseminen ja osaamisen kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on houkutella yritykseen haluttuja henkilöitä ja myös pitää ne siellä motivoinnin ja kannustamisen keinoin. (Österberg 2014, 127.) Hypänen (2013, 157) esittää, että esimies voikin vaikuttaa suuresti omalta osaltaan henkilöstön sitoutumiseen esimerkiksi työjärjestelyjen, vaikutusmahdollisuuksien, kehittämismahdollisuuksien ja hyvän vuorovaikutuksen kautta. Österberg (s. 127) on myös samoilla linjoilla, sillä hänen mielestään käytännön henkilöstöjohtamisessa korostuu palautteen antaminen, palaverikäytännöt, motivointi, tiedonkulku ja delegointi.

Esimiehen tehtävänä on kannustaa alaisia niin yksilönä kuin ryhmässäkin. Suorituksen johtamisessa esimies toimiikin esimerkkinä ja työyhteisön innostavana kehittäjänä. Esimies tuo yrityksen tavoitteet koko henkilöstölle tietoon ja auttaa henkilöstöä suunnittelemaan, millä keinoin tavoitteisiin päästään. Esimiehen tehtävänä on myös antaa henkilöstölle riittävän haastavia tehtäviä. (Österberg 2014, 127–128.) Österbergin (s. 128) mukaan hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat muun muassa avoimuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys ja joustavuus.

3.3.3 Työilmapiiri

Pritchardin ja Karasickin (1973, 126) mukaan yrityksen työilmapiiri voidaan määrittellä seuraavasti:

Yrityksen ilmapiiri on yrityksen sisäisessä ympäristössä esiintyvä, suhteellisen muuttumaton tunnuspiirre, joka erottaa sen muista yrityksistä ja

- a) joka aiheutuu yrityksen henkilöstön, erityisesti ylimmän johdon, käyttäytymisestä ja menettelytavoista,
- b) jonka yrityksen henkilöstö havainnoi,
- c) joka tarjoaa pohjan yrityksen tilan tulkinnalle ja

d) joka toimii toimintaa ohjaavana voimalähteenä.

Yrityksen työilmapiiri riippuu suurimmilta osin objektiivisista tekijöistä, joita ovat esimerkiksi yrityksen koko, rakenne, kulttuuri, johtamistyyli tai yrityksen tavoitteet (Ruohotie & Honka 1999, 120–121). Kuitenkin se riippuu myös henkilöstön yksilöllisistä piirteistä, kuten palvelusajan pituus, koulutus tai työasenne. Kaikkien näiden tekijöiden yhteissummasta muodostuu työyhteisön ilmapiiri, jonka vaikutus organisaation toiminnassa on merkittävä (mp.). Merkittävään siitä tekee se, että työilmapiiri voi joko parantaa henkilöstön valmiuksia suoriutua työtehtävistä tai heikentää niitä. Ruohotien ja Hongan mukaan (mp.) kannustava ilmapiiri auttaa työntekijöitä sitoutumaan yritykseen. Puolestaan välinpitämätön ilmapiiri ja johdon epämääräisten lupauksen tuoma epävarmuus saattaa heikentää pysyvästi työntekijän odotuksia omasta urakehityksestä.

Työilmapiirejä on monenlaisia ja monen tasoisia. Luukkala (2011, 215–216) luokittelee työilmapiiriin kolmiportaisesti: romanttiseen, asialliseen ja tulehtuneeseen ilmapiiriin. Romanttisessa työilmapiirissä on tyypillistä, että jopa vähätellään ongelmia ja hyviä puolita taas korostetaan. Asiallinen ilmapiiri on tässä jaottelussa suosittelavin, koska siinä asiat voivat riidellä keskenään, mutta ihmiset eivät. Asiallisessa ilmapiirissä korostuu keskustelun voima, jolloin asioista päätetään kaikkien näkemykset huomioon ottaen. Tulehtunut ilmapiiri on romanttisen ilmapiirin vastakohta, jossa ihmiset riitelevät keskenään ja saattavat myös loukata toisiaan pahasti. Harvoin tämä työilmapiirin kolmiportainen luokitus on näin yleistettävä, mutta se antaa suuntaa millaisia ilmapiirejä voi olla.

Yrityksen ilmapiirillä on merkitystä myös työntekijän työmotivaation ja työtyytyväisyyden kannalta (Ruohotie & Honka 1999, 120). Yrityksen ilmapiiri luo esimerkiksi suoritusmotivaatiota ja/tai liittymismotivaatiota. Suoritusmotivaatiota luova yritys korostaa tyypillisesti henkilökohtaista vastuuta antamalla tunnustusta ja palkitsemalla työsuorituksen perusteella. Liittymismotivaatiota taas syntyy yrityksissä, joissa suositaan läheisiä ja lämpimiä henkilöstösuhteita. Käytännössä näitä suhteita vaalitaan Ruohotien ja Hongan mukaan tuella ja rohkaisuilla työtehtävissä sekä antamalla yksilölle kohtalaisen vapauden päättää asioista.

3.3.4 Palkitseminen

Henkilöstön palkitseminen on henkilöstövoimavarojen johtamisessa merkittävää. Palkitsemista voidaan pitää johtamisvälineenä, jolla tuetaan yrityksen menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisen tavoitteena onkin kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Toisin sanoen panostamalla palkitsemiseen yritys saa aikaan tuotoksen ja kilpailukyvyn sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2010, 109.) Koska palkitseminen kannustaa työntekijöitä hyviin tuloksiin, palkitsemista pidetään työntekijöiden yhtenä motivaationtekijänä (Österberg 2014, 167). Palkitsemisella on siis suora vaikutus henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Österberg toteaa, että on työntekijän sitoutumisen ja yrityksen edun mukaista, että työntekijä saa muunkinlaista palkitsemista hyvin tehdystä työstä kuin vain peruspalkan.

Palkitsemisen kokonaisuus on laaja, mutta sen ymmärtämiseksi palkitsemiskeinot voidaan jakaa taloudelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen (Österberg 2014, 169). Taloudellisen palkitsemisen keinoja ovat peruspalkan lisäksi erilaiset henkilöstölisät, osakeoptiot, bonukset henkilökohtaisella tai tiimitasolla sekä tulospalkkiot. Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluu myös lakisääteinen eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutukset, jotka eivät suoraan näy palkassa. Lisäksi tällaisia ovat esimerkiksi lisäeläke-, sairauskulu-, matka-, ravinto-, auto- ja puhelinedut.

Kauhanen (2010, 117) toteaa, että kun taloudellinen palkkaus perustuu työn vaativuuteen ja työn arvoon, organisaatiolle on helpompaa houkutella uutta henkilöstöä, motivoida nykyistä ja pitää heidät tyytyväisenä. Palkan kannattavuus perustuukin Kauhasen mukaan siihen, että sillä voidaan tyydyttää monia eri tarpeita. Rahalla ei tyydytetä vain työntekijän perustarpeita tai taloudellista turvallisuutta, vaan myös arvostuksen ja vallan tarpeita sekä suoritustarpeita. Koska palkka voidaan sitoa työsuoritukseen, se saattaa myös lisätä sisäistä motivaatiota.

Aineettoman palkitsemisen keinot puolestaan liittyvät lähinnä työuraan ja sosiaaliin palkkioihin (Kauhanen 2010, 135–137). Motivaatioteorioihin viitaten aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa, mitä suurempi palkka on. Tämä perustuu siihen, että tulojen kasvaessa rahapalkan merkitys usein pienenee. Työuraan liittyvät pal-

kitsemisen keinot voidaan jakaa: työhön sinänsä, itsensä kehittämiseen, kasvupalkkoihin ja etenemismahdollisuuksiin sekä mahdollisuuteen saada lisätuloja (mp.). Työhön sinänsä viittaavalla palkitsemiskeinolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi tuntea olevansa vahvoilla työpysyvyyden suhteen. Itsensä kehittämisen palkitsemiskeinot ovat organisaation tapoja tukea työntekijän itsensä kehittämistä esimerkiksi antamalla taloudellista tukea opintoihin maksamalla kurssimaksuja ja kirjahan-kintoja. Kasvupoluilla ja etenemismahdollisuuksilla tarkoitetaan taas palkitsemiskei-noja, joiden avulla henkilöstö pystyy siirtymää joustavasti tehtävästä ja sektorista toiseen. Viimeinen työuraan liittyvä keino on työntekijän mahdollisuus tulojen lisäyk-seen, jolla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että urakehityksen ja vaativuustason noustessa työntekijä voi saada suuremmat tulot.

Myös sosiaaliset palkkiot voidaan jakaa pienempiin ryhmiin, joita ovat usein status-symbolit, kiitos ja muu tunnustus, tyytyväisyys työtehtäviin ja sosiaaliset suhteet (Kauhanen 2010, 137–138). Statussymbolit ovat näkyviä arvoaseman merkkejä, joita voivat olla muun muassa alaisten lukumäärä ja koulutustaso, työpiste (sijainti, kalustus), työvälineet (tietokone, ohjelmistot), työasusteet, parkkipaikka, käyntikortti tai muut erityisoikeudet tai palvelut. Statussymbolit siis kuvastavat työntekijän ase-maa yrityksessä, jolloin myös ilmenee paljonko esimies ja ylin johto arvostavat häntä. Kiitos ja tunnustus ovat palkitsemisen keinona niin sanotusti pienen palkan-korotuksen vastineita, kun työntekijä saa esimerkiksi julkista kiitosta. Tällaiset pienet tunnustukset on helppo toteuttaa siihen nähden, kuinka positiivinen vaikutus niillä voi olla yksilötasolla. Tyytyväisyys tehtäviin palkitsemisen keinona tarkoittaa sitä, että tehtäviä tulisi vaihdella yrityksessä sopivin väliajoin. Sosiaalisten suhteiden tar-joaminen on myös yritykselle toimiva palkitsemisen keino. Esimerkiksi yritys voi va-lita edustajia sidosryhmien vierailuihin, kuten työmarkkina- tai asiakastilaisuuksiin. Kauhanen toteaa (mp.), että on tietysti tärkeää muistaa edustajia valitessa, että kaikki eivät nauti vastuusta, vaan saattavat pitää sitä jopa kuormittavana lisärasituk-sena.

Rötkin (2015, 120) näkee kriittisemmin palkitsemisen keinot suhteessa henkilöstön motivaatioon. Rötkinin mukaan organisaatiot ”luulevat” käyttävänsä palkitsemista motivaation lähteenä, jotta henkilöstö ponnistelisi yrityksen hyväksi. Hän on kärke-käästi sitä mieltä, että palkitseminen soveltuu huonosti motivointiin, koska rahallisen

palkitsemisen luoma motivaatio on todella ulkoista ja että sen aikaansaama toiminta on väkinäistä ja pakotettua. Hän kuitenkin myöntää, että palkitsemisjärjestelmiä tarvitaan, mutta yrityksissä pitäisi miettiä uudelleen niiden käyttötarkoitusta. Rötkin korostaa kirjassaan, että palkitsemista tulisi käyttää organisaation tärkeimpien asioiden korostamiseen. Tällöin henkilöstö tiedostaisi, mitkä ovat niitä keskeisiä asioita, jotka auttavat organisaatiota menestymään. Kun organisaatio sitten saavuttaa menestystä, työntekijälle kuuluu menestyksestä kiitos ja hän kokee olleensa osana sitä.

Rötkin (2015, 120) nostaa kirjassaan esille myös sen, että toimiakseen palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus täytyy olla jokaisen henkilöstön jäsenen tiedossa. Rötkin (s. 121) huomauttaa, että tutkimusten mukaan työntekijät ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palkkukseensa, jos he ymmärtävät organisaation palkitsemisen kokonaisuuden. Vastoin jos työntekijät eivät ymmärrä, miten, ja mistä heitä palkitaan, he ovat tyytymättömämpiä palkkukseen. Käytännön tasolla Rötkinin (s. 122) mielestä on siis olennaista, että palkitsemiskeinot ovat avoimia eli niistä viestitään ja keskustellaan jatkuvasti. Palkitseminen nimittäin kiinnostaa alaisia ja esimiehellä on tärkeä rooli siinä viestin tuojana.

3.3.5 Palaute

Aiemmassa kappaleessa mainittiin siitä, kuinka kiitos ja tunnustus voi toimia henkilöstön palkitsemisen keinona, mutta tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin palautteen antamisen merkitykseen. Nimittäin kannustavan palautteen antaminen voi lisätä merkittävästi henkilöstön sitoutuneisuutta, esittää Hyppänen (2014, 158). Kuitenkin asialla on myös kääntöpuolensa, sillä palautteen antaminen ei kuitenkaan sinänsä takaa positiivisia tuloksia, koska palautteen tehokkuus riippuu miten sitä käytetään, miten sitä tuotetaan, miten tärkeänä sitä pidetään ja miten usein sitä annetaan (Ruohotie & Honka 1999, 84).

Jotta voitaisiin ymmärtää palautesysteemin merkitystä, Ruohotie ja Honka (1999, 85–87) ovat kirjassaan eritelleet tehottoman palautesysteemiin viittaavat ongelmat ja puolestaan tehokkaan palautesysteemin tuomat hyödyt. Taulukossa 1 on listattu nämä mahdolliset ongelmat ja hyödyt vertailun tueksi:

Taulukko 1. Tehottoman palautesysteemin ongelmat vs. tehokkaan palautesysteemin hyödyt
(mukaillen Ruohotie & Honka 1999, 85–87).

Tehottoman palautesysteemin ongelmat:	Tehokkaan palautesysteemin hyödyt:
1. Palautesysteemi ei anna tietoa kaikilta yrityksen toimivuuden kannalta tärkeiltä alueilta.	1. Palautesysteemi on arvokas johtamisen väline.
2. Palautesysteemi ei anna käyttäjän kannalta tärkeää tietoa.	2. Esimiehet kannustavat alaisiaan tiedon aktiiviseen hankkimiseen ja auttavat heitä tiedon soveltamisessa.
3. Palautetta ei anneta riittävän usein ja ajoissa.	3. Kokeneet esimiehet käyttävät palautesysteemiä ongelmanratkaisussa ja heillä on myös halua parantaa sitä.
4. Esimiehet eivät käytä tehokkaasti palautesysteemiä.	4. Toimivaa palautesysteemiä kehitetään yhdessä kaikkien osapuolten kesken.

Ruohotien ja Hongan (1999, 85) mukaan ensimmäinen tehottoman palautesysteemin ongelma on, että se ei anna tietoa kaikilta yrityksen toimivuuden kannalta tärkeiltä alueilta. Tällä he tarkoittavat sitä, että esimiehet ovat usein tietoisia yrityksen tuloksista, mutta heiltä saattaa usein puuttua tietoa muun muassa työntekijöiden asenteista ja johtamisen tehokkuudesta. Ruohotien ja Hongan mukaan olisi nimitäin tärkeää, että palautesysteemi tuottaisi tietoa sekä prosessista että tuloksista. Toisena ongelmana tekijät näkevät, että palautesysteemi ei anna käyttäjän kannalta tarpeeksi tärkeää tietoa. Palautesysteemin toimivuus riippuu siitä, miten se vastaa käyttäjän tarpeita ja yrityksissä usein kaivataan yksilöidympää tietoa työn tuloksista. Siksi yrityksen esimiehen ja henkilöstön täytyisi kehitellä sellainen palautesysteemi, joka korostaisi yhä yksilöllisempää tietoa. Kolmas ongelma koskee Ruohotien ja Hongan (s. 86) mukaan palautteiden määrää. Palautetta saatetaan antaa yrityksissä liian harvoin ja liian myöhään. Riittämätön palautteen saanti vaikuttaa yksilöön

siten, että hän ei pysty asettamaan tavoitteita jatkossa, koska ei tiedä miten on suoriutunut aiemmasta tehtävästä. Neljäs ongelma on, että esimiehet eivät käytä tehokkaasti palautesysteemiä eli esimiesten ei pitäisi ainoastaan keskittyä työsuorituksen arviointiin, vaan heidän kuulisi myös avustaa ongelmanratkaisutaidon kehittämisessä.

Ruohotien ja Hongan (1999, 86) mukaan ensimmäinen palautesysteemistä saatava hyöty on palautesysteemin käyttäminen arvokkaana johtamisen välineenä. Tällä tarkoitetaan sitä, että säännöllisesti toimiva palautesysteemi luo positiivisia asenteita yrityksen henkilöstössä sekä parantaa työyksikön tuloksia. Toinen hyöty tulee taas siitä, kun esimiehet kannustavat alaisiaan palaverissa ja tavoitteiden asettelun yhteydessä, ja palautteen positiivisena vaikutuksena, alaiset ymmärtävät palautetietoa ja he motivoituvat käyttämään sitä myös käytännössä. Kolmannessa hyödyssä Ruohotien ja Hongan (s. 87) mukaan viitataan tehokkaan palvelusysteemin kehittämiseen, jolloin kokeneet ja innokkaat esimiehet osaavat soveltaa palautteen tuloksia ongelmien ratkaisussa. Viimeinen eli neljäs hyöty on siinä, että palautesysteemistä saadaan enemmän irti, kun se on määritelty yhdessä. Silloin onnistutaan vähentämään palautteeseen kohdistuvaa vastusta ja luottamus palautteeseen lisääntyy.

Työterveyslaitoksen (2015a, 15) teettämän Johda tuottavasti -oppaan mukaan tehokkain tapa antaa palautetta ja paras mahdollinen palkinto työstä on kun ne todentuvat tunnuslukuina. Rötkin (2015, 111) myös mieltää, että palautetta annetaan usein lopputuloksesta, mutta hänen mielestään olisi merkityksellisempää ja jatkoa ajatellen tehokkaampaa, jos sitä annettaisiin tavasta, jolla päästiin lopputulokseen. Hän perustaa ajatuksensa siihen, että epäonnistunut lopputulos voi olla seurausta uudella tavalla tekemisestä ja jonka harjaantumisesta lopputulokset voivat hiljalleen parantua. Ja puolestaan onnistunut lopputulos on voitu saavuttaa väärällä tavalla, joka kostautuu taas jatkossa sitä toistettaessa.

Tutkimusten mukaan työntekijät kaipaavat jatkuvasti enemmän palautetta kuin saavat. Esimiehen ja johdon on siis osattava antaa palautetta, mutta täytyy myös muistaa, että esimieskin tarvitsee palautetta. Tutkitusti tuloksellisinta työskentelyä syntyy kun saamme viisi kertaa enemmän positiivista palautetta kuin negatiivista. Kritiikin vastaanottaminen helpottuu huomattavasti, kun taustalla on enemmän myönteistä palautetta. Negatiivista palautetta annettaessa on muistettava, että palaute ei saa

missään tapauksessa mennä henkilökohtaisuuksiin. Palautetta tulisi antaa ystävällisesti ja selkeästi. Lisäksi on oleellista, että palautteen saajalle annetaan mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä asiasta. (Työterveyslaitos 2015a, 16.)

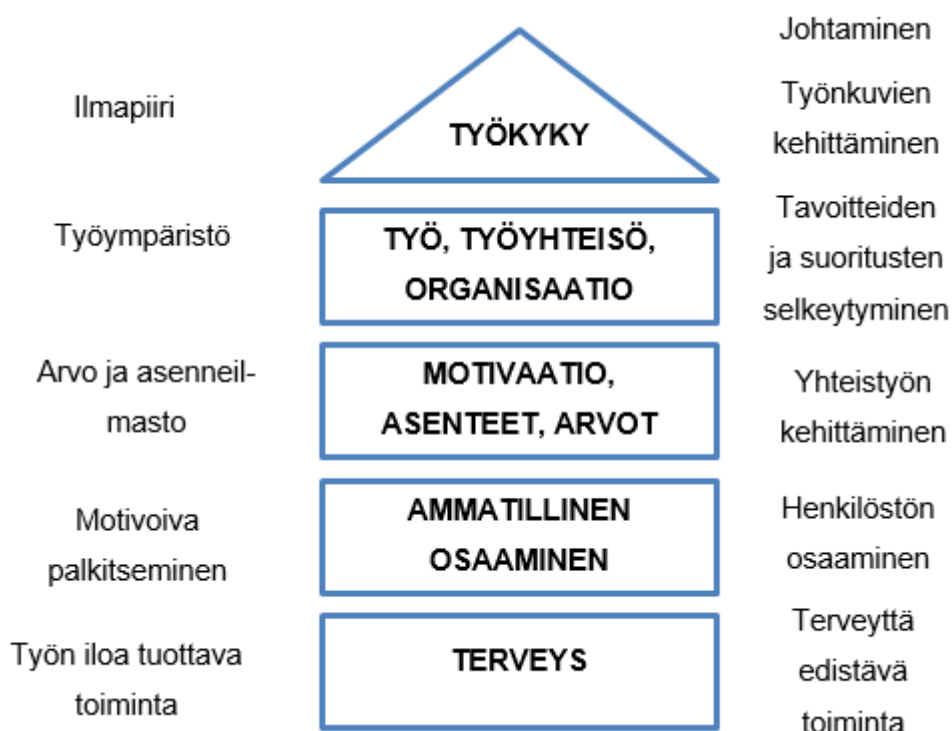
Rötkin (2015, 112) esittää, että palautteen antaminen toimii parhaiten, kun se on avointa ja saumatonta osa organisaatiokulttuuria. Palautetta tulisi antaa aina silloin, kun on aihetta. Ongelmiin tulee tarttua heti, eikä vasta vuoden päästä, jolloin palautteen anto on saanut jo liian suuret mittasuhteet. Organisaatiokulttuurissa tavoitellaan sitä, että saa kysyä milloin vaan ja keneltä tahansa. Palautteen antamiseen on tällöin matala kynnyks ja siitä tulee henkilöstölle arkinen asia (Työterveyslaitos 2015a, 16).

