



Kiinteistönvälitysyhtiön henki- löstöjohtamisen kehittäminen

Krista Laiho

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kiinteistönvälitysyriksen henkilöstöjohtamisen kehittäminen

Krista Laiho
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2019

Krista Laiho

Kiinteistönvälitysyriksen henkilöstöjohtamisen kehittäminen

Vuosi 2019 Sivumäärä 63

Opinnäytetyön tavoitteena ja tutkimusongelmana oli kiinteistönvälitysyriksen X:n henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Opinnäytetyö on työelämän toiminnan tutkimus- ja kehittämistyö ja se tarjoaa kiinteistönvälitysyriksen X:lle henkilöstöjohtamisen kehittämiseen teoreettista yleistietoa, laadullisia menetelmäesimerkkejä sekä henkilöstöjohtamisen kehityssuunnitelman. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomessa toimiva kiinteistönvälitysalan yritys, jolla on useita toimipisteitä eri puolella Suomea.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto hankittiin teemahaastattelulla haastatteleamalla viittä kiinteistönvälitysyriksen X:ssä työskentelevää kiinteistönvälittäjää. Tutkimuksessa saatiin henkilöstön kokemuksia kiinteistönvälitysyriksen X:n nykyisestä henkilöstöjohtamisesta sekä toiveita sen kehittämiskohteista ja kehittämistoimenpiteistä. Tutkimus jaettiin kolmeen teemaan, jotka olivat johdatus aiheeseen, kokemuksesi ja mielipiteesi nykyisestä henkilöstöjohtamisesta sekä henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset osoittivat henkilöstön viihtyvän hyvin ammatissaan, mutta kokevansa provisiopalkkamallin ja työmäärän vaihtelun haasteena. Lisäksi tutkimuksessa esille nousi toive kasvokkain tapahtuvan henkilöstöjohtamisen lisäämisestä, sekä toiveita perehdytysuunnitelman ja koulutusohjelmien laatimisesta erityisesti oman osaamisen ja myynnin tehostamiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osasta, jotka ovat henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä tutkimusprosessi. Opinnäytetyö painottuu keskittymään erityisesti provisiopalkkamallilla työskentelevien henkilöiden henkilöstöjohtamiseen, joten sen sisältöä suositellaan hyödynnettäväksi erityisesti provisiopalkkamalliin sidotuissa työtehtävissä työskenteleville. Opinnäytetyön sisältö sopii hyvin hyödynnettäväksi kiinteistönvälitystoiminnan lisäksi esimerkiksi verkostomarkkinointiin.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, kehitystyö, kvalitatiivinen tutkimus

Krista Laiho

Real estate companys leadership development

Year	2019	Pages	63
------	------	-------	----

The aim and the research problem of this Bachelor's thesis was to examine real estate company X leadership and the ways to improve it. The Bachelor's thesis is working life research and development plan and it offers theoretical information, high-class concrete methods and development plan to improve real estate company Xs leadership. The client of the Bachelor's thesis is Finnish real estate company which has many offices all over Finland.

The Bachelor's thesis includes qualitative reasearch. The material of the study was gathered by theme interviews, interviewing five people, all from real estate company X. In the study we got experiences from real estate company Xs current leadership and also wishes about what to improve and how to improve.

The study was cut up to three themes: introduction to the subject, experiences & opinions about the current leadership and development of leadership. The essential results and conclusions from that showed that the staff enjoyed their profession itself but also experienced that comission plan and fluctuation of the job were challenging. In addition to that there came up a need for more face to face leadership. Also there came up wishes to draw up a concrete plan for introduction program and education program to help people improve personal skills and sales numbers.

Theoretic framework of the Bachelor's thesis consists of three parts: Leadership, human resource management and research process. The Bachelor's study focuses especially on leading people who are working with comission so the content of the study is recommended to be utilized especially to jobs that are tied up to comission. The content of the study fits well to be utilized not only in real estate business but for example in network marketing.

Keywords: human resource management, development, qualitative research

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Kiinteistönvälitys.....	7
2	Henkilöstöjohtaminen	8
2.1	Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja tehtävät	10
2.2	Henkilöstöjohtamisen mallit	12
2.3	Henkilöstöjohtamisen strateginen näkökulma	14
2.4	Henkilöstöstrategia	15
3	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	17
3.1	Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöhankinta	18
3.2	Perehdyttäminen.....	20
3.3	Työn organisointi ja työnmuotoilu	21
3.4	Suoriutumisen ja osaamisen johtaminen	23
3.5	Palkitseminen.....	26
3.6	Osaamisen kehittäminen.....	27
4	Tutkimus- ja kehittämishanke	31
4.1	Tutkimussuunnitelma	32
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	34
4.3	Kvalitatiivinen tutkimus	34
4.4	Aineistonhankinta	35
4.5	Aineiston analysointi	37
4.6	Tutkimuksen raportointi	39
5	Tutkimuksen tulokset	41
5.1	Teema 1 - Johdattelu aiheeseen ja pohjatiedot	43
5.2	Teema 2 - Kokemuksesi ja mielipiteesi nykyisestä henkilöstöjohtamisesta	44
5.3	Teema 3 - Henkilöstöjohtamisen kehittäminen	46
5.4	Tuloksien yhteenveto	52
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	55
	Lähteet	58
	Sähköiset lähteet	60
	Kuviot	61
	Taulukot	62
	Liitteet.....	63

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tutkimus- ja kehittämistyö, jonka tavoitteena on kiinteistönvälitysyritys X:n henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Kiinteistönvälitysyritys X:n antaman toimeksiantannon tarkoituksena oli, että henkilöstöjohtamisen kehittämällä mahdollistettaisiin henkilöstön entistä parempi hyvinvointi ja provisiopalkkamalliin sidottu ansiotulon kohoaminen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomessa toimiva kiinteistövälitysalan yritys, jolla on useita toimipisteitä eri puolella Suomea. Tämä opinnäytetyö on toteutettu kiinteistönvälitysyritys X:n kahdelle toimipisteelle.

Opinnäytetyö on tutkielmatyyppinen opinnäytetyö ja sen tarkoituksena on työelämän toiminnan eli henkilöstöjohtamisen tutkiminen ja kehittäminen. Opinnäytetyö tarjoaa teoreettista yleistietoa henkilöstöjohtamisesta sekä laadullisia menetelmäesimerkkejä sen kehittämiseksi.

Kiinteistönvälitysyritys X:n henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi opinnäytetyössä toteutettiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto hankittiin teemahaastatteluilla, joiden pohjalta saatiin henkilöstön kokemuksia kiinteistönvälitysyritys X:n nykyisestä henkilöstöjohtamisesta sekä toiveita sen kehittämiskohteista ja kehittämistoimenpiteistä. Opinnäytetyön tutkimukseen osallistui viisi kiinteistönvälitysyritys X:ssä työskentelevää myyjää, joiden nimikkeet olivat asuntomyyjä tai laillistettu kiinteistönvälittäjä (LKV). Jatkossa tässä opinnäytetyössä heitä nimitetään termillä ”kiinteistönvälittäjä” ja työn kuvana käytetään ”kiinteistönvälitystä”.

Opinnäytetyön tuotoksena ovat syntyneet opinnäytetyössä suoritettujen tutkimusten tulokset, johtopäätökset sekä näihin pohjautuvat henkilöstöjohtamisen kehitysehdotukset kehityssuunnitelman muodossa. Lisäksi opinnäytetyö sisältää teoreettisen osa-alueen, joka käsittelee henkilöstöjohtamista ja sen osa-alueita sekä tutkimusprosessia osana tutkimus- ja kehittämis-hanketta. Teoreettisen osa-alueen tehtävänä oli myös tukea opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden toteutusta.

Tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ja ammattimainen opinnäytetyö, jonka tulokset ovat hyödynnettävissä kiinteistönvälitysyritys X:n henkilöstöjohtamisen lisäksi myös muiden yritysten henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyö painottuu keskittymään erityisesti provisiopalkkamallilla työskentelevien henkilöiden henkilöstöjohtamiseen, joten sen sisältöä suositellaan hyödynnettäväksi erityisesti provisiopalkkamalliin sidotuissa työtehtävissä työskenteleville. Opinnäytetyön sisältö sopii hyvin hyödynnettäväksi kiinteistönvälitystoiminnan lisäksi esimerkiksi verkostomarkkinointiin.

1.1 Kiinteistönvälitys

Kiinteistönvälitysyritys X:n toteuttama välitystoiminta lukeutuu elinkeinoihin, joiden harjoittamiseen katsotaan liittyvän taloudellisia-, turvallisuus- tai terveystarpeita. Näiden vuoksi kiinteistönvälitystoimintaa on jo kauan säädelty elinkeino-oikeudellisesti. (Nevala, Palo, Siren & Haulos 2013, 27-28.)

Kiinteistönvälityksen katsotaan olevan elinkeinoala, jossa käsiteltävänä on kuluttajan kannalta erittäin arvokkaita kohteita, toisinaan jopa koko kuluttajan omaisuus. Tämän vuoksi kuluttajien ja välitysliikkeen välisten suhteiden erityissääntelyä pidetään erittäin tärkeänä. Välitystoimintaa säätelevä elinkeino-oikeudellinen sääntely käy ilmi kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä annetusta laista sekä lakiin liittyvästä asetuksesta. Lisäksi kiinteistönvälittäjän toteuttamaa välitystapahtumaa ja sen oikeussuhteita säädetään laissa, jossa käsitellään kiinteistöjen ja vuokrahuoneiden välitystä. Lisäksi sekä välitysliikelaki, että välityslaki velvoittavat ja edellyttävät hyvän välitystavan, eli joustavan normin noudattamista. Edellä mainittujen lisäksi välitysliikkeen ja kuluttajan välisissä suhteissa sovelletaan tietyiltä osin kuluttajansuojalakeja (38/1978; KSL) ja erityisesti sen 2 lukua. (Nevala, Palo, Sirén & Haulos, 2013, 27-28.)

Kiinteistönvälitysyrityksissä toteutetun perinteisen henkilöstöjohtamisen lisäksi yksi henkilöstöjohtamisen tärkeä osa-alue on huolehtia, että kiinteistönvälittäjät ovat tietoisia yllämainituista asioista, sekä niiden sisältöön liittyvistä päivityksistä.

Kiinteistönvälitysyrityksessä työskentelevien kiinteistönvälittäjien työ on pääasiassa hajautettua, ajasta tai paikasta riippumatonta liikkuvaa, nopeatempoista ja joustavaa etätöitä. Kyseessä on ansiotyö, joka tehdään useimmiten varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Tällaisten työtehtävien johtaminen toteutetaan usein etäjohtamisena. Etäjohtamisessa johtaja ei näe työntekijää päivittäin, jonka vuoksi etäjohtamisen edellytyksenä voidaan pitää hyviä ihmisten johtamisen taitoja, sekä kykyä pystyä hyödyntämään monipuolisesti erilaisia viestintä- ja tietoteknologioita. (Vilkman 2016, 13.)

Kiinteistönvälitysyritys X:n toteuttamassa kiinteistönvälitystoiminnassa on kyse myyntityöstä, asiantuntijatyöstä sekä asiakaspalvelusta. Myyjän (jatkossa välittäjän) tulee tunnistaa asiakkaiden tarpeet, sekä löytää näihin ratkaisuja. Vaikka välittäjä toimii asunnon myyjänä, on ymmärrettävää, että hän myy ensisijaisesti omaa asiantuntemustaan sekä mielikuvaa siitä, millainen asiakkaalle tarjottu kohde voisi olla asiakkaan omassa käytössä. (Kasso 2011, 183.)

Välitysliikkeen valintaa tehdessä asiakas kiinnittää huomiota erityisesti välitysliikkeen luotavuuteen, välittäjän ammattitaitoon sekä välityspalvelun hintaan (Kasso 2011, 189). Jotta välitysliikkeen edustaja onnistuisi kaikilla näillä osa-alueilla mahdollisimman hyvin, tulee

häftä olla opastettu ja johdettu mahdollisimman hyvin. Kiinteistönvälitystoiminnan henkilöstöjohtamisen tavoitteena tulee aina olla ensisijaisesti myynnissä tukeminen, sillä vain maaliin menneet kaupat tuovat kiinteistönvälittäjälle provisiopalkka-ansiota. Kiinteistönvälitystoiminta on erittäin työntäyteinen ala ja henkilöstön menestyksen mittarina hyödynnetään usein myyjien tuottavuutta. (Kasso 2011, 189.)

Kiinteistönvälitysyrietykset painottavat toiminnassaan vahvasti myynnillistä henkilöstöjohtamista. Rummukaisen (2008, 11) mukaan myynnin parissa työskentelevien henkilöiden henkilöstöjohtamisen tehtävät painottuvat pitkälti asenteen, ajankäytön hallinnan, tavoitteellisuuden, myyntiesittelytaitojen, kohdetietojen, ulkoisen olemuksen, uusasiakashankinnan ja lisämyynnin, monipuolisuuden sekä kaupanpääöstaitojen kehittämiseen, opettamiseen sekä kouluttamiseen.

Muita henkilöstöjohtamisen keinoja myynnin tehostamiseksi kiinteistönvälitysalalla voivat olla esimerkiksi Ropen (2003, 117) kuvaavat myyntiä tukevat toimenpiteet, kuten myynnin tukimateriaalit, resursoinnit sekä myynnin johtaminen. Hänen mukaansa myynnin tehostamiseksi esimiestyön tulisi aina sisältää myynnin suunnittelu, myynnin organisointi, motivointi ja myynnin seuranta.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti sellaisiin henkilöstöjohtamisen kehittämisohdotuksiin, joilla pyritään kehittämään kiinteistönvälitysyriety X:n työn luonteeseen parhaiten sopivaa henkilöstöjohtamista ja sen eri muotoja. Lisäksi tarkoituksena oli henkilöstöjohtamisen kehittämisohdotusten ja kehittämistoimenpiteiden parantaa henkilöstön hyvinvointia ja provisiopalkkamalliin sidotun ansiotulon kohoamista. Henkilöstöjohtamisen kehittämisen kautta tarkoituksena on edesauttaa kiinteistönvälitysyriety X:n henkilöstöjohtamista entistä paremmin hallinnollisesti tehokkaammaksi, strategiaa toteuttavaksi, henkilöstöä sitouttavaksi ja henkilöstövoimavarojen osa-alueiden toimintaa tukevaksi.

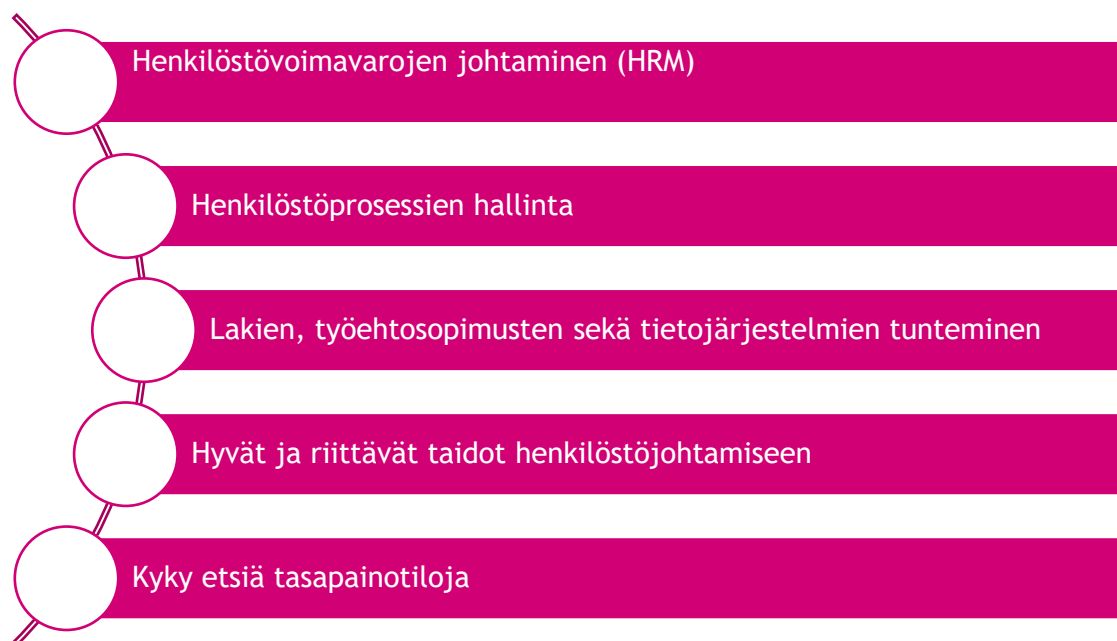
2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on toimintaa, joka sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yrityksessä tarvittava työvoima ja sen riittävä osaaminen, motivaatio ja hyvinvointi. Erityisesti angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa se on laajasti määritelty käsittämään kaikki henkilöstöön liittyvä tarkoituksellinen toiminnan ydin. Henkilöstöjohtamisen käsitteen kautta käsitellään henkilöstövoimavarojen johtamista (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitamista (industrial relations, IR) sekä itse johtajuutta (leadership). (Viitala 2007, 8-10; Grigg & Zenzen 2008, 28.)

Henkilöstöjohtaminen ei ole ainoastaan yritysten henkilöstövoimavarojen johtamista, vaan se käsittää sisäänsä myös toimintaa, jossa käsitellään ja kehitetään työnantajapuolen ja työnte-

kijän välisiä työelämän pelisääntöjä kuten työehtosopimusasioita ja henkilöstöä koskevia lakeja. Tavoitteena on henkilöstöjohtamisen kentällä löytää tilannekohtaisesti mahdollisimman hyviä tasapainotiloja. Tällaiset tasapainotilat löydetään hyödyntämällä selkeitä rakenteita, periaatteita sekä käytäntöjä toimien yritystoiminnan sujuvuuden, joustavuuden ja vakauden varmistamiseksi. (Viitala 2017, 20.)

Henkilöstöjohtamisen sisällön ja kokonaisuuden luovat yrityksissä yleensä johto, sekä henkilöstön rajapinnassa toimivat esimiehet. Toisinaan yrityksen johto ei kuitenkaan ole toteuttamassa käytännön henkilöstöjohtamisen toimia, vaan niistä vastaavat henkilöstön parissa työskentelevät esimiehet. Vastuullinen ja hyvä henkilöstöjohtaminen edellyttää toimivaa esimiestyötä ja esimiesosaamista sekä yksilön, että ryhmän tasolla. Tällainen toimiva esimiesosaaminen on johtamista, jolla pyritään vuorovaikutteisesti ja tavoitteellisesti vaikuttamaan yksilöihin tai ryhmiin. Monista osatekijöistä koostuva esimiestyö on osaamista toimia lakipykälien, liiketoiminnan paineiden ja erilaisten muutostilanteiden parissa. Toteuttipa henkilöstöjohtamisen osa-alueita johto tai esimies, on henkilöstöjohtamisen tavoitteena saada henkilöstö ymmärtämään ja näkemään yrityksen kokonaisuus ja sen toiminnan edellytykset. (Hyppänen 2013, 11.) Henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta on kuvattu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus (mukaillen Viitala 2017, 8-24; Hyppänen 2013, 12-16).

