

Niko Isola

TYÖTYTYVÄISYYDEN TÄRKEIMMÄT TEKIJÄT

Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy LKV

TYÖTYTYVÄISYYDEN TÄRKEIMMÄT TEKIJÄT

Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy LKV

Niko Isola
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Niko Isola

Opinnäytetyön nimi: Työtyytyväisyyden tärkeimmät tekijät

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 41+5

Työn toimeksiantajana toimi Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy LKV. Suoritin ammattiharjoitteluni kyseisessä yrityksessä ja jäin suoraan harjoittelun jälkeen yritykseen töihin. Opinnäytetyön aihe päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Aihe oli mielestäni mielenkiintoinen ja toimeksiantaja koki, että työstä olisi hyötyä yritykselle. Työn tavoitteena oli pohtia työtyytyväisyyden tärkeimpiä tekijöitä, saada konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen ja sen työntekijöiden toimintaan sekä selvittää, että mitä yritys ja jokainen työntekijä voisi tehdä työilmapiirin hyväksi. Tavoitteena oli myös selvittää opinnäytetyön tekijän tietämystä aiheesta.

Opinnäytetyö koostuu teoria osuudesta, toimeksiantaja yrityksen työntekijöiden haastatteluista sekä Kiinteistömaailman valtakunnallisesti tehdyn työtyytyväisyystutkimuksen tulosten analysoinnista. Opinnäytetyön lähteet koostuvat pääosin Kiinteistömaailman valtakunnallisesta työtyytyväisyys tutkimuksesta, työntekijöiden haastatteluista sekä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelu piti sisällään viisi avointa kysymystä ja haastateltavat saivat kysymykset luettavaksi ennakkoon. Haastateltavia oli seitsemän. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon.

Opinnäytetyön tuloksena on tietopaketti toimeksiantaja yrityksen työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä, jotka on haettu teoriasta sekä tutkimushaastatteluista saaduista tiedoista. Tärkeimmiksi työtyytyväisyyden tekijöiksi muotoutuivat työyhteisö, työilmapiiri, avoimuus, luottamus sekä oikeudenmukaisuus. Konkreettisine kehitysehdotuksina yrityksen toimintaan oli, että työntekijöitä otettaisiin enemmän mukaan päätöksentekoon ja osallistavaa toimintaa lisättäisiin. Avointa keskustelua tulisi lisätä entisestään ja uusia ideoita tulisi ottaa rohkeammin käyttöön. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa työilmapiiriin olemalla rehellinen, avoin ja oikeudenmukainen työkavereita kohtaan sekä olemalla positiivinen. Yrittäjän tärkein työkalu ilmapiirin kohentamiseen on kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, työntekijöiden kuunteleminen sekä luottamus heitä kohtaan.

Asiasanat: Työtyytyväisyys, työilmapiiri, kiinteistövälitys, työhyvinvointi, työyhteisö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Niko Isola

Title of thesis: Main Aspects of Job Satisfaction

Supervisor: Eija Svanberg

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2018

Number of pages: 41+5

The client for this work was Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy LKV. I did my professional training in the company and was also employed by the company right after my internship period. We decided the subject for my thesis together with the client. I found the subject interesting and the client company also felt that my work could provide the company additional value. The aim for my work was to consider the main aspects of job satisfaction, to gain concrete development ideas for the company's and its employers activities as well as to find out what the company and its employers could do for the benefit of the job satisfaction. One aim was also to increase the thesis's author's knowledge about the topic.

The thesis consists of theory part, where it has been contemplated the main factors affecting the job satisfaction, the client company's workers interviews and the analyzing of Kiinteistömaailma's national job satisfaction survey results. The sources for the thesis consist mainly of previously mentioned satisfaction survey results, employee's interviews and relevant literature. The research of the thesis was done through semi-structured interview. The interview included five open questions which were given to the seven participants beforehand. The interviews were recorded and written into text form.

As an outcome from the thesis there is an info package about the factors affecting the job satisfaction, which is based on the theory about the subject as well as the information gained through the interviews. The most important factors affecting the job satisfaction turned out to be the work community, working atmosphere, openness, trust and equity. As a concrete development proposal for the company was to let employees take more part into decision making and to have more occupational activities. Every member in the working community can affect the working atmosphere by being honest, positive, open-minded and by acting fairly to ones coworkers. The main tool for the entrepreneur to improve the working atmosphere is to treat his or hers employees equally, listen to them and to trust them.

Keywords: job satisfaction, work atmosphere, real estate business, job wellness, work community

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	8
3	KIINTEISTÖVÄLITTÄJÄN TYÖN KUVAUS	9
4	TYÖTYTYVÄISYYS	11
4.1	Maslowin tarvehierarkia	11
4.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	12
4.3	Alderferin ERG-teoria	13
4.4	McGregorin X- ja Y-teoriat	14
5	KIINTEISTÖMAAILMAN HENKILÖSTÖ- JA YRITTÄJÄTUTKIMUS	16
5.1	Tutkimuksen tulokset	16
5.2	Toiminnan tekijöiden merkitys	17
5.3	Toiminnan tekijöiden kuiluanalyysi	18
5.4	Rotuaarin Kotien ja valtakunnallisten tulosten vertailu	19
6	TYÖTYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	20
6.1	Työhyvinvointi	20
6.2	Työilmapiiri ja ihmissuhteet	21
6.3	Palkitseminen	22
6.4	Johtaminen	23
6.5	Työn mielekkyys	25
6.6	Motivaatio	25
7	TOIMIVA TIIMI	27
8	TUTKIMUS	29
8.1	Laadullinen tutkimus	29
8.2	Tutkimusprosessin kuvaus	31
8.3	Haastateltavat ja haastattelukysymykset	32
8.4	Tulokset	32
8.4.1	Työtyytyväisyyden tärkeimmät tekijät	32
8.4.2	Mitä yritys voisi tehdä työilmapiirin hyväksi	33
8.4.3	Mitä työntekijät voisivat tehdä työilmapiirin hyväksi	34
8.4.4	Mitä työpaikalla voisi muuttaa, jotta työtyytyväisyys paranisi	35
8.4.5	Miten työntekijät näkevät itsensä osana työyhteisöä	36

8.5	Johtopäätökset.....	37
9	POHDINTA.....	39
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä ovat työtyytyväisyyden tärkeimpiä tekijöitä, tämä kysymys toimii myös tutkimuskysymyksenä. Tutkimuskysymyksinä olivat myös mitä yritys sekä jokainen työntekijä voi tehdä työilmapiiriin hyväksi. Työilmapiiriin liittyviin kysymyksiin etsittiin vastauksia haastatteluiden avulla. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy LKV. Työssä kuvattiin työtyytyväisyyttä käsitteenä, työtyytyväisyysteorioita sekä työtyytyväisyyden tärkeimpiä tekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää tärkeimpiä tekijöitä työtyytyväisyyden syntyyn, sekä saada työntekijöiden haastatteluiden avulla konkreettisia kehitysehdotuksia ja ideoita yrityksen toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena oli saada kehitysehdotuksia niin yrittäjän kuin työntekijöidenkin toimintaan.

Työtyytyväisyyden tärkeimmät tekijät valikoituivat opinnäytetyön aiheeksi, koska se koskettaa lähes kaikkia yrityksiä ja on olennainen osa työntekijöiden hyvinvointia ja sen myötä myös yrityksen menestystä. Tyytyväiset työntekijät ovat yritykselle todella iso voimavara sekä yksi menestyvän yrityksen peruspilareista. Opinnäytetyön aihe päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Rotuaarin Kiinteistömaailma valikoitui opinnäytetyön toimeksiantajaksi sillä perusteella, että suoritin ammattiharjoitteluni kyseisessä yrityksessä ja harjoittelun jälkeen jäin yritykseen töihin.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, työntekijöiden haastatteluilta sekä Kiinteistömaailman valtakunnallisesti tehdystä työtyytyväisyystutkimuksesta, joista viimeisin on tehty sähköpostikyselynä huhtikuussa 2018. Opinnäytetyö on jaoteltu teoriaosuuteen, Kiinteistömaailman valtakunnallisen tutkimuksen analysointiin sekä työntekijöiden haastatteluihin. Laadullinen tutkimus tehtiin teemahaastatteluina, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelut olen nauhoittanut ja litteroinut, eli muuttanut äänitallenteet tekstiksi.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Kiinteistömaailma on valtakunnallinen kiinteistönvälitysketju, joka työllistää noin 700 ihmistä. Asuntomyymlöitä on yli sata ympäri Suomen. Yritys on perustettu vuonna 1990 ja se on alan markkinajohtaja. Kiinteistömaailma Oy on Danske Bankin omistama tytäryhtiö ja sillä on kaksi liiketoimintaa. Kiinteistömaailma-brändin alla tarjotaan täyden palvelun kiinteistönvälitystä, jonka asuntomyymlät ovat itsenäisten franchising yrittäjien omistamia osakeyhtiöitä. Pala-palvelun avulla autetaan asuntoaan itse myyviä. Kiinteistömaailman tärkeimpiä arvoja ovat: Jaamme asiantuntemuksemme, toimimme suoraselkäisesti, tuotamme hyötyä, olemme ketteriä sekä uskomme yhteispeliin. (Kiinteistömaailma 2018, viitattu 30.6.2018.) Rotuaarin Kiinteistömaailma on perustettu vuonna 2005. Oulussa on kolme Kiinteistömaailman myymälää, Rotuaarin Kiinteistömaailman lisäksi toimipisteet ovat Tuirassa ja Puistolassa. Rotuaarin Kiinteistömaailmassa on tällä hetkellä yrittäjän lisäksi kahdeksan työntekijää.

Kiinteistömaailman myymälät tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään yhteismyynnin periaatteen mukaisesti. Yhteismyynti tarkoittaa sitä, että jokainen Kiinteistömaailmalle tuleva kohde on kaikkien Kiinteistömaailmassa työskentelevien myytävissä. Kaikki välittäjät voivat siis tarjota myös muiden myymälöiden kohteita omille asiakkailleen. Yhteismyynti näkyy varsinkin sellaisilla paikkakunnilla, joissa on useampi kuin yksi Kiinteistömaailman myymälä. Oulun Kiinteistömaailmat pitävät kerran kuukaudessa yhteisen palaverin, joissa pohditaan muun muassa yhteisiä tavoitteita, kehittämistarpeita sekä ideoidaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Myös yhteistyö Danske Bankin kanssa on tiivistä. Kiinteistömaailma ohjaa asiakkaitaan Danske Bankiin, mikäli asiakkaat tarvitsevat esimerkiksi lainaa asunnon oston varten. Danske Bank taas ohjaa Kiinteistömaailmalle asiakkaita, jotka ovat aikeissa ostaa asunnon. Danske Bankin kanssa pidetään kuukausittain yhteinen palaveri, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita niin pankin kuin Kiinteistömaailman näkökulmasta.

3 KIINTEISTÖVÄLITTÄJÄN TYÖN KUVAUS

Tässä osiossa kuvataan kiinteistövälittäjän työtä. Kysyin tutkimushaastatteluiden yhteydessä Rotuaarin Kiinteistömaailman työntekijöiltä, että millaista kiinteistövälittäjän arki on sekä millaisia ominaisuuksia heidän mielestään kiinteistövälittäjältä vaaditaan. Haastateltavia oli seitsemän ja kaikki heistä toimivat kiinteistövälittäjänä tai myyntineuvottelijana toimeksiantaja yrityksessä.

