

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

NLIIBS13 Yrittäjyys

2016

Jenni Ali-Keskikylä

# YRITYSKULTTUURIN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON KIINTEISTÖNVÄLITYSALALLA



Jenni Ali-Keskikylä

# YRITYSKULTTUURIN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON KIINTEISTÖNVÄLITYSALALLA

Kiinteistönvälitysala herättää keskustelua henkilöstön nopean vaihtuvuuden ja kirjavan taitotason vuoksi. Kilpailun kiristyessä korostuu organisaation kyky sitouttaa ja motivoida henkilöstöään kohti parempia tuloksia ja laadullista kehitystä. Tämän kvalitatiivisen opinnäytetyön tavoitteena oli löytää henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä kiinteistönvälittäjien ja myyntineuvottelijoiden näkökulmasta. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja miten yrityskulttuuria tulee kehittää kiinteistönvälitysalalla.

Teoriaosuus syventyy ensin kiinteistönvälitysalan viimeisimpiin kehityssuuntiin ja välittäjän työnkuvan sekä ansiomallien perusteisiin. Teoriaosuuden toinen luku tarkastelee yrityskulttuurin ja työmotivaation osa-alueita ja soveltaa niitä kiinteistönvälitysalaan. Tutkimusosa perehtyy teemahaastattelujen kautta Turun talousalueella toimivien kiinteistönvälittäjien ja myyntineuvottelijoiden kokemuksiin. Niiden perusteella analysoitiin alalla käytössä olevia motivoinnin keinoja sekä niissä havaittuja puutteita.

Haastattelututkimuksen perusteella esiin nousseet kehitystarpeet koskivat erityisesti matalaa alalietulokynnystä, puutteellista perehdytystä työnkuvaan sekä ansiomallien ja palkitsemisjärjestelmien heikkouksia. Myös esimiestoiminta ja organisaation sisäinen kilpailuasetelma osoittautuivat työmotivaatioon oleellisesti vaikuttaviksi tekijöiksi. Haastateltavien osoittamien kehitystarpeiden perusteella laadittiin alan toimintamalleja uudistavia kehitysehdotuksia, joita organisaatiot voivat harkintansa mukaan soveltaa yrityskulttuurin ja motivoinnin kehittämiseksi.

## ASIASANAT:

Kiinteistönvälitys, yrityskulttuuri, sitouttaminen, palkitseminen, motivointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor degree of business administration

2016 | 45

Anne-Marie Junger & Ari Jolkkonen

Jenni Ali-Keskikylä

## CORPORATE CULTURE'S INFLUENCE ON MOTIVATION IN BROKERAGE BUSINESS

Brokerage business has been a topic for its staff's high turnover rate and various levels of expertise. Company's ability to indent and motivate its staff towards better results and qualitative development has highlighted because competition in the field is tightening. The goal of this qualitative thesis is to study the issues influencing motivation from the estate agents' and sales negotiators' point of view. The research question seeks to uncover, which factors influence motivation and how corporate culture should be developed in brokerage business.

The theory section engrosses latest trends in brokerage business, including the estate agent's job description and the basis of income. The second chapter of the theory section is concerned with titles of corporate culture and motivation, which applies to customs of the brokerage business. The research section uses theme interviews to get an insight into the experiences of estate agents in the Turku region. The experiences were analysed for finding out methods used to motivate staff and to point out the shortcomings.

Based on the results of the interviews, developmental needs which were detected related to low threshold of entering the business, lacking introduction to job description and weaknesses of payroll and rewarding systems. Also management and the internal competition in companies proved to be essentially contributing factors. Based on the developmental needs that were uncovered by the analysis of interviews, propositions of development were composed. These propositions can be used by companies for developing corporate culture and motivating.

### KEYWORDS:

Brokerage, corporate culture, commitment, rewarding, motivating

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 KIINTEISTÖNVÄLITYSALA</b>	<b>8</b>
2.1 Alan kehitys	8
2.2 Välittäjän työnkuva	9
2.3 Provisiopalkkaus	11
<b>3 YRITYSKULTTUURI JA TYÖMOTIVAATIO</b>	<b>13</b>
3.1 Tulostavoitteet ja esimiestoiminta	14
3.2 Työilmapiirin merkitys	17
3.3 Palkitseminen osana motivointia	18
3.3.1 Taloudellinen palkitseminen	19
3.3.2 Aineeton palkitseminen	20
<b>4 VÄLITTÄJIEN TEEMAHAASTATTELUT</b>	<b>22</b>
4.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	22
4.2 Haastattelujen analysointi teemoittain	24
4.3 Organisaatio työmotivaation kehittäjänä	36
<b>5 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET</b>	<b>41</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>45</b>

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko 01.04.2016

## KUVAT

Kuva 1. Motivoinnin kehä. Lähde: Huhtala, M. 2015, 214.	16
Kuva 2. Aineettomia palkitsemistapoja (mukaillen: Vartiainen 2005,22)	20

## TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkkitaulukko välittäjän bruttoprovisiosta 20 %	12
-----------------------------------------------------------------	----

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kiinteistövälitysalalla vuoden 2015 syyskuusta alkaen ja tarkastellut alan toimintamalleja ja käytäntöjä kahden eri organisaation palveluksessa. Kokemuksen ja ammattitaidon karttuessa on havaittu huomionarvoisia puutteita liittyen henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin. Työelämässä tehdyt havainnot ja kollegojen kanssa käydyt keskustelut henkilöstön nopeasta vaihtuvuudesta ja organisaation motivaatiota heikentävistä toimintamalleista saivat kiinnostumaan aiheen tutkimisesta laajemmin myös opinnäytetyön muodossa.

Tämän kvalitatiivisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrityskulttuurin vaikutuksia työmotivaatioon kiinteistövälittäjien ja myyntineuvottelijoiden näkökulmasta. Työssä käsiteltävät aiheet on rajattu siten, että vain organisaation vaikutuksen alaisuudessa olevia tekijöitä tutkitaan ja yksityiselämäsidonnaiset suljetaan pois tarkastelusta. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja miten yrityskulttuuria tulee kehittää kiinteistövälitysalalla?

Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään ensin kiinteistövälitysalan viimeisimpiä kehityssuuntia ja välittäjän työnkuvaa. Teoriaosuuden toisessa luvussa syvenytään yrityskulttuuriin ja sen työmotivaation kannalta keskeisiin osa-alueisiin. Luvussa keskitytään erityisesti palkitsemiskäytäntöihin ja esimiestoimintaan. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun keinoin ja analysoimalla Turun talousalueella toimivien välittäjien mielipiteitä. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, minkälaisena välittäjät kokevat organisaatioidensa yrityskulttuurin ja sen vaikutukset heidän työmotivaatioon.

Haastattelujen tuloksia ja haastateltavien esittämiä ideoita analysoimalla laaditaan lopuksi kehitysehdotuksia, joita kiinteistövälitysalan organisaatiot ja esimiehet voivat harkintansa mukaan soveltaa yrityskulttuurin ja motivoinnin kehittämiseksi. Kehitysehdotuksien tavoitteena on käynnistää keskustelua sitouttamisen ja motivoinnin tärkeydestä sekä kannustaa organisaatioita puuttumaan tutkimuksen myötä tunnistamiinsa yrityskulttuurin epäkohtiin. Kiinteistövälitysalan organisaatiot ja esimiehet saavat tutkimuksen myötä tietoa välittäjien mielipiteistä vallitsevaa yrityskulttuuria kohtaan sekä sen vaikutuksista työmotivaatioon ja henkilöstön voimakkaaseen liikkuvuuteen.

## 2 KIINTEISTÖNVÄLITYSALA

### 2.1 Alan kehitys

Kiinteistönvälitysala on herättänyt keskustelua kiristyneen kilpailun ja kohentuneen markkinatilanteen vuoksi. Kulunut vuosi on tuonut toivottua piristystä asuntokauppaan ja tämä on näkynyt hitaana, mutta selkeänä elpymisenä kiinteistönvälitysalalla. Kiinteistönvälitysalan keskusliitto ry:n (KVKL) ajankohtaisartikkelit ovat ennakoineet positiivista kehitystä niin alan koulutusmahdollisuuksiin kuin myös asuntokaupan hintakehitykseen. (KVKL 2016a,c.)

Tuoreimpana kehityksenä mainittakoon Jyväskylän ammattikorkeakoulun lokakuussa käynnistämä uusi kaksivuotinen kiinteistöliiketoiminnan korkeakouludiplomikoulutus sekä Tampereen ammattikorkeakoulussa vuoden 2017 helmikuussa alkava Kiinteistönvälityksen osaaaja -koulutuskokonaisuus, jotka ovat molemmat osa KVKL:n strategiaa alan koulutuksen laajentamiseksi ammattikorkeakouluihin valtakunnallisesti. (KVKL 2016c.) Kiinteistönvälitysalaa on voinut sisällyttää Turun ammattikorkeakoulussa tradenomin ja rakennustekniikan opintoihin vuodesta 2014 lähtien 30 opintopisteen laajuisena opintopolkuna (Turun AMK 2014).

Nämä muutokset ovat vastinetta alan laadullisen kehityksen puolesta, sillä toimialan imagoa heikentää matalan urakynnyksen aiheuttama vaihteleva taitotaso alalla työskentelevien keskuudessa sekä tästä johtuva kuluttajien aliarvioiva suhtautuminen ammattikuntaa kohtaan. Laadullista kehitystä tukee myös alkuvuodesta voimaan astunut lakimuutos, joka edellyttää että välitysorganisaatioissa työskentelevistä välittäjistä tulee puolella olla LKV-pätevyys (Marjamäki 2013,5,11). Keskuskauppakamarin lakimies Antti Turusen mukaan ”lainmuutoksen tavoitteena on parantaa välityspalveluiden laatua ja lisätä asiakkaiden luottamusta välittäjiä kohtaan” (Keskuskauppakamari 2015).

Kiinteistönvälitystoimintaa on organisoitu Suomen markkinoilla hyvin monimuotoisesti. Alalla on mahdollista toimia osana suurta valtakunnallista ketjua, pienemmissä ja yksityisissä välitysliikkeissä tai yrittäjänä. Suuret ketjut ovat menestyneet vakiintuneen brändin ansiosta, jolloin yksittäisellä välittäjällä on takanaan tunnettu organisaatio uskottavuusstekijänä. Poikkeuksellisen monta pientä ja yksityistä välitysliikettä on aloittanut toimintansa kuluneen kahden vuoden aikana. Näyttäisi kuitenkin siltä, että tuoreille asuntokaupan yrityksille on riittänyt kysyntää, vaikka vahvimmat menestyjät toistaiseksi ovat

alan vanhoja tuttuja. Suurin osa näistä organisaatioista on kytköksissä pankkien kanssa joko pankin omistussuhteen tai muun yhteistyösopimuksen kautta. Tästä yhteistyöstä tekee luonnollista pankin keskeinen rooli asuntokaupan rahoittajana. Motiivina toimii molemmipuolinen asiakasohjaus, sillä pankki ohjaa myyntiä harkitsevia asiakkaitaan kääntymään välitysliikkeen puoleen ja vastavuoroisesti välitysliike ohjaa potentiaalisia ostajia pankille rahoitusneuvotteluihin. (Kasso 2014,142.)

Aluehallintoviraston välitysliikerekisterin mukaan välitysliikkeitä on pelkästään Turussa 86 kappaletta ja valtakunnallisesti 1661 kappaletta (Aluehallintoviraston tietohallintopalveluyksikkö 2016). Tämä kertoo siitä, että kilpailu alalla on kovaa. Välitysala on tästä syystä erityisen haastava toimintaympäristö, sillä välitysliikkeiden luonnollisen ja keskinäisen kilpailun lisäksi on valitettavan yleistä, että yksittäiset välittäjät kilpailevat myytävistä kohteista myös saman organisaation sisällä. Kilpailutilanteen raadollisuus ajaa välitysliikkeitä kehittämään uusia näkökantoja myyntityöhön ja löytämään tuoreita työkaluja vanhojen tilalle. Tästä vahvana esimerkkinä aiemmin kukoistaneen lehtimainonnan hiipuminen ja markkinoinnin siirtyminen suurimmaksi osaksi verkkoon ja sosiaaliseen mediaan.

## 2.2 Välittäjän työnkuva

Välittäjän ominaisuuksista tärkeimpinä koetaan pitkäjänteisyys, stressinsietokyky ja sosiaalinen tahdikkaus. Välittäjän työ on vahvasti kaksijakoista, sillä tuloshakuisen myyntityön lisäksi välittäjältä edellytetään vahvaa asiakaspalveluasennetta ja ulospäinsuuntautuneisuutta (Kasso 2014,167). Välitystoiminta on korkean riskin omaavaa asiantuntijatyötä, jossa tehdyt työtunnit eivät automaattisesti kartuta ansiota (Kasso 2014,139). Tästä syystä välittäjältä odotetaan luontaista kiinnostusta alaa kohtaan ja itseohjautuvaa asennetta, jolloin työmotivaatio ei ole yksin rahapalkasta riippuvainen.

Välitysala on vahvasti säännösteltyä ja monien lakien velvoittamaa liiketoimintaa, jolloin myös välittäjältä vaaditaan riittävää juridista osaamista kaupan osapuolien edun turvaamiseksi. Kiinteistölainsäädännön tunteminen on hyvä lähtökohta alasta kiinnostuneelle ja välittäjän uraa harkitsevalle. Käytännön välitystyö on omaksuttavissa kollegoita seuraten ja työtä tekemällä, mutta lainopilliset valmiudet on hankittava teoriaopintoina tai itseopiskellen. (Kasso 2014,175.) Välittäjän keskivertoa vaativamman juridisen vastuun vuoksi on erityisen tärkeää, että uudet työntekijät perehdytetään riittävän hyvin tehtä-



viinsä. Välittäjän uran alkutaival on tunnetusti täynnä turbulenssia, joten siksi hyvä vastaanotto ja oppimisjakso ovat elintärkeitä perustuksia menestykselle työuralla. Yrityksen koolla ei ole merkitystä, vaan jokaisen työnantajan on varmistuttava siitä, että tuore välittäjä suoriutuu työstään ammattilaisen tuella ja lain edellyttämällä tavalla. (Kasso 2014, 154.)

Kiinteistönvälittäjän urapolku alkaa tavallisesti kokoaikaisella oppimisjaksolla kiinteistönvälittäjän assistenttina tai myyntineuvottelijana. Tämän oppimisjakson aikana perehdytään työnkuvaan usein kokeneen kiinteistönvälittäjän rinnalla, seuraten hänen toimintatapojaan ja työrytmiään. Oppimisjakson tavoitteena on saada perusteellinen johdatus alan erityispiirteisiin, asiakkuuksien hallintaan, hyvään välitystapaan, alan eettisiin sääntöihin, palveluprosessiin ja kiinteistönvälitysalan liiketoimintamalleihin. Myyntineuvottelijalle on eduksi päästä hyödyntämään entuudestaan opittuja asiakaspalvelun malleja ja soveltamaan aikaisemmin hankittua myyntityön osaamista asuntokaupassa. Uran alkumetreillä opitaan esittelykäytäntöjä, asiakashankinnan perusteita ja kiinteistönvälitysalan toimintaympäristön erityisiä piirteitä. Organisaatiosta riippumatta resurssit uusien tulokkaiden ohjaamiseen ovat rajalliset, joten rooli itsenäistyy merkittävästi ja vastuu uusasiakashankinnasta siirtyy nopeasti omille harteille.

Suomen Kiinteistönvälittäjäliitto (SKVL) tiivistä 25.8.2016 julkaisemassaan artikkelissa välittäjän työnkuvaan liittyvät tehtävät seuraavalla tavalla: Välittäjä arvioi asunnon hinnan, laatii toimeksiantosopimuksen, hankkii ja tarkastaa asiakirjat, huolehtii kohteen valokuvauksesta ja esitteiden valmistelusta, esimarkkinoi kohdetta, huolehtii myyntitoimpiteistä ja esittelyistä, vastaanottaa ja käsittelee ostotarjoukset, huolehtii asuntokaupan esivalmisteluista ja ottaa osaa kaupantekotilaisuuteen (SKVL 2016). Tämä kuvaus on kuitenkin suppea, eikä se ota kantaa kovinkaan syvällisesti siihen, millä tavoin välittäjä hankkii asiakaskontaktin ja sitä myötä mahdollisuuden kohteen arviontiin. Suurin osa välittäjän varsinaisesta työpanoksesta kuluukin juuri tähän esivaiheeseen, jossa välittäjä markkinoi omaa osaamistaan myyjille ja kilpailee samalla myyjän luottamuksesta useiden alalla toimivien kollegojensa kanssa. Aivan kuten organisaationkin, on välittäjän brändättävä myös itsensä. Brändin rakennus ja markkinointi ovat oma kokonaisuutensa ja vaativat huolellista strategian suunnittelua ja toteutusta, jotta kilpailuetu kollegoihin saavutetaan. (Kasso 2014, 222-223.)