Henkilöstöjohtamista voidaan pitää hyvän työelämän perustana, sillä sen tehtävänä on taata työntekijöille fyysisessä ja psyykkisessä mielessä turvallinen ja toimiva työympäristö. Fyysisesti kyseessä on työntekoa tukevat ja turvalliset työolosuhteet. Hyvin työympäristössään

viihtyvä ihminen tuntee olonsa psyykkisesti turvalliseksi ja arvostetuksi. Myös työmotivaatio ja työtyytyväisyys riippuvat yksittäisen ihmisen kohdalla osittain juuri siitä työpaikasta, jossa hän työskentelee. Työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin vaikuttavat vahvasti myös työpaikan ilmapiiri, jota pidetään osana organisaatioiden kulttuuria. Jotta työntekijä kokisi yrityksen fyysisesti ja psyykkisesti hyväksi työympäristöksi, tulisi henkilöstöjohtamisen tukea yrityksen toimintatapoja ja reagoida mahdollisiin uusiutumisiin ympäristön muutosten tai henkilökunnan toiveitten pohjalta. Henkilöstöjohtamisen kautta mahdollisimman hyvä tasapainotila pyritään löytämään onnistuneen viestinnän, päätöksenteon, henkilöstöstä huolehtivien toimenpiteiden kautta, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien, teknologian hyödyntämisen sekä työmotivaation seuraamisen ja tukemisen kautta. (Viitala 2017, 14-15.)

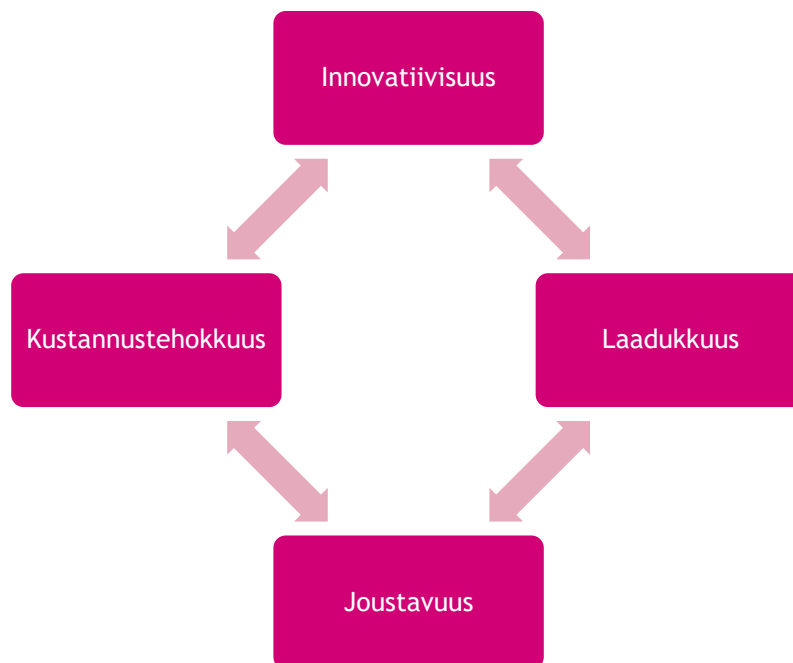
Henkilöstöjohtaminen on onnistunutta silloin, kun työntekijä kokee työtehtävänsä sekä niiden toteutuksen mielekkääksi, niille asetetut tavoitteet mahdollisiksi, ilmapiirin häntä arvostavaksi, osaamista ja työolosuhteita tukevaksi, sekä palkkiot siitä oikeudenmukaisiksi. Henkilöstöjohtaminen on jokaisen organisaatiossa työskentelevän yksilön toiminnan positiivisten puolien tukemista, kehittämistä ja niissä pysymistä. (Viitala 2017, 19.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja tehtävät

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan yrityksen menestystekijänä. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on ohjata yrityksen johdon lisäksi siellä työskentelevää muuta henkilöstöä toimimaan mahdollisimman hyvin ja liiketoiminnan tuloksellisuutta ja kilpailukykyä edistäen. (Ulrich 2007, 20; Viitala 2017, 17-20.)

Henkilöstöjohtaminen on haastavaa tasapainottelua yrityksen johtamisessa, jossa tasapainoa etsitään vakauden, joustavuuden ja lyhyen aikajänteen taloudellisuuden ja pitkän aikajänteen tuoman tuloksen välillä. Liiketoiminnan joustavuutta tarkastellessa henkilöstöjohtaminen nousee keskeiseen rooliin, sillä esimerkiksi markkinoiden ja kilpailutilanteiden muutokset edellyttävät myös henkilöstöltä nopeaa reagoitua, joustavuutta ja työn tekemisen muuttamista. (Kamensky 2014, 24-25; Viitala 2013, 8-9.)

Onnistuneen henkilöstöjohtamisen perustana ja tavoitteena voidaan pitää syvällistä henkilöstöjohtamisosaamista ja hyvää liiketoimintaosaamista. Toisinaan henkilöstöjohtamisen merkitystä aliarvioidaan, mutta olisi tärkeää muistaa, että se on suorassa merkityssuhteessa yritysten ja organisaatioiden liiketoimintastrategioiden tavoitteiden saavuttamisessa ja käytännön työskentelyn toteuttamisessa. Motivoituneet ja aktiiviset työntekijät luovat yritykselle usein parempaa tulosta ja tätä kautta saavuttavatkin kilpailuetua kilpailijoihin verrattuna. (Viitala 2007, 3-10; Kauhanen 2010, 20-21.) Jotta yritys saa kustannustehokkaasti, laadukkaasti, joustavasti ja innovatiivisesti työskentelevää henkilökuntaa (kuvio 2), tulee sen henkilöstöjohtamisen käytännön johtaminen olla toimivaa (Viitala 2017, 3-10).



Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen vaikutukset henkilöstössä (mukaillen Viitala 2007, 3-10).

Johtajuutta voidaan pitää yhtenä henkilöstöjohtamisen keskeisimpänä alueena, sillä juuri johtajat valitsevat, auttavat kehittymään, palkitsevat, ohjaavat, motivoivat, innostavat, arvioivat, kannustavat ja joskus irtisanovat työntekijöitä (Viitala 2017, 20).

Koska eri yrityksissä työskentelee hyvin erilaisia henkilöitä ja persoonia, voi jokaisella heistä olla erilaisia odotuksia työltä ja elämältä. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen kentällä ainoastaan yhdellä tavalla toteutettu henkilöstöjohtaminen ei enää toimi, vaan muutoksiin, erilaisuuteen ja vaihtelevaisuuteen on reagoitava nopeasti ja eri tapoja hyödyntävällä johtamisella. Olipa henkilöstöjohtamisen kohteena millainen ihminen tahansa, tulisi kaiken henkilöstöjohtamisen toiminnan olla tavoitteellista sekä perustua yrityksessä määriteltyihin toiminta-ajatuksiin, arvoihin ja visioihin (kuvio 3). Toiminnan kautta henkilöstöjohtamisen toteuttaja samalla myös luo ja ylläpitää toimillaan yrityksen yrityskulttuuria. (Kauhanen 2010, 11-13; Hyppänen 2013, 14-15.)



Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen peruseriaatteet (mukaillen Kauhanen 2010, 11-13).

2.2 Henkilöstöjohtamisen mallit

Henkilöstöjohtamisen tueksi on laadittu erilaisia malleja, joiden tehtävänä on tukea henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen mallit kuitenkin harvemmin toimivat yksiselitteisinä ohjenuorina oikein toimimiseen. Jokaisen yrityksen oma toimintaympäristö, liiketoimintastrategia ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuus vaikuttavat käytössä oleviin malleihin, tyyliin tai metodeihin. (Deloitte Global Human Capital Trends 2018.)

Henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja on olemassa useita, mutta ehkä yksi tunnetuimmista on Harvardin malli, jonka toteuttivat Beer, Spector ja Lawrence (1984). Tässä mallissa huomioon on otettu myös yrityksen ulkoiset tekijät ja niiden vaikutus siihen, millaiseksi yrityksen henkilöstövoimavarojen johtaminen muotoutuu. Malliin on sidottu kuusi elementtiä, jotka ovat tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, edellisistä johtuvat henkilöstön tulokset, pitkän aikajänteen seuraukset sekä näiden heijastusvaikutus takaisin sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. (Viitala 2017, 24-26.)

Mallin ensimmäinen elementti, tilannetekijät kuvaa asioita, joiden kautta vaikutetaan johdon strategisiin ja henkilöstöön liittyviin päätöksiin. Työmarkkinoiden tila, johtamisfilosofia ja työvoiman laatu ovat esimerkkejä tällaisista päätöksistä. Sidosryhmien odotuksilla kuvataan omistajien, viranomaisten, työntekijöiden ja ammattiliittojen toiveita ja vaatimuksia. Henkilöstöpolitiikka taas kuvaa yrityksen soveltamia henkilöstökäytäntöjä sekä operatiivisia henkilöstöön liittyviä päätöksiä. Henkilöstötuloksien kautta tämä malli korostaa organisaation tavoitteisiin ja henkilökohtaisiin hyviin suorituksiin sitoutumista, jonka kautta aikaansaadaan kustannustehokkuutta ja laadukasta toimintaa (kuvio 4). (Viitala 2007, 24-26.)



Kuvio 4: Beerin, Spectorin ja Lawrancen (1984) hahmottelema Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisessa (mukaillen Viitala 2007, 25).

Kaikkien näiden osa-alueiden vaikutus näkyy kolmella tasolla: yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla. Yksilöiden tasolla vaikutukset ovat pääosin henkisiä palkkioita, kuten koettua oppimista ja kehittymistä tai työtyytyväisyyttä. Yrityksen tasolla vaikutukset liittyvät tehokkuuteen, kilpailukykyyn ja yhteiskunnan tason työllisyyteen sekä yleisesti hyvinvointiin. (Viitala 2007, 24-26.)

Toinen henkilöstöjohtamista kuvaava malli on Fombrun, Tichyn ja Devannan (1984) esittämä malli (kuvio 5), jossa henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tehtäväalueita käsitellään niiden keskinäisten vaikutussuhteiden kautta. Mallin avulla on tarkoituksena korostaa osa-alueiden keskinäisten yhteensopivuuksien tärkeyttä. Henkilöstöjohtamisen prosessia ohjaavat neljä elementtiä, jotka ovat henkilöstön valinta, arviointi, kehittäminen ja palkitseminen. Mallin laatijoiden mukaan näiden kautta voidaan parantaa organisaation suorituskykyä. (Viitala 2007, 25.)



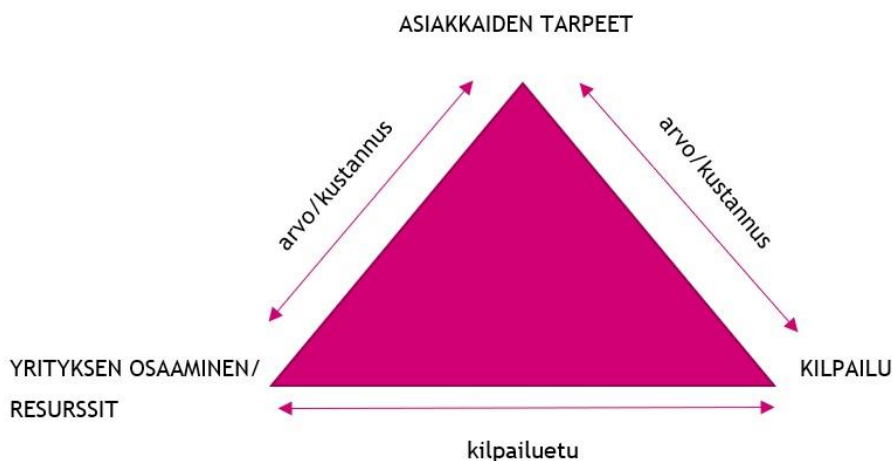
Kuvio 5: Fombrun, Tichyn ja Devannan (1984) henkilöstöjohtamisen malli (mukaillen Viitala 2007, 25).

2.3 Henkilöstöjohtamisen strateginen näkökulma

Liiketoimintaan suunnattujen strategisten valintojen voidaan katsoa olevan suoraan yhteydessä henkilöstöjohtamiseen ja sitä kautta henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Viitala 2013, 59). On ymmärrettävää, että organisaation strategiat luodaan, jotta ne menestyisivät mahdollisimman hyvin. Tällainen menestys voi olla voiton tuottamista tai yleisen olemassaolon toteuttamista. Strategian luomisen voidaan katsoa olevan ylimmän johdon tärkein tehtävä, sillä usein juuri strategisten valintojen kautta pyritään osoittamaan, että organisaation toiminta on järkevää. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 9.) Strategian tavoitteena on koota ja kohdistaa organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat toimimaan ainutlaatuisesti ja kestävästi sen omassa kilpailuasemassa (Kauhanen 2010, 18).

Kun vielä ennen vuotta 1980 strategisen suunnittelun ja johtamisen painopiste oli yhtiötasolla, on se nykyään yleistynyt yhä enemmän liiketoimintatasolle. Suurimpina vaikuttajina voidaan pitää Michael E. Porteria, sekä strategisen ajattelun guria Igor Ansoffia. Liiketoimintatasolle pohjautuvan liiketoimintastrategian pääkohtana on ajatus, jonka mukaan päivittäinen kilpailu käydään ja saavutetaan juurikin liiketoimintatasolla, jossa kohdataan asiakkaat, kilpailijat ja toimittajat. Jotta organisaatio menestyisi tällä kilpailulla ja kiivaalla alustalla, tulisi sen pystyä erottautumaan kilpailijoista mahdollisimman hyvin. Jonkin kilpailuedun saavuttaminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen onkin menestyksen kannalta erittäin keskeistä ja juuri siksi yrityksen henkilöstöjohtamisen tärkeyttä ei voida koskaan korostaa liikaa. (Kamensky 2014, 24-25.)

Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jonka kautta yritys luo kilpailuetua sen valitsemilla liiketoiminta-alueilla. Liiketoimintastrategia ja kilpailustrategia ovat vakiintuneita termejä, mutta myös liiketoimintatason strategia termi kuvaa samaa asiaa. Koska organisaatiot ovat miltei aina jonkinlaisessa kilpailutilanteessa, joutuvat ne kohtaamaan niin kutsutun ”liiketoiminnan kolmiodraaman” (kuvio 6), jonka keskiössä ovat asiakkaiden tarpeet, kilpailu, sekä yrityksen osaaminen ja resurssit. Kaikkia näitä ohjaavat määriteltävä kilpailuetu, sekä näihin pohjautuva arvo/kustannus asiakkaalle. Kaiken taustalla on kuluttaja-asiakas, joka pyrkii saavuttamaan itselleen mahdollisimman kustannustehokkaasti tilanteen, jossa hän saavuttaa parhaiten hyöty/hinta-suhteen, joka käytännössä tarkoittaa ”eniten vastinetta rahoille” - ajattelua. Jotta organisaatio saavuttaisi tämän aseman, tulee sillä olla kilpailijoihinsa verrattuna kilpailuetuja, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeet. Henkilöstöjohtamisen yhtenä tavoitteena onkin saada organisaatiossa työskentelevät henkilöt saavuttamaan juuri näitä kilpailuetuja. (Kamensky 2014, 24-25.)



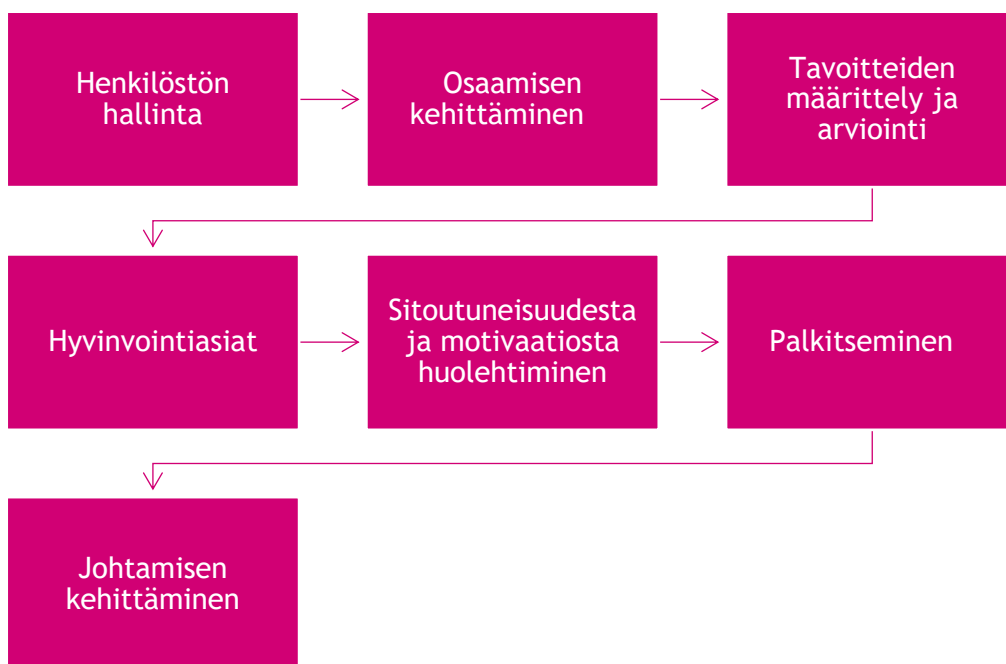
Kuvio 6: Liiketoiminnan ”kolmiodraama” (mukaihen Kamensky 2014, 24).

2.4 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöjohtamisessa strategian ja organisaation ydintoiminnan onnistunutta linkitystä toisiinsa voidaan pitää yhtenä organisaatioiden suurimpana haasteena. Yrityksen strategiaprosessin ymmärtäminen on hyvin tärkeää ja jokaisen yrityksessä työskentelevän tulisi ymmärtää oma roolinsa, vastuunsa ja mahdollisuutensa strategian käytännön toteuttajana ja toimeenpanijana. Yrityksen henkilöstö on juurikin se osa yritystä, joka strategian käytännössä jalkauttaa ja toimeenpanee. Tämän vuoksi henkilöstön tulee ymmärtää myös henkilöstöjohtamisen strateginen näkökulma ja siitä johdettu henkilöstöstrategia. (Sparrow, Hird, Hesketh & Cooper 2010, 3-5; Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 11.)

Henkilöstöjohtamisen tueksi laadittavan henkilöstöstrategian tarkoituksena on luoda suunta-
viivat, joiden kautta varmistetaan liiketoimintastrategiassa onnistuminen. Henkilöstöstrategi-
assa määritellään tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä, rakenne ja keinot, joilla nämä
saadaan muutamien vuosien aikajänteellä varmistettua. Henkilöstöstrategia tukee henkilöstö-
johtamista, joka myös omalta osaltaan vie yritystä sen visiota kohti. Koska vision rooli koros-
tuu, voidaan myös sen tasolle luoda erilaisia osa-alueita, kuten henkilöstöstrategiasta johdet-
tava henkilöstövisio. Henkilöstövisiion tavoitteena on ottaa kantaa siihen, miten henkilöstövoi-
mavarojen ja sen kautta tulevan osaamisen varassa aiotaan saavuttaa liiketoimintavisio. (Viit-
tala 2007, 61-62; Salminen 2008, 63-67.)

Tärkeimmät osa-alueet henkilöstöstrategiassa ovat henkilöstön hallinta, osaamisen kehittämi-
nen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, sitoutumisesta ja motivaatiosta hu-
olehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen (kuvio 7). Usein myös strateginen
suunnittelu liittyy henkilöstöstrategiaan, jonka kautta pyritään mahdollistamaan erilaisuuden
johtaminen ja yhteiskuntavastuun kantaminen henkilöstöä koskevissa asioissa henkilöstöjohta-
misen kautta. (Kauhanen 2010, 23-25; Viitala 2007, 62.)