Kiinteistövälittäjän työhön kuuluu paljon eri työtehtäviä, joista asuntojen esitteleminen on vain jäävuoren huippu. Haastatellut kokivat, että työ on paljon haasteellisempaa, kuin se ehkä ulkopuolisille näyttää. Kiinteistövälittäjän työhön kuuluu asuntoesittelyjen lisäksi muun muassa asuntojen ja kiinteistöjen arvioinnit (esimerkiksi pankille tai perikunnalle), asiakkaiden konsultointi, asiakkaiden hankkiminen useista eri kanavista, asuntojen laittaminen myyntikuntoon toimeksiannon saamisen jälkeen, kauppakirjojen tekeminen, kauppa-aikojen varaaminen pankista, kuntotarkastusten ja kosteusmittausten varaaminen ja läsnäolo tarkistuksissa. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.) Haastateltava koki, että aikaa menee paljon valmistautumiseen ja jälkitoimiin. Ennen kotikäyntiä täytyy selvittää useita eri asioita, esimerkiksi alueen hintataso ja miettiä valmiiksi paljonko asunnon hinta voisi olla tutkimalla kauppahintatilastoja. Usein apua hinnoittelussa saadaan myös kollegoilta. Saatuaan toimeksiannon tehtyä täytyy välittäjän etsiä tarvittavat tiedot, tilata vaadittavat asiakirjat, varata kuvausaika ja julkaista asuntoilmoitus internettiin, kun kaikki on valmista. Joskus tietoja täytyy hieman kaivaa esimerkiksi isännöitsijältä tai kaupungilta. Asuntoesittelyn jälkeen asiakkaat täytyy käydä läpi ja selvittää, että pitivätkö he asunnosta ja mikäli eivät niin tarjota heille seuraavaa kohdetta. Kiinnostuneiden asiakkaiden kanssa aloitetaan käymään tarjousneuvotteluita ja toimitaan linkkinä myyjän ja mahdollisen ostajan välissä, yrittäen saada kohde kaupaksi. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Kiinteistönvälittäjän työ on vastuullista työtä jossa ollaan käytettävissä silloin, kun se ihmisille sopii, mikä tarkoittaa usein viikonloppuja ja iltoja. Kiinteistöala on muuttunut paljon internetin myötä. Kotien etsiminen on tullut reaaliaikaiseksi, joka on lisännyt entisestään työn ympärivuorokautisuutta. (Turtola 2015, viitattu 11.11.2018.) Työ on hyvin monipuolista ja siinä tulee vastaan paljon erilaisia ihmisiä, luonteita ja elämäntilanteita. Työssä saa suunnitella paljon omaa aikataulua, eikä varsinaista työaikaa ole. Tämä luo haasteen työ- ja vapaa-ajan erottamiselle toisistaan, koska lähes aina tulisi olla tavoitettavissa. Työssä täytyy olla oma-aloitteinen; asioita täytyy osata tehdä itsenäisesti ilman, että joku käskee mitä pitää tehdä. Kiinteistönvälittäjällä täytyy olla halua kehittyä eikä

samoja metodeja vuodesta toiseen käyttämällä tule menestystä. Haastatellut kokivat työn haastavaksi, mutta toisaalta myös mielekkääksi, mielenkiintoiseksi ja arvokkaaksi. Työ on pitkäjänteistä ja kiinteistönvälittäjän tulee olla kiinnostunut alasta ja asiakkaistaan. Työ on faktojen selvittämistä, kertomista ja asiakkaiden toiveiden toteuttamista. Alaan liittyvän juridiikan tunteminen on olennainen osa työtä. Kiinteistönvälittäjän täytyy tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat tosissaan myymässä tai ostamassa asuntoa ja käyttää suurin panostus heihin, toki kaikki asiakkaat on otettava huomioon. Kaksi haastatelluista koki kiinteistönvälittäjän työn olevan tavallaan elämäntapa. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Kiinteistönvälittäjä Terhi Kallion mukaan kiinteistönvälittäjän tulee olla rehellinen, innokas, sitkeä, sinnikäs ja ahne (Turtola 2015, viitattu 11.11.2018). Hyvä kiinteistönvälittäjä on pitkäjänteinen, suunnitelmallinen ja systemaattinen. Hyvät verkostot ovat tärkeitä kiinteistönvälittäjälle. Verkostot voi muodostua esimerkiksi kavereista, sukulaisista, harrastuksista tai edellisistä työpaikoista. Kiinteistönvälittäjän tulee tuntea alue jolla hän toimii ja tietotekniikan osaaminen tulee olla kunnossa. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

4 TYÖTYTYTYVÄISYYS

Käsitteenä työtyytyväisyys tarkoittaa subjektiiviseksi koettua sopeutumisen astetta työssä. Työtyytyväisyys kuvastaa yksilön työlleen asettamien vaatimusten tai toiveiden ja hänen todellisuudessa havaitsemiensa työkokemusten vastaavuutta. Työtyytyväisyys on tunneperäinen reaktio, joka on yksilön kokemusten perusteella muodostamien arviointien summa. (Virolainen 2012, 184.)

Koulutus ja asema organisaatiossa vaikuttavat yksilöllisesti koettuun työtyytyväisyyteen. Organisaatiossa korkeammassa asemassa olevat ja korkeasti koulutetut ovat yleensä tyytyväisempiä työhönsä. Tyypillisesti heillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, kuten työtapoihin ja työaikoihin. Antamalla työntekijöille enemmän vaikutusmahdollisuuksia pystytään vaikuttamaan yksilön kokemuksiin työn omistajuudesta ja näin ollen myös työviihtyvyyteen. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat oleellisesti vakituinen työsuhde sekä säännöllinen ja riittävä palkkaus. (Virolainen 2012, 50.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat erityisesti suhteet työkavereihin, työn itsenäisyys, työn haasteellisuus ja mielenkiintoisuus sekä uusien asioiden oppiminen. Antilan ja Ylöstalon tutkimuksen mukaan parhaiten työssään viihtyvät sosiaali- ja terveysalalla, myynnin ja markkinoinnin parissa sekä opetus- ja koulutustehtävissä työskentelevät. Teollisuudessa ja vähittäiskaupassa työtyytyväisyys on vähäisempää. (Virolainen 2012, 50.)

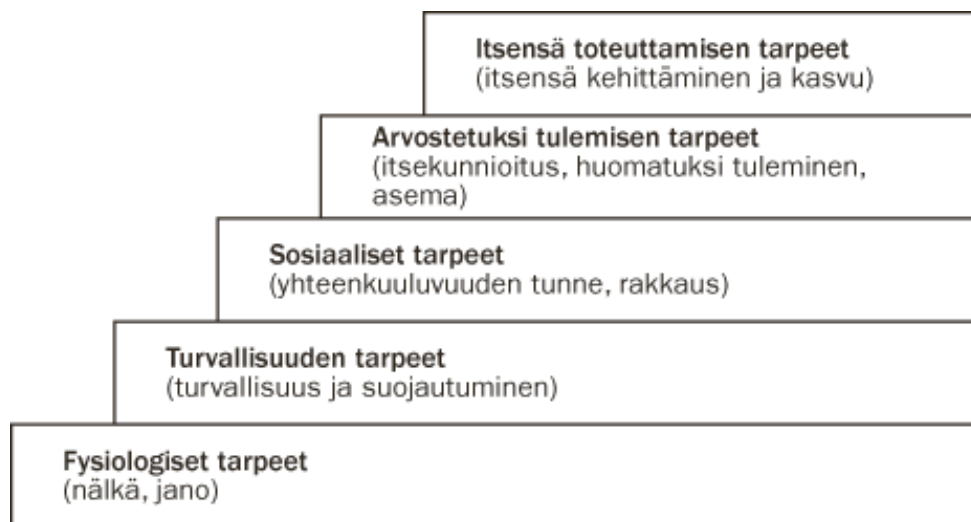
Työtyytyväisyydestä on kehitetty useita eri teorioita, jotka käsittelevät muun muassa työtyytyväisyyden ja motivaation syntyä. Seuraavaksi käsittelen neljää niistä: Maslowin tarvehierarkiaa, Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, Alderferin ERG-teoriaa sekä McGregorin X- ja Y-teoriaa.

4.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowia pidetään motivaatioteorioiden kantaisänä. Hänen mukaan ihmisillä on erilaisia tarpeita, joista perustavanlaatuisemmat tulisi ensin saada tyydytetyksi, jotta henkilö voi keskittyä korkeatasoisempien tarpeiden tyydyttämiseen. (Lehti, Rope & Pyykkö, 172.) Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisten tarpeiden laatu muuttuu perustarpeiden tyydyttämisen jälkeen yhä sosiaalisemmiksi

ja abstraktimmiksi. Tyydyttyiksi tulleet tarpeet eivät voi enää toimia lisämotivaation lähteenä. (Pellinen 2017, 122.) Esimerkiksi henkilökohtaiset kriisit tai muut muutokset elämäntilanteessa voivat aiheuttaa yllättävän muutoksen ja ”putoamisen” alemmille tasoille tarvehierarkiassa. Perustaltaan ihmiset ovat kuitenkin samanlaisia, eli alimman tason fysiologisten tarpeiden tulee olla ensin tyydyttyneitä. (Rytikangas 2011, 45.)

Tarpeita on Maslowin ajatuksen mukaan viisi ja niiden tyydytys etenee portaittain (Kuvio 1).



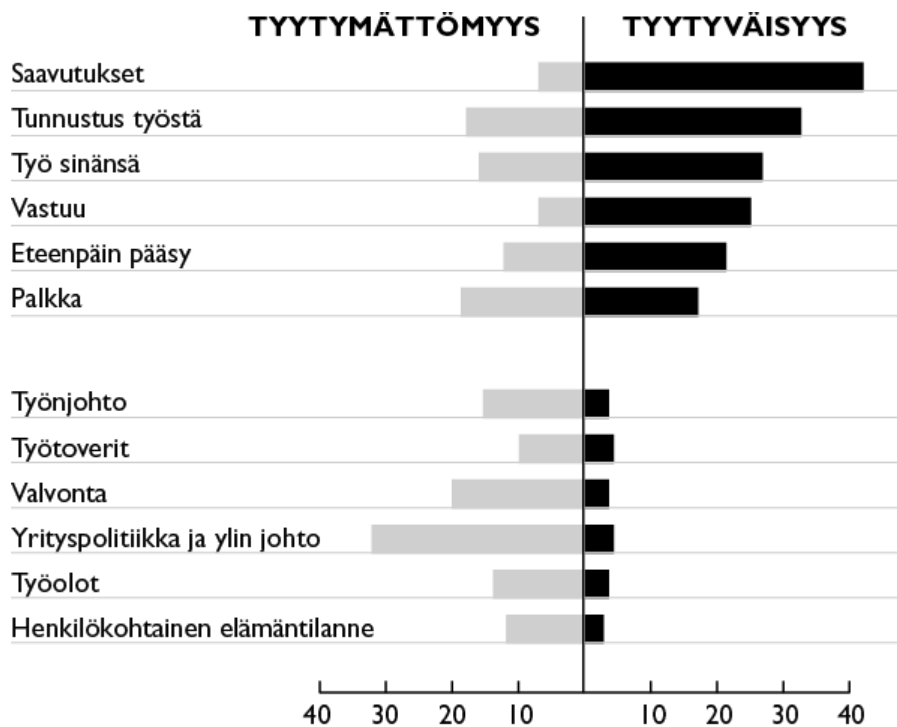
KUVIO 1. Maslowin tarvehierarkia (Isohookana 2007, 75).

Alempien tarpeiden ei kuitenkaan tarvitse olla täysin tyydytettyjä, jotta voi siirtyä seuraavalle tasolle. Se riittää, että alempien tasojen tarpeet ovat tyydytettyjä suhteellisesti ennen ylempiä tarpeita. Hierarkia ei ole kaikilla samanlainen ja yksilöiden välillä voi olla eroja. (Isohookana 2007, 75.) Voisi ehkä yleistää, että mitä kokeneempi ja pätevämpi ammattilainen, sitä korkeamman tason tarpeen tyydyttäminen motivoi häntä (Rytikangas 2011, 45).

4.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin mukaan työntekijöitä eivät motivoi palkka, työpaikan varmuus tai muutkaan työolosuhteisiin liittyvät seikat. Näiden tekijöiden sijaan työntekijät saavat lisämotivaatiota psykologisista tunteuksista, kuten tavoitteen saavuttamisesta, etenemisestä, tunnustamisesta, vastuusta tai mahdollisuudesta kehittyä. (Pellinen 2017, 122.) Herzbergin tutkimusten mukaan asiat kuten palkka, suhteet työtovereihin, työnjohto, suhteet alaisiin ja henkilökohtainen elämäntilanne taas aiheuttavat

huonosti hoidettuina tyytymättömyyttä ja hyvin hoidettuina ne ovat lähes merkityksettömiä (Kuvio 2).