Koko palveluprosessin käynnistyminen edellyttää myyntitoimeksiannon saamiseen välttämättä markkinointi- ja neuvottelukeinoja. Välittäjän on tehtävä aktiivista edustustyötä

kellon ympäri, jotta hänen verkostonsa laajenisi ja hankinnan, eli toimeksiannon saaminen helpottuisi. Menestyminen alalla edellyttää ennakkoluulotonta palveluasennetta ja sujuvia sosiaalisia taitoja. Välittäjän on uskallettava puhua avoimesti ammatistaan ja jaettava estottomasti käyntikorttiaan kohtaamilleen potentiaalisille asiakkaille. (Kasso 2014,227.) Pitkään alalla olleet ovat nykyään siinä tilanteessa, että he pääsevät niittämään vuosia sitten luotujen asiakaskontaktien satoa säännölliseen tahtiin. Painopiste uusasiakashankinnan ja vanhojen asiakkuuksien ylläpidon välillä on heillä luonnollisesti kallistunut aavistuksen verran jälkimmäiseen. Tuoreet välittäjät ovat riippuvaisia jokaisesta kohtaamastaan asiakkaasta ja siksi heidän aikaansa kuluu paljon myös tuloksettomiin kontakteihin. Pitkäjänteisyys on kuitenkin tae jouhevammasta tulevaisuudesta, joten vaikka asiakas vaikuttaisi kohtaamishetkellä tuloksettomalta, on häneen luotava ammattimainen kontakti hänen mahdollisesti muuttuvaa asuntotilannettaan silmällä pitäen.

Välittäjän työaika on häilyvä käsite, sillä harva välittäjistä kykenee nauttimaan säännöllisistä toimistoajoista. Asiakkaiden työajat tekevät välittäjän työstä väistämättä iltapainotteista ja usein myös asuntonäyttöjä on asiakkaiden vapaa-ajan puitteissa järjestettävä viikonloppuisin. Välittäjät työskentelevät lähes poikkeuksetta 6 päivää viikossa, sillä sunnuntait ovat vakiintuneet asuntoesittelyille otollisimmaksi ajankohdaksi. Välittäjän työssä varsinaista työaika ei siis ole, vaan vastuu ajankäytönhallinnasta on välittäjällä itsellään. Välitystyö ei siten kuulu työaikalain piiriin, joten työstä ei makseta sunnuntai- ja ylityökorvauksia, vaikka palkkaus joissakin tapauksissa perustuisikin osin kiinteään palkanosaan. (Kasso 2014,158.)

### 2.3 Provisiopalkkaus

Kiinteistönvälitysalalla ansiomalli on lähes poikkeuksetta provisioperusteinen. Provisiopalkatun välittäjän palkkio nojaa siis puhtaasti tehtyihin kauppoihin ja niistä välitysliikkeen laskuttamiin palkkioihin. (Kasso 2014,160.) Välitysalalla tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kun myyjä on hyväksynyt ostajan tekemän ostotarjouksen, on kohteen myynnistä vastanneella välittäjällä oikeus provisioon toimeksiantosopimuksen ja työso- pimuksensa mukaisin ehdoin. Provisio jakaa mielipiteitä välittäjälle syntyvän suuren aikariskin vuoksi; välittäjä saattaa työskennellä aamusta iltaan, eikä kauppa silti hänen toimintansa ulkopuolisesta syystä toteudu.

Keskimääräinen provisio työsuhteessa työskentelevällä kiinteistönvälittäjällä on organisaatiosta ja liikevaihdosta riippuen alimmillaan 10 ja korkeimmillaan 30 prosentin luokkaa (Kasso 2014,161). Alalla on useita pelkästään provisiopalkalla työllistäviä organisaatioita, mutta joissakin sovelletaan myös takuupalkka-käytäntöä. Osa organisaatioista tarjoaa muita etuja, jotka katsotaan osaksi välittäjien kuukausittaista ansiota. Tällaisia etuja voivat olla mm. autoetu, puhelinetu, lounassetelit ja virkistystoiminta (Kasso 2014,162).

Palkkatyöntekijän roolissa ansio muodostuu usein takuupalkasta ja/tai provisio-osuudesta. Osakkaan ansio taas on puhtaasti provisioperusteinen. Nämä kaksi eri työyhteisön roolia antavat hieman toisistaan poikkeavat lähtökohdat motivaation rakentamiselle, mutta työn luonne on molemmissa sopimusmalleissa yhteneväinen. Osakkuusmallissa välittäjän prosentuaalinen palkkio on usein suurempi kuin palkatulla välittäjällä, mutta myös kohdekohtaiset kulut osoitetaan suoraan välittäjälle itselleen ja vähennetään lasketusta palkkioista. Työsuhteessa toimivan välittäjän palkkio on luonnollisesti pienempi, koska kulut katetaan yrityksen osuudesta. Taulukossa 1 esitetään yksinkertaistettu esimerkki provisiopalkatun välittäjän palkkion muodostumisesta.

Taulukko 1. Esimerkkitaulukko välittäjän bruttoprovisiosta 20 %

Esimerkkitaulukko välittäjän bruttoprovisiosta 20%			
Velaton kauppahinta	Välityspalkkio 3,5% (sis. Alv 24%)	Veroton välityspalkkio	Välittäjän bruttoprovisio 20%
100 000	3500	2823	565
200 000	7000	5645	1129
300 000	10500	8468	1694
400 000	14000	11290	2258

Esimerkissä on käytetty 20 prosentin provisiota ja 3,5 prosentin välityspalkkiota. Esimerkki ei ota huomioon muita provision laskennassa mahdollisesti huomioitavia kustannusten jakoperusteita organisaation ja välittäjän välillä, mutta sen avulla voidaan hahmottaa, minkä suuruudesta osuudesta välittäjälle jäävässä provisiosta on kyse. Esimerkiksi 200 000 euron arvoisen kodin kaupasta välittäjälle kertyy bruttoprovisiota 1129 euroa, mikä on n. 16 prosenttia myyjän välitysliikkeelle maksamasta palkkiosta. Arvonlisäveron vähennyksen ja välittäjän provision jälkeen jäävästä osuudesta katetaan myyntiprosessin aikana syntyneet markkinointi- ja asiakirjakulut, ellei niitä ole erikseen laskutettu toimeksiantajalta.

### 3 YRITYSKULTTUURI JA TYÖMOTIVAATIO

**Yrityskulttuurilla** tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevaa toiminnan ja ajattelun ilmentämää kokonaisuutta, josta muodostuu eräänlainen normi henkilöstön kesken. Yrityskulttuuri rakentuu muun muassa henkilöstön kesken sovituista pelisäännöistä, organisaation arvoista, palaverikäytännöistä ja palveluprosesseista. Yrityskulttuuria ylläpitää koko henkilöstö riippumatta hierarkisesta asemasta ja siihen kuuluvat myös ihmisten välinen vuorovaikutus niin henkilöstön, kuin asiakkaidenkin välillä. Myös toimitilat, työkalut ja toimintamallit ovat osa yrityskulttuuria. (Huhtala 2015,75.)

Kiinteistönvälitysalan organisaatioiden yrityskulttuurit poikkeavat erittäin paljon toisistaan ja sitä pidetään osaltaan myös kilpailukeinona eri organisaatioiden välillä. Suurimmat poikkeavuudet liittyvät toimintatapoihin ja henkilöstön keskinäiseen yhteistyöhön. Esimerkiksi organisaatioissa, joissa välittäjät voivat myydä toistensa kohteita, on toimintamallin ideana se, että yksittäisen kohteen myymiseksi voidaan hyödyntää kaikkien välittäjien kontakteja ja myyntitaitoja. Perinteisempi toimintamalli on, että jokainen välittäjä hankkii omat toimeksiantonsa ja toimii itsenäisesti niiden hoitamiseksi. Tällöin välittäjät voivat vinkata potentiaalisista ostajista toisilleen ja sopia palkkioidensa jakamisesta keskenään, mutta kukaan ei voi suoraan myydä kohdetta sen pääasiallista välittäjää lukuun ottamatta, ellei asiasta erikseen ole sovittu. Tämä lienee yksi suurimmista toimintamallien eroavaisuuksista, joita eri yrityskulttuurit alalla ilmentävät.

**Työmotivaatio** on sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muodostama kokonaisuus, joka vaikuttaa työkäyttämisen tavoitteellisuuteen ja on siksi suoraan yhteydessä menestykseen. Motivoitunut välittäjä on kiinnostunut ratkaisemaan tilanteet asiakkaidensa sekä organisaation edun mukaisesti ja hän pyrkii aktiivisesti täyttämään tulostavoitteet niin henkilökohtaisella, kuin kollektiivisellakin tasolla. (Kauhanen 2010,83.) Motivoitunut välittäjä kokee työnsä mielekkääksi sen sosiaalisten mahdollisuuksien, sekä taloudellisen hyödyn vuoksi. Ns. sisäiset ja ulkoiset motiivit ovat tasapainossa, kun välittäjä kokee työstä saatavan korvauksen kohtuullisena vastikkeena tehdylle työlle ja kun hän saa iloa palvellessaan asiakkaitaan ammattitaidolla ja omistautumuksella.

Sisäiset motiivit ovat vahvasti tunnesidonnaisia ja liittyvät henkilökohtaisten merkityksien arviointiin. Esimerkkinä tästä ovat välittäjän tarve tulla arvostetuksi niin kotona kuin kentällä, sekä hänen arvojensa mukaiset ratkaisut vaikeiden päätöksiensä edessä. Vaikka si-

säiset motiivit ovatkin tärkeimpiä aktivoijia ja ihmisen toiminnan käynnistäjiä, en tarkastele niitä tämän opinnäytetyön puitteissa syvällisemmin. (Huhtala 2015,213.) Ulkoisella motiivilla tarkoitetaan käytännöllisiä hyötynäkökulmia, kuten palkka, edut, menestys ja palaute (Huhtala 2015,213). Tutkin tässä opinnäytetyössä ainoastaan niitä motiiveja, joihin organisaatiot voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa. Olen rajannut käsiteltävää aihetta nimenomaisesti yrityskulttuurin ja palkitsemisen vaikutuksiin, jotta opinnäytetyöni palvelisi organisaatioita henkilöstön sitouttamisen ja motivoinnin kehittämisessä.

Provisioperusteisella alalla on tasapainoiltava rahan motivoivan vaikutuksen, sekä työstä saatavan merkityksellisen tunteen välillä. Välittäjän on oltava terveellä tavalla rahanahne, jotta hänen suorituksensa yltävät kovien tulostavoitteiden tasolle. Toisaalta välittäjän on kyettävä jatkamaan toimintaansa työmotivaation kärsiessä inflaatiota huonojen kausien aikaan. Mikäli välittäjällä ei ole toisena vahvana motiivinaan työn mielekkyys ja ilo, ovat luonnolliset suvantovaiheet erittäin kuluttavia ja joissakin tapauksissa ratkaisevia urakehityksen kannalta.

### 3.1 Tulostavoitteet ja esimiestoiminta

Kiinteistönvälitysalan organisaatiota johdetaan sekä myynnin, että asiantuntijuuden saralla. Välitysalaa ruotii tiukka lainsäädäntö ja vastuu suurista omaisuuseristä, joten esimiehen on valvottava välittäjien juridisia velvollisuuksia. Kiinteistönvälitysalalla painotetaan vahvasti myynnillisiä tavoitteita ja niiden seuranta. Yrittäjämäisesti toimivien välittäjien johtaminen on haasteellista, sillä heille on annettu lähes vapaat kädet omien toimintamalliensa toteuttamiseksi. Tätä perustellaan usein sillä, että esimiehen olisi haitallista puuttua yksilön omalla kohdalla parhaaksi toimiviin myyntitaktiikoihin. Ajatellaan, että esimiehen tulee antaa välittäjien itse löytää omat keinonsa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2010,58.) Liiallisilla vapauksilla on kuitenkin käänköpuolensa ja etenkin uran alussa harhapolulle astuminen käy helposti välittäjän tiedostamatta. Tämän vuoksi on tärkeää seurata, että organisaatiossa kaikki välittäjät toimivat pelisääntöjen mukaan ja että mahdollisiin epäkohtiin puututaan välittömästi; niin välittäjän oikeansuuntaisen urakehityksen, kuin organisaation imagon vuoksi.

Menestymisen ja tuottavuuden kannalta on oleellista, että yksilölle ja ryhmälle annetaan harkittuja tavoitteita, joiden mittaminen jollakin tavalla on mahdollista. Myös tavoiteaikojen tulee olla mietittyjä vastaamaan realistisia mahdollisuuksia. (Kauhanen 2010,60.) Esimiehen vastuulla on järjestää työntekijälle edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi.

Välitysalalla tämä tarkoittaa käytännössä työnohjausta ja koulutuksien järjestämistä, sekä kehityssuunnitelman laatimista. Nämä toimenpiteet ovat omiaan työntekijän sitouttamiseksi yhteisiin tavoitteisiin ja organisaatioon. (Kauhanen 2010,54.) Työyhteisöön suhtautuminen, sekä yksilön oma tavoitteellisuus paranee, kun tavoite tekee työstä merkityksellistä. Tähän merkityksellisyyteen taas vaikuttaa se, onko välittäjä saanut mahdollisuuden vaikuttaa häntä koskevien tavoitteiden asettamiseen. (Huhtala 2015,156.)

Organisaatiot määrittävät numeerisia tavoitteita ja mittaavat menestystään lukujen perusteella. Huonojen lukujen hyväksymiseen ei ole perusteita, mutta niihin on syvennyttävä asiaankuuluvalla tarkkuudella, jotta niiden takana vaikuttavat tekijät tulisivat ilmi ja niihin voitaisiin puuttua. (Kasso 2014,237.) Huonot luvut voivat olla seurausta johtamis- tai palkitsemisjärjestelmien puutteista ja sitä myötä välittäjien heikentyneestä työmotivaatiosta. Välittäjien osallistuttaminen keskusteluun ja kehitysideoihin auttaa heitä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja kokemaan ne omikseen, mikä vähentää riskiä tulosten notkahduksesta vaikeammassakin markkinatilanteissa.

Olipa yrityksen koko mikä tahansa, sen johtamisjärjestelmän tulisi olla osa yritys kulttuuria. Järjestelmän ei pidä olla byrokratiaa tai pelkkää sääntöjen laatimista. Johtamisjärjestelmän tulisi olla osa organisaatiota ja päivittäistä toimintaa, jonka avulla sovitut tulokset saavutetaan. Samalla tarvittaessa organisaatiota autetaan ja varmistetaan toiminnan laatu, ratkaistaan ongelmat ja myös huolehditaan yrityksen henkilöstöstä valmentamalla ja perehdyttämällä se kunnolla tehtävänsä. (Kasso 2014,237)

Esimiestoiminnan lähtökohtana on, että esimies vastaa työyhteisön toimivuudesta, informaation jakamisesta ja työtehon tukitoimista. Vuorovaikutuksella on merkittävä rooli esimiehen toiminnassa, sillä esimies osaltaan seuraa ja tarvittaessa puuttuu työilmapiirissa ilmeneviin epäkohtiin. (Kiviranta 2012,57.) On henkilöstön perusoikeus, että työtä johdetaan yksilöä arvostavasti, onnistumista tukien, oikeudenmukaisesti arvioiden ja palautteen sekä muiden palkitsemiskeinojen avulla kannustaen (Kauhanen 2010,123).