3.3.6 Työhyvinvointi

Työterveyslaitos (2015b) esittää, että työhyvinvointia voidaan pitää johtamisen välineenä, sillä hyvinvoiva ja osaava henkilöstö auttaa yritystä saavuttamaan kilpailukyvyn. Työhyvinvoinnista hyötyy siis kaikki sen osapuolet, joten myös työhyvinvoinnin kehittäminen tulee tehdä yhteistyössä ylimmän johdon, esimiehen ja työntekijän kesken. Näiden lisäksi yhteistyössä on usein mukana seuraavia toimijoita: henkilöstötoimi, työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet sekä mahdolliset muut alan ammattilaiset (Työterveyslaitos 2016d). Hyppänen (2013, 166) myös toteaa, että työhyvinvoinnilla voidaan yksinkertaisesti vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

Työnantaja on lain mukaan velvollinen huolehtimaan työntekijän työturvallisuudesta ja työkyvyn edistämisestä. Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) 2 luvun 3 §:ssä säädetään, että työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa (L 738/2002) säädetään. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (L 2002/738, 1 luku, 1§).

Yksinkertaistettuna työntekijän hyvinvointi koostuu puhtaasti ihmisen kokemuksesta ja tulkinnasta omasta tilastaan, johon vaikuttaa lisäksi objektiiviset tekijät kuten fyysiset sairaudet ja tapaturmat (Viitala 2014, 172). Viitala (s. 172–174) ja Hyppänen (2013, 168–169) käsittelevät kirjoissaan tarkemmin työkyvyn ja työn kuormittavuuden merkitystä työhyvinvoinnissa, sillä nämä kaksi tekijää edeltävät ihmisen kokemusta omasta tilasta. Työkyvyn kokonaisuuden hahmottamiseksi Viitala (s. 172) esittelee kirjassaan Työterveyslaitoksen (Ilmarinen 2003) laatiman Työkyky-talon (kuvio 3).



Kuvio 3. Työkyky-talo (mukaillen Viitala 2014, 172).

Mallin (kuvio 3) peruseriaatteena on kuvata ne yrityksen osa-alueet, joita kehittämällä pystytään parantamaan henkilöstön työkykyä. Talon kolme alinta kerrosta kuvastavat yksilön omia voimavaroja ja neljäs itse työtä ja työoloja. Mallista nähdään, että alin kerros koostuu yksilön terveydestä, johon kuuluu yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toinen kerros viittaa yksilön ammatilliseen osaamiseen, johon vaikuttaa olennaisesti organisaation keinot motivoivaan palkitsemiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kolmas kerros eli motivaatio, asenteet ja arvot kuvastavat yksilön suhdetta työtä kohtaan esimerkiksi miten yksilö kokee

työnsä, millaiset asenteet hänellä on työtä kohtaan ja millä tavalla työ ja perhe-elämä kohtaavat. Neljäs kerros koostuu työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta, johon kuuluu myös johtamiskulttuuri. Nämä kerrokset yhdessä muodostavat työntekijän työkyvyn kokonaiskuvan. (Viitala 2014, 172.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin tarkastelussa on olennaista myös tunnistaa työkykyä mahdollisesti uhkaavat ja heikentävät tekijät eli kuormitustekijät (Viitala 2014, 173). Kuormitustekijät voidaan jakaa fyysisiin ja psyykkisiin kuormitustekijöihin. Fyysisen kuormitus voidaan jakaa yhä edelleen dynaamiseen lihastyöhön, staattiseen lihastyöhön ja taakkojen käsittelyyn ja toistotyöhön. Kuormitus riippuu siis siitä, millä tasolla verenkierto- ja liikuntaelimistö kuormittuvat. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat muun muassa työasennot, työliikkeet sekä työjärjestelyt kuten työajat, työvuorot ja työn tauotukset. Työympäristöön viittaavat tekijät vaikuttavat myös omalta osaltaan työn kuormittavuuteen, joita ovat muun muassa lämpötila, kemikaalit ja melu. Kuormituksen kokemukseen taas vaikuttaa työn ominaisuuksien lisäksi työntekijän ominaisuudet kuten terveydentila, toimintakyky ja ikä.

Psyykkisesti kuormittava työ on sellainen, jossa työntekijän ja hänen työnsä välillä on jonkinlainen kitka (Viitala 2014, 173). Tällöin työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat eivät kohtaa toisiaan. Psyykinen kuormitus voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen kuormitukseen. Laadullisessa alikuormituksessa työntekijän osaamistaso on korkeampi työn vaativuuteen nähden, kun taas ylikuormituksessa tekijät ovat päinvastoin. Määrällisestä alikuormituksesta puhutaan silloin, kun tehtäviä on liian vähän ja ylikuormituksesta, kun niitä on liian paljon. Psyykkiseen kuormitukseen vaikuttaa olennaisesti myös työntekijän ominaispiirteet ja vaihtelevat tilanteet. Tilanteesta riippuva kuormitustekijä voi olla esimerkiksi yksityiselämän kriisi, joka heikentää tilapäisesti kykyä sietää kuormitusta.

Fyysinen ja psyykinen ylikuormitus voi johtaa vakaviin häiriöihin, jotka heikentävät työssä suoriutumista. Rasittunut ihminen ahdistuu, mistä voi seurata unettomuutta, stressiä ja jopa työuupumusta. Fyysisesti ja henkisesti raskas työ lisää henkilöstön sairaspöissaoloja. Kuitenkin sopivalla kuormituksella voidaan nähdä olevan myös positiivisia vaikutuksia esimerkiksi kun työntekijä pitkän työurakan jälkeen kokee onnistumisen tunteita ja osaamisensa kehittyä. (Viitala 2014, 173.)

Aikaisemmat työhyvinvointikeskustelut ovat painottuneet työpahoinvoinnin tarkasteluun, mutta nykypäivänä on keskitytty työstä innostumiseen ja nauttimiseen myös hankalissa tilanteissa, josta puhutaan termillä työn imu (Viitala 2014, 171). Työn imulla tarkoitetaan työntekijän positiivista käsitystä omasta tunne- ja motivaatiotilasta työssä (Työterveyslaitos 2016c). Työn imulla voidaan saavuttaa myönteisiä vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Työn imussa olevan työntekijän ominaisuuksia ovat muun muassa tarmokkuus, omistautuneisuus, sinnikkyys ja ylpeys työstään. Työn imulla voidaan mitata myös työhyvinvointia organisaatiossa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imua vahvistava työpaikka on sellainen, jossa työtehtävät ovat haastavia ja monipuolisia, henkilöstöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa, työpaikalla koetaan arvostusta, johtaminen on kannustavaa sekä annetaan mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssä (mt.).

Työterveyslaitoksen (2015b) mukaan terveyttä edistävä työpaikka on sellainen, jossa kehitetään itse työtä, työpaikkaa ja työympäristö, kannustetaan henkilöstöä aktiivisuuteen sekä rohkaistaan henkilöstöä kehittämään myös itseään. Myös Hyppänen (2013, 188–190) esittelee käytännön työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikalla. Hänen mukaansa avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat tärkeitä peruselementtejä työhyvinvoinnissa ja jossa hyvä hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä on merkittävä asema. Työnantajan lakisääteisiin velvollisuuksiinhan kuuluu terveyden ja työturvallisuuden edistäminen (Hyppänen s. 188). Hyppänen (s. 188–190) mainitsee työhyvinvoinnin käytännön työkaluiksi yhteisöllisyyden kehittämisen ja henkilöstötutkimuksen. Yhteisöllisyyttä voidaan kehittää muun muassa vapaa-ajan toiminnan, harrastusten ja kerhotoiminnan tukemisella. Monet organisaatiot tarjoavat henkilöstölleen liikunta- ja kulttuurisetelitä. Tutkimuksissa on myös havaittu, että henkilöstön yhteiset tilaisuudet työn ulkopuolella, kuten tyky-toiminta ja pikkujoulut, yhdistävät henkilöstöä ja parantavat yhteishenkeä (Hyppänen, 189).

Hyppänen (2013, 189–190) mieltää, että henkilöstötutkimus taas on oiva työväline työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi, sillä sen avulla kartoitetaan henkilöstön mielialoja ja tunteita. Henkilöstötutkimuksia on erilaisia kuten henkilöstökysely sekä ilmapiiri- ja työtyytyväisyystutkimukset. Henkilöstötutkimuksia tulisi toistaa säännöllisin väliajoin, jotta saadaan kerrytettyä vertailutietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstötutkimusten tulosten tarkka arviointi ja analysointi on tärkeää,

jotta kehitysideoita voidaan tuoda käytäntöön. Hyppänen (s. 190) painottaa myös, että henkilöstön osallistuva rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä on keskeinen.

3.3.7 Henkilöstön yksilölliset tekijät

Yrityksen johdon haasteena on eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioiminen työjärjestelyissä. Monesti esimerkiksi yksityiselämän ja työelämän välinen tasapainottomuus aiheuttaa henkilöstölle stressiä ja tyytymättömyyttä. Johdon tehtävänä on löytää keinoja, joiden avulla eri-ikäiset saadaan nauttimaan työstään. Yhtä ennaltaehkäisevää keinoa kutsutaan ikäjohtamiseksi, jolloin yrityksen johto tarjoaa henkilöstölle muun muassa mahdollisuuden etätöihin, joustavan työajan sekä perhe-, opinto ja vuorotteluvapaat. Ikäjohtamisessa on olennaista huomioida eri-ikäisten henkilöiden osaaminen, jaksaminen ja keskinäinen vuorovaikutus. (Hyppänen 2013, 184.)

Tutkimustyö kohdistuu kiinteistönvälitysalaan, joka on luonteeltaan jo sellainen, jossa yksityiselämä ja työelämä usein sekoittuvat johtuen välittäjän itsenäisestä työnkuvasta. Välittäjät ovat esimerkiksi tottuneet siihen, että asuntoa mennään näyttämään silloin kuin asiakkaalle sopii. Tästä syystä etätö ja työn joustavuus ovat jo itsessään alan ominaispiirteitä.

Vanhala (1981, 38–44) käsittelee vaihtoalttiuden yhteyksiä yksilöön liittyviin tekijöihin. Hän jakaa organisaatiokäyttäytymistä koskevassa tutkimuksessa yksilöön liittyvät tekijät yksilön taustatekijöihin ja yksilön työsuhteen kautta liittyviin taustatekijöihin. Yksilön taustatekijöistä Vanhala (s. 38) painottaa sukupuolen, iän ja koulutuksen merkityksiä vaihtoalttiudessa. Sukupuolen ja vaihtoalttiuden välillä ei ole havaittu yksiselitteistä eroa ja tulokset pitkälti vaihtelevatkin tutkimuksesta toiseen. Lällä taas katsotaan olevan selvästi vaihtoalttiuteen ja vaihtuvuuteen liittyvä muuttaja, toteaa Vanhala (s. 40). Yleisesti iän noustessa vaihtoalttius vähenee ja pysymisalttius lisääntyy. Osa tutkijoista on kuitenkin todennut iän vaikutuksen olevan näennäistä vaihtoalttiutta tutkittaessa viitaten siihen, että työsuhteen keston katsotaan vaikuttavan selvemmin vaihtuvuuteen. Koulutuksen ja vaihtoalttiuden suhde on ollut tutkimuksissa ristiriitainen (Vanhala, s. 41). Osa tutkimuksista on tullut siihen tulokseen, että paljon koulutusta saaneet ovat pysyneet herkemmin organisaatiossa

kuin vähemmän koulutusta saaneet. Osassa tutkimuksissa tulokset taas ovat päinvastaisia. Vanhalan mukaan olisi relevantimpaa koulutustason ja vaihtoalttiuden välisessä tutkimuksessa, että keskityttäisiin tutkimaan enemmän niitä, jotka ovat koulutustaan vastaavassa työssä vs. ei-koulutustaan vastaavassa työssä.

Yksilön työsuhteen kautta liittyvistä tekijöistä Vanhala (1981, 42–43) korostaa palveluajan, hierarkiatason ja ammattitaidon merkityksiä. Palveluksessa oloajan ja vaihtoalttiuden välistä suhdetta kuvastaa tutkimusten mukaan se, että palveluksessa oloajan myötä ja etuuksien lisääntyessä yksilö alkaa arvioida, onko hänellä ”varaa” vaihtaa työpaikkaa. Hierarkiataso eli asema organisaatiossa vaikuttaa tutkimusten mukaan myös vaihtoalttiuteen (mp.). Tutkimukset ovat muun muassa osoittaneet, että esimiesasemassa olevat henkilöt pysyvät organisaatiossa helpommin kuin ei-esimiesasemassa olevat. Ammattitaidon ja vaihtoalttiuden välisessä suhteessa on havaittu, että ammattitaidoton henkilöstö on usein todettu liikkuvimmaksi osaksi yrityksessä. Kuitenkin tutkimustuloksia on vaikea Vanhalan mukaan (mp.) verrata keskenään, sillä ammattitaidon määritelmä voi vaihdella tutkimuksittain.

3.4 Henkilöstön asenteelliset tekijät

3.4.1 Organisaatioon ja työhön sitoutuminen

Kuten aikaisemmin tuli jo esille henkilöstön vaihtuvuutta määriteltäessä, että henkilöstön sitoutumisen käsitettä ei voida ohittaa vaihtuvuustutkimuksissa. Vaihtoalttius onkin useissa tutkimuksissa liitetty organisaatioon tai työhön sitoutumiseen (Vanhala 1981, 20). Osa tutkijoista on yhdistänyt vaihtoalttiuden sitoutumisen operationaaliseen määritelmään eli he ovat tutkineet vaihtoalttiutta yhtenä sitoutumisen osatekijänä. Näiden tutkimusten tuloksena tutkijat ovat tulkinneet, että organisaatioon sitoutumisen seurauksena olisi vaihtoalttiuden väheneminen ja pysymisalttiuden lisääntyminen. Henkilöstön organisaatioon ja työhön sitoutumista ovat tutkineet muun muassa yhdessä Meyer ja Allen sekä Morrow, joiden näkemyksiä esitellään seuraavaksi.

Teoreetikot Meyer ja Allen (1990) ovat tutkineet laajalti henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Meyerin ja Allenin (1997, 11) mukaan sitoutumisesta voidaan erottaa kolme ulottuvuutta, joita ovat affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen (*affective commitment*), jatkuva sitoutuminen (*continuance commitment*) ja normatiivinen sitoutuminen (*normative commitment*). Affektiivisellä sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän tunneperäistä sitoutumista ja osallistumista organisaatioon. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät jatkavat organisaatiossa työskentelyä yksinkertaisesti siksi, koska he haluavat. Jatkuvassa sitoutumisessa puolestaan työntekijät tiedostavat kustannukset, jotka liittyvät organisaation jättämiseen. Toisin sanoen tällaisessa sitoutumisessa työntekijä jatkaa työskentelyä organisaatiossa taloudellisin perustein. Kolmas ulottuvuus eli normatiivinen sitoutuminen kuvastaa työntekijän velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee arvomaailmansa kautta moraaliseksi velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa. Nämä kaikki kolme sitoutumisen ulottuvuutta kiinnittävät työntekijän organisaatioon ja vähentävät näin henkilöstön vaihtuvuutta.

Paula Morrow (1993) puolestaan keskittyy kokonaisvaltaiseen sitoutumisen määrittelyyn teoksessaan *The Theory and Measurement of Work commitment*. Morrow (1993, xviii) jakaa sitoutumisen neljään ulottuvuuteen: työn eettisyys (*protestant work ethic*), uraan/ammattiin sitoutuminen (*career/ professional commitment*), työtehtävään sitoutuminen (*job commitment*) ja organisaatioon sitoutuminen (*organizational commitment*). Työn eettisyydessä korostuvat työntekijän arvomaailma ja motivaatio (mts. 10). Kyse on siitä kuinka merkitykselliseksi työntekijä kokee työnsä. Eettisesti sitoutunut työntekijä näkee työn osana arvomaailmaansa ja hänen asenteensa työssä on ahkera, tunnollinen ja säästeliäs. Uraan/ammattiin sitoutuminen kuvastaa urakeskeistä sitoutumisen muotoa, jolloin työntekijä valitsee työpaikkansa ammatin ja alan perusteella sen sijaan, että ottaisi vastaan mitä tahansa työtä (mts. 35). Uraan ja ammattiin sitoutunut työntekijä pitää urallaan etenemistä ja sen kehittämistä tärkeänä. Työtehtäviin sitoutumisessa on yksinkertaisesti kyse siitä, kuinka kiinnostavana ja mielekkäänä työntekijä pitää konkreettisia työtehtäviään työn sisällön vuoksi (mts. 53–55). Tällöin esimerkiksi työstä saadulla korvauksella tai arvostuksella ei ole väliä, vaan huomio keskittyy työtehtävien mielekkyyteen. Organisaatioon sitoutumisen Morrow käsittelee teoksessaan jo esitetyn Allenin ja Meyerin (1990) mallin mukaisesti.

3.4.2 Työtyytyväisyys

Vaihtuvuustutkimuksissa työtyytyväisyyden rooli on ollut merkittävässä asemassa, sillä yksinkertaisesti työntekijä pysyy työssään todennäköisemmin, kun hän on tyytyväinen työhönsä ja vaihtoehtoisia työpaikkoja ei ole hirveästi tarjolla (Vanhala 1981, 35). Työtyytyväisyys perustuu ihmisen ja työn suhteeseen eli millaiseksi ihminen työnsä arvioi. Työntekijä kokee työtyytyväisyyttä, jos hän pitää työtä antoisana ja omia arvoja edistävänä. Puolestaan tyytymättömyyttä syntyy, jos työntekijä arvioi työnsä rajoittavaksi ja omia arvoja ehkäiseväksi. (Ruohotie & Honka 1999, 33.)

Vanhala (1981, 35–36) huomauttaa, että tutkimustulokset ovat kuitenkin olleet myös ristiriitaisia työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden välisen riippuvuuden suhteen. Usein tutkimuksissa on saatu näiden tekijöiden välille pysyvä negatiivinen korrelaatio, mutta toisaalta on esiintynyt myös tutkimuksia, joissa näiden tekijöiden välinen riippuvuus ei ole saanut tukea (mp.). Ristiriitaisten tulosten katsotaan olevan peräisin siitä, että työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden välinen riippuvuus on suurimmilta osin sidoksissa tilannetekijöihin ja työvoiman ominaisuuksiin. Myös vaihtelevien työtyytyväisyysmittareiden käyttö johtaa siihen, että tuloksia ei voi verrata keskenään. Näihin syihin viitaten useissa vaihtuvuustutkimuksissa työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden välinen riippuvuus on jätetty riippuvuuden toteamiseen.

Yleisesti vaihtuvuustutkimuksissa käytettävä työtyytyväisyysmittari on Smith ym.:n luoma *Job Description Index*. Mittari koostuu viidestä osa-alueesta: itse työ, esimiehet, palkka, eteenpäin pääsyn mahdollisuudet ja työkaverit. Näistä osa-alueista tyytyväisyydessä itse työtä kohtaan on saatu korkeimmat korrelaatiot vaihtoalttiuden kanssa. (Vanhala 1981, 37.)

Kiinteistönvälitysalan ammattilaiset 2014 -tutkimus (2014, 40) on tutkinut myös kiinteistönvälittäjien työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen mukaan 74 % vastaajista on melko tai hyvin tyytyväisiä omaan työhönsä kokonaisuutena. Tutkimustuloksista selviää, että iäkkäämmät vastaajat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä työhönsä, mutta toisaalta yli 63-vuotiaiden joukossa hyvin tyytymättömien osuus on suurempi kuin muiden ikäluokkien. Työkokemuksen kesto myös näkyy tuloksissa, sillä mitä kauemmin vastaaja on toiminut alalla, sitä tyytyväisempi hän on työhönsä. Lisäksi tutkimuksen

perusteella todetaan työntekijän aseman vaikuttavan työtyytyväisyyteen siten, että mitä korkeammassa asemassa työntekijä on, sitä tyytyväisempi hän on työhönsä.

3.4.3 Työmotivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä, jolla on merkittävästi vaikutuksia henkilön työsuoritukseen (Hyppänen 2013, 140). Se miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen, riippuu motivaation määrästä. Liiketoiminnassa menestymisen kannalta on merkittävää, että henkilöstö saadaan motivoitumaan tavoitteisiin, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja tuloksiin.

Vanhin ja tunnetuin motivaatioteoria on 60 vuotta vanha Maslowin (1957, 11–20) tarvehierarkia, joka on yhä edelleen paikkansa pitävä. Kyseinen motivaatioteoria kuvastaa perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutusta sekä arvostuksen tunnetta. Alin taso koostuu henkilön fysiologisista tarpeista, kuten nälkä, jano ja uni. Toisella tasolla on turvallisuuden tarpeet ja kolmannella sosiaaliset tarpeet. Sosiaaliset tarpeet muodostuvat muun muassa yhteenkuuluvuudesta, ystävyysuhteista ja hyväksynnästä. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, joita ovat esimerkiksi itsekunnioitus, arvostus ja kiitos. Viides eli ylin taso kuvastaa itsensä toteuttamisen tarpeita, kuten saavutukset ja henkinen kasvu. Pääperiaatteena Maslowin tarvehierarkiassa on, että ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Toisin sanoen alemman tason tarpeiden on oltava tyydyttyneitä, jotta ylempi taso voisi toteutua.

Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Mayor & Risku 2015, 35–37). Henkilön sisäinen motivoituminen on luonteeltaan proaktiivista eli ihminen hakeutuu haluamiensa asioiden pariin ja tekee asioita, jotka innostavat häntä. Sisäinen motivoituminen lähtee siis liikkeelle ihmisestä itsestään. Sisäistä motivaatiota voidaankin pitää innostuksen, onnellisuuden ja menestyksen lähteenä. Esimerkiksi sisäisesti motivoitunut henkilö kokee työelämässään helpommin työn imua ja omistautuu työlleen. Sisäisten motiivien katsotaan juontuvan lähinnä ihmisen geeniperimästä ja lapsuuden kokemuksista, joten siksi meidän on välillä vaikea tunnistaa, mikä motivoi.

Ulkoinen motivoituminen on puolestaan reaktiivista eli tällöin motivaation lähde on peräisin yksilön itsensä ulkopuolelta (Mayor & Risku 2015, 35). Ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla muun muassa toive palkkiosta, pelko rangaistuksesta tai ryhmäpaine. Tällöin ulkoiseen päämäärään pyrkiminen voidaan kokea pakottavana ja jopa vastenmielisenä. Ulkoiset motiivit voivatkin kuluttaa yksilöä henkisesti ja vähentää hyvinvointia.

Mayor ja Risku (2015, 37) esittävät, että ideaalitalanteessa sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet vastaavat toisiaan. Työympäristössä tilanteen huomioiminen vaatii sitä, että työntekijöiden sisäiset motiivit ja työn tavoitteet ovat harmoniassa keskenään. Hyvässä johtamisessa ja esimiestyössä jokaisen yksilön sisäiset motiivit on otettu huomioon työnkuvaa rakennettaessa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmä

Pirkanmaalaisen kiinteistövälitysliikkeen vaihtuvuuden syiden kartoittamisessa käytettiin apuna kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmällä pyrittiin selvittämään, mitkä syyt aiheuttavat henkilöstön vaihtuvuutta kiinteistövälitysliikkeessä. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teema-haastatteluita, jotka toteutettiin niin kiinteistövälitysliikkeen nykyiselle henkilökunnalle (toimipisteet 1, 2) kuin yrityksestä poistuneellekin henkilöstölle.

Laadullinen tutkimusmenetelmä keskittyy tarkastelemaan tiedon merkityskokonaisuuksia ja on ominaista, että aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Merkitykset ovat ihmisten välisiä, jotka ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja päättyvinä tapahtumina, kuten ajatuksina, toimintoina ja päämäärinä. Tutkimusmenetelmän avulla saatujen ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsityksien perusteella voidaan luoda johtopäätöksiä ja tulkintoja eli ratkaista arvoituksia. Tutkimuksen tavoitteena ei siis ole niinkään totuuden löytäminen asiasta, vaan juuri näiden odottamattomien arvoitusten ratkaiseminen. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja siksi aineistoa käsitellään yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. (Vilkkä 2015, 118–120.) Näihin erityispiirteisiin viitaten laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin henkilöstön vaihtuvuuden syiden kartoittamiseen, sillä haastattelussa esille tulevat henkilöstön kokemukset ja käsitykset yrityksestä sekä työstä voivat selittää henkilöstön vaihtuvuutta kiinteistövälitysliikkeessä. Kyse on siis mahdollisimman syvällisestä tulokulmasta, jotta voidaan ymmärtää paremmin vaihtuvuuden syitä ja yrityksen roolia siinä. Laadullista tutkimusmenetelmää käyttämällä saadaan tutkimuskohteen ”ääni” kuuluviin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–160).

Laadulliseen tutkimusmenetelmään sisältyy aina myös kysymys: mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan? Tämä edellyttää, että tutkimuksessa täsmennetään, tutkitaanko käsityksiin vai kokemuksiin viittavia merkityksiä. (Vilkkä 2015, 118.) Kiinteistövälitysliikkeen vaihtuvuutta tutkittaessa henkilöstön omakohtaiset ajatukset yrityksestä ja työstä vaativat kokemuseräistä tulkintaa, jotta päästäisiin selville joh-

tuuko vaihtuvuus esimerkiksi koetusta tyytymättömyydestä yritystä kohtaan (=sisäinen toimintaympäristö). Myös henkilöstön asenteelliset tekijät kuten sitoutuminen, työtyytyväisyys ja työmotivaatio vaativat kokemuseräistä tulkintaa. Kuitenkin henkilöstön mahdolliset yhtenevät käsitykset esimerkiksi ulkoisesta toimintaympäristöstä, kuten kiinteistöväälitysosalalla vallitsevasta provisiopalkkauksesta ja suhdannevaihteluista, voivat olla syinä henkilöstön vaihtuvuudelle. Näistä syistä johtuen tutkimuksessa huomioidaan sekä kokemus- että käsityseräinen tulkinta.

4.2 Teemahaastattelun laadinta ja toteutus

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu valikoitui tutkimuksen toteutustavaksi, koska se auttaa löytämään ratkaisuja ongelmanasettelun mukaisesti vastauksia vaativien teemojen ollessa esillä (Vilkkä 2015, 124). Teemahaastattelu etenee siis etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Hirsjärven ja Hurmeen (s. 34–36) näkemyksen mukaan teemahaastatteluille onkin ominaista, että teemat ovat jo tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattavat vaihdella. Teemahaastattelut soveltuvatkin hyvin tämän tutkimustyön aineistonkeruumenetelmäksi nimenomaan joustavuutensa ansiosta, koska kysymysten tarkka määrittely on etukäteen hankalaa, kun haastateltavien näkemykset teemoista ovat yksilöllisiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) esittävät, että teemahaastattelussa ei voida kuitenkaan kysyä mitä tahansa, vaan tavoitteena on löytää merkittäviä vastauksia noudattaen tutkimuksen lähtökohtaa ja ongelmanasettelua. Etukäteen valitut teemat pohjautuvat näin tutkimuksessa jo aiemmin esitettyyn viitekehykseen. Teemahaastattelun avoimuus muistuttaa hyvin paljon syvähaastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Tämän tutkimustyön haastattelurunko koostuu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kolmesta eri pääteemasta, joita ovat ulkoinen toimintaympäristö, sisäinen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden tekijänä ja sen vähentämisessä, sekä henkilöstön asenteelliset tekijät. Haastattelurunko oli sama nykyiselle sekä poistuneelle henkilöstölle. Haastattelun aluksi haastateltavilta kysyttiin muutama taustatieto eli ikä,

toimipiste (1 tai 2) ja onko henkilö nykyinen vai kohdeorganisaatiosta poistunut työntekijä. Alun perin taustatiedot sisälsivät myös sukupuolen ja palvelusajan pituuden, mutta yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksissa ei näille tekijöille havaittu, joten ne jätettiin kokonaan tutkimusanalyysissä huomioimatta. Haastateltavat pohjustettiin aiheeseen kysymällä: ”Mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen?”, ennen kuin syvennyttiin tarkemmin aiheeseen. Haastattelurunko eteni seuraavasti (tarkemmin Liite 1):

- Haastateltavien taustatiedot
- Henkilöstön näkemykset vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä
- Ulkoinen toimintaympäristö
- Sisäinen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden tekijänä ja sen vähentämisessä
- Henkilöstön asenteelliset tekijät

Mahdollisimman luotettavien ja monipuolisten tutkimustulosten löytämiseksi tutkimuksen otos muodostui kiinteistöväliytysliikkeen nykyisestä sekä yrityksestä poistuneesta henkilöstöstä. Teemahaastattelut toteutettiin jokaiselle kiinteistöväliytysliikkeen nykyiselle henkilöstön jäsenelle, joihin kuuluvat toimipisteen 1 ja toimipisteen 2 työntekijät, poissuljettuna yrityksen toimitusjohtaja. Toimipisteestä 1 haastateltiin siis kolmea kiinteistöväliyttäjää ja toimipisteestä 2 neljää kiinteistöväliyttäjää sekä lisäksi molemmissa toimipisteissä toimivaa myyntisihteeriä. Kohdeorganisaatiosta poistuneesta henkilöstöstä haastateltiin neljää henkilöä, joista kaikki toimivat kiinteistöväliyttäjän toimenkuvassa. Kolme heistä oli työskennellyt toimipisteessä 1 ja yksi taas oli työskennellyt molemmissa toimipisteissä. Yhteenlaskettuna haastateltavia oli siis 12 ja kaikki niistä pidettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluista 11 pidettiin kasvotusten tapaamisen merkeissä ja 1 puhelinhaastatteluina.

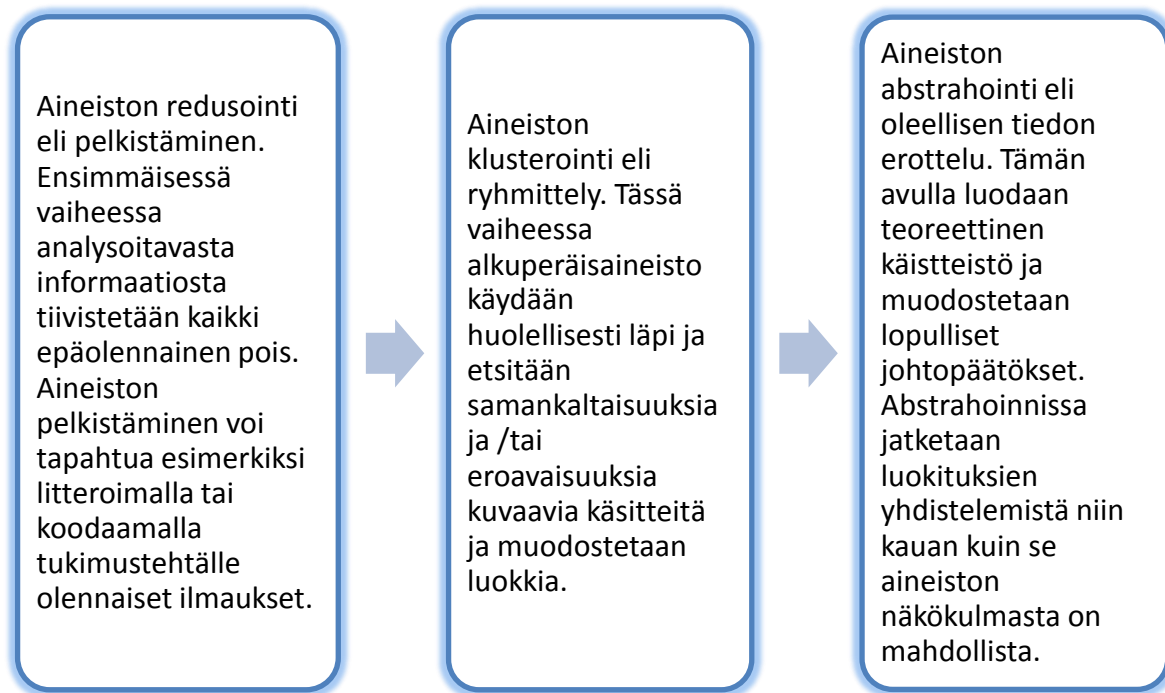
Tutkimustyöhön osallistuvien henkilöiden välisestä poikkeuksellisesta ikäkaumasta voitiin tehdä tulkinta jo ennen varsinaisen tutkimusanalyysin aloittamista. Toimipisteen 1 nykyiset sekä poistuneet työntekijät olivat selkeästi nuorempia verrattuna toimipisteessä 2 työskenteleviin. Nimittäin toimipisteen 1 nykyiset ja poistuneet työntekijät ovat kaikki ikähaitarilta joko alle 30-vuotiaita tai 45–54-vuotiaita, kun taas toimipisteen 2 nykyiset viisi työntekijää on kaikki iältään yli 55-vuotiaita ja kaksi

heistä on jo eläke-iässä. Tällä ikätekijällä voidaan katsoa olevan huomattava merkitys, kun tarkastellaan toimipisteiden välistä eroa henkilöstön vaihtuvuudessa, koska niin kuin jo mainittu toimipisteessä 1 henkilöstön vaihtuvuus on ollut selkeästi suurempaa. Voidaankin todeta, että näiden nuorempien toimipisteessä 1 työskennelleiden henkilöiden niin sanottu ”kynnys” poistua organisaatiosta on ollut huomattavasti matalampi, koska työuraa on ollut heillä vielä lähtiessään jäljellä ainakin 15 vuoden verran. Tämä osaltaan selittää jo, miksi toimipisteessä 1 henkilöstön vaihtuvuus on todettu suuremaksi.

Kuitenkaan pelkkä nuori ikä ei riitä syyksi, miksi työntekijä vaihtaa työpaikkaa. Tutkimustyön tarkoituksena ja tavoitteena onkin löytää tekijöitä, jotka aiheuttavat kohdeorganisaatiossa henkilöstön vaihtuvuutta, jolloin ikää voidaan pitää ainoastaan niin sanotusti ”laukaisevana” tekijänä, kun työntekijä punnitsee jäädäkö nykyiseen työpaikkaan vai vaihtaako uuteen. Myös haastateltavien yksityisyyteen on kiinnitetty erityisen paljon huomiota, koska tutkimustyön aihe eli henkilöstön vaihtuvuuden syiden kartoittaminen on luonteeltaan todella arka ja henkilökohtainen. Tutkimustyö kohdistuu suhteellisen pieneen yritykseen, joten iän näkyminen tutkimustuloksissa helpottaisi liikaa henkilöiden tunnistettavuutta. Tämän vuoksi ikätekijä tulee näkyään tutkimustuloksissa suhteessa toimipisteisiin, jolloin toimipisteen 1 työntekijät edustavat tutkimuksen nuorempaa ikäluokkaa ja vastaavasti toimipisteen 2 vanhempaa ikäluokkaa.

4.3 Analyysimenetelmä

Teemahaastattelun tuloksena saatua aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmaan yhdistelemällä käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111). Analyysin tarkoituksena on koota yhtenäinen ja selkeä informaatiokokonaisuus tutkittavasta aineistosta. Teoriaa ja johtopäätöksiä rinnastetaan analyysin aikana alkuperäisaineistoon samalla muodostaen uutta teoriaa. Johtopäätöksiä laatiessa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta perspektiivistään. Tuomi ja Sarajärvi (s. 111–112) kuvaavat tutkimusmenetelmän tyypillistä kolmivaiheista tapahtumaketjua seuraavan kuvion 4 avulla.



Kuvio 4. Tutkimusmenetelmän kolmivaiheinen tapahtumaketju (mukailen Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–112).

Tämän tutkimustyön analyysissä edettiin kuvion 4 mukaisesti. Sisällönanalyysi aloitettiin litteroimalla kaikki 12 haastattelua. Seuraavaksi aineistosta haettiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jonka jälkeen vastaukset koottiin ryhmiin ja käsiteltiin teemoittain. Analyysin viimeisessä vaiheessa aineistosta erotettiin oleellinen tieto ja joiden pohjalta muodostettiin lopulliset johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

Tässä tutkimustyön tulosten analyysissä haastateltavat on jaoteltu ryhmiin toimipisteiden (1,2) perusteella, sekä sen perusteella onko haastateltava nykyisestä henkilökunnasta vai kohdeorganisaatiosta poistunut työntekijä. Toimipisteiden välinen erottelu koettiin tarpeelliseksi tutkimusongelman vuoksi, sillä toimipisteessä 1 henkilöstön vaihtuvuus on ollut selvästi suurempaa kuin toimipisteessä 2. Tässä tutkimustyössä toimipisteen 1 nykyiset sekä poistuneet työntekijät ovat haastateltavat A-F (Haastateltava A, Haastateltava B jne.) Toimipisteen 2 nykyiset työntekijät sekä yksi poistunut työntekijä ovat haastateltavat G-L. Kohdeorganisaatiossa toimiva myyntisihteeri on laskettu toimipisteen 2 työntekijäksi, sillä hän työskentelee suurimman osan ajastaan siellä. Kohdeorganisaatiosta poistunut henkilöstö on merkitty toimipisteestä kertovan kirjaimen jälkeen merkillä * (esim. Haastateltava D*).

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta päädytään usein ensin tarkastelemaan peruskysymystä: ”Mikä on riittävä tutkimusaineiston määrä?”. Niin laadullisissa kuin määrällisissäkin tutkimuksissa määrä-kysymykset riippuvat pitkälti tutkijan käytössä olevista taloudellisista ja ajallisista resursseista. Vaikka ei ole olemassa selkeää määrä sääntöä, laadullisia tutkimuksia tehdään jopa ainoastaan yhdellä havaintoyksiköllä. Sopivan tutkimusaineiston määrän vaihtelee kuitenkin tilanteittain. Jos tutkimuksen kriteerinä on saturaatio, tutkimusaineistoa on riittävästi kun uudet tapaukset eivät enää muuta tulkintaa. Yleensä tällainen tilanne saavutetaan, kun haastatteluja on vähän yli kymmenen. (Kananen 2003, 34–35.)

Tämän tutkimustyön tutkimusaineiston määräksi saatiin 12 haastattelua, mikä koettiin laajuudeltaan sopivaksi ajatellen tutkimustulosten luotettavuutta ja työn ajallisia resursseja. Kuitenkin tulosten luotettavuudessa on huomioitava se, että kohdeorganisaatiosta poistuneita työntekijöitä saatiin haastatteluun neljä, joten henkilöstön vaihtuvuuden syitä ei voida yleistää kohdeorganisaatiossa. Näiden neljän poistuneen työntekijän näkemykset ilmaisevat suuntaa antavia syitä henkilöstön vaihtuvuudelle olettaen, että näkemyksistä voidaan löytää yhtäläisyyksiä. Henkilöstön vaihtuvuuden syiden kartoittamisessa koettiin luotettavuuden kannalta tärkeäksi sen lisäksi että haastatellaan kohdeorganisaatiosta poistunutta henkilöstöä, että jokainen henkilöstön nykyinen työntekijä saadaan haastateltua. Tämä ajatus perustuu siihen, että on olennaista selvittää kohdeorganisaation tulevaisuuden kannalta, mitkä tekijät aiheuttavat mahdollisesti tyytymättömyyttä, jotta toimintaa voidaan jatkossa kehittää siten, että henkilöstö myös pysyisi yrityksessä.

Laadullisessa tutkimuksessa toimijoita on kaksi eli tutkija ja tutkittava. Tästä syystä tutkijan omien asenteiden ja näkemysten sekoittuminen sekä tutkimusmateriaaliin, että tulkintaan on mahdollista. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä onkin kiinnitettävä erityisen paljon huomiota tutkijan puolueettomuuteen. Nimittäin ihmis-mieli saattaa tietoisesti tai tiedostamatta valikoida vain tiettytyyppisen tiedon haastatteluissa, havainnoissa ja tulkinnoissa. (Kananen 2008, 122.) Kananen (mp.) mukaan virhemahdollisuuksista huolimatta on olennaista, että tutkija saa lukijan uskomaan tutkimustulosten luotettavuuteen.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluu myös termit validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä termit ovat hyväksytyjä kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, mutta laadullisessa tutkimuksessa niiden sopivuus vaihtelee koulukuntien käsityksistä riippuen. (Kananen 2008, 123) Kananen (mp.) mukaan validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan asioita, mitä täytyykin tutkia. Hän myös yksinkertaistaa validiteetin jakamalla käsitteen ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan yleistettävyyttä eli tulosten siirtämistä muihin vastaaviin tilanteisiin ja sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetissa on kyse tulkinnan ristiriidattomuudesta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 255).

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät

Haastattelun aluksi haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä ja mielipiteitä siitä, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen. Tämän kysymyksen kohdalla suurin osa haastateltavista oli vastauksissaan yksimielinen, sillä kahdeksan 12:ta haastateltavasta oli sitä mieltä, että henkilöstön vaihtuvuus on riippuvainen kiinteistönvälitysalan palkkauksesta tai toisin sanoen koko palkkausjärjestelmästä. Neljä muuta vastaajaa taas viittasivat yhtenevästi toisella tavalla alan luonteeseen, sillä heidän mielestään vaihtuvuus juontaa henkilön virheelliseen käsitykseen alan helppoudesta. Näiden vastaajien vastauksissa korostui, kuinka ihmiset kuvittelevat alan oleva helppoa ja kuinka heille jo hetken alalla työskentelyn jälkeen selviää työn todellinen vaativuus. Vastaajien mukaan ihmiset eivät siis usein ymmärrä alalle pyrkiessään asuntokaupan haasteellisuutta esimerkiksi siinä, kuinka epävakaa taloustilanne on hiljentänyt asuntomarkkinaa ja täten heikentää myös välittäjän ansaintamahdollisuuksia. Vastaajista ainoastaan yksi mainitsi henkilöstön vaihtuvuuden tekijäksi henkilöstöhallinnan rooliin.

Tämän alan palkkausjärjestelmä ja se että tällä alalla ei ole mitään työehtosopimusta. Villi ala. Jokainen välitysliike/yritys noudattaa omia sääntöjään. (Haastateltava G.)