KUVIO 2. Herzbergin Yhdysvalloissa 1960-luvulla tehdyn tutkimuksen tulokset (Kauhanen 2012, 111–112).

Herzbergin johtopäätös tutkimuksesta oli, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä pitäisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi kohti parempia työsuorituksia (Kauhanen 2012, 112). Herzbergin ajatus yleisestä tyytyväisyydestä ja motivaatiosta perustuu siihen, että motivaatio ja de-motivaatio kumpuavat eri lähteistä. Varsinainen motivaation kasvu lähtee itsensä toteuttamista palvelevista muutoksista. (Lehti, Rope & Pyykkö, 172.)

4.3 Alderferin ERG-teoria

Alderfer kehitti Maslowin työn pohjalta kolmen komponentin mallin. Alderferin päätelmien mukaan yhden tarpeen ei tarvinnut olla kokonaan tyydytetty, jotta toiseen voitaisiin siirtyä. Alderferin teoriassa on kolme tarvesuuntausta. Teorian idea on siinä, että yhden osa-alueen kohdalla koetut turhautumat voivat johtaa pyrkimykseen ponnistella toisella rintamalla tarmokkaammin tai taantumaan. (Lehti, Rope & Pyykkö, 172.)

Tarpeet jaetaan kolmeen tasoon: toimeentulotarpeisiin (existence needs), liittymistarpeisiin (relatedness needs) ja kasvutarpeisiin (growth needs). Toimeentulotarpeet käsittävät lajin ja yksilön elämiselle välttämättömät perustarpeet (janon ja nälän tyydyttämisen, itsesäilytystarpeen ja sukupuoliset tarpeet) sekä turvallisuuden tarpeen. Liittymistarpeet käsittävät kaikki ne tarpeet, jotka liittyvät yksilön ja hänen merkittäväksi kokemiensa henkilöiden välisiin suhteisiin, yksilön haluun säilyttää yhteys tiettyihin henkilöihin; edellä mainittuihin sisältyvät liittymismotiivi (yhteenkuuluvuus, rakkaus, henkisen tuen saaminen, toveruus), valtamotiivi (halu hoivata ja auttaa muita ihmisiä sekä vaikuttaa heihin) sekä kilpailumotiivi (halu kilpailla vertaistensa tai parempiensa kanssa). Kasvutarpeet ovat yksilöön itseensä liittyviä tarpeita; näitä ovat pätemisen tarve, suoritustarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Peltonen & Ruohotie 1987, 102.)

4.4 McGregorin X- ja Y-teoriat

McGregor jakaa ihmiset kahteen ryhmään, joilla on päinvastaiset näkemykset ihmisen luonteesta ja erityisesti siitä, mikä motivoi ihmisiä tekemään työtä (Kuvio 3). Toinen käsityksistä on se, että ihminen on välinpitämätön ja laiska (X-teoria). Y-teorian mukaan ihmisellä on luontainen halu tehdä työnsä hyvin ja häneen voi luottaa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 102.)

Teoria Y:n mukaan ihmiset haluavat pyrkiä työssään luovuuteen, itsenäisyyteen ja vastuullisuuteen sekä haluavat toteuttaa itseään. Teoria Y:n mukaan työntekijät pystyvät itse valvomaan omaa työtään ja sen tuloksia sekä asettamaan työlle tavoitteita. McGregor esitti, että ihmisiä kannattaisi johtaa teoria Y:n ihmisoletusten mukaisesti. Teoria X:n mukaan ihmiset pakoilevat vastuuta, eivät halua tehdä työtä, eikä heillä ole kunnianhimoa. Tämän takia työntekijöille on asetettava tavoitteet ja heitä tulee valvoa tiukasti. (Pellinen 2017, 122.)

Virheellinen käsitys (X-teoria)	Oikea käsitys (Y-teoria)
1. Työ on luonnostaan vastenmielistä suurimmalle osalle ihmisistä	1. Työnteko on yhtä luonnollista kuin leikki, mikäli olosuhteet ovat suotuisat
2. Useimmat ihmiset haluavat tulla johdetuksi, heillä on vain vähän vastuuntuntoa ja heillä ei ole halua päästä eteenpäin	2. Itseohjaus on usein välttämätöntä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi
3. Suurimmalla osalla ihmisistä on vain vähäinen kyky ratkaista organisaatiossa esiintyviä ongelmia	3. Kyky luovaan ongelmanratkaisuun on jakautunut laajasti eri ihmisryhmiin
4. Motivaation kannalta vain toimeentulotarpeiden tyydyttäminen on tärkeää	4. Motivaatiota esiintyy liittymis- ja kasvutarpeiden tasolla yhtä hyvin kuin toimeentulotarpeiden tasolla
5. Useimpia ihmisiä tulee valvoa tiukasti ja pakottaa toimimaan organisaation tavoitteiden mukaan	5. Ihmiset voivat olla työssään itseohjautuvia ja luovia

KUVIO 3. Virheellinen ja oikea käsitys ihmisluonnosta (mukaillen Peltonen & Ruohotie 1987, 86).

5 KIINTEISTÖMAAILMAN HENKILÖSTÖ- JA YRITTÄJÄTUTKIMUS

Kiinteistömaailman tekee joka vuosi henkilöstö- ja yrittäjätutkimuksen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää koko Kiinteistömaailman henkilöstön tyytyväisyys muun muassa esimieheen, työyhteisöön ja organisaatioon sekä heidän omaan työkuvaansa. Tutkimus jota tässä osiossa analysoidaan, on toteutettu sähköpostikyselynä huhtikuussa 2018. Kohderyhmän muodostivat Kiinteistömaailman henkilöstö (kiinteistövälittäjä, myyntineuvottelija tai muu myynnin tehtävä) sekä yrittäjät. Rotuaarin Kotien henkilöstöstä viisi yhdeksästä on vastannut kyselyyn ja tulokset määräytyvät heidän vastausten perusteella. Tutkimus ei anna täydellistä kokonaiskuvaa työntekijöiden tyytyväisyydestä, koska vain hieman yli puolet henkilöstöstä on vastannut kyselyyn.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Kyselyn mukaan 3/5 Rotuaarin Kotien työntekijöistä on erittäin tyytyväisiä Kiinteistömaailmaan työpaikkana ja 2/5 on melko tyytyväisiä, tyytymättömiä ei ole yhtään. Yhden vastaajan mukaan työilmapiiri on pysynyt ennallaan ja neljän mielestä työilmapiiri on parantunut hieman. (Kiinteistömaailma 2018, henkilöstö- ja yrittäjätutkimus.)

Yksi vastaajista ei tunne lainkaan stressiä, 3/5 tuntee stressiä vain vähän ja yksi tuntee stressiä jonkin verran (Kiinteistömaailma 2018, henkilöstö- ja yrittäjätutkimus). Tämä tulos on mielestäni todella hyvä työn ominaisuuksiin nähden; työpäivät venyvät usein pitkiksi, vapaapäiviä on vähän, pitää olla aina tavoitettavissa ja alalla vallitsee provisio palkkaus, joka aiheuttaa varmasti paljon stressiä, kun voi tulla kuukausia milloin palkkaa ei tulekaan. Vastapainona on sitten se, että hyvin pärjätessään myös palkka on hyvä, mikä motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa.

Kahdella vastaajista on erittäin paljon halua ja kiinnostusta edetä urallaan Kiinteistömaailmassa, loppuilla kolmella halua edetä uralla on melko paljon. Suhteessa muihin kiinteistövälitysalan yrityksiin Kiinteistömaailma on neljän vastaajan mielestä paras ja yksi vastaaja on sitä mieltä, että Kiinteistömaailma on keskitasoa hieman parempi. NPS-suosittelevuuden mukaan 4/5 ovat sitoutuneita ja uskollisia työntekijöitä, jotka suosittelevat työnantajaansa mielellään muille. 1/5 on tyytyväi-

nen työntekijä, mutta ei niin sitoutunut, etteikö häntä olisi helppo houkutella myös muualle. Rotuaarin Kotien NPS-arvo on 80, Innolinkin vertailutietokannassa yritysten keskimääräinen NPS-arvo on 15. (Kiinteistömaailma 2018, henkilöstö- ja yrittäjätutkimus.)

NPS-suosittelevuudeksi muodostuu siitä, kuinka paljon työntekijät suosittelisivat Kiinteistömaailmaa työpaikkana ystävilleen/tuttavilleen. Vastajat luokitellaan kolmeen ryhmään: Suosittelevat (arvot 9-10), Neutraalit (arvot 7-8) sekä arvostelijat (arvot 0-6). Suosittelevat ovat sitoutuneita ja uskollisia työntekijöitä, jotka suosittelevat työnantajaansa mielellään muille. Neutraalit ovat tyytyväisiä työntekijöitä, mutta eivät niin sitoutuneita, etteikö heitä olisi helppo houkutella myös muualle. Arvostelijat taas eivät ole sitoutuneita työnantajaansa, eivätkä todennäköisesti suosittelisi sitä työnantajana. NPS-indeksi lasketaan vähentämällä arvostelijoiden osuus suosittelevien osuudesta. Indeksiluku voi olla -100 - +100. NPS-indeksin ollessa yli 50, katsotaan sen olevan erittäin hyvä ja indeksin ollessa 0-50 tulos on hyvä.

Näiden vastausten perusteella yrityksen työntekijät ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita työpaikkaansa, myös työilmapiiri on kehittymässä parempaan suuntaan. Kokonaisarvosanojen keskiarvo toimipisteen yrittäjälle oli 4, asteikolla: 1 = huono ... 5 = erinomainen. Seuraavassa kappaleessa käsitellään niitä tekijöitä, jotka ovat vastaajien mielestä tärkeimpiä tyytyväisyyden synnyssä.

5.2 Toiminnan tekijöiden merkitys

Toiminnan tekijöiden merkitys on arvosteltu tutkimuksessa asteikolla 1 = ei merkitystä ... 5 = erittäin tärkeä. Tavoitteena on ollut etsiä niitä tekijöitä, jotka ovat vastaajien mielestä kaikkein tärkeimpiä tyytyväisyyden synnyssä. Vastaajien tärkeimpänä toiminnan tekijänä on, että esimies ottaa päätöksissään huomioon myös alaistensa mielipiteet ja ideat (vastausten keskiarvo 5). Myös Kiinteistömaailman hyvä maine ja ammattitaitoiset työntekijät arvostettiin korkealle (4,8). On tärkeää, että esimies luottaa työntekijöiden kykyyn toimia itsenäisesti sekä suhtautuu työntekijöihin oikeudenmukaisesti (4,8). Tutkimuksen mukaan myös palkkaus on tärkeää ja sen täytyy vastata alalla yleisesti vastaavista tehtävistä maksettuja palkkoja (4,8). Työntekijän täytyy tuntea innostumisen iloa työssään sekä kokea tekevänsä mielekästä ja merkityksellistä työtä (4,8). (Kiinteistömaailma 2018, henkilöstö- ja yrittäjätutkimus.)

Nämä ovat tärkeimpiä toiminnan tekijöitä, joita kyselyyn vastanneet Rotuaarin Kotien työntekijät arvostavat. Lista toiminnan tekijöistä oli pitkä. Valitsin kyseiset asiat, koska koen niiden olevan tärkeitä tekijöitä raskaassa ja kuormittavassa työssä. Suurin osa tekijöistä liittyy esimieheen ja hänen toimintaansa, joka korostaa esimiehen merkitystä toimivassa työpaikassa. Esimiehen tulisi huomioida työntekijöiden ideat ja ajatukset sekä luottaa heihin.

Suuri osa toiminnan tekijöistä liittyy Herzbergin teorian mukaisiin psykologisiin tuntemuksiin, erityisesti vastuuseen, tavoitteen saavuttamiseen ja työhön sinänsä. Toisaalta taas palkka koettiin yhdeksi tärkeimmistä tyytyväisyyden tekijöistä ja Herzbergin teorian mukaan se ei motivoi työntekijöitä.