Esimiehen tulee pyrkiä tunnistamaan alaisten motiivit ja tarpeet. Tämä ei tietenkään sulje pois jokaisen henkilökohtaista vastuuta oman motivaationsa edistämiseen ja asenteiden korjaamiseen, mutta on oleellinen tekijä toimiessa yhteistyössä erilaisten persoonien kanssa. Esimiehen tulee havaita, mitkä motivoinnin keinot ovat tehokkaimpia sovellettuina jokaiseen alaiseen yksilönä. Tämän ansiosta esimies voi auttaa heitä saavuttamaan parhaan mahdollisen suoritustasonsa sekä olemaan merkittäviä osallisia organisaation tuloksen rakentamisessa. (Huhtala 2015,213.) Suorituksia johdetaan luomalla alaisille onnistumisen edellytykset ja toimiva palautejärjestelmä. Johtamisen tavoitteena

tulee olla organisaation ja yksilön tavoitteiden yhdistäminen ja suoritusten jatkuva kehittäminen ja parantaminen. (Kauhanen 2010,54.)

Koska kiinteistönvälitysalalla varsinaista työaikaa ei ole, eikä sitä pääsääntöisesti valvota, jää esimiehen tehtäväksi varmistaa laadullisten vaatimusten täyttyminen ja juridisten vastuiden noudattaminen sekä tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Esimiehellä on suuri vaikutus välittäjien motivoinnissa, joten siihen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Motivointi ei ole kertaluontoinen suorite, vaan sitä on toistettava ja uudistettava systemaattisesti, jotta välittäjien työteho kasvaa ja kehittyy lineaarisesti lähtötilanteesta ylöspäin. Esimiehen on muistutettava erinäisin keinoin, että se työ mitä välittäjä tekee, on tärkeää jatkossakin. Tällä tarkoitetaan nimenomaan välittäjän perustyötä, hankinnan maksimointia ja asiakaspalvelun laadun ylläpitoa. Esimies siis varmistaa, että kommunikointia ja motivointia seuraa tehokas työjakso, jolloin välittäjä saa työrauhan, mutta ei kuitenkaan koe jäävänsä unohduksiin. Sen jälkeen seuraa palautteen anto ja lopulta uusi kierros motivoinnista lähtien. (Huhtala 2015,214.)



Kuva 1. Motivoinnin kehä. Lähde: Huhtala, M. 2015, 214.

Johtamiseen liittyy vahvasti näkökulma esimiehen lähestyttävyydestä. Se kuinka vastaanottavainen ja kiinnostunut esimies on alaisiaan kohtaan, vaikuttaa voimakkaasti myös alaisten asenteisiin. Vuorovaikutuksen lähtökohdat ovat heikot, mikäli esimies on

toistuvasti liian kiireinen tai kieltää keskeytykset. (Huhtala 2015,176.) Alaiset ovat tietoisia esimiesten rajallisista resursseista, joten lyhytkin ajallinen panostus on merkityksellinen alaisten näkökulmasta (Huhtala 2015,177). Välitysorganisaation johtamisen perustyökalu on molemminpuolinen luottamus. Esimiehen nauttima kunnioitus on riippuvainen hänen johtamastaan esimerkistä, alaisten oikeudenmukaisesta kohtelusta ja yleisestä olemuksesta, edellä kuvattu lähestyttävyyden mukaan lukien. Kunnioitus esimiestä kohtaan menetetään, mikäli esimies toistuvasti lupaa, mutta ei täytä lupauksiaan tai laiminlyö velvollisuuksiaan työyhteisön kehittämiseksi. (Kasso 2014,237.)

### 3.2 Työilmapiirin merkitys

Sosiaalisesti suotuisan työympäristön rakentaminen on käytännön työn organisoinnin jälkeen yksi organisaation tärkeimmistä tehtävistä. Yrityskulttuuri ja vallitseva ilmapiiri koetaan merkittävimmiksi työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi, sillä mikäli ne eivät ole kunnossa, menettää raha motivoivaa vaikutustaan. (Alaräisänen 2014,107.) Työn merkityksellisydentunne kasvaa kuin varkain, kun jokapäiväinen kassakäyminen yhteisön kesken on saumatonta, eikä työyhteisössä kyde kriisejä esimerkiksi työn- tai provisionjakoon liittyen. Positiivinen työympäristö kannustaa tekemään tuloksia ja antamaan oman parhaan työpanoksensa kollektiivisten tavoitteiden eteen. Dynaamisessa työympäristössä on luja sosiaalinen kuormituskestävyys, minkä ansiosta vaikeista aiheista puhuminenkin on helppoa (Kallio &Kivistö 2013,71).

Työilmapiiri kattaa organisaation jäsenten muodostaman sisäisen ympäristön, jossa johdolla on tärkeä rooli vaalijan ja kehittäjän ominaisuudessa. Vuorovaikutussuhteiden tulee olla avoimia, jotta esimiehet voivat arvioida organisaation sosiaalista tilaa (Alaräisänen 2014,78). Ilmapiiriin vaikuttavat niin organisaation sisäiset, kuin ulkoisetkin tekijät yhdessä yksilön vastualueiden ja työnjaon kanssa (Alaräisänen 2014,77). Kollegojen keskinäinen epäkunnioitus ja töykeys on ilmapiirin kannalta verrattavissa työtapaturmaan, jolla voi olla kausakantoisempia vaikutuksia myös asiakaskokemuksiin. Hataralla pohjalla oleva yrityskulttuuri ja tulehtuneet vuorovaikutussuhteet tekevät toiminnan epäonnistumisen riskeistä todennäköisempiä. (Huhtala 2015,202.)

Työilmapiiri on viimekädessä subjektiivinen kokemus ja jokaisella yhteisöön kuuluvalla on vastuu omalta osaltaan ylläpitää positiivista ilmapiiriä. Yksittäiset henkilökemiat eivät aina välttämättä toimi, mutta siitäkkin huolimatta ammattilaisen on kyettävä toimimaan



osana ryhmää ja organisaation yhteisten etujen mukaisesti. Mikäli joku yhteisön jäsenistä toistuvasti aiheuttaa matalapainetta koko työyhteisöön, tulee hänen toimintaansa puuttua esimiestasolta. Esimies ei ole läsnä ja tavoitettavissa työn jokaisena hetkenä, mutta hänellä tulee olla kauaskantoisempi vaikutus työntekijöidensä asenteisiin.

### 3.3 Palkitseminen osana motivointia

Palkitsemisella tarkoitetaan tässä kappaleessa työsopimuksessa määritettyjen palkkioperusteiden ulkopuolisia kannustimia, jotka kasvattavat välittäjän ansiota progressiivisesti tai ovat muutoin palkitsevia ja positiivista asennetta kohottavia. Palkitsemisen tarkoituksena on ylläpitää ja kasvattaa välittäjän työmotivaatiota kilpailun kiristyessä ja erityisesti heikkojen markkinoiden aikaan (Alaräisänen 2014,77). Työmotivaation synty on kiinni välittäjästä itsestään, mutta organisaatiolla on vastuu sekä työkaluja sen säännölliseen vahvistamiseen. Mielenkiintoinen ja haastava työ voi itsessään olla palkitsevaa. Välitysalalla tämä on hyvin tavanomainen ilmiö ja siksi menestyvimmat välittäjät ovat keskimäärin sitoutuneempia työhönsä myös heikompien markkinoiden aikaan. Työ koetaan erityisen palkitsevana silloin, kun tekijällä on mahdollisuus kehittyä ammatillisesti ja ihmisenä. (Kauhanen 2010,98.)

Välitysalalla taivutaan herkästi ajattelemaan, että taloudellinen eli rahallinen palkitseminen on välittäjää voimakkaimmin motivoiva tekijä. ”Tienaa enemmän, niin ansaitset enemmän” on kuitenkin motivaation kannalta hyvin onttolause. Jokainen välittäjä lähtökohtaisesti pyrkii ansioitumaan mahdollisimman hyvin. Lisäansio on aina tervetullut, mutta johtaako euromääräinen bonus motivaation näkökulmasta yhtä kestäviin tuloksiin, kuin jokin aineeton ja organisaatiolle kustannustehokas palkitsemisen muoto? Välittäjät ovat lähtökohtaisesti hyväksyneet alalle tullessaan, että heillä itsellään on valta ja vastuu oman ansionsa kasvattamiseksi vastaamaan kokemustasoa ja markkinatilanteen edellytyksiä. Tästä syystä on hyvä avata keskustelua myös muista palkitsemisen mahdollisuuksista, jotka ovat henkilökohtaisempia ja sitä kautta saajalleen merkityksellisempiä.

Palkitsemisen ongelmana on pidetty sitä, että usein samat henkilöt menestyvät kerta toisensa jälkeen, jolloin he olisivat oikeutettuja toistuviin bonuksiin. Kateus ja tasapais-tämisen ideologia ovat syitä, miksi osa organisaatioista pelkää palkitsemista (Alaräisänen 2014,104). Korkealle kivunnut välittäjä on ammattilainen, jonka menestyksestä organisaation ja kollegoiden tulee kuitenkin olla ylpeä. Mikäli organisaatio sokeasti luottaa siihen, että välittäjän menestys itsessään riittää hänen työmotivaationsa ylläpitämiseksi,

ollaankin herkästi väärässä. Ihminen tarvitsee tunnustusta onnistumisistaan, vaikka onnistuminen joissakin tapauksissa olisi ilmeisen säännöllistä. Teemme rahaa puhtaasti elämäämme varten, mutta tuloksia rakennetaan organisaatiolle. Siksi tulokset, niin pienet kuin suuretkin, tulee huomioida erinäisin palkitsemisen keinoin.

Välittäjän työssä taloudellinen paine on kova, eikä kaupan syntyminen ole itsestään selvä asia. Menestyäkseen välittäjä tarvitsee itseluottamusta ja kykyä heittäytyä riskillä hektiseen arkeen. Välittäminen on enemmän elämäntapa kuin ammatti, mikä kertoo vahvimmillä yksilöillä lujasta sitoutumisesta organisaatioon ja tavoitteisiin, toisinaan myös vapaa-ajan ja perheen kustannuksella. Yrityskulttuurin rooli korostuu onnistumisten yhteydessä, jolloin on aihetta koko henkilöstön positiivisen hengen kohottamiseen. Pienetkin onnistumiset tulee huomioida ja nähdä tilaisuutena koko työyhteisön motivointiin (Huhtala 2015,172).

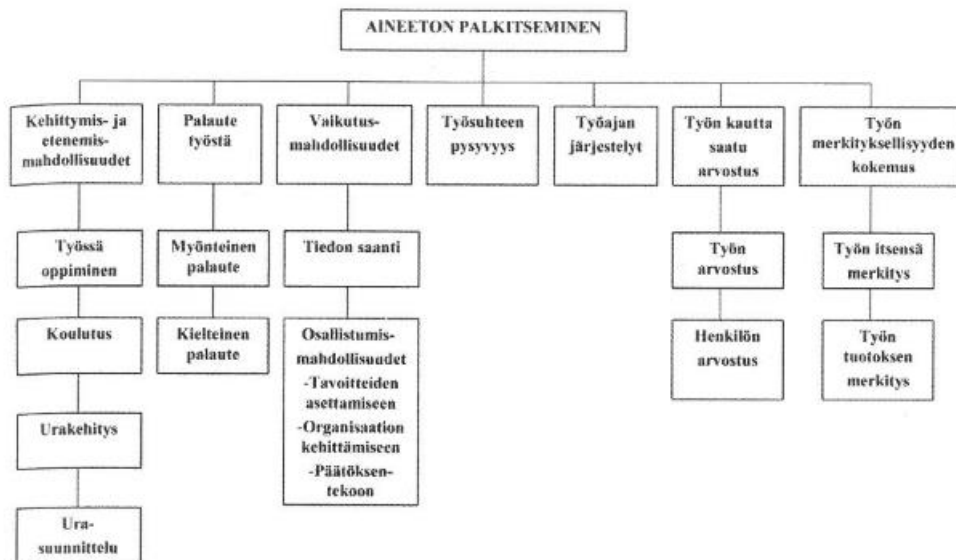
### 3.3.1 Taloudellinen palkitseminen

Taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia rahana maksettavia bonuksia ja lisiä, jotka kohdistetaan välittäjälle kun jokin hänen tuloksestaan mitattava tavoite on täytynyt. Tätä mallia sovelletaan osassa välitysorganisaatioista siten, että välittäjien palkkiot nousevat progressiivisesti tuloksen kasvaessa. Tällöin provisio nousee tiettyssä suhteessa kokonaisyntiin eli välittäjän liikevaihtoon nähden. Tässä toimintamallissa on riskinä, että se ei motivoi tarpeeksi uran alkuvaiheessa, jolloin tulot ovat työn luonteen vuoksi alhaiset ennen asiakaskunnan muodostusta ja ensimmäisten kauppojen syntyä. (Kasso 2014,161.) Myös kaikkein menestyneimmillä provision suuruus ei enää itsessään ole välttämättä riittävä motivaation lähde, vaan rinnalle tarvitaan muita palkitsemisen keinoja muistuttamaan heitä siitä, että organisaatio arvostaa heidän merkittävää panostaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Raha tuntuu parhaalta siellä, missä sitä ei entuudestaan ole. Näin ollen bonuksilla on vahvempi vaikutus niihin välittäjiin, jotka kokevat ilmeisellä tavalla ylittäneen itsensä ja korottaneen omaa tulotasoaan hetkellisesti. (Alaräisänen 2014,105.) Pelkkä raha ei motivoi pitkäaikaisesti, koska kyseessä ei ole henkilökohtaisesti merkityksellinen palkitsemisen keino (Alaräisänen 2014,102). Organisaatioiden tulisi kehittää palkitsemisen keinojaan kustannustehokkaampiin ja yksilöidympiin kannustimiin. Tällaisia kannustimia

voivat olla erilaiset lahjat, kuten esimerkiksi viinipullo tai vaikkapa yhteiset juhlat kiitoksena onnistumisista. Olleellista on, että esimies tuntee alaisensa riittävän hyvin, jotta lahja koskettaa saajaansa. (Alaräisänen 2014,104.)

### 3.3.2 Aineeton palkitseminen



Kuva 2. Aineettomia palkitsemistapoja (mukailten: Vartiainen 2005,22)

On aikakaudellemme ominaista, että etenkin nuorempi sukupolvi arvostaa rahallisen palkitsemisen rinnalla oman ammatillisen osaamisensa kehitysmahdollisuuksia ja ajankäytön joustavuutta. Tulevaisuudessa tulee korostumaan työntekijöiden motivointi heidän tarpeitaan mukailten. Myös vaikuttaminen työyhteisössä ja mahdollisuus päätöksiin osallistumiseen sekä palautteen saaminen koetaan tärkeinä motivoinnin keinoina. (Alaräisänen 2014,28.)

Organisaatiot voivat palkita työntekijöitään vakiinnuttamalla yrityskulttuurin toimintavoiksi erilaisten koulutusmahdollisuuksien järjestelyjä ja säännöllistä uraohjausta. Tämä vetoaa erityisesti nuoriin ja uransa alussa oleviin välittäjiin, jotka haluavat erottua kilpailijoistaan ammattitaidon laatua kehittämällä. Riippumatta uravaiheesta ja iästä, valtaosa kokee tärkeäksi osallistumisen tavoitteiden asettamiseen sekä vaikutusmahdollisuudet yhteisistä asioista päätettäessä. Joustava työaika ja vapaus ajankäytön hallitsemiseen ovat luonnollisia työnkuvaan kuuluvia etuja, jotka osaltaan kehittävät työmotivaatiota.

Työn kautta saatu arvostus niin työtä, kuin välittäjää itseään kohtaan ovat omiaan lisäämään työn palkitsevuuden tunnetta ja käsitystä siitä, että tehty työ on merkityksellistä. Myös tuloksen on oltava tekijälleen merkityksellinen ja kannustava tekijä, jotta hän kokee saavutuksensa tärkeäksi itsensä, asiakkaansa ja organisaationsa kannalta. Tärkein aineettomista palkitsemisen muodoista on suora ja välitön palautteen antaminen. Yrityskulttuuriin tulee sisällyttää tavat, joilla esimiehet aktiivisesti antavat tunnustusta välittäjille. Linjauksen tulee olla yhteneväinen, jolloin esimiehet noudattavat samoja periaatteita keskenään eriarvoisuuden tunteen välttämiseksi organisaatiossa. (Kauhanen 2010,103.)