Kyllähän siihen varmaan vaikuttavat taloussuhdanteet, pelkkä provisio-palkkaus ja hyvin epäsäännölliset työajat. (Haastateltava D*.)

Niin täähän ala mistä juostaan sisään ja toisesta ulos. Eli tullaan usein aika pienillä tiedoilla ja välttämättä ei ole kokemusta tulijalle ja huomaa että alku on hankala ja poistuu seuraavasta ovesta. (Haastateltava K.)

Kyllä se nyt varmaan on se että kun uusi ihminen tulee alalle ja kuvittelee että tää on jotenkin helpompaa, mitä tää todellisuudessa sitten onkaan. Jotkut saattavat kuvitella että kauppa käy automaattisesti ja on varmaan joskus käynyt, mutta ei viime vuosina kyllä niin käy. Suurin syy on väärät kuvitelmat alasta, mitä ruokkii julkisuus ja nää miljoonadiilit ja muut. Vallankin nuoret ihmiset, kokeilee jos ei muulla alalla oo ollut töissä. Joku varmaan onnistuu saman tien mutta varmaan yhdeksän kymmenestä onnistuu vähän huonommin. (Haastateltava C.)

Henkilöstöhallinta, että miten johdetaan ja autetaan käytännön työssä ja myös työolosuhteet. (Haastateltava F*.)

Jos viitataan tutkimustyötä edeltävään teoreettiseen viitekehykseen, on hieman yllättävää, että lähes kaikki mainitsivat henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttajiksi ainoastaan ulkoisen toimintaympäristöön viittavia tekijöitä. Näitä myös viitekehyksessä käsiteltyjä ja haastattelijoiden vastauksissa korostuneita ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä ovat epävakaa taloustilanne sekä alalla vallitseva tulosperusteinen provisiopalkkaus. Esimerkiksi Vanhalan (1981, 11) vaihtuvuusmallin mukaan henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaa myös pitkälti sisäinen toimintaympäristön rooli ja henkilöstön psykologiset tekijät, kuten sitoutuminen organisaatiota kohtaan. Sisäinen toimintaympäristö eli henkilöstöhallinta mainittiin vain yhdessä vastauksessa, jolloin henkilöstön asenteelliset tekijät jäivät kokonaan huomioimatta.

5.1.1 Ulkoinen toimintaympäristö

Taloustilanne. Keskusteltaessa tarkemmin haastateltavien kanssa taloustilanteen vaikutuksista heidän työhönsä vastauksissa korostui nimenomaan tämän hetkisen taloustilanteen heikkous ja epävarmuus. Haastateltavat olivat samoilla linjoilla siitä, kun talous on jumissa, myös asuntokauppa on jumissa. Toisin sanoen jos asuntokauppaa ei synny, välittäjäkään ei saa palkkaa. Palkan merkitys nostettiin siis myös tässä kohdin esille. Kolmas osa vastaajista viittasi myös asiakkaan mielikuvaan omasta taloudestaan ja sen vaikutuksista asuntokauppaan. Haastateltavat mainitsivat siitä, kuinka pitkään jatkunut ja uutisoitu heikko talous on vaikuttanut myös heikentävästi ihmisen mielikuvaan omasta taloudesta. Saman mieltä artikkeleissaan myös Saario (26.2.2016) ja Pietarinen (25.12.2012) eli miten psykologiset vaikutukset uutisoinnilla, medialla ja politiikalla on ihmisten mielikuvaan omasta taloudesta. Asuntokaupassa tämä oman talouden epävarmuus näkyy ihmisten varovaisuutena, kun ei uskalleta tehdä päätöksiä.

Kuitenkin suunnilleen puolet vastaajista ajatteli taloustilannetta myös positiivisessa mielessä esimerkiksi kuinka heikossa taloustilanteessa välittäjän ammattitaito korostuu ja kuinka asuntokauppa on nyt piristymässä. Matalat korot myös mainittiin eli se kuinka raha on tällä hetkellä halpaa.

Tietysti työttömyysaste ja miten heillä on töitä ja kuinka uskaltaa ottaa lainaa ja kuinka heillä on tulevaisuudessa varaa. Ja miten kohteet hinnoitellaan ja mikä luotto on asuntomarkkinoihin ja hinnoitteluun. Pyynnit aika utopistisia ja ihmiset turhautuu käydä katsomaan ja turhautuu ja myyjille luvataan liikoja. (Haastateltava D*.)

Sillä on tosi suuri vaikutus, millaiset suhdanteet on. Oli sitten hyvä suhdanne tai huono, ne ei ole niitä kaikista parhaita vaan keskiväli, kun menee tasaisesti huonosti niin on välittäjälle paras tilanne. Tasaisessa huonossa tilanteessa välittäjän ammattitaito korostuu. (Haastateltava G.)

Kyllähän semmosta, että tää on heikko talous monta monta vuotta eli kohta 10 vuotta kestänyt, niin on aiheuttanut pitkiä patoumia eli ihmiset ei ole päässyt vaihtamaan asuntoja niin kuin olisi ollut tarvetta. Varsinkin nuoret ja lapsiperheet jotka tarvitsevat kun asunnon koon kasvua. Ja toisaalta kun väestö ikääntyy ja ei pääse helposti siirtymään vanhoista omakotitaloista, helppoon asumiseen kerrostaloon. (Haastateltava K.)

On varmasti vaikuttanut heikentävästi. Sillai että ihmiset tullu paljon varovaisemmiksi vaikka korot ollut vähän aikaa matalalla. Ruokkii sitä, että tavallaan halutaan vähän ostaa. Yksi asia että varsinkin aikaisemminkin ja vielä pari vuottakin sitten jokka on ostanu asunnon silloin ja joutuu nyt myymään ja ei ehkä vara ostaa uutta tai pakko myydä vanha ei välttämättä saa sitä mitä on itse ostanut. Aikaisemmin pysty luottaa siihen että sain saman takaisin ja ehkä vähän vielä voittookin. Tilanteet on muuttunut. (Haastateltava J.)

Sanotaanko että se ei siinä alussa hirveesti vaikuttanut, silloin kun aloitin alalla olin pienemmässä firmassa töissä ja alkavassa firmassa. Siellä oli aika paljon kovempi provisiopalkkaus, silloin oli kovemmat ansiot. Sitten kun siirryin tähän kyseiseen liikkeeseen niin tulot romahti siinä vaiheessa, koska provisiopalkkaosuus oli paljon pienempi. (Haastateltava L*.)

Tällä hetkellä ei oikeestaan mitenkään, että kyllä tässä tulee toimeen. Eli kyllä asuntokauppa on piristynyt huomattavasti siitä mitä se on ollut vuosi taaksepäin. Parempaan menossa mutta aika aaltoilevaa välillä voi tulla että ei myynti ja sitten taas kuukauden päästä voi tulla huomattavasti parempi. (Haastateltava B.)

Se vaikuttaa sillä tavalla että vähemmän asiakkaita ja sitä kautta vähemmän palkkaa. (Haastateltava H.)

Pirkanmaan alueen asuntomarkkinatilanne. Kohdeorganisaation sijaitessa Pirkanmaalla haastateltavilta kysyttiin, millaiseksi he kokevat asuntomarkkinatilanteen alueellisesti. Kaikkien haastateltavien vastauksissa korostui, kuinka asuntomarkkinatilanne on selvästi piristynyt. Haastattelijat antoivat ymmärtää, että asuntokaupan piristyminen on alkanut nimenomaan vasta viime aikoina eli tämän vuoden (2016) puolella. Nämä näkemykset asuntokaupan piristymisestä vastaavat myös Pellervon taloustutkimuksen (2016) laatimaa Alueellista asuntomarkkinaennustetta vuodelle 2016 ja Suomen Hypoteekkiyhdistyksen (2016) Asuntomarkkinakatsausta.

Neljännes osa vastaajista korosti Tampereen kaupunkia kasvukeskuksena ja mainitsivatkin, että muualla Suomessa asuntomarkkinatilanne ei ole näinkään hyvä. Vastaajat olivat vastauksissaan hyvin varovaisi mieltäessään, että ei voida kuitenkaan puhua voimakkaasta asuntokaupan piristymisestä, koska pienikin piristyminen on saattanut tuntua suurelta pitkään jatkuneessa hiljaisen myynnin kierteessä. Asuntomarkkina nähdään kokonaisuudessaan hyvin aaltoilevana ja suhdanne herkkänä, sillä välillä kauppa käy hyvin ja välillä taas on todella ”nihkeää”.

Toisaalta tällä hetkellä ihan hyvä tilanne, että on selkeesti piristynyt. Esimerkiksi viime vuosi oli nii surkee niin pienekin piristynyminenkin tuntuu isolta, mutta varmasti myös todellisuudessa. (Haastateltava C.)

Parempi kuin monessa paikassa, mutta onhan se varovainen. Hyvät kohteet menee ja joitakin myydään taas tosi pitkään. Kehitys vaihtelee tosi paljon, nyt ollaan taas ehkä siellä huonommalla puolella. Alkuvuodesta oli paljon parempi. Se vaihtelee mutta se on aalto. Tampere on siinä mielessä hyvä että täällä sentään kauppa käy. (Haastateltava H.)

Huono taloustilannehan on aiheuttanut sen että uudisasunnot on ollut monta vuotta aika pientä, mutta viimeisen vuoden aikana on alkanut tähän kantakaupunkiin eli Tampereelle tulemaan lisää asuntoja. Samaten vuokra-asuntojen tarjonta on ollut pientä. Eli ei ainakaan ylitarjontaa kauheasti ole, mutta toisaalta ei ole myöskään markkinoitakaan, kun ihmiset ei uskalla tehdä ratkaisuja. Eli joka päivä luetaan ilmoitus että työpaikka menee alta. Raha olisi nyt halpaa, mutta kun vaan tietäisi että työpaikat säilyisi. (Haastateltava K.)

Lievästi positiiviseksi. Piristymisenmerkkejä on ollut sitten vuosi kaksi sitten. (Haastateltava B.)

Haastateltavien vastauksista myös ilmenee, että kohdeorganisaatiosta poistuneet työntekijät työskentelivät kohdeorganisaatiossa hiljaisemman asuntomyynnin aikoihin. Tämä on toisaalta luonnollista, sillä asuntomarkkinoiden on koettu piristyvän vasta tänä vuonna.

Se oli silloin vielä hitaan myynnin aikaa. Nythän se on siitä piristynyt. Mutta kyllä kaikki järkevän hintaiset meni kaupaksi. Ja kyllähän ylihinnoiteltujakin oli, jotka eivät koskaan löytäneet ostajaa. Vanhojen omakotitalojen myynti kamalan vaikeeta. (Haastateltava D*.)

Nousujohteiseksi. Tällä hetkellä asuntokauppa vilkastuu. Asuntoja myydään enemmän kuin vuosi sitten. Hiukan isommat asunnot myyvät enemmän, kuin viime vuonna. Yhä useammat ensiasunnon ostajat ostavat useammin kolmion kuin kaksion ensimmäiseksi asunnokseen. (Haastateltava E*.)

Tulosperusteinen provisiopalkkaus. Haastatteluissa selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä alalla vallitsevasta tulosperusteisesta provisiopalkkauksesta. Vastauksista voidaan todeta, että kokonaisuudessaan välittäjät kokevat provisiopalkkauksen haasteelliseksi. Haastavan siitä tekee vastaajien mukaan sen niin sanottu lain-suojattomuus, kun alalla ei ole yleistä työehtosopimusta tai pakollista kuukausittaista peruspalkkaa. Tällä alalla työskentelevien välittäjien toimeentulo on toisin sanoen epävarma, sillä palkka on suoraan riippuvainen siitä, paljonko myy.

Suurin osa vastaajista näkee, että provisiopalkkauksessa on sekä huonoja että hyviä puolia. Hyviksi puoliksi nähtiin se, että välittäjä pystyy itse hyvin omalla tekemisellään vaikuttamaan palkkansa suuruuteen ja huonona puolena taas palkan epävarmuus. Nykyiset toimipisteen 1 työntekijät kokivat provisiopalkkauksen lähinnä kannustimena ja toimivana ratkaisuna, kun taas toimipisteen 2 työntekijät suhtautuivat provisiopalkkauksen hieman kriittisemmin tuodessaan esille esimerkiksi mahdollisen pohjapalkkauksen etuja.

No se on nyt oikeastaan välttämättömyys tällä alalle, että jos sä nyt myyntialalla oot, pitää myydä ja sitä kautta saat tuloksen ja palkkauksen. Jos et sä myy niin ei sulle voi maksaa palkkaakaan, että näinhän se menee. Tietenkin voi olla joku pieni pohjapalkka, niitä huonoja kuukausiakin on, että niitähän valitettavasti tulee. Sitten on aina tekemistä varsinkin kun juoksevat menot on kuitenkin joka kuukausi samat. (Haastateltava I.)

Hyvät ja huonot puolet, mutta meikäläisellä ehkä enemmän huonoja puolia. Koska ensinnäkin jos vielä ketjun sisällä ajatellaan, tääläkin on täysin yrittäjä kohtaisia ne provisiot. Ja välittäjien kesken siellä myymälän sisällä on eroja. Yrityksen kannalta joo hyvä, voitaisiin sanoa tällainen vanha sanonta, että hajota ja hallitse. Porukka ei ole varsinkaan näissä asioissa yksimielinen. Ja kun ei ole mitään työehtosopimuksia kiinteistönvälitysala on vähän kuin lainsuojaton ala, jos rehellisesti sanotaan. Jos esimerkiksi mietitään työterveyshuoltoa. (Haastateltava J.)

Eihän se, jos ajatellaan perheen ja henkilön omaa taloutta, että eihän se tätä päivää ole että on pelkästään provisiopalkkauksessa. Ensinnäkin provisiopalkkaus jos on pelkästään sitä, eli arvotetaan, sitä tehdään ja mitään muuta ei edes tueta. Ja tota eikä oo pakko tukea. Mutta silloin kun ihmisellä on peruspalkkaus, silloin jokaiselle tulee sellainen käsitys että multa edellytetään muutakin kun tuottavaa työtä. Yrityksenkin eteen työskentely ois myös voimakkaampaa ja toisen työkaverin eteen työskentely ois voimakkaampaa jos siellä olisi joku pohjapalkka. (Haastateltava K.)

Kyllä se on semmonen kiihoke niin sanotusti. Kyllä se pistää niin kun tekemään enemmän töitä, kun tietää että se nimenomaan on porrastettu, sun tulot kasvaa sen myynnin myötä. Mitä enemmän myyt sitä parempi provisio sulla on, että kyllä se motivoi ilman muuta.

Tietty se olis kiva, jos ois kiintee kuukausipalkka, mutta tottakai se tällä alalla ihan ymmärrettävää että se on näin. Tottakai se potkii tekemään enemmän töitä. Ja osalla meillähän onkin semmonen pieni pohjapalkkakin siellä, että ei ole ihan pelkällä provisiolla. Tiedän senkin että provisioprosentit on erit meillä, mutta joku saa neuvotella semmoset mitkä itte lystää eli ei vois vähempää kiinnosta mitä muilla on. Niin kauan kun olen itse tyytyväinen niin kauan mä oon täällä töissä. (Haastateltava C.)

Haastatteluun osallistuneiden kohdeorganisaatiosta poistuneiden työntekijöiden vastauksista voidaan todeta, että suurin osa heistä ei ollut tyytyväinen alan provisiopalkkaukseen. Nimittäin kolme vastaajaa neljästä oli sitä mieltä, että välittäjällä pitäisi olla provision lisäksi jonkinlainen pohjapalkka tällä alalla.

No mun mielestä alaa pitäisi jollain tavalla kehittää tulevaisuudessa eri tavalla suhteessa palkkaukseen. Suomessa vähän villi ala kun kaikissa muissa ammateissa on kiinteäpalkka että kyllä tossa joku pitäisi olla ainakin tietty pohja kaikilla ja siihen päälle ne provisiot. (Haastateltava L*.)

Tota noin siinä mun mielestä saisi olla ja pitäisi olla jonkinlainen pohjapalkka/ jonkinlaisia etuja ennen provisiota eli monipuolisempi se palkkausjärjestelmä. Eikä yksiselitteisesti nollapalkka ja 100 prosenttinen proviisio, eli en ole kovin innostunut siitä. (Haastateltava F*.)

Henkilöstön pysyvyys alalla. Henkilöstö vaihtuvuutta tutkittaessa koettiin tarpeelliseksi tiedustella ovatko nykyiset henkilöstön jäsenet tulleet alalle jäädäkseen ja toisaalta ovatko kohdeorganisaatiosta poistuneet työntekijät edelleen kiinteistöväälitysalalla. Tietysti oli ymmärrettävää, että nykyisten työntekijöiden oli vaikea sanoa lopullista mielipidettä asiasta, sillä eihän sitä koskaan tiedä tulevaisuudesta. Kuitenkin kaikki nykyiset työntekijät antoivat vastauksissaan ymmärtää, että he ovat tällä hetkellä tulleet alalle jäädäkseen, eivätkä ainakaan aktiivisesti etsi toista työtä.

Mistä sen tietää. Tää on mun erikoisalaa ja osaamistani. Koen että on oma alani, mutta ei koskaan silti tiedä. (Haastateltava G.)

Joo, kyllä mä nyt aattelin. Pakkorakohan tähän oli oikeastaan tulla tänne. Kyllä mä siinä mielessä tyytyväinen oon, että en mä ainakaan tätä siihen vanhaan vaihtaisi. Oma vapaus on tässä kuitenkin. (Haastateltava I.)

Mä oon tykänny tosi paljon. En mä ny ainakaan heti nää että mä muualle lähtisin. Kyllä mä tätä nyt ihan tosissaan oon koittamassa. Mä tykkään siitä että mä saan tehdä niin kun oman aikatauluni mukaan, ettei tarvi olla kello 8-4 istumassa jossain. Pääsee tekemisiin ihmisten kanssa. (Haastateltava A.)

Kohdeorganisaatiosta poistuneiden työntekijöiden vastauksista ilmenee, että kukaan heistä ei ole täysin varma alalla pysymisestään. Nimittäin neljästä poistuneesta työntekijästä kaksi pohtii jääkö alalle ja toiset kaksi taas ovat vaihtaneet alaa kokonaan. Kokonaan alaa vaihtaneiden henkilöiden vastauksissa selvisi, että heidän ei ollut alun perinkään tarkoitus jäädä kiinteistöväälitysalalle.

Ei ollut alun perinkään tarkoitus jäädä sinne, koska yhä edelleenkin on vielä lisäopinnot menossa. Pystyin silloin hyvin menoani säätämään, kun päivällä oli vapaalla. Itsenäinen aikataulu houkutti ja olin itse asiassa pidempään kuin kuvittelin. (Haastateltava D*.)

Pohdin jäänkö alalle. (Haastateltava E*.)

Lähdin sen takia, koska aikamani lähdin terkkariksi opiskelee Seinäjoelle ja se kaupunki ei ollut mulle mieleinen ja sitten mietin mitä teen siinä välissä. Mun vanhemmat ovat rakennuspuolen ihmisiä niin sit olin nähnyt pitempään nähnyt välitystoimintaa ja ajauduin sitten sinne. Tykkäsin kyllä alasta ja sitten 2013 tuli se lama ja mietin mitä teen ja sitten lähdin jatkamaan sairaanhoitajaopintoja. (Haastateltava L*.)

5.1.2 Sisäinen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden tekijänä ja sen vähentämisessä

Perehdyttäminen. Haastateltavilta tiedusteltiin, millaisen perehdytyksen he ovat saaneet tullessaan kohdeorganisaatioon töihin. Yli puolet vastaajista oli sillä kannalla, että perehdyttäminen oli hyvin niukkaa ja vaatimatonta heidän aloittaessaan työt. Heidän vastauksissaan korostui, kuinka on täytynyt lähes täysin itse oppia, tai kuinka oppi on tullut vähitellen ripottelemalla ajan kuluessa kokemusten karttuessa. Vastaajien näkemyksissä oli siis yhtäläisyyksiä myös Moisanon (2010) toteamaan ongelmalliseen perehdyttämistilanteeseen, jossa uusi työntekijä jätetään niin sanottu oman onnensa nojaan. Toisaalta viisi vastaajaa 12:ta eivät joko odottaneetkaan perehdyttämiseltä liikoja tai eivät kokeneetkaan asiaa itselleen ongelmaksi perehdyttämisen niukkuudesta huolimatta. Vastaajat painottivatkin, että erityisesti tällä alalla oppi tulee käytännön kautta eli asuntoja myymällä, eikä kirjoja lukemalla.

Kuitenkin vastaajat olivat yksimielisiä ja ehdottomia siinä, että vasta alkaneille välittäjille myös kirjallinen koulutus ja perehdytys ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita. Kolmas osa vastaajista olikin sillä kannalla, että perehdyttämistä pitäisi jollain tavalla kohdeorganisaatiossa kehittää. Näiden vastaajien mielestä perehdyttämisen suurin ongelma on, että ketään ei ole virallisesti valittu perehdyttäjän rooliin, joten sitä ei myöskään voida muilta kollegoilta vaatia. Vaikka virallista perehdyttämistä ei muilta kollegoilta odotettukaan, kollegoilta saatu tuki ja apu on koettu tärkeäksi ja riittäväksi. Apua on kuulemma aina saanut tarpeen mukaan ja saa yhä edelleen.