5.3 Toiminnan tekijöiden kuiluanalyysi

Kuiluanalyysin avulla voidaan tutkia toiminnan tekijöitä, jotka vaikuttavat vastaajien tyytyväisyyteen. Kuiluanalyysi kertoo, kuinka hyvin tarkasteltu organisaatio on onnistunut vastaamaan vastaajien odotuksiin. Toiminnan tekijät luokitellaan tutkimusraportissa kuiluanalyysin perusteella kolmeen luokkaan: onnistuneet tekijät, parantamisen varaa -tekijät ja kriittiset tekijät. Onnistuneiden tekijöiden negatiivinen kuilu on alle 0,5 yksikköä tai kuilu on positiivinen. Parantamisen varaa-tekijöiden negatiivinen kuilu on 0,5-0,9 yksikköä. Kriittisten tekijöiden negatiivisen kuilun arvo on vähintään 1,0 yksikköä. On tärkeää reagoida tekijöihin, joiden merkitys on korkea ja joissa on suurehko negatiivinen kuilu. (Kiinteistömaailma 2018, henkilöstö- ja yrittäjätutkimus.)

Kriittisimpänä tekijänä Rotuaarin Kodeilla on palkkaus. Työntekijöiden mielestä palkkaus ei vastaa alalla yleisesti vastaavista tehtävistä maksettuja palkkoja. Parannettavaa on myös siinä, että esimiehen tulisi ottaa enemmän huomioon alaiensa mielipiteitä ja ideoita. Yleisenä kehityskohteenä on henkilöstön kuunteleminen ja avoimuus uusille ajatuksille ja toimintatavoille. (Kiinteistömaailma 2018, henkilöstö- ja yrittäjätutkimus.)

Toimipisteen työntekijät voivat luottaa siihen, että esimiehen kanssa sovitut asiat toteutuvat. Työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan toimipisteessä. Työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi ja Kiinteistömaailmalla koetaan olevan hyvä maine. Esimies antaa työntekijöille tarpeeksi tukea tehtävistä suoriutumiseen ja palaverit sekä välittäjävarit pidetään säännöllisesti. (Kiinteistömaailma 2018, henkilöstö- ja yrittäjätutkimus.) Välittäjävarilla tarkoitetaan yrittäjän ja työntekijän

välistä kahdenkeskeistä keskustelua, jossa käydään läpi muun muassa kuulumiset, onnistumiset sekä kehittämiskohteet. Välittäjävärtti pidetään kerran viikossa ennalta määrättyä ajankohtana ja on kestoltaan yleensä noin 15–30 minuuttia.

5.4 Rotuaarin Kotien ja valtakunnallisten tulosten vertailu

Tässä osiossa vertailen Rotuaarin Kotien tuloksia valtakunnalliseen keskiarvoon, jossa on mukana kaikki Kiinteistömaailman myymälät. Valtakunnallisesti huhtikuussa 2018 tehtyyn kyselyyn on vastannut 315 henkilöä ja kysymykset ovat olleet kaikille vastaajille samat. Vertailu tehdään kuiluana-lyysin arvojen perusteella, joiden muodostumisen periaatteet on kuvattu edellisessä kappaleessa.

Tutkimuksen tulosten mukaan Rotuaarin Kotien työntekijät ovat tyytyväisempiä ketjuohjauksen toimintaan kuin Kiinteistömaailman työntekijät keskimäärin. Rotuaarin Kotien työntekijät kokevat ketjuohjauksen vievän Kiinteistömaailmaa oikeaan suuntaan, sekä yhteistyö heidän kanssaan sujuu hyvin. Rotuaarin Kotien kuilu-arvo ketjuohjauksen toiminnalle on -0,40, kun taas kokonaistulos on -0,58. (Kiinteistömaailma 2018, henkilöstö- ja yrittäjätutkimus.)

Rotuaarin Kodeilla oltiin oman toimipisteen ilmapiiriin ja toimintatapoihin yhtä tyytyväisiä kuin valtakunnallisestikin. Rotuaarin Kodeilla oltiin hieman keskiarvoa tyytymättömämpiä henkilöstön kuuntelemiseen toiminnan kehittämisessä sekä siihen, että työpaikalla ollaan avoimia uusille ajatuksille ja toimintatavoille. Viikkopalaverien säännöllisyyteen ja mahdollisuuteen osallistua ketjun järjestämiin koulutuksiin taas oltiin Rotuaarin Kodeilla keskiarvoa tyytyväisempiä. Valtakunnallisesti (negatiivinen kuilu- 0,56) esimiehen toimintaan ei oltu niin tyytyväisiä kuin Rotuaarin Kodeilla (-0,32). Kaikkien kriteerien keskiarvo oli Rotuaarin Kodeilla -0,41 ja valtakunnallinen keskiarvo oli -0,57. Näiden tulosten mukaan Rotuaarin Kodeilla ollaan valtakunnallista keskiarvoa hieman tyytyväisempiä työhönsä, kun otetaan kaikki tekijät huomioon. (Kiinteistömaailma 2018, henkilöstö- ja yrittäjätutkimus.)

6 TYÖTYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Työtyytyväisyys on monien tekijöiden summa, eikä sitä luoda hetkessä. On myös muistettava, että ihmiset ovat erilaisia, eivätkä kaikki motivoitu samoista asioista. Jollekin työtyytyväisyyden kannalta tärkeä tekijä voi olla toiselle täysin toissijainen asia. Tässä osiossa olen kuvailut niitä tekijöitä, jotka ovat mielestäni tärkeimpiä työtyytyväisyyden synnyssä. Koen seuraavat asiat tärkeänä osana työtyytyväisyyttä oman työkokemukseni myötä ja tätä tuki myös aiheeseen liittyvä kirjallisuus.

6.1 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on sujuvaa ja mielekästä turvallisessa, työuraa tukevassa ja terveyttä edistävässä työympäristössä. Työntekijät kokevat työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi, sekä heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi on yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseen suuntaan, että jokaisella on mahdollisuus kokea työniloa ja onnistumisia. (Kehusmaa 2011, 14.)

Hyvin näkyvä osa työhyvinvointia on fyysinen työhyvinvointi. Fyysinen työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa työn fyysisen kuormituksen, fyysiset olosuhteet sekä ergonomiset ratkaisut, kuten työskentelyasennot. Osaltaan fyysiseen työhyvinvointiin liittyvät myös työpaikan siisteys, työvälineet, melu ja lämpötila. On suositeltavaa, että kehonkuormitusta säädellään niin, ettei rasitus ole yksipuolista. Yhtenä keinona vaikuttaa kehon kuormittumiseen on työnkierto, jossa tehdään välillä erilaisia työtehtäviä. Työtehtävien vaihtuessa myös työn psyykkinen kuormitus muuttuu ja tyypillisesti piristää yksilöä. (Virolainen 2012, 17.)

Viimeisten vuosien aikana yhä keskeisempään asemaan työhyvinvointia tarkastellessa on noussut psyykkinen työhyvinvointi. Psyykkinen työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa työilmapiirin, työpaineet ja työn stressaavuuden. Kiire on yksi suurimmista psyykkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä. Psyykkistä työhyvinvointia voidaan edistää muun muassa jakamalla töitä henkilöstön kesken, tukemalla henkilöstöä sekä huolehtimalla riittävästä työn, levon ja vapaa-ajan suhteesta. (Virolainen 2012, 18.)

Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus kokea ja ilmaista tunteitaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä voi vapaasti ilmaista mielipiteensä kollegoilleen ja esimiehelleen sekä kertoa vapaasti tuntemuksistaan. Ihmisen kokiessa, ettei hänellä ole mahdollisuutta ilmaista mielipiteitään ja tuntemuksiaan, tukahduttaa ihminen tunteitaan sisäänpäin. Tunteiden tukahduttaminen johtaa ahdistuneisuuteen ja työpahoinvointiin. (Virolainen 2012, 19.)

6.2 Työilmapiiri ja ihmissuhteet

Työilmapiiri määritellään yksilön kokemukseksi omasta työympäristöstään. Työilmapiiri ei ole tarkasti mitattavissa oleva asia, vaan yhteisössä oleva käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta. (Aro 2018, 39.)

Työilmapiiri ilmaisee luottamusta ja kertoo hyvästä perusasenteesta työpaikkaa ja työtä kohtaan. Työilmapiiri välittyy toiminnassa sidosryhmien kanssa ja asiakaspalvelussa. Työilmapiiri on hyvä mittari työelämän laadulle ja se on seurausta työoloista. Työilmapiiri riippuu monista työolotekijöistä, joita ovat muun muassa:

- 1) arvot ja arvostukset
- 2) tapakulttuuri ja ihmisten käytös työpaikalla
- 3) prosessien, tavoitteiden, työroolien ja muiden organisaatorakenteiden selkeys ja mielekkyys
- 4) johtamistapa, joka tukee onnistumisia
- 5) viestinnän määrä ja laatu
- 6) ongelmanratkaisukäytännöt
- 7) organisaation toimintaympäristön tilanne
- 8) organisaation historia
- 9) ryhmä- ja organisaatiodynamiikka
- 10) työilmapiirin johtaminen

Organisaatiokulttuuri ja sen terveys on yhteinen nimittäjä edellä mainituille tekijöille. (Aro 2018, 40–41.)

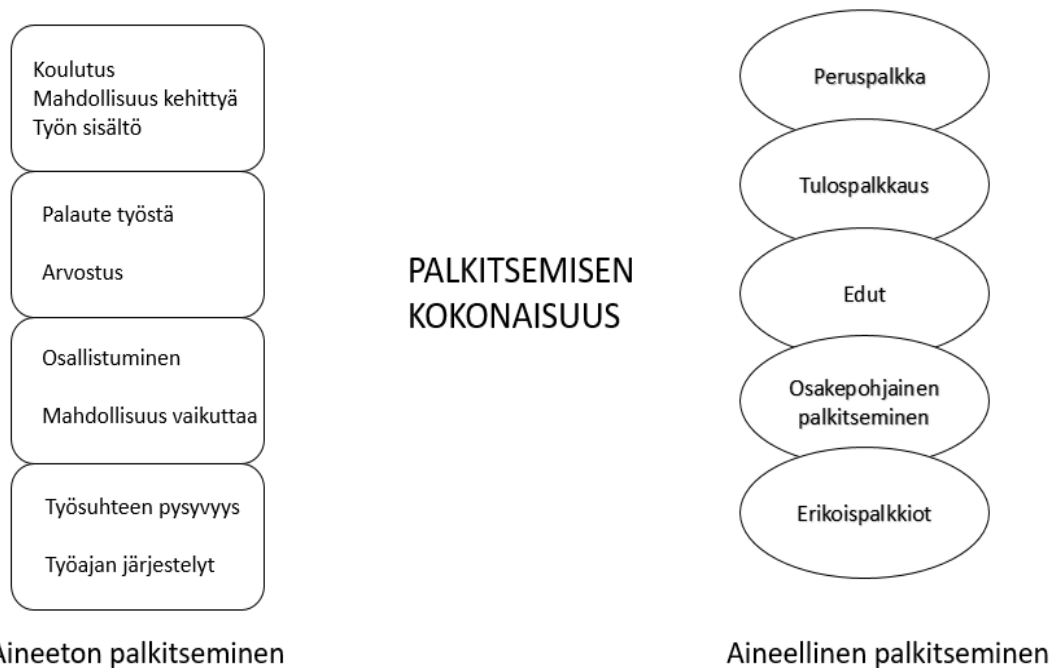
Tutkijoiden mukaan osallistuminen päätöksentekoon vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Lisäämällä itsemääräämisen astetta ja hajauttamalla päätöksentekoa saavutetaan useimmiten positiivishenkilöiden ilmapiiri. Palkkaus sekä viestintä ovat tyypillisiä kehityskohteita organisaatioiden ilmapiirissä. (Virolainen 2012, 186–188.)