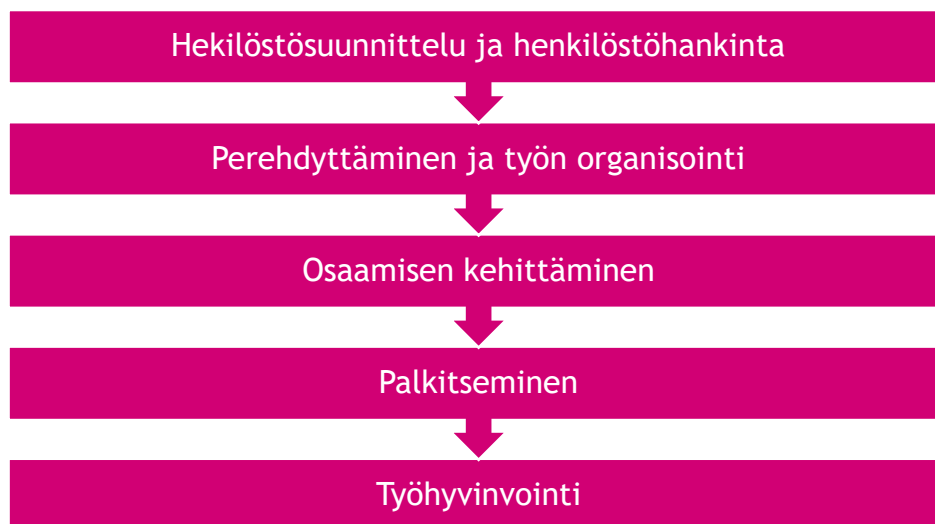
Kuvio 7: Henkilöstöstrategian tärkeimmät osa-alueet (mukailten Kauhanen 2010, 23-25; Viitala 2007, 62).

Usein pienemmissä yrityksissä laaditaan yksi henkilöstöstrategia, jonka avulla määritetään laajat ja keskeiset periaatteet, jotka ilmenevät päivittäisessä johtamisessa ja henkilöstöä

koskevissa käytännöissä. Päivittäisjohtamiseen ja henkilöstökäytäntöihin liittyy usein myös henkilöstöpolitiikkaa, jolla tarkoitetaan toimia, joiden avulla määritellään operatiivisen tason, eli käytännön toiminnan toimenpiteet, aikataulut, sekä vastualueet, joiden kautta strategia toteutetaan. Henkilöstöpolitiikkaa edustavia osa-alueita ovat esimerkiksi kehittämis-, rekrytointi- sekä palkkapolitiikka. Henkilöstöstrategian ja operatiivisen henkilöstöpolitiikan erottelu ei kuitenkaan ole yleensä tarpeellista, sillä tavoitteena on, että ne toimisivat mahdollisimman hyvin yhdessä vieden eteenpäin niin pitkän-, kuin lyhyen tähtäimen henkilöstöjohtamista. (Viitala 2007, 62; Bratton & Gold 2017, 38-39.)

3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue on henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management eli HRM) joka tarkoittaa yrityksen työvoiman hankintaa, ylläpitoa, motivointia, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2010, 16). Näitä osa-alueita kuvaavia työtehtäviä ovat esimerkiksi henkilöstösuunnittelu, henkilöstöhankinta eli rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen sekä työhyvinvointi (kuvio 8). Näiden osa-alueiden kautta tarkoituksena on onnistuneesti tukea yrityksen liiketoimintaa. Tämän tilanteen saavuttamiseksi tulee koko yrityksen johdon hahmottaa henkilöstön merkitys yritykselle, samalla huolehtien työvoiman riittävydestä, osaamisesta, sitoutumisesta sekä hyvinvoinnista. (Viitala 2007, 3-10; Kauhanen 2010, 20-21.)



Kuvio 8: Henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueita (mukaillen Viitala 2007, 3-10).

Kuten henkilöstöjohtamisen, myös henkilöstövoimavaroista huolehtimisen tavoitteena on, että jokainen organisaatio kykenisi houkuttelemaan työntekijäkseen haluamiaan henkilöitä sekä sitouttamaan ja pitämään nämä henkilöt palveluksessaan motivoinnin ja kannustuksen

avulla. Henkilöstövoimavaroihin pyritään vaikuttamaan positiivisesti myös palkitsemisen, kehittämisen, työkyvyn ylläpidon sekä tukemisen ja arvostuksen kautta. (Kauhanen 2009, 16.)

Monissa yrityksissä henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta strategisten valintojen tekoon. Näiden pohjalta myös liiketoimintastrategia asettaa vaatimuksia ja reunaehdoja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Viitala 2007, 59.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla pyritään kuitenkin aina saavuttamaan henkilöstöjohtamisen neljä tärkeintä perustavoitetta (kuvio 9), jotka ovat strategian toteuttaminen, henkilöstön sitouttaminen, hallinnollinen tehokkuus sekä muutoskyky. Näitä tekijöitä käsitellään niin ihmisiä- kuin prosesseja hyödyntävien ulottuvuuksien kautta. (Ulrich 2007, 40.)



Kuvio 9: Henkilöstöjohtamisen neljä tärkeintä perustavoitetta (mukailen Viitala 2007, 59).

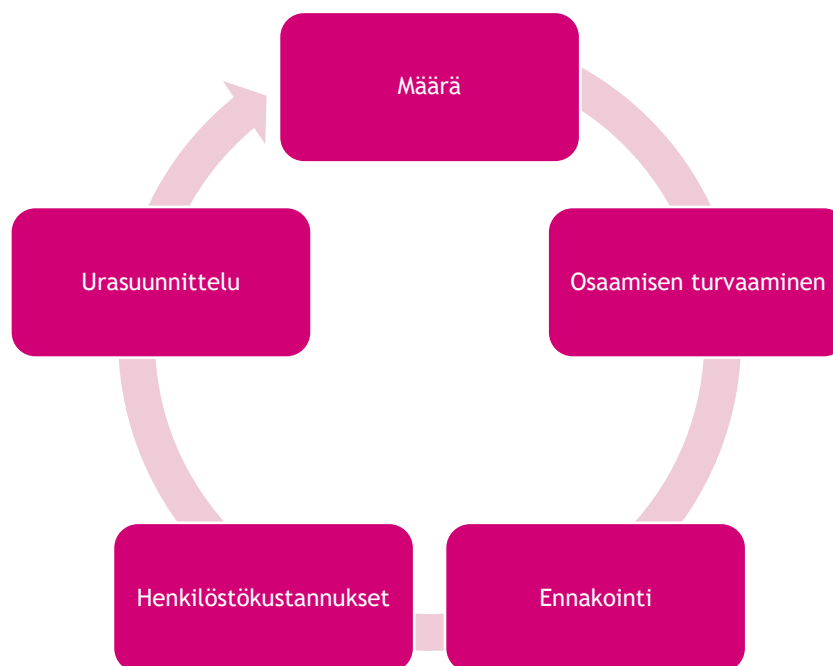
3.1 Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöhankinta

Henkilöstöjohtaminen on myös tulevaisuuden ennakoimista ja siihen varautumista (Viitala 2007, 50). Organisaation tulisi luoda tulevaisuudensuunnitelmia, jotka pohjautuvat sen liiketoimintasuunnitelmaan ja yrityksen strategiaan. Näiden tulevaisuudensuunnitelmien pohjalta rakennetaan henkilöstösuunnittelu ja henkilöstösuunnitelma, jotka omina osinaan pyrkivät esimerkiksi mahdollistamaan yrityksen työvoimantarpeen. (Österberg 2015, 26.)

Henkilöstösuunnittelu toimii aina yritysten henkilöstöjohtamisen työkaluna, jonka avulla pyritään suunnittelemaan ja varautumaan tulevaisuuteen. Henkilöstösuunnittelun kohteena eivät koskaan ole ainoastaan henkilöstömäärät, vaan siihen kuuluvat myös toimet, joiden avulla parannetaan osaamista, tehokkuutta ja hyvinvointia. (Viitala 2013, 57.)

Henkilöstösuunnittelussa esiin nousevat työntekijöiden määrä, osaamisen turvaaminen, ennakointi, urasuunnittelu, henkilöstökustannukset ja keinot henkilöstövoimavarojen muodostumiselle, vaalimiselle ja johtamiselle (kuvio 10) (Viitala 2007, 50-51). Tarkoituksena on henkilöstösuunnittelun kautta varmistaa, että yrityksessä työskentelee tarpeeksi motivoitunutta,

osaavaa, tehokasta ja sopivaa henkilökuntaa yrityksen toimimiseksi ja sen tulevaisuuden turvaamiseksi (Grigg & Zenzen 2008, 28).



Kuvio 10: Henkilöstösuunnittelun tuottamat tiedot (mukaillen Viitala 2007, 55).

Henkilöstösuunnittelun tulisi toimia tiiviissä yhteistyössä yrityksen liiketoimintastrategioiden kanssa, sillä sen taloudelliset hyödyt ovat erityisesti pienemmissä yrityksissä selkeästi havaittavissa yrityksen tuloksen kautta. Toisinaan pienempien yritysten henkilöstösuunnittelu on suurempiin yrityksiin vertaillen hieman kapeampaa. Joskus syynä tähän voivat olla asiantuntijoiden puute tai liiallinen keskittyminen liiketoimintaan ja muihin asioihin. Riippumatta yrityksen koosta, tulisi jokaisen yritysten kuitenkin ymmärtää henkilöstösuunnittelun tärkeys eli vaikutus yrityksen tulokseen ja tulevaisuudensuunnitelmiin. (Grigg & Zenzen 2008, 27-28.)

Suomessa liiketoiminta on yleensä nopeasyklistä, mikä luo henkilöstösuunnitteluun omat hankaluutensa. Yleensä yrityksissä henkilöstöä koskeviin toimenpiteisiin reagoidaan parhaiten vasta, kun tilanne on jo kiireellinen. Tällöin tilanteessa toimitaan usein käsillä olevien resursien ja tapahtumien kautta, toisinaan jopa hieman harkitsemattomasti ja kalliiksi käyvien ratkaisujen kautta. Tällaista henkilöstösuunnittelun reagoititapaa kutsutaan reaktiiviseksi, kun taas suunnitelmallista ja ennakoivaa reagoititapaa kutsutaan proaktiiviseksi. Koska yritykset eivät mitenkään voi valmistautua kaikkiin henkilöstöä koskeviin muutoksiin, on huomioitava, että joskus pienikin suunnitelmallisuus ja ennakointi voi olla kustannustehokkaampaa kuin kiireessä tehdyt huonosti suunnitellut ratkaisut. (Viitala 2007, 56-57.)

Yleensä henkilöstösuunnittelua tehdään vuosisuunnittelun yhteydessä, mutta karkeasti Viitalan (2007, 56-59) mukaan yli kolmen vuoden henkilöstösuunnittelu on jopa tarpeetonta. On kuitenkin muistettava, että pidemmällä aikajänteellä henkilöstösuunnittelun on määrä tarkoittaa laajempien henkilöstöä koskevien periaatteiden luomista sekä toteuttamista yrityksessä. Tällaiset yleisperiaatteet voivat olla esimerkiksi henkilöstöä koskevien asioiden organisointi (henkilöstövoimavarojen johtamisen vastuu, työnjako), yleisperiaatteet ihmisten johtamisessa, hyvinvoinnista huolehtiminen, henkilöstön hankinnan yleisperiaatteet sekä yleinen organisointi. Näiden tekijöiden pohjalta henkilöstösuunnittelu on aina tärkeä osa henkilöstöstrategiaa.

Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on myös kartoittaa organisaation käytettävissä olevat henkilöstöresurssit. Näiden kartoitusten pohjalta saattaa organisaatioissa olla tarvetta täydentää henkilöstöään uusilla työntekijöillä rekrytoinnin, eli henkilöstöhankinnan kautta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 127.)

3.2 Perehdyttäminen

Kun yrityksen palvelukseen tulee uusia henkilöitä, on heidät tarpeen perehdyttää. Perehdyttämisellä tarkoitetaan uudessa työssä aloittavan henkilön valmiuksien suunnittelua sekä sopeuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin työskentelytapoihin. Uuteen organisaatioon sekä sen työskentelytapoihin perehdyttäminen on tärkeää, sillä hyvin onnistuneen perehdytyksen avulla voidaan nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvua optimaaliseksi (Kauhanen 2010, 92). Perehdytyksen kautta uusi työntekijä saa valmiudet hoitaa menestyksekkäästi sitä tehtävää, johon hänet on palkattu. Perehdyttäminen sisältää ennen työhön tuloa tapahtuvan tiedottamisen, vastaanoton, yritykseen perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen sekä työnopastuksen käytännössä. (Hyppänen 2013, 217-219.)

Perehdyttämisprosessi koskee uutta työntekijää, hänen esimiestään sekä työyhteisöä, jonka vuoksi sen voidaan ajatella olevan kolmiosainen kokonaisuus. Ensimmäiseksi työntekijän perehdyttämisen tavoitteena on itse työhön perehdyttäminen, jolloin tavoitteena on oppia omaa työtä ja siihen liittyviä odotuksia. Toinen osa-alue on itse yritykseen perehdyttäminen, jolloin tavoitteena on oppia yrityksen liikeidea, toiminta-ajatus ja visio. Kolmas osio on työyhteisöön perehdyttäminen, joka sisältää esimerkiksi työyhteisöön ja asiakkaisiin tutustumisen. (Kauhanen 2007, 145-146.)

Perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista ja siitä vastaa yleensä esimies. Esimiehen tehtävänä on vastata siitä, että organisaatioissa on olemassa perehdytysprosessi ja tämän toteutukseen vaadittavat resurssit. Esimiehen tehtävänä on hankkia uudelle työntekijälle tarvittavat työvälineet, tutustuttaa hänet mahdolliseen perehdytysmateriaaliin sekä selvittää hänelle työsuhdeasioita. Perehdytyksen päätavoitteena on aina antaa uudelle työntekijälle riittävästi olennaista tietoa työpaikasta ja hänen uudesta työstään. Onnistuneessa henkilöstöjohtamisen

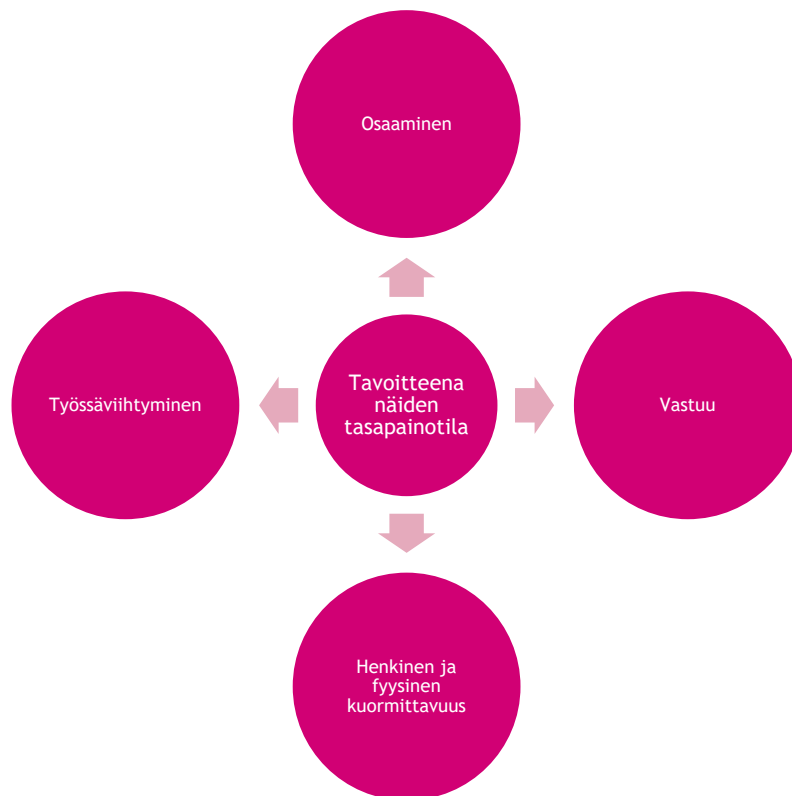
kokonaisuudessa perehdyttämisen osa-alueeseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä sen avulla työntekijän työtehoa pyritään maksimoimaan heti alusta alkaen. (Hyppänen 2013, 217-219; Kauhanen 2010, 92.)

3.3 Työn organisointi ja työnmuotoilu

Työn suunnittelu on erilaisiin ihmiskäsityksiin, organisaatioiden tehokkuuteen ja ihmisten hyvinvointia käsitteleviin teorioihin ohjautuen kehittynyt työn humanisoinnista myös strategiseksi keinoksi, jonka avulla lisätään organisaation kilpailukykyä. Jotta työn organisointi ja työnmuotoilu onnistuisivat mahdollisimman hyvin, tulisi ne nivota osaksi työyhteisön toimivuuden ja organisaation joustavuuden kehittämistä. Koska työn organisointia, suunnittelua ja muotoutumista ohjaavat myös esimiehet ja yrityksen sille määräämät reunaehdot, on se olennainen osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. (Kauhanen 2010, 45.)

Toiminnan organisointi ja resursointi ovat henkilöstöjohtamista toteuttavan esimiehen perusteita. Työntekijöiden on pystyttävä tuntemaan, että heidän työhönsä liittyvät perusasiat ovat kunnossa ja selkeitä. Tällöin työntekijät ovat myös motivoituneempia sekä valmiimpia kehittymään ja sitoutumaan yrityksessä. Oikealla ja optimaalisella resursoinnilla ja organisoinnilla esimies varmistaa alaistensa tehokkaan toiminnan erilaisissa tilanteissa. (Hyppänen 2013, 80-81.)

Yleensä työnorganisointia (kuvio 12) ohjaavat yrityksen antamat perusraamit, joita ovat esimerkiksi strategiset tavoitteet, budjetti, henkilöstösuunnittelu sekä toimenkuvien muoto. Tavoitteena on, että esimiehen toteuttama työn organisointi ja siinä ohjeistaminen edesauttaisi alaisten osaamisen, vastuun, henkisen ja fyysisen kuormittavuuden sekä työoloissa viihtymisen tasapainotilaa. Usein työn organisointia ei ohjaa ainoastaan esimiestyö, vaan työnkuvan ja työtehtävien muotoutumiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi työehtosopimukset, pätevyudet, lait tai työn luokitukset. (Hyppänen 2013, 80-81.)



Kuvio 11: Työn organisoinnin kokonaisuus (mukaillen Hyppänen 2013, 80-81).

Työn organisoinnin ja muotoilun menetelmiä on olemassa erilaisia. Yksi menetelmä on työn laajentamisen menetelmä, jossa työn vaatimia taitoja ja työkokonaisuutta kehitetään yhdistämällä toisistaan erotettuja tai irrallaan olevia, kuitenkin samoihin prosesseihin liittyviä työtehtäviä ja osatehtäviä uudestaan laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Tällainen työn kehittämistapa on prosessi, jonka kautta yksittäisen työntekijän työvaiheita laajennetaan horisontaalisesti. Työn laajentamisen kautta pyritään lisäämään työn vaihtelevaisuutta, pidentämään työsuorituksen kestoja sekä lisäämään työntekijän vastuuta suorittamastaan työstä. (Kauhanen 2010, 50.)