En ole saanut tarpeeksi koulutusta. On itse opittua, itse on pitänyt työt oppia. (Haastateltava G.)

Kyllähän mut vähän niin kuin syvään päähän heitettiin, mutta kyllä oon pärjännyt. Kyllä mä oon muutaman sammakon päästänyt suustani mutta mun ensimmäinen asiakas on harvinaisen vaikea. Kyllä täällä

vertaistukea ollut. Yrittäjä menee tossa edes takasi kauheeta vauhtia ja oli viä lomalla näppärästi kun alutin. Apua olen saanu kun olen tarttunut, mutta ehkä mä oon vähä sellanen että mä otin tosta mukaan sen kiinteistönvälittäjän oppaan ja luin sen ennen kuin tulin töihin. Että olen toisaalta niin kun ittekkii ottanu selvää aika paljon. (Haastateltava A.)

No ehkä se oli riittävää, mutta ei se runsasta ollu. Kyllä sillä vauhtiin pääsi, mutta tietysti jossain vaiheessa olis, no en mä tiedä toisaalta, ohan se kiva oppia niitä asioita ittekkii. Jos tulis valmiiseen, niin ei se mun mielestä oo nykypäivää että kaikki annetaan sulle niinkun valmiina. Myyntityö ylipäättään on semmosta niin kun sunhan pitää keskiä se oma tapas tehdä sitä työtä. Tottakai on säädeltyä alaa ja lakijutut ja muut että pakkohan jonkun on kertoo sulle tai sitten sun pitää lukee ne noista kirjoista ja yrityksen toimintatavat. Mutta varsinainen jokapäiväinen työ, mulle riitti että olin näytöillä pari kertaa mukana ja yhtä toimaria tekemässä silloisen yrittäjän kanssa ja menttiin yskin sitten sen jälkee. (Haastateltava C.)

Esimiehellä oli vähän tällänen asenne ja hyvin tyypillinen tällä alalla eli kilpailuasetelma tuottaa hänelle eniten sitä myyntiä. Kollegoilla ei ole hirveen suurta tarvetta opastaa, koska siitä ei makseta mitään. Loppujen lopuksi meillä oli hyvä pieni porukka ja pärjättiin hyvin. Mutta voin kuvitella millaiset on muualla. Mullahan on aika hyvät tietotekniset taidot ja sain sitä vastaan sitten neuvoja kun mä autoin niissä hommissa muita. Eli vähän niin kuin kaupankäyntiä, että pitää antaa itseltään myös jotain saadakseen apuja. Mutta jos sinne tulee vain että: ”Neuvo-kaa nyt mua”, niin saattaa jäädä hyvin heikoksi se tuki, koska kaikki syö toistensa palkkoja kuitenkin. (Haastateltava D*.)

No en saanu, että on tässä käytännössä itse oppinut. On toki perehdytysjakso käyty, mutta kyllä se aika vaatimatonta oli. Haastavaa tietenkii kehittää, koska pitäisi olla se yksi henkilö joka on sitoutunut siihen, mutta kellä tässä siihen aikaa ja motivaatiota on. Korkeintaan sillä yrittäjällä. (Haastateltava I.)

No henkilökohtisesti en saanu, mutta en sitä hirveesti halunukkaan tai kaivannukkaa, mutta olihan se tosi tärkeä alalle tulevalle, jos tulee muaalta elämänalueelta. Ja perehdyttäminen on tärketä. Meillä oli kolmen päivän perehdytys ketjun puolelta. Ei kukaan tässä ole hyvä ilman perehdytystä ja aina se on hyväksi. Mutta yrittäjät ovat aika nuukia ja tässäkin tullaan siihen mitä pienempi sen nuukempi. Varmasti on eroja ketjun liikkeiden sisällä. Olisi kovin suotavaa jos perehdyttämistä jollain tavalla kehitettäisiin tässä yrityksessä. (Haastateltava J.)

Johtaminen ja työnohjaus. Keskusteltaessa haastatteluissa kohdeorganisaation johtamisesta ja työnohjauksesta vastauksissa ilmeni, että johtamistyyli on hyvin

joustavaa ja vapaata. Johtajuuden positiivisiksi puoliksi koettiin se, että työntekijöille annetaan paljon vapauksia eli saa päättää itse omista työrutiineistaan ja aikatauluis-
taan. Muutama vastaajista vertasikin kohdeorganisaation yrittäjää muihin alan yrit-
täjiin ja mainitsivat, että ei ole todellakaan itsestään selvää, että vapauksia annetaan
näin paljon.

Hyvin persoonallista, mutta mulle sopi se meininki. Saatiin olla kuin el-
lun kanat. (Haastateltava D*.)

Sanotaan että kun tässä on kuunnellut muitakin, muista yrityksistä niin
kyllä sitä on ihan tyytyväinen kun on se oma vapaus. Se että ilman si-
tähän jos jouduttais istuu täällä toimipisteessä ja joukseen illat tulos ois
ihan sama ja kukaan ei varmasti pysyisi töissä että eihän siinä ole mi-
tään järkee. Luottamus on olemassa ja ainahan sitä valittaa voi, mutta
sanotaan nyt ne hyvät asiat. (Haastateltava H.)

Siis mä kyllä tykkään yrittäjän tyylistä on hyvin paljon vapauksia antava
meille työntekijöille. Varsinkin kun on kuullut muista Pirkanmaan ketjun
yrittäjistä, ja se ei oo millään muotoo itsestään selvyyys että asia on näin.
Mä ainakin tykkään ja se on yks tän työn parhaita puolia siis se että
yrittäjä antaa vapauksia ja se että tää ala ylipäätään on tämmönen, saa
itte tehdä aikataulunsa. Ottaa juuri sopivasti kantaa joka päiväiseen työ-
hön ja puuttuu asioihin. (Haastateltava C.)

Vaikka johtamisessa nähtiin kokonaisuudessaan olevan enemmän positiivisia puo-
lia, kuitenkin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että johtamista tulisi kohdeorganisaat-
iossa kehittää. Näistä vastaajista osa mielsi, että johtamisen ja työnohjauksen pi-
täisi olla yrityksessä määrätietoisempaa ja enemmän esimerkiksi tavoitteisiin pyrki-
vämpää. Toinen osa vastaajista taas odottaisi, että johtamisessa otettaisiin enem-
män huomioon työntekijät ja heidän arvostaminen. Näiden vastaajien mukaan yrit-
täjä kiinnittää liian vähän huomiota työntekijöiden asemaan ja töiden delegoimiseen
tasapuolisesti. Myös Österbergin (2014, 127) mukaan onnistuneessa käytännön
henkilöstöjohtamisessa palaverikäytäntöjen ja delegoinnin merkitys on suuri. Tässä
nähtiin olevan kehittämisen varaa kohdeorganisaatossa. Kohdeorganisaatiosta
poistuneista neljästä työntekijästä ainoastaan yksi ei ollut tyytyväinen johtamiseen.

Siinä mielessä tykkää ihan ja kun on tietynlainen vapaus, mutta ei tar-
koita sitä että koulutus ei olisi hyväksi. Mutta se mikä tän tyyppisessä
ketjuorganisaatiossa, voi nähdä paljon hyvää, mutta siinä mielessä
huonoa, että oma pomo on sulle myös kilpailija. Sanotaan, että sellanen

asia, että työnantajan pitäisi aina ajatella ensimmäisenä työntekijöitään, eikä olla vaakakupilla ensimmäisenä. Elikkä tota pitäisi mieluummin delegoida toimeksiantoja myös työntekijöilleen. Pitäisi muistaa että jos työntekijöillä menee huonosti, niin menee myös yrityksellä. Pitäisi kehittää sillä tavalla että työnantaja delegoisi ja joka ajattelisi hakuja puoliksi. (Haastateltava J.)

Sekä että. Toisaalta olen tyytyväinen, paljon positiivista. Mutta sitten on sellaisia asioita mitä voisi olla toisin. Kiihkon kaakun, kun täällä olen tulos on enemmän hyvällä puolella. Mun mielestä pitäisi enemmän arvostaa työntekijöitä. Ala on sellainen toisesta sisään ja toisesta ulos. Hyvät työntekijät jatkaa, huonoja potkitaan, mutta ihmisiin pitäisi enemmän satsata ja panostaa. Yritys ei ole mitään ilman näitä ihmisiä, pitäisi kohdella paremmin. (Haastateltava G.)

En ollut tyytyväinen. Siinä ei semmosta rakentavaa otetta ei ollut esimerkiksi kehityskeskusteluja oli tasan yksi siellä oloni aikana ja se kesti tasan 10 minuuttia. Se ei ole mun mielestä hyvää johtamista, yksiselitteisesti. Myyntiryhmäpäällikön roolia olisi pitänyt olla joka olisi paneutunut tuloksiin ja työskentely tapoihin, joka olisi auttanut sitä kautta, koska ihan yhtä hyvin se myyntipäällikkö voi auttaa semmoista joka on ollut vaan vuoden töissä tai semmosta joka on urautunut ja ollut 10 vuotta töissä. (Haastateltava F*.)

Työilmapiiri. Haastattelijoilta kysyttiin mielipiteitä työyhteisön työilmapiiristä. Haastateltavat kokivat, että vaikka molemmat toimipisteet ovatkin samaa yritystä, kuitenkin hyvin vähän ollaan tekemisissä toisen toimipisteen työntekijöiden kanssa. Tässä kysymyksessä tulikin selvemmin esille toimipisteiden väliset kokemukselliset erot asiasta. Toimipisteen 2 nykyiset työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä työilmapiiriin ja yksi toimipisteestä poistunutkin oli samaa mieltä. Nämä vastaajat korostivat hyviä työkavereita ja sitä, että asioista aina keskustellaan ja myös sovitaan, jos mahdollisia konflikteja tulee. Verrattuna toimipisteen 2 vastauksiin, toimipisteen 1 vastauksissa oli enemmän hajontaa, kun kuvailtiin kokemuksia työilmapiirin toimivuudesta. Toimipisteestä 1 poistuneet kaksi työntekijää olivat sitä mieltä, että työilmapiiri oli kohtalainen. Näiden toimipisteestä 1 poistuneiden sekä myös yhden nykyisen työntekijän mukaan työilmapiiriin on vaikuttanut negatiivisesti henkilöstön vaihtuvuus.

Meillä on hirveen hyvä, erittäin hyvä. Ollut kokoa ajan ei sitä muuten koko porukka pysyis viittä vuotta. On reilua, pystytään sopia aikatauluja, jos mulle ei käy tää päivä niin sovitaan ja vaihdetaan. Ja sitten se ettei hypitä toistemme silmille. (Haastateltava H.)

Meillä on ok. Suhteellisin vähän ollaan toisen toimipisteen kanssa tekemisissä. oma porukka on hyvä ja toisenkin välillä hyvä ilmapiiri, ei siinä valittamista. Ja jos joskus jotain oliskin niin aina puhutaan. Ja voi sanoa aina mielipiteensä. (Haastateltava I.)

Tässä työyhteisössä on tosi hyvä ilmapiiri, vaikka työn toimenkuva ja palkkauksen takia on selkään puukotta. Silti täällä on huumoria paljon ja hyvä henki. (Haastateltava J.)

Kohtalainen, mutta se että siinä oli sitä vaihtuvuutta niin paljon niin sekin ehkä vähän haittas sitä viihtyvyyttä. Kohtalainen eli ei huono eikä hyvä, jotain siltä väliltä. Ei mun mielestä ei kaikkienensakaan mitenkään kauheen hyvin vastaanotettu uutta tulokasta, oli siinä sitten yksi toimipistettä tai kaksi. Semmonen alusta asti fiilis että olisi kiva tulla tänne töihin, ei tullut koskaan. (Haastateltava F*.)

Se on ollut aikasemmasta, ovet on käyny aika vilkkaasti, toisesta ovesta sisään ja toisesta ulos. Tää on ollut vähän niin kun sellane pysäkki. Toivotaan, että tänne saataisiin pysyvämpi ilmapiiri luotua, koska koskaan ei tiedä kuka siinä istuu vielä huomenna. Vaihtuvuus on ollut niin suurta eli vaikuttanut siis negatiivisesti. (Haastateltava B.)

Muut palkitsemisen keinot. Haastateltavien kanssa perehdyttiin myös palkitsemisen muihin keinoihin. Heiltä kysyttiin, onko palkitsemisjärjestelmä heille kokonaisuudessaan selkeä ja onko heillä muita etuja provisio-osuuden lisäksi. Pian haastattelujen edetessä selvisi, että työntekijöillä ei ole tai ei ollut provision lisäksi varsinaisia henkilöstöetuja tai ylipäätään muita palkitsemisen keinoja kuin provisio. Suurimmalla osalla tuli palkitsemisen keinoista mieleen virkistysilta, kuten pikkujoulut, sekä alalla ominaiset statussymbolit, kuten tietokone ja puhelimet. Kolme vastaaja nosti esille, että heitä on kyllä palkittu esimerkiksi lipuilla jalkapallo-otteluun, jos työntekijät ovat päässeet asetettuihin myyntitavoitteisiin tai pärjänneet myyntikilpailuissa.

No tota, oli meillä nyt jotain että käytiin lätkämatsissa aitiössä, ja oltiin me nyt jossain koulutuspäivillä, mutta ei nyt hirveetä. Saatiin älykännyt ja läppärit käyttöön. (Haastateltava D*.)

Ei meillä kauheesti etuja ole. Pikkujoulut kerran vuodessa mutta sehän nyt on tiedossa niin ei siitä sitten valiteta. (Haastateltava H.)

Ei oo. Jos on hyvä kuukausi niin se näkyy siinä, mutta eihän se muuten näy. Puhelimet ja tietokoneet tietysti, mutta ne kuuluvat tähän ammattiin. (Haastateltava I.)

Lasketanko pikkujoulu-ilta Tallinnaan eli ei mitään jatkuvaa. (Haastateltava A.)

Haastatteluissa myös ilmeni, että palkitsemisjärjestelmä ei ole kohdeorganisaatiossa yhtenäinen ja pelkästään termi palkitsemisjärjestelmä tuntui osalle vastaajista vieraalta heidän organisaatiokulttuurissaan. Haastateltavat viittasivat tässä kohtaa siihen, että välitysalalla pelkästään jo myymälöiden sisällä provisioprosentit vaihtelevat ja osalle saatetaankin maksaa peruspalkkaa, mutta niistä ei yleisesti keskustella. Kolmas osa vastaajista olikin hieman tyytymättömiä palkitsemisjärjestelmään juuri sen vaihtelevuuden ja epämääräisyyden vuoksi. Nämä vastaajat kokivat, että palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää ja muutamat ehdottivatkin, että palkitsemista pitäisi yhtenäistää siten, että kaikille välittäjille annettaisiin sama provisioprosentti. Tässä asia yhteydessä voidaan samaistua Rötkinin (2015, 121) esittämään ja myös tutkimuksissa todettuun tulokseen eli kun palkitsemisjärjestelmä ei ole työntekijöille tuttu ja siitä ei avoimesti keskustella, se aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa tyytymättömyyttä palkitsemista kohtaan.

Tiedän että ainoastaan provisiopalkka. Meillä ei ole mitään henkilökuntaetuja. Kilometri korvausta maksetaan lain mukaisesti, ajopäiväkirjan ja 20 euro puhelinetu. Siinä meidän kaikki edut eli ei mitään! Palkkausjärjestelmää pitäisi kehittää kun ei ole työehtosopimusta, ja siihen aina vedotaan, niin ei tarvitse maksaa. Ei ole työterveyshuoltoa mikä on törkeää. Tosi väärin että yrittäjällä ei ole yhtenäistä palkkausta, sillä kaikille ei maksata samalla tavalla samasta työstä. Ja aina mahdollisimman huono. (Haastateltava G.)

Ei oo mitään muuta. Mä oon siinä realisti että palkka kuitenkin muodostuu onnistuneiden kauppojen muodossa. Palkkaus on villiä eri myymälöiden ja myymälän sisällä välillä tällä alalla. Kyllä sitä mieltä oon että kaikilla pitäisi olla silti provisioprosentit samat. Se että jos toinen tekee enemmän kauppaa niin sehän saa rahaa enemmän muutenkin. (Haastateltava J.)

Palkitsemisen keinoja voisi olla enemmän että yrittäjä voisi antaa esimerkiksi omia hankintoja työntekijöilleen, nyt on enemmänkin päinvastoin eli jos suinkaan voi niin ne menee yrittäjälle. Palkitsemisjärjestelmä on aivan vieras. (Haastateltava K.)

Ei millään tavalla. Paitsi se virkistysmatka. Ei esimerkiksi ollut lahjaa vaikka olisi kuinka pienikin, niin ei minkäänlaista. Palkkausjärjestelmää pitäisi kehittää. (Haastateltava F*.)

Esimieheltä saatava palaute. Haastateltavilta tiedusteltiin, kokevatko he saavansa esimieheltä riittävästi palautetta. Tämän kysymyksen kohdalla haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että esimies antaa palautetta tarpeeksi ja rakentavasti eli niin positiivista kuin negatiivistakin. Neljäs osa vastaajista perustikin vastaustauksensa sille, että heidän mielestään tärkein ja merkittävin palaute tulee asiakkailta. Ainoastaan kaksi vastaajaa kokivat, etteivät saa riittävästi palautetta.

Sain tarpeeksi positiivista ja negatiivista sekä rakentavaa palautetta tuli aina. Se oli hyvä asia kun pystyi kehittämään itseään. (Haastateltava E*.)

Tulee positiivista palautetta ja kannustavaa ainakin tähän asti. (Haastateltava A.)

Saan riittävästi, että mun mielestä tärkein palaute tulee asiakkaalta, kun saa jonkun kohteen maaliin ja sieltä tulee se palaute miten on mennyt, mikä meni hyvin ja mikä mahdollisesti väärin. Merkittävin palaute tulee siis kentältä, ei esimieheltä. (Haastateltava B.)

Saan riittävästi ja en kaipaa yhtään enempää. Yrittäjä ei turhaa löpise, silloin kun on antaa positiivista palautetta tai joskus negatiivista, niin kyllä se sen antaa. Palaute kuitenkin tulee, se näkyy tilinauhassa, mutta tulee käytännössä asiakkailta. Palautteet mitä lähetetään yhteistyönjälkeen yrittäjä näyttää niitä meille ja usein ne positiivisimmat eli kyllä se hyvältä tuntuu. (Haastateltava C.)

En. Kyllä hyvää, ja loistavaa ja tsemppiä tuli tekstiviestillä tai puhelinsoittoja tai niitä kuin nähtiin niin sitä kautta. Ei sillä tavalla kannustavasti, että olisi ollut vastaavasti hyötyä. Liian vähän siis. (Haastateltava F*.)

Työkyvyn arviointi. Haastatteluissa työhyvinvointi-keskustelu aloitettiin tiedustelemalla työntekijöiden työkykyä tällä hetkellä ja tietenkin poistuneiden työntekijöiden silloista tilannetta, kun olivat vielä töissä kohdeorganisaatiossa. Työkykyä arvioitiin kuormitustekijöiden perusteella eli kokevatko työntekijät fyysistä ja/tai psyykkistä kuormitusta työssään. Kiinteistöväälitysalan ammatinkuvaa ei voida pitää niin sano-

tusti ruumiillisena työnä, joten fyysistä kuormitusta työntekijät eivät myöskään luonnollisesti kokeneet. Työntekijöiden vastauksien perusteella työkyky koettiin kokonaisuudessaan vähintään hyväksi, mutta yli puolet vastaajista kuitenkin kokivat jonkin tasoista psyykkistä kuormitusta työssään. Psyykkisen kuormituksen katsottiin pääosin olevan peräisin taloudellisesta epävarmuudesta ja paineesta eli siitä saako asuntoja myydyksi, sekä vapaa-ajan puutteesta. Vastaajien mielialaan vaikuttaa myös heikentävästi se, että asuntonäytöillä ei tunnu käyvän hirveästi ihmisiä eli mahdollisia asiakkaita. Tässäkin kysymyksessä korostuu provisiopalkkauksen luonteen merkitys, kun ansion saatavuus on työntekijöille epävarmaa. Lisäksi muutama vastaaja mainitsi, että psyykkiseen työkykyyn vaikuttaa, millä tolalla perheasiat ovat.

Varmasti muuten ihan ok, mutta ainut tekijä tietysti vaikuttaa se taloudellinen epävarmuus. Joka kuukausi kun lähdet nolasta ja itsellä on laskut maksettavana. Ainahan se aiheuttaa semmosen ressin ja miten kuukausi nyt menee. Ainahan myös mietit sitä että saatko itse myyntiä tai kaveri myytyä jolloin palkkio puolitetaan tai saako myyntiin kohteita. Tuli stressiä asiakkaiden puolelta, kohteesta mistä oli sovittu tai ehkä tarjous hyväksyty ja alkaakin löytyä repeämiä vaikka talon seiniltä, aletaan selvittelee, ja siä takana ajatus että eihän tää kaadu, kun haluat kuitenkin palkkion siitä. Henkistä stressiä tulee paljon muustakin kuin vaan rahasta. Vaikka raha aina lopputulema, mutta kuitenkin. (Haastateltava D*)

Työhyvinvointi on hyvä, mutta sitten jos on tragediaa tai jos omissa perhesuhteissa menee huonosti, niin tottakai se vaikuttaa siihen työntekoon kun stressaat joka asiasta. Silloin menee lukkoon ja stressaa liikaa. Illat töissä, jatkuvasti puhelimen ääressä ja sunnuntai töissä. Jos työkaverit pelaisivat yhteiseen hyvään, silloin kun oon lomalla niin vois hyvin sopia että hoidat mun asiat niin hyvin kun sä vain voit ja jaetaan se potti kun tulee. Mutta ei se mennyt niin. (Haastateltava E*.)