6.3 Palkitseminen

Palkitseminen voi olla rahaa, tunnustusta, etuja, arvostusta, mahdollisuuksia kehittyä ja myös monia muita asioita, joita työntekijä saa ja joita hänelle annetaan vastineeksi työpanoksestaan. Palkitsemisen kohteina ovat kaikki organisaation jäsenet. Kokemustensa kautta jokainen muodostaa käsityksensä siitä, mitä työpaikalla arvostetaan, mikä on hänen asemansa työyhteisön sisällä ja vastaako hänen työsuorituksensa odotuksia. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, luku 1.)

Perinteisenä palkitsemismuotona raha on menettänyt merkitystään viimeisten vuosikymmenten aikana, silti työstä saatu palkka on nykyäänkin valtaosalle suurin työhön hakeutumisen syy. Lukuisien selvitysten mukaan rahan ohi on noussut muitakin tekijöitä, esimerkiksi työn haasteellisuus, mukavat työkaverit, etenemismahdollisuudet ja työpaikan ilmapiiri. Tämä pätee kuitenkin ainoastaan kehittyneissä teollisuusmaissa, joissa on hyvä elintaso. Alikehittyneimmissä maissa raha on edelleenkin selkeästi tärkein syy mennä töihin ja pysyä siellä. Vaikka rahan merkitys on suhteellisesti vähentynyt työtyytyväisyyden synnyssä, on se edelleenkin motivaation peruskivi. (Pentikäinen 2009, 121).

Palkkojen täytyy olla oikeudenmukaisia työryhmän sisällä, jonka lisäksi niiden pitää kestää vertailu markkinoilla yleisesti vallitseviin palkkoihin ja niiden kehitykseen. Palkan on seurattava alan yleistä kehitystä ja vastattava työn vaativuutta. Palkoista puhuttaessa on hyvä muistaa, että palkitsemisjärjestelmä on kokonaisuus. Henkilökuntaedut, jotka ovat rahanarvoisia unohdetaan helposti ja puhutaan pelkästään palkasta. (Pentikäinen 2009, 122–123.) Palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineettomasta- ja aineellisesta palkitsemisesta (Kuvio 4).



KUVIO 4. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Kehusmaa 2011, 201).

6.4 Johtaminen

Johtamisen merkitys työilmapiirille on todella tärkeä. Olosuhdetekijöiden ollessa samat, onnistunut johtaminen ja epäonnistunut johtaminen voivat tuottaa täysin erilaisen lopputuloksen työilmapiiriin. Täytyy kuitenkin muistaa, että vastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä, eivätkä työntekijät voi delegoida omaa vastuutaan työilmapiiristä organisaation johdolle. (Aro 2018, 71.)

Johtamiskäytäntöjen kehityksessä ja nykylä historiassa voidaan erottaa kolme sukupolvea. Ensimmäinen sukupolvi oli "Keho" (Body), joka syntyi toisen maailmansodan jälkeen. Johtamisen päähuomio kohdistettiin ulkoiseen käyttäytymiseen. 1980-luvulla syntyi toinen sukupolvi, jolloin fokus siirtyi työntekijöiden osaamiseen ja henkiseen suorituskäyttöön. Sukupolven nimi oli "Aivot" (Brain). 2000-luvulla on noussut esiin kolmas sukupolvi "Sydän" (Heart), joka korostaa työilmapiiriin, työmotivaation, sitoutumisen ja tunteiden merkitystä. (Aro 2018, 72.)

Esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde on merkityksellinen tyytyväisyyden kannalta. Työntekijöiden ollessa tyytyväisiä esimiehen toimintaan on työyhteisössä hyvä ilmapiiri ja työt sujuvat. Esimiestyöllä on suurempi vaikutus työhyvinvointiin kuin työntekijöiden välisellä kannustuksella ja

tuella. Kun esimieheen ollaan tyytyväisiä, ollaan tyytyväisiä myös tiedonkulkuun ja työn organisointiin. Työpaikalla on enemmän tyytymättömyyttä, työuupumusta ja haluttomuutta lähteä töihin, mikäli työntekijät kokevat, että johto ei piittaa työntekijöistään. (Nummelin 2008, 58.)

Esimies on työyhteisön ilmapiirin avainrakentajana, sillä hänestä riippuu miten työntekijöiden työssä kehittyminen, yksilölliset tarpeet ja oikeudenmukainen työnjako toteutuvat. Yhteistyö rakentuu käytännössä työyhteisön toimintatavoista, joiden päättäminen on esimiehen vastuulla. Työn yhteiselle kehittämiselle kannattaa varata aikaa, sillä se lujittaa yhdessä pärjäämisen kokemusta ja yhteishenkeä. Tietoisuus siitä, että apua on tarvittaessa saatavilla synnyttää hallinnan tunteen. Tämä henkinen tuki puskuroi stressitilanteen vaikutuksia paremmin kuin konkreettinen apu. Kun esimies antaa tunnustusta hyvästä työstä ja kuuntelee työntekijöitä, viestittää se aidosta välittämisestä. Hyvä yhteishenki synnyttää energiaa, joka suojaa stressin haitallisilta vaikutuksilta. (Nummelin 2008, 59.)

Työhyvinvoinnin kannalta toimivaksi johtamistyyliksi on havaittu demokraattinen, työntekijäkeskeinen, sopivasti vastuuta ja vapauksia antava, oikeudenmukainen johtamistyyli, jossa johto keskusteleekin henkilöstön kanssa ja antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä liittyen. Työntekijäkeskeisen johtamistyylin on myös havaittu lisäävän organisaation suorituskykyä. Vastakohtana autoritaarinen, johtajakeskeinen johtamistyyli, jossa työntekijöille ei anneta juurikaan vastuuta tai vapauksia, heikentää työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Professori Alf Rehnin mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseksi työpaikoilla tulisi vähentää valvontaa ja lisätä keskustelua. (Virolainen 2012, 106.)

Esimiesten työtyytyväisyydessä näkyy vaikutusmahdollisuuksien riittämättömyys. Informaatiotulva, työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen sekä työpäivien katkonaisuus ja venyminen kohdistuvat usein juuri esimiehiin. Esimiesten aikataulupaineet ovat suuria: joka viides esimies kokee, ettei voi työssään vaikuttaa aikatauluihin lainkaan. Tämä huonontaa esimiesten mahdollisuuksia huolehtia heidän alaistensa jaksamisesta. Esimiesten kiire aiheuttaa toiminnallisia ongelmia ja vaikeuttaa pitkän aikavälin suunnittelua. Mitä enemmän alaisia on, sitä yleisimmin esimiehet kokevat työnsä henkisesti raskaana. (Kehusmaa 2011, 87.)

6.5 Työn mielekkyys

Työn kokeminen mielekkääksi lisää työtyytyväisyyden tunnetta. Työ voi tuntua energiaa antavalta, kun työn parissa saa tavata erilaisia ihmisiä, työskennellä erilaisten haasteiden parissa, käyttää luovuutta tai ratkoa erilaisia ongelmia. Tällöin työ toimii voimavaroja lisäävänä tekijänä. Silloin, kun työ koetaan mielekkääksi ja siitä nautitaan, vähentää se erilaisten stressitekijöiden vaikutusta. Mikäli työ tarjoaa nautintoa ja sopivasti haasteita, eivät pienet ristiriidat asiakkaiden ja työyhteisön jäsenten välillä tunnu niin kuormittavilta. Myöskään satunnaiset normaalia pidemmät työpäivät eivät rasita niin paljon, mikäli työntekijä nauttii työstään. (Virolainen 2012, 85.)

Työn mielekkyyteen vaikuttaa olennaisesti se, että miten työntekijä kokee oman roolinsa työyhteisössä. Merkitystä työlle luo oman työn näkeminen osana isompaa kokonaisuutta. (Kehusmaa 2011, 114.) Työn tarkoitus vaihtelee huomattavasti yksilöittäin. Joillekin työn mielekkyys voi olla sitä, että saa palkkaa, jotta voi elättää perheensä ja itsensä. Työ saattaa olla hyvinkin raskasta ja yksitoikkoista, mutta siitä saatava palkka motivoi tulemaan töihin. Joillekin taas olennaista on se, että työ on haasteellista ja kiinnostavaa, eikä työstä saatava palkka ole välttämättä niin merkityksellinen. (Järvinen 2001, Työn ja muutosten tarkoitus.)

6.6 Motivaatio

”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän toimii.” (Peltonen & Ruohonen 1987, 11). Motivaatiota ja motivoitumista miettiessä on aina hyvä muistaa, että ihmiset motivoituvat hyvin erilaisista asioista. Motivoitunut työntekijä on innostunut työstään sekä hoitaa työnsä sitoutuneesti ja tehokkaasti. Motivoitunut työntekijä innostaa ja motivoi myös muita työyhteisön jäseniä omalla innostuksellaan ja hyvällä draivillaan. Innostus ja työnilo välittyvät myös ulospäin, esimerkiksi asiakkaisiin ja työpaikan ulkopuolisiin sidosryhmiin. (Rytikangas 2011, 47–48.)

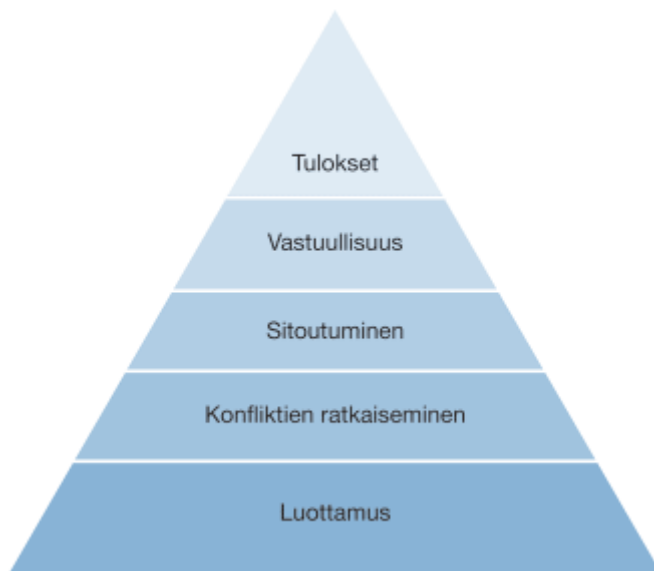
Työn motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat sellaiset tekijät jotka annetaan ulkopuolelta, esimerkiksi palkankorotus, palkka, ylennys tai päätök-

sen tekoon osallistuminen. Myös palautteen saaminen tulee ulkoapäin. Sellaiset asiat, jotka työntekijä tuntee sisällään, ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä. Tällaisia tunteita voivat olla esimerkiksi: ”saan oppia”, ”osaan olla pätevä” tai ”pyrin erinomaisiin suorituksiin”. (Rytikangas 2011, 51.)

Työn perustyytyväisyystekijät ja varsinaiset työn motivaatiotekijät voidaan erottaa toisistaan. Työn perustyytyväisyystekijät eivät sinällään motivoi vaikka ne olisivatkin kunnossa. Vastaavasti, kun ne eivät ole kunnossa, ne vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti. Tällainen tekijä voi olla esimerkiksi palkka, kun se on ”kunnossa” suhteessa muihin samaa työtä tekeviin omassa organisaatiossa tai alalla, ei se motivoi suuremmin, mutta aiheuttaa tyytymättömyyttä mikäli palkka on huomattavasti alhaisempi. Esimerkiksi työn sisältö ja kiinnostavuus ovat työn motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat huomattavasti yksilön motivoitumiseen. Työn motivaation kannalta on merkittävää onko työntekijällä mahdollisuutta edetä urallaan ja ammatillisessa osaamisessaan, sekä otetaanko hänen mielipiteensä huomioon. (Rytikangas 2011, 50–51.)

7 TOIMIVA TIIMI

Yhdysvaltalaisen kirjailijan Patrick Lencionin mukaan toimivan tiimin tärkein edellytys on tiimin jäsenten välinen luottamus, jota täytyy rakentaa tavoitteellisesti ja tietoisesti. Luottamuksen ollessa riittävä, tiimi voi ratkaista erimielisyyksiä siten, että niistä opitaan jotakin uutta. Tiimin toiminta tuottaa huipputuloksia, kun tiimin jäsenten sitoutuminen syvenee ja vastuullisuus kasvaa. (Ristikangas & Grünbaum 2013, Systeminen tiimimalli.) Patrick Lencionin mukaan huipputiimin tuloksellisuus rakentuu kuvion mukaisista asioista (Kuvio 5).