Huomio tulee kiinnittää erityisesti palautteen antamistapoihin; kielteistä palautetta ei tule antaa samalla tavalla, kuin myönteistä. Esimiehen on tiedostettava, miten kukin yksilö toivoisi palautteet annettavan hänelle tilanteesta riippuen. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että toimintaa korjaava palaute annetaan aina rauhallisessa tilanteessa ja kahden kesken, jotta alaisella on mahdollisuus ottaa kantaa hänelle esitettyihin huomioihin. Myönteinen palaute ja kiitokset taas voidaan osoittaa muun henkilöstön läsnäollessa, jolloin kaikki voivat yhdessä osoittaa kannustuksensa onnistumisen johdosta. Tällä on parhaimmillaan koko työyhteisön henkeä kohottava vaikutus, jolloin jokainen pyrkii parhaansa mukaan olemaan seuraava onnistuja, joka saa kiitoksensa työyhteisön sitä todistaessa. (Kasso 2014,238.)

## 4 VÄLITTÄJIEN TEEMAHAASTATTELUT

### 4.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja miten yrityskulttuuria tulee kehittää kiinteistönvälitysalalla. Tutkimuksen tavoitteena on avata keskustelua välittäjien havaitsemista epäkohdista, jotta organisaatiot kiinnittäisivät enemmän huomiota henkilöstönsä työmotivaation merkitykseen ja yrityskulttuurin kehittämiseen. Tutkimus toteutettiin hyödyntäen kvalitatiivisen tiedonkeruun menetelmänä kuuden turkulaisen kiinteistönvälittäjän/myyntineuvottelijan teemahaastattelua. Laadullisen tutkimuksen periaatteita kunnioittaen haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti, eikä satunnaisotannalla. Kukin haastateltava edustaa eri organisaatiota ja kokemustaustaa, joten tutkimuksen myötä voidaan muodostaa yleiskuva alan tehtävissä työskentelevien keskuudessa korostuneista motivaatiotekijöistä. Mukana on tasaväkisesti sekä uransa alkuvaiheessa olevia, että useamman vuoden alalla työskennelleitä välittäjiä. Myös kouluksellisisissa taustoissa on eroja; osa on suorittanut useamman tutkinnon sekä LKV-pätevyyden, kun taas osalla ammattitaito on karttunut vuosikymmenien työkokemuksen myötä.

Haastateltavat on nimetty haastattelujärjestyksessä seuraavin lyhentein:

V1 =yrittäjä	haastattelu 05.04.2016
V2 =myyntipäällikkö	haastattelu 06.04.2016
V3 =välittäjäosakas	haastattelu 07.04.2016
V4 =kiinteistönvälittäjä	haastattelu 07.04.2016
V5 =kiinteistönvälittäjä	haastattelu 11.04.2016
V6 =myyntineuvottelija	haastattelu 12.04.2016

Tutkimuksen suunnittelu eteni tutkimusongelman jälkeen teemahaastattelurungon rakentamisella. Haastattelu oli rakenteeltaan puolistrukturoitu, sillä teemojen alle laadittiin täsmentäviä kysymyksiä, mutta jokaisen haastateltavan kohdalla kysymysten järjestys, määrä ja muoto vaihteli tilanteen mukaan. Haastattelun rungoksi valittiin neljä pääteemaa, jotka olivat ammatinvalinta, ansiomalli, yrityskulttuuri ja kilpailu. Ammatinvalinta-tema oli tarkoitettu käynnistämään haastattelu tekemällä muista aiheista helpommin lähestyttäviä. Aihepiirin tavoitteena oli selvittää, mitkä olivat uravalintaan liittyviä yhteisiä

tekijöitä. Aihepiirin keskustelut auttoivat ymmärtämään paremmin välittäjien työmotivaation lähtökohtia. Välittäjät kertoivat avoimesti odotuksistaan ja kokemistaan epäkohdista liittyen uransa alkuvaiheisiin. Ansiomalliteeman tavoitteena oli selvittää mitä mieltä välittäjät ovat alan ansiomalleista ja kuinka he kokivat niiden vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa. Yrityskulttuuri-teeman kautta välittäjät kertoivat kokemuksiaan organisaationsa toimintatavoista, esimiesten roolista ja palkitsemisjärjestelmistä. Kilpailuteema käsittelee välittäjien mielipiteitä sekä sisäisen, että ulkoisen kilpailun vaikutuksista yksilön työmotivaatioon.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2016 huhtikuussa Turun ammattikorkeakoulun Lemminkäisenkadun toimipisteellä. Haastattelut äänitettiin nimettömänä, käyttäen matkapuhelimen äänityssovellusta. Äänitteet litteroitiin kirjalliseen muotoon kirjoittamalla ne kuullun mukaisesti tietokoneen Word-tiedostoon. Äänitteet hävitettiin litteroinnin jälkeen, jotta haastateltavien identiteettiä ei ole mahdollista tunnistaa jälkikäteen. Myös haastateltavien edustamien organisaatioiden nimet pidetään salaisena, jotta tuloksia ei voida ilmeisen suoraan osoittaa koskettamaan tiettyjä organisaatioita.

Haastattelut kestivät keskimäärin 60 minuuttia ja ne etenivät keskustelun omaisesti. Kysymyksiä oli hahmoteltu teemojen alle kaikkiaan 11 (Liite 1), joista esitettiin kuitenkin vain ne, jotka edesauttoivat kyseisen haastattelun kulkua parhaiten. Jokainen teema käytiin läpi haastateltavien kanssa, mutta painopiste kunkin osalta oli yksilöllinen. Analysointimenetelmänä sovellettiin pääsääntöisesti luokittelevaa sisällönanalyysiä, jossa pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä haastattelujoukon kokemusten välillä. Näistä kokemuksista tehtiin oletuksia koko kiinteistövälytysalaa koskevana ilmiönä. Haastattelujen avulla etsittiin aktiivisesti myös keinoja havaittuihin epäkohtiin puuttumiseksi myöhemmin kehitysehdotuksien muodossa.

## 4.2 Haastattelujen analysointi teemoittain

### **AmmatINVALINTA**

Haastattelut käynnistettiin kysymällä välittäjiltä, miten he olivat päätyneet kiinteistönvälitysalalle ja mitä motiiveja ammatinvalintaan liittyi. Vaikka taustat ja persoonat olivat erilaisia, vastasivat haastateltavat pääsääntöisesti päätyneensä alalle sattuman tai ajautumisen kautta. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kynnys alalle pääsemiseksi oli matala ja siksi työtehtäviin hakeutuminen koettiin helpoksi. Syyksi tähän oletettiin henkilöstön suurta vaihtuvuutta ja kiristyneen kilpailun luomaa organisaatioiden kasvupainetta. Matala kynnys yhdistettynä joko taloudelliseen notkahdukseen tai muutoin vanhasta työtehtävästä irtiottoon, yhdistää suurinta osaa haastatelluista. Kaksi välittäjistä kuitenkin mainitsi ammatin olleen tavoitteena pidemmän aikaa ja he näkivät alalla mahdollisuuksia tietynlaiseen vapauteen ja yrittäjämäiseen arkeen. Nämä välittäjät olivat valmistautuneet alan tehtäviin opiskelemalla ensin kiinteistöläinsäädäntöä ja jonkin verran myös rakennustekniikka. Muut olivat aloittaneet uransa ilman teoreettista pohjaa ja lähteneet hankkimaan ammatillista osaamista käytännön kenttätyöskentelyn avulla.

Tää on oikeesti olosuhteiden ja pakon sanelema juttu. Se että mä jäin elämäni ensimmäistä kertaa työttömäksi edellisessä työpaikassa, se oli tosi kova paikka mulle. Ja se työttömyys pitkittyi ja madaltui se rima mitä hain. -- Loppujen lopuksi mä huomasin et aloin olemaan jo aika epätoivonen ja siin kohtaa sattumalt oli toi työpaikkailmoitus. (V2)

Kilpailukykyinen palkkaus yhdistettynä matalaan urakynnykseen oli suurin ammatissa kiinnostanut yksittäinen tekijä. Osa haastatelluista vierasti aluksi provisioperusteista palkkausta, mutta kaikki suhtautuivat ansioitumisen mahdollisuuksiin optimistisesti. Kiinteistönvälitysalan vahvuuksiksi luonnehdittiin työnkuvan monipuolisuutta, liikkuvuutta ja ajankäytönhallinnan vapautta. Haastatelluista kävi ilmi, että alan yrittäjämäinen arki ja itsenäinen vastuu vetosivat kaikkiin haastatelluihin hyvin voimakkaasti. Toisaalta välittäjät tiedostivat vapauden ja vastuun kääntöpuolen ja mainitsivat sen toisinaan aiheuttavan myös saamattomuutta, kun esimies ei ole jatkuvasti läsnä valvomassa toimintaa. Vapaus on tältä osin yllättänyt ja itseohjautuvuuteen on pitänyt oppia nopeasti työtahdin kiristessä.

Välittäjiä yhdisti tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen ja ihmisten kanssa työskentelyyn. Asiakaskontaktit ja kollegat koettiin tärkeinä. Välittäjät kokivat työnsä merkitykselliseksi, koska he työskentelevät suurten asioiden ja omaisuuserien äärellä. Vapaus omien toimintamallien rakentamiseen ja myyntitaktiikoiden hiomiseen kuvailtiin ensiarvoisen tärkeäksi motivaation lähteeksi. Tätä piirrettä ei nähty samalla tavalla mahdollisena muissa ammateissa. Jokainen myytävä kohde ja myyntiprosessi on uniikki, mikä jättää tilaa persoonallisen markkinointistrategian hiomiselle. Tämä tekee välittäjän työstä mielenkiintoista ja dynaamista.

Semmonen tärppi tässä hommassa oli se et se tuote ei oo niinku valmiina tai jos-sain autokaupas kun se tulee liukuhihnalta. Tässä sä ensin luot tuottees, ensin sä myyt sen palvelun ja sit sä tuotteistat sen palvelun ja kohteen ja myyt sen. Sul on niinku kaikki ne avaimet sii käsissä. Sä voit itse räätälöidä sen sun tuotteen ja palvelun. (V5)

Tasapainoilu juridisen vastuun ja toiminnallisen vapauden välillä koettiin toisinaan haastavana, mutta se virittää välittäjissä kestävä perustan työmotivaatiolle. Välittäjän ammatissa korostuu oman aktiivisuuden merkitys menestykselle ja siksi työtä luonnehdittiinkin ”määrälajiksi”. Osalla välittäjistä oli aloittaessa ollut jonkin verran vääristyneet käsitykset ammatin todellisuudesta. He kokivat reality-ohjelmien osaltaan ruokkivan harhaanjohtavia odotuksia uraansa aloittavien keskuudessa, sillä media kuvaa ammattia hohdokkaammaksi kuin se todellisuudessa usein onkaan. Useat yllättyivät työnkuvan haasteista ja todellisesta työmäärästä.

Paljon on niitä mil on semmoset aivan utopistiset käsitykset. Esimerkiks nää telk-kariohjelmat varmaan ruokkii sitä. Toimistol on tullut esimerkiks nuori mies, joka ensimmäisenä teetti itelleen puvun, mikä makso aivan jäätävän paljon ja hän ei tainnut kuukautta pidmpää olla talossa. - - Täytyy sanoo itsellä oli oikeestaan se et kuuluin niihin jotka karsastanu ja pitäny tätä työtä huomattavasti helpompana mitä se todellisuudes on. Et on ollu kyl tavallaan itellekin kasvunpaikka ja pitäny mennä itteensä et kyl tääät yö on todellaa vaikeaa ja haastavaa. (V2)

## **Ansiomallit**

Ansiomallit herättivät tunnerikasta keskustelua ja niiden työmotivaatioon kohdistuva vaikutus kävi hyvin ilmeiseksi haastattelujen edetessä. Oli hyödyllistä havaita, että kahdella pidempään alalla olleella välittäjällä kokemusta oli kertynyt useamman eri organisaation ansiomalleista. Heidän haastattelujensa aikana pystyttiin tekemään vertailevaa pohdintaa ansiomallien välillä. Myös ne välittäjät, jotka ovat työskennelleet ainoastaan yhden organisaation palveluksessa, olivat muodostaneet vahvoja käsityksiä ansiomalliensa vaikutuksista heidän työmotivaatioonsa, joten näkemyksiä riitti yltäkylläisesti analyysia



varten. Tavoiteena oli selvittää, miten vahvana motiivina raha koettiin välittäjien näkökulmasta ja miten välittäjät toivoisivat organisaatioiden kehittävän ansiomalleja, jotta ne tukisivat paremmin heidän työmotivaatiotaan.

Haastateltavat olivat pääsääntöisesti työsuhteessa toimivia välittäjiä. Heidän ansiomallinaan oli provisiopalkka, josta löytyi erilaisia sopimuksia organisaatiosta riippuen. Eniten keskustelua herättivät progressiivinen provisio, provision kohtuullisuus ja pohjapalkka. Organisaatiossa jossa provisio on progressiivinen, välittäjälle maksettava prosenttiosuus nousee portaittain riippuen kuukauden henkilökohtaisen myynnin suuruudesta. Progressiivisen palkkion motivoiva vaikutus koettiin erityisen heikoksi alimmilla portailla. Välittäjien mielestä tämä malli heikentää juuri enemmistön, eli keskivertoisesti tai sen alle tienaavien välittäjien motivaatiota, vaikka heidän motivointiinsa olisi loogisinta kiinnittää erityistä huomiota. Välittäjät huomauttivat myös, että useimmiten provisiioihin tehtävät leikkaukset kohdistuvat tähän samaan ryhmään, mikä heikentää työmotivaatiota entisestään.

Erään haastatellun työskentelemässä organisaatiossa provision porrastus on tehty välittäjän koulutustason mukaan ja se on kiinteä riippumatta kuukauden myynnin määrästä. Tämä malli koettiin hieman perustellumpana vaihtoehtona progressiiviselle provisiolle, koska ansiomalli osaltaan kannustaa hankkimaan alan osaamista esimerkiksi Kiat-tutkinnon ja LKV-pätevyyden muodossa. Kiinteään prosentin sanottiin antavan myös turvallisuuden- ja vakaudentunnetta muutoin välillä taloudellisen epävarmuuden koettelemaan työhön.

Provisiopalkan motivoivaksi piirteeksi mainittiin se, että omalla aktiivisuudellaan voi määrätietoisesti kasvattaa kuukausiansiotaan lähes lääkäripalkkioiden tasolle. Palkkakattoja ei tunneta, joten yksittäinen hyvä kuukausi voi turvata useamman seuraavan nollakuukauden. Provisiopalkkaus tekee työn luonteesta hyvin yrittäjämäistä, joten välittäjältä edellytetään aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta myös oman tunnettavuutensa kasvattamisessa.

Kaksi välittäjistä kertoi, että heidän organisaatiossaan käytössä oleva pohjapalkka koettiin ehdottoman tärkeäksi osaksi motivaatiota. Pohjapalkan nähtiin olevan osaltaan myös organisaation valinnan peruste. Välittäjät arvelivat alan olevat jatkossakin provisioperusteinen, vaikka uudistus pohjapalkan myötä olisikin tervetullut työmotivaatiota parantava tekijä. Tuntipalkan määrittämiseen välittäjät eivät uskoneet, sillä työajan valvontaa on hyvin vaikea tehdä työn vapaan liikkuvuuden vuoksi.

V1 toimii itsenäisenä yrittäjänä, joten hänen nykyistä ansiomalliaan ei voida suoraan rinnastaa työsopimuksella työskentelevien välittäjien ansiomalleihin. Hän päättää nostamastaan ansiosta oman harkintansa mukaan, mutta kattaa niistä luonnollisesti kohteidensa markkinoinnista aiheutuvat, sekä yrityksensä hallinnolliset kulut. Hänen kokemuksensa aikaisemmista työsuhteista tukivat kuitenkin väittämää, jossa pohjapalkka on perusta vakaalle työmotivaatiolle. V3 toimii organisaatiossaan osakkaana, joten hänen provisionsa on huomattavasti korkeampi, kuin työsuhteisilla välittäjillä. Hänen ansiomallissaan korostuu välittäjäosakkaalle osoitettu kuluriski, sillä osakkaan provisiosta vähennetään kohteen markkinointiin liittyvien kulujen jälkeen myös organisaation toimintaan liittyviä kustannuksia. Tästä huolimatta V3 kokemukset olivat puhtaasti positiivisia ja hän koki ansiomallin kannustavan menestyviä välittäjiä paremmin, kuin organisaation rajoittamat provisiot. Osakkuus oli muitakin välittäjiä kiinnostanut keskustelunaihe, mutta suurin osa näki mallin soveltuvan parhaiten juuri urallaan pitkällä oleville välittäjille, joilla asiakaskunta ja tulovirta on jo vakiintunut. Aloitteleville malli nähtiin liian vaativana alun vaikeuksien yhdistyessä korkeampaan kuluriskiin; kohteita voi tulla myytäväksi enemmän kuin niitä menee kaupaksi, joten ennen ensimmäistä viivan alle jäävää kuukautta, voi aikaa kulua useamman kuukauden verran. Osakkuusmalli saattaa tulevaisuudessa tulla tutummaksi uusien välitysorganisaatioiden myötä ja sen kiinnostus voi kasvaa nuoren välittäjäpolven kehittyessä urallaan.