Toinen työnmuotoilun menetelmä on työn rikastaminen, joka tarkoittaa työn pystysuoraa eli vertikaalista vaativuutta ja itsenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä. Työn rikastuttaminen mahdollistaa oman aikataulun, omien työmenetelmien, omien työvälineiden, oman vaikuttamisen sekä etätöiden lisäämistä (kuvio 13). Jotta työn rikastaminen onnistuisi, vaatii se aina tietojen ja taitojen lisäämistä esimerkiksi koulutuksen avulla. Työn rikastaminen voi olla esimerkiksi esimiesten tai asiantuntijoiden vallan ja vastuun siirtoa työntekijöille. Työn rikastamiseen on olemassa useita tapoja, joita voivat olla esimerkiksi vapaus suunnitella oma aikataulunsa, vapaus päättää omista työmenetelmistä, työvälineistä sekä siitä miten ja kuinka työn laatua

tarkkaillaan ja tarkistetaan. Käytännössä tämä voi tarkoittaa vapaita työaikoja tai mahdollisuutta etätööhön. Jotta työn rikastuttaminen tällä tavoin onnistuisi, on äärimmäisen tärkeää, että työntekijällä on laajat tiedot, monitaitoisuus, kyky itsenäiseen ajatteluun sekä päätöksentekokykyyn. (Kauhanen 2010, 50-51.)

Oma aikataulu

Omat työmenetelmät

Omat työvälineet

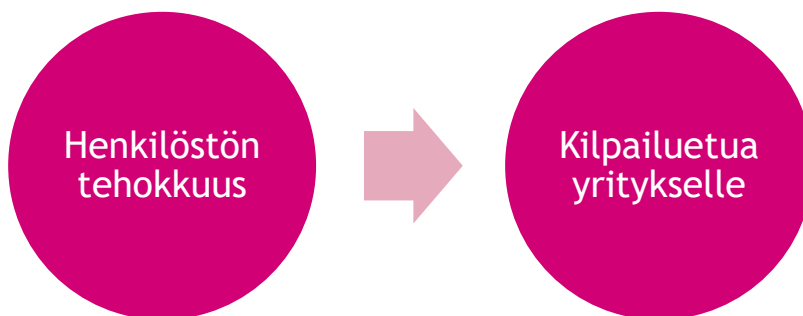
Oma vaikuttaminen

Etätö

Kuvio 12: Mitä kaikkea työn rikastuttaminen mahdollistaa (mukaillen Kauhanen 2010, 50-51).

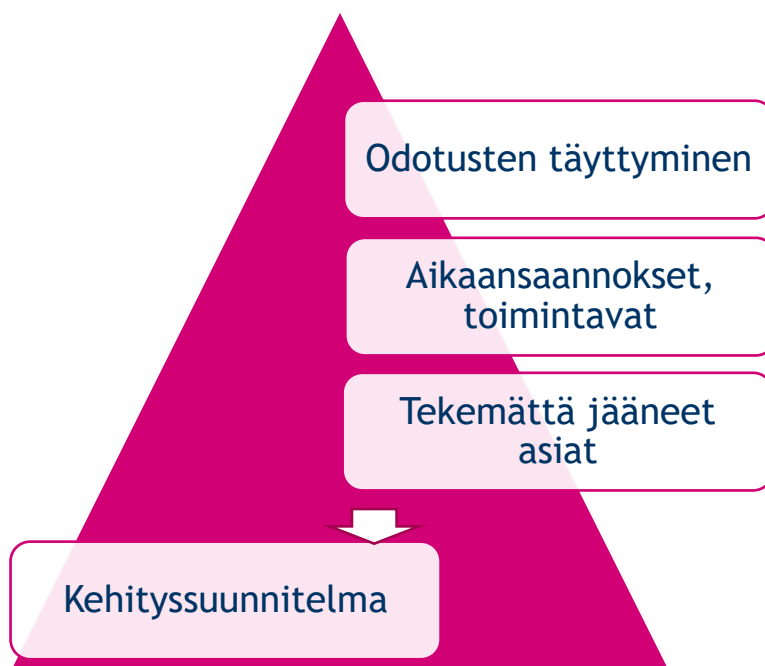
3.4 Suorittamisen ja osaamisen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa yksilöiden ja tiimien suoritusarviolla on tärkeä asema. Suoritusarviointi ja työmenestyksen mittaaminen ovat nykypäivänä entistä keskeisempiä henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen perusteita. (Kauhanen 2010, 102.) Yrityksen menestymisen ehtona on aina se, että siellä työskentelevät työntekijät toimivat tehokkaasti. Mikäli yritys pystyy kilpailijaansa suurempaan tehokkuuteen, saavuttaa se myös kilpailuetua (kuvio 14). Tällaista tehokkuutta on se, että tietynlaisilla panoksilla saadaan aikaan mahdollisimman paljon tuotosta. Jokainen tehokas työntekijä edesauttaa yritystä olemaan entistä tuottavampi. (Viitala 2007, 132.)



Kuvio 13: Henkilöstön hyvän suoriutumisen aikaansaannos (mukaillen Viitala 2007, 132).

Henkilöstöjohtaminen on toimintaa, johon sisältyy tulosjohtamisen periaatteita. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tietyn sovitun ajanjakson jälkeen tarkastellaan ja arvioidaan, kuinka henkilö tai tiimi on suoriutunut työtehtävissään. Tämä tarkastelu ja arviointi suoritetaan yleensä 1-4 kertaa vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa (muilta nimiltään esimiesalaiseskustelu, suunnittelu- ja arviointikeskustelu), joilla on tietty päämäärä, järjestelmällisyys ja toteutuksen säännöllisyys. Keskustelun tarkoituksena on käydä läpi, onko henkilö tai tiimi täyttänyt sille annetut odotukset. Tarkoituksena on myös selvittää todelliset aikaansaannokset, toimintatavat ja mahdolliset tekemättä jääneet asiat tai työt. Keskustelun pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma, johon kirjataan kyseisen henkilön tai tiimin osaamisen kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet. Kehityskeskustelujen kokonaisuutta on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 15. (Kauhanen 2010, 102; Hyppänen 2013, 110.)



Kuvio 14: Kehityskeskustelun kokonaisuus (mukaillen Kauhanen 2010, 102; Hyppänen 2013, 110).

Jokaisen esimiehen tulisi ymmärtää, ettei henkilöä tai tiimiä voida asianmukaisesti palkita tai kehittää, ellei toimintaa ole tarkasteltu yksityiskohtaisesti tietyllä tarkastellulla aikavälillä. Kun yrityksessä työskentelevien henkilöiden kykyä suoriutua vahvistetaan, voidaan odottaa myös parempia suorituksia. On ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään, ettei

pelkkä suoritusten seuranta riittää suoriutumisen johtamiseen. Grönforsin (1996) mukaan suorituskyvyn johtamisen päämääränä on aina organisaation tuloksellisuuden parantaminen parantamalla organisaatiossa työskentelevien henkilöjen suorituksia. Suorituskyvyn johtamisen kaksi keskeisintä kiintopistettä ovat hänen mukaansa tavoitteet ja palkitseminen. Tavoitteiden ja kriteerien tulee olla selkeitä ja mitattavissa olevia, sekä niiden saavuttamisesta on tärkeää palkita. On tärkeää, että osaamista johtavat, kehittävät ja mittaavat tavoitteet ja kriteerit nojaavat yrityksen visioon ja strategiaan tavoitteisiin. (Viitala 2007, 132-133; Hyppänen 2013, 110; Kauhanen 2010, 102.)

Osaamisen johtamisen kokonaisuus sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, tavoitteiden asettamisen, nykytilan arvioinnin, kehityssuunnitelman tekemisen organisaation eri tasoille, menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valinnan, osaamisen hankinnan, oppimista tukevan johtamisen sekä näiden seurannan. Osaamisen johtaminen on siis toimintaa, jossa pyritään vaikuttamaan osaamisen mittaamisen tai seurannan pohjalta nousseisiin asioihin ja seikkoihin. Kyseessä on kokonaisvaltainen osaamisen prosessi, jonka tavoitteena on asettaa osaamistavoitteita, arvioida niitä, käydä kehityskeskusteluja, laatia kehityssuunnitelmia, toteuttaa oppimista tukevaa johtamista sekä seurata ja mitata suorituksissa onnistumista (kuvio 16). (Hyppänen 2013, 116.)



Kuvio 15: Osaamisen johtamisen prosessi (mukaillen Hyppänen 2013, 116).

3.5 Palkitseminen

Kauhasen (2009, 109) mukaan palkitseminen tulisi nähdä yhtenä keskeisimpänä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueena. Palkitseminen seuraa suoritusarviointia, jonka pohjalta myös henkilön tekemä työ ja työsuorituksistaan suoriutuminen vaikuttavat hänen palkitsemiseensa. Palkitseminen on laaja käsite, mutta se käsittää taloudellisten (palkka ja edut) seikkojen lisäksi myös aineettomat seikat, kuten urapalkkiot tai sosiaaliset palkkiot. Palkitseminen on organisaation johtamisväline, jonka tavoitteena on kannustaa ja tukea organisaatiossa työskentelevien henkilöiden menestystä, samalla toimien linjassa organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen on organisaation panostusta, jolla saadaan oikeiden palkitsemisperiaatteiden kautta aikaan henkilöstössä tuotosta ja kehitystä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi niin lyhyellä, kuin pitkällä aikavälillä.

Palkitsemisen kautta pyritään vaikuttamaan myös henkilöstön motivaatioon, jonka kautta pyritään saamaan aikaan tavoitteisiin suuntautunutta käytöstä ja hyviä työsuorituksia. Yrityksen menestymisen kannalta on erittäin tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan myös yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista. Tällaiset työntekijät saavuttavat usein parempia suorituksia ja tätä kautta parempaa tulosta. (Hyppänen 2013, 140-141.)

Eri ihmisillä motivaatiotekijät voivat olla hyvinkin erilaisia, mutta tärkeintä olisi, että palkitsemisen osa-alueella tunnistettaisiin motivaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tasapaino. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi vapauden tunne, tarkoituksellisuuden tunne sekä vaikkapa onnistumisen tunteet työssä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä tyydyttävä palkitseminen voi olla päivittäistä huomioimista tai kehuja työpaikalla. Ulkoisia motivaatiotekijöitä sen sijaan ovat raha, asema ja edut ja juuri näihin palkitsemisen kautta yleensä pyritäänkin ensisijaisesti vaikuttamaan. Konkreettisesti palkitseminen voidaan jakaa ei-taloudellisiin palkkioihin ja taloudellisiin palkkioihin (Hyppänen 2013, 140-141; Kauhanen 2009, 115.)

Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan yleensä kahteen pääryhmään, jotka ovat suorat palkitsemiskeinot ja epäsuorat palkitsemiskeinot. Suomessa rahapalkkaan liittyviä suorita palkitsemiskeinoja eli lakisääteisiä etuja ovat työeläke, tapaturmavakuutus, työttömyysvakuutus ja sairasmakuutus. Vapaaehtoisia etuja voivat sen sijaan olla työnantajan maksamat lisävakuutukset kuten eläke-, sairaskulu-, tai matkavakuutukset. Epäsuoria palkitsemiskeinoja ovat henkilöstöedut eli palkan lisäksi työnantajan tarjoamat välittömät ja taloudellista arvoa sisältävät edut kuten ravintoetu, puhelinetu, autoetu tai asuntoetu. Nämä henkilöstöedut ovat usein verotuksen piiriin kuuluvia etuja, jolloin työnantaja suorittaa niistä ennakonpidätystä Verohallinnolle. On kuitenkin olemassa myös etuja, jotka eivät kuulu niiden tavanomaisuuden tai kohtuullisuuden vuoksi verotuksen piiriin ja näitä voivat olla esimerkiksi lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan lisävakuutukset tai esimerkiksi harrastus- ja liikuntatoiminta. Ei-taloudellinen palkitseminen sen sijaan tarkoittaa esimerkiksi sanallista palkitsemista, kehumista tai kiittämistä. (Kauhanen 2009, 120; Hyppänen 2013, 146.)

Palkitsemisen tarkoituksena, hyötynä ja merkityksenä on usein houkutella potentiaalisia työnhakijoita, sitouttaa nykyisiä työntekijöitä, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta ja tukea organisaation strategisia tavoitteita. Tehokas palkitseminen toimii liiketoimintastrategian saavuttamisen keinona sekä tehostaa henkilöstön suoriutumista samalla toimien osaamisen johtamisen työkaluna (kuvio 18). (Kauhanen 2009, 117.)



Kuvio 16: Palkitsemisen hyödyt (mukaillen Kauhanen 2009, 117).

3.6 Osaamisen kehittäminen

On tärkeää ymmärtää, että osaamista, eli kokemuksen, tietojen ja taitojen kokonaisuutta voi ja pitää kehittää. Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen (Human Resource Development = HRD) on yrityksille miltei pakollinen keino varmistaa sen liiketoiminnassa tarvittavan osaamisen säilyminen tulevaisuudessakin. Yrityksissä muutoksesta on tullut hyvinkin pysyvä olotila, joka vaatii henkilöstöltä jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista. (Kauhanen 2010, 145-146.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen päämäärinä ovat yrityksen kilpailustrategiassa vaadittavan osaamisen turvaaminen, työtehtävistä suoriutumisessa auttaminen, muutosten tukeminen ja mahdollistaminen, toiminnan laadukkuuden parantaminen ja varmistaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen sekä yksilön suoriutumisen, sitoutumisen, motivaation ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. (Viitala 2007, 182-183.)

Osaaminen vanhenee erittäin nopeasti, jonka vuoksi yritysten tulisi löytää keinot säilyttääkseen henkilöstönsä osaaminen tietyllä tasolla. Käytännössä henkilöstön osaamisen riittävällä tasolla pitäminen vaatii henkilöstöltä kykyä oppia nopeasti uutta ja valmiuksia omaksua uusia toimintatapoja ja toisinaan jopa työtehtäviä. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi organisaatioiden on

uusiuduttava jatkuvasti, joka tarkoittaa yrityksen sisällä kekseliäisyyttä ja uuden opettelua miltei jatkuvalla syötöllä. Jotta henkilöstö pysyisi näiden muutoksien perässä, on osaamisen kehittäminen otettu entistä useammassa organisaatiossa osaksi yrityksen strategiaa ja sen toteuttamista. (Boudreau & Ramstad 2008, 39-42.)

Kauhasen (2010, 145) mukaan on olemassa viisi erilaista kilpailustrategiaa (taulukko 1), joiden pohjalta myös osaamisen kehittämistoimenpiteitä voidaan suunnitella ja toteuttaa erilaisilla menetelmillä. Ensimmäinen kilpailustrategia on asiakaskeskeisyys, jossa osaamista pyritään kehittämään entistä enemmän asiakkaiden tarpeita ja erikoistumista kuuntelevaksi. Toinen kilpailustrategia on keskittyminen ydinasioihin, jossa pyritään keskittymään lean-toimintaan ja ydinasioihin, ydintuotteisiin sekä näiden prosesseihin. Osaamisen kehittämisen kohteita voivat olla tässä tapauksessa ydinosoamisen kehittäminen sekä ammattitaidon kehittäminen. Kolmas kilpailustrategia on nopeus ja oikea ajoitus, jossa tyypillisiä piirteitä ovat joustavuus ja reagointiherkkyys. Kolmannessa kilpailustrategiassa osaamisen kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi osaamisen kehittäminen strategian sekä muutosten parissa. Neljäs kilpailustrategia on verkostojen tehokkuus, jolle tyypillisiä piirteitä ovat osaamisen yhdistäminen, osaamisen ulkoistaminen ja laatuun pyrkiminen. Tällöin osaamisen kehittämistarpeita voivat olla yleisen osaamisen kehittäminen erityisesti pk-yrityksissä, esimerkiksi verkkoa ja teknologiaa hyödyntäen. Viides kilpailustrategia on nopea oppiminen, jolle tyypillisimpiä piirteitä ovat oppiva organisaatio, sekä ymmärrys siitä, että osaaminen on tärkein resurssi ja kilpailutekijä juuri tällaista kilpailustrategiaa hyödyntävässä yrityksessä. Tällöin osaamishaasteita ja osaamisen kehittämistä tarvitaan erityisesti organisaation oppimiskyvyn kehittämisessä, jatkuvassa oppimisessa, oppimisen johtamisessa sekä itse johtajuudessa.

Kilpailustrategiat	Tyypilliset piirteet	Osaamishaasteet
Asiakaskeskeisyys	Erikoistuminen, asiakkaiden tarpeiden kuuntelu	Osaaminen tunnistaa asiakkaan tarpeet
Keskittyminen ydinasioihin	Keskittyminen lean-toimintaan ja ydinasioihin, ydintuotteisiin ja sekä näiden prosesseihin	Ydinosamisen sekä ammatitaidon kehittäminen
Nopeus ja oikea ajoitus	Joustavuus ja reagointiherkkyys	Strategisen osaamisen kehittäminen, nopeiden muutosten ja osaamisen kehittäminen
Verkostojen tehokkuus	Osaamisen yhdistäminen, osaamisen ulkoistaminen ja laatuun pyrkiminen	Yleinen osaamisen kehittäminen, teknologian hyödyntäminen
Nopea oppiminen	Oppiva organisaatio, ymmärrys osaamisen tärkeydestä ja sen kilpailutekijöistä	Organisaation oppimiskyvyn kehittäminen, jatkuva oppimisessa, oppimisen johtaminen, johtajuus

Taulukko 1: Kilpailustrategiat, tyypilliset piirteet sekä osaamishaasteet (mukaillen Kauhanen 2010, 145).

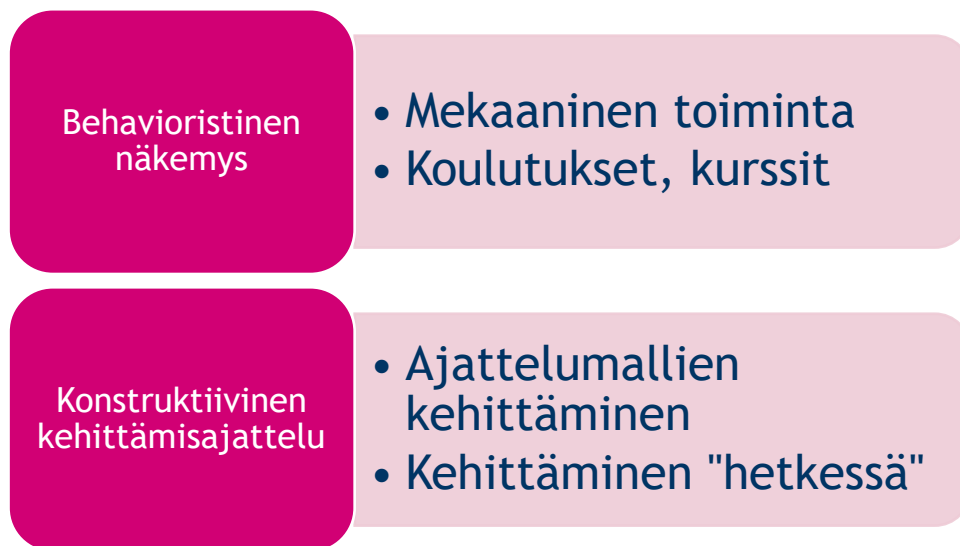
On huomioitava, että yrityksen sille asettama kilpailustrategia ja sen osa-alueet voivat määrittellä sen, kuinka henkilöstön osaamista kehitetään milläkin osa-alueella. Tästä johtuen osaamisen kehittämisen suunnittelu ja toimenpiteet sen toteuttamiseksi voivat olla hyvinkin erilaisia niin yrityksestä, kuin henkilöstä riippuen. (Kauhanen 2010, 145.) Jokaisen yrityksen tulisi kuitenkin määrittellä tavoitteet osaamisen kehittämiselle, sillä vasta tämän kautta on mahdollista valita tavoitteita parhaiten tukevat menetelmät (Viitala 2007, 184).