KUVIO 5. (Ristikangas & Grünbaum 2013, Systeminen tiimimalli).

Lencionin mukaan luottamus ei synny itsestään vaan se vaatii sitä, että tiimi käsittelee tärkeitä asioita perusteellisesti. Luottamuksen rakentamisen ensimmäisenä vaiheena on, että tiimin jäsenet tuovat avoimesti esille omia näkökantojaan huolimatta siitä, että toinen tiimin jäsen on asiasta erimielistä. Lencionin suosittelee johtajan näyttävän tässä esimerkkiä. Toisena vaiheena on avoin väittely, koska oikea sitoutuminen syntyvään ratkaisuun voi syntyä vain oman kannan ilmaisemisen ja puolustamisen kautta. Pelkästään sitoutuneet työntekijät piittaavat organisaation tuloksesta ja ottavat vastuun työstä. Työyhteisö menettää innovatiivisuutensa mikäli ihmiset joutuvat suojautumaan ja peittämään omia näkökantojaan sekä pelkäävät konflikteja. (Aro 2018,122.)

Toimiva tiimi ei tarkoita yksilöllisyyden katoamista, vaan siinäkin jokainen tiimin jäsen tietää tehtävänsä ja vastuunsa osana kokonaisuutta. Hyvä tiimin jäsen ei sählää toisen tontilla, vaan hoitaa oman osansa hyvin ja luottaa, että muut tekevät samoin. Esimiehen tulee viime kädessä varmistaa, että jokainen tietää omat vastuu- ja tehtäväalueensa. (Järvinen 2001, Esimies työyhteisön palveluksessa.)

8 TUTKIMUS

8.1 Laadullinen tutkimus

Pelkistetyimmillään laadullisella aineistolla tarkoitetaan sellaista tekstiä, joka on ilmiösultaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Laadullista aineistoa voivat olla esimerkiksi haastattelut, havainnoinnit, kirjeet, päiväkirjat tai äänimateriaali. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1, Laadullisen tutkimuksen määrittelyä.) Tutkimusaineistoksi valitaan usein ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina (Vilkkä 2015, luku 5, Tutkimushaastattelun muodot).

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein vähäiseen määrään tapauksia ja niitä pyritään analysimaan perusteellisesti. Aineiston määrä ei ole tieteellisyyden kriteeri, vaan sen laatu. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1, Aineistolähtöinen analyysi.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa haastateltavien kuvaukset koetusta todellisuudestaan. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettuun tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkitaan? Tutkimuksen tulee vastata ”mitä”-kysymysten lisäksi ”miksi” kysymyksiin, jotta tutkimuksessa ei tehtäisi valintoja vain kahden seikan välillä. Ratkaisuja ja päätöksiä tehdessä tutkijan tulee miettiä useampia vaihtoehtoja. (Vilkkä 2015, luku 5, Menetelmän erityispiirteet.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen. Nämä ovat konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin huomioon ottaminen tarkoittaa, että tutkija ottaa selvää ja kuvaa tutkimustekstissään esimerkiksi millaisiin kulttuurisiin, historiallisiin, sosiaalisiin ja ammatillisiin yhteyksiin tutkittava ilmiö tai asia liittyy. Kuvaus edellyttää paikan, ajan ja sosiaalisen verkoston kuvaamista. Tutkijan täytyy tarkkailla tutkimustilanteessa, että millaisia tarkoituksia tai motiiveja tutkittavan tekemiseen tai ilmaisuun liittyy, tämä tarkoittaa intention huomioon ottamista. Prosessilla tarkoitetaan tutkimusaineiston tuotantoedellytysten ja tutkimusaikataulun suhdetta tutkijan ymmärrykseen tutkittavaa asiaa kohtaan. Tutkimusaikataululla on merkitystä sen suhteen, miten syväälle tutkijan on mahdollista päästä tutkittavassa ilmiössä tai asiassa. Tutkittavan antaman tiedon tunnistaminen ei merkitse vielä merkityssuhteiden ymmärtämistä joita tutkittava tuottaa. Tutkimusprosessiin käytetyllä ajalla ei ole vastaavuutta tutkimuksen laadun kanssa, vaan eniten mer-

kitsevät tutkijan taidot ja tutkimuksen laatu. (Vilkkä 2015, luku 5, Menetelmän erityispiirteet.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimushaastatteluun osallistuvat eivät ole pelkästään välineitä saada tietoa, vaan tutkimuksen tulisi lisätä myös haastateltavien ymmärrystä asiasta ja näinollen vaikuttaa positiivisesti tutkittavaa asiaa koskeviin toiminta- ja ajattelutapoihin myös tutkimustilanteen jälkeen (Vilkkä 2015, luku 5, Tutkimushaastattelun muodot).

Tein laadullisen tutkimukseni teemahaastatteluna, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Kyseisessä tutkimusmenetelmässä poimitaan tutkimusongelmasta keskeiset aiheet tai teemat, joita olisi välttämätön käsitellä haastatteluissa, jotta tutkimusongelmiin saadaan vastauksia. Ei ole väliä, että missä järjestyksessä teemoja käsitellään tutkimushaastattelussa. Tavoitteena on, että vastaaja voi antaa kaikista teemoista oman kuvauksensa ja ne on käsitelty luontevassa järjestyksessä vastaajan kannalta. Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että haastateltava pysyy asetetuissa teemoissa. (Vilkkä 2015, luku 5, tutkimushaastattelun muodot.)

Kun tutkimusaineisto on saatu kerättyä, täytyy se muuttua muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastatteluaineiston kohdalla tämä tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon. Laadullisella tutkimusmenetelmä toteutetussa tutkimuksessa analysoitava aineisto on aina kuva- tai tekstimuodossa. Haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi, jota tapaa minäkin tutkimuksessa käytän. Litterointi on työlästä, mutta se lisää samalla tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineistonsa kanssa. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston luokittelua ja ryhmittelyä. Mikäli aineiston analyysitapa ja välineet sekä tutkimuksen tavoite antavat myöten, on tutkimusaineistoon mahdollista tehdä myös osittainen litterointi, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi tutkimuksen teemojen mukaan. Litteroinnin tulee vastata haastateltavien suullisia lausumia ja niitä merkityksiä joita asioille on annettu, tehtiin litterointi sitten aineiston osille tai koko aineistolle. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavien puhetta ei saa muuttaa tai muokata. (Vilkkä 2015, luku 5, Puheesta tekstiksi: litterointi.)

8.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Kiinteistömaailma järjestää kaikille työntekijöilleen vuosittain kyselyn, jossa selvitetään työntekijöiden tyytyväisyyttä eri tekijöihin. Vastaajat arvostelevat eri tekijöiden toimivuutta asteikolla 1-5. Päätin käyttää tutkimuksessani pelkästään avoimia kysymyksiä, jotta tutkimukseni tuottaisi lisäarvoa valtakunnallisen tutkimuksen lisäksi, sekä jotta saisin mahdollisimman paljon konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen ja työntekijöiden toimintaan. En halunnut, että työntekijät arvostelevat samat tekijät uudelleen kuin vuosittaisessa tutkimuksessa.

Tutkimusprosessi lähti käyntiin sillä, että aloimme yhdessä toimeksiantajan kanssa miettimään mahdollisia tutkimuskysymyksiä, jotka muodostuivat nopeasti yhden palaverin aikana. Annoin kaikki tutkimuskysymykset työntekijöille ennalta pohdittavaksi muutamaa päivää ennen haastatteluita. Tavoitteenani oli saada haastattelut tehtyä viikon aikana, joka tarkoitti kahta haastattelua päivässä ja tässä onnistuinkin hyvin. Kaikki työntekijät suostuivat haastatteluiden tekemiseen ja he raivasivat kalentereistaan tilaa haastatteluille, joka vauhditti prosessin etenemistä huomattavasti. Nauhoitin kaikki haastattelut puhelimen ääninauhurilla. Haastattelut kestivät keskimäärin 10–15 minuuttia. Litteroin haastattelut samana iltana, kuin olin ne tehnyt.

Haastattelut sujuivat mielestäni hyvin ja niissä pysyttiin oikeissa asioissa, eikä keskustelu lähtenyt missään vaiheessa sivuraiteille. Osa työntekijöistä myönsi, ettei ollut juuri ehtinyt miettiä kysymyksiä ennakoon, mutta tämä ei mielestäni haitannut, koska jokaisessa haastattelussa saatiin vastauksia ja mielipiteitä kaikkiin kysymyksiin. Koska olen itsekkin osa kyseistä työyhteisöä ja tunsin hyvin kaikki haastateltavat, oli haastatteluiden teko mielestäni aika helppoa, eikä niiden tekemistä tarvinnut jännittää. En aistinut myöskään haastateltavien puolelta jännitystä, vaan keskustelut olivat rentoja ja mukavia. Työpaikalta löytyi hyvät tilat, jossa haastattelut pystyi tekemään rauhassa ilman häiriötekijöitä.

8.3 Haastateltavat ja haastattelukysymykset

Haastateltavia oli seitsemän ja kaikki heistä toimivat Rotuaarin Kiinteistömaailmalla kiinteistövälittäjinä tai myyntineuvottelijoina. Kaksi vastaajista oli naisia ja kuusi miehiä. Pisimpään alalla toimineella kiinteistövälittäjällä on kokemusta alalta jo noin 14 vuotta. Lyhyin työkokemus oli noin 1,5 vuotta toimineella kiinteistövälittäjällä (Liite 2).

Haastattelu kysymyksiä muodostui viisi. Kysymyksillä pyrittiin saamaan konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen ja työntekijöiden toimintaan, selvittää työtyytyväisyyden tärkeimpiä tekijöitä sekä selvittää miten työntekijät näkevät itsensä osana työyhteisöä. Kysymykset esitettiin kyseisessä järjestyksessä. Kysymykset annettiin haastateltaville ennakoon mietittäväksi.

Haastattelukysymykset:

1. Mitkä ovat työtyytyväisyyden tärkeimpiä tekijöitä? Positiiviset ja negatiiviset tekijät
2. Mitä yritys voisi tehdä työilmapiirin hyväksi?
3. Mitä voisit tehdä työilmapiirin hyväksi?
4. Mitä työpaikalla voisi muuttaa, jotta työtyytyväisyys paranisi?
5. Miten näet itsesi osana työyhteisöä?

8.4 Tulokset

Tulokset on jaoteltu viiteen osaan kysymysten perusteella, jotta teksti on selkeämpää ja eri teemat on helpompi erottaa toisistaan. Tämän osion tietoperusta koostuu pelkästään haastatteluista. Haastateltavien nimiä ei ole mainittu.