Toimin osakkaana, eli en oo sellainen varsinainen työntekijä. Kulut tulee itse maksettavaks, eli mulla on kustannuspaikka ja sielt ne menee ja kaikki eläkkeet ja muut. Sit tietysti osallistutaan kiinteisiin kuluihin luonnollisesti. Kaikki vuokrat ja kaikki sit menee luonnollisesti ketjulle osa. Jos et tee kauppa, ni et pärjää missää. Ei meilläkään luonnollisesti, mut kyl se et ihan oikeesti ku kattoo sitä, mä laskin et viimevuonna mul oli todella paljon kuluja ja sit kuitenkin mä laskin mun alvitoman tuoton et kui paljon on mun bruttotulot siitä ni on se vaan semmonen siivu et sitä ei kukaan saa missään.(V3)

Välittäjiltä kysyttiin, kokivatko he palkkionsa kohtuulliseksi korvaukseksi tehdystä työstä. Mielipiteet jakoutuivat siten, että kausien vaihteluilla osoitettiin olevan suurin merkitys palkkion kohtuullisuuteen. Välittäjät kokivat, että parhaimmillaan menestys tuntuu vaivatonta ja kauppa syntyy ilman suurempia vastoinkäymisiä, jolloin palkkio tuntui heistä hyvinkin kohtuulliselta tehtyyn työmäärään nähden. Toisaalta taas kausina, jolloin kauppa syntyy vähän tai ne kaatuvat välittäjästä riippumattomista syistä, koetaan palkkio riittämättömäksi vaivaan nähden. Ne välittäjät, jotka motivoituivat työn mukanaan tuomista onnistumisista ja asiakaskohtaamisista, eivät murehtineet palkkion suuruutta yhtä kovasti kuin voimakkaan tuloshakuiset kollegansa.

Tiettyyn pisteeseen asti kyllä, se tietty tulotaso pitää saada, mut mulla ei oo ollu koskaan semmosta ahneutta, mikä kaikkein parhaimmilla myynti-ihmisillä on kin semmonen tosi kova tulosjano. Mul ei oo sitä, tai on siis tulosjano, mut se tulee muusta kuin rahasta. Mulla on aina ollu myöskin entisissä myyntitöissä enemmänkin tärkeätä se et mul on semmonen niinku tyytyväinen asiakas ja mä saan onnistumisii siit työstä. Se on mulla se motivoiva tekijä. (V2)

Palkkion kohtuullisuuteen vaikuttaa oleellisesti myös provisioprosentin suuruus. Välittäjien mielipiteissä oli luonnollista vaihtelua riippuen organisaatiossa käytettävästä provisiotaulukosta. Provisioissa havaittiin suuri vaihteluväli, joten ne organisaatiot, joiden provisiio alimmillaan lähenee 10:tä prosenttia, koettiin motivaation kannalta heikoksi lähtökohdaksi. Välittäjät kokivat, että organisaation tekemät leikkaukset kohdistuvat usein epäoikeudenmukaisesti provisiotaulukon alimpiin ryhmiin. Heistä on oikein, että menestyvien tekemä tulos palkitaan, mutta provision pienentäminen vaikeuksissa olevien välittäjien edustamasta taulukon päästä tekee alalla ansioitumisesta kohtuuttoman vaikeaa ja kasvattaa kynnystä siirtyä tuloksellisesti menestyvämpään ryhmään.

Paljon on ihan suoraan sanottuna ollu närkästystä siihen provikkataulukkaan, miten niit kiristetään ja mist niit kiristetään. Autoetu on hieno etu, vapaa auto senkun huristelee menemään ja tankkaa niin paljon ku haluaa, mut ku ei sil sit kuitenkaan huonoina kuukausina sitä leipää kotiin saa. Se firmojen välillä loikkiminen, ni näissähän on se syy. (V5)

Haastatellut välittäjät suhtautuivat rahaan hyvin maanläheisesti ja näkivät sen enemmän yhteiskunnan vaihdannan välineenä (V1), kuin työn itseisarvona. Rahan merkitys työn kannalta oli enemmän perhe- ja harrastussidonnaisten tavoitteiden täyttämässä, kuin palkitsevana tekijänä. Haastattelemani välittäjät olivat suuntautuneet työhönsä lukuisten muiden motiivien kautta, joten raha nähtiin motiiveista lyhytkestoisempänä. Useat mainitsivat, että pelkkä palkkio ei pitäisi heitä kiinni työssään ja nykyisessä organisaatiossa. Työympäristö, esimiestoiminta ja kollegat koettiin tärkeimmiksi motivaation lähteiksi. Kiinteistönvälitysalalla rahan motivoiva vaikutus korostui erityisesti onnistumisen näkökulmasta. Raha itsessään ei ole motiivi, mutta kovalla työllä ansaitseminen vaikuttaa motivaatioon positiivisesti. Aallonhuipulla palkkiot voivat olla hyvinkin suuria suhteessa välittäjältä vaadittuun työpanokseen, jolloin työ koetaan hyvin palkitsevana. Koska yrityskulttuurin vaikutus työmotivaatioon ohittaa rahan suurella osalla välittäjistä, koettiin organisaation valintaan eniten vaikuttavana tekijänä se, että organisaation palveluksessa on hyvä työskennellä. Välittäjät vaativat organisaatioilta yhä useammin toimivaa ja kannustavaa esimiestoimintaa ja samanhenkisiä kollegoja ja vasta niiden jälkeen arvioidaan provision suuruutta ja sen vaikutusta työmotivaatioon.

## Yrityskulttuuri

Kun organisaatio tarjoaa välittäjilleen oikeudenmukaisen ja kannustavan provisiotalukon, on kyse toimintaa perustavasta sopimusasiasta. Työstä tulee maksaa käypä palkkio, jotta työtä on kannatavaa tehdä. Palkkion lisäksi on kuitenkin korostunut, että vahvasti tuloshakuisella alalla välittäjiä tulee motivoida myös erinäisten tavoitteiden ja niiden täyttämistä seuraavien palkitsemiskeinojen avulla. Haastattelujen perusteella organisaatioiden kompastuskivenä on luottaa liikaa yksilöä motivoivaan palkkioon ja sitä myötä kollektiivisten tavoitteiden täyttymiseen. Mikäli välittäjiä ”palkitaan” ainoastaan heidän myynnistään koostuvan palkkion muodossa, on heidän työmotivaationsa pitkälle keskittynyt heidän henkilökohtaisen perustulonsa tavoitteluun. Riskinä tässä on se, ettei yksilön itseltään vaatima tulos ole välttämättä samassa linjassa organisaation tulostavoitteiden kanssa, vaan tälle riittää se, mikä kattaa hänen kuukausittaiset kulunsa. Poikkeuksia toki löytyy ja osalle ansioituminen on kunnianhimoisempia asia, jolloin organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät eivät ole yhtä merkityksellisiä työn tehokkuuden kannalta.

Vinkkaamisesta sai palkan päälle pienen lisän, mut kyl ne kannustusjärjestelmät on itseasiassa aika huonot. Toki sit on progressiivisia provisiomalleja. Kyllähän palkitseminen on tärkeätä ja varmaan jotain kannustinta ja positiivisen palautteen kautta mennä eteenpäin mut en ole kokenut sitä olennaiseksi. Olen aina ollut semmoinen tekijä ja omiin asioihin keskittyvä, että en mä nyt varsinaisesti ole kaivannut et tarttis hirveesti olla palkitsemas, mut onhan niillä merkitys. Mut ei se saa liikaa mennä siihen et luo semmoista sisäistä kilpailua tai eriarvoisuutta. Siin on aina se vastapuoli, et jos joku aika kahmii kaikki palkinnot ni se voiki lyödä sinne toiseen puoleen entistä kovemmin. (V1)

Suuri osa välittäjistä kokee olevansa yhteisöllisempien motiivien ohjaamia, jolloin he ovat kiinnostuneempia myös roolistaan ja merkityksestään organisaatiossa. Palkitsemiskäytäntöjä on lukuisia ja ne perustuvat usein organisaation kaikille osoittamiin minitavoitteisiin. Osa palkitsemiskäytännöistä perustuu välittäjien kannustamiseen kilpailun avulla. Tämänkaltaiset keskinäiseen kilpailuun kannustavat palkitsemisjärjestelmät voivat oikein toteutettuna tukea yhteisön keskinäisen hengen kehittymistä ja sitä kautta motivaatiota, mutta kääntöpuolena on välittäjien erilaisten lähtökohtien huomioimattomuus ja sitä kautta kilpailun epätasaisesti jakautuva motivoiva vaikutus; menestyvillä on lähtökohtaisesti jo selkeä etulyöntiasema, mikä voi tehdä kilpailun motivoivasta vaikutuksesta heikon kehitysvaiheessa olevien välittäjien näkökulmasta.

Esimerkiks nyt ihan konkreettisesti meil on tällä hetkellä myyntikilpailu, et kuka saa eniten toimeksiantoja ni voittaa viikonloppumatkan. Jos sul on paljon toimeksiantoja ja sä hoidat ne hyvin ni se tuottaa sulle rahaa. Mut keskitytäänki siihen motivoimiseen et saadaan pusketua sitä perustyötä eteenpäin. (V2)

Välittäjät pitävät motivoinnin oikeana lähtökohtana sitä, että työnteosta tehdään palkitsevampaa panostamalla perustyön helpottamiseen esimerkiksi välittäjien ja organisaation markkinointia tehostamalla. Suuremmissa organisaatioissa myös varsinaisesta välitystyöstä erotetut toimistotyötä tekevät sihteerit ja toimihenkilöt koettiin palkitsevina, sillä työnjaolla koettiin olevan perustyöhön kannustavampi vaikutus. Välittäjät haluavat keskittyä työssään olennaiseen ja käyttää aktiivista työaikaa tuloksen kannalta tärkeimpiin toimintoihin, kuten arviointikäynteihin ja asiakkaiden kontaktoimiseen paperityön sijaan. Kaikissa organisaatioissa ei ymmärrettävästi ole resursseja tämänkaltaiseen työnjakoon, mutta niiden osalta palkitsemismenetelmiä tulisi kehittää enemmän yksilöllisiä lähtökoh-  
tia huomioivammiksi.

Me ollaan todella nuori firma ja meil on aika vähän näkyvyyttä et tavallaan sitä kautta et meidän yritys on niin niinku, mehän ei olla pienimpiä, mut ei missään nimes suurimpiakaan, eikä hiukkaakaan tunnettu. Se että jossain muussa firmassa, jos sain tunnetummassa, se hankinnan tekeminen on varmasti huomattavasti helpompaa. Eli sen takia pitäis mun mielestä satsata markkinointiin ja siihen et saatais enemmän sitä perusduunii helpommaks. Nyt me joudutaan aika paljon tekemään duunii et me saadaan edes se yks toimeksianto. Meille ei tosiaankaan soiteta ja tarjota toimeksiantoja, ei oo yhteistyötä min-kään pankin kanssa tai mitään tärkeitä mitkä helpottais hiukan sitä perus tekemistä. (V2)

Erään organisaation tapa palkita menestyneimpien lomassa myös parhaiten omaa tulostaan lähtökohtiinsa suhteutettuna parantaneita, sai paljon kiitosta haastatelluilta. Uralla vaikeuksia kompensoimaan tulee luoda erilaisia palkitsemisen käytäntöjä, jolloin myös menestyneimpien tuloksien rinnalla jalkoihin jääville annetaan tilaisuus kehittyä omassa sarjassaan ja heitä palkitaan erinäisin kannustimin myös pienemmistä onnistumisista.

Onhan meil aina näit koko suomen laajusesti ku palkitaan eniten myyneitä ja parantaneita ku saa palkinnon. Se on sillai reiluu et jos oot uutena tullu ja parantanu huimasti viimevuodesta n isä saat palkinnon siitä, vaikei se tulos välttämättä ois siellä huipputasolla. Tämmösiä pieniä kisoja, mistä saa sitte virkistysrahaa. Kyl on niinku motivointikeinoja. Mä koen tilanteen riittävän hyväks. Aikaisemmin on kuulemma palkittu vain parhaat, mut mun mielest on kauheen hyvä et nykyään myös parantajat palkitaan. Se on ihan huikeen hyvä keksintö et uusiakin kannattaa kannustaa. (V4)

Palkitsemisella ei kuitenkaan tarkoiteta aina konkreettisia lahjoja tai bonuksia, vaan välittäjät toivoivat organisaatioiden esimiehiltä panosta erityisen hyvien kuukausien palkitsemiseksi koko ryhmän yhteisen tekemisen kautta. Epäkohtana nähtiin, ettei yrityskulttuuriin kuulu oleellisesti esimiehen järjestämät yhteiset tapahtumat, jotka sekä kannustaisivat onnistumaan yhdessä, että lisäksi sitouttaisivat välittäjiä tiiviimmin yhteisiin tavoitteisiin. Monet kokivat, että vastuu yhteishengestä jää liian usein välittäjien harteille, eikä sitä tueta organisaation puolesta. Organisaatiot pitävät ryhmän dynamiikkaa joko

itsestäänselvänä tai välittäjiä todellista itsenäisemmiksi motivaationsa rakentajiksi. Alalla työskentelee myös ns. yksinäisiä susia, mutta enemmistö kaipaa yhteisöllisyyttä ja kollegojen tuomaa vertaistukea työn haasteita käsitellessään.

Paljon on aina ideoi ja loppujenlopuks työntekijät tekee ite. ja mihin se johtaa, se johtaa siihen et mennään johonki, pää täyteen ja kennelläkään ei oo kivaa. En mä oikeestaan odota mitään yksilöllist vaan jotain yhteist mukavaa toimintaa. Tehään hullunhyviä tuloksia tänäkin vuonna, eikä mitään kädenpuristusta enempää. Et jos tehdään melkeen sata tonnia enemmän ku on budjetoitu ni kyl siit täytyy talon ymmärtää viedä koko jengi syömään. Kyl niit pitäis enemmän tulla työnantajan puolelta järjestettyjä. Yhteistä tekemistä, kyl varmasti parantais motivaatiota ja yhteishenkeä. (V5)

Välittäjät kokivat motivaationsa kannalta erityisen tärkeäksi sen, että esimiehet ovat valmiita kuulemaan heidän mielipiteitään toiminnan kehittämiseksi ja että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työoloihinsa koskeviin päätöksiin. Tavoitteiden asetannassa tulisi huomioida se, että jokaisella välittäjällä lähtökohdistaan riippumatta on mahdollisuus ne saavuttaa. Tällöin välittäjistä kasvaa henkilökohtaisen kehityspolun myötä aktiivinen ja tuottava jäsen omaan yhteisöönsä.

Kylhän ne ketkä huippuja on ni niistä täytyy pitää huolta koska ne on ne jotka tuo isomman rahamäärän siihen firmaan, mut se et sun firma on just niin hyvä ku sun huonoin työntekijä on et täytyy pitää niistä huolta. Et jos sul on yks tai kaks ketkä konttaa siin hommassa ni sinne täytyy keskittyä. Meil on vähän väliä semmosia porkkanoit mitä tulee, et kyl meidän organisaatios pidetään huolta siellä huomioidaan ja tuetaan. Siel on mukava olla. Kyl mä olen semmoses organisaatios ollu, jossa jos tuli ensimmäinen huono kuukausi ni tuli suurinpiirtein heti varotus. Mun mielest se on niinku tyhmää, koska kumminkin tä on pitkäjänteist työtä ni sul tulee joku semmonen kuukausi ettei sul välttämät natsaa nää hommat, sul voi olla huonompia kohteita ja sit voi kotonaki olla jotain ongelmaa, niin se heijastuu kumminkin työhön (V6)

Yrityskulttuurin tärkeimpänä kulmakivenä pidetään koulutusten ja kehittymismahdollisuuksien tasoa. Koska välittäjän työ on käytännön osaltaan itsenäistä, ei kollegoilla usein ole motivaatiota tai resursseja auttaa toisiaan. Mikäli keskinäinen tukeminen sisällytetäisiin yrityskulttuuriin perusteenaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisen myötä jaetut palkinnot, kehittyisivät työyhteisöt luontaisesti toimimaan organisaation edun mukaisesti. Samalla esimiehen vastuu kevenisi koskettamaan tukitoimien organisointia ja ongelmanratkaisua tilanteiden kärjistyessä.