Oikein hyvä työkyky. Kyllä silloin kun ei tule ketään asiakkaita esimerkiksi näytölle, niin mieltii mä oon ihan yksin, onko tässä mitään järkee, kun ei saa kontaktia oikee kehenkään ihmiseen, että mitä työtä tää oikeen on? Ja okei ei silloin tuu rahaakaan, että kyllä se syö itseluottamusta ja tunnetta siihen alaan ja omaan duuniin. Tällä hetkellä kuitenkin hyvä, kun hommat on alkanu rullaan. (Haastateltava B.)

Työkykyhän oli hyvä. Kun alalla alotin niin toki erittäin innokas ja tein välillä vähän liikaakin töitä. Tykkäsin ja olin tottakai hyvässä kunnossa. Koin välillä psyykkistä kuormitusta kun on se provisiopalkkaus eli paine ja tottakai alitajunnassa mieitit kuinka paljon oon nyt myynyt ja paljo tule

myymään että pääset siihen tiettyyn. Siinä tulee tottakai semmonen tietynlainen ahneus, haluan taas lisää ja lisää. Myyminen rupes olemaan mulle semmonen tietynlainen paine. (Haastateltava L*.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen kohdeorganisaatiossa. Haastateltavilta tiedusteltiin, millä tavalla työhyvinvointi huomioidaan kohdeorganisaatiossa. Kaikkien vastaajien mukaan yhtä lukuun ottamatta työhyvinvointia ei ole huomioitu yrityksessä tarpeeksi tai jos huomioidaan niin hyvin niukasti. Vastauksien perusteella työhyvinvointi näkyy pääosin joko esimiehen kannustavassa palautteessa tai muutama virkistyspäivänä vuodessa. Niin sanottua työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämistä ei työntekijöiden mukaan huomioida kohdeorganisaatiossa riittävästi. Vastauksien perusteella myös ilmenee, että työntekijöillä ei ole heidän tietojensa mukaan yrityksen tarjoamaa työterveyspalvelua. Työhyvinvointi on vastaajien mukaan ehdottomasti osa-alue, jota pitäisi kehittää.

Sanotaan että sekin on mulla suuri ihmetys kun ei ole mitään työterveyshuoltoa tai lakisääteistä lääkärintarkastusta. Ja mun mies on sillä tavalla että miten voi olla. Hyvin erikoinen asia. Yrittäjä kohtaista että miten se voi olla mahdollista, koska se on laki. Niukasti huomioidaan, mutta en muista koska viimeksi olisin ollut sairaslomalla. Sitten kun on flunssa niin soittaa vaan että nyt ei yksinkertaisesti vain pääse. Onneksi ei oo ollut mitään, koska jos olisi, niin ei varmaan voisi olla täällä töissä. (Haastateltava H.)

Huomioitiin hyvin, mutta siis eihän kiinteistöväilyliike voi sille mitään jos toiset työkaverit on inhottavia. Itse olisin kaivannut enemmän yhteen hiileen puhaltamista enemmän työkavereilta, kun kaikilta ei sitä saanut. Mutta esimiehen toimintaan olin tyytyväinen. Työtoverit eivät olleet parhaita ystäviä keskenään johtuen kilpailusta. (Haastateltava E*.)

Aina silloin tällöin on virkistymismatka. Työhyvinvointiin vaikuttavat työkalut paremmaksi. Perusasiat koneet puhelimet, ne tökkii vähän väliä. Tai ei tahdo saada tai ne on halvimpia mahdollisia. Tässä asiassa on parannettavaa. (Haastateltava K.)

Aika hiljasta on. Tottakai semmonen positiivinen ilmapiiri ja hyvii tyyppiä ja semmonen henki. Tiimityöskentelyä pitäisi kehittää tai se että tiimi ei koko ajan vaihtuis eli pysyvämpi luonteisempaa. Se tuottaisi semmosta hyvää fiilistä ja turvallisuuden tunnetta. (Haastateltava B.)

Mun mielestä tällainen työhyvinvointi juttu niin sitä ei kauheen hyvin huomioitu. Enemmän nään sen sillai että tottakai yrittäjäkin saa enemmän rahaa siitä mitä alaiset myy, niin oli ehkä enempi semmosta että parempi kun tulosta tulee. Ehkä enempi semmosta että pomonkin pitäisi ehkä enemmän huomioida työntekijää, että miten sulla niin kun menee ja miten oot jaksanut. Pomonkin pitäisi vähä lukeen sitä, että jos joku on esimerkiksi väsynyt, niin pitäisi huomata se ja tsempata työntekijää, että päästäis parempiin tuloksiin ja työntekijä voisi paremmin. (Haastateltava L*.)

No en osaa sanoa muuta kuin että kannustetaan ja kehuaan. Suurin ongelma kuitenkin on ehkä tää vuoristorata tunteiden kanssa niin kyllä sitä koitetaan täällä vertaistukiryhmässä avustaa. Viikkopalaverit ovat hyviä purkutilanteita myös. (Haastateltava A.)

5.1.3 Henkilöstön asenteelliset tekijät

Sitoutuminen itse työtä ja työpaikkaa kohtaan. Haastateltavien kanssa keskusteltiin heidän henkilökohtaisesta sitoutumisesta niin itse työtä kuin työpaikkaakin kohtaan. Yhdeksän vastaajaa 12:ta mainitsi olevansa itse työn lisäksi sitoutunut työnantajaan tai työyhteisöön. Osa näistä vastaajista korosti työnantajaan ja työyhteisöön sitoutumisessaan arkisia asioita, kuten toimipisteissä suoritettavat päivystysvuorot ja viikkopalaverit, sekä lojaalisuus työkavereita kohtaan. Muutama vastaaja piti myös ketjuorganisaation hyvää mainetta korostamisen arvoisena asiana ja siitä onkin heidän mielestään hyötyä alan kilpailevilla markkinoilla. Loput kolme vastaajaa korosti sitoutumisessaan joko itse työn merkitystä tai työn taloudellista merkitystä.

Tottakai pitää sitoutua. Esimerkiksi piti ketjun puolesta sitoutua kun joka päivä oli päivystys ja vaadittiin että tulee paikanpäälle. Työpaikka sitoutti sua sen verran että oli vähintään se yksi päivystys päivässä jolloin tuut toimistolle. Oma sitoutuminen oli helpompaa sillä tavalla että teki kuusi päivää töitä ja esimerkiksi maanantain tai tiistain vapaata. Teen töitä itselleni ja sillä tavalla että pärjään plus että mun työnantaja pärjää. (Haastateltava E*.)

Kyllä se on se vastuu koko tekemisestä. Ostavan ja myyvän asiakkaan aseman huomioiminen eli tässä pitää ajatella muita aina. On se kuka vaan asiakkaista, se on semmonen tärkeä asia. Olen sitoutunut työpaikkaan tullan tänne töihin päivystykseen kun pitää ja herätään kun pitää. Maanantaina, jos on palaveri, niin sinne kans mennään. Mutta

jos tilanne on kun et pääse niin ilmoitat etukäteen, asioista voi sopia. (Haastateltava H.)

Kaikki kulkee käsi kädessä eli jos työntekijät voi hyvin niin ne sitoutuu myös paremmin mut jos huonosti niin ei oikein sitoudu. Sanotaan jos ja ennen kaikkea asia numero 1 on että ihminen saa tarvittavan hyvän toimeentulon että ihminen voi sitoutua paremmin ja tehdä positiivisella mielenalalla. Työ sitouttaa. Työpaikkaa tuodaan siinä kohtaa usein esille, kun neuvotellaan asiakkaan kanssa välityspalkkiosta, on hienoa että on taustalla tällainen hyvä brändi ja organisaatio, jolla tuodaan esiin luottamusta. (Haastateltava J.)

Työhön sitoudutaan, tähän on pakko sitoutua, et voi hoitaa vain vasemmalla kädellä. Jos se hoidetaan myyntiin, pitää huolehtia näkyvyydestä ja että se myydään. Kyllä työpaikka sitouttaa, koska pitää saada perheelle leipää. (Haastateltava I.)

En mä organisaatioon mitenkään oo itseni mielestä sitoutunut, että työtehtävät hoidan niin hyvin kuin pystyn eli se on mun mielestä tärkein asia, se luo sitten sulle lisää töitä. (Haastateltava B.)

Kolme neljästä kohdeorganisaatiosta poistuneesta työntekijästä ilmaisi, että heidän sitoutumisensa oli alun perin voimakasta kohdeorganisaatiossa, mutta muiden tekijöiden summa alkoi vaikuttaa siihen heikentävästi. Esimerkiksi osa vastaajista viittasi provisiopalkkauksen epävarmuuteen.

No kyllä tykkäsin porukasta, että siksi ehkä olikin vaikea lähteä sieltä. Mä olin aika sitoutunut niihin ihmisiin ketä siellä oli, mutta muuten työ oli niin sellaista ku se palkkaus piti budjetoida vuotta kohden, et voinut kuukautta kohden, jonain hyvin ja jonain et mitään. Itse henkilöiden kautta olin ihan sitoutunut oleen siellä. (Haastateltava D*.)

Sitoudun tai sitoutuisin mielelläni ja ankuroittisin eli en oo ainakaan sen tyyppinen ihminen, että vaihtaisin työpaikasta toiseen mielelläni, vaan päinvastoin, että olisi sitten yhdessä ja samassa vaikka eläkeikään saakka. Kuitenkin se on sitten monien asioiden summa. Halukkuus sitoutua on ehdottomasti. (Haastateltava F*.)

Työtyytyväisyyden arviointi kokonaisuudessaan. Haastateltavat arvioivat työtyytyväisyyttään kohdeorganisaatiossa. Nykyisiltä työntekijöiltä kysyttiin nimenomaan työtyytyväisyyden tämän hetkistä tilannetta ja poistuneilta silloista tilannetta,

kun oli vielä kohdeorganisaatiossa töissä. Jos tarkastellaan kaikkia vastauksia kokonaisuutena, ilmenee että työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttaa pitkälti tuloksen tekeminen ja siitä saatava palkka. Nimittäin puolet vastaajista antoi vastauksiinsa ymmärtää, että tyytyväisyys on johdannainen työn tuloksista. Näistä vastaajista muutama totesi suoraan, että palkkaa saisi olla enemmän. Kuitenkin kymmenen vastaajaa 12:ta ilmaisi tyytyväisyyden kokonaisuudessaan olevan hyvä tai vähintään ihan hyvä epävakasta taloudesta huolimatta. Tästä johtuen tyytyväisyydessä ei huomattu myöskään oleellisia eroja nykyisten ja poistuneiden työntekijöiden kokemusten välillä.

Ihan hyvä joo. Tottakai toimeentulon hankkiminen aiheuttaa sitä tyytymättömyyttä, mutta saatiin olla hyvin vapaasti ja itsenäisesti, joka oli iso osatekijä. Luulen, että se kompensoi sitä palkkauksen epävarmuutta monella aika pitkälle. (Haastateltava D*.)

Voisi parempikin olla, mutta on vaan niin huono aika. Tyytyväisyys on aina johdannainen tulokseen, se on vaan fakta. Onhan se harmittavaa kun teet kuukauden töitä, eikä mitään tule, se harmittaa. Kaksi kuukautta ollut aikaa huonoo, kyllä sitä miettii välillä kun teet pitkää päivää ja tulosta ei tule. Moni luulee että välittäjän työ on helppoa, mutta ei todellakaan ole. (Haastateltava H.)

Omaan työhön en oo tyytyväinen, vaikka tiedän että oon hyvä, vaikka itse sanonkin. Mitä vaikeampi kohde silloin tulee enemmän asiantuntevuus esille ja täytyy osata arvioida kohdetta ja rakenteellisia seikkoja. En oo tähän hetkiseen tilanteeseen tyytyväinen tai ehkä olen sen ikäinen että ei ole enää sellaista virtaa niin kuin noin nuoremmat jaksaa. On kuitenkin vähän helpompi kuin sellaisille joiden on pakko tienata. Enemmän tää nyt ottaa patti, mutta tottakai vaikuttaa negatiivisesti mielialaan kun ei tuu onnistumisia. (Haastateltava J.)

Kyllä mä tyytyväinen oon, että itsehän en oikeen tolle tämän hetkiselle taloustilanteelle voi tehdä mitään. Kyllä mä ny uskon että se on sieltä pikku hiljaa hinaamassa itseensä ylöspäin, että nyt kun harjottelee ja sitte kun menee lujaa. niin myös pärjää. (Haastateltava A.)

Oon mä tyytyväinen, mutta liksaa saisi olla enemmän. Kiitettävä silti. (Haastateltava B.)

Semmonen keskitasoo vähän parempi. Ei ihan huippupäässä kuitenkaan. (Haastateltava L*.)

Työmotivaatio ja työmotivaatiota edistävät tekijät. Haastatteluissa tiedusteltiin haastateltavien työmotivaatiota ja tekijöitä, jotka heidän mielestään edistävät sitä. Nykyisten työntekijöiden keskuudessa tämän hetkinen työmotivaatio kuvattiin hyväksi ja muutama kuvaili jopa erinomaiseksi. Näiden vastaajien vastauksissa korostui, että myös työmotivaatio on johdannainen työn tuloksista. Heidän mukaansa hyvä työmotivaatio vaatii muodostuakseen riittävästi onnistumisia. Muutama vastaaja painottikin, että alan provisiopalkkaus pakottaa välittäjiä omaamaan korkean työmotivaation, sillä vain tehokkaasti työtä tekemällä saat palkkaa. Työmotivaatiota edistäviksi tekijöiksi mainittiin työssä onnistumisen ja palkan lisäksi asiakastyö, työn vapaus ja joustavuus, sekä uudet haasteet. Ainoastaan yksi nykyinen työntekijä antoi ymmärtää, että työmotivaatio on hukassa tällä hetkellä johtuen asiakkaiden puutteesta. Jos ajatellaan työmotivaation kokonaiskuvaa kohdeorganisaatioissa, työntekijöillä motivaatio on pitkälti kiinni ulkoisista motivaatiotekijöistä. Niin kuin Mayor ja Risku (2015, 32) ovat todenneet ulkoisissa motivaatiotekijöissä, kuten palkassa motivaatio tulee henkilön itsensä ulkopuolelta, jolloin päämäärään pyrkiminen voidaan kokea helpommin myös pakottavaksi ja raskaaksi. Tämän vuoksi palkka myös helposti heikentää työntekijän motivaatiota.

Tulen hyvillä mielin. Työni on motivoivaa ja palkitsevaa. Koen osaavani tämän. Työ itsessään on ensimmäinen motivoiva ja sitten työyhteisö eli miten ihmisten kanssa ollaan kanssakäymisessä. Motivoi myös haasteellisuus, ja yllättävät tilanteet. Aina on viimeisessä pisteessä tyytyväinen asiakas ja se että teemme työmme hyvin. (Haastateltava G.)

Työmotivaatio on hyvä. Ja mullahan on toinen työ, tämä ei ole ainut tulon lähde. Sillä mä maksan mun velkani, muuten voisi miettiä että pitäisi mennä oikeisiin töihin. Sitäkin oon miettiny, mutta ei ole saanut aikaiseksi. Kiva työ motivoi, näkee ihmisiä ja vapaus. Ja ei tarvi mennä seittemään töihi, oon ilta työläinen. Jos valita sais, mun kaikki vuorot olisi iltapäivävuoroja. (Haastateltava H.)

Kyllä on motivaatiota tehdä tätä työtä eli ei tätä työtä voisi tehdä jos ei ole motivaatiota. Motivaatio tulee työstä ja kiva nähdä uusii ihmisii, tää on tosi monipuolista eli ei oo samanlaista päivää olemassa. Pitää olla aika luova. (Haastateltava B.)

Kyllä mulla motivaatio vähän hukassa on. Kun ei tule edes mahdollisuuksia kun näytöllä ei käy ja tännekin kun tulee vain yksi viikossa ja harvemmin osuu omalle kohdalle. (Haastateltava J.)

Kohdeorganisaatiosta poistuneista työntekijöistä kolme neljästä koki työmotivaation vaihtelevaksi silloisessa työssään. Kahden vastaajan mukaan työmotivaatio oli aluksi voimakasta, mutta työuran edetessä muiden ulkoisten tekijöiden vaikutukset saivat aikaan myös motivaation hiipumisen. Työmotivaation hiipuminen saattoi siis jo osaltaan viestiä työntekijän lähtöpäätöksestä eli siitä, että on aika vaihtaa työpaikkaa.

Kyllä se aika kova oli, mutta tottakai siinä lopussa eli viimeisen puolen vuoden aikana kun lähin opiskelee ja opiskelin toisessa kaupungissa ja ajoin kahden kaupungin väliä, nii vaikutti. Siinä vaiheessa huomasi, että ei tästä tule mitään eli on pakko lopettaa, että ei riitä rahkeet. (Haastateltava L*.)

Sehän vaihteli sen mukaan, kun esimerkiksi sunnuntaina kukaan ei tuu mitään kattoo, ei siinä kovin korkeella motivaatio oo. Sunnuntaina mietit onko mitään järkee. Siinä kohtaa, kun saat myytyä Tampereen kalliimman vanhan kerrostaloasunnon jollain huippu hinnalla ja tulee aluepäällikkökin kumartelea, niin silloin on taas motivaatioo. Motivaatio tulee tuloksista. Plus jos motivaatiota mietitään, että perus rahan tulo on taattu, niin kyllä ne tyytyväiset asiakkaat ja kun joku tulee suosittelujen perusteella sun tykö niin on tosi iso asia. Pankkivinkit veivät motivaatiota ja ne rankkaussysteemit tuli näitä tämmöisiä mistä en tykännyt, mitkä saatto nostaa sua listalla, tämmöset ei rahalliset, esimerkiksi brändin esiin tuleminen. Sitä edellytettiin ja ajattelin että nyt on parempi lähteä. (Haastateltava D*.)

Mitkä tekijät saavat/olisivat saaneet sinut jatkamaan työskentelyä ko. kiinteistöväilyliikkeessä? Henkilöstön vaihtuvuutta tutkittaessa koettiin tarpeelliseksi kysyä, mitkä tekijät vaikuttavat oleellisesti päätökseen siitä, jatkaako tietyissä työpaikassa vai lähteäkö uuteen työpaikkaan. Kysymyksen avulla pystyttiin myös samalla kartoittamaan, mitkä tekijät koetaan merkityksellisiksi työpaikalla. Nykyisten työntekijöiden kohdalla mielipiteet jakautuivat aikalailla kahtia. Nimittäin puolet heistä korostivat työyhteisön ja ylipäätään ihmisten merkitystä, kun taas toisen puoliskon mielipide kiteytyi ajatukseen ”ei se ruoho ole vihreämpää aidan toisella puolen”. Viimeisintä ajatusta vastaajat selittivät sillä, että jokaisessa työpaikassa on sekä hyviä että huonoja puolia eli toisin sanoen ei uskota, että tilanne olisi yhtään sen parempi toisessakaan työpaikassa tällä alalla. Tämän ajatuksen kohdalla korostui osaltaan myös siis työntekijöiden työkokemus ja vanhempi ikä. Voidaankin

todeta, että nykyiset työntekijät kokevat kohdeorganisaatiossa kuitenkin luonnollisesti enemmän hyviä puolia, koska ovat jääneet sinne. Kokonaisuudessaan nykyisten työntekijöiden vastausten perusteella voidaan todeta, että ei raha ole se ainut asia, miksi työskennellä tässä työpaikassa.

Oon niin vanha niin ei jaksais lähtee tsekkaamaan mitään uutta sellasta organisaatiota, jossa oltaisiin sidottuna aikatauluihin ja sääntöihin. Tää on tuttua ja itelle sopivaa. Ei tarvi hakee enempää. (Haastateltava H.)

Mitähän sanoisin, isoin tekijä miksi olen täällä.. tämä työ itsessään ja nämä ihmiset. Sosiaalinen ympäristö ja se että mun on pakko käydä töissä. (Haastateltava G.)

Ei auta vaihtaa munaa munaan. Se tilanne ei parane miksiäkään. Mä en usko että se on väliä missä työpaikassa on tällä alalla. Jokaisessa työpaikassa on hyvät ja huonot puolensa. Ja niitten kanssa pitää elää. (Haastateltava I.)

Kyllä se on työyhteisö. Kyllä sen tarvii toimia, että jos ei ny viihdy täällä muitten ihmisten kanssa nii kyllähän se on niin kun vaikka rahaa tulis ja pomo sanois että voi kuinka kiva, niin ei se auta, jos ei yhtään tunne oloaan kotoisaksi työyhteisössä. (Haastateltava A.)

Tota sanotaan näin että tällä alalla en usko että se mihinkään muuttuis jos tässä firmaa vaihtaisi. Ja onhan tässä kosiskeluilta muualle tullu ja enhän mä niihin oo tarttunut tai vois sanoo, että en oo ollu lähelläkään että tarttuaisin, vaikka on lupailtu kaiken näköstä. Ja en mä usko että se homma siitä paranisi. (Haastateltava C.)