Osaamisen kehittäminen on aina prosessi, joka lähtee liikkeelle osaamisen tunnistamisesta ja sen arvioinnista. Tämän jälkeen osaamista arvioidaan ja vertaillaan tulevaisuuden tarpeisiin ja vasta tämän pohjalta tehdään tarvittavat ratkaisut itse osaamisen kehittämiseksi. Tällaista prosessia kutsutaan osaamiskartoitukseksi (toiselta nimeltään kompetenssikartoitus) ja sen

avulla selvitetään nykyinen osaaminen, sekä tulevaisuudessa tarvittavat osaamisen kehittämistarpeet. (Kauhanen 2010, 145-147.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulisi vastata tämän päivän tarpeita ja nykyistä ajattelua, jonka mukaan jokainen on vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittämisestä. Jotta tämä onnistuisi, tulee yrityksen kehittämisen prosesseja tukea tietyillä toimintamalleilla, rakenteilla ja tietynlaisella johtamisella. Osaamisen kehittäminen ei enää ole ainoastaan johdon tehtävä, vaan useimmiten jo yksilötasolta omatoimisuutta edellyttävä vaatimus. Kysymyksessä on kahden kaappa: yritys sitoutuu tukemaan henkilöstöä osaamisen kehittämisessä ja itse henkilö sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla. (Hatun 2010, 81-90; Hyppänen 2013, 124-126.)

On olemassa erilaisia henkilöstön kehittämisen lähestymistapoja, kuten behavioristinen näkemys ja konstruktivinen kehittämisajattelu. Ensimmäinen näistä korostaa osaamisen kehittämistä mekaanisilla toiminnoilla, joissa osaamista tai puutteita korjataan tai kehitetään esimerkiksi koulutuskokonaisuuksien tai kurssien muodossa. Toinen lähestymistapa, konstruktivinen kehittämisajattelu sen sijaan painottaa ajattelumallien syvällistä analysointia ja kehittämistä korostaen samalla oppijälähtöisiä ja toiminnallisia toteutustapoja kehittymiseen (kuvio 21). Konstruktivisen kehittämisajattelun tavoitteena on henkilön omaehtoisen kehittämiskyvykkyyden vahvistaminen. (Viitala 183-184.)



Kuvio 17: Henkilöstön kehittämisen lähestymistapoja (mukaihen Viitala 2007, 183).

Kun kilpailustrategian piirteet, sekä henkilöstön kehittämisen lähestymistavat on valittu, on myös osaamisen kehittämisen kokonaisuus helpommin hallittavissa. Yksilön osaamisen kehittä-

misen muotoja voivat olla esimerkiksi perehdyttäminen, erityistehtävien tai projektien parissa työskentely, koulutus, mentorointi, työnohjaus sekä toimintaoppiminen eli kaikki suunnitelmallinen toiminta, jossa teorian omaksuminen ja soveltaminen käytännössä vuorottelevat. Tärkeintä on sisäistää, että osaamisen kehittäminen tulisi olla jokaisessa yrityksessä jatkuva prosessi. Osaamisen kehittämistä tulisi myös arvioida sille asetettujen tavoitteiden täytymisen osalta säännöllisin väliajoin. (Viitala 2007, 194-202; Hatum 2010, 81-90.)

4 Tutkimus- ja kehittämishanke

Tämä opinnäytetyö on tutkimus- ja kehittämistyö, jonka tavoitteena on kiinteistövälitysyritys X:n henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on tarjota teoreettista yleistietoa henkilöstöjohtamisesta sekä laadullisia menetelmäesimerkkejä sen kehittämiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomessa toimiva kiinteistövälitysalan yritys, jolla on useita toimipisteitä eri puolella Suomea. Tämä opinnäytetyö on toteutettu yrityksen kahdelle toimipisteelle.

Opinnäytetyö on tutkielmatyyppinen opinnäytetyö ja sen tarkoituksena on työelämän toiminnan eli henkilöstöjohtamisen tutkiminen ja kehittäminen. Tavoitteena oli kokonaisvaltaisesti kehittää kiinteistövälitysyritys X:n henkilöstöjohtamista entistä tehokkaammaksi. Toiveena oli, että tällaisella toiminnalla mahdollistettaisiin henkilöstön hyvinvointi ja provisiopalkkamalliin sidottu ansiotulon kohoaminen.

Kiinteistövälitysyritys X:n henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi opinnäytetyössä toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto hankittiin teemahaastatteluilla, joiden pohjalta saatiin henkilöstön kokemuksia kiinteistövälitysyritys X:n nykyisestä henkilöstöjohtamisesta sekä toiveita sen kehittämiskohteista ja kehittämistoimenpiteistä. Opinnäytetyön tutkimukseen osallistui viisi kiinteistövälitysyritys X:ssä työskentelevää kiinteistövälittäjää, joiden nimikkeet olivat asuntomyyjä tai laillistettu kiinteistövälittäjä (LKV).

Opinnäytetyön tuotoksena ovat syntyneet teemahaastattelujen tuloksista kerätty yhteenveto, johtopäätökset sekä tutkimuksen tuloksiin pohjautuvat kehitysehdotukset, jotka sisältävät ehdotuksen henkilöstöjohtamisen kehityssuunnitelmasta.

Aihepiirin kuvaus	Henkilöstöjohtaminen ja sen kehittäminen
Tutkimusaiheen tausta	Aihepiirin toimintojen kartoittaminen ja kehittäminen opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä
Toimeksiantaja	Kiinteistönvälitysyritys X, kaksi toimipistettä
Tutkimusongelma	Kuinka henkilöstö koki nykyisen henkilöstöjohtamisen? Mitä henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteita ja kehittämistoimenpiteitä henkilöstö toivoisi?

Taulukko 2: Tutkimuksen sisällön kuvaus

4.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimus on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen luova prosessi, johon sisältyy useita eri vaiheita. Tutkimuksen kulkuun sisältyy aina aiheeseen perehtyminen, suunnitelman laadinta, tutkimuksen toteutus sekä tutkimustulosten laadinta. Näiden pohjalta tutkimuksen runkona toimii aina tutkimusprosessi, jonka tarkoituksena on kuvata tutkimuksen kulkua joko karkeasti tai hyvinkin yksityiskohtaisesti. Yksi tutkimusprosessin malli on viisiportainen kuvaus, jossa hyvin karkeasti erotellaan tutkimusprosessin päävaiheet: aiheen valitseminen, tiedon kerääminen, materiaalin arvioiminen, ideoiden, tulosten ja muistiinpanojen järjestäminen, sekä yhteenvedon ja kehitysehdotusten kirjoittaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 63.) Myös tässä opinnäytetyössä toteutetussa tutkimuksessa on hyödynnetty vaiheittain tätä viisiportaista tutkimusprosessikuvausta (kuvio 22).

Valitse aihe

Kerää tieto

Arvioi materiaali

Järjestä ideat, tulokset, muistiinpanot

Yhteenveto, kehitysehdotukset

Kuvio 18: Tutkimusprosessin kulku (mukailen Hirsjärvi, ym. 2009, 63).

Ennen tutkimusprosessin toteuttamisvaihetta, tulisi jokaisella tutkimuksella olla tutkimussuunnitelma (kuvio 23), jonka tarkoituksena on toimia yhteenvetona tutkimuksen sisällöstä. Tutkimussuunnitelmasta tulisi käydä ilmi ainakin aihepiirin kuvaus, tutkimusaiheen tausta, toimeksiantaja, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoite ja tarkoitus, teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmä, aineistonhankintatavat, aineiston analysointitavat sekä aikataulu. Laadukkaan tutkimuksen perusedellytyksinä pidetään erityisesti hyvin kohdenettua asiaongelmaa ja tästä johdettua tutkimusongelmaa. (Vilka 2005, 58-60.)



Kuvio 19: Tutkimussuunnitelman sisältö (mukaillen Vilkka 2005, 58-60).

Tutkimussuunnitelman muita osa-alueita, kuten tutkimuskysymyksiä, teoreettista viitekehystä, aineistonanalysointitapaa sekä aikataulua käsitellään ja analysoidaan tarkemmin tämän opinnäytetyön kappaleissa 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 sekä 5.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaavat tutkimuksen tutkimusongelma, tutkimuksen tarkoitus sekä sille asetetut aikaresurssit (Heikkilä 2014, 12). On olemassa lähtökohtaisesti kaksi eri tutkimusmenetelmää, jotka ovat kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on kerätä tietoa, jonka avulla ymmärretään erilaisia ilmiöitä ja niiden merkityksiä, kun taas kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on tuottaa numeraalista aineistoa, joka on helposti muutettavissa kuvioden tai taulukoiden muotoon. Tutkimusmenetelmää valitessa tulisi olla tietoinen siitä, millaista tietoa tutkimuksella haetaan. (Vilkka 2015, 61.)

Jotta tässä opinnäytetyössä toteutetussa tutkimuksessa saatiin selville kiinteistönvälitysyritys X:n henkilöstön kokemukset nykyisestä henkilöstöjohtamisesta sekä esille nousseet henkilöstöjohtamista koskevat henkilöstön toivomat kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet, suoritettiin tutkimus haastatteleamalla kiinteistönvälitysyritys X:ssä työskentelevää viittä kiinteistönvälittäjää. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, jotta tutkimuksen aineistoksi saatiin kerättyä tarpeeksi laaja-alaisia vastauksia. Taustalla oli myös ajatus, että vastauksien kautta voidaan saada myös tietoa ja kehitysehdotuksia osa-alueisiin, joihin ei välttämättä oltu suoraan viitattu haastattelutilanteessa tai haastattelurungossa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tutkimusmenetelmän valintaa ja siihen vaikuttaneita seikkoja käsitellään laajemmin seuraavassa kappaleessa 4.3.

4.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia asioita ja todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Tutkimusmenetelmä sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joiden pohjalta pyritään kehittämään esimerkiksi yritysten toimintaa, tai tutkimaan ja selvittämään tietoa tiettyihin tapauksiin tai luonnollisiin tilanteisiin, joita ei voida järjestää tai tutkia syyseuraussuhteiden osalta kokeiden kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten analysoinnissa käytetään usein myös muiden tieteenalojen, kuten psykologian tai käyttäytymistieteiden oppeja, jonka vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan katsoa soveltuvan erityisen hyvin ihmisiin kohdistuvien toimenpiteiden tai ilmiöiden tutkimiseen. (Metsämuuronen 2006, 88; Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivinen tutkimus ei käytä tilastollisia menetelmiä tai numeroita, vaan siinä pyritään kokonaisvaltaisesti sanojen ja lauseiden merkitysten tutkimiseen ja ymmärtämiseen. On tärkeää olla kuitenkin tekemättä yleistyksiä, vaan tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään syvällisiä ilmiöitä kokonaisvaltaisesti. (Kananen 2008, 24-25.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen peruspilarina voidaan pitää ilmiöiden ymmärtämistä todellisen elämän kautta. Mahdollisimman kokonaisvaltaisten tutkimustulosten saamiseksi kvalitatiivisille tutkimuksille on hyvin tyypillistä aineiston kokonaisvaltainen hankintatapa, kohdejoukon harkittu valinta, saantilähteenä ihmisten suosiminen, ainutlaatuisuuden ymmärtäminen sekä tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen etenemisen myötä. Jokainen tutkimuskohde ja tutkimus koetaan usein ainutlaatuisena, joskus jopa tutkijansa näköisenä kokonaisuutena. (Hirsjärvi ym. 164-165.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuuksiin kuuluu tutkimuskohteen ymmärtäminen suhteellisen pienen, mutta usein tarkasti analysoitavan otannan kautta. Tarkoituksena ei ole löytää yleistyksiä tutkimusmateriaalista, vaan selvittää ja ymmärtää ilmiöitä ja niiden välisiä suhteita saamalla aikaan looginen kokonaisuus. (Heikkilä 2014, 15-16.) Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen tutkimuskohteen ymmärtämiseen ei ole käytetty tiettyyn otantaan perustuvaa tilastollista näkemystä, jonka vuoksi tutkimusmateriaalin sisältö edustaa haastateltavien omia näkemyksiä. Tässä opinnäytetyössä toteutetussa tutkimuksessa haastateltiin viittä eri yritystä X:n kiinteistönvälittäjiä. Haastateltaviksi valittiin henkilöt, joista kullakin oli eripituinen työura kiinteistönvälitysyrityksessä X:ssä. Haastateltaviksi haluttiin valita myös sellaisia henkilöitä, jotka olivat työskennelleet alalla myös muualla kuin kiinteistönvälitysyrityksessä X:n palveluksessa.

4.4 Aineistonhankinta

Huolellisen suunnittelun ja tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen vuorossa on kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategian määrittely. Yleisimpiä kvalitatiivisen tiedonhankinnan strategioita ovat tapaustutkimus, etnografia, fenomenografia, grounded theory ja toimintatutkimus. Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen tiedonhankinnan strategiaksi on valittu tapaustutkimus eli case study. Kyseessä on empiirinen tutkimus, jonka avulla tutkitaan monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja hyödyntäen nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tämän tiedonhankinnan strategian kautta tapaustutkimus on määritelty myös yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimiseksi. (Yin 1983, 23; Metsämuuronen 2006, 90.)

Kyseinen kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia, tapaustutkimus, valittiin tämän opinnäytetyön tutkimukseen sen vuoksi, että sen avulla voidaan muodostaa kuvaileva materiaali, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimuksen aineistoa voidaan pitää myös ”jalat maassa”-tutkimuksena, eli tutkimuksena, johon saadut vastaukset perustuvat

tutkittavien omiin kokemuksiin. Näin ollen tapaustutkimuksessa saadut tutkimustulokset voivat olla helppolukuisia ja helposti yleistettävissä. Lisäksi yhtenä tapaustutkimuksen ominaisuutena on tarjota tutkimustuloksia monenlaisille lukijoille ja myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on, että tutkimuksen tulokset ja henkilöstöjohtamisen kehittämisehdotukset olisivat hyödynnettävissä myös muissa yrityksissä. Tällaisia yrityksiä voivat olla erityisesti yritykset, joissa henkilöstö työskentelee provisiopalkkamalliin sidotulla ansiolla esimerkiksi muissa kiinteistönvälitysyriyksissä tai esimerkiksi verkostomarkkinointiyriyksessä. (Metsämuuronen 2006, 90-91.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategian määrittelyn jälkeen vuorossa on aineistohankinta. Aineistohankintaan on olemassa useita erilaisia metodeja ja vaikka tiedonhankinnan strategiat ovat erilaisia, on kaikilla metodeilla yhteisiä piirteitä aineistohankintamenetelmissä. (Metsämuuronen 2006, 111.) Aineistohankinnan perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö (kuvio 24). Tutkimuksen aineistohankintamenetelmä valitaan aina sen mukaan, millaista tietoa halutaan kerätä ja sen perusteella mihin sitä aiotaan käyttää. (Hirsjärvi, ym. 2009, 191-192.)



Kuvio 20: Aineistohankinnan perusmenetelmiä (mukailen Hirsjärvi ym. 2009, 191-192).

Aineistohankintaan käytettävät tiedonhankintamenetelmät jaetaan kahteen erilaiseen: sekundääriseen ja primääriseen (kuvio 25). Sekundäärin tiedonhankintamenetelmä hyödyntää jo olemassa olevaa materiaalia, kuten kuviossa 24 mainittuja dokumentteja. Primäärissä tiedonhankintamenetelmässä sen sijaan kerätään juuri siihen tutkimukseen tarvittavaa ensijaista tietoa, jota saadaan esimerkiksi haastatteluista, kyselyistä tai havainnoinnista. (Kananen 2014, 64-65.) Tässä opinnäytetyössä toteutetussa tutkimuksessa käytettiin aineistohankinnan tiedonhankintamenetelmänä primääristä tiedonhankintaa hyödyntämällä aineistohankintamenetelmänä haastattelua.



Kuvio 21: Aineistonhankinnan tiedonhankintamenetelmiä (mukaillen Kananen 2014, 64-65).

On olemassa erilaisia haastattelututkimustyypppejä, joita edustavat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu eli lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto sekä avoin haastattelu (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, eli strukturoidun (lomakehaastattelun) ja strukturoimattoman (avoimen haastattelun) välimuoto. Teemahaastattelussa käsitellään tutkimusongelman keskeisiä aiheita ja teema-alueita esittämällä haastateltavalle kysymyksiä, joihin hän voi vastata melko vapaasti ja omaa kuvaustaan käyttäen. (Vilkka 2005, 102.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen teemahaastattelut suoritettiin maaliskuussa 2019. Haastattelut olivat kestoltaan noin 30-40minuuttia. Aineistonhankinnan apuvälineenä käytettiin nauhuria, jolle haastattelut tallennettiin.

4.5 Aineiston analysointi

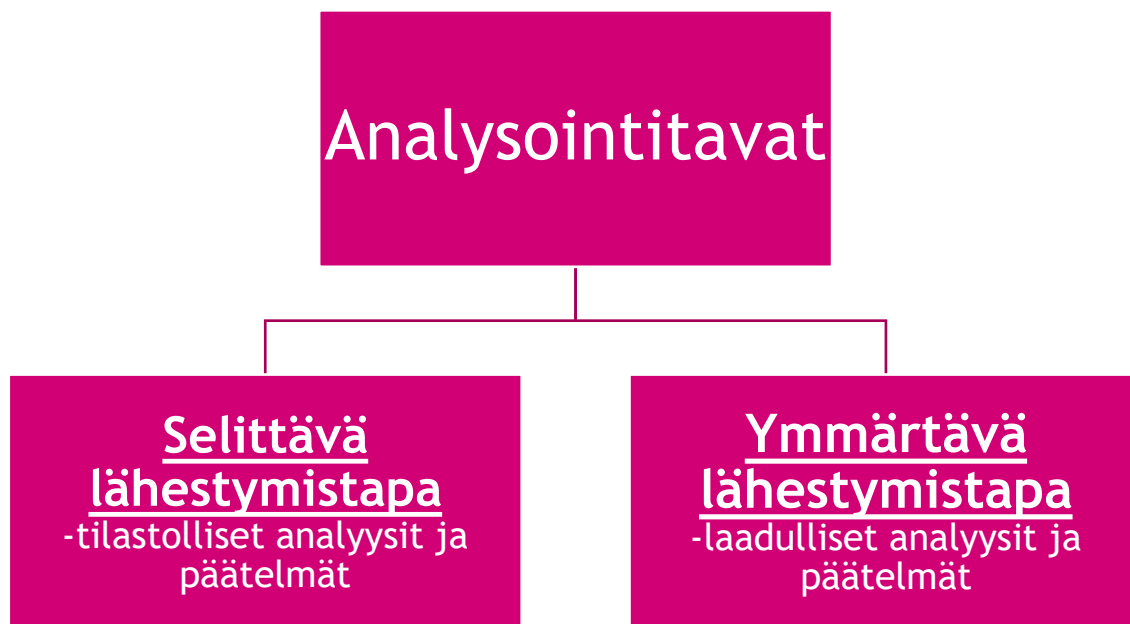
Kananen (2014, 99-102) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen analysointivaiheessa tulisi tutkijan ottaa huomioon, että tutkimuksen aineistoa analysoidaan hyvin eritavoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysointi ei aina kulje systemaattisesti tietyn kaavan mukaan, vaan toisissa tutkimuksissa osaa aineistosta saatetaan analysoida jo ennen kuin kaikki aineisto on hankittu.