Uusien välittäjien perehdytysjaksoissa koettiin paljon epäkohtia ja puutteellisuutta, jotka olivat koetelleet alun työmotivaatiota. Perehdytys nähtiin herkkänä integroitumisen vaiheena, jonka aikana välittäjien palveluasenne muovautui ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin määrittyi. Organisaatioiden tulisi kehittää perehdytysjaksojaan ja tarjota välittäjille säännöllisiä tilaisuuksia kehittää ammattitaitoaan ajankohtaisin koulutuksin.

Tämä mihin toiseksi menin, isompi konserni, ni sanotaa et koulutukset oli ihan huippuluokkaa ja tämmönen yhteistekeminen. Se koulutus on tosi iso juttu, minkä oon saanu siitä talosta, mut kyllähän tä ala semmonen on et sä tuut sisälle, kuka vaan on päässy. Nythän se tietysti vaikeutuu kun tulee uudet lainsäädännöt, mut se et alun perin riitti jos olit ulospäinsuuntautunu ja osasit artikuloida ja oot fiksun näkönen ni sä pääsit tähän hommaan ja käytännös sit sul lyötiin kännykkä ja läp-päri käteen ja aika yksin jäit. Kun siinä tullaan juts siihen ongelmaan et ei kellään sun työkavereil oo mitään motivaatiota, halua, eikä hyötyä siitä toisen auttamisesta ja neuvomisesta ja sen on vähän pakkopullaa. (V1)

Esimiehen tärkeimpänä välittäjien työmotivaatiota tukevana työkaluna pidettiin palautteenantoa. Palaute koetaan oikein perustein ja oikeaan aikaan annettuna palkitsevana ja työmotivaation kannalta kriittisenä tekijänä. Onnistumisten huomioiminen ja välittäjien avoin kiittäminen ruokkii hyvää yhteishenkeä ja tukee välittäjiä kehityksessään. Vaikka esimiehen tehtävä on seurata numeeristen tavoitteiden täyttymistä ja organisaation tulostavoitteita, tulee lähestymistavan johtamisessa olla porkkanoiden jakamisessa kepin sijaan.

Mulla on itseasias ihan äärettömän hyvä tilanne, koska mun pomo on ensimmäinen ikinä mun kohtaama pomo, joka ihan oikeesti satsaa tosi paljon. Hänelt saa tosi hyvää positiivista palautetta ja tuntuu et hän aidosti tykkää älyttömästi meist työntekijöistä ja oikeesti antaa positiivista palautetta. Ja sillä hän tavallaan motivoi huomattavasti eteenpäin. Toki meilläkin tuijotetaan myyntilukuja ja numeroita, se kuuluu asiaan. Mut se ei oo semmonen piinaava, et mul ei oo koko aika pää pölkylä jos et sä oo saanu tätä ja tätä tulotasoa ja myyntiä ni se on potkut. (V2)

Haastattelujen aikana korostui erityisesti työilmapiirin vaikutus välittäjien työmotivaatioon. Vaikka työ on itsenäistä ja mobiilia, koettiin toimistossa kollegojen kesken jaetut hetket tärkeinä työmotivaation ylläpitämisen kannalta. Organisaation liaksi kannustama sisäinen kilpailu nähtiin pahimmillaan työilmapiiria heikentävänä tekijänä. Jos välittäjät asetetaan organisaation sisällä paremmuusjärjestykseen, on riskinä että sijoittuminen muihin nähden muuttuu ilmapiiriä ja yhteishenkeä tärkeämmäksi tavoitteeksi, jolloin arvostus kollegoja kohtaan voi heikentyä ja konflikteja ilmetä. Työyhteisöt joissa organisaatio ei kannusta keskinäiseen kilpailuun, vaan ryhmän yhteisen tuloksen kehittämiseen, saivat osakseen erityistä kiitosta.

Työilmapiiri on oikeastaan ensiarvoisen tärkeää. Viiminen paikka missä olin ennen kuin lähdin yrittäjäksi, niin siellä oli ihan mieletön yhteishenki ja porukka. Mun mielest ongelma välitystoimistois on se liiallisuuteen menevä sisäinen kilpailu ja toisten semmonen nokkiminen. Tätä alaa piina semmonen pieni riitely, kaunistellaan ja vääristellään asioita. Mut kyl se sitte kun se yhteisö tekee yhdessä sitä tulosta ja ollaan iloisia toisen onnistumisesta ja ei oo kateutta ni kyl se ruokkii kaikkia, se on ihan selvä asia. (V1)

Menestyvillä välittäjillä on tärkeä rooli heikommin pärjäävien välittäjien mentoroinnissa ja opastamisessa. Välittäjät kokivat, että kun ilmapiiri sallii neuvon kysymisen kokeneemilta ja ongelmiin saadaan tarvittaessa apua, on työssä onnistumisen mahdollisuus ja asenne lähtökohtaisesti terveellä pohjalla.

Meil on älyttömän hyvä henki firman sisällä ja sieltä jo tulee se. Meilläkin on muutamia ihan mielettömiä huippumyyjiä ja he tavallaan kertoo miten he sen tekee ja muuta ni se on tosi kannustavaa ja tosi motivoivaa. Mun on välil pakko tehdä etänä kotona töitä ihan sen takia, et mä keskittyis sata prosenttisesti siihen työn tekoon, koska toimistol saattaa joskus olla jopa liian kivaa. Toki meil on viikkopäivät joihin me käydään yhdessä lävitte meidän kohteita ja miten niiden kanssa menee, et nekin mä koen et on tärkeitä. (V2)

Työilmapiiriä heikentävänä tekijänä nähtiin alan kova henkilöstön vaihtuvuus. Organisaatiot ottavat uusia välittäjiä sisään matalalla kynnyksellä, koska ala tiedostetaan vaihtuvuutensa vuoksi luonnostaan karsivaksi. Osassa organisaatioista ongelma on merkittävä, sillä nopea vaihtuvuus on koettu seuraukseksi heikosta perehdyttämisestä, tukitoimien puutteellisuudesta ja väärästä asennoitumisesta; mikäli välittäjä ei pärjää lyhyen opastuksen jälkeen itsenäisesti ja tuota tulosta organisaation asettamien tulostavoitteiden mukaisesti, on hän korvattavissa uudella potentiaalisella välittäjänalalla. Tämä asenne koetaan työilmapiiriä myrkyttävänä ja se kertoo heikosta johtamisen tasosta ja puutteellisista resursseista. Toimintamalli heikentää välittäjien arvostusta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan, mikä auttamatta vaikuttaa myös organisaation kilpailukykyyn.

Meidänki firmassa oli yks kausi kun yks tuli sisään ja toinen lähti ulos. Se oli vähän ikävää. Siel oli organisaatio virhearviointi siitä miten ihmisten tulosta parannetaan. Väärästä päästä kiristetään prosentteja. Sinne minne enemmistö jää, niin sieltä otettiin pois. Se on ihan helppoa outoo kun kuitenkin tiedetään miten herkkää se siirtyminen toiselle puolelle on. Yksinkertaisuudessaan täytyy sijoittaa et voi saada. - - Näistä asioista päätävillä varmasti kaikissa firmoissa olisi vähän mietittävää. (V5)

Suurin osa välittäjistä kuvaili heikosti myyvien kuukausien aiheuttamaa tunnereaktiota eräänlaisena lamaantumisenä, jolloin epäonnistumiset tekevät työmotivaation uudelleen löytämisestä vaikeaa, vaikka se tilanteen korjaamiseksi olisikin ensiarvoisen tärkeää. Monet huomauttivat, että organisaatioilla olisi kehitettävää erityisesti vaikeisiin kuukausiin suhtautumisessa ja tukitoimissa. Joissakin organisaatioissa ei puututa välittäjän tuloksen notkautumiseen korjaavien toimenpitein, vaan välittäjän työmotivaatiota kuritetaan entisestään esimerkiksi varoituksin tai ovia osoittamalla. Osa organisaatioista on perustellut toimintatapaan sillä, että alalle riittää kiinnostuneita, jotka voidaan ajaa lyhyen koeajan läpi heidän luontaista potentiaaliaan testatakseen, joten ei ole välttämätöntä pitää kiinni yksittäisistä urallaan takkuilevista välittäjistä. Tämä toimintamalli kuitenkin johtaa



henkilöstön nopeaan vaihtuvuuteen, mikä tekee alasta epävakaa myös asiakkaiden näkökulmasta.

Meininki on usein semmonen, et osota mieltäs ni tulee varotus ja osota toisen kerran ni tulee kenkää. Vähän liian tiukille kuitenkin kun tuotetaan vielä tällaista palvelua ku tuotetaan. ni ei sitä nyt niinku suuttuneena, turhautuneen tai ahdistuneena voida tuottaa. tai pelkää sitä et pystyksä elämään normaalia elämää. Siis duuniahhan täs tehdään ja siitä pitää saada palkkaa. Ku ahdistetaan oikeesti nurkkaan, ni kyl ei oo hyvä, lopputulos ei vaan oo hyvä. Tähän asiaan pitäis oikeesti puuttua. (V5)

Välittäjät summasivat yrityskulttuurin merkityksen työmotivaatiolle tärkeimmäksi tekijäksi. Ei siis yksin riitä, että provisio on kannustavalla tasolla, vaan välittäjien työmotivaatio edellyttää toimivat puitteet, dynaamisen työyhteisön ja säännöllisiä kannustimia yhteisen tekemisen ja rakentavan palautteen muodossa. Taloudellisesti epävarma ammatti ja juridisesti laaja vastuu luovat hektisen ja stressipitoisen ympäristön, mikä vaatii vastapainoksi huumoria, vertaistukea ja välittäjien hyvinvoinnista kiinnostuneen organisaation. Kunnioitus välittäjiä kohtaan on vähimmäisvaatimus, mikä organisaation tulee täyttää. Kunnioitusta ilmennetään kuuntelemalla välittäjien mielipiteitä, antamalla heille tilaisuuksia vaikuttaa yrityskulttuurin kehitykseen ja osallistuttamalla heidät toimintamalleja koskevaan päätöksentekoon.

Kyl se usein lähtee sielt organisaatiost jos joku mättää. Olen ollu parissaki isos firmas, ja sielt lähteny pois ku se homma ei toimi. Ja vaiks ois sanottukki ylemmälle taholle eikä mitään tapahdu, ni sit täytyy itte äänestää jaloillaan ja lähtee pois. Ettii se paikka missä on mukavampaa. Jossain ei pidetä huolta omista työntekijöistä ollenkaan vaan aina tulee sitä keppiä. Et raippa heiluu mut ei mitään muuta. Me ollaan kuitenkin se ne mitkä tekee sitä rahaa sille firmalle ja me ollaan siel kentällä et meidän sanaa ei kuulla tai sitä ei arvosteta. Edellises oli kahinaa koko ajan, mut se johtu siit systeemist et kaikki myy kaikkien kohteita. Meil ei semmost oo, et mitä mäki oon toki yrittäny tyrkyttää muille töitä et omaa taakkaa keventää siinä. Sit ku meil on uusii tullu, ni missään firmas ei oteta yhtä hyvin vastaan, et meil annetaan kaikki sille uudelle et pääsee heti kentälle. (V6)

## Kilpailu

Kiinteistönvälitysalalla kilpailu ilmenee joko organisaatioiden välisenä tai organisaation sisäisenä kilpailuna välittäjien välillä. Kilpailun koetaan edistävän osaltaan tavoitehakuisuutta ja sitä kautta tulosten kasvua. Välittäjät tunnistivat itsessään tarpeen kehittyä ja tulla paremmaksi työssään, mutta he eivät peilanneet paremmuuttaan kilpailemalla muita välittäjiä vastaan. Terve kilpailuhenki voi tukea välittäjää suoriutumaan paremmin, mutta jos kilpailusta ja voittamisesta tehdään itseisarvo, voivat toimintatavat kokea laadullista inflaatiota. Välitysalan on herkästi tahrautuvan imagonsa vuoksi panostettava

laadun kehittämiseen ja palveluprosessien hiomiseen. Negatiivinen kilpailuasetelma ei tue alan kehitystä ja voi kannustaa välittäjiä ”kynärpäätaktiikkaan” (V2). Tämä taas johtaa työmotivaation heikentymiseen etenkin niillä, jotka kokevat häviävänsä korkeasta laadun tasosta riippumatta vilpillisiä keinoja käyttäneelle kollegalleen.

Kilpailenhan mä sillee et jos asiakas soittaa useamman välittäjän, niin sitten kilpaillaan, mut tä on hirveen stressaavaa tää työ jos sä kaikkee pähkäilet liikaa. Enemmän mä haluaisin ajatella kollega-mielessä kuin kilpailijana. Mun mielestä se on vähän lapsellinen asetelma, koska en mä voi myydä kaikkia tän kaupungin asuntoja. Kyl tänne porukkaa tarvitaan tätä hommaa tekemään ja enemmän pitäis olla jopa yhteisöllisyyttä. On mullakin muutamia yrittäjiä alalla joiden kans arvioita soitellaan ja kysytään mielipitei ja just kun olin lomalla niin yks toinen välittäjä kävi tekemäs mun kaupat. Välittäjällä on iso merkitys ja ammattitaitoinen välittäjä saa äkkiä sen oman palkkion verran enemmän siitä asunnosta. (V1)

Haastatteluissa nousi erityisesti esiin organisaation toimintamalli, jossa jokainen organisaation välittäjä voi myydä toisen välittäjän hankkiman kohteen. Tämän mallin koettiin riitauttavan välittäjiä ja herättävän epäluottamusta myös toimeksiantajien puolelta, sillä heidän kotinsa myyntiä hoitava välittäjä voi muuttua myyntiprosessin aikana useamman kerran, eikä prosessin kehittymistä ole helppoa seurata. Välittäjät kokivat yksimielisesti, että mallin heikkous piilee siinä, ettei se palvele myyjiä, eikä välittäjiä, vaan organisaatiota. Yhteistyö ja verkostoituminen nähtiin toivottuna kehityssuuntana alalla, mutta vastualueiden rajaaminen koettiin tärkeämmäksi työilmapiirin, yksilön kehityksen ja toimeksiantajien kannalta.

Mä nään just ton kilpailun ja sen raadollisuuden ristiinmyynnissä ja mulle henkilökohtaisesti painopuntarissa enemmän se et on hyvä yhteistyö ja tekemisen meininki. Meillähän on niin et ku ihminen tulee, kuka tahansa toimiston sisällä tulee uuden toimeksiannon kanssa ni me ollaan koko porukka ihan fiilikissä sen ihmisen puolesta. Toki meilläkin on niin et jos mä esimerkiks oon vaikka kipee tai reissussa tai jotain ni mä pyydän et joku mun työkavereista esittelee mun kohteet ja sit me jaetaan palkkio puoliks. Mut se tehdään hyväks yhteistyössä ja hyväks hengessä. Tai oon antanu muutamia mun kohteita muitten hoidettavaks ja sit me jaetaan ne palkkiot eli se lähtee niinku musta. Ne on kuitenkin mun ne kohteet, mut niist ei pidetä mitenkää sillai kynsin ja hampain kiinni, et meil ei mustasukkasesti pidetä kiinni niist omista kohteista eikä myöskään oo semmosta raadollista taistelua ja se on mulle tosi tärkeetä. (V2)

Organisaatioiden välinen kilpailu korostuu pienten ja yksityisten, sekä suurten ketjujen välillä. Molemmissa nähtiin vahvuuksia ja heikkouksia, joten välittäjät uskoivat, että ne tulevat toimimaan alalla rintarinnan myös tulevaisuudessa. Suurien organisaatioiden vahvuutena nähdään niissä työskentelevien välittäjien muodostamat verkostot ja brändin tunnettavuus, kun taas pienissä organisaatioissa arvostetaan yksilöllisempää asiakaspalvelua ja välittäjän mahdollisuutta erottua edukseen pienemmästä joukosta. Haastattelun myötä esiin nousi ajattelutapa, jonka mukaan välittäjät kokivat etteivät he yksin voi

myydä kaikkia talousalueen asuntoja. Välittäjien mukaan verkostoja ja yhteistyötä tarvitaan asuntokaupan elvyttämiseksi ja kauppojen ketjuuntumisen purkamiseksi.