Kun kohdeorganisaatiosta poistuneilta kysyttiin, mitkä tekijät olisivat saaneet heidät jatkamaan työskentelyä ko. kiinteistöväilyliikkeestä, he antoivat selvemmin myös ymmärtää syyn miksi he ylipäätään lähtivät. Kaksi vastaajaa neljästä ilmaisi, että he eivät uskaltaneet olla enää kauempaa pois omalta alaltaan. He painottivatkin vastauksissaan myös iän merkitystä eli yksinkertaisesti heillä alkoi tulla ikää sen verran, että oli jo pakko vaihtaa omalle alalle. Lisäksi heidän vastauksissaan kävi ilmi, että provisiopalkkaus ei enää miellyttänyt tai ollut riittävää. Kolmas organisaatiosta poistunut työntekijä lähti organisaatiosta myös tavallaan rahallisin perustein, koska siirtymisensä tuttavien kiinteistöväilyliikkeeseen siirtymisen osa syy oli parempi palkkioprosentti. Toiseksi syyksi kolmas vastaaja mainitsi työyhteisön joustamattomuuden ja tällä hän tarkoitti nimenomaan toimipisteen muita kollegoita. Nämä kolme

vastaajaa olisi siis saanut mahdollisesti jäämään yritykseen, jos olisi muutettu palkka-asioita. Neljäs eli viimeinen vastaaja lähti kohdeorganisaatiosta pääosin henkilöstöhallinnan puutteellisuuden vuoksi, mutta mainitsi lähdön olleen kuitenkin monien syiden summa. Hän myös totesi, että muiden työntekijöiden lähtö yrityksestä madalsi myös omaa kynnystä lähteä. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen yrityksessä olisi voinut saada työntekijän jäämään yritykseen.

Ei sinänsä yritys keskeistä syytä lähteä. En vain uskaltanut olla omalta alaltani pois. Mulla alkoi tulla ikää ja jos meinaa johonkin muuhun, niin pakko sitten lähteä eikä kannata jäädä sinne hirveästi kuluttaen aikaa. Tota kyllä mä koin ja olisin jatkunut, niin yrittäjän kanssa olisi päässyt neuvottelemaan, miten kannustavuus oli noussutkin. Silloin olin perusprovisiolla. (Haastateltava D*.)

Oli mun tarkoitus olla pidempään, mutta sitten kun olin nuori ja ei ollut korkeakoulu tutkintoo niin ajattelin, että nyt on hyvä lähteä koulunpenkille vähäksi aikaa takasin, kun tuli huonot ajat ja lähdin opiskelemaan. Ja sitten tää nykyinen ala sitten ainakin tällä hetkellä vei sitten mennessään. Ehkä olis ollu sitte kovempi kimmoke jos olisin alalle jääny ja jos olisin saanu kiinteeseen kuukausi palkan nii voi olla että oisin vielä tänäkin päivänä siellä vielä. Ja jos tietysti alalle olisi ollut jotain niin sanottua isompaa koulutusta. Olin toivonut isompaa koulutusta, mitä nykypäivänä ei vielä ole. (Haastateltava L*.)

Lopetin koska olin alusta asti jossain mieleni syövereissä halunnut lähteä kokeilemaan tota alaa tuttavani kiinteistövälityslikkeeseen. Hain yritykselle töihin ja halusin olla siellä töissä, mutta sitten kun olin ollut muutaman vuoden, tuntui että olisin valmis vaihtamaan. Syy oli se että palkkioprosentti oli puolet parempi. Tavallaan raha vei mua. Kiinteistöalan oppi-isä ja olisi pitänyt jäädä ja imee tietoa vielä enemmän. Veikkaan että olisin pärjännyt siellä paremmin kuin mitä nyt. Siellä kuitenkin asuntoja menee enemmän kuin nykyisessä paikassa. Ja määrähän korvaa palkkion suuruuden. Mut olisi saanut jatkamaan se, että palkkio olisi ollut isompi niistä kaupoista ja siitä kyllä neuvoteltiin. Plus että työyhteisö olisi pitänyt olla joustavampaa. Miksi lähdin eli työtovereiden välinpitämättömyys ja palkkioprosentti oli pienempi kuin mihin olin menossa. (Haastateltava E*.)

Henkilöstöhallinta varmaan, kun se oli niin joustamatonta työvuorolistojen ratkaisevat asiat/tuki siihen myyntiin puuttui kokonaan, mitä olisin tässä kohtaa tarvinnut. Myynnin tuki ja henkilöstöhallinnan totaalinen puuttuminen. Yksi kiitos tai kaksi kiitosta, niin olisin saattanut jopa jäädä jos sitä tilannetta ois niin kun purettu. Kysyinkin ja pyysinkin itse asiassa toimipisteen vaihtoo, mutta sekin jäi. Loppujen lopuksi en olisi ollutkaan

varma olisiko sinne mahtunut. Aika monta syytä. Myös muiden vaihtuvuus madalsi omaa kynnystä lähteä: Ovi oli kuin pyörivä ovi. (Haastateltava F*.)

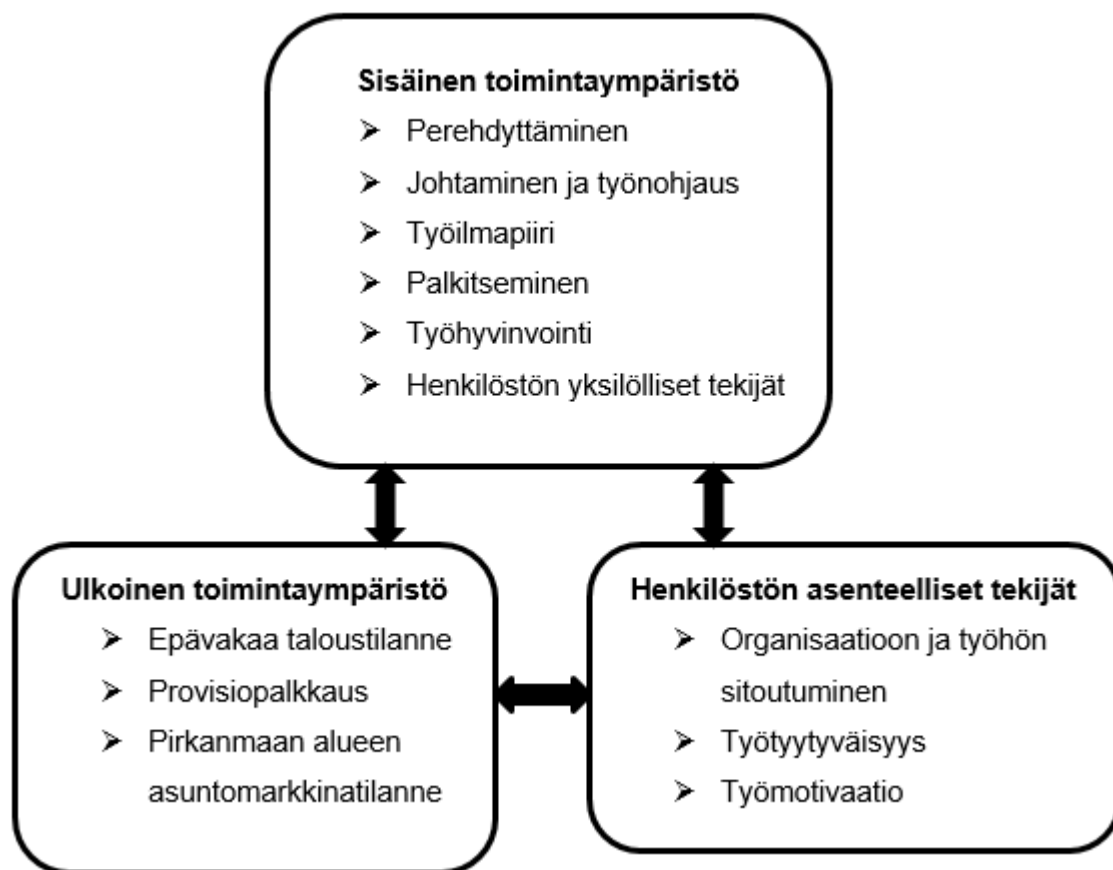
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustyön tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä syyt ovat merkittävimpiä vaihtuvuuden aiheuttajia pirkanmaalaisessa kiinteistönvälitysliikkeessä. Teoreettinen viitekehys laadittiin tutustumalla vaihtuvuuskirjallisuuteen tarkoituksena lähestyä aihetta mahdollisimman laajasta näkökulmasta eli monen eri vaihtuvuuden tekijän avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä päädyttiin jakamaan henkilöstön vaihtuvuuden tekijät kolmeen eri ulottuvuuteen Vanhalan (1981, 11) mallin mukaisesti: ulkoinen toimintaympäristö, sisäisen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden tekijänä ja sen vähentämisessä, sekä henkilöstön asenteelliset tekijät. Sisäisessä toimintaympäristössä otettiin tarkoituksellisesti mukaan myös rooli vaihtuvuuden vähentäjänä, jotta voidaan teoreettista viitekehystä tukien laatia kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui hyvin henkilöstön vaihtuvuuden syiden kartoittamiseen, sillä haastatteluiden avulla tuli esille henkilöstön kokemuksia ja käsityksiä yrityksestä ja työstä, jotka selittivät henkilöstön vaihtuvuutta kyseissä kiinteistönvälitysliikkeessä. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla saatiin henkilöstön ääni kuuluviin, jolloin tutkimusaineisto pystyttiin keräämään mahdollisimman syvällisestä tulokulmasta. Teemahaastattelut toteutettiin kohdeorganisaation nykyiselle henkilöstölle sekä osalle poistuneesta henkilöstöstä.

Teemahaastatteluiden tuloksena saadun empiirisen aineiston perusteella selvitettiin, mitkä syyt ovat merkittävimpiä vaihtuvuuden aiheuttajia kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulokset myös tukivat teoreettista viitekehystä eli Vanhalan (1981, 11) vaihtuvuusmallia, sillä henkilöstön vaihtuvuus kohdeorganisaatiossa on moniulotteinen ilmiö eli monien eri tekijöiden summa. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä kohdeorganisaatiossa on kuvattu kuviossa 5, joka havainnollistaa, että vaihtuvuuden tekijät ovat sidoksissa toisiinsa.



Kuvio 5. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät kohdeorganisaatiossa.

Tutkimustulosten perusteella voitiin kokonaan karsia yksi vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä, mikä ei saanut tunnustusta teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Tämä tekijä oli esimieheltä saatava palaute, sillä ainoastaan kaksi vastaajaa 12:ta koki, ettei saa riittävästi palautetta esimieheltään. Esimieheltä saatava palaute jäi siis luonnollisesti pois sen vuoksi, koska se koettiin positiiviseksi tekijäksi kohdeorganisaatiossa eli ei suinkaan vaihtuvuuden aiheuttajaksi.

Vaikka kuvion 5 avulla nähdään henkilöstön vaihtuvuuden olevan moniulotteinen ilmiö, tutkimustulosten perusteella niistä voidaan erotella kuitenkin merkittävimmät ja joiden ympärille muut tekijät rakentuvat. Nämä merkittävimmät henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ovat kohdeorganisaatiossa epävakaa taloustilanne, provisiopalkkaus, muu palkitseminen, henkilöstöhallinta, työilmapiiri sekä henkilöstön yksilöllisistä tekijöistä ikä. Seuraavaksi esitellään näiden tekijöiden väliset yhteydet henkilöstön vaihtuvuudessa kohdeorganisaatiossa.

Provisiopalkkaus ja muu palkitseminen. Näin jälkikäteen voidaan sanoa, että jo teemahaastattelun ensimmäinen kysymys antoi jo osaltaan viitteitä, mikä aiheuttaa kiinteistövälitysliikkeessä henkilöstön vaihtuvuutta. Tämä kysymys oli: ”Mitkä tekijät mielestäsi aiheuttavat henkilöstön vaihtuvuutta?”. Suurin osa haastateltavista oli vastauksissaan yksimielinen, jolloin vaihtuvuuden tekijäksi koettiin alan palkkausjärjestelmä eli toisin sanoen provisiopalkkaus. Ainoastaan yksi haastateltava mainitsi, että henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaa sisäinen toimintaympäristö eli henkilöstöhallinta. Provisiopalkan merkitystä korostettiin läpi haastatteluiden, oli sitten kyse nykyisen tai poistuneet työntekijän näkemyksistä. Haastavan siitä tekee vastaajien mukaan se, että kiinteistövälitysalalla työskentelevien välittäjien toimeentulo on epävarma, sillä palkka on suoraan riippuvainen siitä, paljonko myy. Kohdeorganisaatiosta poistuneista työntekijöistä suurin osa ei ollut tyytyväinen alan provisiopalkkaukseen ja olivatkin sitä mieltä, että välittäjällä pitäisi olla provision lisäksi jonkinlainen pohjapalkka.

Provisiopalkka voidaan yhdistää tutkimustulosten perusteella epävakaiseen taloustilanteeseen, Pirkanmaan alueen asuntomarkkinatilanteeseen, muihin palkittamisen keinoihin, työkykyyn, sekä työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Toisin sanoen pelkkä provisiopalkkaus sitoo ulkoiset vaihtuvuuden tekijät niin sisäiseen toimintaympäristöön kuin henkilöstön asenteellisiin tekijöihin. Vastauksien perusteella voidaan sanoa, että provisiopalkan ja epävakiaan taloustilanteen välinen yhteys näkyy suoraan välittäjän lompakossa, kun ihmiset eivät osaa tehdä päätöksiä asuntokaupoilla johtuen oman talouden heikosta kuvasta. Vastausten mukaan ihmisten epävarmuus näkyy yksinkertaisesti jo siinä, että asiakkaita käy asunonäytöillä ylipäätään hyvin vähän ja jos ei ole asiakkaita, välittäjät eivät saa palkkaa.

Kuitenkin suunnilleen puolet vastaajista ajatteli taloustilannetta myös positiivisessa mielessä esimerkiksi kuinka heikossa taloustilanteessa välittäjän ammattitaito korostuu ja kuinka asuntokauppa on piristymässä tänä vuonna. Työntekijöiden keskuudessa Pirkanmaan asuntomarkkinatilanne nähtiin siis tällä hetkellä suhteellisen hyvänä, mikä vastaa myös teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä Pellervon taloustutkimuksen (2016) Alueellista asuntomarkkinaennustetta ja Suomen hypoteekkiyhdistyksen (2016) Asuntomarkkinakatsausta. Toisaalta se että tilanne on vasta

tänä vuonna (2016) piristynyt kertoo myös siitä, että osa poistuneista työntekijöistä toimi kohdeorganisaatioissa heikomman asuntomarkkinan aikaan, jolloin markkinoiden hiljaisuus osaltaan vaikutti lähtöpäätökseen.

Tutkimustulosten perusteella selvisi, että työntekijöillä ei ole tai ei ollut provision lisäksi varsinaisia henkilöstöetuja tai ylipäätään muita palkitsemisen keinoja kuin provisio-osuus. Voidaan siis todeta, että muilla palkitsemisen keinoilla ei ole tarpeeksi myöskään lievennetty provisioalkan luomaa epävarmuutta. Niin kuin Österbergkin (2014, 167) toteaa, on työntekijän sitoutumisen ja yrityksen edun mukaista, että työntekijä saa muunkinlaista palkitsemista hyvin tehdystä työstä kuin peruspalkan, koska palkitseminen kannustaa henkilöstön toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että palkitsemisjärjestelmä ei ole työntekijöille yhtenäinen ja pelkästään termi palkitsemisjärjestelmä tuntui osalle vastaajista vieraalta. Kolmas osa vastaajista olikin tyytymättömiä palkitsemisjärjestelmään sen vaihtelevuuden ja epämääräisyyden vuoksi.

Työntekijöiden vastausten perusteella työkyky todettiin kokonaisuudessaan vähintään hyväksi. Kuitenkaan ei voida jättää huomioimatta, että yli puolet vastaajista mainitsivat kokevansa jonkin tasoista psyykkistä kuormitusta työssään. Tämä psyykkinen kuormitus oli myös peräisin provisioalkan tuomasta epävarmuudesta ja paineesta, kun ei saa asuntoja myydyksi. Viitala (2014, 172–174) ja Hyppänen (2013, 168–169) toteavat, että työntekijän kokema työhyvinvointi rakentuu työkyvyn ja työn kuormitustekijöiden suhteesta. Tästä syystä voidaan todeta, että provisioalkan luoma epävarmuus vaikuttaa osaltaan henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin.

Provisioalkan merkitys näkyi myös siis henkilöstön asenteellisissa tekijöissä. Nimittäin kolme neljästä kohdeorganisaatiosta poistuneesta työntekijästä ilmaisi, että heidän sitoutumisensa oli alun perin voimakasta, mutta muun muassa provisioalkan epävarmuus alkoi vaikuttaa heikentävästi siihen. Lisäksi lähes kaikkien haastateltavien niin poistuneiden kuin nykyistenkin työntekijöiden mukaan työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat johdannaisia työn tuloksista ja siitä saatavasta palkasta. Toisin sanoen vastaajien mukaan työtyytyväisyys ja työmotivaatio vaativat riittävästi onnistumisia rakentuakseen. Tutkimustuloksissa nousi esille myös huomiota vaativa näkökulma työmotivaatiosta liittyen alan tulosperusteiseen palkkiojärjestelmään, sillä

todettiin alan provisiopalkkauksen pakottavan välittäjän omaamaan korkean työmotivaation, koska vain tehokkaasti työtä tekemällä saat palkkaa.

Teemahaastattelun viimeinen kysymys antoi lopullisen varmistuksen provisiopalkan ja palkitsemisjärjestelmän rooleista vaihtuvuuden tekijöinä, sillä kohdeorganisaatiosta poistuneista työntekijöistä kolme neljästä olisi saattanut jatkaa työskentelyä kyseisessä kiinteistönvälitysliikkeessä, jos palkka-asioita olisi muutettu. Tällöin haastateltavilta siis kysyttiin: ”Mitkä tekijät saavat/olisivat saaneet sinut jatkamaan työskentelyä ko. kiinteistönvälitysliikkeessä?”.

Henkilöstöhallinta. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta, että henkilöstöhallinnalla on ollut merkitystä henkilöstön vaihtuvuudessa. Henkilöstöhallinta voidaan yhdistää pikemminkin vaihtoalttiutta aiheuttavaksi tekijäksi, sillä vain yksi kohdeorganisaatiosta poistunut työntekijä lähti yrityksestä syynä henkilöstöhallinnan totaalinen puuttuminen. Niin kuin teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin vaihtoalttius kuvastaa käyttäytymisaikomuksia eli työntekijän pohdintaa jäädäkö kyseiseen työpaikkaan vai ei, kun taas henkilöstön vaihtuvuuden käsitteessä henkilöstö vaihtuvuus todentuu (Vanhala 1981, 1–4). Vaihtoalttius näkyy tutkimustuloksissa siten, että myös kohdeorganisaation nykyiset työntekijät kokivat henkilöstöhallinnassa puutteita. Henkilöstöhallintaan nimittäin voidaan sisällyttää perehdyttäminen, johtaminen ja työnohjaus sekä työhyvinvointi, joissa koettiin tulosten mukaan olevan kehittämisen varaa. Kolmas osa haastatteluun osallistuneista oli sitä mieltä, että perehdyttämistä tulisi organisaatiossa jollain tavalla kehittää. Johtamistyylissä taas pidettiin sen joustavuuden ja vapauden vuoksi, mutta puolet vastaajista oli sitä mieltä, että sitä pitäisi kehittää. Eniten ongelmia koettiin olevan henkilöstön aseman huomioidussa ja töiden delegoinnissa. Työhyvinvoinnin kohdalla kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, että työhyvinvointia ei ole huomioitu yrityksessä tarpeeksi tai jos huomioidaan niin erittäin niukasti. Niin sanottua työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämistä ei huomioida kohdeorganisaatiossa riittävästi.

Työilmapiiri. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että toimipisteiden (1,2) välillä hajontaa oli eniten työilmapiirissä. Haastateltavat kokivat, että vaikka toimipisteet ovat yhteistä yritystä, niin yhteinen tekeminen eri toimipisteiden työntekijöiden välillä on erittäin vähäistä. Toimipisteen 2 nykyiset työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä työilmapiiriin ja samaa mieltä oli myös eräs toimipisteestä 2 poistunut työntekijä. Toimipiste 1:stä

kaksi poistunutta työntekijää oli sitä mieltä, että työilmapiiri oli kohtalainen. Nämä kaksi poistunutta, sekä vielä eräs nykyinen toimipiste 1 työntekijä olivat kaikki sitä mieltä, että työilmapiirin on vaikuttanut negatiivisesti henkilöstön vaihtuvuus. Henkilöstön suurempi vaihtuvuus toimipisteessä 1 ei ole luonut työntekijöiden välille yhtenäistä työilmapiiriä, jonka voidaan nähdä lisänneen henkilöstön vaihtuvuutta. Toimipisteen 2 henkilöstöllä ollut hyvä työilmapiiri, joka on vaikuttanut oletettavasti myös vaihtuvuuden pienempään määrään. Syy seuraussuhteena voidaan todeta, että työilmapiirin heikkous on lisännyt täten vaihtuvuutta ja päinvastoin.