Hirsjärven ym. (2009, 223-225) mukaan analysoinnin kannalta on erityisen tärkeää, että aineistoa aletaan analysoida heti, kun se on saatu tarvittavaan muotoon. Mitä nopeammin aineistonhankinnan jälkeen aineistoa lähdetään analysoidaan, sitä helpommin tutkija yleensä

muistaa siihen liittyviä asioita. Onkin sanottu, että yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonhankinta ja analysointi tapahtuu ainakin osittain samaan aikaan.

Aineiston analysoinnin aloittaminen tarkoittaa käytännössä muistiinpanojen ja haastattelujen litterointia, eli puhtaaksikirjoittamista (Kananen 2014, 99-102). Myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen teemahaastattelut litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin ja niiden pohjalta aloitettiin tulosten analysointi.

Hirsijärven ym. (2009, 223-225) mukaan on olemassa pääasiallisesti kahta erilaista analysointitapaa (kuvio 28), joita ovat selittävä lähestymistapa ja ymmärtävä lähestymistapa. Selittävä lähestymistavalle ominaisia piirteitä ovat tilastolliset analyysit ja päätelmät, kun taas ymmärtämiseen pyrkivälle lähestymistavalle niitä ovat laadulliset analyysit ja päätelmät. On huomioitava, että analyysitavan valinta on aina riippuvainen tutkimusongelmasta, jolloin oikean analysointitavan kautta saadaan myös parhaat vastaukset tutkimukseen kuuluviin kysymyksiin. Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen analysointitavaksi valittiin ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, jotta teemahaastattelun tulokset olisivat mahdollisimman hyvin selvennettyjä ja helposti jatkojalostettavissa myös tulevaisuudessa käytäntöön.



Kuvio 22: Analysointitavat (mukaillen Hirsijärvi ym. 2009, 223-225).

Aineiston analysointivaiheessa tutkijan tulisi yhdistää kaksi asiaa, analyysi ja synteesi. Analyysissä tutkimukseen kerättyä aineistoa aletaan käsitellä ensin hajottamalla ne käsitteellisiksi

osiksi. Tämän jälkeen synteessin avulla aineisto kootaan uudestaan tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Toinen nimitys kyseiselle toiminnalle on abstrahointi, joka tarkoittaa tutkimusaineiston järjestämistä sellaiseen muotoon, että sen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä, jotka voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, lausumisista ja tapahtumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2006, 121-122.)

Alasuutarin (2011, 40-41) antaman ohjeistuksen pohjalta myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineiston analysointi koostui kahdesta vaiheesta, joita olivat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkinta. Käytännössä nämä kaksi seikkaa kuitenkin nivoutuvat toisiinsa, joten kyseessä oli vain analyttinen erottelu. (Alasuutari 2011, 40.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin lähtemällä liikkeelle havaintojen pelkistämisestä, jolla tarkoitettiin keskittymistä teoreettiseen viitekehykseen ja kulloisenkin kysymysasetelman kannalta olennaisiin näkökulmiin. Tässä kohtaa aineistoa pelkistettiin myös yhdistämällä samankaltaiset eri vastaukset yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tavoitteena oli aineiston pelkistämisen kautta nostaa teema-haastattelun vastauksista esille yhtenäiset piirteet tai nimittäjät, jotka niiltä osin päivät poikkeuksetta koko aineistoon.

Alasuutarin (2011, 44-48) mukaan aineiston analysoinnin seuraava vaihe on arvoituksen ratkaiseminen, jota usein puhuttaessa sosiaalitutkimuksen metodiikoista, kuvataan myös nimellä tulosten tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa toimintaa, jossa tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta aikaansaadaan merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä, eli tässä opinnäytetyössä kiinteistövälitysrytys X:n henkilöstöjohtamisesta. Tulosten tulkinnassa hyödynnettiin aineiston pelkistymisen kautta esiin nousseita tuloksia, joista muodostettiin merkitystulkintoja tutkittavista ilmiöistä. Tulosten tulkinnan kautta myös tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen aineistossa esiin nousseet haastateltavien antamat samaan yhteiseen tavoitteeseen ja kehitysehdotukseen pyrkivät vastaukset tiivistettiin yhdeksi osaksi tuloksia.

4.6 Tutkimuksen raportointi

Tärkeä osa tutkimusta ja sen tulosten esittelyä on tutkimuksen raportointi. Raportoinnin tarkoituksena on selvittää tutkimuksen lukijalle tutkimuksen tarkoitus, tehtävä ja siinä onnistuminen tulosten esittelyn kautta. (Alasuutari 2011, 44-48.)

Metsämuurosen (2006, 132) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen raportoinnin muoto voi vaihdella aina romaanista kuivaan tieteelliseen tekstiin. Tutkimuksen toteutuksen aikana tutkija ei saisi kadottaa todellisuutta, vaan hänen tulisi ymmärtää ja sisäistää, että tutkimuksen tu-

lokset muodostuvat tutkittavien kontekstista ja kokemuksista. On kuitenkin olemassa tietynlaisia ohjeita, joita hyvän tutkimusraportin ja sen tuloksien tulisi sisältää. Näiden sisältöä on kuvattu alla olevassa taulukossa 3.

Hyvässä tutkimusraportissa tutkimusta ja sen tuloksia käsitellään seuraavanlaisesti:
1. Havainnot käsitellään kytkettyinä käsitteisiin
2. Tutkimustehtävä on tarkentunut tutkimuksen kuluessa
3. Havainnot ja esille nousseet tulokset nousevat esiin toistuvien havaintojen pohjalta
4. Tutkijan tulkinnat eivät häivytä alkuperäistä kontekstia
5. Aineiston hankintaan käytettyä haastattelurunkoa on kehitetty ja muokattu juuri kyseiseen tutkimukseen sopivaksi
6. Tutkija on koko tutkimuksen ajan pitänyt mielessään erilaisia näkökulmia
7. Tutkija kirjaa ylös tulosten lukijalle tutkittaviensa julki tuomattoman impulsiivisen tiedon kuitenkin kunnioittaen tulkinnanvaraa
8. Tutkija ei pakota tutkittaviaan toimimaan minkään ennalta määritellyn muotin mukaan esimerkiksi liian ohjaavilla haastattelukysymyksillä
9. Tutkija on hyödyntänyt teknillisiä apuvälineitä aineistonhankinnassa
10. Tutkijan rooli ja aseman vaikutukset raportoidaan

Taulukko 3: Tutkimusraportin onnistumisen edellytykset (mukaillen Metsämuuronen 2006, 132).

Onnistuneen kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusraportin ja tulosten analysoinnin tulee sisältää samat elementit, kuin kvantitatiivisen tutkimusraportin. Tulosten lukijoiden tulee pystyä saamaan helposti käsitys siitä, mistä tieto on hankittu sekä se, miten ja kuinka luotettavasta tiedosta on kysymys. (Metsämuuronen 2006, 132.)

Tutkimuksen raportointi näyttelee aina suurta osaa tutkimuksen lopputulosta ja arviointia tarkastellessa. Tutkimuksen tuloksista syntynyt raportointi on lopullinen aikaansaannos, josta tu-

lokset käyvät ilmi. (Malhotra 2012, 581.) Tämän opinnäytetyön toimeksiannon raporttina toimii tämä opinnäytetyökokonaisuus, joka sisältää tutkimuksen kiinteistövälitysyrittäjä X:n henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön osana toteutetun tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin validiteetin (=pätevyyden) ja reliabiliteetin (=luotettavuuden) kautta. Validiteettia tarkastellessa keskityttiin miettimään kuinka tarkasti tutkimus mittaisi sitä asiaa, jota siinä oli tarkoituksena mitata. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi haastattelurungon hiontaa sekä tutkimuksen aihealueisiin liittyvään teoriaan tutustumista väärinymmärrysten minimoimiseksi. Tarkoituksena oli, että tutkimuksen teoriassa esiin nousseet käsitteet sekä tutkimuksen tutkimusongelma nousivat esille mahdollisimman hyvin tutkimusta ja sen osa-alueita, kuten esimerkiksi haastatteluja toteuttaessa. (Vilka 2005, 161.)

Vilkan (2005, 161-162) mukaan reliabiliteettia eli luotettavuutta käsitellään tutkimustuloksien mittauksien tarkkuuksien tai mittausvirheiden kautta. Koska tämän opinnäytetyön osana toteutettu tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus, tuli toteutuksessa kiinnittää huomiota siihen, että tulosten raportoinnissa esiin nousseet asiat olivat sattumanvaraisia ja oikeasti tulevaisuudessa hyödynnettävissä olevia.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksien osa-alueita voidaan pitää tutkimuksen keskeisenä osana, jossa tutkija kuvailee itse hankkimansa aineiston pohjalta löydettyjä tutkimustuloksia. Tutkimustulokset pohjautuvat aineistonanalysointiin. Varsinaiset tulokset tulee kuvata niin, että tutkimuksen lukija pystyy vakuuttumaan siitä, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavuuden lisäksi aineistosta oikein johdettuja ja tulkittuja. (Metsämuuronen 2006, 61-62.)

Kiinteistövälitysyrittäjä X:n henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi toteutetun tämän opinnäytetyön tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina kasvotusten haastateltavan kanssa. Aineistonhankintamenetelmänä hyödynnettiin teemahaastattelua. Haastattelujen pohjalta saatiin henkilöstön näkökulmasta heidän kokemuksiaan kiinteistövälitysyrittäjä X:n nykyisestä henkilöstöjohtamisesta sekä toiveita sen kehittämiskohteista ja kehittämistoimenpiteistä. Tavoitteena oli teemahaastattelua hyödyntämällä saada kerättyä tarpeeksi laajalaisia vastauksia ilman liian tarkkaa kysymysasettelua tai odotettavissa olevia vastauksia. Tämän lisäksi teemahaastattelun kautta mukaan tullut vuorovaikutus toi vastauksiin enemmän ihmisläheistä näkökulmaa.

Haastattelun aihepiirit eli teema-alueet olivat tiedossa, mutta teemojen sisäisten kysymysten tarkkaa sanamuotoa ja järjestystä ei oltu päätetty. Taustalla oli myös ajatus, että vastaukseksi voidaan saada myös tietoa ja kehitysehdotuksia osa-alueisiin, joihin ei välttämättä oltu suoraan viitattu haastattelutilanteessa. Teemahaastattelussa haastattelurungon teemat

olivat: TEEMA 1 - Johdattelu aiheeseen ja pohjatiedot, TEEMA 2 - Kokemuksesi ja mielipiteesi nykyisestä henkilöstöjohtamisesta sekä TEEMA 3 - Henkilöstöjohtamisen kehittäminen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineiston hankintaan käytettyä haastattelurunkoa on kehitetty ja muokattu juuri kyseiseen tutkimukseen sopivaksi. Haastattelurunko oli suuntaa antava, sillä tavoitteena oli mahdollisimman vuorovaikutukseen ja ihmisläheisyyteen pyrkivä haastattelutilanne. Haastattelurunko on esitetty alla olevassa taulukossa 4.

Haastattelurunko on esitetty jakamalla se teemahaastatteluun pohjautuvien teemojen alle. Taulukkoon 4 on kerätty myös haastattelun jokaisen teema-alueen keskeisimmät havainnot, joita avataan laajemmin kappaleissa 5.1, 5.2 sekä 5.3.

TEEMA 1 - Johdattelu aiheeseen ja pohjatiedot

1) Kuinka kauan olet toiminut kiinteistönvälittäjänä ja kuinka päädyit tähän ammattiin?

2) Millaisena koet nykyisen työsi?

3) Miten kuvaisit viihtyvyyttä nykyisessä työssäsi?

Keskeisimmät havainnot:

- haastateltavana eri kokemuksen omaavia henkilöitä
- työhön päädytty pitkän pohdinnan tuloksena
- työ koetaan monipuolisena ja mielenkiintoisena ja siinä viihdytään hyvin
- haastavuutta tuo provisiopalkkamalli ja työmäärän vaihtelu

TEEMA 2 - Kokemuksesi ja mielipiteesi nykyisestä henkilöstöjohtamisesta

4) Millaiseksi kuvailisit yrityksen henkilöstöjohtamista?

5) Miten henkilöstöjohtaminen näkyy/vaiuttaa sinun työssäsi?

Keskeisimmät havainnot:

- henkilöstöjohtaminen yhden ihmisen harteilla
- henkilöstöjohtamista saatavilla aina tarpeen vaatiessa
- henkilöstöjohtaminen luo yleiset säännöt työssä toimimiseen
- toivotaan enemmän kahdenkeskistä henkilöstöjohtamista
- toive ”yrityksen pelisäännöt” kansiosta

TEEMA 3 - Henkilöstöjohtamisen kehittäminen

”Miten henkilöstöjohtamista voitaisiin mielestäsi kehittää seuraavilla osa-alueilla?”

- a) Henkilöstöjohtamisen merkityksen ja tavoitteiden määrittely henkilöstölle
- b) Henkilöstöjohtamisen toteutus
- c) Perehdytys
- d) Työn organisointi
- e) Suoriutumisen johtaminen/auttaminen onnistumisiin työssäsi
- f) Palkitseminen
- g) Osaamisen kehittäminen

Keskeisimmät havainnot:

- toive henkilöstöjohtamisen merkityksen ja tavoitteiden läpikäynnistä
- henkilöstö pitää heille järjestetyistä viikkopalavereista
- toive henkilökohtaisesta perehdytys- sekä koulutussuunnitelmista
- toive kasvokkain tapahtuvien tapaamisten lisäämisestä
- toive palkitsemisjärjestelmän selkeyttämisestä

Taulukko 4: Teema-alueiden kysymysasettelu ja keskeisimmät havainnot teema-alueittain

5.1 Teema 1 - Johdattelu aiheeseen ja pohjatiedot

Ensimmäisen teeman tavoitteena oli toimia kevyenä johdatteluna haastatteluun. Tavoitteena oli tuoda esiin ensimmäisen teeman kautta haastattelijan ja haastateltavan välille vuorovaikutusta, perustietoja ja luottamusta haastattelun sujuvan etenemisen takaamiseksi. Ensimmäisen teeman kysymykset ja niihin saaduista vastauksista tehdyt analysoinnit esitetään alla. Analysointitapana on käytetty ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jotta teemahaastattelun tulokset olisivat mahdollisimman hyvin selvennettyjä ja helposti jatkojalostettavissa myös tulevaisuudessa käytäntöön.

1) Kuinka kauan olet toiminut kiinteistönvälittäjänä ja kuinka päädyit tähän ammattiin?

Vastanneiden joukosta löytyi henkilöitä, jotka olivat työskennelleet kiinteistönvälittäjinä eri pituisia aikoja. Haastateltavien työkokemusta tyypiteltiin alle 10-vuotta työskennelleisiin sekä yli 10-vuotta työskennelleisiin henkilöihin.

Useampi haastateltavista kertoi päätyneensä tähän ammattiin pitkän pohdinnan tuloksena. Useampi haastateltava oli tehnyt alanvaihdoksen siirtyessään kiinteistönvälit-

täjän ammattiin. Kiinteistönvälittäjän ammattiin houkuttelivat haastattelujen mukaan monipuolinen työnkuva, aiemmat kokemukset asuntokaupasta niin ostajan kuin myyjän roolissa, ammatin vapaa luonne sekä kiinnostus myyntityöhön.

”Halusin haasteita ja kohti jotain jännittävää. Tuntui, että minulla oli suuri palo päästä tekemään myyntityötä juuri kiinteistönvälittäjän ammatissa” -sitaatti haastateltavan puheesta

2) Millaisena koet nykyisen työsi?

Kaikkien vastanneiden mukaan heidän nykyinen työnsä oli mielenkiintoista. Lisäksi vastausten mukaan työ koettiin mielekkääksi, itsenäiseksi ja jopa unelma-ammattiksi. Nykyinen työ koettiin kuitenkin myös haastavaksi esimerkiksi provisiopalkkauksen sekä vaihtelevan työmäärän vuoksi. Haastateltavat kokivat erilaisten asiakas kohtaamisten rikastuttavan ja tuovan työhön mielekkyyttä, joiden avulla he kokivat selviytyvänsä paremmin myös työn haasteista.

3) Miten kuvaisit viihtyvyyttä nykyisessä työssäsi?

Haastateltavat kokivat olevansa myös itse vastuussa siitä, kuinka he viihtyvät nykyisessä työssään. He kuvasivat viihtyvyyttä hyväksi ja siihen vaikuttaviksi seikoiksi esimerkiksi hyvät toimitilat, sisustuksen, työpaikan sijainnin sekä hyvät työkaverit. Haastateltavien mukaan viihtyvyyttä lisää lisäksi mahdollisuudet alan sisäiseen kouluttamiseen, sekä monipuoliseen työnkuvaan. Viihtyvyyttä nykyisessä työssä heikentää haastateltavien mukaan provisiopalkkausmalli ja työmäärän vaihtelu.

”Nykyisessä työssäni viihtyvyyteen vaikuttavat paljon upeat työkaverini ja meidän uskomattoman hyvältä tuntuva yhteishenki” -sitaatti haastateltavan puheesta

5.2 Teema 2 - Kokemuksesi ja mielipiteesi nykyisestä henkilöstöjohtamisesta

Toisen teeman tarkoituksena oli saada haastateltavat ymmärtämään, että haastattelun tavoitteena oli saada haastateltavien näkemyksiä nykyisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa siitä, kuinka haastateltavat kokivat nykyisen henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden toimivuuden. Toisen teeman kysymykset ja niihin saaduista vastauksista tehdyt analysoinnit esitetään alla. Ensimmäisen teeman tavoin myös tämän teeman vastausten analysointitapana on käytetty ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jotta teemahaastattelun tulokset olisivat mahdollisimman hyvin selvennettyjä ja helposti jatkajalostettavissa myös tulevaisuudessa käytäntöön.

4) Millaiseksi kuvailisit yrityksen henkilöstöjohtamista?

Vastauksissa käsiteltiin haastateltavien vastauksia ja kokemuksia yrityksen nykyisestä henkilöstöjohtamisesta. Haastattelija huomasi vastauksia kuunnellessaan, että haastateltavat halusivat kaikki perustella vastauksiaan antamalla jo tässä vaiheessa kehitysehdotuksia niihin osa-alueisiin, joihin he toivoivat muutosta.

Haastateltavat kuvailivat kokevansa yrityksen henkilöstöjohtamisen olevan yhden ihmisen harteilla. Haastateltavat kokivat, että henkilöstölle viestityn organisaatiorakennekaavion osa-alueet tai työtittelleille annetut olettamukset eivät toteutuneet yrityksen henkilöstöjohtamisessa.