Mikä mun henkilökohtanen toine on, entiedä toteutuuko, mutta nyt jos koskaan ni täl alalla tuntuu et on ehkä eniten semmosta mitä mul on tullu vastaan, et niinku et kilpailijoiden kanssa semmosta keskinäistä kyräilyä. Mä tykkäisin enemmän siitä et verkostoiduttais ja tehtäis yhteistyötä jopa yrityksiens välillä, et tehtäis hyvä hen gessä. Se auttais ihan veimään tätä hommaa eteenpäin ja siinä et löydettäis se ostaja ja asunto. Et jos toisel on asunto ja toisella ostasja ja ne tekis yhteistyötä, ni siten saadaan taas markkinoita eteenpäin. Ja kun se tällä hetkellä on riskinä et nä ketjuuntuu kun pitäis ostaa, mut sit pitäis myydä oma ja niin edelleen, niin ehkä niiäkin sais purettua sillai. (V2)

Välittäjät kokivat kilpailun heikentävän heidän työmotivaatiotaan erityisesti silloin, kun he havaitsivat kollegansa toimivan kyseenalaisesti ja vaikeuttavan siten heidän omaa työtänsä. Asiakkaiden luottamuksen ammattikuntaa kohtaan pettäneet välittäjät vaikeuttavat kollegojensa myyntityötä. Välittäjät toivovat, että alan mentaliteetti käännettäisiin siten, että toisia organisaatioita ja välittäjiä ei nähtäisi kilpailijoina vaan kollegoina, joiden kanssa verkostoituminen ja yhteistyö olisi kaikkien kaupan osapuolien sekä laajemmin myös asuntomarkkinoiden etu.

#### 4.3 Organisaatio työmotivaation kehittäjänä

Haastattelujen analyysien perusteella muodostui kuva työmotivaatioon oleellisimmin vaikuttaneista tekijöistä, joista organisaation nähtiin olevan suuressa vastuussa. Ammatinvalintaan liittyvissä kysymyksissä korostuivat erityisesti alalletulokynnyksen nostaminen, sekä perehdytyksen laadun parantaminen. Organisaatioiden tulisi edellyttää entistä kattavampaa tutustumista alan teoreettisiin sisältöihin ja esimerkiksi suosia kiinteistönvälitysala ammattikorkeakouluopintoihinsa sisällyttäneitä hakijoita tai muutoin valvoa teoreettisen osaamisen hankkimista osana perusteellisempaa perehdytysjaksoa.

Välittäjät toivoivat, että alalle kehittyisi jonkinasteisia pääsyvaatimuksia, jotta välitystyöhön hakeutuisi korkean työmoraalin omaavia tekijöitä ja ”helpon rahan” perässä juoksevat, sekä ammattikunnan mainetta toiminnallaan vahingoittavat karsiutuisivat pois. Välittäjät olivat yksimielisiä siitä, että alalle otetaan liian kevyin perustein uutta työvoimaa, jonka perusteelliseen koulutukseen ei kuitenkaan ole organisaatioiden puolesta resursseja. Välittäjät toivoivat alan siistiytyvän tulevaisuudessa ja uskoivat mm. uusien ammattikorkeakoulupohjaisten koulutuskokonaisuuksien ja LKV-lakimuutoksen nostavan uu-

sien välittäjien tasoa. Pääsyaatimukset olisivat osaltaan motivaation mittari ja kohottaisivat alan imagoa, kun välittäjäksi pääseminen ei olisi enää itsestäänselvää tai työttömän viimeinen vaihtoehto.

Sit noi LKV-pätevyudet ja muut muutokset mitä täs on tullu, niin ehkä ne, ainakin toivottavasti, lisää sitä uskottavuutta. Ja sitä kautta ehkä kun noi pätevyysvaatimukset kasvaa, niin ne helppoheikit jää pois, mitkä pilaa koko välittäjäryhmän maineen. Mä haluisin karsii pois alalta on kaikki ne semmoset ketkä on sen helpon rahan peräs ja tekee sitä huijjaamalla. saadaan meidän se toiminta läpinäkyväks ja rehelliseks myös muitten silmissä.- - Se työllistyminen alalle on liian helppoa suhteessa työn vaativuuteen ja siitä tulee tavallaan just se et kuka tahansa voi alottaa tän duunin ni miten se voi olla arvostettu. Esimerkiks tä LKV ja se et sitäki vaikeutetaan ja sit jos tehtäs vielä jotain palkkaukselle, ni tä olis halutumpaa työtä ja sitä kautta sit myöskin se arvostus kasvais. (V2)

Perehdytysjaksoissa koettiin olevan liian paljon laadullisia eroavaisuuksia, joiden vuoksi alan tulokkaiden ammatilliset lähtökohdat ovat tasoltaan vaihtelevia. Organisaatioiden tulisi laatia koulutusstrategia, joka huomioisi myös uran myöhemmässä kehityksessä tarjottavat lisäkoulutusmahdollisuudet. Erityisen tärkeänä koettiin rakennustekniikan perusteiden koulutuksen lisäämisen organisaatioiden koulutusstrategioihin. Puutteet rakennusteknisissä tiedoissa nähtiin alaa laajalti verottavana heikkoutena, sillä rakenteiden ja tekniikan perustason ymmärtäminen nähtiin oleellisena osana välittäjän ammattitaitoa. Tällöin välittäjällä olisi valmiudet ymmärtää ja kertoa esimerkiksi erilaisiin saneerauksiin liittyvien vaiheiden eroavaisuuksia ostotarjoustusta harkitseville asiakkailleen.

Ansiomalleista eniten kiitosta keräsi kiinteä ja kaikille sama provisio, johon yhdistettynä pohja-/takuupalkka antaisi parhaat lähtökohdat välittäjien työmotivaatiolle. Kiinteä provisio koettiin turvallisuudentunnetta lisäävänä ja se lievittäisi välittäjien mukaan alalle muutoin tyypillistä taloudellista epävarmuuden tunnetta. Oman ansioitumisen laskettavuus paranisi ja tasa-arvoisuus lisäisi oikeudenmukaisuuden tunnetta työyhteisössä. Välittäjät perustelivat kiinteää provisiota siten, että se koetaan yhtä palkitsevana jokaisessa "tasoryhmässä", jolloin motivoiva vaikutus on optimaalisinta. Välittäjät kokivat työn haastavuuden ja kausivaihtelut perusteena kohtuulliselle tasolle korjattuun provisioon. Toisena vaihtoehtona nähtiin provision porrastus koulutustaustaan perustuen, jolloin provisio on aavistuksen korkeampi niillä, jotka ovat hankkineet LKV-pätevyuden, Kiat-tutkinnon tai sisällyttäneet kiinteistövälitysalan opintoja ammattikorkeakoulututkintoonsa.

Pohjapalkka oli jokaisen haastatellun mukaan vähimmäisvaatimus alan palkkiojärjestelmän kehittämiseksi. Pohjapalkalla kerrottiin olevan taloudellisen turvan kannalta oleellinen merkitys, sillä se olisi pieni käden ojennus organisaatiolta osoituksena siitä, että se

tunnustaa välittäjän tehneen merkittävää työtä myös niinä kuukausina, jolloin kaupat välittäjän ulkopuolisista syistä ovat saattaneet peruuntua. Välittäjät olivat yksimielisiä siitä, että työpanos tulisi huomioida kohtuulliseksi asetetulla pohjapalkalla, mutta se ei kuitenkaan saisi olla suuruudeltaan sellainen, ettei perustyöhön panostaminen olisi palkitsevaa. Pohjapalkan sopivaksi suuruudeksi sanottiin, että sen tulisi riittää etujen verotusarvon vähentämisen jälkeen myös marginaalisin osin muiden välittäjälle syntyneiden kustannuksien kattamiseen. Myös ne välittäjät, joiden ansiomalli oli puhtaasti provisioperusteinen, kokivat pohjapalkan tarpeellisenä uudistuksena, mikä osoittaisi organisaation tukea kovaa työtahtia tekeville, mutta etenkin alussa niukille jääville välittäjille. Pohjapalkka antaisi välittäjille tukea työmotivaation ylläpitämiseen myös vaikeina markkina-aikoina ja olisi nimellinen korvaus tehdystä työstä kaupoista riippumatta. Toisena vaihtoehtona pidettiin pientä tuntipalkkaa, jonka määrittäminen kuitenkin koettiin vaikeaksi alan vapaan liikkuvuuden vuoksi.

Liian ahneita ei voi johto olla, liian kireeks ei voi tehdä. En mä usko et se on ees vaihtoehto ottaa sitä pohjapalkkaa pois vaan täytyy oikeesti miettiä miten se työntekijä on tyytyväinen. Muuten mä tai joku vaihtaa puolta. Ei se mee niin et jostain täytyy ainaa siirtää jonnekin vaan jotain pitää lisätä. Provisiopalkassa ja pohjapalkassa olis kehittämistä. Perustoimeentulo täytyy taata sillä. En mä tarkoita et sil pitää saada laina lyhennettyä. Mitä nopeammin yritys tajuaa näille asioille jotain tehdä ni sitä nope-amin jää enemmän viivan alle tilinpäätöksessä. (V5)

Välittäjien mukaan yrityskulttuurin kehittäminen työmotivaation parantamiseksi on merkittäviltä osin organisaation vastuulla. Erityistä painoarvoa nähtiin esimiestyön ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä. Työmotivaation kulmakiveksi tunnistettiin organisaation tapa asettaa välittäjille tavoitteita. Välittäjät näkivät epäkohtana sen, että tavoitteet asetettiin pelkästä organisaation näkökulmasta ja huomioimatta välittäjien yksilöllisiä lähtökohtia. Välittäjien mukaan organisaatioiden tulisi huomioida tavoitteiden vaikutus työmotivaatiolle ja kehittää tavoiteasetantaa siten, että jokaisella välittäjällä olisi mahdollisuus osallistua keskusteluun hänelle osoitettavista tavoitteista ja että tavoitteet tulisi asettaa yksilöllisen kehityssuunnitelman mukaisesti. Jos organisaatio määrittää, että yksi tavoite koskettaa jokaista välittäjää hänen tasostaan riippumatta, voi seurauksena olla se, että keskivertoa heikommin menestyvän motivaatio ei riitä saavuttamaan liian ylös asetettua tavoitetta. Toisaalta taas keskivertoa menestyneemmän välittäjän säännöllisesti ylittäessä tavoitteen, ei annettu tavoite haasta häntä kehittymään omassa sarjassaan. Organisaatioiden ja esimiesten tulee rakentaa tavoitteet ja kehityssuunnitelmat yh-

dessä välittäjien kanssa, jolloin yksilön on helpompi motivoitua ja sitoutua hänelle realistiseen, mutta sopivan haasteelliseksi asetettuun tavoitteeseen. Tällä keinoin organisaatio takaisi nousujohteisen kehityksen ja korkean työmotivaation lähtökohdista riippumatta.

Johtamisen ja esimiestoiminnan epäkohtina havaittiin vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia, kuten alaisten jättäminen pois heitä tai toimintatapoja koskevien päätösten tekoon liittyvistä keskusteluista, esimiehen epäoikeudenmukainen toiminta ja vaikeasti lähestyttävyyttä sekä palautteen antamattomuus tai tahdittomuus sitä annettaessa. Pahimmillaan välittäjät ovat havainneet tilanteita, joissa vaativan paikan tullen ei uskalleta kysyä neuvoa, tai sitä ei pyynnöstä huolimatta anneta. Nämä puutteet koskettavat pientä osaa organisaatioista, mutta ovat vakavuudeltaan sellaisia, ettei niitä tule ilmiönä sivuuttaa. Organisaation vastuulla on nimittää esimiestehtäviin päteviä henkilöitä, jotka kykenevät toimimaan esimerkillisesti vaativassa toimintaympäristössä ja tekevät aktiivisesti työtä työilmapiirin ja toimintamallien laadun kehittämiseksi. Organisaatioiden on annettava esimiehille riittävät resurssit ja työkalut edellämainittuihin kehittämistoimiin ja panostettava yrityskulttuuriin erityisesti palkitsemisjärjestelmien kautta.

Välittäjät pitivät erinomaisina motivointikeinoina erilaisia myyntikilpailuja, sekä tavoitteiden saavuttamiseen sidottuja bonuksia. Palkitsemisen ei kuitenkaan tule koskettaa ainoastaan parhaimpia tuloksentekijöitä, vaan myös omaa tasoaan parantaneita tulisi palkita henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamisesta. Taloudellisten palkitsemiskeinojen ohelle esitettiin erilaisia konkreettisia kiitoksia, kuten pieniä ja saajalleen henkilökohtaisempia lahjoja tai yhteisiä tapahtumia ja juhlia onnistumisten kunniaksi. Tärkeimpänä palkitsemisen keinona korostui kuitenkin aineeton palkitseminen erilaisin tunnustuksin, julkilausutuin kiitoksin ja oikein annettuna palautteen muodossa. Näillä koettiin olevan hyvin positiivisia vaikutuksia välittäjien työmotivaatiolle, sillä he kokivat työnsä merkityksellisiksi ja suorituksensa avoimesti tunnustetuiksi organisaation toimesta. Välittäjät toivoivat erityisesti, että esimiehet jakaisivat positiivista palautetta kollegojen läsnäollessa. Negatiivinen ja korjaava palaute taas toivottiin annettavaksi kahden kesken, jotta alaisella on mahdollisuus vastaanottaa palaute rauhallisessa tilanteessa ja regoida siihen.

Työilmapiirin merkitys työmotivaatiolle osoittautui vaikutukseltaan kriittiseksi. Välittäjät kokivat, että mikäli toimistolle ei ole miellyttävä mennä kireän tunnelman tai heikon esimiestoiminnan vuoksi, ei rahalla ollut riittävän voimakasta motivoivaa vaikutusta työn tehokkalle suorittamiselle. Negatiivinen työilmapiiri kuvattiin kuluttavaksi, vaikka työn luonne pääpainoisesti onkin itsenäistä ja liikkuvaa. Kollegojen vertaistuki ja kannustus

on välittäjille tärkeä osa työmotivaation kehitystä, joten esimiesten tulisi ajoissa puuttua keksinäisen vuorovaikutuksen tulehdusoireisiin.

Työilmapiiriä heikentävänä riskinä koettiin organisaation toimintamalli, jossa jokaisella on oikeus myydä kaikkia organisaation kohteita. Välittäjien mielestä tämä malli aiheuttaa tarpeettomia ristiriitoja provision jakoon ja asiakaspalvelun laadun tasoon. Mallin nähtiin riitauttavan välittäjiä ja asettavan heidät tilanteeseen, jossa he kilpailevat keskenään siitä, kuka kyseisen kohteen ehtii/saa myydä. Välittäjän vaihtuminen useaan kertaan toimeksiannon aikana koettiin myös epäammattimaisena toimeksiantajaa kohtaan. Organisaatiot perustelevat mallia myyjien etujen mukaisena, mutta sen todellisuusperää arvosteltiin haastateltavien toimesta hyvin kriittisesti. Keskinäinen kilpailu organisaation sisällä nähdään työmotivaatiota heikentävänä tekijänä ja siksi välittäjät toivovat organisaatioilta harkintaa toimintatavan kehittämiseksi tai karsimiseksi.