8.4.1 Työtyytyväisyyden tärkeimmät tekijät

Tärkeimpinä työtyytyväisyyden tekijöinä nousi esiin työyhteisö ja sen ilmapiiri, työyhteisön avoimuus, luottamus sekä oikeudenmukaisuus. Kaikkien työntekijöiden tulee olla samalla viivalla ja samanarvoisia sekä kaikkiin tiimin jäseniin pitää pystyä luottamaan. Palkan koettiin olevan tärkeä

osa työtyytyväisyyttä, muttei sitä nostettu kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi. Työstä tulee kuitenkin saada sellainen korvaus, että työllä tulee toimeen ja se on samalla tasolla kuin muilla Oulussa toimivilla kiinteistövälitysketjuilla. Haastateltavien mielestä on tärkeää, että työyhteisössä on selkeät pelisäännöt ja niitä noudatetaan. Sooloilut sekä yhteisten pelisääntöjen rikkominen ilman seuraamuksia taas vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Kaikkien oma asenne ja suhtautuminen työkavereihin sekä yrittäjän puolelta reilu ja tasapuolinen kohtelu koettiin tärkeäksi. Joukkuehenki, työkavereiden kunnioitus sekä arvostus nostavat yhden haastateltavan mielestä työtyytyväisyyttä. Siinä missä esimiestenkin, niin myös työntekijöiden tulee olla avoimia toisilleen sekä esimiehilleen. Työntekijöiden tulisi esimerkiksi puhua avoimesti esimiehelleen omasta tilanteestaan tai mahdollisista uran muutos suunnitelmistaan, joka auttaa osapuolia reagoimaan tilanteisiin hyvissä ajoin. Avoimen keskustelun jälkeen on tärkeää, että keskusteltuihin asioihin myös reagoidaan ja uusia ideoita otetaan käyttöön, eikä jätetä asiaa vain puheen tasolle. Yhden haastateltavan mielestä työn tulee olla sellaista, että se motivoi itseä ja hän koki motiivoinnin tulevan itsellä ja monella muullakin muusta kuin rahasta. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Myös ulkoiset puitteet koettiin tärkeäksi osaksi työtyytyväisyyttä. Kaikilla tulee olla oma työpiste, tietokoneiden, puhelinten ja muiden päivittäin tarvittavien työvälineiden täytyy olla nykyaikaiset. Yhden haastateltavan mielestä yrityksen menestyminen vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen; yleensä menestyvässä yrityksessä työntekijätkin ovat tyytyväisiä ja jos yrityksellä menee huonosti, niin harvoin työntekijätkään ovat tyytyväisiä. Olennaisena osana työtyytyväisyyttä on myös omasta kunnosta, virkeydestä ja ruokavaliosta huolehtiminen. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

8.4.2 Mitä yritys voisi tehdä työilmapiirin hyväksi

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöiden mielestä olennaisin asia mitä yrittäjä voi tehdä työilmapiirin hyväksi, on kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella samalla tavalla ja palkkausjärjestelmä tulee olla kaikille sama. Myös luottamus työntekijöitä kohtaan kohentaa työilmapiiriä. Yhden vastaajan mielestä yrittäjä voi luoda hyvää työilmapiiriä omalla käytöksellään: ”Ja sitte tietenki mitä yritys voi tehdä, niin yrittäjän kautta voi sitä hyvää ilmaapiiriä levittää ja hyvää oloa, tulee hymyssä suin töihin ja näyttää siltä, että on ihan mukava olla hommissa niin kyllä se tarttuu sitte muihinki.” Yrittäjän systemaattisuus ja suoraselkäisyys on tärkeää: ”Se on hankalaa jos esimies on arvaamaton se ei toimi niinku samalla tavalla aina kaikissa

tilanteissa, ei nyt ihan samalla tavalla tarvi toimia mutta siis silleen että se on se esimiestyön osaaminen jo aikalailla semmonen, että se pittää olla hanskassa.” (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Yksi haastateltavista koki, että työntekijöille voisi antaa hieman enemmän vapauksia priorisoida tekemisiään: ” Työajoissa on ollu ehkä pikkusen semmosta, että pakotetaan tekemään tiettyjä asioita riippumatta siitä, että näkeekö välittäjä ne sitte hyödylliseksi, että niistä sais palkkaa, sehän meinaa sitä hyötyä.” Avoimen keskustelun kohdalla nähtiin myös parannettavan varaa. Yksi haastateltava koki, että aiemmin sitä ei ollut ollenkaan. Haastateltavan mielestä nykyään työpaikalla keskustellaan, mutta uusia asioita ei uskalleta kokeilla tarpeeksi paljon. Yrittäjän tulisi kuunnella enemmän työntekijöitä ja kokeilla heidän ideoitaan. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Kaikki haastateltavista kokivat, että yhteisiä illanviettoja ja työpaikan ulkopuolista tekemistä tulisi olla nykyistä enemmän. Haastateltavien mielestä tekeminen ei tarvitsisi olla mitään erityistä eikä ne välttämättä vaatisi mitään suurempaa rahallista panostusta. Työpaikan ulkopuolinen tekeminen koettiin tärkeäksi etenkin silloin, kun yritykseen on tullut uusia työntekijöitä. Yhteinen tekeminen voisi olla esimerkiksi keilaamista, teatterissa käynti, syöminen tai jäätelöllä käynti. Yhteistä tekemistä on työpaikalla ollutkin (esimerkiksi viimekeväinen palkintomatka Budapestiin), mutta siihen kaivattiin hieman säännöllisyyttä. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

8.4.3 Mitä työntekijät voisivat tehdä työilmapiirin hyväksi

Työntekijät voisivat tehdä ainakin sen, että tulevat hymyssä suin töihin ja tervehtivät työkavereitaan. Samaa oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä ja avoimuutta mitä yrittäjältä vaaditaan, tulee myös itse toteuttaa. Kaksi vastaajaa mainitsi, että yrityksen työilmapiiri on tällä hetkellä hyvä; ” kyllä niinku mejän työilmapiiri on sikäli hyvä, että yleensä aina apua saa ja porukka on aika niinku auttamisaltista.”, ” Koen, että meillä on hyvä työilmapiiri niin mä koen ettei mun tarvis niinku ite mitään extra panostuksia sen eteen nyt tällä hetkellä tehdä. Mun mielestä hommat toimii ihan hyvin ja ollaan hyvissä väleissä.” Jos auttaa itse muita, on paljon helpompi kysyä myös työkaverilta apua. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Yksi haastateltava pohti, että pitäisikö vielä enemmän harrastaa avointa keskustelua vai pitäisikö vain olla hiljaa, ettei kenellekään tule paha mieli. Lopputuloksena oli se, että hiljaa olemalla asiat

eivät etene mihinkään ja avoimella keskustelulla asiat voivat muuttua parempaan suuntaan. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että positiivisuus kantaa pitkälle. Turhista asioista ei tulisi valittaa ja vaikeroida. Jos on joku selkeä epäkohta, niin se on hyvä ottaa esille ja puhua asiat selviksi. Jokaisen tulisi olla iloinen omista ja muiden onnistumisista ja näyttää se myös muille. Olisi hyvä, että vapaaehtoisin tapahtumiin osallistuttaisiin ja siellä oltaisiin hyvällä mielellä mukana. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Jos jotakin yhteisiä asioita mietitään, niin kaikkien tulisi osallistua keskusteluun ja sanoa oma mielipiteensä. On tärkeää, että myös kollegat kohtelevat toisiaan tasapuolisesti, samalla lailla kuin yrittäjänkin tulee kohdella työntekijöitä. Terve ja pirteä työntekijä piristää myös muita työntekijöitä. Negatiivisesti työilmapiiriin vaikuttavia tekemisiä tulisi vältellä, kuten esimerkiksi selän takana työkavereista puhumista ja kuiskailua. Tällaisella toiminnalla ei saavuteta mitään ja muiden tekemisten arvosteleminen on turhaa. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

8.4.4 Mitä työpaikalla voisi muuttaa, jotta työtyytyväisyys paranisi

Osallistavaa toimintaa voisi lisätä työpaikalla. Työntekijöitä voisi ottaa vielä enemmän mukaan päätöksentekoon jonka myötä he kokisivat, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin. Tämä voisi osaltaan parantaa työtyytyväisyyttä. Tiiminä tekemistä voisi lisätä entisestään, että saadaan kaikki työntekijät aktiivisesti mukaan kehittämään, suunnittelemaan ja osallistumaan toimintaan. On tärkeää, että esimies on johdonmukainen ja hän puolustaa omaa tiimiään myös vaikeammissa tilanteissa oikeudenmukaisuus huomioiden. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Yhden haastateltavan mielestä ongelmista ja kehityskohteista tulisi keskustella yhdessä ja kuunnella mitä ihmiset ovat mieltä. Tämän myötä voisi tulla peiliin katsomisia ja parannus ehdotuksia, että miten itse kukin voisi toimintaa muuttaa jotta työilmapiiri tulisi vieläkin paremmaksi. Yksi haastateltavista koki, että palkan nostamisella työtyytyväisyys voisi parantua, myös yhteistä tekemistä voisi lisätä. Jokainen työntekijä voi luoda työpaikalle hyvää ilmapiiriä hyvällä asenteella, tekemisellä, sitoutumisella ja pelisääntöjen noudattamisella. Yrittäjän puolelta yksi haastateltava näki parannusehdotuksena sen, että vieläkin voisi olla tasapuolisempi työntekijöitä kohtaan, eikä kenenkään tulisi antaa soloilla. Yksi iso asia mikä tulee vaikuttamaan yleiseen työtyytyväisyyteen on se, että yritys muuttaa uusiin toimitiloihin; ” No nythän se paranee tai ainakin toivotaan, että paranee ku päästään samoihin tiloihin. Eikä olla enään kahdessa kerroksessa niin se on minun mielestä

isoiso asia. Tuntee niin kuin tavallaan kuuluvansa siihen työyhteisöön sillon.” (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Yksi haasteltavista koki, että monen asian taustalla on liika säästäminen. Jos satsattaisiin enemmän esimerkiksi työväliseisiin tai aamupalaveri eväisiin, voisi se osaltaan nostaa työtyytyväisyyttä niin paljon, että vaihtuvuus pysyisi tosi vähäisenä minkä myötä taas säästäisi paljon rahaa. Jos kaikki olisivat iloisemmalla mielellä, eikä tarvitsi ”jurputtaa” pienistä asioista niin voisi tehdä tehokkaammin töitä; ”semmonen satsausvaihe vois olla hyvä juttu”. Avointa keskustelua voisi lisätä työpaikalla ja sitä, että uusia ideoita ei torpattaisi suoriltaan mikäli suurin osa kannattaa niitä. Yhtenä kehityskohteena on myös se, että asioita ei jätettäisi viime tippaan. Asioita pitäisi alkaa suunnittelemaan hyvissä ajoin ja viedä ne loppuun huolellisesti tehden. Kaikki vastaajat kokivat, että he voivat tehdä kaikkien työkavereiden kanssa yhteistyötä, vaikka joidenkin kanssa välit ovatkin läheisemmät kuin toisten. Yksi vastaajista koki, että yrittäjä on kaikista hankalin keskustelukumppani työyhteisössä. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

8.4.5 Miten työntekijät näkevät itsensä osana työyhteisöä

Yksi haastateltavista koki, että työpaikalla on paljon erilaisia persoonia, jonka hän koki enemmän hyväksi kuin huonoksi asiaksi. Vastaaja koki, että hän henkilökohtaisesti tulee hyvin kaikkien kanssa toimeen, mutta kaikkien kohdalla näin ei ehkä ole: ”Kaikkien kans tuun hyvin toimeen, teen mielellään yhteistyötä ja mielellään autan ja siltä osin niinkö näkisin, että työpaikan ilmapiiri on lähtökohtaisesti hyvä. Mutta tiiän taas, että kaikilla ei mee niin yks yhteen.” (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Yksi haastateltava koki itsensä seuraavalla tavalla osana työyhteisöä: ”Tuun kaikkien kans toimeen ja pystyn tekemään kaikkien kans yhteistyötä, oon varmaan aika tämmönen osallistuva ja aktiivinen kaikella tavalla, kohtuullisen positiivinen. Joskus ehkä joittenki mielestä vähän liian kriittinen joihinki asioihin ja tuon sen julkikin.” Yksi haastateltava tunsikin olevansa kohtuullisen pidetty, korvattavissa oleva palanen työyhteisöä. Näin pienessä työyhteisössä on erittäin tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet tulevat toimeen kaikkien kanssa. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

Haastateltava koki, että hän yrittää olla rehti, mukava ja reilu kaikille työkavereille. Hän yrittää tiedostamatta ja välillä tiedostaenkin olla hyvillä mielin, eikä tarkoituksella halua hankaloittaa kenenkään tekemistä tai yhteistyötä. Hän yrittää viedä omia ja muiden ideoita eteenpäin yrittäjälle. Yksi haastateltavista koki, että kahdessa eri kerroksessa oleminen on etäännyttänyt häntä työkavereista ja välillä olo on tuntunut yksinäiseltä. (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018.)

8.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, että mitkä ovat työtyytyväisyyden tärkeimpiä tekijöitä. Tutkimuskysymyksiä olivat myös, että mitä yritys ja sen työntekijät voivat tehdä työilmapiirin hyväksi. Työntekijöiden haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan konkreettisia kehitysehdotuksia ja ideoita yrityksen toiminnan kehittämiseen. Tässä osiossa käyn läpi tärkeimmät havainnot ja vastaukset kyseisiin tutkimuskysymyksiin.