Haastateltavat kuvailivat henkilöstöjohtamisen tapahtuvan niin etäjohtamisena, kuin kasvokkain tapahtuvana johtamisena. Haastateltavat kertoivat, että yhtä osaa yrityksessä tapahtuvasta henkilöstöjohtamisesta toteutettiin kerran viikossa järjestettävässä viikkopalaverissa. Haastateltavat pitivät siitä, että viikkopalavereja järjestettiin. Viikkopalaverimäärä koettiin riittäväksi, mutta vastauksissa toivottiin enemmän kahden kesken tapahtuvaa kokonaisvaltaisempaa henkilöstöjohtamista ja sen osa-alueiden ja tavoitteiden läpikäyntiä.

Haastateltavat kokivat henkilöstöjohtamisen tuomien sääntöjen ja ohjeiden lisäksi tärkeäksi sen, että henkilöstöjohtamisen kokonaiskuva saatettaisiin henkilöstön tietoisuuteen positiivisella asenteella ja niin, että sen avulla pystyttäisiin motivoimaan henkilöstöä kohti parempia tuloksia. Lisäksi haastateltavat kokivat tärkeäksi, että henkilöstöjohtamisen kautta asetettavia tavoitteita ja keinoja niihin pääsemiseksi mietittäisiin enemmän yhdessä henkilöstön kanssa.

Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin saaneensa henkilöstöjohtamista ja apua tilanteissa, joissa kokivat sitä tarvinneensa. Heidän mukaansa he olivat yhteydessä henkilöön, joka oli näissä tilanteissa läsnä ja auttavainen. Haastateltavat kokivat, että tällaisissa tilanteissa henkilöstöjohtamisen toteuttaja pyrki aina tukemaan apua tarvinnutta kohti onnistunutta lopputulosta.

5) Miten henkilöstöjohtaminen näkyy ja vaikuttaa sinun työssäsi?

Haastateltavien mukaan henkilöstöjohtaminen toi heidän päivittäiseen työskentelyyn tietyt pelisäännöt ja rajat siitä, kuinka toimia yleisellä tasolla. Lisäksi koettiin, että henkilöstöjohtamisen kautta heitä informoitiin esimerkiksi heidän työhönsä vaikuttavista lakiasioista, säädöksistä, normeista tai tiedoista sekä näiden mahdollisesta päivittäisestä.

Henkilöstöjohtamisen mukana tulevat yleiset säännöt yrityksen toimintatavoista koettiin olevan yleisellä tasolla kunnossa. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että nämä yleiset säännöt olivat liian ”kirjoittamattomia” ja toivoivat saavansa näistä kirjallisen yhteenvedon tai esimerkiksi yrityksemme pelisäännöt-kansion. Haastateltavat kertoivat heidän työnsä olevan suurimmaksi osaksi hyvin vapaata ja itse organisoitavissa olevaa. Tämän vuoksi nykyisen henkilöstöjohtamisen ei koettu näkyvän tai vaikuttavan heidän työhönsä kovinkaan paljoa.

”En oikeastaan mieti sen vaikutusta ollessani kentällä. Teen työtä ehdottomasti minulta vaaditun osaamisen puitteissa, mutta erittäin vapaasti. En koe, että olen ”tilivelvollinen” esimerkiksi päiväni aikatauluista, vaikka toisaalta sitäkin voisi olla kiva käydä useammin läpi yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa” -sitaatti haastateltavan puolesta

Haastateltavien mukaan henkilöstöjohtaminen velvoitti haastateltavia raportoimaan tietyistä asioista, kuten toteutuneista kaupoista ja niiden aikatauluista. Osa haastateltavista koki, että he toivoisivat ja olisivat valmiita raportoimaan myös enemmän asioita, kuitenkin edellyttäen, että raportoinnissa ilmi tulleet asiat ja niiden syy-seuraussuhteet käsiteltäisiin yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa.

5.3 Teema 3 - Henkilöstöjohtamisen kehittäminen

Kolmannen teeman tavoitteena oli henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Kysymysten kautta haastateltavat antoivat henkilökohtaisia mielipiteitä ja toiveita henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden kehittämiskohteista ja kehittämistoimenpiteistä. Myös kolmannen teeman vastusten analysointitapana on käytetty ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jotta teema-haastattelun tulokset olisivat mahdollisimman hyvin selvennettyjä ja helposti jatkojalostettavissa myös tulevaisuudessa käytäntöön.

”Miten henkilöstöjohtamista voitaisiin mielestäsi kehittää seuraavilla osa-alueilla?”

a) Henkilöstöjohtamisen merkityksen ja tavoitteiden määrittely henkilöstölle

Haastateltavat kokivat, että henkilöstöjohtamisen merkitystä ja tavoitteita tulisi määritellä laajemmin henkilöstölle. Osa heistä koki, että henkilöstöjohtamisen rooli, merkitys ja sen tavoitteet olisi hyvä kertoa jo heti perehdytyksen yhteydessä. Vastavasti osa kuitenkin korosti toivovansa, että näitä asioita käsiteltäisiin säännöllisesti myös jo kauemmin yrityksessä työskennelleiden henkilöiden kanssa.

Haastateltavat ehdottivat erilaisia keinoja henkilöstöjohtamisen merkityksen ja tavoitteiden määrittelyyn henkilöstölle. Osa heistä ehdotti, että henkilöstöjohtamisen

merkitys ja tavoitteet käsiteltäisiin osana perehdytysmateriaalia. Osa haastateltavista ehdotti yrityksemme pelisäännöt kansion laatimista ja näiden läpikäyntiä kyseissä erillisessä tuotoksessa. Lisäksi ehdotettiin myös useampi osaisen koulutussuunnitelman luomista, jossa ideana olisi, että henkilöstöjohtamisen osa-alueiden merkitys ja tavoite käytäisiin läpi niin, että jokainen ymmärtäisi, kuinka se liittyisi koulutussuunnitelman sillä hetkellä läpikäytävään osa-alueeseen.

”Toivoisin, että minua johdettaisiin yhtä tehokkaasti myös muilla osa-alueilla, kuin myynnin parissa” -sitaatti haastateltavan puheesta

Osa haastateltavista koki ymmärtävänsä henkilöstöjohtamisen merkityksen ja tavoitteet, mutta koki, ettei henkilöstöjohtamisessa aina toimittu niiden puitteissa. Haastateltavat kokivat, että toisinaan henkilöstöjohtaminen kulminoitui hieman liikaa vain myynnin lisäämiseen ja ylläpitoon, jolloin muiden osa-alueiden koettiin jäävän sen varjoon ja harvemmin käsitellyiksi. Haastateltavat siis toivoivat, että henkilöstöjohtamisen merkitys ja tavoitteet käytäisiin kokonaisvaltaisemmin läpi, kukin osa-alue kerrallaan joko kasvotusten, jaksotettuina viikkopalaveri- tai esimerkiksi yllämainitun kirjallisen tuotoksen kautta.

Lisäksi haastateltavat toivoivat, että henkilöstöjohtamisen yhdeksi tavoitteeksi asetettaisiin sitouttaminen ja kiinteistönvälitysalalle tyypillisen ongelman, työntekijöiden vaihtuvuuden minimointi. Haastateltavat toivoivat, että keinoja ja toimintatapoja näiden saavuttamiseksi mietittäisiin yhdessä henkilöstön kanssa.

b) Henkilöstöjohtamisen toteutus

Myös tämän osion vastauksista kävi ilmi, että joka viikoinen yhteisen viikkopalaveri koettiin mielekkääksi. Viikkopalaverissa käsiteltävään sisältöön toivottiin kuitenkin hieman enemmän johdonmukaisuutta. Haastateltavat toivoivat, että he saisivat ennen viikkopalaveria yhteenvedon aiheista, jota viikkopalaverissa käsiteltäisiin. Lisäksi ehdotettiin viikkopalaverin jakamista kahteen osaan: ensimmäisessä osassa käytäisiin läpi yrityksen ja myynnin sen hetkistä tilaa, sekä yleisfiiliksiä ja jokaisen kuulumisia, kun taas toisessa osassa käsiteltäisiin virallisemmin jotain osa-aluetta esimerkiksi kouluttamisen merkeissä. Ensimmäisen osan läpikäyntiä voisi haastateltavien mukaan pohjustaa henkilöstöjohtajan henkilöstölle kerran tai kahdesti kuussa lähettämä kuukausi/viikko/raportointikirje.

Haastateltavat kokivat henkilöstöjohtamisen olevan painottunut lähinnä etäjohtamiseen ja jokainen haastateltava toivoi enemmän kasvokkain tapahtuvaa henkilöstöjohtamista. Haastateltavat toivoivat, että heidän kanssaan järjestettäisiin säännöllisesti

ja aikataulutetusti kahdenkeskisiä keskusteluja esimerkiksi kerran kuussa. Näiden keskustelujen toivottiin käsittelevän jokaisen työntekijän henkilökohtaista myyntiä, tavoitteita sekä yleisiä tuntemuksia työstä. Näiden lisäksi toivottiin säännöllisiä kehityskeskusteluja, joiden ehdotettiin olevan esimerkiksi 2-4 kertaa vuodessa.

Lisäksi haastateltavat toivoivat, että henkilöstöjohtamista toteutettaisiin useamman ihmisen kautta, jonka kautta myös muut saisivat työssään vastuulleen uusia osa-alueita samalla rikastuttaen oman työnsä sisältöä.

”Haluaisin oppia hyödyntämään enemmän raportteja. Olen kuullut, että järjestelmätämme saa monia eri raportteja, mutta en tiedä miten” -sitaatti haastatellun puheesta

Lisäksi toivottiin, että yksi osa henkilöstöjohtamisen toteutusta olisi raporttien tehokkaampi hyödyntäminen. Sen lisäksi, että toivottiin henkilöstöjohtajan hyödyntävän ja käyvän näitä enemmän läpi henkilökunnan kanssa, toivottiin myös opastusta niiden ottamiseen ja ymmärtämiseen.

c) Perehdytys

Vastauksissa ehdotettiin, että jo perehdyttämisen alkuvaiheessa voitaisiin jokaiselle työntekijälle laatia kirjallinen perehdytysohjelma, jonka sisältö oltaisiin jaettu eri osa-alueisiin. Jokaisen osa-alueen suoritettuaan alainen kävisi kokonaisuuden läpi henkilöstöjohtajan kanssa ja saisi häneltä kirjallisen kuittauksen osa-alueen ”hyväksytystä oppimisesta”.

Lisäksi perehdytykseen toivottiin alkuun enemmän tiivistä yhteistyötä jo yrityksessä työskentelevien henkilöiden kanssa. Vastauksissa ehdotettiin, että uusi työntekijä voisi aiemmasta työkokemuksestaan riippuen kulkea hänelle määrätyn mentorin/perehdyttäjän kanssa esimerkiksi asiakaskäynneillä vähintään kuukauden verran. Lisäksi ehdotettiin, että kyseinen mentori/perehdyttäjä saisi uuden työntekijän perehdyttämisestä kiinteän korvauksen.

”Olen kuullut, että meillä on todella hyvä perehdytysopas. En ole kuitenkaan lukenut sitä.” -sitaatti haastatellun puheesta

Lisäksi vastauksista saatiin esiin tieto, jonka mukaan yrityksessä olisi olemassa perehdytysopas. Kaikki haastatellut eivät kuitenkaan olleet lukeneet perehdytysopasta, joten toivottiin, että se jaettaisiin kaikille yhteisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä tai sijoitettaisiin kiinteästi toimistolle. Haastateltujen mukaan olisi tärkeää, että

perehdytysopasta käytäisiin läpi yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa ja kaikilta otettaisiin kuittaus sen läpikäymisestä.

d) Työn organisointi

Haastatellut kokivat, että työn organisointia ohjaa paljolti heidän alalla vaadittavat pätevyudet, lait ja normit. Haastatellut kokivat lisäksi olevansa pääsääntöisesti itse vastuussa henkisen ja fyysisen kuormittavuudesta sekä työoloissa viihtymisen tasapainotilasta. Haastatellut kuitenkin toivoivat, että henkilöstöjohtamisen kautta työn organisointia voitaisiin tehostaa erityisesti alaisten osaamisen parissa.

”Koen että työoloissa viihtymisen tasapainotila on kunnossa. Haluaisin kuitenkin haastata itseäni työskentelemään jollain uudella osa-alueella” -sitaatti haastatellun puolesta

Osassa vastauksista ehdotettiin myös työn laajentamisen prosessin hyödyntämistä henkilöstöjohtamisessa. Vastauksista kävi ilmi halu työskennellä uusissa työtehtävissä ja uusien vastuualueiden parissa, joista toivottiin kuitenkin provisiopalkkamallin sijaan toisenlaista kiinteää korvausta.

Kaikki haastatellut kertoivat pitävänsä työn luonteen tuomasta vapaudesta sekä mahdollisuudesta suunnitella itse oma aikataulunsa.

Työn organisoinnin parissa henkilöstöjohtamisen kehittäminen nousi haastateltaville hieman haasteelliseksi kysymykseksi, sillä kaikki heistä kokivat pääpiirteittäin työn organisoinnin ja sen osa-alueiden toteutuvan yrityksessä hyvin.

g) Suoriutumisen johtaminen

Haastatellut toivoivat, että heidän suoriutumistaan ja osaamistaan tarkasteltaisiin enemmän yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa. Haastatellut toivoivat saavansa henkilökohtaisen kirjallisen kehityssuunnitelman tai koulutusohjelman, jota käytäisiin läpi kehityskeskusteluissa yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa. Lisäksi toivottiin, että näiden sisältöjä määriteltäisiin yhdessä alaisen kanssa.

Yhdeksi suoriutumisen ja osaamisen johtamisen työkaluksi ehdotettiin reaaliaikaista myynnin seurannan työkalua. Haastatellut toivoivat työkalua, joka mahdollistaisi seuranta myynnin, sisään tulleiden toimeksiantojen sekä muiden henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen osa-alueilla. Tällaiseksi työkaluksi ehdotettiin esimerkiksi

valmista netissä reaaliaikaisesti kaikkien saatavilla olevaa excel pohjaa, jota kaikkien tulisi täyttää.

”Haluaisin päästä tekemään yhteiskäyntejä henkilöstöjohtajan kanssa” -sitaatti haastatellun puheesta

Kaikki haastatellut toivoivat pääsevänsä tekemään yhteiskäyntejä henkilöstöjohtajan kanssa. He myös toivoivat, että työhön liittyviä asiakascaseja käytäisiin läpi enemmän myös koulutusmielessä.

Vastauksissa ehdotettiin myös markkinoinnin kohdentamista brändimarkkinoinnista enemmän henkilöstöön kohdistuvaan markkinointiin. Osa haastatelluista toivoi saavansa yritykseltä enemmän tukea oman henkilöbrändinsä rakentamiseen, parempien onnistumisten toiveissa.

f) Palkitseminen

Haastatellut eivät osanneet kertoa, motivoiko heitä enemmän taloudellinen, vai eitaloudellinen palkitseminen. Palkitseminen, muistaminen ja huomiointi koettiin kuitenkin tärkeäksi ja sitä toivottiin kehitettävän yhdessä henkilöstön kanssa.

Vastauksissa toivottiin, että palkitsemiseen mietittäisiin uusia työkaluja, joista yhtenä ehdotuksena esiin nousi tantieemityökalu. Haastatelluista osa oli hyödyntänyt aiemmin työkalua ja koki sen avulla saatavan lisäbonuksen tuovan lisää motivaatiota kohti parempaa myyntitulosta.

”Palkitseminen riippuu niin tilanteesta: toisinaan kehut riittävät, toisinaan olisi kiva saada vaikka bonusta” -sitaatti haastatellun puheesta

Haastatellut eivät myöskään täysin tienneet, mitä palkitsemismenetelmiä yrityksessä hyödynnettiin ja tämän vuoksi toivottiin, että näitä käsiteltäisiin yhdessä henkilöstön kanssa. Haastatellut toivoivat myös pystyvänsä vaikuttamaan enemmän käytössä oleviin palkitsemismenetelmiin.

Yhdeksi palkitsemisen työkaluksi ehdotettiin mahdollisuutta tehdä myös muita työtehtäviä, joista kustakin ehdotettiin maksettavan kiinteä korvaus.

Vaikka haastatellut eivät osanneet antaa suoria vastauksia ja ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseen, sen kerrottiin olevan erittäin tärkeä asia jokaiselle heistä. Lisäksi

he toivoivat, että palkitsemisen kehittämisen kautta he voisivat helpottaa provisio-palkkamalliin liittyviä ja kokemiaan haasteita.

g) Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen ymmärrettiin olevan kokemuksen, tietojen ja taitojen kokonaisuus. Vastauksissa toivottiin, että osaamisen kehittämisen osa-alueella henkilöstöjohtamista kehitettäisiin suuntaamalla sitä entistä enemmän koulutukseen. Lisäksi vastauksissa toivottiin henkilökunnan saavan enemmän lakiasioihin, rakennustekniikkaan sekä alan säädöksiin liittyvää koulutusta ulkopuolisilta tahoilta.

Lisäksi haastatellut toivoivat, että henkilöstöjohtaja kävisi heidän kanssaan konkreettisemmin läpi yrityksen kilpailustrategiaa ja sen osa-alueita keskittyen entistä vahvemmin työnkuvan ydinasioihin. Henkilöstöjohtajan läsnäolo ja suunnan näyttö koettiin osaamista kehittäviksi asioiksi, jonka vuoksi niihin toivottiin entistä suurempaa panostamista. Toive säännöllisistä kasvokkain tapahtuvista keskusteluista ja kehityskeskusteluista korostuivat myös tämän kysymyksen vastauksissa. Näiden keskustelujen kautta haastatellut uskoivat osaamisen tunnistamisen, arvioimisen sekä kehittämisen helpottuvan ja rakentuvan entistä kokonaisvaltaisemmaksi prosessiksi.

Haastatellut kokivat, että heidän osaamisen kehittymistä voitiin tukea tiimihenkeä nostattavalla johtamisella. Tiimihenki ja ”yhteen hiileen puhaltaminen” koettiin merkittäväksi sitouttamisen ja motivaation tekijäksi. Lisäksi vastauksissa ehdotettiin, että rahallisesti tapahtuvan motivoinnin ja sitouttamisen lisäksi hyödynnettäisiin myös sitouttamista kouluttamisen ja kehittämisen kautta. Vastauksissa ehdotettiin myös työnkuvan muokkaamista (esimerkiksi toinen hankkii toimeksiantoja - toinen myy toimeksiantoja) henkilön halujen ja vahvuuksien pohjalta.

5.4 Tuloksien yhteenveto

Tuloksien yhteenveto
Työ ja viihtyvyys koetaan hyvänä
Provisiopalkkamalli ja työmäärän vaihtelu koetaan haasteena
Henkilöstöjohtaminen yhden ihmisen harteilla - toive muutoksesta
Toive kasvokkain tapahtuvan henkilöstöjohtamisen lisäämisestä
Toive yrityksen pelisäännöt kansioista sekä perehdytysmateriaalista ja näiden läpikäymisestä
Toive perehdytysuunnitelman ja koulutusohjelmien laatimisesta
Toive myynnin seurannan työkaluista
Toive palkitsemisen selkeyttämisestä

Taulukko 5: Tuloksien yhteenveto

Teemahaastattelurungon ensimmäinen teema toimi johdatteluna aiheeseen. Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneet haastatellut olivat työskennelleet kiinteistönvälityksen parissa hyvin eripituisia aikoja, osa alle 10-vuotta ja osa yli 10-vuotta. Ammattiin oltiin päädytty pitkän pohdinnan tuloksena mielenkiintoisen ja monipuolisen työnkuvan perässä. Haastatellut kokivat työnsä mielenkiintoisena ja viihtyvyyden työssä hyvänä. Provisiopalkkamalli ja työmäärän vaihtelevuus olivat suurimmat viihtyvyyttä alentavat tekijät. Jo pelkästään aiheeseen johdattelevat kysymykset auttoivat tutkimustuloksiin pohjautuen tekemään johtopäätöksiä, joiden kautta saatiin selville, että kiinteistönvälitysyrittäjä X:n henkilöstöstrategiana oli palkata yritykseen eripituisia työkokemusta omaavaa henkilöstöä. Tietoperustan kappale 2.4 tarjoaa enemmän yleistä teoreettista näkökulmaa henkilöstöstrategian osa-alueisiin, muodostamiseen ja sen merkityksiin.