Mul on ollut tosi vahvat näkemykset alan muutoksesta ja siitä et miten tätä kannattaa tehdä. Varsinkin yritykset joissa on ristiinmyyntiä, niin sehän ei palvele myyjää, välittäjää eikä ostajaa vaan se palvelee sitä organisaatiota. Se voi johtaa valitettavasti siihen, että helpommin syyllistyy välittäjäkin epärehellisiin tekoihin, eikä aina tavoitella välttämättä sitä parasta hintaa vaan jos pääset kerran näyttämään kohdetta ja saat siitä tarjouksen, niin pyrit runnomaan sen tarjouksen läpi hinnalla millä hyvänsä, saadakseen itte siitä provikan.- -Tä on vähän semmonen ala et noi van hat jäävät on tehny tietyl taval ja sit ei oikein haluta uudistua ja nähdä sitä tarpeel isena. Tietenki isot talot kasvoi tosa ennen lamaa ni ala on vetäny hyvin ja luotu talon parasta ajatteleva järjestelmä. Se on tullut ehkä tiensä päähän et tällä hetkellä vissiin isot firmat voi kaikkein huonoiten, vissiin peräti joka kolmas tekee tapiota tällä hetkellä. (V1)

Kilpailu organisaatioiden ja toisten kollegojen välillä nähtiin osaltaan kannustavana tekijänä, sillä välittäjät tunnistivat itsessään tarpeen erottua ammattikunnasta edukseen. Kilpailun käänköpuoli on sen raadollisuus ja vaikutukset laadun ja hinnoittelun kehitykseen. Kiinteistönvälitysalalla toimii ammattikunnan mainetta toiminnallaan tahrivia yksilöitä, jotka vaikeuttavat välittäjien työtä ja asiakkaiden luottamuksen rakentamista. Erityisesti välittäjien työmotivaatioon vaikuttaa kiristyneen hintakilpailun laskema yleinen hintataso, joka pakottaa tekemään vaativaa asiantuntijatyötä yhä alhaisempaan hintaan. Välittäjät pelkäävät laadullisten valintakriteerien sivuuttamista hintaperustein, millä on suora vaikutus yksittäisen välittäjän omaan ansioitumiseen. Välittäjät toivoivat, että kilpailijoiden sijaan välittäjät olisivat toisilleen kollegoita. Verkostoituminen puhdistaisi alan yleistä ilmiä ja purkaisi kauppojen ketjuuntumista.

## 5 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kiinteistönvälitysalan yrityskulttuureja, sekä välittäjien työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teemahaastattelujen avulla selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat voimakkaimmin työmotivaatioon. Haastattelujen perusteella välittäjiä ohjaavat voimakkasti asiakaskohtaamisiin ja onnistumisiin liittyvät motiivit, jotka ovat osaltaan itsenäisiä ja välittäjän omasta asennoitumisesta riippuvaisia. Palveluattius ja luontainen kiinnostus alaa kohtaan on pitänyt työmotivaation tasoa melko vakaana. Organisaation ja yrityskulttuurin osa-alueista tärkeimmäksi korostui työilmapiiri ja kollegojen merkitys. Oikeudenmukainen esimiestoiminta ja palaute olivat niin ikään tärkeitä työmotivaation kulmakiviä. Vasta edellämainittujen tekijöiden jälkeen, esiin nousivat palkkion ja palkitsemiskeinojen vaikutukset.

Kiinteistönvälitysalan kiristyvän kilpailutilanteen vuoksi organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota välittäjien kannustamiseksi luovaan ja ennakkoluulottomaan kehitykseen. Organisaatioiden tulee selvittää, miten välittäjät kokevat organisaation sitouttavan ja motivoivan heitä yhteisiin tavoitteisiin. Mikäli välittäjien kanssa käytyjen keskustelujen myötä on tunnistettavissa tässä tutkimuksessa osoitettuja heikkouksia, tulee organisaation keskustella välittäjien kanssa kehitystoimenpiteistä. Teemahaastattelujen analyysien perusteella ja empiirisiin kokemuksiin pohjaten, on koottu alle kehitysehdotuksia, joita organisaatiot voivat tarpeiden ja mahdollisuuksien puitteissa harkita osaksi kehityssuunnitelmaansa. Lista ei ole tyhjentävä, eikä se ole sellaisenaan sovellettavissa jokaisen organisaation tarpeisiin, mutta sieltä on mahdollista ottaa suuntaviivoja yksittäisten heikkouksien korjaamiseksi ja välittäjien työmotivaatiota tukevan yrityskulttuurin rakentamiseksi.



## Kehitysehdotuksia yrityskulttuurin kehittämiseksi ja työmotivaation tukemiseksi

### 1. Alalietulokynnyksen nostaminen pääsyvaatimuksia tiukentamalla

Ala tarvitsee lähtökohdiltaan motivoituneita tekijöitä, joilla työmoraali on korkea. Siksi pääsyvaatimuksia tulisi nostaa ja hakijoilta edellyttää organisaation harkinnan mukaan joko teoreettisen pohjan hallintaa (LKV, KiAT, AMK ym.) tai näyttöä vastaavasta työkokemuksesta. Alan hektisen työnkuvan vuoksi täysin vailla teoreettista pohjaa aloittavat uudet välittäjät jäävät herkemmin rasittamaan organisaation resursseja ja aiheuttavat puutteellisella tietotasolla myös riskin juridisen vastuun täyttymättä jäämiseen. Mikäli organisaatio kykenee täyttämään seuraavan kohdan, ei tämä riski luonnollisesti ole aivan yhtä ilmeinen oikein optimoidun valvonnan ja käytännön ohjauksen ansiosta.

### 2. Uusien tulokkaiden perehdytysjakson koordinointi

Perehdytysjaksoihin tulee panostaa siten, että tulokkaat saavat riittävät edellytykset välittäjän tehtävissä toimimiseksi itsenäisesti. Huolellisesti koordinoitu perehdytysjakso kestäisi esimerkiksi 4-6kk ja se perustuisi mentorivälittäjän rinnalla toimimiseen ensin kiinteistönvälittäjän assistenttina. Jakson tavoitteena olisi LKV-pätevyys ja itsenäisen myyntiprosessin hallinta kokeneen välittäjän tuella. Jakson aikana karsittaisiin tarvittaessa sellaiset henkilöt, joiden soveltuvuus alalle katsottaisiin kyseenalaiseksi. Jokaisella organisaatiolla on velvollisuus huolehtia ammattikunnan maineen puhdistamisesta rekrytoimalla alalle soveltuvia henkilöitä ja perehdyttämällä heidät huolellisesti tehtäviinsä. Mentorina toimivan välittäjän motivaatiota tehtävään voisi tukea siten, että perehdytysjakson aikana provisio jaettaisiin tulokkaan ja mentorin kesken, jolloin tulokkaalla olisi kiinteän pohjapalkan lisäksi mentoria pienempi osuus jaettavasta provisiosta. Näin huolehdittaisiin uuden tulokkaan taloudellisesta perusturvasta ja mentorin motivaatiosta tulokkaan kouluttamiseksi ja tukemiseksi tämän uran alkutaipaleella.

### 3. Pohjapalkan käyttöönotto resurssien salliessa

Organisaatioiden tulisi harkita pohjapalkan etuja ja resurssejaan sen toteuttamiseksi. Mikäli pohjapalkka ei ole organisaation taloudellisista syistä johtuen vaihtoehto, tulisi punnita nykyisen provision kohtuullisuutta ja muita palkitsemiskäytäntöjä välittäjien työmotivaation tukemiseksi.

#### 4. Yksilöllinen tavoiteasetanta

Organisaatioiden tulisi pyrkiä asettamaan tavoitteet yksilön lähtökohtien mukaisesti, jotta tavoitteiden motivoiva vaikutus olisi optimaalinen kaikille välittäjille ja heidän taasoinsa nähden. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa, mutta riittävän haasteellisia. Välittäjien sitouttaminen tavoitteisiin edellyttää keskustelua ja vaikutusmahdollisuuden antamista tavoitteita asetettaessa. Kaikille yhteneväinen ja kiinteä kuukausitavoite ei motivoi tehokkaasti eri tasoilla toimivia välittäjiä suoriutumaan työssään entistä paremmin. Toisaalta tavoitteen ollessa erityisen kovan työn takana, se myös menettää motivoivan vaikutuksensa. Tavoiteasetanta edellyttää välittäjältä realistista itsearviointia ja aktiivista pyrkimystä itsensä ylittämiseksi. Näissä asioissa esimiehellä on merkittävä rooli ohjaajan ja kannustajan asemassa.

#### 5. Palkitsemisstrategian kehittäminen yksilöllisemmillä ja aineettomilla keinoilla

Organisaatioiden tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmiään enemmän yksilön tarpeita peilaaviksi. Henkilökohtaisemmat ja konkreettiset kannustimet ja lahjat voivat motivoita joissakin tilanteissa rahallista bonusta paremmin. Lisäksi organisaatioiden tulisi lisätä aineettomien palkitsemismenetelmien käyttöä niiden kustannustehokkuuden ja positiivisen vaikutuksen vuoksi. Välittäjät kokevat erityisen motivoiviksi säännöllisen palautteen, kiitoksen ja onnistumisista juhlimisen yhdessä työyhteisön kanssa. Pientenkin onnistumisten huomioiminen ruokkii tervettä ja positiivista yrityskulttuuria ja kannustaa menestymään osana työyhteisöä.

#### 6. Ristiinmyynnin jalostaminen työpari/myyntitiimi-käytännöksi

Ristiinmyynnillä ei havaittu positiivisia vaikutuksia välittäjien työmotivaatioon ja sen käytännön toimivuutta kyseenalaistettiin välittäjien toimesta voimakkaasti. Tästä syystä ehdotetaan, että organisaatiot harkitsisivat toimintamallin saneerausta täysin uuteen malliin: Välittäjistä voisi olla tehokkaampaa muodostaa työparit tai myyntitiimit, jotka jakaisivat vastuun jokaisen jäsenensä kohteiden hoidosta yhdessä. Tiimit tulisi muodostaa siten, että tiimistä löytyy kumpaakin vahvuutta edustava välittäjä; toiselle hankinnan tekeminen on luontevampaa ja toiselta sujuu kohteen kuin kohteen myynti vaivatta. Harva välittäjä on vahva molemmissa osa-alueissa, joten välittäjien osaaminen täydentäisi toisiaan ja maksimoisi kohteiden liikkuvuuden markkinoilla. 2-3 välittäjää hallitsisivat sujuvasti yhdessä useamman kohteen myyntiprosessia, jolloin ristiinmyynnillä tavoitellut hyödyt voisi olla mahdollista saavuttaa ilman sekavaa vastuunjakoa ja välittäjien riitautumista.

Tiimien muodostamisessa pitäisi luonnollisesti huomioida henkilökemioiden yhteensopivuus ja välittäjien mielipiteet. Tiimin muodostumisen on hyvä lähteä välittäjien aloitteesta, mutta esimiehen tulisi suositella ja vaikuttaa osaltaan sopivan kokoonpanon muodostumiseen. Tarvittaessa esimiehen tulee myös puuttua toiminnaltaan tehotoman tiimin prosesseihin ja tehdä tiimijako uudelleen. Tämä malli ei toimi kaikilla yksilöillä, mutta voi osoittautua erityisen tehokkaaksi myyntiprosessin tehostajaksi, kun pelisäännöt ja provision määräytyminen sovitaan selkeästi. Malli ei saa johtaa siihen, että työparissa/myyntitiimissä on osapuolena ns. vapaamatkustaja, joka jakaa tehokkaamman myyjän provisiot ilman myötävaikutusta myynteihin. Jokainen tiimi voisi sopia provisionjaosta keskenään tai organisaation tulisi asettaa jakoperusteeksi esimerkiksi 30% kohteen myyneelle ja 70% toimeksiannon hankkineelle välittäjälle. Näin myös se tiimin osapuolista, jolle hankinta on vaikeampaa, joutuu harjoittelemaan sitä oman taloudellisen etunsa vuoksi.

#### 7. Verkostoituminen ja yhteistyö organisaatioiden välillä

Välittäjät toivoivat, että alan ilmapiiri muuttuisi ja *kilpailija*-käsityksestä siirryttäisiin enemmän *kollegan* suuntaan. Lisäksi ketjuuntuvan myynnin purkamiseksi olisi hyvä tuntee ja hyödyntää muiden välittäjien osaamista ja asiakaskuntaa, jolloin välittäjät voisivat vinkata asiakkaita ja kohteita yli organisaatorajojen. On kaikkien osapuolten ja asuntomarkkinoiden etu, että asuntokaupan ketjuuntuminen saataisiin purettua ja kaupankäynti elvytettyä. Ehdotan, että organisaatiot tekevät aloitteita toistensa kanssa keskinäisen yhteistyön käynnistämiseksi ja kollega-piirinsä laajentamiseksi.

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan alan kehityksestä kiinnostuneelle tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan perehtymistä kvantitatiivisin keinoin tai provisiopalkkaukseen kohdistuvaa yksityiskohtaisempaa laadullista tutkimusta ansiomallien kehittämisen näkökulmasta. Alaa on tutkittu opinnäytetöiden puitteissa hyvin vähän, joten siitä on mahdollista löytää lukemattomia tutkimusongelmia. Uskon että organisaatiot voivat hyötyä erityisesti mystery shopping- menetelmällä ja toimeksiantoina toteutetuista opinäytetöistä, joten suosittelen ammattikorkeakoulusta valmistuvia tarjoamaan opinäytetyöaiheitaan rohkeasti alan organisaatioille.

## LÄHTEET

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö 2016. Välitysluokkerekisteri. Viitattu 1.12.2016 <https://tietopalvelu.ahp.fi/vasaj/asiatjulkinen.aspx>

Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja – Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Kauppakamari

Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos

Kasso, M. 2014. Kiinteistönvälitys ja -arviointi. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.

Keskuskauppakamari 2015. Lakimuutos 2016: Vielä ehtii suorittaa laillistetun kiinteistönvälittäjän pätevyyden. Viitattu 19.10.2016 <http://kauppakamari.fi/2015/10/15/lakimuutos-2016-kiinteistonvalittajan-patevyys-lkv-lvv/>

Kiviranta, R. 2012. Työurat asiantuntijaorganisaatioissa: laadullinen tutkimus työuralla vaikuttavista tekijöistä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

Kiviranta, V. 2015. Kiinteistönvälitysala: asuntokaupan aallonpohjasta ponnistetaan nyt ylös. Yle.fi. Viitattu 18.11.2016 <http://yle.fi/uutiset/3-8527327>

KVKL 2016a. Kiinteistönvälitysalan liikevaihto ja henkilöstö hyvässä kasvussa alkuvuonna. Viitattu 3.11.2016 <http://www.kvkl.fi/ajankohtaista.html>

KVKL 2016b. Kiinteistöliiketoiminnan korkeakouludiplomi käyntiin Jyväskylässä. Viitattu 22.11.2016 <http://www.kvkl.fi/ajankohtaista.html>

KVKL 2016c. KVKL:n AMK-strategia etenee – nyt käynnistymässä Tampere. Viitattu 22.11.2016 <http://www.kvkl.fi/ajankohtaista.html>

Marjamäki, J. 2013. LKV-tutkinon merkitys laatuun kiinteistönvälitysosalalla. Opinnäytetyö, Turun AMK. Myyntityön koulutusohjelma. Viitattu 10.11.2016 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78827/Opinnaytetyo\\_2013\\_JM.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78827/Opinnaytetyo_2013_JM.pdf?sequence=1)

SKVL 2016. Mitä kiinteistönvälittäjän tehtäviin kuuluu? Artikkelit. Viitattu 26.11.2016 <http://www.skvl.fi/ajankohtaista-1-76.html>

Turun AMK 2014. Turun AMK:ssa opiskellaan kiinteistönvälityksen asiantuntijaksi. Viitattu 22.10.2016 <http://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/456/turun-amkssa-voi-opiskella-kiinteistonvalityksen-asiantuntijaksi/>

Opinnäytetyö, Jenni Ali-Keskikylä  
Teemahaastattelurunko 01.04.2016

#### Teema 1: Ammatinvalinta

- Milloin / Miten päädyit alalle?
- Mitä motiiveja ammatinvalintaan liittyi?
- Minkälaisia vahvuuksia näet alan työnkuvassa?
- Mitä odotuksia työnkuvaan liittyi?

#### Teema 2: Ansiomallit

- Mikä ansiomalli organisaatiossanne on käytössä?
- Miten kehittäisitte ansiomallianne?
- Koetko palkkion kohtuullisena työn vaativuuteen nähden?
- Kuinka suuri merkitys rahalla on työmotivaatiollesi?

#### Teema 3: Yrityskulttuuri

- Minkälaisia palkitsemisjärjestelmiä organisaatiossanne on käytössä?
- Mitkä palkitsemisen muodot motivoivat sinua parhaiten?
- Pyritäänkö organisaatiossa aktiivisesti parantamaan työmotivaatiota?
- Minkälainen vaikutus työilmapiirillänne on työmotivaatioosi?
- Miten kuvailisitte esimiestoimintaa organisaatiossanne?

#### Teema 4: Kilpailu

- Minkälainen vaikutus kilpailulla on työmotivaatioosi?
- Minkälainen vaikutus sisäisellä kilpailulla on työmotivaatioosi?