Henkilöstön poikkeuksellinen ikäjakauma. Ennen varsinaisen tutkimusanalyysin aloittamista toimipisteiden välisestä poikkeuksellisesta ikäjakaumasta voitiin tehdä tulkinta, jonka mukaan ikä on osasy syy henkilöstön vaihtuvuudessa. Tämä myös selittäisi, miksi henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurempaa toimipisteessä 1. Ennen tutkimusanalyysiä siis todettiin, että toimipisteen 1 nykyiset sekä poistuneet työntekijät ovat selvästi nuorempia verrattuna toimipisteen 2 työntekijöihin. Ikäjakauman perusteella tehtiin päätelmä, jonka mukaan näiden nuorempien toimipisteessä 1 työskennelleiden henkilöiden niin sanottu ”kynnys” poistua organisaatiosta on ollut huomattavasti matalampi, koska työuraa on ollut heillä vielä lähtiessään jäljellä ainakin 15 vuoden verran.

Kohdeorganisaation poikkeuksellinen ikäjakauma tuli tutkimustuloksissa esille toimipisteiden välisessä erottelussa eli toimipisteen 1 nykyiset sekä poistuneet edustivat nuorempaa ikäluokkaa, kun taas toimipisteen 2 työntekijät vanhempaa ikäluokkaa. Tutkimustulokset myös osaltaan tukivat jo tätä aiemmin todettua tulkintaa, sillä kohdeorganisaatiosta poistuneet kaksi työntekijää myönsivät lähteneensä kohdeorganisaatiosta myös siksi, että heillä alkoi tulla ikää. Tämän he perustelivat sillä, he eivät alun perinkään olleet tulleet alalle jäädäkseen, joten iän karttuessa oli pakko vaihtaa työpaikkaa, jos haluaa vaihtaa omalle alalle.

6.2 Kehittämisehdotukset henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi kohdeorganisaatiossa

Jotta organisaatiossa voidaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, ensin on ymmärrettävä mistä syistä henkilöstön vaihtuvuus johtuu. Henkilöstön vaihtuvuuden syitä

voidaan organisaatiossa selvittää esimerkiksi lähtöhaastatteluiden avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esille, miten lähtöhaastattelua kannattaa hyödyntää vaihtuvuuden tutkimisessa. Mankan ja Hakalan (2011, 20) mukaan lähtöhaastattelulla organisaatio pystyy selvittämään, mitkä ovat olleet työntekijöiden lähdön syyt. He myös toteavat, että lähtöhaastatteluja pitämällä voidaan jopa estää turhat lähtemiset. Jatkossa kohdeorganisaation kannattaa ehdottomasti turvautua lähtöhaastatteluiden pitämiseen, jos henkilöstön vaihtuvuutta siellä vielä esiintyy ja jotta turhat lähtemiset voidaan estää.

Tässä tutkimustyössä selvitettiin merkittävimmät vaihtuvuuden aiheuttajat samasta periaatteesta kuin organisaatiossa tehtäisiin lähtöhaastattelut. Tutkimuksen tavoitteena olikin tuottaa tietoa toimeksiantajalle vaihtuvuuden syistä ja niiden perusteella muodostaa kehittämis ehdotukset, jotta yrityksessä voidaan jatkossa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja sitouttaa työntekijöitä yritykseen paremmin. Henkilöstön vaihtuvuuden merkittävimmät syyt olivat tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätösten mukaan provisiopalkkaus ja muu palkitseminen, henkilöstöhallinta, työilmapiiri sekä henkilöstön poikkeuksellinen ikäjakauma. Teoreettiseen viitekehykseen viitaten sisäinen toimintaympäristö eli itse yritys voi toiminnallaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta monella eri tavalla. Ulkoisen toimintaympäristön tekijöihin on hankala yrityksen vaikuttaa, mutta esimerkiksi tässä case-tapauksessa tätä ulkoista vaihtuvuustekijää eli provisiopalkkausta voidaan kehittää muiden palkitsemiskeinojen avulla. Koska henkilöstöhallinta koettiin perehdyttämisen, johtamisen ja työnohjauksen sekä työhyvinvoinnin kannalta puutteelliseksi, niin nämä tekijät tullaan myös huomioimaan kehittämis ehdotuksissa. Henkilöstön poikkeuksellista ikäjakaumaa kannustetaan kehittämään ikäjohtamisella.

Palkitseminen. Tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätösten perusteella kävi ilmi, että henkilöstön vaihtuvuuteen on vaikuttanut pääosin alalla vallitseva provisiopalkkaus. Myös palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudessa koettiin olevan puutteita, sillä varsinaisia palkitsemisen keinoja ei ole yrityksessä provisi-osuuden lisäksi. Ei voida olettaa, että yrityksellä olisi resursseja nostaa jokaisen työntekijän palkkaa tai tässä case-tapauksessa provisioprosenttia vaihtuvuuden vähentämiseksi ja ei tarvitsekaan, sillä yritys voi käyttää muita palkitsemisen keinoja lisätäkseen työntekijöiden tyytyväisyyttä. Kohdeorganisaation kannattaisi esimerkiksi suosia jatkossa

aineettomia palkitsemisen keinoja, kuten sosiaalisia palkkioita (Kauhanen 2010, 135–137). Sosiaaliin palkkioihin kuuluvat muun muassa statussymbolit, joissa olikin muutaman haastateltavan mukaan kehittämisen vara. Haastateltavat toivoisivat, että työvälineistöä (tietokone, puhelin) parannettaisiin. Lisäksi haastateltavat osoittivat kiinnostusta mahdollisuuksien mukaan liikunta- ja/tai kulttuuriseteleitä kohtaan. Kohdeorganisaatiossa voitaisiin myös mahdollisuuksien mukaan kokeilla toimisiko, jos annettaisiin kaikille välittäjille sama provisioprosentti. Nimittäin osa vastaajista perusteli tyytymättömyyttään sillä, että palkitsemisjärjestelmä ei ole kaikille yhtenäinen.

Perehdyttäminen. Yli puolet haastatteluihin osallistuneista olivat sillä kannalla, että perehdyttäminen oli hyvin niukkaa ja vaatimatonta heidän aloittaessaan työt. Heidän vastauksissaan korostui, kuinka on täytynyt lähes kaikki itse oppia tai että oppi on tullut ajan kuluessa ripotellen. Suurimmaksi ongelmaksi haastateltavat kokivat sen, että ketään ei ole valittu virallisesti perehdyttäjän rooliin. Haastavan tilanteesta tekee se, että kellään ei ole aikaa perehdyttää ja kellään ei ole velvollisuuttakaan perehdyttää, koska siitä ei makseta. Perehdyttämistä voitaisiinkin kehittää kohdeorganisaatiossa siten, että perehdyttäjän rooliin valittaisiin joku ja että siitä velvollisuudesta annettaisiin myös pieni vastine. Jos ajatellaan, että ketään välittäjistä ei valita tehtävään, niin viimeistään esimiehellä on vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä. Niin kuin teoreettisessa viitekehyksessäkin todettiin, kun perehdyttäminen tehdään kerralla perusteellisesti, vältetään virheitä ja säästetään huomattavasti aikaa (Österberg 2014, 115).

Johtaminen ja työnohjaus. Johtaminen kohdeorganisaatiossa jakoi haastateltavien kesken paljon mielipiteitä. Johtamisessa nähtiin paljon hyvää muun muassa sen vapauden ja joustavuuden suhteen, mutta kehittämisen varaa siitä myös löytyi. Työntekijät olivat sitä mieltä, että heidän asemaansa ei oteta riittävästi huomioon ja että työtehtäviä ei delegoida tasapuolisesti. Johtamistyyliä odotettiin myös enemmän määrätietoisuutta ja tuloksellisuuden korostamista. Österbergin (2014, 127–128) mukaan esimiehen tehtävänä onkin kannustaa alaisiaan myös yksilöinä ja auttaa henkilöstöä suunnittelemaan, miten tavoitteisiin päästään. Tähän viitaten kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisessa tulisi keskittyä enemmän yksilöiden tarpei-

den huomioimiseen. Esimies voisi käydä useammin kehityskeskusteluita henkilöstön jäsenten kanssa, jotta parannettaisiin tuloksellisuutta ja että työskentelytavat räätälöitäisiin yksilön tarpeet huomioon ottaen. Työtehtävien delegoinnissa haastattavat toivoisivat tasapuolisuutta esimerkiksi siten, että työnantaja voisi antaa toimeksiantojaan myös alaisilleen. Hyppänen (2013, 157) myös esittää, että esimies voi vaikuttaa omalta osaltaan henkilöstön sitoutumiseen juuri työjärjestelyjen ja hyvän vuorovaikutuksen kautta.

Työilmapiiri. Käytyjen haastatteluiden perusteella työilmapiirissä on kohdeorganisaatiossa hieman kehitettävä. Ei ole kyse siitä, etteivätkö työntekijät viihtyisi toistensa seurassa, vaan pikemminkin ongelma on toimipisteessä 1 ollut, että henkilöstön vaihtuvuus on vaikuttanut negatiivisesti myös työilmapiiriin. Henkilöstön vaihtuvuudesta johtuen toimipisteessä 1 työilmapiiri ei ole muodostunut yhtenäiseksi eikä pysyväksi. Toisaalta voidaan siis ajatella, kun saataisiin muilla keinoin (esim. palkitseminen, johtaminen, työhyvinvointi) henkilöstö pysymään kohdeorganisaatiossa, myös työilmapiiri olisi yhtenäisempi. Kuitenkin voidaan esittää keinoja, joiden avulla parantaa työilmapiirin yhteisöllisyyttä. Kuten Ambrosiuksen ym. (2009, 72–77) esittävät yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan lähtevät liikkeelle strategiatyöskentelystä. Käsityksen mukaan organisaation arvot tulee määrittää täten yhdessä, ei ylhäältä käsin. Ambrosiuksen ym. mukaan myös johdon osoittama kiinnostus työyhteisön jäsenten työhyvinvointiin vahvistaa yhteisöllisyyttä.

Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että toimipisteet (1,2) ovat hyvin vähän keskenään tekemisissä. Tämän vuoksi kohdeorganisaatiossa voitaisiin järjestää enemmän tyky-toimintaa, johon osallistuisi molemmat toimipisteet. Nimittäin tutkimusten mukaan yhteisöllisyyttä voidaan kehittää tyky-toiminnalla, kun voidaan tehdä asioita yhdessä myös työpaikan ulkopuolella (Hyppänen 2013, 189).

Työhyvinvointi. Lähes kaikki vastaajista oli sitä mieltä, että työhyvinvointia ei oteta yrityksessä tarpeeksi huomioon ja etenkin työhyvinvointia edistävää toimintaa ei tarjota. Tästä syystä työhyvinvointia pitäisi ehdottomasti kehittää kohdeorganisaatiossa. Niin kuin Työelämä 2020- hankkeessa ([28.9.2016]) todetaan, että tulevaisuuden johtamisessa tulisi huomioida henkilöstön asema tavoitteena saada henkilöstö tuntemaan työnsä mielekkääksi. Työterveyslaitoksen (2016c) mukaan työn

imulla voidaan saavuttaa myönteisiä vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imua vahvistava työpaikka on muun muassa sellainen, jossa henkilöstöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa, työpaikalla koetaan arvostusta ja johtaminen on kannustavaa (mt.). Kohdeorganisaation kannattaa jatkossa toimia näiden periaatteiden mukaan.

Hyviä käytännöntyökaluja työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat Hyppäsen (2013, 188–190) mukaan vapaa-ajan toiminnan tukeminen ja henkilöstötutkimukset. Hänen mukaansa vapaa-ajan toimintaa voidaan tukea muun muassa tarjoamalla henkilöstölle liikunta- ja kulttuurisetelitä. Tästä mainittiin jo palkitsemisen yhteydessä, mutta se olisi myös oiva tapa parantaa henkilöstön työhyvinvointia kohdeorganisaatiossa. Henkilöstötutkimuksien kuten työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyiden avulla kohdeorganisaatio pystyisi selvittämään merkittävää tietoa henkilöstön mielipiteistä ja tuntemuksista (Hyppänen 2013, 189–190). Olisi olennaista saada henkilöstö mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, koska myös Hyppänen (s.190) painottaa, että henkilöstön osallistuva rooli on työhyvinvoinnin kehittämiseksi keskeinen.

Ikäjohtaminen. Ennen tutkimustyön aloittamista ja myös tutkimustulosten perusteella todettiin, että ikä oli osasy, miksi henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurempaa toimipisteessä 1. Teoreettiseen viitekehykseen viitaten yrityksen johdon haasteena onkin eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioiminen työjärjestelyissä (Hyppänen 2013, 184). Yksi keino saada eri-ikäiset nauttimaan työstään on ikäjohtaminen, jolloin työjärjestelyissä otetaan huomioon eri-ikäisten henkilöiden osaaminen, jakaminen ja keskinäinen vuorovaikutus (mt.).

LÄHTEET

- Aluehallintovirasto. 2015. Tiedote ammattipätevyysvaatimuksista 1.1.2016 alkaen. [Verkojulkaisu]. Aluehallintovirasto. [Viitattu 7.9.2016]. Saatavana: <https://www.avi.fi/documents/10191/170016/Tiedote+ammattip%C3%A4tevyysvaatimuksista+15.12.2015/ccd9f3e5-d3c7-46c3-be5f-7a33fa2e2702>
- Ambrosius, Tikkanen H. & Kietäväinen T. 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki: Tekijät ja Kotimaa-Yhtiöt Oy / Kirjapaja.
- Ammattialat - Kiinteistönvälitysala. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 3.9.2015]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/69_ammattialat
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus: Opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijänä. 3. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kaarenoja, V. 19.7.2010. Näin välittäjä tienaa asunnollasi. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Sanoma Media Finland Oy / Taloussanomat. [Viitattu 14.9.2016]. Saatavana: <http://www.taloussanomat.fi/asuminen/2010/07/19/nain-valittaja-tienaa-asunnollasi/20109761/310>
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- Kasso, M. 2014. Kiinteistönvälitys ja -arviointi. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Keskinen, S. (toim.) 2008. Työnohjaus – Mitä, missä, milloin?. Turun yliopiston täydennyskoulutuksen julkaisuja B 23. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Painosalama Oy.
- Kiinteistönvälitysalan ammattilaiset 2014. 2014. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto ry ja Kiinteistöalan Koulutussäätiö KIINKO. [Viitattu

6.9.2016]. Saatavana: <http://www.kvkl.fi/files/kiinteistovalitysalan-ammattilaiset-2014.pdf>

Kiinteistövälitysalan Keskusliitto (KVKL). 2016. Kiinteistövälitysalan liikevaihto ja henkilöstömäärä selvässä kasvussa alkuvuonna 2016. [Verkkosivu]. Helsinki: Kiinteistövälitysalan Keskusliitto ry. [Viitattu 12.7.2016]. Saatavana: http://www.kvkl.fi/ajankohtaista.html#ajankohtaista_id_31554

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuluttajabarometri. 2016. Kuluttajien mielestä talouden näkymät jo valoisat. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto (SVT). [Viitattu 13.9.2016]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/kbar/2016/08/kbar_2016_08_2016-08-29_tie_001_fi.html

L 15.12.2000/1074. Laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä.

L 15.12.2000/1075. Laki kiinteistövälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...: työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Lindell, R. 9.4.2014. Tiedotteet: Tampere kiinnostaa asuinpaikkana. [Verkkootikeli]. Tampere: Tampereen kaupunki. [Viitattu 9.9.2016]. Saatavana: http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2014/04/31082015_32.html

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena –Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Kuntoutussäätiö. [Viitattu 14.9.2016]. Saatavana: <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>

Maslow, A. 1987. Motivation and personality. Third edition. New York: Harper & Row Publishers, Inc.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.

- Meyer, J & Allen, N. 1997. Commitment in the workplace, theory, research and application. [Verkkokirja]. California: Sage Publications. Saatavana: Ebsco-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Morrow, P. C. 1993. The Theory and Measurement of Work commitment. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc.
- Pellervon taloustutkimus (PTT). 2016. Kansantalouden ennusteet: Alueellinen asuntomarkkinaennuste 2016. [Verkkosivu]. Helsinki: Kansantalouden tutkimusryhmä, PTT Pellervon taloustutkimus. [Viitattu 24.8.2016]. <http://www.ptt.fi/ennuste/kansantalous/asuntomarkkinat-2016-ennuste.html>
- Pietarinen, H. 25.10.2012. Nämä paljastavat, koska asuntojen hinnat kääntyvät. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Sanoma Media Finland Oy / Taloussanomat. [Viitattu 9.9.2016]. Saatavana: <http://www.taloussanomat.fi/asuminen/2012/10/25/nama-paljastavat-koska-asuntojen-hinnat-kaantuvat/201240584/310>
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. 1973. The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. Organizational Behaviour and Human Performance 9. Washington, D. C.: Elsevier Inc.
- Rousseau, D. 1995. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. United States of America: Sage Publications Inc.
- Ruokoski, V. Päivitetty 31.10.2014. Kiinteistövalittajilla kova kilpailu: "Toista välittäjää saatetaan mustamaalata". [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Yleisradio. [Viitattu 14.9.2016]. Saatavana: http://yle.fi/uutiset/kiinteistonvalittajilla_kova_kilpailu_toista_valittajaa_saatetaan_mustamaalata/7573656
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Saario, K. 26.2.2016. Taantuma on tavallista sitkeämpi korvamato. [Verkkolehtiarikkeli.] Talouselämä 26.2.2016. [Viitattu 13.9.2016]. Saatavana Talentum Summa -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Suomen Hypoteekkiyhdistys (HYPO). 2016. HYPO:n asuntomarkkinakatsaus. Q2/2016. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Suomen Hypoteekkiyhdistys, Suomen AsuntoHypoPankki Oy. [Viitattu 1.8.2016]. Saatavana: http://www.hypo.fi/wp-content/uploads/2016/05/Asuntomarkkinakatsaus_toukokuu2016.pdf

- Tampereen kaupunki. 2016. Tietoa Tampereesta. [Verkkosivu]. Tampere: Tampereen kaupunki. [Viitattu 3.8.2016]. Saatavana: <http://www.tampere.fi/index.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Työelämä 2020. Ei päiväystä. Menestyksen avaimet: Johtaminen. [Verkkosivu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 28.9.2016]. Saatavana: http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/menestyksen_avaimet/johtaminen
- Työterveyslaitos. 2015a. Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. [Verkkokirja]. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf
- Työterveyslaitos. 2015b. Työhyvinvointi: Hyvinvointi työpaikoilla. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 28.9.2016]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx
- Työterveyslaitos. 2016c. Työhyvinvointi: Työn imu. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 28.9.2016]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx
- Työterveyslaitos. 2016d. Työhyvinvointi: Työyhteisön työhyvinvointi. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 18.10.2016]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx
- Vanhala, S. 1981. Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-51. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 13.9.2016]. Saatavana: Ellibs-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Kauppa-kamari.

LIITTEET

Yhteinen haastattelurunko nykyiselle ja poistuneelle henkilöstölle.

Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Ikä: __ 25–35 -vuotta, __ 36–44 -vuotta, __ 45–54 -vuotta, __ yli 55 vuotta
2. __ nykyinen työntekijä, __ poistunut työntekijä
3. __ toimipiste 1, __ toimipiste 2

Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät

- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen?

Ulkoinen toimintaympäristö

- Millä tavalla mielestäsi taloustilanne vaikuttaa/vaikutti työhösi?
- Millaiseksi koet/koit asuntomarkkinatilanteen Pirkanmaalla?
- Pirkanmaan alueella on paljon alan kilpailevia yrityksiä. Koetko/Koitko ne uhkaksi omalle menestyksellesi?
- Mitä mieltä olet alan provisiopalkkauksesta?
- Oletko tullut kiinteistönvälitysalalle jäädäksesi?/ Miksi lähdit alalta?

Sisäinen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden tekijänä ja sen vähentämisessä

- Mitä mieltä olit perehdytyksestä? Koitko saavasi riittävää ohjausta ja apua kollegoilta?
- Oletko/Olitko tyytyväinen johtamiseen kyseisessä kiinteistönvälitysliikkeessä?
- Miten kuvailisit työilmapiiriä kyseisessä kiinteistönvälitysliikkeessä?

- Palkitaanko/Palkittiinko sinua työssäsi muullakin kuin rahapalkalla? Onko/Oliko palkitsemisen kokonaisuus sinulle tuttu?
- Saatko/Saitko riittävästi palautetta esimieheltä työstäsi?
- Miten arvioisit työkykyäsi tällä hetkellä/silloin? ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat/vaikuttivat? Kuormittaako/Kuormittiko työ sinua fyysisesti ja/tai psyykkisesti?
- Millä tavoin ko. kiinteistönvälitysliikkeessä huomioidaan/huomioitiin työhyvinvointi?

Henkilöstön asenteelliset tekijät

- Mitä työhön sitoutuminen sinulle merkitsee? Entä työpaikkaan?
- Millaiseksi koet/koit työtyytyväisyytesi tällä hetkellä/silloin?
- Millaiseksi koet/koit työmotivaatiosi tällä hetkellä/silloin?
- Mikä motivoi sinua työssäsi?
- Mikä saa/olisi saanut sinut jatkamaan työskentelyä ko. kiinteistönvälitysliikkeessä?