Teemahaastattelurungon toinen teema käsitteli henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä nykyisestä henkilöstöjohtamisesta. Tutkimuksen tulokset osoittavat nykyisen henkilöstöjohtamisen ja sen mukana tulevat säännöt yleisellä tasolla toimiviksi. Yrityksen nykyinen henkilöstöjohta-

minen koettiin olevan pitkälti yhden ihmisen harteilla ja tähän toivottiin muutosta. Haastattelut ehdottivat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden ja sen eri osa-alueiden jakamista useammalle henkilölle. Nykyisen henkilöstöjohtamisen koettiin tapahtuvan pääsääntöisesti etäjohtamisena ja koko tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena ja henkilöstön toiveena voidaan pitää kasvokkain tapahtuvan henkilöstöjohtamisen lisäämistä. Kahdenkeskisen henkilöstöjohtamisen toivotaan tapahtuvan säännöllisesti, aikataulutetusti ja suunnitelmallisesti. Kasvokkain tapahtuvan henkilöstöjohtamisen toivotaan auttavan yrityksen henkilökuntaa ymmärtämään entistä paremmin työnkuvansa kokonaisuus, sekä sitä tukevan henkilöstöjohtamisen merkitys, tavoitteet ja kokonaisuus.

Tutkimuksen toisen teeman vastauksista käy ilmi toive yhteisten pelisääntöjen tiivistämistä esimerkiksi kansiomuotoon. Tällaisen kansion hyödyntämisen voidaan katsoa olevan yhteydessä tietoperustan kappaleeseen 3.2, eli perehdyttämiseen. Mikäli kiinteistönvälitysyritys X laatisi kansion tai lisäisi toivotut yhteiset pelisäännöt konkreettiseksi osaksi perehdytyskansiotaan, helpottaisi se erityisesti yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämistä. Vastauksien pohjalta toivottiin myös henkilökohtaisten perehdytys suunnitelmien ja koulutusohjelmien laatimista oman työn ja henkilöstöjohtamisen tueksi. Myynnin seurantaan toivottiin konkreettisia reaaliaikaisia työkaluja ja myynnistä johdettavaan palkitsemiseen toivottiin selkeyttä.

Tutkimus osoitti toisen teeman kautta, että haastateltavien koettiin nauttivan erityisen paljon työn luonteesta, sekä henkilöstöjohtamisen luomasta vapaudesta ja mahdollisuudesta toteuttaa itseään sellaisilla tavoilla, mikä kellekin parhaiten sopi. Tulokset osoittavat kiinteistönvälitysyritys X:n henkilöstövoimavarojen johtamisen toteutuvan hyvin erityisesti työhyvinvoinnin osa-alueella. On kuitenkin huomioitava, että tämä näkökulma on vain yksi osa-alue työhyvinvointia ja henkilöstövoimavarojen laajempaa kokonaisuutta. Tätä laajempaa henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuutta, eli strategian toteuttamista, henkilöstön sitouttamista, hallinnollista tehokkuutta, sekä muutوسkykyä käsitellään teoreettisemmin tietoperustan kappaleessa 3. Tähän teemaan saadut vastaukset rakensivat kuitenkin tutkimuksen tuloksia ja niiden analysointia entistä kattavammaksi ja konkreettisemmaksi, sillä tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta myös tutkittavan ilmiön, eli henkilöstöjohtamisen merkitystulkinta alkoi muotoutua tutkittavien ilmiöiden ja kysymysten kautta. Toisen teeman punaisena lankana oli siis tarjota menetelmiä henkilöstöjohtamisen tutkimiseen.

Teemahaastattelurungon kolmas teema käsitteli sen sijaan henkilöstöjohtamisen kehittämistä. Tämä teema sisälsi eniten kysymyksiä ja sen vuoksi tämän teeman vastaukset johdattiivat tutkimusta merkittävästi kohti sen tavoitteita ja tuloksia. On kuitenkin tärkeää huomioida, että opinnäytetyön tavoitetta eli kiinteistönvälitysyritys X:n henkilöstöjohtamisen kehittämistä ei voitu saavuttaa ainoastaan tämän teeman kautta, vaan tämän teeman tarkoituksena oli saattaa kaikki käsitellyt teemat yhteen ja tarjota konkreettisia tuloksia henkilöstön

toivomiin menetelmäesimerkkeihin henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Teeman kysymykset käsittelivät kokonaisvaltaisesti henkilöstöjohtamisen merkitystä, tavoitteita, toteutusta, pe-rehdytystä, työn organisointia, suoriutumisen johtamista, palkitsemista sekä osaamisen kehit-tämistä.

Tutkimuksen kolmannen teeman tulokset osoittivat, että henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta sekä sen tavoitteita ja tehtäviä tulisi käsitellä enemmän ja kokonaisvaltaisemmin yhdessä henkilöstön kanssa. Haastatellut toivoivat myös tämän teeman vastauksissa enemmän kasvok-kain tapahtuvaa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen peruseriaatteiden sekä tavoit-teiden ja tehtävien läpikäynti selkeyttää ja konkretisoi aina henkilöstöjohtamisen tarkoitusta henkilöstölle. Tukea henkilöstöjohtamiseen ja tutkimuksessa esille nousseiden henkilöstön ko-keusten ja mielipiteiden käsittelyyn tarjoavat henkilöstöjohtamisen kappale 2 sekä henki-löstöjohtamisen mallit kappale 2.2. Kappaleessa 2.2 esitetyt henkilöstöjohtamisen mallit ovat toteuttavissa yhdessä henkilöstön kanssa esimerkiksi fläppitaulua hyödyntämällä. Tavoitteena on, että esimerkiksi Beerin, Spectorin ja Lawrancen (1984) hahmottelemaa Harvardin mallia (kuvio 29) hyödyntämällä voitaisiin vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin ja mielipiteisiin henki-löstöjohtamisesta, samalla luoden ymmärrystä henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden, tavoit-teiden ja tehtävien ymmärrykseen.



Kuvio 23: Beerin, Spectorin ja Lawrancen (1984) hahmotteleva Harvardin malli henkilöstövoi-mavaro-jen johtamisessa (mukaillen Viitala 2007, 25).

Tutkimuksen tulokset tarjoavat kiinteistönvälitysyritys X:lle aineistoa, menetelmiä ja mahdol-lisuuksia tutkimukselliseen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Tällaista henkilöstöjohtami-sen kehittämistä suositellaan tutkimuksen tuloksiin pohjautuen tapahtuvan yhdessä henkilös-töä osallistavan kehittämisen ja toiminnan kautta.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kiinteistönvälitysyritys X:n henkilöstöjohtamista. Opinnäytetyön avulla yritykselle tarjotaan teoreettista yleistietoa tietoperustan osa-alueiden kautta sekä laadullisia menetelmäesimerkkejä henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Toiveena oli, että tällaisella toiminnalla mahdollistettaisiin henkilöstön entistä parempi hyvinvointi ja provisiopalkkamalliin sidottu ansiotulon kohoaminen.

Tutkimusongelmana oli, kuinka henkilöstö koki nykyisen henkilöstöjohtamisen ja mitä henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteita ja kehittämistoimenpiteitä henkilöstö toivoisi. Opinnäytetyön osana toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus, joka oli suunnitelmallinen ja tavoitteellinen prosessi. Tutkimusprosessin päävaiheissa onnistuttiin hyvin. Aiheen valinta tuntui loogiselta ja hyödylliseltä sekä tiedon kerääminen teemahaastatteluilla onnistui helposti ja hyvässä yhteistyössä haastateltavien kanssa. Tutkimuksessa saadun materiaalin arvioiminen, ideoiden, tulosten sekä muistiinpanojen järjestäminen vaati useiden päivien työstöä, mutta sen kokonaisvaltainen tiivistäminen toi esiin hyviä pääkohtia henkilöstön toiveista. Yhteenvedo sisälsi nämä johtopäätökset sekä henkilöstöjohtamisen kehityssuunnitelman tuoden esiin tiivistetyn version tavoitteista, toteutuksesta sekä tuloksista. Tutkimus saavutti tavoitteensa tuoden konkreettista sisältöä tutkimusongelman kysymyksiin.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia analysoitiin tietoperustassa kappaleessa 4.4 esitetyn ymmärtämiseen pyrkivän lähestymistavan kautta, keskittymällä teoreettiseen viitekehykseen ja kulloisenkin kysymysasetelman kannalta olennaisiin näkökulmiin. Tulosten tulkinnan kautta myös tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen aineistossa esiin nousseet haastateltavien antamat samaan yhteiseen tavoitteeseen/kehitysehdotukseen pyrkivät vastaukset tiivistettiin yhdeksi osaksi tuloksia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstöjohtamiseen voitaisiin laatia kehittämissuunnitelma, joka on esitetty alla taulukossa 6. Tutkimuksen tuloksiin pohjautuen kehittämissuunnitelma edistäisi nykyisen henkilöstöjohtamisen tehostamista, kehittämistä sekä vahvistaisi ja mahdollistaisi työntekijöiden sitouttamista ja provisiopalkkamalliin sidotun ansion nousua. Tutkimukseen perustuen tutkimus antaa viitteitä keskittyä henkilöstöjohtamisen kehittämissuunnitelmassa seuraaviin osa-alueisiin:

Kasvokkain tapahtuvan henkilöstöjohtamisen lisääminen
Tutkimusten tulosten pohjalta kasvokkain tapahtuvan henkilöstöjohtamisen lisääminen. Kasvokkain tapahtuvan henkilöstöjohtamisen hyötyjen ymmärtäminen. Konkreettinen läsnäolo.
Perehdytysmateriaalin läpikäynti
Perehdytysmateriaalin tärkeyden ymmärtäminen henkilöstöjohtamisessa. Perehdytysmateriaalin, yleisten pelisääntöjen, henkilöstöjohtamisen merkityksen ja tavoitteiden määrittely sekä ohjeet erilaisten raporttien ottamiseen ja hyödyntämiseen. Perehdytysmateriaalin jakamista sähköpostitse kaikille työntekijöille.
Kehityssuunnitelman ja kehityskeskustelujen suunnittelu ja toteutus
Kehityskeskustelut, henkilökohtainen perehdytysuunnitelma ja koulutussuunnitelmia, ulkopuolisen koulutuksen hyödyntäminen.
Palkitsemisen selkeyttäminen
Palkitsemisen kokonaisuuden läpikäynti, tantieemityökaluun tutustuminen.
Strategian ja henkilöstöstrategian läpikäynti
Strategian ja henkilöstöstrategian läpikäynti yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisen yksinkertaistaminen ja konkreettisempi keskittyminen ydinasioihin ja henkilöstön toiveisiin. Tehokkuus ja tuloksellisuus henkilöstön hyvinvointiin, liiketoimintaan, liiketoimintastrategiaan.
Tämän opinnäytetyön huolellinen läpikäynti
Teoreettista yleistietoa henkilöstöjohtamisesta, strategiasta sekä henkilöstöjohtamisesta sekä laadullisia menetelmäesimerkkejä näiden kehittämiseksi.

Taulukko 6: Henkilöstöjohtamisen kehityssuunnitelma

Opinnäytetyön tavoitteena on olla kokonaisvaltainen ja ammattimainen opinnäytetyö, joka tarjoaa selkeää yhteyttä työelämän kehittämiseen. Opinnäytetyön sisältöä voidaan hyödyntää

kiinteistövälitysyritys X:n henkilöstöjohtamisessa sekä myös muiden yritysten henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyö painottuu keskittymään erityisesti provisiopalkkamallilla työskentelevien henkilöiden henkilöstöjohtamiseen, joten sen sisältöä suositellaan hyödynnettäväksi erityisesti provisiopalkkamalliin sidotuissa työtehtävissä työskenteleville.

Henkilöstöjohtaminen on yleensä yksi suurimmista yrityksen menestystekijöistä. Jotta kiinteistövälitysyritys X onnistuisi sen henkilöstöjohtamiselle asetetuissa tavoitteissa mahdollisimman hyvin, toivoo opinnäytetyön toteuttaja yrityksen hyödyntävän tässä opinnäytetyössä esiin tulleita henkilöstöjohtamisen kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön toteuttaja toivoo, että kiinteistövälitysyritys X saa opinnäytetyöstä konkreettista hyötyä tutkimuksen tavoitteeseen, eli henkilöstöjohtamisen kehittämiseen.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum Media Oy.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Amstrong, M. 2000. Performance Management. London: Kogan Page.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Bratton, J. & Gold, J. 2017. Human Resource Management. 6.painos. UK: Macmillan Education.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi, esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Grigg, N. & Zenzen, M. 2008. Water Workforce. Denver: American Water Works Association.
- Hatum, A. 2010. Next Generation Talent Management. UK: Palgrave Macmillan.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Huczynski, A. 2006. Organizational behaviour. Lontoo: Pearson education limited.
- Hyppänen, R. 2013. 3. painos. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009. 3.painos. Johtamisen näkökulmat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kasso, M. 2011. Kiinteistönvälitys ja -arviointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Malhotra, Naresh K. 2012. Basic Marketing Research. 4. uudistettu painos. London: Pearson.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino

- Nevala, T., Palo, M., Sirén M. & Haulos, S. Kiinteistönvälittäjän käsikirja. 2013. Latvia: Livonia Print.
- Niemelä, M., Pirker A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin -tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanoma.
- Robbins, S & Judge, T. 2017. Organizational Behaviour. 17. painos. UK: Pearson Education.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sparrow, P., Hird M., Heskth A. & Cooper, C. Leading HR. England: Macmillan Publishers Limited.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisen huipulle. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset lähteet

Talouselämä. 2010. 7 askelta toimivaan strategiaan. Viitattu 6.11.2018.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/7-askelta-toimivaan-strategiaan/beaead37-2681-3322-ac90-e37f51fb2f57>

Deloitte Global Human Capital Trends. 2018. The rise of the social enterprise. Viitattu 8.2.2019.

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

Yin, R. 1983. The Case Study Method. Viitattu 3.4.2019.

https://study.sagepub.com/system/files/the_case_study_method_an_annotated_bibliography_cosmos_0.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus (mukaillen Viitala 2017, 8-24; Hyppänen 2013, 12-16).	9
Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen vaikutukset henkilöstössä (mukaillen Viitala 2007, 3-10).	11
Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen peruseriaatteen (mukaillen Kauhanen 2010, 11-13).	12
Kuvio 4: Beerin, Spectorin ja Lawrencen (1984) hahmottelema Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisessa (mukaillen Viitala 2007, 25).	13
Kuvio 5: Fombrun, Tichyn ja Devannan (1984) henkilöstöjohtamisen malli (mukaillen Viitala 2007, 25).	14
Kuvio 6: Liiketoiminnan "kolmiodraama" (mukaillen Kamensky 2014, 24).	15
Kuvio 7: Henkilöstöstrategian tärkeimmät osa-alueet (mukaillen Kauhanen 2010, 23-25; Viitala 2007, 62).	16
Kuvio 8: Henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueita (mukaillen Viitala 2007, 3-10).	17
Kuvio 9: Henkilöstöjohtamisen neljä tärkeintä perustavoitetta (mukaillen Viitala 2007, 59).	18
Kuvio 10: Henkilöstösuunnittelun tuottamat tiedot (mukaillen Viitala 2007, 55).	19
Kuvio 11: Työn organisoimisen kokonaisuus (mukaillen Hyppänen 2013, 80-81).	22
Kuvio 12: Mitä kaikkea työn rikastuttaminen mahdollistaa (mukaillen Kauhanen 2010, 50-51).	23
Kuvio 13: Henkilöstön hyvän suoriutumisen aikaansaannos (mukaillen Viitala 2007, 132).	24
Kuvio 14: Kehityskeskustelun kokonaisuus (mukaillen Kauhanen 2010, 102; Hyppänen 2013, 110).	24
Kuvio 15: Osaamisen johtamisen prosessi (mukaillen Hyppänen 2013, 116).	25
Kuvio 16: Palkitsemisen hyödyt (mukaillen Kauhanen 2009, 117).	27
Kuvio 17: Henkilöstön kehittämisen lähestymistapoja (mukaillen Viitala 2007, 183).	30
Kuvio 18: Tutkimusprosessin kulku (mukaillen Hirsjärvi, ym. 2009, 63).	33
Kuvio 19: Tutkimussuunnitelman sisältö (mukaillen Vilkkä 2005, 58-60).	34
Kuvio 20: Aineistonhankinnan perusmenetelmiä (mukaillen Hirsjärvi ym. 2009, 191-192).	36
Kuvio 21: Aineistonhankinnan tiedonhankintamenetelmiä (mukaillen Kananen 2014, 64-65).	37
Kuvio 22: Analysointitavat (mukaillen Hirsjärvi ym. 2009, 223-225).	38
Kuvio 23: Beerin, Spectorin ja Lawrencen (1984) hahmotteleva Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisessa (mukaillen Viitala 2007, 25).	54

Taulukot

Taulukko 1: Kilpailustrategiat, tyypilliset piirteet sekä osaamishaasteet.	29
Taulukko 2: Tutkimuksen sisällön kuvaus.....	32
Taulukko 3: Tutkimusraportin onnistumisen edellytykset.	40
Taulukko 4: Teema-alueiden kysymysasettelu ja keskeisimmät havainnot teema-alueittain..	43
Taulukko 5: Tuloksien yhteenveto	52
Taulukko 6: Henkilöstöjohtamisen kehityssuunnitelma	56

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

TEEMA 1 - Johdattelu aiheeseen ja pohjatiedot

- 1) Kuinka kauan olet toiminut kiinteistönvälittäjänä ja kuinka päädyit tähän ammattiin?
- 2) Millaisena koet nykyisen työsi?
- 3) Miten kuvaisit viihtyvyyttä nykyisessä työssäsi?

TEEMA 2 - Kokemuksesi ja mielipiteesi nykyisestä henkilöstöjohtamisesta

- 4) Millaiseksi kuvailisit yrityksen henkilöstöjohtamista?
- 5) Miten henkilöstöjohtaminen näkyy/vaikuttaa sinun työssäsi?

TEEMA 3 - Henkilöstöjohtamisen kehittäminen

”Miten henkilöstöjohtamista voitaisiin mielestäsi kehittää seuraavilla osa-alueilla?”

- a) Henkilöstöjohtamisen merkityksen ja tavoitteiden määrittely henkilöstölle
- b) Henkilöstöjohtamisen toteutus
- c) Perehdytys
- d) Työn organisointi
- e) Suoriutumisen johtaminen/auttaminen onnistumisiin työssäsi
- f) Palkitseminen
- g) Osaamisen kehittäminen