Teoriaosuudessa oli käsitelty mielestäni tärkeimpiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, ja samat asiat toistuivat aika paljon myös haastatteluissa. Tärkeimpiä tekijöitä oli työyhteisö, työilmapiiri, avoimuus, luottamus sekä oikeudenmukaisuus. Palkkaa ei nähty niin tärkeänä osana työtyytyväisyyttä, joskin sen täytyy vastata alalla yleisesti maksettavia palkkoja. Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehen toiminnalla on todella suuri rooli työtyytyväisyyden synnyssä. Esimiehen tulee kohdella kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, olla avoin sekä järjestää ulkoiset puitteet sellaiseksi, että työtä on mielekästä tehdä. Ennakkoon olisin odottanut, että palkkaus olisi koettu tärkeämpänä osana työtyytyväisyyttä.

Tärkeimpiä asioita mitä työntekijät voivat tehdä työilmapiirin hyväksi olivat rehellisyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus työkavereita kohtaan. Iso asia mitä jokainen voi tehdä, on yleinen positiivisuus. Omia ja muiden onnistumisia tulisi hehkuttaa, eikä turhista asioista saisi valittaa. Epäkohdat tulee puhua selviksi, eikä jättää asioita vain hautumaan. Yrittäjän tärkein työkalu ilmapiirin kohentamiseen on kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä luottamus heitä kohtaan. Myös työntekijöiden kuunteleminen ja heidän ideoiden käyttöön ottaminen on erittäin tärkeää. Kaikki työntekijät mainitsivat, että yhteisiä illanviettoja ja työpaikan ulkopuolista tekemistä voisi järjestää nykyistä useammin.

Tutkimus antoi myös konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan, joiden saaminen oli yhtenä päätavoitteena. Työntekijöiden toivomuksena oli, että työntekijöitä otettaisiin enemmän mukaan päätöksentekoon ja osallistavaa toimintaa lisättäisiin. Yksi työntekijöistä koki, että työntekijöitä voisi kohdella tasapuolisemmin. Avointa keskustelua tulisi lisätä entisestään ja uusia ideoita tulisi ottaa rohkeammin käyttöön. Yhtenä toivomuksena oli myös, että asioita tulisi suunnitella paremmissa ajoin, jotta toteutus on varmasti laadukas. Tutkimuskysymyksiin saatiin mielestäni hyvin vastauksia ja jokaisen on varmasti hyvä miettiä, että mitä itse voisi tehdä yleisen työtyytyväisyyden hyväksi. Työtyytyväisyys ei synny pelkästään yrittäjän ja esimiehen toimista, vaan myös kaikilla muilla työyhteisön jäsenillä on vastuu siitä miten he kohtelevat työkavereitaan ja millaista ilmapiiriä he luovat työpaikalla. Avoimuudella, rehellisyydellä, suoraselkäisyydellä ja positiivisella asenteella voi saada paljon aikaan työyhteisön sisällä.

9 POHDINTA

Kaikki seitsemän toimeksiantaja yrityksen työntekijää osallistui tutkimushaastatteluihin, joten tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Haastattelut antavat mielestäni hyvän kuvan niistä asioista, joissa työntekijöiden mukaan on kehitettävää. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin vain niitä asioita, joissa työntekijöiden mukaan on parannettavaa, joten tutkimus ei kuvaa koko yrityksen työtyytyväisyyden tilaa. Hyvin toimivia asioitakin varmasti löytyy, mutta tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut käsitellä niitä.

Koen, että tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia sekä yritykselle ja sen työntekijöille ehdotuksia miten asioita voitaisiin kehittää. Haastattelut olivat aika samoilla linjoilla siitä mistä työtyytyväisyys syntyy, eikä täysin erilaisia näkemyksiä aiheeseen tullut. Tietenkin joillekin toiset asiat ovat tärkeämpiä kuin toisille, eivätkä kaikki voi arvostaa saman verran kaikkia asioita. Jokaisessa haastattelussa nousi esiin samankaltaisia näkemyksiä tutkimuksen aiheista. Yhtenä tavoitteena oli, että opinnäytetyön tekijän tietämys aiheesta lisääntyisi. Tämä tavoite täyttyi kirkkaasti, opinnäytetyöprosessin aikana tutkin paljon aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, mikä oli omiaan lisäämään ymmärrystä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä ja muun muassa motivaatioteorioista. Myös haastatteluiden tekeminen oli opettavainen prosessi laajentaen ymmärrystä siitä, miten jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa omalta osaltaan työilmapiiriin. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi tietämystä tutkimusprosessista sekä litteroinnin hyödyllisyydestä. Litterointi lisää vuoropuhelua tutkijan ja haastateltavien välillä sekä helpottaa tulosten analysointia. Opinnäytetyöprosessi oli kaikilta osailtaan todella opettavainen työ.

Opinnäytetyön aiheen rajaus onnistui mielestäni hyvin. Työllä oli kokoajan selkeä päämäärä, eikä suurempia ongelmia ilmennyt. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli aktiivisesti mukana työn eri vaiheissa, mikä edesauttoi työn etenemistä huomattavasti sekä motivoi tekemään työstä mahdollisimman hyödyllisen toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää yrityksen sisällä keskustelemalla yhdessä havaituista puutteista ja kehitysehdotuksista. Olen tyytyväinen työn tuloksiin sekä siihen, että työ pysyi hyvin aikataulussa. Parannettavaa jäi siinä, että tutkimushaastatteluita olisi voinut suunnitella vielä enemmän. Pohtimalla enemmän apukysymyksiä ja haastatteluiden kulkua, olisi tutkimuskysymyksiin voinut saada vielä laajempia vastauksia.

LÄHTEET

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirja.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Viitattu 30.7.2018, <https://www-ellibslibrary-com.ezp.oamk.fi:2047/reader/9789517685047>

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirja.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirja.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirja.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirja.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

Kiinteistömaailma 2018. Henkilöstö- ja yrittäjätutkimus. Toimipisteraportti. Tekijän hallussa.

Kiinteistömaailma 2018. Kiinteistömaailma Oy. Viitattu 30.6.2018, <https://www.kiinteistomaailma.fi/lyhyesti>

Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän. Perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirja.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirja.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirja.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirja.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirja.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari

Turtola, K. 2015. Kiinteistönvälittäjä: "Kyllä kaikkein järkevintä on pelata avoimin kortein". Viitattu 11.11.2018, <https://yle.fi/uutiset/3-7884541>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Viitattu 31.7.2018. <https://www-ellibslibrary-com.ezp.oamk.fi:2047/reader/9789524517560>

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand

Välittäjähaastattelut. 2018. Kiinteistömaailma. Haastattelu 8.-12.10.2018. Tekijän hallussa.

LIITTEET

HAASTATTELU KYSYMYKSET

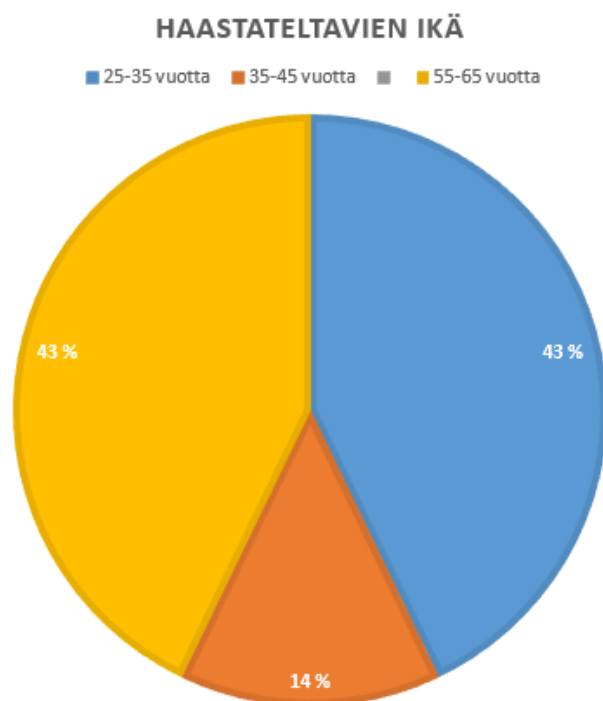
LIITE 1

1. Mitkä ovat työtyytyväisyyden tärkeimpiä tekijöitä? Positiiviset ja negatiiviset tekijät.
2. Mitä yritys voisi tehdä työilmapiirin hyväksi?
3. Mitä voisit tehdä työilmapiirin hyväksi?
4. Mitä työpaikalla voisi muuttaa, jotta työtyytyväisyys paranisi?
5. Miten näet itsesi osana työyhteisöä?

HAASTATELTAVIEN IKÄ JA TYÖKOKEMUS ALALTA

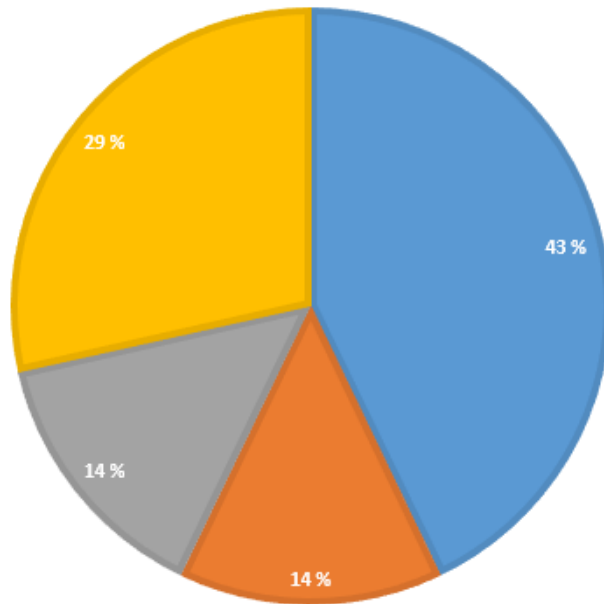
LIITE 2

Haastateltava	Ikä	Työkokemus alalta
Haastateltava 1	28 vuotta	4 vuotta
Haastateltava 2	31 vuotta	1,5 vuotta
Haastateltava 3	31 vuotta	2 vuotta
Haastateltava 4	38 vuotta	1,5 vuotta
Haastateltava 5	58 vuotta	14 vuotta
Haastateltava 6	58 vuotta	13 vuotta
Haastateltava 7	61 vuotta	11 vuotta
Keskiarvo	43,6 vuotta	6,7 vuotta



HAASTATELTAVIEN TYÖKOKEMUS ALALTA

■ 1-3 vuotta ■ 4-7 vuotta ■ 8-12 vuotta ■ 13-16 vuotta



”Sitä avointa keskustelua kaipaisin, että ei torpattais ideoita suoriltaan ja jos suurin osa niitä kannattas niin kokeiltas ees.” (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018).

”Tuun kaikkien kans toimeen ja pystyn tekemään kaikkien kans yhteistyötä, oon varmaan aika tämän osallistuva ja aktiivinen kaikella tavalla, kohtuullisen positiivinen.” (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018).

”Olen korvattavissa oleva palanen, kohtalaisen pidetty työkaveri.” (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018).

”Henkilökohtasesti se, että saa tehdä motivoivaa työtä, semmonen mikä ittee motivoi. Ja oletan, että aika monelle, suurimmalle osalle se motivointi tulee jostaki muusta ku siitä rahasta pelkästään.” (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018).

”Koen, että meillä on hyvä työilmapiiri niin mä jotenki koen, ettei mun tarvis niinku ite mitään extra panostuksia sen eteen nyt tällä hetkellä tehdä.” (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018).

”Yritys voi tehdä tietenki luoda sitä työilmapiiriä hyväksi, että niinku työnantaja käsittelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, suosimatta ketään.” (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018).

”Ja itsehän on tietenki sitte miten itse voi tehdä työilmapiiriä hyväksi niin on se, että sitte kohtelee niinku ja käsittelee omia työkavereita tasapuolisesti, rehellisesti ja oikeudenmukaisesti.” (Välittäjähaastattelut 8-12.10.2018).